

BUKU AJAR MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK



Abdul Kahar



BUKU AJAR MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK

Abdul Kahar



BUKU AJAR MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK

Penulis:
Abdul Kahar

Editor:
Ida Mardiana

Layouter :
Tim Kreatif PRCI

Cover:
Rusli

Cetakan Pertama : Agustus 2025

Hak Cipta 2025, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT
Pondok Karisma Residence Jalan Rafflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org
E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2025 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2025
; 18 x 25cm
ISBN

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga *Buku Ajar Manajemen Sektor Publik* ini dapat diselesaikan. Buku ini disusun sebagai upaya memberikan pemahaman komprehensif mengenai teori, konsep, dan praktik manajemen sektor publik yang relevan dengan dinamika tata kelola pemerintahan modern.

Manajemen sektor publik merupakan bidang yang sangat strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), akuntabel, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik. Oleh karena itu, buku ini menghadirkan bahasan mulai dari konsep dasar manajemen sektor publik, lingkungan organisasi publik, perencanaan strategis, penganggaran, keuangan publik, manajemen kinerja, sumber daya manusia, hingga inovasi dan transformasi digital. Selain itu, aspek pelayanan publik, kepemimpinan, etika, akuntabilitas, kebijakan publik, serta isu-isu kontemporer turut dipaparkan sebagai wujud relevansi buku ini dengan tantangan zaman.

Selain menyajikan konsep teoritis, buku ini juga memuat berbagai contoh penerapan manajemen sektor publik di Indonesia. Pendekatan ini diharapkan membantu pembaca memahami bagaimana teori dapat diimplementasikan dalam praktik nyata, sekaligus menjadi bahan refleksi untuk meningkatkan kualitas tata kelola di berbagai institusi publik.

Buku ini juga diperkaya dengan studi kasus dan isu aktual, sehingga mampu menstimulasi pemikiran kritis serta mendorong munculnya solusi inovatif dalam menghadapi tantangan pemerintahan, baik di tingkat pusat maupun daerah. Dengan demikian, pembaca tidak hanya memperoleh pengetahuan konseptual, tetapi juga keterampilan analitis yang dibutuhkan dalam dunia kerja sektor publik.

Buku ini diharapkan dapat menjadi rujukan utama bagi mahasiswa, dosen, aparatur sipil negara, serta praktisi yang ingin mendalami teori maupun praktik manajemen sektor publik. Selain itu,

buku ini juga ditujukan sebagai bahan ajar untuk mendukung pembelajaran di perguruan tinggi, sekaligus sebagai sumber inspirasi dalam merancang kebijakan dan strategi yang lebih efektif di lingkungan pemerintahan. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat nyata bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen sektor publik di Indonesia.

Agustus 2025, Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	III
BAB 1: KONSEP DASAR MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK	1
1.1 Pengertian sektor publik dan perbedaannya dengan sektor privat	1
1.2 Karakteristik manajemen sektor public	2
1.3 Tujuan dan prinsip-prinsip manajemen sektor public	3
1.4 Peran negara dan organisasi public	8
BAB 2: LINGKUNGAN DAN DINAMIKA ORGANISASI PUBLIK	16
2.1 Lingkungan eksternal dan internal sektor public	16
2.2 Interaksi antar lembaga pemerintah	23
2.3 Perubahan sosial-politik dan dampaknya pada manajemen public	27
2.4 Teori organisasi dalam konteks sektor public	31
BAB 3: PERENCANAAN STRATEGIS DALAM ORGANISASI PUBLIK	37
3.1 Konsep perencanaan strategis	37
3.2 Analisis SWOT sektor public	38
3.3 Penetapan visi, misi, tujuan, dan sasaran	40
3.4 Strategi implementasi dan evaluasi	43
BAB 4: PENGANGGARAN PUBLIK (<i>PUBLIC BUDGETING</i>)	47
4.1 Jenis-jenis anggaran pemerintah	47
4.2 Proses penyusunan APBN/APBD	52
4.3 Sistem penganggaran berbasis kinerja	54
4.4 Transparansi dan akuntabilitas anggaran	56

BAB 5: MANAJEMEN KEUANGAN PUBLIK	64
5.1 Pengelolaan pendapatan dan belanja pemerintah	64
5.2 Audit sektor public	66
5.3 Sistem pelaporan dan akuntansi public	68
5.4 Good governance dalam keuangan public	72
 BAB 6: MANAJEMEN KINERJA SEKTOR PUBLIK	 79
6.1 Indikator kinerja (IKU, IKK, SPM)	79
6.2 Balanced scorecard dan KPI	82
6.3 Sistem evaluasi kinerja instansi pemerintah	84
6.4 Studi kasus manajemen kinerja	86
 BAB 7: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK	 91
7.1 Rekrutmen dan seleksi ASN	91
7.2 Pengembangan kompetensi ASN	101
7.3 Penilaian dan penghargaan kinerja	110
7.4 Reformasi birokrasi dan merit system	113
 BAB 8: INOVASI DAN TRANSFORMASI DIGITAL SEKTOR PUBLIK	 119
8.1 Konsep inovasi dalam layanan public	119
8.2 Digitalisasi dan e-government	122
8.3 Smart governance dan pelayanan publik berbasis teknologi	126
8.4 Studi Kasus Transformasi Digital	129
 BAB 9: PELAYANAN PUBLIK DAN KEPUASAN MASYARAKAT	 133
9.1 Konsep pelayanan prima	133
9.2 Standar pelayanan public	137
9.3 Survei kepuasan masyarakat (SKM)	140
9.4 Strategi peningkatan kualitas layanan	143
 BAB 10: KEPEMIMPINAN DAN ETIKA DALAM SEKTOR PUBLIK	 150
10.1 Tipe dan gaya kepemimpinan birokrasi	150
10.2 Etika administrasi public	153
10.3 Nilai-nilai ASN	157
10.4 Dilema etis dalam sektor public	161

BAB 11: AKUNTABILITAS DAN TRANSPARANSI SEKTOR PUBLIK	166
11.1 Definisi dan pentingnya akuntabilitas public	166
11.2 Mekanisme pelaporan kinerja dan keuangan	170
11.3 Partisipasi publik dan keterbukaan informasi	173
11.4 KPK, BPK, dan lembaga pengawas lainnya	176
 BAB 12: KEBIJAKAN PUBLIK DAN IMPLEMENTASINYA	 183
12.1 Proses perumusan kebijakan	183
12.2 Model implementasi kebijakan public	187
12.3 Evaluasi kebijakan public	190
12.4 Hambatan implementasi dan solusi	193
 BAB 13: KOLABORASI DAN KEMITRAAN DALAM SEKTOR PUBLIK	 199
13.1 Konsep kolaborasi multi-aktor	199
13.2 Kemitraan pemerintah dengan swasta dan masyarakat	202
13.3 Pentahelix dalam tata kelola pemerintahan	205
13.4 Studi kasus kolaborasi lintas sector	208
 BAB 14: ISU KONTEMPORER DALAM MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK	 212
14.1 Revolusi industri 4.0 dan 5.0	212
14.2 Green governance dan keberlanjutan	215
14.3 Pandemi dan krisis kebijakan public	218
14.4 Masa depan manajemen public	220
 DAFTAR PUSTAKA	 227
 CONTOH SOP PELAYANAN PUBLIK	 234
 GLOSARIUM ISTILAH	 243
 INDEKS	 245

BAB 1: Konsep Dasar Manajemen Sektor Publik

1.1 Pengertian sektor publik dan perbedaannya dengan sektor privat

Sektor publik merupakan suatu ruang atau ranah kehidupan berorganisasi yang berhubungan dengan kepentingan masyarakat luas dan dikelola oleh pemerintah maupun lembaga yang menggunakan dana public (Pratama, 2021; Dewi, Sokarina, & Mariadi, 2022). Menurut Osborne dan Gaebler (1992), sektor publik bukan hanya terbatas pada birokrasi pemerintah, tetapi juga meliputi organisasi nirlaba, lembaga internasional, hingga institusi masyarakat yang berperan dalam mengatur dan memenuhi kebutuhan publik. Dengan demikian, sektor publik memiliki cakupan yang luas, menyentuh berbagai aspek kehidupan, mulai dari pendidikan, kesehatan, keamanan, transportasi, sampai administrasi kependudukan (Rahmawati, Siboro, & Siahaan, 2024).

Secara konseptual, sektor publik berbeda secara signifikan dengan sektor privat. Sektor publik didasarkan pada prinsip pelayanan (*service-oriented*), sementara sektor privat pada prinsip keuntungan (*profit-oriented*). Pada sektor publik, ukuran keberhasilan tidak ditentukan oleh berapa banyak laba yang diperoleh, melainkan sejauh mana kebutuhan masyarakat terpenuhi secara adil, merata, dan berkelanjutan. Sementara sektor privat lebih menekankan pada efisiensi produksi, kepuasan pelanggan, dan perolehan profit maksimal.

Perbedaan lainnya terletak pada sumber pendanaan. Sektor publik memperoleh anggaran dari pajak, retribusi, dan penerimaan negara lainnya, sehingga pengelolaannya harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab. Sedangkan sektor privat bergantung pada modal pemilik atau hasil usaha yang dikembangkan. Selain itu, akuntabilitas sektor publik lebih tinggi karena wajib dipertanggungjawabkan kepada masyarakat, legislatif, maupun lembaga pengawas negara, sementara

akuntabilitas sektor privat terutama kepada pemegang saham atau pemilik modal.

Perbedaan lainnya terletak pada sumber pendanaan. Sektor publik memperoleh anggaran dari pajak, retribusi, dan penerimaan negara lainnya, sehingga pengelolaannya harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab (Khairani & Fitriyasafwa, 2023).

Sedangkan sektor privat bergantung pada modal pemilik atau hasil usaha yang dikembangkan (Sarjayadi & Frinaldi, 2023).

Selain itu, akuntabilitas sektor publik lebih tinggi karena wajib dipertanggungjawabkan kepada masyarakat, legislatif, maupun lembaga pengawas negara, sementara akuntabilitas sektor privat terutama kepada pemegang saham atau pemilik modal (Pratama, 2021).

Dengan kata lain, manajemen sektor publik lebih kompleks karena melibatkan aspek politik, hukum, ekonomi, dan sosial. Kompleksitas inilah yang membedakan secara fundamental cara kerja sektor publik dengan sektor privat, meskipun dalam perkembangannya prinsip-prinsip manajemen modern mulai diadopsi keduanya untuk meningkatkan kinerja organisasi (Dewi, Sokarina, & Mariadi, 2022).

1.2 Karakteristik manajemen sektor public

Manajemen sektor publik memiliki karakteristik yang unik sekaligus menantang. Pertama, orientasi utama adalah pelayanan publik. Organisasi publik harus berfokus pada pemenuhan kebutuhan masyarakat, bukan pada akumulasi modal. Hal ini membuat ukuran kinerja tidak semata-mata bersifat kuantitatif (misalnya keuntungan), tetapi juga kualitatif, seperti kepuasan masyarakat, keadilan sosial, dan pemerataan pembangunan (Firdausijah et al., 2023).

Kedua, sektor publik memiliki sifat birokratis. Setiap keputusan biasanya harus melalui prosedur formal, aturan hukum, serta hierarki organisasi. Meskipun birokrasi dapat menjamin keteraturan, namun seringkali menimbulkan kelemahan berupa lambatnya respons terhadap perubahan lingkungan yang cepat.

Ketiga, sektor publik bersifat terikat pada politik. Keputusan-keputusan dalam manajemen sektor publik tidak hanya mempertimbangkan aspek teknis dan ekonomis, tetapi juga kepentingan politik. Misalnya, keputusan tentang subsidi BBM atau pembangunan infrastruktur tertentu sering kali berkaitan dengan janji politik, tekanan

kelompok kepentingan, atau strategi untuk memperoleh dukungan publik.

Keempat, manajemen sektor publik memiliki tingkat akuntabilitas yang tinggi. Setiap rupiah yang digunakan berasal dari uang rakyat, sehingga penggunaannya harus transparan, efisien, dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum maupun moral. Inilah sebabnya sektor publik diawasi oleh berbagai lembaga, baik internal (inspektorat, BPKP) maupun eksternal (BPK, KPK, DPR, media, hingga masyarakat).

Kelima, sektor publik cenderung memiliki stakeholder yang beragam dan luas. Masyarakat sebagai penerima manfaat memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, sehingga kebijakan publik harus mampu menjembatani berbagai kepentingan tersebut. Hal ini membuat manajemen sektor publik sering dihadapkan pada dilema: bagaimana memenuhi kebutuhan yang luas dengan sumber daya yang terbatas.

Dengan demikian, karakteristik sektor publik dapat dirangkum sebagai: nirlaba, birokratis, berorientasi pada kepentingan umum, dipengaruhi oleh politik, berakuntabilitas tinggi, serta harus mampu menyeimbangkan berbagai kepentingan masyarakat.

1.3 Tujuan dan prinsip-prinsip manajemen sektor public

Manajemen sektor publik tidak hanya berfokus pada aktivitas administratif, melainkan diarahkan untuk mencapai tujuan strategis negara dan masyarakat. Tujuan ini saling terkait, mencakup aspek sosial, ekonomi, politik, dan pembangunan berkelanjutan.

A. Tujuan Manajemen Sektor Publik

1. Memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan merata

Pelayanan publik menjadi inti dari eksistensi sektor publik. Tujuan ini menekankan bagaimana pemerintah menyediakan layanan dasar, seperti kesehatan, pendidikan, transportasi, air bersih, dan keamanan, secara adil tanpa diskriminasi. Misalnya, penyediaan layanan kesehatan melalui BPJS Kesehatan yang menjamin akses masyarakat luas terhadap fasilitas kesehatan.

Sektor publik berperan dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan merata, yang mencakup aspek efisiensi, responsivitas, dan transparansi dalam pengelolaan layanan dasar seperti kesehatan, pendidikan, dan infrastruktur. hal ini selaras dengan temuan Suci

Khairani & Fitriyas Afwa (2025) tentang peran strategis sektor publik dalam meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat.

2. Mewujudkan keadilan sosial dan pemerataan pembangunan

Salah satu fungsi utama sektor publik adalah mengurangi kesenjangan sosial dan ekonomi. Pemerintah perlu melaksanakan program afirmatif untuk masyarakat miskin, daerah tertinggal, dan kelompok rentan, misalnya program Kartu Indonesia Pintar (KIP), Kartu Indonesia Sehat (KIS), serta dana desa untuk pemerataan pembangunan.

3. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat

Kesejahteraan tidak hanya dilihat dari sisi ekonomi, tetapi juga dari indikator sosial, kesehatan, pendidikan, serta jaminan sosial. Program perlindungan sosial, subsidi, dan pemberdayaan masyarakat diarahkan untuk meningkatkan kualitas hidup warga negara.

4. Menjamin stabilitas politik, hukum, dan keamanan

Negara melalui sektor publik berperan menjaga ketertiban, kepastian hukum, serta keamanan nasional. Tanpa stabilitas ini, pelayanan publik dan pembangunan tidak akan berjalan optimal.

5. Mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif

Pemerintah berperan menciptakan iklim usaha yang sehat, membangun infrastruktur, dan memberikan regulasi yang mendukung investasi. Contohnya pembangunan jalan tol, pelabuhan, dan bandara yang mendukung konektivitas nasional dan pertumbuhan ekonomi daerah.

6. Mewujudkan pembangunan berkelanjutan (sustainable development)

Tujuan sektor publik tidak hanya fokus pada generasi sekarang, tetapi juga menjaga sumber daya alam dan lingkungan untuk generasi mendatang. Hal ini sejalan dengan agenda Sustainable Development Goals (SDGs) yang menekankan keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Prinsip keadilan, transparansi, dan akuntabilitas dikombinasikan dengan orientasi layanan publik dan pembangunan berkelanjutan seperti dalam konsep e-government merupakan kerangka penting dalam manajemen sektor publik modern (Jamaluddin, 2023).

7. Meningkatkan partisipasi dan pemberdayaan masyarakat

Sektor publik bertujuan membuka ruang partisipasi masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan publik. Contohnya forum Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang)

yang melibatkan masyarakat dalam menentukan prioritas pembangunan daerah.

B. Prinsip-Prinsip Manajemen Sektor Publik

Untuk mencapai tujuan manajemen sektor publik, diperlukan penerapan prinsip-prinsip yang menjadi fondasi tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Prinsip-prinsip ini tidak hanya menjadi pedoman etika dan moral bagi penyelenggara negara, tetapi juga menjadi standar yang digunakan untuk mengukur kualitas manajemen sektor publik. Adapun prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

1. Transparansi

Transparansi dalam manajemen sektor publik berarti adanya keterbukaan informasi dari pemerintah kepada masyarakat. Keterbukaan ini mencakup seluruh aspek, mulai dari perumusan kebijakan, penyusunan anggaran, hingga pelaksanaan program publik. Dengan transparansi, masyarakat dapat mengetahui bagaimana uang publik dikelola dan digunakan, serta sejauh mana kebijakan pemerintah berdampak pada kesejahteraan mereka. Transparansi berperan penting dalam meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah sekaligus menjadi alat pencegah praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Sebagai contoh, pemerintah di berbagai daerah telah melakukan publikasi APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) secara terbuka di situs resmi pemerintah daerah agar dapat diakses oleh masyarakat umum. Hal ini memungkinkan masyarakat mengawasi alokasi anggaran sekaligus memastikan bahwa dana publik digunakan sesuai kebutuhan (Anasthalia et al., 2024; Setiyowati & Reviandani, 2024)

2. Akuntabilitas

Prinsip akuntabilitas menekankan bahwa setiap tindakan, kebijakan, dan penggunaan anggaran yang dilakukan oleh penyelenggara negara harus dapat dipertanggungjawabkan. Pertanggungjawaban ini tidak hanya kepada lembaga pengawas internal pemerintah, tetapi juga kepada masyarakat sebagai pemilik kedaulatan. Akuntabilitas mencakup aspek administratif, hukum, dan moral, sehingga penyelenggara publik harus bekerja dengan integritas tinggi. Untuk memastikan prinsip ini berjalan, dibutuhkan sistem pengawasan internal dan eksternal yang efektif, seperti pengawasan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), maupun pengawasan politik oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR). Dengan adanya akuntabilitas,

pemerintah dituntut tidak hanya menjalankan program dengan baik, tetapi juga menjelaskan hasil dan dampak yang dicapai kepada public (Setiyowati & Reviandani, 2024; Anasthalia et al., 2024).

3. Efisiensi

Efisiensi berarti kemampuan sektor publik dalam menggunakan sumber daya yang ada secara optimal, hemat, dan tidak boros. Karena dana publik berasal dari masyarakat, penggunaannya harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab agar memberikan manfaat maksimal dengan biaya minimal. Prinsip efisiensi menekankan pentingnya menghindari pemborosan dalam setiap kegiatan manajemen. Misalnya, penggunaan teknologi digital dalam pelayanan administrasi kependudukan telah membantu mengurangi biaya operasional, mempercepat proses pelayanan, dan meminimalisasi penggunaan kertas. Dengan demikian, efisiensi tidak hanya meningkatkan produktivitas organisasi publik, tetapi juga memperbaiki kualitas layanan masyarakat.

4. Efektivitas

Prinsip efektivitas berfokus pada pencapaian tujuan kebijakan atau program publik sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Efektivitas tidak hanya diukur dari jumlah kegiatan yang dilakukan (output), tetapi lebih kepada hasil nyata atau dampak (outcome) yang dirasakan masyarakat. Sebuah program dianggap efektif jika benar-benar membawa perubahan positif dalam kehidupan masyarakat. Misalnya, program bantuan sosial pemerintah bukan hanya dinilai dari jumlah bantuan yang tersalurkan, tetapi juga dari keberhasilannya dalam mengurangi tingkat kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan warga penerima manfaat. Oleh karena itu, efektivitas sangat penting untuk memastikan bahwa setiap kebijakan publik benar-benar memberi kontribusi pada pencapaian tujuan pembangunan nasional (Anasthalia et al., 2024)

5. Keadilan dan Inklusivitas

Prinsip keadilan dan inklusivitas menekankan bahwa pelayanan publik harus diberikan secara adil, merata, dan tanpa diskriminasi. Semua warga negara berhak mendapatkan pelayanan yang sama, terlepas dari latar belakang suku, agama, jenis kelamin, status sosial, maupun lokasi geografis. Keadilan dalam sektor publik juga berarti memberikan perlakuan khusus kepada kelompok masyarakat yang rentan atau terpinggirkan, agar mereka memiliki kesempatan yang sama dalam mengakses layanan publik. Misalnya, penyediaan fasilitas pendidikan dan

kesehatan gratis di daerah tertinggal merupakan bentuk nyata penerapan prinsip inklusivitas. Dengan demikian, prinsip ini tidak hanya menjamin kesetaraan formal, tetapi juga mengupayakan kesetaraan substantif bagi seluruh lapisan masyarakat.

6. Responsivitas

Responsivitas mengacu pada kemampuan organisasi publik untuk cepat tanggap terhadap perubahan kebutuhan masyarakat dan kondisi lingkungan yang dinamis. Pemerintah harus memiliki mekanisme yang fleksibel dan adaptif dalam menghadapi masalah yang mendesak maupun krisis yang tiba-tiba. Contoh nyata responsivitas adalah langkah cepat pemerintah dalam menangani bencana alam, seperti gempa bumi atau banjir, melalui penyediaan bantuan darurat, evakuasi, dan rehabilitasi pasca-bencana. Responsivitas juga tercermin dalam kebijakan pemerintah saat menghadapi pandemi COVID-19, di mana pemerintah menerapkan berbagai strategi seperti pembatasan sosial, penyediaan fasilitas kesehatan, dan program vaksinasi massal. Tanpa responsivitas, pelayanan publik akan tertinggal dari kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

7. Partisipasi Masyarakat

Partisipasi masyarakat merupakan prinsip penting dalam manajemen sektor publik karena masyarakat tidak hanya dipandang sebagai objek penerima layanan, tetapi juga sebagai subjek yang ikut terlibat dalam pengambilan keputusan. Partisipasi ini dapat dilakukan melalui berbagai mekanisme, seperti musyawarah desa, forum konsultasi publik, survei kepuasan masyarakat, hingga partisipasi dalam penyusunan kebijakan. Dengan melibatkan masyarakat, kebijakan yang dihasilkan menjadi lebih relevan, aspiratif, dan sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan. Prinsip ini juga mencerminkan praktik demokrasi partisipatif, di mana masyarakat memiliki peran aktif dalam menentukan arah pembangunan.

8. Supremasi Hukum

Supremasi hukum berarti bahwa seluruh kebijakan, program, dan pelayanan publik harus dilaksanakan berdasarkan aturan hukum yang jelas, konsisten, dan adil. Pemerintah sebagai penyelenggara sektor publik tidak boleh bertindak sewenang-wenang, melainkan harus tunduk pada prinsip hukum yang berlaku. Supremasi hukum juga menjamin kepastian hukum bagi masyarakat dalam mengakses layanan publik, sehingga

mereka terlindungi dari potensi penyalahgunaan kekuasaan. Misalnya, dalam pelayanan administrasi kependudukan, warga negara berhak mendapatkan dokumen resmi seperti KTP, akta kelahiran, dan paspor sesuai aturan hukum tanpa diskriminasi atau pungutan liar. Dengan tegaknya supremasi hukum, kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah akan semakin meningkat, dan tata kelola pemerintahan dapat berjalan secara tertib serta adil.

1.4 Peran negara dan organisasi public

A. Peran Negara dalam Manajemen Sektor Publik

1. Sebagai Regulator

Peran pertama negara dalam manajemen sektor publik adalah sebagai regulator, yaitu pihak yang menetapkan regulasi, kebijakan, dan aturan hukum untuk mengatur kehidupan sosial, politik, maupun ekonomi masyarakat. Regulasi ini berfungsi sebagai pedoman dan rambu-rambu agar aktivitas individu maupun kelompok berjalan sesuai dengan kepentingan umum dan tidak menimbulkan konflik kepentingan. Dalam konteks sosial, negara mengatur norma kehidupan masyarakat melalui peraturan perundang-undangan; pada aspek politik, negara mengatur mekanisme pemilu, partisipasi warga negara, serta tata kelola pemerintahan; sedangkan pada aspek ekonomi, negara menyusun aturan tentang perdagangan, investasi, dan perpajakan. Lebih jauh lagi, regulasi mencakup perlindungan hak asasi manusia, aturan pendidikan, kesehatan, hingga tata kelola lingkungan hidup. Dengan adanya peraturan yang jelas, masyarakat dapat hidup dalam keteraturan, kepastian hukum terjamin, dan pembangunan nasional dapat berjalan dengan baik.

2. Sebagai Penyedia Layanan (Provider)

Selain menetapkan aturan, negara juga berperan sebagai penyedia layanan publik yang vital bagi kehidupan masyarakat. Layanan ini mencakup kebutuhan dasar seperti pendidikan, kesehatan, transportasi, keamanan, serta administrasi publik. Negara hadir untuk memastikan setiap warga negara memiliki hak yang sama dalam mengakses layanan-layanan tersebut tanpa memandang status sosial, ekonomi, atau geografis. Sebagai contoh, penyelenggaraan pendidikan wajib belajar, program kesehatan nasional melalui BPJS, dan pembangunan infrastruktur transportasi publik merupakan bentuk nyata peran negara sebagai provider. Peran ini sangat penting karena layanan dasar tidak dapat

sepenuhnya diserahkan kepada mekanisme pasar. Jika pasar dibiarkan mengatur, maka hanya masyarakat yang mampu membayar yang akan menikmati layanan tersebut, sementara kelompok miskin dan rentan akan terabaikan. Oleh karena itu, kehadiran negara menjamin aksesibilitas dan pemerataan pelayanan dasar bagi seluruh masyarakat.

3. Sebagai Stabilisator

Negara juga memiliki fungsi sebagai stabilisator, yaitu menjaga keseimbangan dalam kehidupan sosial, politik, dan ekonomi. Dalam bidang ekonomi, stabilitas dijaga melalui kebijakan fiskal (pengelolaan anggaran negara) dan kebijakan moneter (pengendalian jumlah uang beredar, inflasi, dan suku bunga). Stabilitas ekonomi sangat penting karena dapat memengaruhi daya beli masyarakat, iklim investasi, dan pertumbuhan ekonomi nasional. Misalnya, ketika terjadi inflasi tinggi, negara hadir dengan memberikan subsidi pangan atau energi untuk menjaga daya beli masyarakat miskin. Di bidang politik, negara memastikan terciptanya pemerintahan yang stabil, tidak mudah diguncang oleh konflik internal, dan mampu menjaga integrasi nasional. Sedangkan dalam aspek sosial, negara menjalankan program-program perlindungan sosial, bantuan sosial, dan kebijakan kesejahteraan untuk menjaga harmoni masyarakat. Peran stabilisator ini menjadikan negara sebagai aktor utama yang mencegah krisis dan memastikan pembangunan berjalan konsisten.

4. Sebagai Katalisator Pembangunan

Negara tidak bisa bekerja sendiri dalam pembangunan, melainkan harus mendorong keterlibatan berbagai pihak, termasuk sektor swasta, masyarakat sipil, dan organisasi internasional. Dalam peran sebagai katalisator pembangunan, negara menjadi penggerak utama yang menciptakan sinergi di antara seluruh pemangku kepentingan. Negara merancang kebijakan yang dapat memacu investasi swasta, membuka ruang partisipasi masyarakat, serta menjalin kerja sama internasional. Salah satu contohnya adalah skema Public Private Partnership (PPP) dalam pembangunan infrastruktur, di mana negara menggandeng sektor swasta untuk membiayai dan mengelola proyek strategis seperti jalan tol, bandara, dan pembangkit listrik. Dengan demikian, pembangunan tidak hanya bergantung pada dana publik semata, melainkan juga melibatkan sumber daya dari berbagai pihak. Peran ini mencerminkan fungsi negara

sebagai motor penggerak pembangunan nasional yang inklusif dan berkelanjutan.

5. Sebagai Pelindung Masyarakat

Fungsi fundamental negara adalah melindungi masyarakat dari berbagai ancaman, baik internal maupun eksternal. Ancaman internal dapat berupa kriminalitas, konflik sosial, maupun bencana alam, sementara ancaman eksternal mencakup serangan militer atau ancaman geopolitik dari negara lain. Untuk itu, negara membangun sistem hukum, aparat keamanan, serta pertahanan nasional guna menjamin keselamatan dan ketertiban masyarakat. Misalnya, keberadaan polisi untuk menjaga ketertiban umum, lembaga peradilan untuk menegakkan keadilan, serta militer untuk menjaga kedaulatan negara. Selain perlindungan dalam arti keamanan, negara juga melindungi masyarakat dari risiko sosial-ekonomi melalui jaminan sosial, bantuan bagi kelompok rentan, serta perlindungan tenaga kerja. Peran ini menegaskan bahwa negara hadir bukan hanya sebagai pengatur, tetapi juga sebagai pelindung yang memberikan rasa aman dan kepastian bagi seluruh warga negara.

6. Sebagai Distributor Sumber Daya

Peran negara yang tidak kalah penting adalah sebagai distributor sumber daya agar pembangunan berjalan adil dan merata di seluruh wilayah. Tanpa intervensi negara, pembangunan cenderung terpusat di wilayah tertentu, biasanya di daerah perkotaan atau pusat perekonomian, sehingga menimbulkan ketimpangan antar daerah. Untuk mencegah hal tersebut, negara melaksanakan kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah, yang memungkinkan pemerintah daerah mengelola sumber daya dan anggaran sesuai dengan kebutuhan lokal. Contoh konkret dari peran ini adalah program transfer dana desa yang memberikan alokasi anggaran langsung ke desa-desa untuk pembangunan infrastruktur, pemberdayaan ekonomi, dan peningkatan layanan masyarakat. Dengan kebijakan ini, daerah terpencil pun dapat menikmati pembangunan yang setara dengan daerah lain. Distribusi sumber daya oleh negara juga mencakup kebijakan subsidi, redistribusi pajak, dan program-program afirmatif bagi kelompok masyarakat yang kurang beruntung (Sihombing & Pakpahan, 2021).

B. Peran Organisasi Publik

Organisasi publik merupakan instrumen penting yang digunakan negara untuk menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya terhadap masyarakat. Tanpa keberadaan organisasi publik, peran negara dalam

menyediakan pelayanan, membuat kebijakan, serta menjaga ketertiban dan kesejahteraan sosial tidak akan terlaksana secara efektif. Bentuk organisasi publik sangat beragam, mulai dari kementerian dan lembaga pemerintah pusat, pemerintah daerah, hingga badan usaha milik negara (BUMN). Masing-masing organisasi publik memiliki fungsi yang berbeda, namun semuanya diarahkan untuk mewujudkan kepentingan masyarakat secara luas (Sibuea, N. (2024).).

1. Perumus Kebijakan

Salah satu peran utama organisasi publik adalah sebagai perumus kebijakan. Organisasi publik bertanggung jawab menyusun kebijakan publik yang sejalan dengan visi pembangunan nasional serta kebutuhan riil masyarakat. Penyusunan kebijakan ini tidak dapat dilakukan secara sembarangan, melainkan harus melalui proses perencanaan yang matang, kajian akademis, konsultasi publik, hingga pengesahan secara hukum. Misalnya, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi berperan dalam merumuskan kebijakan kurikulum nasional yang bertujuan meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Kebijakan tersebut kemudian menjadi pedoman yang digunakan oleh seluruh sekolah dan lembaga pendidikan di tanah air. Dengan demikian, peran sebagai perumus kebijakan menjadikan organisasi publik sebagai motor penggerak arah pembangunan bangsa.

2. Pelaksana Kebijakan

Selain merumuskan, organisasi publik juga bertindak sebagai pelaksana kebijakan. Setelah kebijakan dirumuskan dan ditetapkan, tahap berikutnya adalah implementasi dalam bentuk program, kegiatan, maupun pelayanan publik yang nyata dirasakan masyarakat. Proses implementasi ini sangat penting karena menentukan keberhasilan suatu kebijakan. Contoh yang dapat diambil adalah peran Dinas Kesehatan di daerah yang melaksanakan program vaksinasi massal sebagai tindak lanjut kebijakan nasional di bidang kesehatan. Tanpa peran organisasi publik di tingkat pelaksana, kebijakan yang sudah dirumuskan hanya akan berhenti pada tataran dokumen tanpa memberikan manfaat langsung bagi masyarakat.

3. Pengelola Sumber Daya Publik

Organisasi publik juga memiliki tanggung jawab besar sebagai pengelola sumber daya publik, baik berupa anggaran, aset negara, maupun sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN). Peran ini

menuntut adanya kemampuan manajerial yang tinggi, transparansi dalam penggunaan dana, serta integritas yang kuat dari setiap pejabat publik. Pengelolaan sumber daya publik bukan hanya soal administrasi keuangan, tetapi juga bagaimana memastikan setiap rupiah yang dikeluarkan dapat memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat. Sebagai contoh, pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) oleh Kementerian Keuangan harus dilakukan secara efisien agar mampu membiayai pembangunan infrastruktur, pendidikan, kesehatan, hingga subsidi untuk masyarakat miskin. Efisiensi, transparansi, dan integritas menjadi kunci agar pengelolaan sumber daya publik tidak disalahgunakan.

4. Penyedia Informasi dan Komunikasi Publik

Dalam era keterbukaan informasi, organisasi publik berperan penting sebagai penyedia informasi dan jembatan komunikasi antara pemerintah dan masyarakat. Peran ini sangat vital karena masyarakat memiliki hak untuk mengetahui segala bentuk kebijakan, anggaran, maupun capaian program pemerintah. Organisasi publik memastikan informasi tersebut tersampaikan dengan baik, akurat, dan mudah diakses oleh masyarakat. Contoh konkret adalah keberadaan portal resmi pemerintah yang menyediakan informasi terkait APBN, data pembangunan, laporan kinerja, maupun layanan administrasi secara online. Dengan adanya keterbukaan informasi, masyarakat dapat memantau, menilai, bahkan memberikan masukan terhadap kinerja pemerintah, sehingga tercipta hubungan yang lebih transparan dan partisipatif.

5. Fasilitator Partisipasi Masyarakat

Organisasi publik tidak hanya sekadar menjadi penyedia layanan, tetapi juga berperan sebagai fasilitator partisipasi masyarakat dalam proses perumusan dan evaluasi kebijakan. Partisipasi masyarakat sangat penting agar kebijakan yang dibuat benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi warga. Oleh karena itu, organisasi publik membuka berbagai ruang partisipatif, mulai dari forum Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) di tingkat desa, kecamatan, hingga nasional. Dalam forum tersebut, masyarakat dapat mengajukan usulan, memberikan kritik, maupun menyampaikan aspirasi yang kemudian dipertimbangkan dalam perumusan kebijakan. Dengan adanya fasilitasi partisipasi ini, kebijakan publik tidak lagi bersifat top-down semata,

melainkan menggabungkan pendekatan bottom-up yang lebih demokratis.

6. Pengawas dan Evaluator Kebijakan

Peran terakhir organisasi publik adalah sebagai pengawas dan evaluator kebijakan. Fungsi ini bertujuan memastikan bahwa kebijakan yang telah dibuat benar-benar dilaksanakan sesuai dengan rencana dan memberikan dampak yang diharapkan. Pengawasan dapat dilakukan secara internal melalui inspektorat maupun auditor internal, dan secara eksternal melalui lembaga pengawas independen serta partisipasi masyarakat. Selain itu, evaluasi berkala diperlukan untuk menilai efektivitas suatu kebijakan, apakah sudah mencapai tujuan, atau perlu dilakukan perbaikan. Misalnya, Kementerian Sosial melakukan evaluasi program bantuan sosial untuk memastikan tepat sasaran dan menghindari adanya penyelewengan. Dengan demikian, fungsi pengawasan dan evaluasi membuat organisasi publik semakin akuntabel serta adaptif terhadap perubahan kebutuhan masyarakat.

Ringkasan

Manajemen sektor publik merupakan suatu konsep yang mencakup ruang lingkup luas dalam penyelenggaraan kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara yang dikelola oleh pemerintah maupun lembaga publik dengan orientasi utama pada kepentingan masyarakat luas. Sektor publik berbeda secara fundamental dengan sektor privat karena berlandaskan pada prinsip pelayanan (service-oriented) dan akuntabilitas kepada masyarakat, sedangkan sektor privat lebih menekankan orientasi profit (profit-oriented) dan akuntabilitas kepada pemilik modal. Kompleksitas manajemen sektor publik tercermin dari karakteristiknya yang unik, yaitu bersifat birokratis, sarat kepentingan politik, memiliki stakeholder yang beragam, berorientasi pada pelayanan publik, serta dituntut untuk menerapkan akuntabilitas dan transparansi tinggi dalam penggunaan dana publik. Tujuan utama manajemen sektor publik tidak hanya sebatas administratif, tetapi juga strategis, yakni memberikan pelayanan berkualitas, mewujudkan keadilan sosial, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, menjaga stabilitas politik, hukum, dan keamanan, mendukung pertumbuhan ekonomi inklusif, serta mendorong pembangunan berkelanjutan sesuai agenda Sustainable Development Goals (SDGs). Pencapaian tujuan tersebut berlandaskan prinsip-prinsip good governance, meliputi

transparansi, akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, keadilan, inklusivitas, responsivitas, partisipasi masyarakat, dan supremasi hukum. Dalam implementasinya, negara memainkan peran penting sebagai regulator, penyedia layanan, stabilisator, katalisator pembangunan, pelindung masyarakat, sekaligus distributor sumber daya, yang diwujudkan melalui organisasi publik sebagai instrumen penyelenggara. Organisasi publik tidak hanya berperan sebagai perumus dan pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai pengelola sumber daya publik, penyedia informasi, fasilitator partisipasi masyarakat, serta pengawas dan evaluator kebijakan. Dengan demikian, manajemen sektor publik merupakan proses multidimensional yang melibatkan aspek politik, hukum, sosial, dan ekonomi dalam rangka mewujudkan pelayanan yang berkualitas, keadilan sosial, serta kesejahteraan masyarakat secara adil, merata, dan berkelanjutan.

Latihan Soal :

1. Jelaskan perbedaan mendasar antara sektor publik dan sektor privat, baik dari segi tujuan, sumber pendanaan, maupun indikator keberhasilan!
2. Sebutkan dan uraikan lima karakteristik utama manajemen sektor publik! Berikan contoh nyata dari karakteristik tersebut dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia.
3. Mengapa prinsip transparansi dan akuntabilitas sangat penting dalam manajemen sektor publik? Berikan penjelasan disertai contoh kasus di Indonesia!
4. Apa saja tujuan manajemen sektor publik dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat? Jelaskan bagaimana tujuan tersebut berhubungan dengan konsep good governance.
5. Diskusikan peran negara sebagai regulator, provider, stabilisator, dan katalisator dalam pembangunan nasional. Sertakan minimal satu contoh kebijakan atau program yang relevan untuk masing-masing peran.
6. Menurut Anda, bagaimana penerapan prinsip efektivitas dan efisiensi dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik? Jelaskan dengan memberikan ilustrasi nyata (misalnya dalam bidang pendidikan, kesehatan, atau transportasi).
7. Manajemen sektor publik sering kali dipengaruhi oleh faktor politik. Bagaimana dampak faktor politik terhadap proses pengambilan

keputusan di sektor publik? Berikan analisis dan contoh nyata di Indonesia.

8. Bagaimana organisasi publik dapat melibatkan masyarakat dalam perumusan kebijakan? Uraikan bentuk-bentuk partisipasi publik yang telah atau bisa diterapkan di Indonesia.
9. Analisislah tantangan yang dihadapi sektor publik dalam menyeimbangkan kepentingan masyarakat yang beragam dengan keterbatasan sumber daya yang dimiliki!
10. Dalam era digitalisasi dan reformasi birokrasi, bagaimana menurut Anda manajemen sektor publik di Indonesia dapat bertransformasi agar lebih responsif, transparan, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat?

BAB 2:

Lingkungan dan Dinamika Organisasi Publik

2.1 Lingkungan eksternal dan internal sektor public

Lingkungan organisasi publik dapat dipahami sebagai keseluruhan kekuatan, kondisi, dan faktor yang memengaruhi jalannya suatu lembaga pemerintahan, baik yang bersumber dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal) organisasi. Dalam manajemen sektor publik, keberhasilan suatu lembaga tidak hanya ditentukan oleh kemampuan internalnya, tetapi juga oleh kemampuannya beradaptasi dengan perubahan dan tekanan yang datang dari luar. Sektor publik memiliki karakteristik unik karena kinerjanya tidak semata-mata diukur dari profitabilitas, melainkan dari keberhasilan mencapai tujuan pelayanan publik, keadilan sosial, serta kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan pemerintah.

A. Lingkungan Eksternal Sektor Publik (Faktor PESTEL)

Lingkungan eksternal sektor publik dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berada di luar kendali langsung organisasi, namun memiliki dampak yang signifikan terhadap kebijakan, strategi, dan operasional lembaga. Analisis yang umum digunakan adalah kerangka PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal), yang membantu memetakan pengaruh eksternal secara terstruktur.

1. Faktor Politik (Political)

Faktor politik meliputi stabilitas pemerintahan, kebijakan publik, hubungan internasional, serta arah prioritas pembangunan nasional. Stabilitas pemerintahan menjadi penentu utama dalam keberlangsungan program kerja sektor publik. Pemerintahan yang stabil akan memudahkan proses perencanaan jangka panjang, pelaksanaan kebijakan, dan koordinasi antar-lembaga. Sebaliknya, ketidakstabilan

politik, seperti pergantian kepemimpinan yang terlalu sering atau konflik internal di parlemen, dapat menghambat konsistensi kebijakan public (Arlini, L. 2023).

Kebijakan publik juga dipengaruhi oleh perubahan susunan kabinet atau prioritas pembangunan. Sebagai contoh, pada periode tertentu pemerintah dapat memfokuskan anggaran pada pembangunan infrastruktur fisik seperti jalan dan jembatan. Namun, ketika terjadi krisis kesehatan seperti pandemi, prioritas dapat bergeser ke penguatan sistem kesehatan nasional, peningkatan fasilitas rumah sakit, dan distribusi vaksin. Hubungan internasional pun memiliki peranan besar, misalnya kerja sama bilateral dalam pengembangan teknologi pertanian atau perjanjian perdagangan bebas yang memengaruhi kebijakan ekspor-impor.

2. Faktor Ekonomi (Economic)

Kondisi perekonomian nasional maupun global sangat menentukan ruang gerak sektor publik. Faktor-faktor seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi, tingkat pengangguran, nilai tukar mata uang, serta kapasitas fiskal pemerintah berpengaruh langsung pada ketersediaan anggaran publik.

Pertumbuhan ekonomi yang positif membuka peluang bagi pemerintah untuk meningkatkan belanja publik, memperluas program sosial, dan memperkuat pembangunan infrastruktur. Sebaliknya, perlambatan ekonomi atau resesi akan memaksa pemerintah melakukan budget tightening (pengetatan anggaran), memprioritaskan program yang bersifat esensial, dan menunda proyek yang dianggap kurang mendesak. Misalnya, krisis keuangan global 2008 membuat banyak negara, termasuk Indonesia, harus melakukan refocusing anggaran untuk menjaga stabilitas ekonomi domestik. Tingkat inflasi yang tinggi juga dapat menggerus daya beli masyarakat, sehingga pemerintah perlu merancang program subsidi atau bantuan langsung tunai.

3. Faktor Sosial (Social)

Faktor sosial berkaitan erat dengan karakteristik masyarakat yang menjadi penerima layanan publik. Komponen pentingnya meliputi demografi, tingkat pendidikan, urbanisasi, nilai budaya, dan kesadaran masyarakat terhadap hak-haknya.

Pertumbuhan penduduk, khususnya di daerah perkotaan, menuntut pemerintah untuk menyediakan infrastruktur sosial yang

memadai, seperti perumahan, transportasi publik, layanan kesehatan, dan pendidikan. Proses urbanisasi yang cepat di kota-kota besar seperti Jakarta, Surabaya, dan Medan memunculkan tantangan dalam pengelolaan kepadatan penduduk, kemacetan lalu lintas, serta pencemaran lingkungan. Tingkat pendidikan masyarakat yang semakin tinggi juga mendorong tuntutan terhadap transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik. Selain itu, meningkatnya kesadaran masyarakat akan hak-haknya membuat sektor publik harus lebih responsif dalam menangani keluhan dan aspirasi warga.

4. Faktor Teknologi (Technological)

Perkembangan teknologi menjadi salah satu pendorong utama transformasi sektor publik di era digital. Inovasi seperti teknologi informasi, otomatisasi, big data, dan artificial intelligence telah mengubah cara birokrasi bekerja dan berinteraksi dengan masyarakat.

Penerapan e-government atau sistem pemerintahan berbasis elektronik memungkinkan proses administrasi menjadi lebih cepat, transparan, dan efisien. Contohnya, sistem perizinan daring yang mempersingkat waktu pengurusan dokumen dari berhari-hari menjadi hanya beberapa jam. Selain itu, pemanfaatan big data memungkinkan pemerintah untuk menganalisis kebutuhan masyarakat secara lebih akurat dan menyusun kebijakan berbasis bukti (evidence-based policy). Namun, perkembangan teknologi juga membawa tantangan, seperti kebutuhan peningkatan kapasitas SDM, keamanan data, serta kesenjangan digital antara daerah perkotaan dan pedesaan.

5. Faktor Lingkungan (Environmental)

Faktor lingkungan semakin menjadi perhatian penting dalam manajemen sektor publik, terutama di era perubahan iklim global. Isu-isu seperti pemanasan global, degradasi lingkungan, polusi udara, dan pengelolaan sumber daya alam memaksa pemerintah untuk merancang kebijakan yang berorientasi pada keberlanjutan (sustainability).

Misalnya, program transisi energi bersih dari bahan bakar fosil ke energi terbarukan menjadi prioritas di berbagai negara, termasuk Indonesia. Pemerintah mendorong penggunaan tenaga surya, angin, dan hidro untuk mengurangi emisi karbon. Kebijakan pengelolaan limbah, pelestarian hutan, dan pengendalian pencemaran air juga menjadi bagian dari tanggung jawab sektor publik. Tantangannya adalah menyeimbangkan

antara pertumbuhan ekonomi dan kelestarian lingkungan, terutama ketika proyek pembangunan berpotensi merusak ekosistem.

6. Faktor Legal (Legal)

Lingkungan hukum membentuk kerangka regulasi yang mengatur bagaimana sektor publik beroperasi. Perubahan undang-undang, peraturan pemerintah, atau regulasi sektoral dapat memberikan dampak signifikan pada prosedur, hak, dan kewajiban lembaga publik.

Sebagai contoh, penerapan Undang-Undang Cipta Kerja di Indonesia membawa perubahan besar pada prosedur perizinan, penyederhanaan birokrasi, dan pengaturan ketenagakerjaan. Di satu sisi, regulasi baru dapat mempercepat proses pelayanan publik dan mendorong iklim investasi. Namun, di sisi lain, perubahan regulasi yang cepat juga dapat membingungkan aparat pelaksana dan memerlukan adaptasi yang tidak sedikit, baik dari segi administrasi maupun sumber daya manusia.

B. Lingkungan Internal

Lingkungan internal organisasi publik mencakup seluruh faktor, sumber daya, dan mekanisme yang berada dalam kendali langsung organisasi, yang secara langsung memengaruhi kinerjanya. Lingkungan internal berfungsi sebagai fondasi utama dalam menentukan apakah sebuah organisasi mampu merespons peluang dan tantangan dari lingkungan eksternal secara efektif. Faktor-faktor internal ini tidak hanya membentuk kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) organisasi, tetapi juga menjadi penentu daya saing sektor publik dalam memberikan pelayanan yang transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Pengelolaan lingkungan internal memerlukan perhatian yang terintegrasi, karena semua komponennya saling berkaitan dan membentuk ekosistem kerja yang memengaruhi kualitas pelayanan publik. Empat faktor utama yang umumnya menjadi fokus dalam analisis lingkungan internal adalah sumber daya manusia (SDM), struktur organisasi, keuangan, dan budaya organisasi (Awaliya, et al., 2023).

1. Sumber Daya Manusia (SDM)

SDM merupakan aset terpenting dalam organisasi publik. Kualitas pegawai — yang meliputi tingkat pendidikan, kompetensi teknis, keterampilan manajerial, dan etos kerja — sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Pegawai yang kompeten dan

memiliki motivasi tinggi akan mampu menjalankan tugas dengan efisien, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Namun, kualitas SDM tidak hanya diukur dari kemampuan teknis, tetapi juga dari sikap profesionalisme, integritas, dan komitmen terhadap prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Oleh karena itu, program pengembangan kapasitas seperti pelatihan, pendidikan berkelanjutan, pertukaran pengetahuan, dan pembinaan karier menjadi sangat penting. Misalnya, penerapan *e-government* memerlukan peningkatan literasi digital bagi pegawai agar dapat memanfaatkan teknologi secara optimal.

Kelemahan pada aspek SDM, seperti kurangnya keahlian spesifik, rendahnya motivasi, atau resistensi terhadap perubahan, dapat menghambat kinerja organisasi dan mengurangi kepercayaan publik.

2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi berperan sebagai kerangka yang mengatur hubungan hierarkis, pembagian tugas, mekanisme koordinasi, serta jalur komunikasi antarbagian. Struktur yang terlalu kaku dan birokratis sering kali menyebabkan proses pengambilan keputusan menjadi lambat, yang pada akhirnya menurunkan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan eksternal.

Sebaliknya, struktur yang adaptif dan fleksibel memungkinkan proses kerja yang lebih cepat, koordinasi lintas unit yang lebih baik, dan peningkatan inovasi dalam pelayanan. Misalnya, pembentukan unit layanan terpadu (*one-stop service*) di pemerintahan daerah merupakan bentuk adaptasi struktur organisasi agar pelayanan publik lebih sederhana dan cepat.

Pengelolaan struktur organisasi yang tepat juga harus mempertimbangkan prinsip *span of control*, *delegation of authority*, dan kejelasan fungsi setiap unit, agar tidak terjadi tumpang tindih kewenangan yang berpotensi menimbulkan konflik internal.

3. Keuangan

Aspek keuangan dalam lingkungan internal mencakup ketersediaan anggaran, mekanisme pengelolaan, serta efisiensi dan efektivitas penggunaan dana publik. Kinerja organisasi publik sangat dipengaruhi oleh kemampuan mengalokasikan sumber daya keuangan secara tepat sasaran, transparan, dan akuntabel.

Anggaran yang memadai memungkinkan organisasi menjalankan program-program prioritas, menyediakan sarana prasarana yang layak, serta membiayai kegiatan pengembangan kapasitas pegawai. Namun, jika anggaran tersebut tidak dikelola dengan prinsip akuntabilitas dan pengendalian internal yang baik, justru dapat menjadi sumber kelemahan, bahkan membuka peluang terjadinya penyalahgunaan dana.

Sistem perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja (performance-based budgeting) dapat menjadi solusi untuk meningkatkan efektivitas keuangan di sektor publik. Dengan pendekatan ini, setiap pengeluaran dikaitkan langsung dengan capaian kinerja, sehingga mengurangi pemborosan dan meningkatkan akuntabilitas.

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan kerja yang terbentuk dan berkembang di dalam organisasi publik. Budaya ini memengaruhi perilaku pegawai, cara mereka memandang pekerjaan, serta interaksi mereka dengan masyarakat.

Budaya yang positif misalnya budaya inovasi, keterbukaan, dan pelayanan prima akan mendorong pegawai untuk bekerja secara kolaboratif, berorientasi pada hasil, dan bersikap proaktif terhadap perubahan. Sebaliknya, budaya yang negatif seperti sikap apatis, resistensi terhadap pembaruan, atau toleransi terhadap praktik tidak etis, dapat menjadi hambatan besar dalam reformasi birokrasi.

Transformasi budaya organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat (transformational leadership), komunikasi internal yang efektif, dan sistem penghargaan yang adil bagi pegawai berprestasi. Program change management sering kali diperlukan untuk mengubah pola pikir (mindset) dan perilaku agar selaras dengan visi dan misi organisasi.

C. Hubungan Lingkungan Eksternal dan Internal

Lingkungan eksternal dan internal dalam organisasi publik memiliki hubungan yang bersifat timbal balik dan dinamis. Keduanya tidak berdiri secara terpisah, melainkan saling memengaruhi dan membentuk pola adaptasi yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu lembaga publik. Lingkungan eksternal mencakup faktor-faktor di luar kendali langsung organisasi, seperti kebijakan politik, perkembangan ekonomi, kemajuan teknologi, perubahan sosial, tuntutan masyarakat, serta dinamika hukum dan regulasi. Sementara itu, lingkungan internal mencakup seluruh faktor yang berada dalam kendali organisasi, seperti