B A H A N A J A R

***WHOLE OF GOVERNMENT***

Disusun oleh:

Jimmy Ludin, SST, M.Si

LATIHAN DASAR CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL

GOLONGAN III ANGKATAN 29 TAHUN 2019

BADAN PUSAT STATISTIK

**Pengertian WoG**

Berdasarkan interpretasi analitis dan manifestasi empiris di lapangan maka WoG didefinisikan sebagai “Suatu model pendekatan integratif fungsional satu atap” yang digunakan untuk mengatasi wicked problems yang sulit dipecahkan dan diatasi karena berbagai karakteristik atau keadaan yang melekat antara lain: tidak jelas sebabnya, multi dimensi, menyangkut perubahan perilaku. Sesuai dengan karakteristik wicked problems, maka model pendekatan WoG mempunyai perspektif tertentu.



**Faktor-Faktor Pendorong (Drivers) WoG**

Kemunculan WoG didorong oleh sejumlah faktor-faktor pendorong (drivers) internal maupun eksternal sebagaimana yang diilustrasikan pada gambar berikut:



Ada tiga strategi yang harus dilakukan untuk inovasi dalam organisasi. Pertama, perlunya **strategi eksplorasi**. Strategi ini menjadi penting untuk terus mendorong organisasi mencari ide-ide baru. Strategi kedua adalah **starategi kerja sama**. Dengan menciptakan lingkungan yang terus mendorong kerja sama antar pegawai, koordinasi akan pelaksanaan tugas menjadi lebih baik serta pertukaran informasi menjadi lebih mudah. Lalu, ada **strategi kewirausahaan,** di mana segala ide-ide atau gagasan baru lebih mudah diutarakan.

Sementara itu, untuk meningkatkan produktivitas ASN, suatu instansi dapat melakukan empat cara berikut, Pertama, **kompetensi ASN terus ditingkatkan** dengan mengadakan seminar, pelatihan, maupun pembinaan. Hal ini bisa dilihat dari BPS yang terus meningkatkan kemampuan pegawainya dengan adanya pelatihan sebelum survei dimulai dan juga pelatihan penyajian data seperti pembuatan infografis. Kedua, **pimpinan organisasi haruslah terus memotivasi** dengan menunjukkan kompetensi yang mumpuni serta mampu merangkul semua pegawai hingga unit kerja paling rendah. Ketiga, **penegakan disiplin di organisasi** haruslah tegas dan tidak pandang bulu. Hal ini memerlukan lingkungan kerja yang membentuk sikap disipilin, sistem/peraturan yang kuat, serta pimpinan yang tegas dan adil. BPS misalnya telah menerapkan sistem absensi yang juga diawasi pimpinan di mana jika terlambat maka tunjangan akan dipotong. Keempat perlunya **pengawasan yang profesional** baik oleh pimpinan maupun auditor. Hal ini dapat dilihat di BPS bahwa setiap kinerja penyerapan anggaran diawasi oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).

**Tantangan WoG**

Model pendekatan WoG memiliki sejumlah tantangan yang meliputi kekurangan dan hambatan (barrier) sehingga menyebabkan WoG tidak dapat dilanjutkan atau terhenti ditengah jalan dan pada akhirnya kembali ke cara lama. Kekurangan-kekurangan WoG adalah memerlukan waktu lama, relatif mahal (*costly*), tidak selalu cocok dengan *wicked problems* yang akan ditangani, dan hasilnya sulit diukur. Kekurangan-kekurangan ini pada akhirnya dapat menjadi dorongan untuk kembali ke cara lama. Hambatan WoG terutama disebabkan oleh tujuan, prioritas dan akuntabilitas yang tidak jelas, benturan agenda dan kepentingan sehingga tidak dapat tercipta kolaborasi, ego sektoral antar instansi dan insentif yang rendah.

Pada sektor pelayanan publik, masalah akuntabilitas yang tidak jelas atau minim ini menjadi faktor kunci timbulnya korupsi di sektor publik (Samuel Paul,2012:4 dalam Loura Hardjaloka, 2014:435). Pemerintah sebagai pelayan warga negara memiliki unsur-unsur utama yang menunjang timbulnya korupsi yaitu: monopoli, diskresi dan akuntabilitas yang tidak jelas. Pemerintah memiliki monopoli kewenangan atau kekuasaan untuk mengakses sumber daya alam, sumber daya manusia dan membuat peraturan perundang-undangan. Monopoli membuka peluang transaksional bagi perdagangan akses perijinan dengan imbalan suap atau gratifikasi. Lebih lanjut, pemerintah memiliki kewenangan atau kekuasaan diskresi yang dapat dimanfaatkan untuk memberikan akses atau hak istimewa tertentu kepada pihak yang dapat memberikan imbalan atau suap. Terakhir, unsur lemah atau tidak jelasnya akuntabilitas akan menjadi enabler (faktor yang memungkinkan) terjadinya korupsi. Hubungan ketiga unsur tersebut dapat digambarkan dalam rumusan berikut (Loura Hardjaloka, 2014: 436)

Korupsi termasuk salah satu *wicked problems* pada sektor publik yang sulit diberantas dan berpengaruh signifikan terhadap efisiensi dan efektifitas pelayanan publik. Penyebab korupsi sangat beragam sehingga sulit dipastikan yang mana akar masalahnya, multi dimensi dan kompleks sehingga sulit ditangani oleh satu atau dua instansi misalnya Aparat Penegak Hukum (APH) seperti Kepolisian, Kejaksaan, Pengadilan dan KPKkarena menyangkut perilaku. Penanganan *wicked problems* pada sektor publik seperti korupsi tidak bisa dilakukan dengan cara-cara dan pendekatan biasa (*in the box*), melainkan harus dengan cara atau pendekatan yang tidak biasa (*out of the box*). Model pendekatan yang dilakukan oleh berbagai negara dewasa ini, baik negara-negara maju maupun negara-negara berkembang adalah model pendekatan WoG. Model pendekatan ini digunakan oleh KPK dengan membangun jejaring kerja (*network*) kolaboratif dengan badan-badan pemberantasan korupsi di tingkat nasional maupun internasional. Kolaborasi KPK dengan badan pemberantasan korupsi internasional membuahkan hasil berupa pengungkapan mega skandal korupsi mantan Direktur Utama Garuda Emirsyah yang telah menerima suap pada tender pengadaan mesin jet Rolls Royce untuk pesawat Air Bus sehingga yang bersangkutan ditetapkan sebagai tersangka. Benturan kepentingan serta ego sektoral antar instansi juga menjadi tantangan dan sekaligus hambatan yang dihadapi oleh KPK, sebagaimana yang terjadi pada kasus Cicak versus Buaya 1 sampai dengan 3 antara KPK dan Kepolisian. Korupsi berkaitan dengan perilaku ASN, pelaku usaha dan masyarakat, maka perilaku mereka yang resisten dan/atau menolak pemberantasan korupsi akan menjadi hambatan tersendiri bagi APH dan KPK dalam mengimplementasikan WoG memberantas korupsi di Indonesia.



**Implementasi WoG Pada Pelayanan Publik**

Salah satu bentuk penerapan WoG pada pelayanan publik adalah e-Government. Pengertian e-Government menurut Bank Dunia adalah: “*e-government refers to the use by government agencies of information technologies (such as Wide Area Network, the internet, and mobile computing) that havet the ability to transform relations with citizens, business, and other arms of government*”. Terjemahan bebas dari pengertian tersebut adalah: “penggunaan teknologi IT seperti Wide Area Network, internet dan komputer bergerak oleh badan-badan atau instansi pemerintah untuk membangun fasilitas akses dengan rakyat, dunia usaha dan pemerintah lain di dunia.Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa e-government adalah tata kelola pemerintahan *(governance*) yang diselenggarakan secara terintegrasi dan interaktif berbasis teknologi IT, agar hubungan-hubungan antara pemerintah, pelaku bisnis dan masyarakat dapat berlangsung lebih efisien, efektif, produktif dan responsif. Hasil atau manfaat yang diperoleh melalui e-government antara lain adalah:

1. Terselenggaranya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), efisien dan efektif

2. Hemat anggaran dan tepat waktu

3. Transparan sehingga peluang terjadinya kecurangan (*fraud*), suap dan korupsi akan banyak berkurang

4. Tingkat akurasi (ketepatan) dan kualitas pelayanan meningkat dan tingkat kesalahan berkurang

5. Kemudahan akses dan kenyamanan pelayanan meningkat sehingga kepuasan publik juga meningkat

Pada konteks pemberantasan korupsi, e-government dapat mengintegrasikan 4 fungsi strategis, yaitu:

1. Fungsi pencegahan: melakukan reformasi prosedur administrasi online di bidang perijinan, transaksi keuangan dan pelaksanaan lelang pengadaan barang dan jasa (*e-budgeting* dan *e-procurement*).

2. Penegakan hukum: setiap instansi melakukan membuat sistem pencatatan dan pelaporan online sehingga dapat dilakukan prosedur pengawasan dan penegakan hukum terhadap urusan pelayanan publik. Penerpan e-goverment akan menungkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintah terhadap publik, karena kemudahan dalam mengakses informasi dapat menjadi alat kontrol sosial masyarakat terhadap kinerja pemerintah.

3. Pemberdayaan akses informasi: setiap instansi pemerintah membuat sistem informasi terpadu satu pintu sehingga semua instansi pemerintah yang ada di Indonesia dapat diakses publik dengan hanya memasukkan satu nomor identifikasi tertentu (contoh kasus Singapura, informasi mengenai semua instansi pemerintah dapat diakses publik dengan memasukkan satu nomor identifikasi unik yang disebut *Unique Entity Number/EUN*).

4. Peningkatan kapasitas: meningkatkan kapasitas pemerintah dan sumber daya manusia untuk menyelenggarakan *good and clean governance* berdasarkan asas-asas umum pemerintahan yang baik.

e-Government melahirkan 4 model hubungan yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Deskripsi mengenai 4 model hubungan dalam e-government dapat dilihat pada tabel berikut ini:



**Integrasi**

Integrasi berasal dari bahasa inggris *"integration"* yang berarti kesempurnaan atau keseluruhan. integrasi sosial dimaknai sebagai proses penyesuaian di antara unsur-unsur yang saling berbeda dalam kehidupan masyarakat sehingga menghasilkan pola kehidupan masyarakat yang memilki keserasian fungsi.

Definisi lain mengenai integrasi adalah suatu keadaan di mana kelompok-kelompok etnik beradaptasi dan bersikap komformitas terhadap kebudayaan mayoritas masyarakat, namun masih tetap mempertahankan kebudayaan mereka masing-masing. Integrasi memiliki 2 pengertian, yaitu Pengendalian terhadap [konflik](http://id.wikipedia.org/wiki/Konflik) dan [penyimpangan sosial](http://id.wikipedia.org/wiki/Perilaku_menyimpang) dalam suatu sistem sosial tertentu, dan membuat suatu keseluruhan dan menyatukan unsur-unsur tertentu. Sedangkan yang disebut integrasi sosial adalah jika yang dikendalikan, disatukan, atau dikaitkan satu sama lain itu adalah unsur-unsur sosial atau kemasyarakatan.

Suatu integrasi sosial di perlukan agar masyarakat tidak bubar meskipun menghadapi berbagai tantangan, baik merupa tantangan fisik maupun [konflik](http://id.wikipedia.org/wiki/Konflik) yang terjadi secara sosial [budaya](http://id.wikipedia.org/wiki/Budaya). Menurut pandangan para penganut [fungsionalisme](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Fungsionalisme&action=edit&redlink=1) struktur sistem sosial senantiasa terintegrasi di atas dua landasan berikut :

* Suatu masyarakat senantiasa terintegrasi di atas tumbuhnya [konsensus](http://id.wikipedia.org/wiki/Konsensus) (kesepakatan) di antara sebagian besar anggota masyarakat tentang nilai-nilai kemasyarakatan yang bersifat fundamental (mendasar)
* Masyarakat terintegrasi karena berbagai anggota masyarakat sekaligus menjadi anggota dari berbagai kesatuan sosial (*cross-cutting affiliation*). Setiap konflik yang terjadi di antara kesatuan sosial dengan kesatuan sosial lainnya akan segera dinetralkan oleh adanya loyalitas ganda (*cross-cutting loyalities*) dari anggota masyarakat terhadap berbagai kesatuan sosial.

Penganut [konflik](http://id.wikipedia.org/wiki/Konflik) berpendapat bahwa masyarakat terintegtrasi atas paksaan dan karena adanya saling ketergantungan di antara berbagai kelompok. Integrasi sosial akan terbentuk apabila sebagian besar masyarakat memiliki kesepakatan tentang batas-batas teritorial, nilai-nilai, norma-norma, dan pranata-[pranata sosial](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Pranata_sosial&action=edit&redlink=1). [Asimilasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Asimilasi), yaitu pembauran [kebudayaan](http://id.wikipedia.org/wiki/Kebudayaan) yang disertai dengan hilangnya ciri khas kebudayaan asli. [Akulturasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Akulturasi), yaitu penerimaan sebagian unsur-unsur asing tanpa menghilangkan kebudayaan asli.

**Faktor-Faktor Pendorong Integrasi**

1. Faktor Internal :

* kesadaran diri sebagai makhluk sosial
* tuntutan kebutuhan
* jiwa dan semangat gotong royong

1. Faktor External :

* tuntutan perkembangan zaman
* persamaan kebudayaan
* terbukanya kesempatan berpartisipasi dalam kehidupan bersama
* persaman visi, misi, dan tujuan
* sikap toleransi
* adanya kosensus nilai
* adanya tantangan dari luar

**Syarat Berhasilnya Integrasi Sosial**

1. Untuk meningkatkan Integrasi Sosial, Maka pada diri masing-masing harus mengendalikan perbedaan/konflik yang ada pada suatu kekuatan bangsa dan bukan sebaliknya.
2. Tiap warga masyarakat merasa saling dapat mengisi kebutuhan antara satu dengan yang lainnya.