

BERPIKIR STRATEGIS — DAN — BERTINDAK DEMOKRATIS

Transformasi
Layanan Publik
di Indonesia



Partisipatif



Dialog



Kolaboratif



Inovatif



Integritas



Inklusifitas

Dr. Carlos Maia

BERPIKIR STRATEGIS DAN BERTINDAK DEMOKRATIS:

Transformasi Layanan Publik Di Indonesia

Dr. Carlos Manuel Maia, AKS., M.Si.



**Berpikir Strategis dan Bertindak Demokratis:
Transformasi Layanan Publik di Indonesia**

Penulis:

Dr. Carlos Manuel Maia, AKS., M.Si.

Editor: Indana Zuhrotun Ni'mah, M.Pd

Desain Cover: Akbar Hidayat

Layouter: Lailatul Nur Ula

ISBN: 978-623-8067-99-2

Cetakan Pertama: Juli, 2026

Ukuran: 14,8 cm x 21 cm

Jumlah Halaman: vi + 167 halaman

Hak Cipta 2026, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Copyright © 2026

by Penerbit Indonesia Imaji

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT INDONESIA IMAJI

(Grup CV. Indonesia Imaji)

Jalan Sumbing Raya, Griya Rosari Indah, E6,

Mojosongo, Jebres, Surakarta (57127)

Anggota IKAPI No. 292/JTI/2021

Website: www.indonesiaimaji.com

Kata Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga karya berjudul **“Berpikir Strategis dan Bertindak Demokratis: Transformasi Layanan Publik di Indonesia”** dapat diselesaikan dengan baik. Karya ini hadir dari kesadaran bahwa layanan publik yang berkualitas merupakan fondasi penting dalam membangun negara yang maju, adil, dan berpihak kepada masyarakat. Di tengah perubahan sosial, perkembangan teknologi, tuntutan transparansi, serta meningkatnya harapan warga terhadap pelayanan yang cepat dan manusiawi, diperlukan cara berpikir yang strategis sekaligus tindakan yang demokratis agar transformasi layanan publik tidak hanya menjadi wacana, tetapi benar-benar dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.

Pembahasan dalam karya ini disusun untuk memberikan pemahaman yang utuh mengenai fondasi pemikiran strategis, tindakan demokratis, sejarah layanan publik di Indonesia, good governance, kerangka hukum, partisipasi publik, kepemimpinan demokratis, inovasi layanan, transformasi digital, sumber daya manusia, pembiayaan, integritas, akuntabilitas, hingga visi layanan publik menuju Indonesia Emas 2045. Setiap bagian diarahkan untuk menunjukkan bahwa pelayanan publik tidak cukup hanya dijalankan melalui prosedur administratif, tetapi harus dibangun melalui perencanaan yang matang, kepemimpinan yang terbuka, kolaborasi antarpemangku kepentingan, serta keberanian menghadirkan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan warga.

Penulis berharap karya ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi akademisi, mahasiswa, aparatur pemerintah,

praktisi kebijakan, pelaku sektor swasta, organisasi masyarakat sipil, dan pembaca umum yang memiliki perhatian terhadap perbaikan layanan publik di Indonesia. Gagasan-gagasan yang disajikan diharapkan mampu mendorong lahirnya tata kelola layanan publik yang lebih strategis, partisipatif, transparan, berintegritas, dan berkeadilan. Agar manfaatnya dapat menjangkau lebih banyak kalangan, karya ini akan dicetak sebanyak mungkin untuk disebarluaskan kepada lembaga pendidikan, instansi pemerintahan, komunitas masyarakat, dan pihak-pihak yang peduli terhadap transformasi layanan publik Indonesia.

Dr. Carlos Manuel Maia, AKS., M.Si.

Daftar Isi

Kata Pengantar	I
Daftar Isi.....	III
Bagian 1 — Fondasi Pemikiran Strategis & Tindakan Demokratis	1
A. Definisi dan Prinsip Pemikiran Strategis	1
B. Hakikat Tindakan Demokratis dalam Tata Kelola Publik.....	5
C. Sinergi Strategi, Demokrasi	11
D. Relevansi bagi Layanan Publik Modern	15
Bagian 2 — Sejarah dan Evolusi Layanan Publik di Indonesia.....	20
A. Layanan Publik Tradisional hingga Kolonial	20
B. Perubahan Pasca Kemerdekaan (1945–1998).....	24
C. Reformasi, Desentralisasi & Otonomi Daerah (1998–2020)	28
D. Tantangan di Era Digital	32
BAB 3. Landasan Teoretis: Strategi, Demokrasi & <i>Good Governance</i>.....	36
A. Teori Strategi pada Sektor Publik	36
B. Teori Demokrasi dan Partisipasi Publik.....	41
C. Integrasi dalam Kerangka <i>Good Governance</i>	45
D. Model Penerapan di Negara Berkembang.....	47
Bagian 4 — Kerangka Hukum dan Kebijakan Layanan Publik.....	49
A. Undang-Undang dan Regulasi Kunci	49
B. Kebijakan Strategis Nasional & Sinkronisasi Sektoral.....	53
C. Peran Ombudsman dan Lembaga Pengawas.....	56
D. Tantangan Implementasi Hukum di Lapangan	58

Bagian 5 — Peta Pemangku Kepentingan	60
A. Pemerintah Pusat dan Daerah.....	60
B. Masyarakat Sipil dan LSM	63
C. Dunia Usaha dan Sektor Swasta	65
D. Akademia, Media, dan Penggerak Opini Publik.....	67
Bagian 6 — Perencanaan Strategis dan Pengambilan Keputusan	69
A. Tahapan Perencanaan Strategis.....	69
B. Memetakan Masalah & Prioritas Layanan.....	72
C. Kebijakan Berbasis Bukti dan Pilot Projects.....	76
D. Indikator Keberhasilan dan Evaluasi	78
Bagian 7 — Partisipasi Publik dan Demokrasi Deliberatif	81
A. Konsep Partisipasi dan Representasi	81
B. Mekanisme Konsultasi, Musyawarah & <i>Co-creation</i>	84
C. Inklusi, Akses, dan Keadilan Layanan.....	86
D. Studi Kasus Partisipasi Berhasil.....	89
Bagian 8 — Kepemimpinan Demokratis dan Manajemen Perubahan.....	92
A. Karakter Pemimpin Demokratis.....	92
B. Kepemimpinan Transformasional dalam Layanan Publik.....	93
C. Strategi Manajemen Perubahan & Budaya Organisasi	95
D. Menghadapi Krisis dan Resiliensi Institusional.....	97
Bagian 9 — Inovasi Layanan dan Eksperimen Publik.....	101
A. Bentuk Inovasi (Proses, Layanan, Model)	101
B. Lab Kebijakan, Inkubasi, dan Pilot Testing.....	102
C. Skala, <i>Sustaining Innovation</i> , dan Replikasi	103
D. Studi Kasus Inovasi di Indonesia	105

Bagian 10 — Transformasi Digital dan Data Governance.....	107
A. Roadmap E-Government & Smart Governance	107
B. User-Centered Service Design.....	109
C. Integrasi Data, Interoperabilitas & Privasi	111
D. Etika, Keamanan, dan Hambatan Digital.....	114
Bagian 11 — Sumber Daya Manusia untuk Layanan Publik Unggul	
.....	116
A. Rekrutmen, Kompetensi, dan Karier Pegawai Publik.....	116
B. <i>Capacity Building, Mentorship, dan Learning Culture</i>	118
C. Sistem Penghargaan, Rotasi, dan Mobilitas Talenta	120
D. Toleransi Kegagalan dan Penguatan Kapabilitas.....	122
Bagian 12 — Pembiayaan, Kemitraan, dan Model Kolaborasi ..	125
A. Perencanaan Anggaran Strategis	125
B. Public-Private Partnership (PPP) dan Hybrid Financing.....	127
C. Kemitraan Internasional dan Bantuan Teknis	129
D. Mekanisme Kontrak, MOUs, dan Governance Arrangements.....	131
Bagian 13 — Etika, Integritas, dan Antikorupsi	134
A. Prinsip Etika dalam Pengambilan Keputusan Publik	134
B. Mekanisme Pencegahan Korupsi dan Pengendalian Internal	136
C. Whistleblowing dan Proteksi Pelapor.....	138
D. Membangun Budaya Integritas Institusional.....	140
Bagian 14 — Mengukur Kinerja dan Dampak Layanan Publik .	143
A. Metode Evaluasi Kinerja dan KPI Publik.....	143
B. Analisis Dampak Kebijakan dan <i>Outcome Measurement</i>	145
C. Pemanfaatan Big Data untuk Evaluasi Publik	147
D. Pelaporan Publik dan Akuntabilitas Sosial	149
Bagian 15 — Tantangan Global, Roadmap Aksi & Visi 2045.....	152
A. Globalisasi, Lingkungan, dan Isu Transnasional	152

B. Prioritas Nasional: Peta Jalan Layanan Publik 2045	153
C. Mobilisasi Stakeholder & Mekanisme Monitoring-Adaptasi.....	155
D. Visi: Layanan Publik yang Strategis, Demokratis, dan Humanis	157
Penutup	157
Daftar Pustaka	161
Profil Penulis.....	165

Bagian 1 — Fondasi Pemikiran Strategis & Tindakan Demokratis

A. Definisi dan Prinsip Pemikiran Strategis

Pemikiran strategis adalah kapasitas intelektual dan prosedural yang memungkinkan organisasi untuk memahami lingkungan kompleks, merumuskan tujuan jangka panjang, serta mengkoordinasikan tindakan dan sumber daya secara sistemik demi pencapaian tujuan publik. Dalam ranah layanan publik, pemikiran strategis tidak sekadar sekumpulan teknik manajerial; ia merupakan pendekatan yang menggabungkan analisis data, penilaian nilai-nilai publik, serta kemampuan adaptif institusional. Pemikiran ini berakar pada pemahaman bahwa masalah publik bersifat kompleks bersifat wicked dan memerlukan solusi yang melampaui respons reaktif serta pendekatan sektoral sempit.

Secara historis, gagasan tentang strategi berangkat dari etimologi militer dan manajemen bisnis, namun ketika diaplikasikan pada sektor publik, konsepsi tersebut harus diperluas. Aplikasi publik memerlukan integrasi dimensi legitimasi politik, kepatuhan terhadap ketentuan hukum, dan pertimbangan nilai-nilai keadilan. Oleh karena itu, definisi pemikiran strategis di konteks publik harus mengandung minimal tiga komponen: dimensi analitis (kapasitas memahami lingkungan dan penyebab masalah), dimensi normatif (kepatuhan pada prinsip keadilan, kesetaraan, dan hak-hak warga), serta dimensi institusional (kapabilitas organisasi, struktur tata kelola, dan mekanisme pembelajaran).

Bagian 2 — Sejarah dan Evolusi Layanan Publik di Indonesia

A. Layanan Publik Tradisional hingga Kolonial

Praktik layanan publik di nusantara sebelum kedatangan kekuatan kolonial berakar kuat pada struktur sosial adat yang mengikat komunitas lokal, dimana norma norma kolektif, kepemimpinan adat, dan praktik gotong royong menjadi alat utama pengorganisasian layanan dasar seperti pengairan pertanian, pengaturan pasar, dan penyelesaian sengketa. Organisasi sosial ini umumnya bersifat desentral, berbasis komunitas, dan didukung oleh legitimasi budaya yang jelas, sehingga proses pengambilan keputusan sering terjadi melalui musyawarah yang melibatkan tokoh tokoh masyarakat. Modal sosial berupa jaringan kekerabatan dan norma timbal balik memungkinkan pemeliharaan infrastruktur sosial dengan biaya transaksi rendah, sehingga hubungan antara negara tradisional dan warga dilandasi oleh sistem tanggung jawab bersama.

Keragaman bentuk pemerintahan pra kolonial memperlihatkan adaptasi institusi terhadap kondisi ekologis dan ekonomi lokal, karena kepulauan nusantara terdiri dari ragam komunitas dan kerajaan yang memiliki sistem hukum dan tata kelola berbeda beda. Di beberapa wilayah, misalnya kerajaan kerajaan maritim, administrasi publik mencakup regulasi perdagangan antar pulau dan pengelolaan pelabuhan, sedangkan di wilayah agraris layanan publik lebih difokuskan pada pengelolaan irigasi dan distribusi tanah. Pola pola ini menegaskan bahwa konsep layanan publik tidak universal pada masa itu

Bagian 3 — Akar Pemikiran: Strategi, Demokrasi & Good Governance

A. Teori Strategi pada Sektor Publik

Pemahaman tentang strategi di sektor publik telah mengalami perkembangan konseptual yang signifikan, bergerak dari sekadar adaptasi model manajemen korporasi menuju kerangka teoretis yang mempertimbangkan kompleksitas sosial, legitimasi politik, dan keberlanjutan kebijakan. Istilah strategi, yang secara historis berakar pada dunia militer (*strategos* dalam bahasa Yunani kuno berarti seni memimpin pasukan), awalnya dipahami sebagai perencanaan jangka panjang untuk memenangkan konflik. Dalam perkembangan modern, teori strategi kemudian diadopsi ke dunia bisnis melalui karya tokoh seperti Igor Ansoff dan Michael Porter, yang menekankan analisis lingkungan kompetitif, keunggulan bersaing, dan pengelolaan sumber daya. Namun, dalam sektor publik, konsep strategi tidak dapat sekadar ditransplantasikan secara langsung, karena tujuan, dinamika kekuasaan, dan parameter keberhasilannya sangat berbeda dari sektor privat.

Dalam kerangka sektor publik, strategi berfungsi sebagai panduan arah jangka panjang yang menghubungkan visi politik, mandat hukum, dan aspirasi masyarakat dengan rencana implementasi yang konkret. Beberapa pakar administrasi publik seperti Bryson (2018) dalam *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* menekankan bahwa strategi publik harus mengakomodasi kompleksitas kebijakan, pluralitas aktor, dan ketidakpastian lingkungan. Artinya, teori strategi publik tidak

Bagian 4 — Kerangka Hukum dan Kebijakan Layanan Publik

A. Undang-Undang dan Regulasi Kunci

Kerangka hukum yang mengatur layanan publik di Indonesia merupakan pondasi normatif dan struktural bagi seluruh aktivitas penyelenggaraan pelayanan yang dilakukan oleh negara. Dalam perspektif administrasi publik modern, keberadaan undang-undang dan regulasi kunci tidak hanya berfungsi sebagai aturan formal yang mengikat, tetapi juga sebagai instrumen untuk mengarahkan perilaku birokrasi, menjamin perlindungan hak-hak warga, dan memberikan kepastian hukum bagi penyedia layanan. Teori *rule of law* yang dikemukakan oleh Lon L. Fuller menegaskan bahwa hukum yang baik harus memenuhi prinsip-prinsip umum seperti kejelasan, keterbukaan, konsistensi, dan keberlakuan yang stabil. Dalam konteks layanan publik, prinsip-prinsip ini menentukan sejauh mana regulasi dapat berfungsi efektif dalam menciptakan tatanan administratif yang akuntabel.

Salah satu regulasi paling penting dalam layanan publik Indonesia adalah Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Undang-undang ini menjadi payung hukum utama yang menetapkan definisi, prinsip, standar, hak, dan kewajiban dalam penyelenggaraan pelayanan publik. UU ini mengatur bahwa setiap penyelenggara layanan publik, baik pemerintah pusat, pemerintah daerah, BUMN/BUMD, maupun badan hukum lainnya yang diberi tugas penyelenggaraan layanan publik, wajib memenuhi standar pelayanan yang meliputi prosedur, waktu penyelesaian, biaya, dan output yang jelas.

Bagian 5 — Peta Pemangku Kepentingan

A. Pemerintah Pusat dan Daerah

Pemerintah pusat dan pemerintah daerah merupakan aktor kunci dalam ekosistem penyelenggaraan layanan publik di Indonesia. Dalam konteks tata kelola negara yang menganut sistem desentralisasi asimetris, hubungan antara kedua entitas ini diatur melalui kerangka hukum yang jelas namun dinamis, yang tercermin dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan berbagai regulasi turunannya. Analisis terhadap peran, fungsi, kewenangan, dan tantangan yang dihadapi oleh pemerintah pusat dan daerah menjadi penting, karena keberhasilan transformasi layanan publik sangat bergantung pada sinergi di antara keduanya.

Pemerintah pusat berperan sebagai penentu arah strategis dan pengambil keputusan makro dalam kebijakan publik. Fungsi utamanya meliputi perumusan kebijakan nasional, penetapan standar pelayanan minimal (SPM), alokasi anggaran melalui APBN, serta pembinaan dan pengawasan terhadap pemerintah daerah. Peran ini dijalankan melalui kementerian dan lembaga yang masing-masing memiliki mandat sektoral. Kementerian Dalam Negeri, misalnya, memegang fungsi koordinasi dan pembinaan umum terhadap pemerintah daerah, sedangkan kementerian teknis seperti Kementerian Kesehatan atau Kementerian Pendidikan menetapkan kebijakan sektoral yang harus diimplementasikan oleh daerah.

Di sisi lain, pemerintah daerah baik provinsi, kabupaten, maupun kota memiliki kewenangan otonomi yang cukup luas

Bagian 6 — Perencanaan Strategis dan Pengambilan Keputusan

A. Tahapan Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis (*strategic planning*) dalam sektor publik adalah proses sistematis untuk menentukan arah masa depan organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya, serta memastikan bahwa seluruh sumber daya diarahkan secara efektif menuju pencapaian tujuan tersebut. Konsep ini berakar pada literatur manajemen, khususnya teori yang dikembangkan oleh Igor Ansoff, Henry Mintzberg, dan John Bryson, namun telah mengalami adaptasi signifikan ketika diterapkan dalam konteks tata kelola pemerintahan. Perencanaan strategis di sektor publik memiliki dimensi politik, sosial, dan etis yang jauh lebih kompleks dibandingkan sektor privat, karena keberhasilannya tidak hanya diukur dari profit, tetapi dari nilai publik (*public value*) yang dihasilkan.

Tahapan perencanaan strategis di sektor publik secara umum mencakup delapan langkah utama, meskipun dalam praktiknya tahapan ini sering disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan lingkup kebijakannya. Delapan tahapan tersebut meliputi:

1. Analisis Konteks dan Lingkungan Strategis

Tahap awal perencanaan strategis adalah memahami konteks eksternal dan internal yang mempengaruhi organisasi. Analisis lingkungan eksternal mencakup faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum (PESTEL analysis). Misalnya, dalam layanan kesehatan publik,

Bagian 7 — Partisipasi Publik dan Demokrasi Deliberatif

A. Konsep Partisipasi dan Representasi

Partisipasi publik dalam tata kelola pemerintahan merupakan salah satu pilar fundamental demokrasi modern. Dalam literatur politik, partisipasi dipahami sebagai keterlibatan warga negara dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi kehidupan mereka. Partisipasi tidak semata-mata diartikan sebagai kehadiran fisik dalam forum resmi, melainkan mencakup spektrum luas mulai dari penyampaian aspirasi, pengawasan kebijakan, kontribusi ide, hingga keterlibatan aktif dalam perumusan dan implementasi program publik. Dalam perspektif *good governance*, partisipasi yang bermakna menjadi instrumen penting untuk meningkatkan legitimasi kebijakan, memperkuat akuntabilitas, dan memastikan kebijakan yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Representasi, di sisi lain, merupakan mekanisme untuk memastikan bahwa suara dan kepentingan warga tersalurkan melalui perwakilan yang sah, baik melalui sistem politik formal seperti parlemen maupun melalui badan konsultatif dan forum komunitas. Representasi menjadi relevan ketika semua warga tidak mungkin terlibat langsung dalam setiap keputusan publik. Sistem perwakilan yang efektif menuntut adanya keterhubungan antara wakil dan yang diwakili, transparansi dalam penyampaian aspirasi, serta akuntabilitas wakil dalam mempertanggungjawabkan keputusan yang diambil.

Bagian 8 — Kepemimpinan Demokratis dan Manajemen Perubahan

A. Karakter Pemimpin Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan prinsip partisipasi, kesetaraan, dan penghormatan terhadap hak-hak individu sebagai inti dari proses pengambilan keputusan. Dalam konteks tata kelola publik, pemimpin demokratis bukan hanya simbol keterbukaan, tetapi juga aktor yang secara aktif menciptakan ruang dialog, memberdayakan bawahan, dan memastikan setiap kebijakan mencerminkan aspirasi masyarakat luas. Model ini bertolak belakang dengan gaya kepemimpinan otoriter yang memusatkan kekuasaan dan membatasi peran partisipasi warga.

Karakter utama pemimpin demokratis mencakup integritas, empati, kemampuan mendengar, dan komitmen terhadap nilai-nilai *good governance*. Integritas menuntut konsistensi antara ucapan dan tindakan, yang membangun kepercayaan publik. Empati memungkinkan pemimpin memahami situasi dari sudut pandang orang lain, khususnya kelompok rentan yang sering terpinggirkan dalam proses kebijakan. Kemampuan mendengar bukan sekadar menerima informasi, tetapi memprosesnya secara kritis dan memasukkannya dalam pertimbangan kebijakan. Komitmen terhadap *good governance* memastikan bahwa keputusan diambil dengan mempertimbangkan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan keadilan.

Pemimpin demokratis harus memiliki *emotional intelligence* yang tinggi untuk mengelola dinamika tim, menyelesaikan konflik

Bagian 9 — Inovasi Layanan dan Eksperimen Publik

A. Bentuk Inovasi (Proses, Layanan, Model)

Inovasi dalam layanan publik adalah pengenalan dan penerapan ide-ide baru yang menghasilkan peningkatan signifikan dalam cara pemerintah menyediakan layanan kepada masyarakat. Inovasi dapat mencakup perbaikan proses administratif, penyediaan jenis layanan baru, atau pengembangan model tata kelola yang lebih efektif. Di sektor publik, inovasi bukan sekadar penciptaan teknologi baru, tetapi lebih pada penerapan pendekatan yang memberikan nilai tambah bagi warga, memperkuat efisiensi, dan memperluas jangkauan layanan.

Bentuk inovasi dapat dikategorikan ke dalam inovasi proses, inovasi layanan, dan inovasi model. Inovasi proses berfokus pada perbaikan mekanisme kerja internal untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi birokrasi, dan mempercepat waktu layanan. Misalnya, digitalisasi prosedur perizinan yang sebelumnya memakan waktu berhari-hari menjadi hanya beberapa jam melalui platform daring. Inovasi ini sering kali berhubungan dengan penerapan *lean management* atau *business process reengineering* yang memotong tahapan yang tidak bernilai tambah.

Inovasi layanan berkaitan dengan penciptaan atau modifikasi layanan publik yang ditawarkan kepada masyarakat. Contohnya adalah pengembangan aplikasi kesehatan daring yang memungkinkan pasien membuat janji temu, mengakses rekam medis, dan menerima konsultasi dokter secara virtual. Inovasi jenis ini sering berfokus pada peningkatan kualitas interaksi antara

Bagian 10 — Transformasi Digital dan Data Governance

A. Roadmap E-Government & Smart Governance

Transformasi digital sektor publik di Indonesia merupakan perjalanan panjang yang memerlukan visi strategis, kepemimpinan yang konsisten, dan tata kelola yang matang. *E-government* telah menjadi agenda reformasi birokrasi sejak awal 2000-an, namun pelaksanaannya sering menghadapi tantangan koordinasi, integrasi data, dan kesenjangan infrastruktur. Roadmap *e-government* yang jelas dan terukur adalah instrumen kunci untuk memastikan bahwa transformasi digital tidak sekadar menghasilkan aplikasi terpisah (*islands of automation*), tetapi membentuk ekosistem layanan yang saling terhubung, efisien, dan berorientasi pada warga negara.

Roadmap yang baik harus dimulai dengan visi yang menempatkan teknologi sebagai alat untuk meningkatkan kualitas layanan publik, memperkuat transparansi, dan memperluas akses. Visi ini perlu diterjemahkan ke dalam tujuan jangka panjang yang mencakup digitalisasi proses inti pemerintahan, integrasi sistem antar instansi, dan penerapan teknologi cerdas untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Indonesia, melalui Peraturan Presiden tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), telah menetapkan kerangka kebijakan untuk transformasi ini, namun implementasi yang konsisten di seluruh tingkatan pemerintahan masih menjadi tantangan.

Pilar utama roadmap *e-government* mencakup pembangunan infrastruktur digital nasional yang andal, pengembangan aplikasi

Bagian 11 — Sumber Daya Manusia untuk Layanan Publik Unggul

A. Rekrutmen, Kompetensi, dan Karier Pegawai Publik

Kualitas layanan publik sangat bergantung pada mutu sumber daya manusia (SDM) yang mengelolanya. SDM publik bukan sekadar pengelola kebijakan, tetapi juga ujung tombak interaksi antara negara dan warganya. Oleh karena itu, rekrutmen, pengembangan kompetensi, dan manajemen karier pegawai publik menjadi pilar strategis dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif, responsif, dan berintegritas.

Rekrutmen pegawai publik adalah pintu masuk yang menentukan kualitas birokrasi. Proses ini harus dirancang untuk menjaring individu dengan kompetensi teknis, kapasitas analitis, integritas moral, dan komitmen pelayanan publik. Model rekrutmen yang berbasis merit (*merit-based recruitment*) menjadi standar global untuk menjamin bahwa penempatan jabatan dilakukan berdasarkan kualifikasi, bukan koneksi politik atau kedekatan pribadi. Di Indonesia, Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) telah mengatur prinsip merit, namun pelaksanaannya masih memerlukan penguatan di lapangan, terutama untuk meminimalkan potensi intervensi non-profesional.

Selain prinsip merit, proses rekrutmen juga harus transparan dan akuntabel. Transparansi berarti setiap tahapan seleksi—mulai dari pengumuman formasi, persyaratan, metode seleksi, hingga pengumuman hasil—harus dapat diakses publik dan diawasi oleh lembaga independen. Akuntabilitas memastikan bahwa setiap keputusan seleksi dapat dipertanggungjawabkan secara objektif.

Bagian 12 — Pembiayaan, Kemitraan, dan Model Kolaborasi

A. Perencanaan Anggaran Strategis

Perencanaan anggaran strategis adalah proses sistematis untuk mengalokasikan sumber daya keuangan secara efektif guna mencapai tujuan dan prioritas organisasi, dalam hal ini institusi publik. Dalam konteks pemerintahan, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pembiayaan program, tetapi juga sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan akuntabilitas. Anggaran strategis memastikan bahwa setiap rupiah yang dibelanjakan memiliki keterkaitan langsung dengan visi, misi, dan sasaran pembangunan jangka menengah maupun jangka panjang.

Pendekatan tradisional dalam penganggaran sering kali bersifat inkremental, yaitu menambah atau mengurangi jumlah dari anggaran tahun sebelumnya tanpa evaluasi mendalam terhadap efektivitas program. Model ini rentan mempertahankan kegiatan yang kurang relevan atau tidak efisien. Sebaliknya, perencanaan anggaran strategis menggunakan pendekatan berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) yang menghubungkan alokasi dana dengan hasil dan dampak yang ingin dicapai. Pendekatan ini mendorong pemerintah untuk mengukur keberhasilan program, menilai nilai tambah yang dihasilkan, dan menyesuaikan pendanaan berdasarkan evaluasi tersebut.

Kerangka perencanaan anggaran strategis harus dimulai dengan analisis lingkungan strategis. Analisis ini mencakup proyeksi pendapatan, tren ekonomi, prioritas pembangunan nasional, dan potensi risiko fiskal. Selain itu, masukan dari

Bagian 13 — Etika, Integritas, dan Antikorupsi

A. Prinsip Etika dalam Pengambilan Keputusan Publik

Etika dalam pengambilan keputusan publik merupakan fondasi moral yang mengarahkan perilaku dan pilihan para pejabat publik dalam menjalankan tugasnya. Etika tidak hanya menjadi panduan normatif, tetapi juga instrumen strategis untuk membangun kepercayaan publik, mencegah penyalahgunaan kewenangan, dan memastikan kebijakan yang dihasilkan benar-benar berpihak pada kepentingan masyarakat luas. Dalam konteks tata kelola pemerintahan, prinsip etika tidak berdiri sendiri, melainkan berinteraksi dengan hukum, kebijakan, dan nilai-nilai sosial.

Pengambilan keputusan publik berbeda dengan keputusan di sektor privat karena menyangkut penggunaan sumber daya publik, mempengaruhi kehidupan orang banyak, dan sering kali melibatkan dilema antara kepentingan yang berbeda. Oleh karena itu, etika publik mengharuskan setiap pejabat mempertimbangkan prinsip keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi atau kelompok. Prinsip-prinsip ini tidak hanya bersifat ideal, tetapi harus diterjemahkan ke dalam prosedur kerja dan perilaku sehari-hari.

Salah satu kerangka yang sering digunakan untuk menilai etika pengambilan keputusan publik adalah *principle-based approach*, yang mencakup:

Bagian 14 — Mengukur Kinerja dan Dampak Layanan Publik

A. Metode Evaluasi Kinerja dan KPI Publik

Evaluasi kinerja dalam sektor publik adalah proses sistematis untuk menilai sejauh mana organisasi, program, atau kebijakan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi ini bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan instrumen strategis untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas. Dalam layanan publik, evaluasi kinerja harus mampu menjawab tiga pertanyaan fundamental: apakah tujuan tercapai, bagaimana cara mencapainya, dan apa pembelajaran yang bisa diambil untuk perbaikan di masa depan.

Metode evaluasi kinerja mencakup pendekatan kuantitatif, kualitatif, maupun gabungan keduanya (*mixed methods*). Pendekatan kuantitatif mengandalkan data numerik, indikator terukur, dan analisis statistik untuk menilai output dan outcome. Pendekatan kualitatif, sebaliknya, menekankan pada pemahaman mendalam tentang konteks, proses, dan persepsi para pemangku kepentingan melalui wawancara, diskusi kelompok terfokus (*focus group discussion*), dan studi kasus. *Mixed methods* menggabungkan keunggulan kedua pendekatan untuk memberikan gambaran yang komprehensif.

Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators* atau KPI) adalah alat ukur spesifik yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan. Dalam sektor publik, KPI harus memenuhi prinsip SMART—*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*. *Specific* berarti indikator jelas dan fokus;

Bagian 15 — Tantangan Global, Roadmap Aksi & Visi 2045

A. Globalisasi, Lingkungan, dan Isu Transnasional

Globalisasi telah membawa peluang besar sekaligus tantangan kompleks bagi layanan publik. Integrasi ekonomi, teknologi, budaya, dan arus informasi lintas batas membuat batas-batas geografis semakin kabur. Layanan publik kini harus beroperasi dalam ekosistem yang saling terhubung, di mana kebijakan domestik dapat dipengaruhi oleh dinamika internasional dan sebaliknya. Misalnya, keputusan negara-negara maju dalam menetapkan standar emisi karbon dapat berdampak langsung pada industri dan kebijakan lingkungan di Indonesia.

Salah satu tantangan utama yang muncul dari globalisasi adalah persaingan global dalam kualitas layanan publik. Masyarakat semakin mampu membandingkan standar layanan di berbagai negara melalui teknologi informasi. Hal ini menciptakan tekanan bagi pemerintah untuk meningkatkan kualitas layanan setara dengan praktik terbaik internasional. Selain itu, globalisasi juga memudahkan pergerakan tenaga kerja lintas negara, sehingga kompetisi dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik menjadi lebih ketat.

Isu lingkungan menjadi tantangan transnasional yang menuntut respons kolektif. Perubahan iklim, kerusakan ekosistem, dan polusi lintas batas memerlukan koordinasi kebijakan yang melampaui yurisdiksi nasional. Layanan publik di bidang energi, transportasi, kesehatan, dan tata ruang harus beradaptasi untuk mengurangi emisi, meningkatkan efisiensi sumber daya, dan

Penutup

Perjalanan penyusunan buku ini merupakan refleksi dari tantangan, pembelajaran, dan harapan terhadap masa depan layanan publik di Indonesia. Melalui lima belas bab yang saling terkait, kita diajak untuk melihat layanan publik bukan hanya sebagai serangkaian prosedur administratif, tetapi sebagai wajah negara di hadapan rakyatnya, cermin dari visi, nilai, dan komitmen kita bersama.

Buku ini menegaskan bahwa berpikir strategis berarti mampu melihat jauh ke depan, memetakan peluang dan risiko, serta mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efektif. Sementara bertindak demokratis berarti menempatkan rakyat sebagai pusat pengambilan keputusan, memastikan inklusivitas, dan menjaga akuntabilitas pada setiap langkah. Kedua prinsip ini, bila dijalankan secara konsisten, akan menjadi fondasi bagi layanan publik yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

Kita telah membahas kerangka hukum, teori, kebijakan, peran pemangku kepentingan, inovasi digital, penguatan SDM, hingga visi 2045. Semua ini adalah bagian dari peta jalan yang memerlukan keterlibatan aktif semua pihak: pemerintah, dunia usaha, akademisi, masyarakat sipil, dan warga negara secara individu. Tidak ada pihak yang dapat berjalan sendiri; keberhasilan hanya mungkin tercapai melalui kolaborasi.

Harapan kami, pembaca tidak hanya menjadikan buku ini sebagai bahan bacaan, tetapi juga sebagai panduan kerja, sumber inspirasi, dan alat advokasi untuk perubahan positif di lingkup masing-masing. Semoga pemikiran dan gagasan yang tersaji dapat

memperkaya wacana publik, memperkuat kapasitas kelembagaan, dan pada akhirnya, meningkatkan kualitas hidup masyarakat Indonesia.

Dengan semangat bersama, mari kita wujudkan layanan publik yang strategis, demokratis, dan humanis, demi Indonesia yang lebih maju, adil, dan sejahtera.

Daftar Pustaka

Andrews, M., Pritchett, L. and Woolcock, M., 2019. *Building state capability: Evidence, analysis, action*. Oxford: Oxford University Press.

Ansell, C. and Torfing, J., 2021. *Public innovation through collaboration and co-creation*. London: Routledge.

Asatryan, Z., Castellón, C., and Stratmann, T., 2018. Balanced budget rules and fiscal outcomes: Evidence from the US states. *Journal of Public Economics*, 167, pp.105-119.

Bannister, F. and Connolly, R., 2020. The future ain't what it used to be: Forecasting the impact of ICT on the public sphere. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101–411.

Boston, J., 2019. Governing for the future: Designing democratic institutions for a better tomorrow. *Public Policy and Administration*, 34(1), pp.3–27.

Bovaird, T. and Loeffler, E., 2020. *Public value, governance and public services delivery*. London: Routledge.

Bryson, J.M., Crosby, B.C. and Bloomberg, L., 2020. *Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management*. *Public Administration Review*, 74(4), pp.445–456.

Christensen, T. and Lægreid, P., 2020. *The Routledge Handbook to Accountability and Welfare State Reforms in Europe*. London: Routledge.

Clarke, A. and Craft, J., 2019. The twin faces of public sector design. *Governance*, 32(1), pp.5–21.

Cordella, A. and Paletti, A., 2019. Government as a platform: Organizing the digital public sector. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101–410.

Denhardt, J.V. and Denhardt, R.B., 2021. *The new public service: Serving, not steering*. 5th ed. New York: Routledge.

Dwivedi, O.P., 2019. *Public service ethics: Individual and institutional responsibilities*. London: Routledge.

Dunleavy, P. and Margetts, H., 2020. *Digital era governance: From bureaucracy to networked governance*. Oxford: Oxford University Press.

European Commission, 2020. *Digital Government Factsheets*. Brussels: EU Publications Office.

Fountain, J.E., 2021. *Building the virtual state: Information technology and institutional change*. Washington, DC: Brookings Institution Press.

Gollust, S.E., Barry, C.L. and Niederdeppe, J., 2019. Public health frames in the news and their effects on public opinion. *Milbank Quarterly*, 97(1), pp.177–212.

Heeks, R. and Ospina, A.V., 2019. Conceptualising the link between ICTs and resilience in development. *Information Technology for Development*, 25(2), pp.171–190.

Hood, C. and Dixon, R., 2020. *A government that worked better and cost less?*. Oxford: Oxford University Press.

Howlett, M., Ramesh, M. and Wu, X., 2020. *The public policy primer: Managing the policy process*. 3rd ed. London: Routledge.

Kettunen, P. and Kallio, J., 2021. Public sector reform and digitalisation: The role of public managers' trust. *Government Information Quarterly*, 38(1), pp.101–118.

Kuhlmann, S. and Bouckaert, G. eds., 2021. *Local public sector reforms in times of crisis: National trajectories and international comparisons*. London: Palgrave Macmillan.

Lapuate, V. and Van de Walle, S., 2020. The effects of new public management on public service motivation in Europe. *Public Administration Review*, 80(2), pp.230–243.

Lindgren, I. and van Veenstra, A.F., 2018. Digital government transformation: A framework for government innovation in a digital era. *Government Information Quarterly*, 35(4), pp.547–554.

Macintosh, A. and Whyte, A., 2020. Towards open public services: Transformations in public service delivery. *Public Money & Management*, 40(3), pp.203–212.

Mazzucato, M., 2021. *Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism*. London: Penguin.

Meijer, A., Curtin, D. and Hillebrandt, M., 2019. Open government: Connecting vision and voice. *International Review of Administrative Sciences*, 85(2), pp.1–19.

Nugroho, Y., 2021. Digital transformation in Indonesia's public sector: Opportunities and challenges. *Journal of Southeast Asian Public Policy*, 2(1), pp.15–34.

Osborne, S.P., Radnor, Z. and Strokosch, K., 2021. Co-production and the co-creation of value in public services: A suitable case for treatment?. *Public Management Review*, 23(3), pp.1–20.

Pereira, G.V., Parycek, P., Falco, E. and Kleinhans, R., 2018. Smart governance in the context of smart cities: A literature review. *Information Polity*, 23(2), pp.143–162.

Pollitt, C. and Bouckaert, G., 2021. *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.

Scholl, H.J. and Scholl, M.C., 2019. Smart governance: A roadmap for research and practice. *Government Information Quarterly*, 36(2), pp.101–409.

United Nations, 2022. *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. New York: United Nations.

Van der Wal, Z., 2020. Being a public manager in times of crisis: The art of managing stakeholders, political masters, and collaborative networks. *Public Administration Review*, 80(5), pp.759–764.

Weerakkody, V., Omar, A., El-Haddadeh, R. and Al-Busaidy, M., 2021. Digital government transformation: A case analysis of public sector innovation. *Government Information Quarterly*, 38(2), 101–410.

World Bank, 2021. *World Development Report 2021: Data for better lives*. Washington, DC: World Bank.

Yang, K. and Holzer, M., 2020. Digital era governance: IT, public sector performance, and accountability. *Public Administration Review*, 80(2), pp.255–268.

Zhang, Y., Chen, H. and Luo, J., 2021. Adaptive governance in the digital age: Big data and policy innovation. *Government Information Quarterly*, 38(4), 101–608.

Profil Penulis



Dr. Carlos Manuel Maia, AKS., M.Si., lahir di Dili pada 4 November 1974, sebagai putra dari Manuel Maia (+) dan Fernanda Maia (+). Ia tumbuh dalam lingkungan keluarga yang menanamkan nilai disiplin, tanggung jawab, dan pengabdian. Ia menikah dengan Romana Christiana Boy dan dikaruniai dua orang anak, Dirgatama Manuel Maia dan Maria Fernanda Maia, yang menjadi sumber inspirasi dalam perjalanan hidup dan pengabdianya.

Pendidikan dasarnya ditempuh di SD Negeri 9 Dili dan diselesaikan pada tahun 1988. Ia melanjutkan ke SMP Katolik Paulus VI Dili hingga lulus pada tahun 1991, kemudian menyelesaikan pendidikan menengah atas di SMA Negeri 2 Dili pada tahun 1994. Sejak masa sekolah, bakat kepemimpinan dan ketekunannya telah tampak melalui berbagai aktivitas organisasi dan kepemudaan yang diikutinya.

Minatnya pada bidang sosial membawanya melanjutkan studi di Sekolah Tinggi Kesejahteraan Sosial Bandung, Jurusan Ilmu Pekerjaan Sosial, dan meraih gelar Ahli Kesejahteraan Sosial (AKS) pada tahun 1998. Ia kemudian memperdalam kajian sosiologi dengan menempuh Program Magister Sosiologi di Universitas Muhammadiyah Malang dan memperoleh gelar Magister Sains

(M.Si.) pada tahun 2004. Puncak capaian akademiknya diraih pada tahun 2020 dengan gelar Doktor (Dr.) dalam bidang Ilmu Administrasi dari Universitas Nusa Cendana Kupang. Latar belakang akademik ini membentuk fondasi kuat bagi pemikirannya dalam bidang administrasi publik, kebijakan, dan pembangunan sosial.

Sejak usia muda, Dr. Carlos aktif dalam berbagai organisasi. Ia terlibat dalam Gerakan Pramuka dari jenjang Siaga hingga Penegak Saka Dirgantara di Dili (1984–1999). Kepemimpinannya terasah ketika menjabat sebagai Ketua OSIS SMP Katolik Paulus VI (1989–1991) serta menjadi anggota dan pengurus OSIS SMA Negeri 2 Dili (1992–1993). Ia juga aktif dalam dunia bela diri melalui Perguruan Pencak Silat Padjadjaran (1991–1994) dan kemudian Tarung Derajat sejak 1994 hingga kini. Pengalaman ini memperkaya karakter kepemimpinan, ketegasan, serta daya juangnya.

Berbagai capaian penting turut mewarnai perjalanan organisasinya. Pada tahun 1991, ia menjadi peserta Jambore Nasional di Cibubur, Jakarta, sebagai Pratama Kontingen Timor Timur. Tahun 1993, ia terpilih sebagai Paskibraka Nasional dan dipercaya menjabat Lurah Putera Desa Bahagia serta Komandan Kelompok 17 Pagi di Istana Negara, Jakarta. Dalam bidang olahraga bela diri, ia pernah menjadi pelatih Tarung Derajat untuk Kontingen Timor Leste pada SEA Games XXVI tahun 2011 di Jakarta–Palembang, serta pelatih Kontingen Nusa Tenggara Timur pada Kejuaraan Nasional Piala Presiden IV tahun 2013 di Bandung. Keseluruhan pengalaman ini mencerminkan integritas, dedikasi, dan konsistensi dalam pengabdian.

Dalam ranah profesional, Dr. Carlos mengabdikan diri sebagai dosen tidak tetap sejak tahun 1999 di berbagai perguruan tinggi negeri dan swasta di Kupang dan Malang. Selain itu, sejak tahun

2007 ia juga menekuni dunia kewirausahaan, khususnya di sektor pariwisata dan perdagangan, sebagai wujud kemandirian dan kontribusi nyata terhadap pengembangan ekonomi.

Sebagai akademisi produktif, ia telah menghasilkan berbagai karya ilmiah yang membahas pendidikan, administrasi publik, kebijakan, demokrasi, pembangunan daerah, hingga tata kelola pemerintahan dan korporasi di era digital. Karya-karyanya merefleksikan konsistensi pemikiran yang kritis dan konstruktif terhadap dinamika perubahan sosial-politik kontemporer. Melalui buku-bukunya, ia mendorong inovasi pelayanan publik, penguatan tata kelola pemerintahan, pemberdayaan masyarakat marjinal, serta pembangunan yang berorientasi pada keadilan sosial dan keberlanjutan.

Perjalanan akademik, pengalaman organisasi, serta kiprah profesional yang luas menjadikan Dr. Carlos Manuel Maia sebagai figur akademisi-praktisi yang utuh. Ia tidak hanya bergiat dalam ranah konseptual, tetapi juga terlibat langsung dalam implementasi kebijakan dan pemberdayaan masyarakat. Dedikasinya terhadap pendidikan, administrasi publik, dan kesejahteraan sosial menghadirkan teladan tentang bagaimana ilmu pengetahuan dapat bersinergi dengan tindakan nyata demi kemajuan masyarakat.

Buku Berpikir Strategis dan Bertindak Demokratis membahas transformasi layanan publik yang cepat, adil, partisipatif, dan berpihak pada warga. Pembaca diajak memahami pentingnya strategi berbasis data, kepemimpinan demokratis, serta keterlibatan masyarakat dalam menciptakan layanan publik yang lebih humanis.

Melalui pembahasan tentang reformasi birokrasi, inovasi, digitalisasi, antikorupsi, dan visi Indonesia 2045, buku ini menjadi bacaan penting bagi akademisi, birokrat, mahasiswa, praktisi, dan masyarakat umum. Karya ini menginspirasi lahirnya tata kelola publik yang lebih strategis, demokratis, dan berdampak nyata.



**PENERBIT
INDONESIA
IMAJI**

PENERBIT INDONESIA IMAJI

Anggota IKAPI No. 292/JTI/2021

● @indonesiaimaji

● indonesiaimaji.com



ISBN 978-623-8067-99-2



9

786238

067992