

# MANAJEMEN ADMINISTRASIPE- MERINTAHAN KHUSUSNYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN, KOPRDINASI, DAN KEPEMIMPINAN

---

*Sarwono Kusumaatmadja*



**Sarwono Kusumaatmadja** menamatkan pendidikan di Institut Teknofagi Bandung (FTB) pada tahun 1974 dan sejak tahun 1988 hingga kini menjabat sebagai Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara. Sebelumnya pernah menjabat sebagai Anggota DPR RI dari tahun 1971 hingga tahun 1988 serta menjabat sebagai Sekretaris Jenderal DPP GOLKAR dari tahun 1983 hingga tahun 1988.

"Salah satu sasaran yang penting yang ingin kita capai dengan kemampuan koordinasi yang telah baik adalah peningkatan efisiensi dalam kerjasama antara aparat pemerintah. Efisiensi diperlukan untuk melancarkan pelaksanaan administrasi pemerintahan sekaligus untuk menciptakan berbagai penghematan. Sasaran lain yang tidak kalah pentingnya adalah, agar peningkatan koordinasi sekaligus dapat meningkatkan kemampuan aparat di daerah. Oleh karena itu penyempurnaan koordinasi harus mendorong meningkatkan kemampuan Daerah Tingkat II dalam menyelenggarakan berbagai urusan pemerintahan dan penyelenggaraan pembangunan. Dengan demikian sasaran penyempurnaan koordinasi adalah juga terlaksananya asas desentralisasi, yang harus beratkan pada otonomi di Daerah Tingkat II. Saya menganggap bahwa peningkatan kemampuan aparat di daerah harus segera diwujudkan, karena pembangunan nasional hanya akan berhasil dengan peningkatan dukungan, partisipasi dan prakarsa masyarakat, jika pemerintah daerah sebagai mitra terdekat masyarakat mempunyai kemampuan yang tinggi",.... (Piersteden RXSoeharto, pada Pembukaan RAKERNAS PAN 1990, Tanggal 14 Mei 1990 di Jakarta.)

## **Pendahuluan**

SEBAGAI negara kesatuan, Republik Indonesia

\* Ceramah pada Penataran Penyelenggaraan Pemerintahan di Daerah bagi Pejabat Negara, tanggal 10 Juni 1991, di Jakarta.

menyelenggarakan administrasi pemerintahannya dalam ukuran kerumitan yang tinggi. Kerumitan itu timbul, terutama karena wilayah negaranya yang luas, yang dipersatukan oleh wilayah lautannya di antara wilayah-wilayah daratannya. Kerumitan itu timbul juga karena jumlah penduduknya yang ba-

nyak, yang pada gilirannya mengakibatkan jumlah pegawai negerinya yang banyak pula. Mengelola pegawai negeri yang jumlahnya banyak ini tidaklah semudah mengelola beberapa orang saja. Kerumitan itu juga timbul karena wilayah-wilayah tersebut memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Sebetulnya masih banyak lagi penyebab timbulnya kerumitan-kerumitan itu. Namun, secara hakikat ada dua jenis penyebab kerumitan. Yang pertama adalah penyebab kerumitan yang talc teratasi. Oleh karena itu, kerumitan seperti ini harus diterima, sedangkan penanggulangannya diakomodasikan dalam penataan manajemen administrasi pemerintahan. Yang kedua adalah penyebab kerumitan yang dapat diatasi. Oleh sebab itu, kerumitan seperti ini dihindari dengan meniadakan penyebabnya. Penanggulangan penyebab kerumitan/ memang sering dapat membuat administasi pemerintahan berlangsung lebih lancar. Penanggulangan seperti ini bersifat sementara, karena bukan mustahil, suatu penanggulangan kerumitan justru menciptakan penyebab kerumitan baru. Oleh sebab itu, perlu dicari dan ditemukan hal-hal yang berkenaan dengan berlangsungnya administrasi pemerintahan secara lancar. Hal-hal ini akan ada di sekitar manajemen administrasi pemerintahan itu, karena proses manajemenlah yang menentukan kelancaran administrasi pemerintahan. Penyampaian berbagai hal berkenaan dengan administrasi pemerintahan ini, terlebih lagi tentang pemerintahan di daerah, dimaksudkan untuk menyamakan pengertian dan persepsi. Penyamaan dan penyatuan persepsi ini diperlukan agar dapat benar-benar dipahami Status dan mutu manajemen administrasi pemerintahan pada suatu rentang waktu tertentu.

Keadaan manajemen administrasi pemerintahan ini berubah karena pengaruh lingkungan yang berubah juga. Pengaruh lingkungan ini ada yang berasal dari lingkungan dalam administrasi pemerintah dan ada pula

yang datang dari luar administrasi pemerintahan.

Naskah ini akan membahas manajemen administrasi pemerintahan secara umum. Dengan demikian, pembahasan ini berku bagi pusat dan daerah sekaligus. Selain itu, naskah juga akan membahas manajemen administrasi pemerintahan yang hanya berlaku bagi daerah. Secara menyeluruh, naskah ini akan memberikan perhatian pada manajemen administrasi pemerintahan di daerah. Manajemen administrasi pemerintahan, pada dasarnya seperti juga manajemen-manajemen yang lain, berintikan tiga hal yang penting. Hal yang penting itu adalah: proses pengambilan keputusan, koordinasi dan kepemimpinan.

Dalam Pasal 18 Undang-Undang Dasar 1945 disebut bahwa

Tembagian daerah Indonesia atas daerah besar dan kecil, dengan bentuk susunan pemerintahannya ditetapkan dengan undang-undang, dengan memandang dari menguigati dasar permusyawaratan dalam sistem Pemerintahan Negara, dan hak-hak asal-usul dalam daerah-daerah yang bersifat istimewa".

Pasal ini memberi petunjuk bahwa di dalam Indonesia ada daerah besar dan daerah kecil, yang kesemuanya adalah Republik Indonesia. Daerah besar ini, kemudian, disebut propinsi. Daerah kecil, disebut kabupaten, kecamatan, dan lain-lain. Propinsi, kabupaten, dan lain-lain ini diberi bentuk susunan pemerintahannya yang dilengkapi dengan badan-badan perwakilan daerah sebagai wujud permusyawaratan dalam pemerintahan. Di samping daerah-daerah yang disebutkan itu, ada juga daerah-daerah istimewa yang wajib diakui berdasarkan asal-usulnya. Oleh karena itu, administrasi pemerintahan berlaku baik di daerah besar, daerah kecil, daerah istimewa maupun seluruh daerah secara terangkum bersama. Oleh karena itu, administrasi pemerintahan dirancang terpusat yang dilaksanakan di daerah yang disesuaikan dengan keadaan daerah

masing-masing. Dengan cara itu jaring-jaring pemerintahan direntang dari pusat ke daerah. Kebijakan-kebijakan pusat diterbitkan untuk diberlakukan bagi pusat dan daerah. Implementasi kebijakan itu diumpamakan-balikkan ke pusat untuk dievaluasi. Di daerah berlangsung pula jaring-jaring pemerintahan yang beriakku bagi daerah itu. Jaring-jaring ini keseluruhannya beserta unsur-unsur pembentuknya adalah apa yang dikenal sebagai administrasi pemerintah. Jadi, ada administrasi pemerintahan dan ada pula administrasi pemerintah daerah. Untuk menggiatkan administrasi pemerintah' ini diselenggarakanlah pengelolaan, pembinaan, dan manajemen terhadapnya. Dengan demikian, ada sebutan proses pengambilan keputusan dalam administrasi pemerintah, koordinasi dalam administrasi pemerintah, dan kepemimpinan administrasi pemerintah.

#### Pengambilan Keputusan dalam Administrasi Pemerintah

*"Karena itu aparaturnegara harus terus-menerus dinamis. Ini menghertdaJd kepekaan Wmvasan; yang senantiasa harus teguh dalam prinsip namun luwes dalam penerapannya. Juga menghendoki terbukanya berbagai kemungkinan pembaharuan dan terobosan sejalan dengan tuntutan pembangunan nasional yang semakin meningkat. Oleh karena itulah, dalam PELITA V ini, pendayagunaan aparaturnegara meru-pakan salah satu program pokok yang harus kita sukseskan melalui langkah-langkah yang teratur, terencana, dan dengan prioritas-prioritas yang jelas", .... (Preslden R.I. Soeharto, pada pembukaan RAKERNAS PAN 1990, tanggal 14 Met 1990 di Jakarta.)*

Seperti yang telah dikemukakan di atas, administrasi pemerintah adalah tatanan urusan yang luas dan rumit. Administrasi pemerintah mengandung komponen admtnistrasi umum, administrasi kepegawaian, administrasi keuangan, administrasi perlengkapan, dan administrasi perusahaan. Dari tinjauan sudut yang lain/ administrasi pemerin-

tah adalah himpunan penyelenggaraan berbagai kemampuan teknis profesional, seperti: pertanian, industri, perdagangan, pekerjaan umum, statistik, administrasi, psikologt ke-arsipan, kepegawaian/ penanaman . modal, ketenagakerjaan, dan kin-lain. Dari tinjauan sudut yang lain lagi, administrasi pemerintah memiliki susunan hierarki kewenangan yang berlapis4apis. Hierarki kewenangan inilah yang mengacu pemikiran bahwa administrasi pemerintah adalah tatanan birokrasi, yaitu tatanan kewenangan melalui meja-meja. Dalam keadaan seperti ini, tentu sa)a, manajemen administrasi pemerintahan, yaitu manajemen tatanan kewenangan melalui meja-meja, akan melalui proses panjang dan berlapis-lapis. Oleh karena itu, keberhasilan.. manajemen administrasi pemerintah sangat ditentukan oleh proses penunjang yang la-zim disebut dengan proses pengambilan keputusan. Sebetulnya panjang pendeknya proses itu akan ditentukan oleh derajat ketelitianyang dikehendaki.

Dalam semua jenis manajemen, seorang manajer selalu dihadapkan pada pilihan-pilihan dan alternatif-alternatif. Timbulnya pilihan disebabkan oleh keadaan lingkungan yang tak pasti dan langkanya sumber daya. Seandainya masa depan itu pasti, orang tidak perlu manajemen. Orang tidak memerlukan pilihan-pilihan. Seandainya sumber daya itu berimpah, orang juga tidak memerlukan manajemen. Orang tidak memerlukan pilihan-pilihan. Agar dapat memilih secara tepat, yaitu tercapainya efisienst dari sudut pandang sumber daya, atau tercapainya efektivitas dari sudut pandang hasil kegiatan, atau kedua-duanya yaitu "efektif-efisiensi" pada propers i tertentu, orang memerlukan teknik dan metode. Teknik dan metode penentuan pilihan inilah yang, dinamai proses pengambilan keputusan. Itulah sebabnya proses ini dinilai pen ting dalam manajemen, karena tanpa perangkat ini, pilihan yang ditetapkan sangat mungkin keliru yang menghasilkan keluaran manajemen yang rendah. Jadi, kekeliruan dalam

proses pengambilan keputusan akan mengakibatkan ke-rugian besar pada manajemen keseluruhan. Dapatlah dibayangkan pada manajemen ad minis trasi pemerintahan yang menerapkan proses pengambilan keputusan secara sambil lalu, past! mengakibatkan keburukan-keburukan. Akan tetapi justru keadaan inilah yang sering dijumpai. Kajian staf ditakukan sendiri-sendiri. Setelah dijadikan kebijakan dan dilaksanakan, berbagai pihak protes. Pihak-pihak ini, merasa tidak ikut dalam proses pengambilan keputusan yang merugikan kepentingannya. Pihak-pihak ini/ merasa bahwa masih ada pilihan lain yang seyogianya diambil. Selain itu, sering pula keputusan diambil berdasarkan data dan informasi yang masih miskin. Lebih celaka lagi kalau keputusan diambil berdasarkan naluri semata-mata. Hal-hal ini semua, mempersyaratkan dilakukannya proses pengambilan keputusan yang man tap, bila diinginkan suatu manajemen adminis-trasi pemerintahan yang bermutu.

Proses pengambilan keputusan dapat berlangsung kalau tugas pokok organisasinya jelas. Tugas pokok yang jelas ini seyogianya dapat dijabarkan pula ke dalam fungsi-fungsi yang bernalar. Fungsi-fungsi jabatan tugas pokok ini pun sebaiknya jelas dan diembankan pada jabatan-jabatan yang jelas pula uraian dan persyaratannya. Setelah itu, perlulah ditetapkan mekanisme dan metode bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu dilaksanakan. Penetapan mekanisme dan metode ini akan membawa kejelasan prosedur kerja dan tata hubungan kerja. Dengan cara itu, tiap jabatan akan memahami apa yang harus dikerjakan, kepada siapa berhubungan, hal-hal apa yang perlu disampaikan dan akhirnya mengetahui perannya dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut jabatan itu. Masih ada suatu hal yang lebih penting lagi. Proses pengambilan keputusan selalu memerlukan data. Oleh karena itu data wajib diadakan, dihimpun, ditata, dan disiapkan untuk dapat diolah. Data adalah bahan utama proses pengambilan kepu-

tusan. Data adalah penyebab terjadinya pengambilan keputusan yang tepat. Tanpa data/ proses pengambilan keputusan tak akan berlangsung. Data, lebih-lebih lagi data terolah yaitu informasi, adalah bukan milik orang seorang. Malahan, jabatan tempat lahirnya data, juga bukan milik orang seorang. Oleh sebab itu, data dan informasi harus terbuka. Informasi harus dapat dipakai oleh berbagai pihak dalam manajemen. Informasi disebarluaskan seefektif mungkin. Untuk meningkatkan mutu proses pengambilan keputusan. Agar penyebarluasan informasi dapat terjadi, diperlukan keterbukaan pengelolaan data, pembinaan komunikasi, dan menyelenggarakan taklimat-taklimat. Hal yang terakhir ini/ yaitu penyelenggaraan *briefing* dan rapat-rapat kecil sudah mulai menggejala kurang disukai. Orang selalu menyebutkan bahwa pertemuan antarstaf adalah membuang waktu. Oleh karena itu, ia menghindari dari perlunya melakukan *briefing*. Bila *briefing* diganti dengan selebaran, masih lumayan. Namun sering *briefing* tidak dilakukan sekadar untuk menghindari keadaan yang dirasakan sekadar menghabiskan waktu yang tak bermanfaat. Akan tetapi yang merugikan adalah organisasi itu. Informasi tidak dapat menyebar luas. Pemanfaatan informasi mengecil dan pada gilirannya proses pengambilan keputusannya rendah mutunya.

Dari pembahasan di atas dapatlah disimpulkan beberapa kegiatan dan upaya, yang seyogianya dilakukan oleh seluruh lapisan organisasi pemerintahan agar supaya proses pengambilan keputusan berlangsung baik yang akan menghasilkan manajemen adminis-trasi pemerintah yang baik pula:

- Ciptakan kemampuan untuk melunakkan ketidakpastian masa depan. Kemampuan ini setidaknya diemban oleh Biro Perencanaan dan Biro ORTALA, Sekretariat Jenderal/Wilayah Daerah. Kemampuan ini adalah ketrampilan analisis kebijakan (*policy analysis*). Hasil analisis ini akan mem-

pengaruhi proses dan kajian staf pada instansi itu;

- \* Mantapkan uraian dan persyaratan jabatan melalui analisis jabatan. Manfaatkan hasilnya dalam menyusun prosedur kerja dan hubungan tata kerja. Salah satu prosedur kerja yang seyogianya ada ialah prosedur rapat staf yang dijadikan ajang pertukaran informasi. Biasakanlah agar masalah instansi dikenal dan diketahui bersama;
- Wajibkan tiap bagian dalam instansi untuk memiliki data beserta tata himpunannya. Lebih dari itu, ciptakan suasana agar data ini dapat dimanfaatkan oleh orang lain. Agar terkendali, perlu dibuat sistem laporan;
- Biasakan agar setiap orang terlibat dalam suatu kerja kelompok. Lebih tegasnya, susunlah kelompok-kelompok budaya kerja yang bertugas memecahkan persoalan secara bersama-sama dan sekaligus pula menjadi wadah pembentukan mental perilaku yang selalu haus akan perbaikan dan peningkatan mutu manajemen;
- \* Tingkatkan kemampuan QRTALA, paling tidak bagi anggota Biro QRTALA. Biro ini seyogianya dapat berfungsi sebagai penggerak seluruh proses pengambilan keputusan di samping tugas pokoknya yaitu pemecahan soal-soal manajemen dan organisasi. Tugas pokok ini jangan dibatasi hanya penyempurnaan struktur organisasi dan penyusunan prosedur, namun bercorak peningkatan mutu manajemen.

Kesimpulan-kesimpulan di atas, agaknya, mengacu pada perbaikan tata kerja staf. Untuk mendapatkan keputusan-keputusan yang tepat, staf seyogianya digiring pada penciptaan pilihan-pilihan beserta penalarannya. Dengan cara itu, proses pengambilan keputusan dapat berlangsung baik. Bila demikian halnya, agaknya, sekretariat jenderal, sekretariat wilayah daerah, dan jabatan yang setara dengan itu, harus lebih difungsikan sebagai pimpinan staf dan bukan sebaliknya sebagai pelayanan staf belaka. Memang unit kerja inilah yang mengelola sumber daya.

Namun justru karena itu, pekerjaan staf pun harus terintegrasi pada unit kerja itu. Bagi daerah, sekretariat wilayah harus dapat mengkoordinasikan dan mengakomodasikan kebijakan pusat dalam implementasi program daerah. Di daerah, jaring-jaring administrasi pemerintahannya, meliputi juga unsur-unsur Kanwil yang membawa informasi kebijakan departemen/lembaga teknis di pusat. Keadaan ini bukan berarti bahwa sekretariat inilah yang akan paling berjasa. Sekretariat ini pasti tidak akan berhasil bila pihak-pihak lain dalam administrasi pemerintah itu tidak membantu. Kerja sama inilah yang disebut Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) yaitu upaya bersama mengefektivisasikan manajemen administrasi pemerintah yang dikoordinasikan oleh sekretariat

#### Koordinasi dalam Administrasi Pemerintahan

*Pemidran dan langkah-langkah dalam membudayakan wawasan pengabdian masyarakat harus menyelurk, mulai dari pemikirtn besantya hingga tindakan-truialan operastonelnnya, terutama dalaih bidang-bidang pekerjaan yang menyangkut pelayanan umum. Aparatur negara juga soya minta untuk memberikan perhatian lebih besar pada pembentukan wawasan kerja. Mengingat karya besar yang sedang lda tangani bersama adalah pembangunan nasional, maka perhatian yang lebih besar hendaknya ditujukan pada peningkatan kemampuan koordinasi aparatur pemerintahan. Hal ini memang tidak mudah, karena aparatur pemerintah terbagi atas berbagai instansi dengan tugas-tugas pokok masing-masing dan tersebar di seluruh wilayah tatiah air yang luas. Di samping itu masalah yang hta hadapi sangat kompleks. Untuk membuat terobosan dalam memecahkan masalah ini sangat perlu kita tingkatkan koordtnasi untuk mencapai beberapa sasaran yang penting", .... (Presliden RI Soeharto, pada Pembukaan RAKERNAS PAN 1990, Unggal 14 Mei 1990 di Jakarta.);*

Koordinasi dalam manajemen administrasi, pemerintah merupakan implikasi langsung terjadinya proses pengambilan keputusan

yang baik. Bila jaring-jaring administrasi pemerintah tertata baik, setiap pejabat memahami pekerjaannya masing-masing, memiliki kemampuan membuat rencana yang baik, memiliki kemampuan memecahkan persoalan secara analitik, maka koordinasi menjadi syarat utama tercapainya peningkatan mutu manajemennya. Bila mekanisme dan metode pengambilan keputusan telah tersusun, maka koordinasi merupakan syarat agar mekanisme itu berlangsung. Koordinasi akan dapat lebih melekatkan hubungan kerja dalam proses pengambilan keputusan itu. Kemampuan dan kerelaan berkoordinasi terbentuk melalui, *olah pikir* dan *olah laku*.

, *Olah pikir* dalam koordinasi ialah memahami sungguh-sungguh bahan koordinasi, menghayati benar peran dan fungsi dalam berkoordinasi serta berupaya sekuat-kuatnya agar koordinasi menghasilkan manfaat bersama.

*Olah laku* dalam berkoordinasi ialah menahan emosi diri, menenggang rasa, mau memberi peluang orang lain untuk lebih menonjol, dan bersikeras melaksanakan hasil koordinasi. *Olah pikir* dan *olah laku* ini tidak mudah. *Olah pikir* mungkin lebih mudah. Pikiran diajak memasuki proses berkoordinasi ini dengan bekal pengetahuan materinya, pemahaman tentang mekanisme koordinasi itu dan kemahiran melakukan teknik-teknik koordinasi. Yang lebih sulit ialah *olah laku* itu. Hal ini disebabkan karena *olah laku* memerlukan penurunan panas perangnya, penahanan luapan emosi, dan pengendalian perasaan dan keakuan. Dewasa ini, memang koordinasi sulit terlaksana dalam berbagai hal. Penyebabnya bermacam-macam. Salah satu di antaranya adalah terjadinya kekeliruan persepsi mengenai koordinasi. Sebenarnya koordinasi adalah kegiatan antarfungsi untuk tujuan-tujuan penyerasian dan sinkronisasi, sehingga tercapai berbagai tujuan manajemen secara fungsional. Dalam prakteknya, koordinasi sering dipersepsikan sebagai pengambilan keputusan. Kita masih

perlu menanamkan paham yang betul tentang koordinasi. Itulah sebabnya, untuk mampu berkoordinasi diperlukan pelatihan dan pengalaman. Pelatihan koordinasi dapat dilakukan melalui kelompok-kelompok budaya kerja yang disebutkan di atas. Dalam pelatihan ini, metode koordinasi dapat dipakai yang nyata sehingga proses pelatihannya pun menjadi lebih hangat dan aktual. Kelompok-kelompok budaya kerja akan mengasah perilaku anggotanya agar menjadikan kegiatan koordinasi itu suatu kebutuhan dan kenyamanan. Kemampuan berkoordinasi, lazimnya disertai dengan persyaratan kemampuan berkomunikasi. Komunikasi sebenarnya adalah sifat dasar manusia sosial. Manusia yang tidak hidup sendiri, pasti memerlukan komunikasi dengan orang lain. Dalam proses komunikasi memang ditemui juga perlunya memahami dan mempraktekkan teknik-teknik tertentu. Oleh karena itu, komunikasi juga dapat diikutkan pada koordinasi, yang diberikan sebagai bahan pelatihan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa koordinasi dalam manajemen administrasi pemerintahan akan berjalan lancar, bila ada:

- \* Pemahaman yang serempak terhadap bahan dan materi yang dikoordinasikan;
- \* Pemahaman akan tugas pokok diri sendiri dan orang lain;
- \* Pemahaman terhadap tujuan berkoordinasi;
- \* Kemampuan pengendalian diri yang tinggi;
- \* Minat penyelesaian masalah melalui koordinasi;
- \* Kemauan untuk melaksanakan secara teguh hasil-hasil kesepakatan dalam berkoordinasi.

Bila komunikasi dan koordinasi mahir, maka pasti dijamin proses pengambilan keputusan berjalan lancar. Pada gilirannya, bila proses pengambilan keputusan berjalan lancar, maka manajemen administrasi pemerintah juga akan meningkat mutunya. Koordinasi dalam manajemen administrasi

pemerintahan diperiukan, baik di pusat maupun daerah. Di daerah, koordinasi dapat divujudkan dalam rapat-rapat Forum Komunikasi Pendayagunaan Aparatur Negara Daerah. Di pusat/ meskipun forum yang serupa juga ada, namun karena sangat beisar jumlah anggotanya, maka perlu diciptakan forum-forum koordinasi yang lain. Koordinasi antar-aparatur dalam rangka manajemen administrasi pemerintah, perlu pula dibarengi dengan koordinasi dengan pihak-pihak bukan pemerintah yaitu dengan masyarakat. Hal ini disebabkan justru karena koordinasi dengan masyarakat adalah sasaran tugas pemerintah yaitu mengabdikan kepada masyarakat. Pelayanan kepada masyarakat, pelayanan umum merupakan peluang diakomodasikannya koordinasi dengan masyarakat. Belakangan ini, upaya meningkatkan pelayanan umum semakin mengemuka. Keadaan ini memang berbeda dengan keadaan empat PELITA yang lalu, di mana perwujudan abdi negara lebih dipenghkan. Dewasa ini perwujudan abdi masyarakat yang sedang diupayakan. Inilah pula sebabnya Sapta Prasya KORPRI juga telah disesuaikan, sebagai salah satu Keputusan MUNAS III KORPRI baru-baru ini. Hanya sayangnya, logo KORPRI masih belum menampung keinginan baru ini. Kalau wujud abdi masyarakat ini dapat dicapai, maka hal ini berarti bahwa mutu manajemen administrasi pemerintah telah tinggi.

### Kepemimpinan dalam Administrasi Pemerintah

*"Dalam upaya peningkatan kemampuan aparatur pemerintahan itu, saya menganggap penting peningkatan kemampuan pegawai negeri sebagai sumber daya manusia di lingkungan aparatur, baik kemampuan wawasannya, kemampuan kepemimpinannya, kemampuan pengabdianannya, maupun kemampuan profesionalnya. Dalam rangka sistem karier pegawai negeri perlu tata penataan sebaik-baiknya sehingga berbagai kemampuan yang saya sebutkan tadi dapat menjadi sumber, kepuasan kerja para pegawai*

*Hanya dengan demikianlah dapat timbul tingkat disiplin kerja yang berkesadaran, atau dengan perkataan lain tingkat disiplin yang berkualitas tinggi. Disiplin berkualitas tinggi yang timbul dan kesadaran itulah yang diperiukan agar aparatur negara dapat menjadi pelapor tegaknya disiplin nasional. Hanya aparatur negara yang mempunyai tingkat disiplin yang berkesadaran-lah yang mampu memelopori disiplin nasional dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Pada gilirannya semua tadi akan menjamin berhasilnya pelaksanaan pembangunan nasional sebagai pengamalan Pancasila yang menjadi cita-cita bangsa kita",.... (Presiden RI Soeharto, pada Pembukaan RAKERNAS PAN 1990, tanggal 14 Mei 1990 di Jakarta.)*

Kepemimpinan menjadi intisari kedua kegiatan yang telah dibahas. Kepemimpinan adalah sumber terjadinya komunikasi dan koordinasi. Kepemimpinan adalah aliran penyelenggaraan pengambilan keputusan. Kepemimpinan adalah pengayom terjadinya manajemen administrasi pemerintah yang bermutu. Tanpa kepemimpinan, tidak akan ada pengambilan keputusan. Tanpa kepemimpinan tidak akan ada manfaat berkoordinasi dan berkomunikasi. Kepemimpinan adalah sosok pancaran hal-hal baik yang terpancar dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin bukanlah sekadar seorang kepala atau ketua. Seorang pemimpin adalah orang yang mampu mengajak orang lain berbuat sesuatu tanpa merasakan adanya paksaan. Seorang pemimpin adalah orang yang diikuti oleh orang lain secara suka rela. Seorang pemimpin pasti bukan orang yang suka dijilari. Seorang pemimpin adalah orang yang memiliki banyak sifat baik yang berlaku bagi kelompoknya. Sayangnya sifat-sifat pemimpin, kepemimpinan ini tidak dapat diajarkan atau dilatihkan. Yang dapat diajarkan dan dilatihkan adalah anasir-anasir yang membentuk kepemimpinan itu. Seorang pemimpin yang korupsi tentu bukan pemimpin, melainkan sekadar pembesar belaka. Seorang pembesar tidak dapat begitu saja menjadi seorang pemimpin, hanya karena ia diperintah untuk itu. Seorang

pemimpin terwujud bila seorang pembesar memahami anasir-anasir yang membentuk kepemimpinan itu, Dan, ini yang penting, ia mau melaksanakan. Kepemimpinan dapat ditularkan kelompok budaya kerja. Kepemimpinan dapat ditularkan bila pemimpin itu memberi teladan. Kepemimpinan dapat berkembang bila kelompok budaya kerja secara serempak menganut perilaku pemimpin. Dengan berkembangnya kepemimpinan, maka akan berkembang pula koordinasi, maka akan berkembang pula pengambilan keputusan, dan pada gilirannya akan berkembang pula manajemen administrasi pemerintahan yang bermutu. Di mana akan dimulai penyebaran kepemimpinan ini? Jawabnya di sekretariat jenderal, sekretariat wilayah daerah, dan jabatan sejenis itu. Kepemimpinan akan dimulai pada pimpinan staf. Kalau pimpinan staf adalah pemimpin, maka kepemimpinan akan dapat bersemarak

Apa yang dikerjakan oleh seorang pemimpin? Dalam aspek manajemen administrasi pemerintah, seorang pemimpin selalu berupaya agar manajemennya semakin bermutu dari hari ke hari. Seorang pemimpin akan selaju membina, menyempurnakan, dan menertibkan unsur-unsur manajemen. Seorang pemimpin akan selalu men-PAN-i aparatur pemerintah. Seorang pemimpin akan selalu menggiatkan administrasi pemerintahan berdasarkan asas dan prinsip PAN. Asas PAN adalah bahwa kegiatan seharusnya berorientasi pada efisiensi, efektivitas, dan efektifitas. Prinsip PAN adalah bahwa kegiatan PAN merupakan kegiatan pemimpin yang dapat ditularkan bagi semua orang. Oleh karena itu, peran sekretariat jenderal, sekretariat wilayah daerah, dan jabatan setara lainnya, menjadi sangat mengemuka. Sekretariat ini memiliki perangkat yang memadai yaitu biro-biro yang menangani seluruh aspek manajemen. Kalau ini belum cukup, sekretariat dapat memfungsikan para analis manajemen. Para analis manajemen adalah

sekelompok orang yang sangat mahir mencari solusi yang efektifisien.

## Penutup

Pada akhirnya, dapatlah disimpulkan bahwa sekretariat jenderal; sekretariat wilayah daerah, dan jabatan lain yang setara/ berperan sebagai penyebarluasan kepemimpinan dalam manajemen administrasi pemerintah. Sekretariat juga berperan dalam berkoordinasi pada manajemen administrasi pemerintah. Sekretariat juga berperan dalam proses pengambilan keputusan pada manajemen administrasi pemerintah. Dengan sendirinya, sekretariat juga berperan dalam peningkatan kemampuan daerah tingkat II. Sekretariat jugalah yang berperan dalam penitikberatan administrasi di daerah tingkat II itu. Sekretariat pulalah yang berperan dalam mengatur penyerahan urusan. Sekretariat pulalah yang berperan menjamin keseimbangan desentralisasi, dekonsentrasi, dan tugas pembantuan. Akan tetapi sekretariat tidak berperan sendiri. Ia berperan lebih sebagai pendorong. Peranperan lain juga ada pada direktorat jenderal, inspektorat jenderal, dan jabatan lain yang setara. Di daerah, peranperan tersebut juga ada pada dinas-dinas dan inspektorat wilayah propinsi serta instansi lain yang sejenjang. Kegiatan-kegiatan di daerah tingkat II yang menjadi tanda tingginya mutu manajemen administrasi pemerintah/ ialah berfungsinya pusat-pusat pelayanan umum di daerah itu. Pusat-pusat pelayanan umum ini telah berfungsi sendiri, tanpa ketergantungan dengan pemerintah pusat, karena daerah telah mampu dan mandiri menyelenggarakan manajemen administrasi pemerintahnya yang bermutu. Keadaan dan sikap ini terjadi, karena daerah itu telah mencontoh keadaan dan sikap pemerintah pusat yang bertindak sebagai pemimpin. Jadi, sebenarnya, proses peningkatan kemampuan daerah adalah proses alamiah belaka dalam rangka mengefektifisienkan manajemen administrasi peme-

rintah. Pusat tidak perlu ragu mengubah sikap berpemerintahannya. Daerah juga tak perlu sangsi untuk menjadi mandiri.

Fengaruh globalisasi dan melonjaknya kegiatan perekonomian nonmigas, telah mengungkap berbagai potensi yang ada di masyarakat. Kecenderungan pengalihan bentuk BUMN, peningkatan mutu manajemen sektor swasta dan koperasi, serta semakin pekanya masyarakat terhadap kebutuhan akan profesionalisme, telah mengajak pemerintah untuk berperan lebih majemuk. Pemerintah tidak lagi berperan sebagai penguasa saja, namun juga sebagai pemimpin, pengarah, akomodator, administrator, was it, mitra, dan banyak lagi peran pemerintah yang lain, yang cocok dengan iklim pengabdian masyarakat Pusat dan daerah harus bersama mewujudkan keadaan ini dengan cara menjadikan dirinya bermutu. Pusat bermutu dalam menyusun strategi, rencana, dan kepemimpinan. Daerah bermutu dalam pelaksanaan. Kedua-duanya menciptakan manajemen administrasi pemerintahan yang bermutu melalui proses pengambilan keputusan, koordinasi, dan kepemimpinan yang bermutu pula. Yang lebih penting lagi, kita semua yang sedang mengabdikan di lingkungan administrasi pemerintah, seyogianya mawas diri tentang berapa besar siimbangan kita dalam proses pengambilan keputusan, terhadap peran kita dalam berkoordinasi dan dalam mewujudkan kepemimpinan kita. Hal ini diperlukan, karena apa yang diuraikan di atas adalah urusan sehari-hari kita bersama. Oleh karena itu, marilah kita mencari jawaban beberapa pertanyaan berikut ini, melalui peningkatan pekerjaan staf dan administrasi:

Bagaimana prosedur staf dan administrasi berlangsung?

Apakah sarana dan prasarana penyelenggaraan prosedur staf dan administrasi itu, seperti urutan pekerjaan, prosedur kerja dan hubungan tata kerja, tersusun?

Bukankah prosedur staf dan administrasi beserta sarana dan prasarana penyelenggaraannya merupakan perangkat terjadinya proses pengambilan keputusan, koordinasi dan kepemimpinan dalam administrasi pemerintah?

Apakah yang terjadi selama ini? Sudah berfungsikah sekretariat kita seperti yang kita kehendaki? Kegiatan apa lagi yang dapat kita lakukan untuk menciptakan informasi, untuk mendorong proses pengambilan keputusan dengan menggunakan informasi itu?

Dalam mengambil keputusan, sudahkah kita mempertimbangkan keadaan pihak-pihak lain dan dampak yang akan terjadi karena keputusan itu? Langkah apa lagi yang diperlukan agar kadar koordinasi kita dapat kita tingkatkan?

Apakah selama ini, kegiatan kita sudah efisien, efektif atau efektifisien? Bagaimana rencana kita agar sifat-sifat PAN, yaitu selalu ingin membina, menyempurnakan, dan menertibkan keadaan kerja kita, dapat kita tularkan kepada lingkungan kerja kita?

Sudah beifungsikah keorganisasian dan ketatalaksanaah kita seperti yang kita kehendaki? Sudahkah muncul peran administrator, dinamisator, dan inovator dalam lingkungan staf dan administrasi