

Analisis Implementasi Good Governance dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Organisasi Sektor Publik

Analysis of Good Governance Implementation in Human Resource Management in Public Sector Organizations

Faridawati

Politeknik Wahdah Islamiyah Makassar, Indonesia; Email: faridaandi871@gmail.com

Article History

Received : 2026-01-13

Revised : 2026-02-20

Accepted: 2026-04-03

Published: 2026-05-01

Keywords:

Good governance, Human Resource Management, Public sector organizations

Corresponding author:

faridaandi871@gmail.com

Paper type:

Research paper



**POLITEKNIK WAHDAH
ISLAMIAH MAKASSAR**

Program Studi Manajemen
Keuangan Sektor Publik,
Politeknik Wahdah Islamiyah

Abstract

The implementation of good governance in human resource management (HRM) within public sector organizations plays an important role in improving the quality of human resources to achieve organizational objectives. This study aims to analyze and understand the implementation of good governance in HRM in public sector organizations and to identify the factors influencing its implementation. The research employs a qualitative approach using a literature review method and descriptive analysis of policies, regulations, and human resource management practices in public sector organizations. The results indicate that the implementation of good governance in HRM can enhance the professionalism of public officials' performance and improve the quality of public services. However, several challenges remain, including a lack of transparency and accountability, limited human resource capacity, and weak internal supervision systems. The factors influencing the implementation of good governance include government policies, organizational structure, organizational culture, and human resource competencies. Therefore, strong leadership commitment, strengthened supervision systems, and continuous improvement of officials' competencies are required to ensure the optimal application of good governance principles in human resource management within public sector organizations.

Abstrak

Implementasi good governance dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di organisasi sektor publik memiliki peran penting untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memahami implementasi good governance dalam pengelolaan SDM di organisasi sektor publik dan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi good governance. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur dan analisis deskriptif terhadap kebijakan, regulasi, serta praktik pengelolaan SDM di organisasi sektor publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi good governance dalam pengelolaan SDM dapat meningkatkan profesionalisme kinerja aparatur dan kualitas pelayanan publik. Namun demikian, masih terdapat kendala dengan beberapa kelemahan seperti kurangnya transparansi, akuntabilitas, dan potensi kemampuan SDM serta lemahnya sistem pengawasan internal. Faktor-faktor yang

mempengaruhi implementasi *good governance* adalah kebijakan pemerintah, struktur organisasi, dan budaya organisasi, serta kemampuan SDM. Oleh karena itu, diperlukan komitmen pimpinan, penguatan sistem pengawasan, serta peningkatan kompetensi aparatur agar prinsip *good governance* dapat diterapkan secara optimal dalam pengelolaan SDM organisasi sektor publik.

Copyright @ 2025 Authors.

Cite this article:

Faridawati. (2026). Analisis Implementasi Good Governance dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Organisasi Sektor Publik. AMANAHA: Jurnal Manajemen Keuangan Sektor Publik, 2(1), 15-27.
<https://journal.uwais.ac.id/index.php/amanah/article/view/28>.



This work is licensed under a Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

1. Pendahuluan

Organisasi sektor publik adalah aspek yang memprioritaskan pelayanannya kepada masyarakat umum secara luas dan berperan penting memberikan layanan yang terbaik dan bermutu kepada masyarakat. Jenis-jenis organisasi publik adalah seperti instansi pemerintah, swasta, maupun non-formal seperti lembaga swadaya masyarakat atau komunitas sosial yang membantu tugas-tugas publik, serta memiliki tujuan yang akan dicapai dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. Salah satu perencanaan yang dilakukan oleh organisasi publik dalam mengelola sumber daya adalah sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuan pelayanan publik.

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor yang penting untuk meningkatkan potensi dan kualitas kemampuan. Namun demikian, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di organisasi sektor publik masih menjadi tantangan besar dalam menghadapi masalah seperti masih lemahnya akuntabilitas, transparansi, dan kurangnya potensi SDM yang dapat mempengaruhi kualitas sumber daya manusia (SDM). Oleh karena itu, implementasi *good governance* dalam pengelolaan SDM pada organisasi sektor publik sangat penting untuk meningkatkan kualitas SDM dalam mencapai tujuan organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memahami implementasi *good governance* dalam pengelolaan SDM di organisasi sektor publik. Penelitian ini menggabungkan pendekatan studi literatur dan analisis deskriptif guna menggali bagaimana mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi *good governance* dalam pengelolaan SDM dan memberikan saran untuk meningkatkan implementasi *good governance* dalam pengelolaan SDM di organisasi sektor publik.

Adapun manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi sektor publik, pemerintah, dan masyarakat dalam meningkatkan kualitas SDM, meningkatkan implementasi *good governance* khususnya dalam pengelolaan SDM di organisasi sektor publik, serta

meningkatkan kualitas layanan publik yang disediakan oleh organisasi sektor publik

2. Literature Review

Good governance merupakan unsur penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di organisasi sektor publik. Menurut Perserikatan Bangsa - Bangsa (2015), bahwa *good governance* adalah proses pengambilan keputusan dan proses implementasi keputusan (atau tidak implementasi). Sedangkan menurut OECD (2017) mengemukakan bahwa dalam konteks pengelolaan SDM, *good governance* merujuk pada prinsip-prinsip dan praktik-praktik yang menjadi pedoman dalam pengelolaan SDM di organisasi, termasuk transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi.

Beberapa studi telah meneliti implementasi *good governance* dalam pengelolaan SDM di organisasi sektor publik.. Sebuah studi oleh Al-Khoury (2017) menemukan bahwa implementasi *good governance* dalam pengelolaan SDM di organisasi sektor publik Yordania meningkatkan kualitas SDM dan kinerja organisasi. Studi lain oleh Kim dan Lee (2016), telah menemukan bahwa implementasi *good governance* dalam pengelolaan SDM di organisasi sektor publik Korea Selatan meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi.

Namun, beberapa studi lain telah menelusuri tantangan implementasi *good governance* dalam pengelolaan SDM di organisasi sektor publik. Sebuah studi oleh Christensen dan Laegreid (2016) menemukan bahwa implementasi *good governance* dalam pengelolaan SDM di organisasi sektor publik Norwegia terhambat oleh kompleksitas struktur organisasi dan kurangnya sumber daya. Studi lain oleh Vandenabeele dan Van de Walle (2018) menemukan bahwa implementasi *good governance* dalam pengelolaan SDM di organisasi sektor publik Eropa terhambat oleh struktur birokrasi dan hierarki.

Implementasi *Good Governance* dapat meningkatkan akuntabilitas, transparansi dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi sektor publik, sehingga dapat membantu mengurangi korupsi dan meningkatkan kepercayaan masyarakat serta meningkatkan kualitas pelayanan publik. Selain itu juga meningkatkan efisiensi sehingga dapat membantu mengurangi biaya dan meningkatkan produktivitas. Namun demikian, masih terdapat beberapa kendala dalam implementasi *Good Governance* yaitu:

- 1) Implementasi *good governance* dapat terhambat oleh struktur birokrasi dan hierarki yang kompleks dan tidak fleksibel.
- 2) Implementasi *good governance* dapat terhambat oleh kurangnya sumber daya, seperti dana, teknologi, dan sumber daya manusia.
- 3) Implementasi *good governance* dapat terhambat oleh ketergantungan pada pimpinan yang tidak efektif.

Tinjauan literatur menunjukkan bahwa implementasi *good governance* dalam pengelolaan SDM di organisasi sektor publik dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk kebijakan pemerintah, struktur organisasi, dan budaya organisasi (OECD, 2017). Tinjauan literatur juga menunjukkan bahwa implementasi *good governance* dalam pengelolaan SDM dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi, tetapi juga dapat terhambat oleh struktur birokrasi dan hierarki, serta kurangnya sumber daya

menurut (Kim dan Lee, 2016; Al-Khouri, 2017; Vandenabeele dan Van de Walle, 2018; Christensen dan Laegreid, 2016).

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-analitis, yang bertujuan untuk memahami dan mengkaji secara mendalam bagaimana penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi sektor publik. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan fenomena sosial dan birokrasi secara komprehensif berdasarkan kondisi nyata di lapangan.

Jenis dan Pendekatan Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, yang berfokus pada penggambaran, analisis, dan penjelasan proses penerapan prinsip *good governance* seperti akuntabilitas, transparansi partisipasi, efektivitas, efisiensi, dan penegakan peraturan dalam manajemen sumber daya manusia aparatur publik.

Data penelitian menggunakan data sekunder yang bersifat studi kepustakaan (*library research*). yang berasal dari bahan-bahan tertulis dan dokumentasi resmi yang relevan dengan topik penelitian yaitu dengan menganalisis berbagai buku teks, jurnal ilmiah, dan hasil penelitian terdahulu yang membahas *good governance* dan manajemen SDM sektor publik, peraturan perundang-undangan yang mengatur tata kelola pemerintahan dan manajemen SDM aparatur serta dokumen kebijakan dan laporan resmi pemerintah terkait pengelolaan sumber daya manusia sektor publik dan publikasi lembaga terkait yang mendukung analisis konseptual dan empiris.

Selain bersifat studi kepustakaan, data penelitian ini juga diperoleh melalui analisis bersifat naratif, interpretatif, dan kontekstual, yang digunakan untuk merumuskan perbaikan pengelolaan SDM di organisasi sektor publik dengan memberikan gambaran sejauh mana tingkat penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam pengelolaan SDM sektor publik, faktor-faktor apa yang menjadi kendala dalam pengelolaan SDM, serta dampak penerapan *good governance* terhadap profesionalisme aparatur, kinerja organisasi, serta kualitas pelayanan publik.

Data yang diperoleh dianalisis dengan metode analisis deskriptif kualitatif. Peneliti terlebih dahulu menghimpun data dari dokumen resmi, peraturan perundang-undangan, laporan kinerja, serta literatur ilmiah yang relevan. Data yang terkumpul diseleksi berdasarkan relevansi, kemudian dikelompokkan sesuai fokus penelitian dan indikator *good governance*. Data akan direduksi untuk memfokuskan pada informasi penting yang berkaitan langsung dengan pengelolaan SDM dan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik., Data dianalisis dengan cara membandingkan teori dan konsep *good governance* dengan pelaksanaan pengelolaan SDM di organisasi sektor publik sebagaimana terlihat dalam dokumen dan hasil penelitian terdahulu. Kemudian peneliti menafsirkan temuan analisis untuk menarik kesimpulan dengan menjelaskan pola, kecenderungan, serta implikasi penerapan *good governance* dalam pengelolaan SDM.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Good Governance

Good governance adalah konsep tata kelola pemerintahan yang menekankan bahwa penyelenggaraan urusan publik harus dilaksanakan secara transparan, akuntabel, partisipatif, taat hukum, adil, dan berfokus pada kepentingan publik. Dalam *good governance*, pemerintah tidak hanya bertindak sebagai penguasa, tetapi sebagai pelayan dan pengelola kepentingan masyarakat. Konsep ini menekankan bahwa keberhasilan pemerintahan tidak hanya diukur dari kepatuhan prosedur, tetapi dari kualitas proses, hasil, dan dampak kebijakan terhadap masyarakat.

Good governance dalam manajemen organisasi sektor publik, berfungsi sebagai indikator dan pedoman pengelolaan organisasi, yang meliputi perencanaan berdasarkan kebutuhan publik, pengelolaan sumber daya secara transparan, dan pengambilan keputusan yang akuntabel, serta pelayanan publik yang adil dan berkualitas. Penerapan *good governance* bukan hanya menjalankan rutinitas administratif, tetapi memotivasi organisasi publik menjadi profesional, responsif, dan berorientasi pada hasil (*outcome*).

4.2. Prinsip-Prinsip Good Governance

Good governance diterapkan melalui beberapa prinsip utama, yaitu:

1. Partisipasi yaitu pihak berkepentingan dilibatkan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan. Dengan demikian, partisipasi meningkatkan relevansi kebijakan dan legitimasi keputusan publik.
2. Transparansi yaitu informasi tentang kebijakan, anggaran, prosedur, dan kinerja pemerintah harus terbuka dan mudah diakses. Dengan demikian, penyalahgunaan otoritas dapat dicegah dan membangun kepercayaan publik.
3. Akuntabilitas yaitu pejabat publik harus mempertanggungjawabkan keputusan dan tindakannya terhadap masyarakat, serta siap menerima sanksi bila melakukan pelanggaran. Akuntabilitas didukung oleh pengawasan, audit, dan sistem pelaporan yang jelas.
4. Rule of Law yaitu setiap kebijakan dan keputusan yang diambil harus berdasarkan hukum yang jelas, konsisten, dan adil. Tidak ada pihak yang berada di atas hukum sehingga kepastian hukum dan keadilan dapat terjamin.
5. Efektivitas dan Efisiensi yaitu pemerintah harus mampu mencapai tujuan publik dengan hasil yang optimal dalam menggunakan sumber daya yang tersedia secara tepat dan hemat.
6. Keadilan dan Inklusivitas yaitu Kebijakan harus memberikan kesempatan dan pelayanan yang sepadan bagi seluruh kelompok masyarakat, termasuk kelompok rentan dan marginal, tanpa dibeda-bedakan.
7. Etika dan Integritas yaitu penyelenggaraan pemerintahan harus didasari kejujuran, tanggung jawab, dan budaya anti-korupsi, termasuk penghindaran terhadap konflik kepentingan.

4.3. Dampak Penerapan *Good Governance* dalam Manajemen Organisasi Publik

1. Dampak terhadap Kinerja Organisasi Publik. Kinerja organisasi menjadi lebih terukur dan terarah karena adanya indikator kinerja (KPI), target yang jelas, evaluasi berdasarkan hasil (*outcome*). Program dan kegiatan lebih fokus pada kepentingan publik, bukan kepentingan birokrasi. *Contoh:* Instansi publik tidak hanya mengejar pemanfaatan anggaran, tetapi juga dampak nyata bagi masyarakat.
2. Dampak terhadap Akuntabilitas dan Pengendalian Internal. Pejabat publik akan lebih bertanggung jawab atas keputusan dan hasil kerja. Penguatan audit internal dan pengawasan eksternal, serta mekanisme sanksi. *Contoh:* Laporan kinerja instansi pemerintah (LKIP) digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan suatu program.
3. Dampak terhadap Transparansi dan Kepercayaan Publik. Informasi kebijakan, anggaran, dan layanan menjadi lebih terbuka, serta kepercayaan masyarakat terhadap organisasi publik meningkat. *Contoh:* Publik dapat mengakses informasi anggaran dan layanan melalui *website* resmi.
4. Dampak terhadap Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan Sumber Daya. Alokasi anggaran, SDM, dan teknologi digunakan lebih efektif agar duplikasi program dan pemborosan dapat ditekan, serta proses kerja menjadi lebih sederhana dan rasional. *Contoh:* Digitalisasi pelayanan dapat mengurangi biaya, waktu, dan praktik percaloan.
5. Dampak terhadap Keadilan dan Inklusivitas Pelayanan Publik. Pelayanan kepada publik diberikan tanpa dibeda-bedakan, kelompok rentan dan marginal lebih diperhatikan, dan kebijakan lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat luas. *Contoh:* Akses layanan kesehatan dan administrasi kependudukan diperluas untuk melayani masyarakat miskin dan penyandang disabilitas.
6. Dampak terhadap Partisipasi dan Legitimasi Kebijakan. Masyarakat lebih dilibatkan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi kebijakan, sehingga keputusan publik akan memiliki legitimasi sosial yang lebih kuat. *Contoh:* Musrenbang dan forum konsultasi publik memperkuat penerimaan kebijakan.
7. Dampak terhadap Budaya Organisasi dan Integritas Aparatur. Terbentuk budaya anti-korupsi, profesionalisme, dan etika pelayanan, serta aparatur menjadi lebih patuh pada aturan dan kode etik.

4.4. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah fungsi organisasi yang merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan segala kegiatan yang terkait dengan tenaga kerja, mulai dari rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga kompensasi dengan tujuan untuk meningkatkan peranan karyawan terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Dengan kata lain, MSDM mengubah orang menjadi aset produktif yang sepenuhnya mendukung visi dan misi suatu organisasi.

Dalam organisasi sektor publik, MSDM adalah upaya sistematis dalam mengelola aparatur negara secara profesional, akuntabel, dan beretika untuk

mendukung pelayanan publik dan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*), yakni meliputi:

1. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan tujuan pelayanan publik
2. Rekrutmen, seleksi, dan penempatan berdasarkan kualifikasi dan kinerja yang terbukti nyata, bukan karena siapa yang dikenal
3. Pelatihan, pengembangan kompetensi, dan manajemen karier
4. Penilaian kinerja yang mengukur kontribusi terhadap pelayanan masyarakat
5. Kompensasi, tunjangan, serta kesejahteraan yang adil dan transparan,
6. Penerapan prinsip *good governance*, akuntabilitas, dan etika publik yang menjadi landasan utama dalam menciptakan pemerintahan yang bersih, profesional, transparan, dan dipercaya oleh masyarakat, serta mendukung peningkatan mutu pelayanan publik dan kinerja organisasi sektor publik.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menempati posisi strategis dalam manajemen organisasi sektor publik karena kualitas kemampuan aparatur sangat menentukan keberhasilan kebijakan publik, kualitas pelayanan publik, dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Berbeda dengan sektor privat (swasta), MSDM sektor publik tidak berorientasi pada profit, melainkan pada kepentingan umum, akuntabilitas, dan nilai pelayanan publik.

4.5. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi sektor publik yaitu:

1. Menyiapkan aparatur yang kompeten dan profesional yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan tugas jabatannya, serta mampu bekerja secara profesional, yaitu taat pada peraturan, bertanggung jawab, beretika, dan berorientasi pada kepentingan publik. MSDM sektor publik tidak hanya mengisi jabatan, tetapi menghasilkan aparatur yang terampil, berintegritas, dan mampu mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).
2. Meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai. Mendorong pegawai agar mampu bekerja lebih efektif, efisien, dan menghasilkan kinerja yang maksimal, baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan, sesuai dengan target dan standar yang telah ditetapkan. MSDM sektor publik tidak sekadar berfokus pada jumlah pegawai, tetapi pada hasil kerja nyata yang mendukung efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik.
3. Menciptakan pelayanan publik yang berkualitas. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi sektor publik diarahkan untuk menghasilkan layanan kepada masyarakat yang memenuhi standar mutu, baik dari segi kecepatan, ketepatan, keadilan, maupun kepuasan pengguna layanan. MSDM sektor publik berperan penting dalam meningkatkan kualitas interaksi antara pemerintah dan masyarakat, sehingga manfaat dari pelayanan benar-benar dirasakan oleh masyarakat.

4. Menjamin keadilan, transparansi, dan akuntabilitas, transparansi, dalam pengelolaan pegawai. Manajemen Sumber Daya Manusia di organisasi sektor publik harus dilaksanakan secara adil, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan dalam seluruh proses pengelolaan pegawai, mulai dari rekrutmen, penempatan, pengembangan karier, penilaian kinerja, hingga pemberian penghargaan dan sanksi. Tujuan ini menekankan pentingnya pengelolaan SDM yang bersih, objektif, dan berintegritas, sebagai wujud bagian dari penerapan prinsip *good governance* dalam organisasi sektor publik.
5. Mendukung tercapainya tujuan organisasi dan kepentingan publik yang diarahkan untuk menyesuaikan pengelolaan pegawai dengan visi, misi, dan sasaran organisasi, sehingga seluruh aparatur berkontribusi secara nyata dalam pencapaian tujuan organisasi sekaligus melayani kepentingan masyarakat luas. Tujuan ini menegaskan bahwa MSDM sektor publik berfungsi sebagai alat strategis untuk memastikan organisasi publik mampu mencapai target kinerjanya dan memberikan manfaat nyata bagi kesejahteraan masyarakat.

4.6. Fungsi-fungsi dan Karakteristik MSDM

Fungsi-fungsi MSDM dalam sektor publik antara lain:

1. Perencanaan SDM, yaitu menentukan kebutuhan jumlah dan kualitas pegawai dengan menyelaraskan perencanaan SDM sesuai visi, misi, dan strategi organisasi.
2. Rekrutmen dan Seleksi, yaitu proses menarik dan memilih pegawai yang kompeten yang dilakukan secara transparan, adil, dan bebas dari KKN. Hal ini sesuai prinsip *good governance* yaitu transparansi, keadilan, dan akuntabilitas.
3. Pengembangan dan Pelatihan SDM, yaitu meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan profesionalisme aparatur melalui diklat, pelatihan teknis, dan pengembangan karier dengan tujuan meningkatkan kapasitas organisasi dalam memberikan layanan publik.
4. Penilaian Kinerja, yaitu mengukur hasil kerja pegawai berdasarkan indikator yang jelas dan terukur yang menjadi dasar pemberian *reward* dan *punishment*. Hal ini sesuai prinsip *good governance* yaitu objektivitas dan akuntabilitas.
5. Kompensasi dan Kesejahteraan, yaitu pemberian gaji, tunjangan, dan insentif sesuai kinerja dan tanggung jawab dengan tujuan meningkatkan motivasi dan integritas pegawai.
6. Disiplin dan Penegakan Aturan, yaitu menegakkan aturan dan kode etik aparatur, dengan memberikan sanksi bagi pelanggaran secara adil dan konsisten. Hal ini sesuai Prinsip *rule of law* dan integritas.

Karakteristik MSDM dalam sektor publik, antara lain:

1. Diatur oleh regulasi yang ketat yang diselenggarakan berdasarkan berbagai peraturan perundang-undangan, seperti sistem dan aturan kepegawaian nasional, serta kebijakan pemerintah pusat dan daerah agar dapat mencegah pelaksanaan penyalahgunaan wewenang dalam promosi jabatan, pengangkatan, dan pemberhentian aparatur.

2. Menekankan netralitas, etika, dan integritas aparatur yang dituntut untuk bersikap netral dari pengaruh politik dan kepentingan kelompok tertentu, agar aparatur dapat menjalankan tugas secara profesional, jujur, dan bertanggung jawab guna menjaga kepercayaan publik.
 3. Berorientasi pada pelayanan publik, berbeda dengan sektor swasta yang berorientasi pada keuntungan, manajemen SDM sektor publik ditujukan dalam mendukung penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat, agar kebutuhan publik terpenuhi, kesejahteraan masyarakat meningkat, serta tercapainya kepentingan umum.
 4. Terikat pada prinsip *good governance*, seperti transparansi, akuntabilitas, efektifitas, partisipasi dan kepastian hukum yang harus sejalan dalam pengelolaan SDM sektor publik agar setiap kebijakan dan pelaksanaan MSDM dapat dipertanggungjawabkan, terbuka bagi pengawasan publik, serta diselenggarakan secara adil dan profesional.
- Karakteristik ini menjadikan pengelolaan SDM sektor publik lebih kompleks dibanding sektor swasta.

4.7. Tantangan Manajemen SDM terhadap Kinerja Organisasi Publik

Beberapa tantangan utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sektor publik yang menunjukkan kerumitan tata kelola pemerintahan serta dinamika birokrasi yang dihadapi, yakni:

1. Birokrasi yang kaku menjadi kendala yang menghambat struktural karena sistem kepegawaian sektor publik yang masih memiliki kecenderungan hierarkis, prosedural, dan kurang fleksibel. Hal ini menyebabkan proses pengambilan keputusan, promosi, dan pengembangan karier aparatur menjadi lambat serta tidak sepenuhnya berdasarkan pada kinerja dan kompetensi, sehingga mengurangi efisiensi dan responsivitas organisasi publik.
2. Intervensi politik sering berdampak pada pengelolaan SDM, terutama dalam proses rekrutmen, penempatan, dan promosi jabatan. Tindakan ini berpotensi mengabaikan prinsip meritokrasi dan profesionalisme, serta memberi peluang bagi kepentingan politik jangka pendek. Akibatnya, pegawai yang menduduki posisi strategis tidak selalu memiliki kapasitas dan integritas yang memadai, sehingga pada akhirnya berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik.
3. Keterbatasan kompetensi aparatur, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan teknis, maupun kemampuan manajerial. Perkembangan teknologi, kompleksitas kebutuhan pelayanan masyarakat yang terus berkembang, serta kebutuhan inovasi sering kali tidak didukung dengan program pelatihan dan pengembangan SDM yang berkelanjutan. Hal ini menyebabkan kurangnya kemampuan adaptasi aparatur terhadap perubahan, sehingga menghambat upaya peningkatan kinerja organisasi secara optimal.

Sementara itu, resistensi yaitu sikap penolakan, perlawanan, atau ketidaksiapan individu atau kelompok terhadap suatu perubahan, kebijakan, atau inovasi yang dianggap mengganggu kondisi aman yang sudah ada (*status quo*), masih kuat dalam lingkungan birokrasi sektor publik. Budaya kerja yang telah terbentuk kuat sulit untuk diubah, serta minimnya insentif untuk berinovasi membuat aparatur sulit menerima reformasi birokrasi,

termasuk penerapan sistem kerja berbasis kinerja dan digitalisasi pelayanan publik. Resistensi aparatur dapat menghambat upaya pengembangan administrasi, dan penerapan prinsip-prinsip *good governance*,

Selanjutnya, sistem evaluasi kinerja yang masih lemah menyebabkan sulitnya mengukur kontribusi nyata aparatur terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sistem evaluasi kinerja yang bersifat administratif dan belum sepenuhnya objektif, serta lemahnya integrasi dengan sistem penghargaan dan sanksi berdampak pada minimnya motivasi peningkatan kinerja individu dan unit kerja. Kondisi ini berpengaruh pada rendahnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan SDM sektor publik.

Secara keseluruhan, tantangan-tantangan tersebut memiliki keterkaitan satu sama lain dan berdampak pada belum optimalnya penerapan prinsip-prinsip *good governance*. Oleh karena itu, dibutuhkan pembaruan MSDM secara menyeluruh melalui penguatan sistem berbasis merit, pengembangan kompetensi aparatur, penataan budaya organisasi, serta penerapan mekanisme evaluasi kinerja yang transparan dan akuntabel guna mewujudkan pemerintahan yang efektif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik.

4.8. Organisasi Sektor Publik

Organisasi sektor publik adalah organisasi yang dibentuk oleh negara atau pemerintah untuk melaksanakan fungsi pemerintahan, menyediakan pelayanan publik, serta mengatur kepentingan masyarakat secara luas. Adapun jenis-jenis organisasi sektor publik yaitu: Organisasi Pemerintah Pusat (kementerian, lembaga negara), Organisasi Pemerintah Daerah (provinsi, kabupaten/kota, desa), Badan Layanan Umum, Rumah Sakit, Perguruan tinggi Negeri, Lembaga Non Struktural dan Semi Publik (Bawaslu, BPJS, dll.). Berbeda dengan organisasi sektor privat, organisasi sektor publik tidak berorientasi pada keuntungan, melainkan pada pelayanan kepada masyarakat, pemenuhan hak publik, dan pencapaian tujuan pembangunan. Tujuan utama organisasi sektor publik adalah:

1. Bertanggung jawab dalam menyelenggarakan pelayanan publik secara adil dan merata, sehingga setiap orang mendapatkan hak pelayanan yang sama, baik dari sisi akses, kualitas, maupun manfaat layanan, di mana pun mereka berada dan apa pun latar belakangnya. Pelayanan setiap warga diperlakukan sesuai hak dan kebutuhannya tanpa membedakan-bedakan berdasarkan status sosial, ekonomi, gender, agama, atau kedekatan politik di seluruh wilayah tidak hanya terpusat di kota atau kelompok tertentu, tetapi juga sampai ke daerah terpencil dan kelompok rentan.
2. Melaksanakan kebijakan dan program pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah, agar tujuan kebijakan terealisasi secara nyata dan memberikan manfaat bagi masyarakat. Kebijakan pemerintah adalah keputusan atau arah tindakan yang ditetapkan oleh pemerintah untuk menyelesaikan masalah publik. Sedangkan program pemerintah adalah bentuk operasional dari kebijakan tersebut yang diwujudkan melalui kegiatan nyata. Organisasi sektor publik berperan dalam mengoperasionalkan kebijakan ke dalam kegiatan teknis, melaksanakan program sesuai dengan ketentuan dan alokasi

anggaran, serta memastikan pencapaian sasaran program secara tepat. Dengan demikian, berarti bekerja berdasarkan mandat hukum dan regulasi, mengelola sumber daya (SDM, anggaran, sarana) secara bertanggung jawab, dan melaporkan hasil pelaksanaan kepada publik dan pemerintah.

3. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan memperbaiki kualitas hidup masyarakat secara menyeluruh, baik dari aspek ekonomi, sosial, pendidikan, kesehatan, maupun rasa aman melalui kebijakan dan pelayanan publik yang tepat sasaran dan berkelanjutan. Dengan demikian, kebutuhan dasar masyarakat di bidang kesehatan, pendidikan, pangan, dan perumahan dapat terpenuhi, disertai peningkatan pendapatan dan kesempatan kerja, menurunkan tingkat kemiskinan dan ketimpangan, mengurangi kerentanan sosial, serta terciptanya kualitas hidup yang layak, aman, dan bermartabat.
4. Bertanggung jawab menjaga ketertiban dan kepastian hukum serta menjamin terciptanya kehidupan masyarakat yang tertib, aman, teratur dengan menegakkan hukum secara konsisten, adil, dan dapat diprediksi, sehingga setiap warga mengetahui hak dan kewajibannya serta merasa terlindungi oleh hukum. Dengan terlaksananya hal tersebut, maka akan terwujud tatanan sosial yang teratur, meningkatnya kepatuhan terhadap peraturan, berlangsungnya aktivitas masyarakat yang harmonis tanpa konflik dan kekacauan, serta penerapan hukum yang jelas, konsisten, dan tidak sewenang-wenang,
5. Mewujudkan kepentingan umum dan keadilan sosial dengan memprioritaskan kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat secara luas di atas kepentingan pribadi atau kelompok tertentu, serta menjamin pemerataan manfaat pembangunan dan pelayanan publik bagi seluruh lapisan masyarakat. Dengan demikian, kebijakan dan program difokuskan pada kepentingan bersama, keputusan publik ditetapkan untuk kebaikan masyarakat luas, bukan untuk kepentingan elite atau kelompok tertentu, serta pemanfaatan sumber daya publik digunakan bagi tujuan kolektif. Selain itu, setiap warga negara memiliki kesempatan yang setara, tidak ada diskriminasi dalam pelayanan publik, kelompok rentan dan kelompok marginal memperoleh perlindungan serta perhatian khusus.

4.9. Fungsi Organisasi Sektor Publik

Organisasi sektor publik menjalankan fungsi sebagai berikut:

1. Merumuskan kebijakan publik dengan menyusun dan menetapkan arah tindakan pemerintah dalam menangani masalah-masalah publik secara sistematis, berdasarkan kebutuhan masyarakat, dan berlandaskan hukum. Perumusan kebijakan publik mencakup proses identifikasi masalah publik yang dihadapi masyarakat, mengumpulkan dan menganalisis data serta aspirasi masyarakat, menyusun alternatif kebijakan, dan memilih kebijakan yang terbaik untuk kepentingan umum.
2. Melaksanakan dan menerapkan kebijakan yang telah ditetapkan menjadi langkah nyata dalam kegiatan operasional dengan cara

merealisasikan kebijakan ke dalam program, kegiatan, dan prosedur kerja. Mengalokasikan sumber daya (anggaran, SDM, sarana), melaksanakan kegiatan sesuai aturan dan standar, mengawasi pelaksanaan agar sesuai dengan tujuan kebijakan. Pelaksanaan kebijakan adalah tahap penting karena kebijakan yang baik tidak akan memberikan hasil jika tidak dilaksanakan secara efektif. Dengan demikian, tujuan kebijakan benar-benar tercapai dan memberikan manfaat bagi masyarakat.

3. Menyediakan layanan langsung kepada masyarakat untuk memenuhi kebutuhan dasar dan hak-hak warga negara, melalui pelayanan yang mudah diakses, berkualitas, adil, dan berkelanjutan. Penyediaan layanan publik mencakup pelayanan administratif, pelayanan sosial, pelayanan ekonomi, dan pelayanan dasar masyarakat. Layanan ini dilaksanakan semata-mata untuk kepentingan masyarakat luas, bukan untuk mencari keuntungan finansial.
4. Pengawasan dan pengendalian sosial dengan memantau, mengawasi, dan mengendalikan perilaku serta pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik agar tetap sesuai dengan aturan, norma, dan kepentingan masyarakat, serta mencegah terjadinya penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang, yaitu memeriksa dan menilai apakah kebijakan, program, dan pelayanan telah dijalankan sesuai rencana dan peraturan, mendeteksi penyimpangan sejak dini. Menuntun perilaku aparatur dan masyarakat agar taat pada peraturan, menjaga ketertiban dan stabilitas sosial, dan menjamin kepentingan publik terlindungi. Pengawasan dan pengendalian sosial dilakukan dengan mekanisme pengawasan internal (inspektorat, atasan langsung), dan pengawasan eksternal (BPK, DPR/DPRD, lembaga pengawas), serta melibatkan masyarakat melalui pengaduan dan pengawasan sosial. Fungsi ini menunjukkan penerapan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan *rule of law*.
5. Memberdayakan masyarakat untuk meningkatkan kemampuan, kemandirian, dan peran aktif masyarakat agar mereka tidak hanya menjadi penerima kebijakan, tetapi juga subjek yang terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembangunan. Pemberdayaan masyarakat dilakukan dengan melibatkan masyarakat dalam musyawarah dan forum publik, memberikan pelatihan dan pendampingan, mendukung inisiatif lokal dan kelembagaan masyarakat, serta menghasilkan kebijakan yang tanggap terhadap kebutuhan masyarakat lokal. Fungsi ini mencerminkan prinsip partisipasi, inklusivitas, dan demokrasi lokal. Dengan pemberdayaan, masyarakat tidak akan bergantung sepenuhnya pada pemerintah, tetapi mampu berinisiatif dan berkontribusi.

5. Kesimpulan

Implementasi prinsip-prinsip *Good Governance* dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia di organisasi sektor publik terbukti nyata memiliki peran penting dalam meningkatkan profesionalisme aparatur, kinerja organisasi, serta kualitas pelayanan publik. Penerapan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, *rule of law*, efektivitas, efisiensi, keadilan, dan

integritas mendorong pengelolaan SDM menjadi lebih objektif, berorientasi pada kinerja, dan memprioritaskan kepentingan masyarakat luas. Namun demikian, penerapannya masih menghadapi tantangan-tantangan yaitu budaya birokrasi yang masih kaku, masih kurangnya kompetensi aparatur, serta sistem pengawasan dan evaluasi belum optimal. Oleh karena itu, keberhasilan pengelolaan SDM sektor publik sangat bergantung pada komitmen pimpinan dalam mendukung kebijakan, program, dan praktik yang mendukung profesionalisme aparatur, penguatan kemampuan, kompetensi, dan keterampilan SDM aparatur, serta konsistensi penerapan prinsip-prinsip *Good Governance* sebagai fondasi dalam mewujudkan organisasi publik yang akuntabel dan berdaya saing.

Daftar Pustaka

- Al-Khouri, A. M. (2017). *Public sector human resource management and good governance: Evidence from Jordan*. *International Journal of Public Administration*, 40(9), 746–756.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2016). *The Ashgate research companion to new public management*. London: Routledge.
- Kim, S., & Lee, J. (2016). *The impact of good governance on human resource management in the public sector: Evidence from South Korea*. *Public Administration Review*, 76(3), 456–467.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2017). *Public governance and public administration*. Paris: OECD Publishing.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia dan organisasi sektor publik*. Bandung: Refika Aditama.
- United Nations. (2015). *Good governance and the rule of law*. New York: United Nations.
- Vandenabeele, W., & Van de Walle, S. (2018). *Public service motivation and human resource management in public organizations*. London: Palgrave Macmillan.