

MODEL DAN PRAKTEK PROSES KEBIJAKAN STRATEGIS DI INDONESIA : STUDI KASUS MANAJEMEN STRATEGIS DI PEMERINTAH PUSAT INDONESIA (2009-2012)

Affandy Agusman Aris*)

Abstract : Since 1998, the Indonesian government has introduced an approach to Strategic Management under Government Regulation No. 108/200 government has not evaluated the experience with this strategy. However, in 2009, President Yudhoyono's administration introduced a new approach called Medium Term Development Plan (RPJMD) -Planning Long Term Development. The interesting question regards compliance with the government's strategic plan. In other words, is the continued implementation of the strategic plan? In this paper, the authors investigated the experiences with efforts to introduce the model and practice of Strategic Management in the public sector Indonesia, in particular aspects of the process and tools. The method used in this study is historical and descriptive using casual circle model system dynamics method. The study found that the strategic planning model implemented by the government is a linear process model associated with the key success factors of leadership, professional coordination between government units and complete process monitoring and instruments: planning, implementation and evaluation.

Keywords: policy, strategic management, strategic plans, public sector

PENDAHULUAN

Sejak memasuki praktik politik yang demokratis pada tahun 1998, Indonesia memiliki penawaran dengan beberapa kendala terutama dalam efektivitas pemerintahan. Demokrasi membutuhkan efisien konsultasi dan pengambilan keputusan proses dan karena itu harus melibatkan sembilan fraksi di DPR yang memiliki masalah yang berbeda. Dalam jangka sebelumnya, mantan presiden, Soeharto, memiliki dokumen rencana strategis yang dikenal sebagai Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN). Namun demikian, dokumen rencana strategis diterjemahkan dari visi dan misi Presiden dan Wakil Presiden terpilih setelah 1998. Selain itu, rencana strategis, yang disebut Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMD), adalah sistematis selama lima tahun. Pada tahun 2004, Parlemen mengeluarkan peraturan untuk rencana strategis yang bernama UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Tiga tahun

kemudian, pada tahun 2007, itu ditetapkan oleh Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Panjang Perencanaan Pembangunan Jangka Nasional - 2005-2025. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa sejak tahun 2007 Indonesia, setelah akhir pemerintahan otoriter Soeharto, memiliki dokumen perencanaan strategis jangka panjang untuk 20 tahun ke depan.

Pertanyaan yang menarik menganggap kepatuhan pemerintah dengan rencana strategis ini. Dengan kata lain, bagaimana rencana strategis diimplementasikan? Pertanyaannya berkaitan erat dengan kemampuan pemerintah dalam melaksanakan rencana tersebut. Hal ini sesuai dengan tujuan dari makalah ini yaitu untuk mengamati sejauh mana prinsip-prinsip manajemen strategis akan dilaksanakan. Strategis prinsip-prinsip manajemen perhatian baik adanya kemampuan proyeksi masa depan (Mintzberg, 1999; Bovaird dan Loffer, 2003) dan adanya

berbagai kapasitas organisasi untuk mengkoordinasikan tindakan tersebut rencana (Salaman dan Asch, 2003; Osborne dan Brown, 2005).

Namun, pelaksanaan rencana strategis yang ada, baik RPJMD atau RPJP, tidak semulus akan lebah diharapkan. Pada tahun 2009, Bank Dunia revealed kelemahan dalam mekanisme dan kerangka kerja dari Pemerintah dalam menangani koordinasi perumusan dan pelaksanaan kebijakan dan program di berbagai cabang, baik di tingkat pusat dan daerah. (Bank Dunia, 2009, hal.1). Menurut Bank Dunia baik proses pengambilan keputusan yang mendasari perumusan kebijakan dan program penggambaran peran dan tanggung jawab yang diperlukan untuk pelaksanaan kebijakan sering tidak jelas. Misalnya, ketidakpastian tentang kebijakan dan peraturan ekonomi disebut sebagai salah satu aspek yang paling lemah dari iklim investasi di Indonesia, dan tampaknya berasal terutama dari kurangnya koordinasi lintas kementerian yang berbeda di tingkat nasional dan antara pemerintah nasional dan sub-nasional. Kelemahan dalam pelayanan juga disebabkan kebingungan peran dan tanggung jawab antara kementerian pusat dan pemerintah daerah. Laporan ini mengakui bahwa adalah diharapkan bahwa bagian-bagian yang berbeda dari pemerintah mungkin telah mengundang perspektif yang berbeda dan prioritas menunjukkan dengan jelas menyatakan bahwa Indonesia tampaknya kurang mekanisme yang jelas dan efektif untuk mendamaikan perbedaan-perbedaan ini.

Pada tahun 2011 pemerintah Indonesia menerbitkan rencana strategis yang disebut The Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI). Masterplan ini ditujukan untuk mempercepat pencapaian target pembangunan jangka panjang diatur dalam RPJP, terutama

untuk pembangunan infrastruktur dan industri. Kedua, MP3EI mencoba untuk mempercepat partisipasi pihak swasta asing dalam pengembangan infrastruktur yang tidak dijelaskan dalam RPJMN dan RPJP dokumen rencana strategis. Dokumen tampaknya tumpang tindih dengan dokumen rencana strategis lainnya. Yang menimbulkan pertanyaan kontinuitas?

Sementara itu, laporan Bank Dunia menunjukkan bahwa kelemahan tidak hanya pada tingkat perencanaan, tetapi juga pada tingkat teknis pelaksanaan. Selanjutnya ia menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan tidak dipahami dengan baik antara tingkat pemerintahan dengan. masing-masing tingkat pemerintah memiliki perspektif yang berbeda tentang isu-isu, yang mengarah ke konflik antar departemen. Berdasarkan masalah ini, makalah ini akan membahas bagaimana pengembangan dibedakan oleh empat faktor, yaitu:

Melingkar dan jaringan kausalitas karena bertentangan dengan sistem yang sederhana, di mana penyebab dan efek dapat dipisahkan, sistem ini tentu rumit jika efek feed kembali ke penyebabnya.

Munculnya dalam sistem yang terdiri dari banyak unit (agen) sifat global dan perilaku tidak dapat dikurangi dengan jumlah unit yang terdiri dari sistem. Munculnya harus dilakukan dengan kepastian dan pemeliharaan struktur hirarkis di mana gangguan dan keacakan yang pasti ada di lokal dikendalikan.

Diri-organisasi ketika sistem adaptif kompleks mencapai keadaan kritis diri teratur rapi, maka perubahan sistem yang terjadi cenderung mengikuti kuasa hukum. Ini berasal dari tingkat interkoneksi hirarkis agen dalam sistem, yang mengarah ke perilaku non-linear.

Pusat-semua transformasi dan transaksi nilai-menciptakan sosio-ekonomi menghasilkan output yang

cocok untuk tujuan manusia. Hal ini tidak mungkin untuk mengatakan yang merupakan kebugaran optimal dalam lanskap lingkungan, namun ada kemungkinan untuk membandingkan tingkat kebugaran antara karakteristik dalam sistem dan lanskap.

ANALISIS HASIL

Karena Soesilo-Boediono Kabinet Indonesia Bersatu II diresmikan, telah diatur dalam dokumen RPJMD untuk pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 mandat pada Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Selanjutnya, pada tahun 2007, itu diberlakukan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJPN) - Rencana Pembangunan Jangka Panjang 2005-2025. RPJPN menjadi juga referensi dalam penyusunan RPJP Daerah dan menjadi panduan bagi Presiden dan Wakil Presiden kandidat dalam penyusunan lima tahunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Rencana Pembangunan Jangka Tengah dan Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Rencana Kerja Pemerintah. Keberhasilan rencana pembangunan nasional dalam mewujudkan visi Indonesia merdeka, inovatif, adil dan makmur yang Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur - perlu didukung oleh (1) komitmen yang kuat dan demokratis kepemimpinan nasional; (2) konsistensi kebijakan pemerintah; (3) keselarasan dengan orang; dan (4) partisipasi aktif dari masyarakat dan bisnis dunia.

Rencana Tahunan (RKP) disusun berdasarkan respon dari running-kondisi yang dipimpin oleh "geng empat" dan pembagian anggaran legislatif. Formulasi proses kebijakan strategis sejak tahun 1998 telah didorong oleh "Gang of Four" di sisi eksekutif dan Badan Anggaran di sisi Legislatif. The "Gang empat" memimpin kebijakan ekonomi makro dan terdiri dari:

1. Departemen Keuangan (MF),
2. Kementerian Perencanaan (MP)
3. Koordinator Departemen Urusan Ekonomi (Menko Perekonomian)
4. Kementerian Dalam Negeri (MHA).

Pada awal RKP pengaturan, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional merumuskan draft kebijakan yang cocok untuk misi, yang juga cocok untuk RPJMN dan RPJP. Mekanisme berikutnya adalah pembahasan dalam Musrenbang Nasional dihadiri oleh seluruh menteri, badan-badan negara, gubernur, pemimpin sosial dan agama, dan pers.

Dalam forum tersebut, "geng empat" menjelaskan situasi terbaru dan kondisi perekonomian nasional tetapi mereka tidak memiliki cukup waktu untuk membahas tentang pencapaian tujuan dari rencana strategis. Badan Perencanaan Pembangunan Nasional melakukan evaluasi atas pencapaian RPJMN (Rencana Jangka Menengah) dalam bentuk evaluasi tahunan yang kemudian menjadi pedoman untuk menetapkan RKP (rencana tahunan), seperti yang telah dalam bentuk contoh RKP (tahunan rencana) prestasi. Metode rencana strategis menggunakan pendekatan desain sekolah tampaknya memberikan warna pada struktur rencana strategis. Pembentukan target untuk rencana strategis sulit untuk mencapai karena perubahan asumsi dan kondisi lingkungan.

Divisi Anggaran Legislatif dunia

Divisi Anggaran adalah divisi permanen diperintahkan oleh Legislatif. Anggotanya diambil secara proporsional dari semua fraksi. Dalam menjalankan menjalankan fungsinya, divisi ini memiliki sekretariat dan tim ahli. Tugas utama divisi ini adalah membahas belanja APBN (APBN). Berbagai forum yang dapat digunakan oleh divisi ini antara lain: rapat kerja dengan Badan Eksekutif, pertemuan untuk mendengarkan

pendapat, atau pertemuan untuk mendengarkan opini publik (tapi jarang dilakukan).

Bahkan, forum ini sangat penting karena akan menjadi ruang komunikasi untuk dan antara perwakilan dan badan atau sekelompok orang yang mereka wakili. Divisi Anggaran dapat membuat panitia kerja, yang umumnya dibagi menjadi tiga: komite yang bekerja untuk asumsi makro, untuk menerima dan defisit / pengeluaran; komite bekerja untuk pengeluaran pusat Kementerian / Badan, dan panitia kerja belanja daerah. Panitia bekerja memiliki kewajiban untuk memberikan rekomendasi ke divisi pertemuan tentang hal-hal yang dianggap penting ada dalam agenda legislatif. Dalam memenuhi tugasnya, Divisi Anggaran dapat mengatur rancangan anggaran yang cocok untuk kebutuhan, dan kemudian akan dikirimkan ke Legislatif dunia Neighborhood Affairs Division.

Pendahuluan Berbicara antara Eksekutif dan Legislatif

Tahun Pengeluaran APBN pergi dari 1 Januari - 31 Desember, namun proses pengaturan dimulai pada tahun sebelumnya. Menurut pasal 14 baris 1 hukum tidak ada. 17 Tahun 2003 tentang moneter negara, menteri / kepala badan yang akan menggunakan dana / atau yang menggunakan hal-hal yang harus membuat arrangements untuk rencana kerja dan anggaran untuk kementerian/lembaga untuk tahun berikutnya. Rencana kerja harus diatur sehingga cocok untuk kinerja yang akan dicapai. Kemudian, harus diserahkan bersama dengan estimasi pengeluaran di tahun depan atau untuk periode setelah anggaran tahunan yang sedang disusun. Gambar 5 mencoba untuk memetakan struktur hubungan antar aktor dalam menetapkan rencana tahunan dan anggaran.

Rute 1: sebuah lingkaran yang sangat berpengaruh dalam menentukan baik rencana tahunan (RKP) dan anggaran. Dalam rute 1, mekanisme rencana tersebut lebih didasarkan pada pendekatan teknokratis dari politik dan asumsi masalah ekonomi dan moneter yang terlibat lebih dalam pengaturan dari rencana tahunan. Kebijakan makroekonomi pemerintahan SBY-Boediono lebih sering mencoba untuk memberikan subsidi untuk bahan bakar minyak dan meningkatkan upah pegawai negeri setiap tahunnya.

Rute 2 menggambarkan struktur hubungan yang dekat dan saling bergantung. Penganggaran pembagian legislatif sangat kuat. Sebuah Legislator menganggap bahwa mereka memiliki hak untuk mengajukan saran yang dapat menyebabkan perubahan pengeluaran anggaran negara, dan hak itu sendiri telah diatur dalam konstitusi. Otoritas divisi anggaran legislatif Indonesia untuk anggaran kelebihan pengeluaran anggaran nasional jauh lebih kuat. Kondisi ini terungkap dalam kasus suap percepatan dana untuk pembangunan infrastruktur daerah.

Rute 3 menggambarkan struktur hubungan antara partai politik dan pembagian anggaran legislatif. Hubungan ini adalah simbiosis yang saling menguntungkan. Partai-partai politik mendorong wakil-wakil mereka yang bertanggung jawab untuk menjadi anggota divisi pengeluaran anggaran untuk memperjuangkan kepentingan pihak, terutama untuk kepentingan daerah dari mana mereka telah terpilih.

Rute 4 menunjukkan struktur hubungan yang tidak langsung, tetapi saling tergantung. Geng empat membutuhkan legitimasi dari partai politik, terutama partai politik yang memiliki menteri di kabinet.

Rute 5 menggambarkan hubungan structural lemah antara warga dan geng empat. Hal ini karena tidak ada

peraturan yang memaksa kementerian untuk menyebarkan draft rencana untuk warga.

Rute 6 memberikan penjelasan tentang struktur hubungan antara Divisi Anggaran Legislatif dan warga. Meskipun ini harus menjadi hubungan yang kuat, sebenarnya itu adalah lemah. Dalam hal ini, karena Divisi Anggaran Legislatif tidak pernah disebarluaskan draft rencana untuk umum.

Rute 7 menggambarkan hubungan lemah antara warga, media, dan LSM. Struktur perencanaan yang dijelaskan di atas menunjukkan kompleksitas proses perencanaan yang melibatkan banyak organisasi dalam pengambilan keputusan. Sampai 2011, jumlah daerah otonom di Indonesia adalah 618, yang terdiri dari 33 provinsi, 497 Kabupaten, dan 98 kota. Berdasarkan UU No. 32/2004, tanggung jawab kabupaten memiliki dua bidang tanggung jawab wajib dan daerah opsional tanggung jawab). Pendekatan ini seragam untuk semua daerah otonom di Indonesia kecuali Papua, Aceh, dan Yogyakarta. The Negeri Kementerian sesuai dengan hukum dilakukan evaluasi untuk 33 dokumen rencana strategis dan rencana pendapatan dan pengeluaran dari semua provinsi. Sementara itu, masing-masing Perencanaan Pembangunan Daerah Dewan harus meninjau rencana strategis serta kabupaten dan pendapatan kota dan pengeluaran rencana bawah nya. Pertanyaannya adalah, dapat mekanisme tersebut bekerja dengan baik?

Dari perspektif sistem adaptif kompleks, dalam pengembangan strategi, semua unit perencanaan berinteraksi di dalam mekanisme Musrenbang Nasional (Pertemuan Nasional Tahunan) dan hoeld asimilasi informasi, sehingga perilaku evolusioner. Perilaku perencana di tingkat regional ditunjukkan dengan membuat rencana tahunan dalam bentuk Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) yang berasal dari Arah Kebijakan

Umum sesuai dengan prioritas dan kadang-kadang tidak sesuai dengan RPJMD yang telah dikembangkan.

Sementara itu, di tingkat Pemerinta, agenda Musrenbang lebih dari forum seremonial dan tidak menyentuh persoalan defisit anggaran untuk membiayai rencana strategis.

Hambatan dari Desain Sekolah

Kelemahan utama dari metode perencanaan desain sekolah seperti yang digunakan dalam pengaturan RPJMN, menangani masalah seperti masalah lingkungan global tidak diantisipasi dalam dokumen perencanaan 2009. Tantangan kedua dalam melaksanakan RPJMN adalah kesulitan dalam koordinasi kementerian dengan badan-badan negara dan juga pemerintah lokal di sekitar asumsi dasar, misalnya, target untuk mengurangi kemiskinan dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

Dalam studi terhadap pelaksanaan RPJMN pada tahun 2009 di berbagai agenda pembangunan Bank Dunia digunakan indikator untuk menilai pelaksanaan rencana strategis Indonesia, termasuk:

1. Kebijakan dan kualitas peraturan
2. Efektivitas pemerintahan: koordinasi, kapasitas dan akuntabilitas;
3. Pengendalian korupsi
4. Aturan hukum

Studi dinilai luar agenda pembangunan dirumuskan dalam RPJPN dan RPJMN mengenai peningkatan pertumbuhan ekonomi, pemerataan pembangunan, pembangunan berkelanjutan dan manajemen bencana alam. Kebijakan proroty dari agenda pertama adalah, pembangunan infrastruktur dan perbaikan kebijakan dan hasil penelitian menunjukkan ketidakpastian kebijakan terkait dengan pembebasan tanah untuk infrastruktur. Pada tahun 2005, Pemerintah membentuk Komite Nasional Kebijakan Percepatan Penyediaan Infrastruktur (KKPPI) sebagai komite antar-

kementerian yang dipimpin oleh Menteri Koordinator Perekonomian. Pada bulan Februari 2006, kebijakan itu diumumkan dengan Paket Kebijakan menguraikan lebih dari 150 reformasi. Selain itu, pada bulan Juli 2007, pemerintah mengumumkan Instruksi Presiden 6/2007 lanjut tentang kebijakan ekonomi yang terintegrasi dan Instruksi Presiden 5/2008 tentang reformasi regulasi dan kelembagaan. Namun, paket kebijakan tidak menampilkan keberhasilan dalam memacu pembangunan infrastruktur. Investasi infrastruktur naik dari rendah 2 persen dari PDB pada tahun 2000 menjadi hanya 3 persen dari PDB pada tahun 2005 terutama karena pembangunan infrastruktur menghadapi hambatan yang signifikan, terutama dari pemerintah daerah. Menurut Bank Dunia Studi (2009) itu adalah kelemahan dalam mekanisme dan kerangka kerja Indonesia memiliki tempat untuk mengkoordinasikan perumusan dan pelaksanaan kebijakan dan program dalam dan di cabang yang berbeda dari pemerintah, baik di tingkat pusat dan daerah yang telah menghambat efektifitas pemerintah dalam penggambaran peran dan tanggung jawab. Salah satu kelemahan utama yang dirasakan selama ini dalam sistem perencanaan pembangunan nasional dan daerah di Indonesia adalah kurangnya keselarasan, baik lintas sektor, lintas provinsi dan nasional, provinsi antar berdekatan dan antar kabupaten / kota (Andi Erwin, 2010).

Dalam Rapat Dengar Pendapat pendapat antara Kepala BAPPENAS dan anggota Dewan Daerah (DPD) pada 20 Juni 2011 tentang MP3EI dinyatakan bahwa:

Menanggapi hal tersebut, Sofia Maipauw (Regional Dewan republik Indonesia dari provinsi Papua Barat) menyoroti perbedaan antara apa yang sering pemerintah direncanakan dan pelaksanaannya. Hal ini dapat dilihat dari belum direalisasi proposal

Musrenbang (Pembangunan Perencanaan Pembangunan) 's dari desa ke tingkat provinsi ketika kebijakan yang ditetapkan dalam APBD (Anggaran Pendapatan Belanja Daerah). "Istilah orang Papua, exercise yang berbeda - different bermain. Ini berarti bahwa ketika kita latihan paduan suara dengan nada dengan cara ini, ketika menyanyikan lagu lapangan banyak berubah dari yang telah dipelajari. Hal ini sama dengan pendekatan pembangunan yang hanya mengubah nama tapi substansinya sama," kata Sofia.

Menjawab keraguan ini, Armida mengakui masih ada kelemahan dalam proses Musrenbang untuk Musrenbangnas. Oleh karena itu, selain mengevaluasi mekanisme Musrenbang, pemerintah juga mempertimbangkan masukan dari daerah. "Seperti dalam Master Plan, pemerintah bersama-sama dengan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) dan swasta, harus menyadari percepatan dan perluasan pembangunan ekonomi," tutup Bappenas Kepala.

Pesimisme antara anggota Dewan Daerah tercermin antara senator yang menentang rencana strategis setiap pemerintah. Satu hal penting yang harus dikritik adalah mekanisme Rapat Pembangunan Nasional (Musrenbang) yang rutin diadakan setiap tahun. Isi dari forum ini adalah serangkaian pidato dari presiden dan menteri terkait dan tidak ada evaluasi dari apa yang telah dicapai pada tahun berjalan.

Bersama Surat Edaran Budaya

Salah satu metode yang digunakan oleh kementerian untuk memecahkan masalah kurangnya antar-menteri koordinasi adalah untuk mengeluarkan keputusan bersama atau surat edaran bersama. Dalam salah satu surat keputusan bersama untuk menangani perencanaan terkoordinasi antara Pemerintah dan Pemerintah Daerah, pada tahun 2010, empat

kementerian mengeluarkan Peraturan Bersama Menteri Dalam Negeri, Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional / Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional dan Menteri Keuangan No: 28 tahun 2010, No: 0199 / M PPN / 04/2010 dan No: PMK 95 / PMK 07/2010 Tentang Rencana Keselarasan Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2010-2014.

Penerbitan peraturan ini menunjukkan masalah dengan koordinasi rencana ini bisa tampak lucu dan aneh dalam perencanaan dan menunjukkan bahwa koordinasi di pemerintah pusat menghadapi masalah serius. Harus Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian Keuangan melakukan program filtrasi langsung dan kegiatan yang tidak cocok untuk RPJMN? Tapi pola evaluasi ini tidak efektif.

Pola yang sama juga diterapkan pada alokasi anggaran khusus untuk pemerintah daerah. Dalam Tujuan Hibah Alokasi Khusus untuk Pemerintah Daerah (Dana Alokasi Khusus), Pemerintah Pusat melalui Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) dengan Kementerian Keuangan dan Kementerian Dalam Negeri, juga mengeluarkan Surat Edaran Bersama Menteri Pembangunan Nasional Badan Perencanaan (Bappenas), Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri, Nomor 0239 / M.PPN / 11/2008; SE 1722 / MK.07 / 2008; 900/3556 / SJ, tanggal 21 November 2008, tentang Pedoman Pelaksanaan Teknis Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Pemanfaatan Dana Alokasi Khusus. Surat Edaran bersama diperlukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi Dana Alokasi Khusus. Model Keputusan bersama ini dilakukan juga dalam kebijakan lainnya.

Koordinasi

Koordinasi menjadi kata yang biasanya diucapkan oleh Presiden, pada kenyataannya, bagaimanapun, koordinasi merupakan kegiatan yang sulit untuk membawa sekitar. Evaluasi oleh Bank Dunia di atas menunjukkan bahwa koordinasi menghadapi masalah cukup sulit baik di tingkat kementerian, dan antara kementerian dan pemerintah daerah dengan mengacu pada pendapat O'Toole dan Monjoy yang pola hubungan antar kementerian hubungan jauh lebih kompetitif. Setiap kementerian atau lembaga memiliki target tersendiri yang berbeda satu sama lain dan sulit untuk menggabungkan ke target kolektif. Persaingan antara kementerian muncul dari berbagai kasus yang muncul dalam beberapa tahun terakhir, yang digambarkan sebagai berikut :

Kasus 1.

Pembantaian petani daerah Mesuji di Lampung dan Sumatera Selatan yang disebabkan oleh koordinasi yang buruk antara kementerian. Komisi Nasional untuk Hak Asasi Manusia mengatakan bahwa setidaknya ada tiga kementerian yang bertanggung jawab. Seperti diketahui, sebagian besar penduduk Mesuji adalah migran. Konflik berkepanjangan yang menyebabkan pembantaian petani Mesuji terjadi karena perluasan izin kelapa sawit disediakan oleh Departemen Kehutanan dan Departemen Pertanian untuk SWA Limited.

Kasus 2.

Kepala Negara juga menyadari sejumlah masalah dalam menangani masalah ini. Beberapa dari mereka adalah masalah koordinasi dan sinergi antara kementerian, antara pusat dan daerah, serta antara pemerintah, bisnis dan masyarakat umum. Menurut SBY, jika ada masalah, mereka bisa kembali ke visi dan kebijakan dasar yang berkaitan

dengan perubahan iklim dan tujuan pembangunan (30/09/2011).

Kasus 3.

Itu yang lemah alam, terfragmentasi pemerintahan, ditandai dengan perebutan kekuasaan, anarki, konflik dan hukum kontradiktif yang mengaburkan garis antara legalitas dan ilegalitas dan karena itu membuat lebih mudah bagi pembalakan liar, didukung oleh korupsi kolusi, untuk berkembang. Periode transisi dari otokrasi ke demokrasi sangat rentan terhadap korupsi kolusi berkembang, karena selama transisi, lembaga penting untuk berfungsi penuh demokrasi masih belum berkembang, yang mengarah ke vakum pemerintahan (J. SMITH, et al, 2003)

Dari laporan Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional pada 10 prioritas RPJMN 2010-2014 (lihat lampiran), kita dapat merangkum kendala masing-masing prioritas, yaitu:

1. Prioritas reformasi birokrasi dan tata kelola: akuntabilitas, korupsi dan regulasi
2. Prioritas Pendidikan : fasilitas pendidikan kesenjangan antar daerah
3. Prioritas kesehatan : fasilitas kesehatan dan sumber daya manusia
4. Prioritas kemiskinan : korupsi dan kapasitas perencanaan
5. Prioritas ketahanan pangan : iklim, aksesibilitas ke fasilitas produksi dan permintaan yang tinggi
6. Prioritas infrastruktur : keterbatasan dana pembangunan
7. Investasi dan iklim usaha : variasi investasi dan prosedur ekonomi biaya tinggi .
8. Prioritas Energi : kekurangan dana dan pelaksanaan proyek tertunda
9. Prioritas lingkungan dan bencana alam : koordinasi antar unit pemerintah .
10. Prioritas perbatasan dan pembangunan daerah tertinggal : kurangnya infrastruktur dan tanggung jawab tidak jelas.

Mengelola Kompleksitas dan dan bersama Tanggung Jawab

Kebijakan ekonomi di bawah kondisi globalisasi berarti lebih dari administrasi dan distribusi sumber daya, persepsi yang terakhir ini dominan masih di semua bagian dari sistem ekonomi Indonesia, terutama di sektor publik sebagai Studi Kasus dari Yogyakarta serta review tentang Kebijakan Nasional sebagai artikel ini menggambarkan. Membuat kebijakan melampaui rutinitas administratif dan distributif dan, membutuhkan pola pikir kreatif dengan kapasitas untuk memahami kompleksitas di sektor kebijakan masing-masing. Sehingga membuat kebijakan ekonomi perlu keahlian ekonomi dan kapasitas manajemen strategis pada semua tingkat pemerintahan (nasional, regional, lokal), dalam hubungannya dengan penyesuaian prosedur inner dan antar pemerintah. Dalam standar tertentu profesional dan koordinasi analisis, rekomendasi kebijakan dan transfer kebijakan ke indikator untuk mengukur keberhasilan dan mengevaluasi hasil adalah *conditio sine qua non* bagi kebijakan ekonomi yang sukses.

Peningkatan dimensi yang diperlukan multi kapasitas di Indonesia harus dimulai dengan praktek manajemen secara keseluruhan (atau "kepemimpinan"). Ini perlu mengikuti tidak hanya pemikiran etis, tetapi juga standar hukum dan profesional. Ini harus mengucapkan selamat tinggal pada bentuk otoritas tradisional tanpa dasar profesional.

Kebijakan ekonomi yang sukses berdasarkan prinsip-prinsip Good Governance akan dinilai pada outputnya, kehidupan yang lebih baik terlihat untuk semua dan penggunaan indikator yang berkualitas terkait. Pemerintahan daerah memainkan peran penting dalam concretizing target ambisius kebijakan nasional dengan mentransfer tujuan abstrak ke dalam situasi politik dan

persen pada 2011-2014 menjadi 3,0 persen pada tahun 2025. Tingkat pertumbuhan dan inflasi gabungan mencerminkan karakteristik negara maju.

Dalam penjelasannya, MP3EI mengaku dokumen tindakan bidang ekonomi. Dari aspek substantif, dokumen ini lebih dari rencana strategis yang mengikuti aliran positioning, yang bertujuan untuk menempatkan tempat Indonesia di negara-negara berpenghasilan menengah. Lebih lanjut ia menjelaskan:

"MP3EI adalah dokumen kerja dan dengan demikian yang akan diperbarui dan disempurnakan secara progresif. Ini berisi arah utama pembangunan untuk kegiatan ekonomi tertentu, termasuk kebutuhan infrastruktur dan rekomendasi perubahan / revisi peraturan serta untuk memulai kebutuhan peraturan baru untuk mendorong percepatan dan perluasan investasi. MP3EI merupakan bagian integral dari sistem perencanaan pembangunan nasional. MP3EI tidak dimaksudkan untuk mengganti Rencana Pembangunan Jangka Panjang yang ada 2005-2025 (UU No. 17 Tahun 2007) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah 2004-2009 (Keputusan Presiden Nomor 7 Tahun 2009). MP3EI dirumuskan dengan mempertimbangkan Rencana Aksi Nasional Gas Rumah Kaca (Rencana Aksi Nasional Gas Rumah Kaca RAN GRK) sebagai komitmen nasional yang mengakui perubahan iklim global".

MP3EI belum cukup menggambarkan bagaimana perluasan pembangunan dapat terwujud (M. Hidayatullah, 2011). Selanjutnya Hidayatullah (2011) critized MP3EI selama tiga anomali. Pertama, sebanyak 74 persen dari nilai indikatif investasi selama 2011-2014 akan berlokasi di Koridor Ekonomi Sumatera, Jawa, dan Kalimantan, sementara tiga koridor lainnya (Sulawesi, Bali - Nusa

Tenggara, dan Papua - Kepulauan Maluku) hanya mencapai 26 persen. Sebaliknya, investasi infrastruktur di tiga koridor ekonomi hanya diindikasikan mencapai Rp 275 triliun, sedangkan total indikasi investasi keseluruhan di semua koridor mencapai Rp 1.700 triliun.

Anomali kedua ditemukan dalam rencana pengembangan Koridor Ekonomi Sulawesi. Seperti tertulis dalam MP3EI [dokumen], Koridor Ekonomi Sulawesi memiliki tema pengembangan Produksi dan Pengolahan Pusat Pertanian Nasional, Perkebunan, Perikanan, Migas, dan Produk Pertambangan. Namun, dari Rp.6900000000000 diindikasikan untuk investasi infrastruktur, Rp 34 triliun untuk pembangunan infrastruktur telekomunikasi (49 persen), yang kurang relevan dengan tema koridor. Pembangunan infrastruktur yang dapat mendukung sektor pertanian malah menerima anggaran kecil, seperti infrastruktur utilitas air yang hanya mendapat 'jatah' Rp 0,1 triliun (0,14 persen). Selain itu, pembangunan jalan dan pelabuhan, yang merupakan infrastruktur inti dalam menciptakan konektivitas, hanya mendapat Rp 5 triliun (7.24 persen) dan Rp 6 triliun (8,6 persen), masing-masing. Sebuah anomali ketiga terjadi dalam pengembangan Bali - Nusa Tenggara (NT) Koridor Ekonomi. Tema pengembangan dari Bali - NT Koridor adalah Pariwisata Gateway dan Pendukung Pangan Nasional (Hidayatullah, 2011).

Kesimpulan

Berdasarkan analisis MP3EI pelaksanaan dan RPJMN, itu bisa didirikan bahwa kendala utama adalah visi Presiden dan kepemimpinan, kurangnya kebijakan yang baik, kurangnya koordinasi dari Kementerian kemampuan birokrat dan korupsi. Masing-masing faktor memberikan

kontribusi ke dokumen besar pada pelaksanaan dua rencana strategis. Presiden juga harus menanggapi situasi lingkungan yang sering berubah, dalam bentuk rencana muncul lebih sering diamati oleh masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Rumah Kaca – RAN GRK) as a national commitment which recognizes the global climate change”.

MP3EI does not yet adequately describe how the expansion of development can be realised (M. Hidatullah, 2011). Furthermore Hidayatullah (2011) criticized MP3EI for three anomalies. Firstly, as many as 74 percent of the indicative value of investments during 2011 – 2014 will be located in the Economic Corridors of Sumatera, Java, and Kalimantan, while the three other corridors (Sulawesi, Bali – Nusa Tenggara, and Papua - Maluku Islands) only account for 26 percent. In contrast, infrastructure investments in the three economic corridors are only indicated to reach Rp 275 trillion, while the total indication of overall investments in all the corridors reaches Rp 1,700 trillion.

The second anomaly is found in the planned development of Sulawesi Economic Corridor. As written in the MP3EI [documents], the Sulawesi Economic Corridor has a development theme of Production and Processing Centre of National Agricultural, Plantation, Fishery, Oil and Gas, and Mining Products. However, of the Rp 69 trillion

Behrens, Cristhop. (2010). We could meet with Modernity. Public Administration Reform and Good Governance in Yogyakarta. Yogyakarta 2010.

Behrens, Cristhop. (2012). Modern Governance For Indonesia. Jakarta 2012.

Bovaird, Tony, & Elke Loffer (ed). (2003). *Public Management and Governance*. London: Routledge.

Christensen, C. Roland. (1982). *Strategy Design*, PUBLISHER: Division of Research. Harvard Business School (Boston, Mass.). SERIES TITLE: YEAR: 1981. PUBTYPE: Book. VOLUME/EDITION: PAGES (INTRO/BODY).

Denning, Stephen. (2005). *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline*. Wiley, New York.
Erwin, Andi. (2010). *Pelaksanaan RPJMN (RPJMN Implementation)*. Thesis UI.

Grillo, Antonio, & et al. (2010). *Strategic Management of Public Administration: Applying Complex and Evolutionary Systems Theories*. paper presented at European Public Administration Conference at Portugal, 11-12 November 2010.

Hatten, Mary Louise. (1982, April/June). Strategic management in not-for-profit organizations. *Strategic Management Journal*, 3(2), 89–104.

Hidayatullah. M. H. (2011). Anomalies

- of MP3EI, Bussiness Indonesia, October 11.
- Hogwood, B. W., & Peters, G. B. (1985). *The Pathology of Public Policy*. Oxford: Clarendon Press.
- Lane, Jan-Erick. (1995). *The Public Sector, Concept, Models and Approaches*. Sage, London.
- Laurence J. O'Toole, & Robert S. Montjoy. (1984). *Public Administration Review*, 44(6), 491-503.
- March. J. P., & Olsen, J. P. (eds). (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Oslo: Universitetforlaget.
- Mintzberg, Henry, & et al. (1998). *Strategy Safary*. New York: The Free Press.
- Montanari, Jonh R., & Jeffrey S. Bracker. (1986). Strategic Plan in Public Sector Unit. *Strategic Management Journal*.
- Newman, H. William, & Harvey W. Wallender. (1978, January). Managing Non-Profit Enterprise. *The Academy of Management Review*, 3(1), 24.
- Nurmandi, Achmad, & Eko Poernomo. (2011). Making Strategic Plan Works in Local Government: A Case Study of Strategic Plan Implementation in Yogyakarta Special Province (YSP). *International Review of Public Administration*, 2(16).
- Nutt, Paul C., & Robert W. Backoff. (1992). *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Prahalad, C. K., & Gary Hammel. (1984). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15.
- Pressman, J., & An Wildassky, A. (1984). *Implementation*. Berkeley: University of California Press.
- Salaman, Graeme, & David Asch. (2003). *Strategy and Capability*. Balckwell Publishin
- *) Penulis adalah Dosen Tetap pada STIE Wira Bhakti Makassar**