

IMPLEMENTASI KONSEP *NEW PUBLIC MANAGEMENT* DI DINAS KOPERASI DAN UMKM KOTA SURABAYA

Nur Sayidah
Alvy Mulyaningtyas
Mustika Winedar

Fakultas Ekonomi Universitas Dr. Soetomo Surabaya

ABSTRACT

This article aims to determine the implementation of the concept of New Public Management (NPM) in the public sector, especially the Office of Cooperatives and SMEs Surabaya. Research approaches use qualitative. Method of data collection is done through interviews with heads of departments of Cooperatives and SMEs Surabaya. The data were analyzed by coding method. This method give the code on records that allow researchers to create a theme or concept through conceptual categorization. The results showed that the NPM concept is implemented in the Department of Cooperatives and SMEs Surabaya through measurement performance based on budget absorption and the benefit in society, creation of competition through competitive tender, valuation of individual performance based on remuneration system, and discipline and austerity in the use of resources

Keywords: New Public Management, budget, performance

PENDAHULUAN

Pandangan miring terhadap pelayanan sektor publik di Indonesia telah memotivasi banyak pihak untuk melakukan perbaikan atau reformasi. Reformasi yang diperlukan salah satunya adalah reformasi di bidang akuntansi dan keuangan terutama terkait masalah transparansi dan akuntabilitas. Pemerintahan dalam era reformasi telah melakukan koreksi secara menyeluruh atas system keuangan negara yang

dipergunakan pada masa pemerintahan orde baru untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Koreksi pertama yang dilakukan adalah mengintegrasikan anggaran negara dengan meniadakan perbedaan antara anggaran rutin dan anggaran pembangunan. Kontrol atas APBN kini sepenuhnya berada di tangan Menteri Keuangan. Peranan anggaran nonbujeter semakin dikurangi. Adminisrasi dan

pertanggungjawaban dirubah secara mendasar. Jenis dan format laporan keuangan Negara diubah. Koreksi kedua dengan memperkenalkan Standar Akuntansi Pemerintahan pada tanggal 13 Juni 2005. Koreksi ini untuk memulihkan kebebasan dan kemandirian BPK dan memperluas obyek pemeriksaannya

Beberapa koreksi di atas dituangkan dalam beberapa peraturan perundang-undangan yang diawali dengan Undang-Undang NO. 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah. Undang-Undang ini mengatur berbagai bentuk otonomi daerah. Otonomi di bidang keuangan memberikan kewenangan kepada daerah untuk memperoleh sumber pendapatan selain dari APBN, diantaranya adalah dari Pendapatan Asli Daerah, dan melakukan pinjaman dari dalam negeri dan luar negeri. Pemerintah Daerah berhak menetapkan APBD melalui peraturan daerah. Selanjutnya ada beberapa Undang-Undang yang diterbitkan diantaranya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Berbagai undang-undang lain muncul seperti UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, UU Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab

Keuangan Negara, serta UU Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan. Terkait dengan akuntansi, pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.

Tujuan dari semua peraturan diatas pada dasarnya adalah untuk meningkatkan kinerja sektor publik serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Secara lebih luas hal tersebut merupakan perwujudan dari keinginan untuk menuju tata kelola pemerintahan yang baik/*good governance*. Saat ini ada konsep yang berkembang pesat terkait dengan sector public, yaitu New Public Management (NPM).

Konsep ini sebenarnya bukanlah konsep yang baru karena mulai dikenal dan diimplementasikan sejak akhir 1970 dan awal 1980 (Gruening, 2001). NPM merupakan bagian dari revolusi managerial yang mempengaruhi seluruh Negara di dunia walaupun dengan tingkat yang berbeda (<http://www.undp.org>). Praktisi pertama yang mengembangkannya adalah Perdana Menteri Margaret dan pemerintah Negara bagian di Amerika Serikat (misalnya Sunnyvale, California). Perkembangan ini diorong karena adanya resesi ekonomi

dan revolusi di bidang perpajakan. Kemudian menyusul pemerintah Selandia Baru dan Australia bergabung dengan pergerakan ini. Kesuksesan reformasi administratif NPM ini akhirnya menjadi agenda hampir semua Negara-negara OECD dan Negara-negara lain (Gruening, 2001). Walaupun konsep NPM saat ini sudah mengglobal, bagaimana dengan di Indonesia? Penelitian ini akan mencoba mengeksplorasi implementasi konsep NPM di pemerintah daerah yaitu di Dinas Koperasi dan UMKM Surabaya.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep *New Public Management* (NPM)

Adopsi NPM di sejumlah Negara OECD terjadi selama tahun 1980-an. Perubahan dalam manajemen public ini disebut akuntingisasi, menerima doktrin akuntabilitas publik dan administrasi publik (Hood, 1993). NPM merupakan teori manajemen publik yang beranggapan bahwa praktik manajemen sektor swasta adalah lebih baik dari praktik manajemen sektor publik. Oleh karena itu untuk memperbaiki kinerja sektor publik perlu diadopsi beberapa praktik dan teknik manajemen yang diterapkan di sektor swasta, misalnya

terkait dengan mekanisme pasar, kompetisi tender (Compulsory Competitive Tendering) dan privatisasi perusahaan-perusahaan publik (Hughes, 1998 seperti dikutip oleh Mahmudi, 2003).

Filosofi dan konsep NPM diturunkan dari dua sumber yang berbeda. Sumber pertama dari praktek manajerial sektor swasta yang dikenal dengan “managerialism” dan yang kedua dari bidang ekonomi seperti teori pilihan publik, teori keagenan dan teori biaya transaksi. Esensi managerialisme adalah bahwa manajemen adalah generik, aktivitas instrumental yang murni dan mempunyai seperangkat prinsip yang dapat diaplikasikan baik ke dalam bisnis publik maupun swasta. Pandangan rasional dari ahli ekonomi adalah bahwa semua perilaku manusia didominasi oleh kepentingan diri sendiri dan akan cenderung memaksimalkan kekayaan. Oleh karena itu individu lebih memilih untuk kepuasan individual dan alasan efisiensi. Ini merupakan logika teori pilihan publik. Teori keagenan meletakkan argument bahwa prinsipal seharusnya berbeda dari agen sehingga prinsipal dapat mengontrol dan membuat agen akuntabel atas apa yang dihasilkan. Teori ekonomi institusional yang disebut juga teori biaya

transaksional berpendapat bahwa semua individu bertindak atas kepentingannya dan lebih suka memaksimalkan manfaat untuk kepuasannya. Setiap biaya dari transaksi dipertimbangkan. Berdasarkan teori-teori ini, ada banyak aktivitas (mengurangi peran pemerintah, penghematan biaya, memperkenalkan mekanisme pasar/privatisasi, pemisahan pembeli dan penyedia, otoritas manajemen yang terdesentralisasi, manajemen kinerja, perhatian yang lebih besar terhadap kualitas) yang dikerjakan Negara-negara maju untuk membuat pemerintahan yang efektif dan bertanggung jawab terhadap tuntutan warga Negara (Atreya dan Armstrong, 2002)

Penerapan NPM dipandang sebagai bentuk reformasi manajemen, depolitisasi kekuasaan atau desentralisasi wewenang yang mendorong demokrasi. Perubahan dimulai dari proses rethinking government dan dilanjutkan dengan reinventing government (termasuk di dalamnya *reinventing local government*) yang mengubah peran pemerintah, terutama dalam hal hubungan pemerintah masyarakat. Perubahan teoritis, misalnya dari administrasi publik ke arah manajemen publik, pemangkasan birokrasi pemerintah dan penggunaan

sistem kontrak telah meluas ke seluruh dunia meskipun secara rinci reformasinya bervariasi. Tren di hampir setiap Negara mengarah pada penggunaan anggaran berbasis kinerja, manajemen berbasis outcome (hasil) dan penggunaan akuntansi akrual. NPM merupakan fenomena global, akan tetapi penerapannya dapat berbeda-beda tergantung *factor localized contingencies* (Mardiasmo, 2006).

Karakteristik NPM

Tulisan tentang NPM dimulai pada awal tahun 80-an yang merefleksikan gabungan antara prinsip normative dan usaha dalam melakukan mapping pengembangan institusional pada tingkat deskriptif (Hood dan Peter, 2004). Menurut Hood (1991) walaupun beberapa penulis NPM menekankan pada aspek yang berbeda mengenai doktrin NPM, tetapi sebenarnya kalau diringkas ada tujuh aspek. Ketujuh aspek tersebut adalah sebagai berikut (Hood, 1991).

1. Manajemen profesional di sektor publik
2. Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja
3. Penekanan yang lebih besar pada output dan *outcome*

4. Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik
5. Menciptakan persaingan di sektor publik
6. Pengadopsian manajemen sector bisnis ke sektor publik
7. Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya.

Di Indonesia ada beberapa hal yang menandakan karakteristik NPM yang telah diterapkan di Depkeu dan BPK adalah (Anindita, 2009):

1. Manajemen profesional di sektor publik; Secara bertahap, mereka sudah mulai menerapkannya, yaitu mengelola organisasi secara profesional, memberikan batasan tugas pokok dan fungsi serta deskripsi kerja yang jelas, memberikan kejelasan wewenang dan tanggung jawab.
2. Penekanan terhadap pengendalian output dan outcome; Sudah dilakukan dengan penggunaan *performance budgeting* yang dirancang oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Perubahan atas sistem anggaran yang digunakan ini merupakan yang terpenting yang terkait

dengan penekanan atas pengendalian output dan outcome.

3. Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik; Menurut saya hal ini sudah sejak lama dilakukan oleh Depkeu juga BPK, yaitu adanya unit-unit kerja tingkat eselon 1.
4. Menciptakan persaingan di sektor publik; Hal ini juga sudah dilakukan, yaitu adanya mekanisme kontrak dan tender kompetitif dalam rangka penghematan biaya dan peningkatan kualitas serta privatisasi, diatur dalam Keppres 80 tahun 2003.
5. Mengadopsi gaya manajemen sektor bisnis ke sektor publik; hampir di seluruh eselon 1 di Depkeu sudah menerapkannya, dengan adanya modernisasi kantor baik di Ditjen Pajak, Ditjen Perbendaharaan, maupun Ditjen Bea Cukai, juga terkait dengan pemberian remunerasi sesuai job grade karyawan. Demikian juga di BPK, selain modernisasi kantor dan remunerasi, hubungan antara atasan dan bawahan semakin dinamis, gap senioritas hanya

muncul dalam hal-hal profesionalisme saja yang dibutuhkan.

6. Disiplin dan penghematan penguasaan sumber daya; Dalam hal disiplin biaya, saya masih meragukan implementasinya pada kedua instansi ini, karena masih adanya aset-aset yang dibeli melebihi spesifikasi kebutuhan. Sedangkan dalam hal disiplin pegawai, adanya model presensi menggunakan *finger print* sudah sangat efektif dilakukan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam riset ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif dikembangkan dalam ilmu sosial untuk memahami fenomena sosial dan kultural (Myers, 2009) dan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Moleong, 2000). Metode kualitatif dipakai untuk memperoleh suatu pandangan yang segar dan cerita mengenai segala sesuatu (Strauss dan Corbin, 1997). Penelitian kualitatif dapat bermanfaat untuk melihat dan

memahami dalam konteks dimana keputusan dan aksi terjadi (Myers, 2009), meneliti isu secara holistik (Eriksson dan Kovalainen 2008).

Situs Penelitian

Penelitian ini mengambil situs di salah satu pemerintah daerah di Jawa Timur yaitu di Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya

Pengumpulan Data

Pengumpulan data akan dilakukan dengan:

1. Wawancara mendalam. Wawancara dilakukan dengan metode tidak terstruktur dengan tujuan memberi keleluasaan informan untuk mengekspresikan pendapatnya. Data hasil wawancara direkam dan ditranskrip.
2. Observasi melalui pengamatan di situs penelitian.
3. Studi dokumentasi. Studi ini dilakukan untuk melengkapi data yang dihasilkan dari wawancara.

Informan/Partisipan

Informan dalam penelitian Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya.

Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *coding*, yaitu memberi kode pada catatan-catatan lapangan, hasil observasi dan bahan-bahan arsip. (Miles dan Huberman, 1992). *Coding* memungkinkan peneliti untuk menciptakan tema atau konsep melalui kategorisasi konseptual dari data mentah. *Coding* dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu *open*, *axial* dan *selective coding*. *Open coding* merupakan *coding* pertama yang dilakukan untuk memadatkan data menjadi kode atau kategori analitis pendahuluan (awal). Selanjutnya adalah *axial coding* yang bertujuan mengorganisasi kode dan menghubungkan kode yang satu dengan yang lain untuk menemukan kategori analitis kunci. Terakhir adalah *selective coding* yang mana peneliti melakukan identifikasi dan seleksi kode atau kategori yang sudah ada untuk mendukung kategori konseptual yang telah dikembangkan (Neuman, 2006).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi New Publik Manajemen Di Dinas Koperasi & UMKM Kota Surabaya

Implementasi NPM dipandang sebagai suatu bentuk reformasi

manajemen, depolitisasi kekuasaan, atau desentralisasi wewenang yang mendorong demokrasi (Pecar, 2002). Penerapan manajemen profesional yang ditawarkan oleh *New Public Manajemen* dimana unit pelayanan publik bertujuan memaksimalkan kepuasan, fleksibilitas, dan pengembangan sudah mulai diterapkan pada unit-unit pelayanan di Dinas Koperasi & UMKM Kota Surabaya. Unit yang terpisah merupakan solusi terbaik dalam proses pemberian pelayanan kepada masyarakat. Dinas Koperasi & UMKM Kota Surabaya sudah menerapkan pemecahan organisasi menjadi unit-unit yang lebih kecil sesuai bidang layanannya. Wujud pembentukan struktur organisasi menjadi unit-unit kerja yang lebih kecil sesuai dengan peraturan daerah Kota Surabaya tentang organisasi perangkat daerah terdiri dari bidang sekretariat, bidang kelembagaan dan sumber daya manusia, bidang koperasi dan bidang usaha mikro, kecil dan menengah.

Pemerintah Kota Surabaya mensyaratkan ditentukannya batasan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) serta deskripsi kerja yang jelas dari setiap pegawai. Perumusan tupoksi dan uraian tugas adalah hal yang penting untuk semua struktur yang ada sehingga tidak

terjadi perangkapan pekerjaan. Pemerintah daerah kota Surabaya sudah cukup serius dalam hal perumusan dan penerapan uraian tugas pokok dan fungsi serta rincian tugas jabatan. Hal ini telah didukung oleh Peraturan Walikota Surabaya No. 91 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Dinas Kota Surabaya (Bab I Pasal 2 dan Bab II bagian keenambelas) yang memuat bahwa dalam melaksanakan tugasnya Kepala SKPD, Kepala Bagian/ Sub Bagian/ Kepala Seksi berkewajiban melakukan pengkajian dan analisis tugas-tugas di unit mereka masing-masing dan saling koordinasi baik dengan sesama unit maupun dengan pejabat fungsional yang ada pada unit yang bersangkutan.

Berhubungan dengan peningkatan pelayanan, Dinas Koperasi & UMKM Kota Surabaya telah memanfaatkan teknologi informasi berupa website yang secara aktif diupdate untuk memberikan informasi kepada masyarakat tentang kegiatan maupun program-program selama satu tahun bahkan SOP tentang perkoperasian termuat dalam website tersebut. Namun website ini hanya bersifat informasi satu arah dan belum interaktif apalagi bersifat transaktif dimana *Stakeholders* dan organisasi publik maupun masyarakat

pengguna belum dapat bertransaksi melalui jejaring informasi yang ada untuk mendapatkan pelayanan tanpa harus datang ke kantor unit pelayanan.

Pengukuran Kinerja: Penyerapan Anggaran dan Manfaat Pada Masyarakat

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Dinas Koperasi & UMKM Kota Surabaya pengukuran kinerja dilakukan dengan jumlah penyerapan anggaran yang dicapai untuk melaksanakan program-program yang telah ditetapkan. Penjelasan dari Kepala Dinas tersebut adalah sebagai berikut:

Kita kan publik ya untuk mengukur sebuah pekerjaan itu...adalah penyerapan. Sehebat hebatnya kalo menyerap dengan anggaran 54% ya kurang. Itu kinerja kita ukurannya yang pertama (HM, Kadinas).

Penyerapan anggaran merupakan ukuran kinerja yang pertama. Artinya semakin besar prosentase penyerapan anggaran menunjukkan kinerja yang semakin bagus. Bagian yang berhasil melakukan banyak kegiatan dan

menggunakan anggaran dalam jumlah besar akan dinilai berhasil. Jenis kegiatan yang boleh dilakukan adalah yang sudah ditetapkan dalam rencana kegiatan di awal tahun anggaran. Ketika mendekati akhir tahun anggaran, jika penyerapannya masih belum tinggi maka ditengarai ada masalah.

Setiap tahun untuk indikator kita, bisa kerja nggak dinas itu?. Indikator adalah ungkapan anggaran otomatis kegiatannya juga harus terlaksana. Kenapa kok sampai akhir tahun baru 70% pastinya ada masalah (Kadinas).

Masalah yang dihadapi akan dievaluasi dan dijadikan bahan pertimbangan dalam menetapkan rencana kegiatan di tahun berikutnya. Walaupun demikian penyerapan anggaran yang rendah bukan akhir segalanya. Ada pengukuran kinerja yang lain yaitu manfaat anggaran tersebut terhadap pemberdayaan dan kesejahteraan masyarakat, penuntasan kemiskinan dan pembangunan koperasi yang akan menjadi lembaga tangguh dan mandiri.

Kalau proyek anggaran kita itu berjalan langsung dengan

baik kan pasti tumbuh ekonomi itu ya. Nah itu semua dinas itu kan tujuannya sekian triliun itu untuk pemberdayaan masyarakat berupa pembangunan...kalau ini berjalan sesuai program walikota atas program seluruh dinas maka terjadi yang diharapkan pertumbuhan... Hasilnya sesuai dengan spek-spek yang ada. Contoh visi saya misalnya membangun central di unitomo misalnya kan indikator terlaksana pembangunan itu sesuai dengan ketentuan yang ada. *Performance* itu adalah indikator penilaian terhadap pekerjaan yang diberikan sesuai dari prestasi yang dicapai (HM, Kadinas).

Performance yang baik bukan hanya dilihat dari besarnya penyerapan anggaran. Ada beberapa aspek lain yang dipertimbangkan yaitu keberhasilan dinas dalam melakukan penyerapan anggaran sesuai dengan program walikota dan ketentuan yang ada serta kontribusinya

dalam menciptakan pertumbuhan ekonomi di masyarakat.

Tetapi ada beberapa tujuan dan target program-program Dinas Koperasi sudah dinyatakan secara jelas setiap tahunnya, namun indikator-indikator keberhasilan pelaksanaan program-program tersebut belum bisa diukur secara kuantitatif. Sebagai contoh dengan pembangunan sentra-sentra PKL baru, sejauh mana akan meningkatkan penuntasan kemiskinan. Respon masyarakat terhadap koperasi diukur dengan bertambahnya jumlah koperasi, namun hal tersebut tidak secara otomatis dapat menunjukkan koperasi sebagai lembaga yang tangguh dan mandiri dalam membantu perekonomian masyarakat. Jadi dalam pengukuran kinerja Dinas Koperasi belum menggunakan istilah efisiensi tetapi jumlah penyerapan anggaran dan manfaat terhadap masyarakat.

Menciptakan Persaingan Melalui Tender Kompetitif.

Tujuan menciptakan persaingan di sektor publik adalah untuk menghemat biaya. Untuk itu diperlukan mekanisme kontrak dan tender kompetitif dalam rangka penghematan biaya dan peningkatan kualitas serta privatisasi.

Metode tender dilakukan, tujuannya adalah untuk mencari penawar yang kompeten yang bias menghasilkan layanan jasa yang selama ini dilakukan oleh pemerintah dalam bentuk dan waktu yang diinginkan dengan biaya serendah mungkin. Pemberian tender ini dilakukan dalam bentuk perjanjian antara pihak pemerintah dan perusahaan jasa yang didalamnya mencantumkan kerja yang hendak dicapai dengan ukuran kerja yang jelas. Pihak penawar secara langsung menyuplainya kepada masyarakat, namun tanggung jawab secara keseluruhan dan pengawasan kualitas tetap berada di tangan pemerintah.

Meskipun pelibatan pihak swasta yang berarti terciptanya persaingan ada risikonya, akan tetapi pengalaman menunjukkan bahwa perluasan persaingan secara wajar melalui tender terbuka sebagai instrument pengendalian dan akan menjadi langkah penting dalam rangka meningkatkan orientasi pada rakyat dan penghematan anggaran.

Dinas Koperasi & UMKM Kota Surabaya telah melakukan tender dan kontrak dengan beberapa pihak swasta, misalnya kontraktor bangunan atau konsultan perencana untuk membangun sentra-sentra PKL, LSM dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan

pemberdayaan masyarakat. Dalam konteks ini beberapa tugas pelayanan publik tertentu yang menjadi tanggung jawab Dinas Koperasi diserahkan kepada pihak ketiga atau pihak swasta untuk menanganinya. Untuk tender sendiri telah diatur dalam Keppres No. 80 tahun 2003.

Meskipun idealnya gagasan penyerahan pekerjaan tertentu dalam pelayanan publik kepada pihak ketiga hasilnya akan lebih baik dan juga dapat mendorong sektor swasta menjadi lebih berkembang namun harus diingat bahwa pelaksanaannya harus bersih dan bebas dari KKN karena jika hal ini terjadi maka hasilnya tentu tidak optimal bahkan bisa lebih merugikan.

Sistem Renumerasi Berbasis Kinerja

Pemerintah dalam NPM dipaksa untuk mengadopsi teknik-teknik administrasi bisnis dan nilai-nilai bisnis. Nilai-nilai bisnis tersebut meliputi kompetisi, pilihan pelanggan, dan respek atas semangat kewirausahaan. Sejak tahun 1990, reformasi-reformasi di sektor publik menghendaki keunggulan-keunggulan yang ada di sektor swasta diadopsi dalam prinsip-prinsip manajemen sektor publik. Intisari New Public Management adalah membawa paradigma bisnis yang menguntungkan

ke dalam administrasi Negara dengan mentransformasikan kebiasaan kinerja sektor publik menjadi orientasi pasar, dan dipacu untuk berkompetisi sehat.

Berdasarkan hasil pengamatan, dalam mengadopsi gaya manajemen sektor bisnis ke sektor publik adalah sistem penghargaan yang telah diterapkan oleh Dinas Koperasi & UMKM Kota Surabaya yaitu sistem insentif dan remunerasi. Insentif diberikan kepada pegawai yang kinerjanya baik, salah satu penilaiannya dari pegawai yang berhasil menghemat anggaran, pemberian tunjangan berdasarkan beban tanggungjawab terhadap tupoksi dan tingkat kehadiran. Insentif berupa uang, kenaikan pangkat maupun promosi jabatan. Penilaian kinerja dilakukan setiap tiga bulan sekali dengan menggunakan sistem pengendalian internal dan pengawasan, yang secara normatif penilaian dilakukan oleh atasan langsung, teman sejawat yang sama jabatannya bahkan bisa juga dilakukan oleh bawahannya. Dari hasil penilaian kinerja tersebut berpengaruh terhadap besarnya pemberian tunjangan remunerasi sesuai *job grade*.

Untuk meningkatkan kinerja masing-masing bidang, Kepala Dinas memberikan motivasi agar pegawai

bekerja sesuai dengan program bidang masing-masing dan memberikan kesempatan untuk melakukan inovasi dan kreatifitas dalam melaksanakan programnya sehingga dapat menciptakan kepuasan masyarakat. Pemberian sanksi juga diberikan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran atau tindakan indisipliner. Sanksi diberikan setelah pegawai yang bersangkutan ditegur terhadap tindakan indisiplinernya. Bentuk sanksi mulai dari teguran secara lisan, penurunan gaji, penurunan pangkat bahkan diberhentikan sebagai PNS menurut peraturan perundangan yang berlaku. Selain dari pemberian penghargaan dan sanksi, salah satu adopsi gaya manajemen sektor bisnis adalah kantor Kepala Dinas yang didesain mengikuti gaya entertaint sehingga terkesan tidak kaku seperti kantor birokrasi pada umumnya.

Disiplin dan Penghematan Penggunaan Sumber Daya

Adanya perubahan manajemen sektor publik ke arah manajemen bisnis, menuntut organisasi sektor publik memberikan perhatian yang besar terhadap penggunaan sumber daya secara efisien. Penelitian di Dinas Koperasi & UMKM Kota Surabaya menemukan

upaya penerapan disiplin pegawai dalam hal presensi dengan menggunakan finger print sudah sangat efektif, selain itu dalam hal pelayanan pada masyarakat sudah ditentukan standar pelayanan yang harus diselesaikan oleh petugas pelayanan untuk masing-masing bidang layanan. Sedangkan untuk penghematan biaya, upaya yang telah dilakukan oleh Dinas Koperasi adalah dengan melakukan sistem tender dan kontrak yang tujuannya adalah untuk memperoleh penawar terendah yang berarti menghemat biaya.

Sehubungan dengan penerapan pelaporan keuangan berbasis akrual selambat-lambatnya pada laporan keuangan tahun 2015 sesuai dengan PP Nomor 71 tahun 2010 maka pemerintah daerah Jawa Timur seperti dinyatakan oleh Gubernur Soekarwo pada Deklarasi Implementasi Pelaporan Keuangan Berbasis Akrual telah melakukan laporan keuangan berbasis akrual lebih dulu. Di Jawa Timur, akrual basis sama dengan belanja langsung dan tidak langsung, salah satunya adalah penerapan *Non Cash Transaction* (NCT) dalam hal pengadaan barang dan jasa. Pembayaran non tunai atau NCT diberlakukan bagi kontraktor atau rekanan yang telah menerima pekerjaan dari pemerintah daerah.

Meskipun belum sepenuhnya melakukan akrual basis namun Pemprov Jatim sudah memulainya untuk menata tata kerja pemerintahan yang berlandaskan pada perbaikan *governance* terutama tata kerja di bidang keuangan.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa konsep NPM telah diterapkan pada Dinas Koperasi & UMKM Kota Surabaya, yaitu sejalan dengan penerapan otonomi daerah di Indonesia mulai tahun 2004. Bisa dikatakan, bahwa penerapan NPM ini memberikan dampak positif pada beberapa hal, misalnya peningkatan efisiensi dan produktivitas kinerja, yang pada akhirnya mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik. Namun dalam banyak hal, penerapan NPM masih belum sepenuhnya dipahami sehingga seringkali terjadi kebijakan yang diambil belum mendukung terhadap pelayanan publik yang sesuai dengan konsep NPM.

DAFTAR PUSTAKA

- Anindita, Dino Yudha, 2009, Penerapan *New Public Management* di Indonesia, STAN.
- Atreya, Binod dan Anona, Armstrong, 2002, A Review of the Criticisms

and the Future of New Public Management, *Working Paper*, 2002

Barzelay, Michael, 2000 How To Argue About The New Public Management, *International Public Management Journal*, 2(2(A)): 183-216

Corbin, Anselm dan Juliet Strauss, 1997, *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedure and Technique*, Ghony, Djunaidi (penerjemah), Dasar-dasar Penelitian Kualitatif: Prosedur, Teknik dan Teori Grounded, Bina Ilmu Offset, Surabaya

Creswell, J.W. 2007, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*, Second Edition, Sage Publications, California.

Ferlie, Ewen and Peter Steane, 2002, Changing Development in NPM, *International Journal of Public Administration*, Vol. 25, No. 12, pp. 1459–1469

Hood, Christopher, 1991, A Public Management For All Seasons ?, *Public Administration* Vol. 69 Spring (3-19)

Mahmudi, 2003, New Public Management (NPM): Pendekatan Baru Manajemen Sektor Publik, *Sinergi*, Vol 6 No. 1, hal 69-76.

Mardiasmo, 2002, Elaborasi Reformasi Akuntansi Sektor Publik: Teah Kritis Terhadap Upaya Aktualisasi Kebutuhan Sistem Akuntansi Keuangan Pemerintah

- Daerah, *JAAI*, Volume 6 No. 1, Juni, hal 63-82.
- Mardiasmo, 2006, Pewujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana *Good Governance*, *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, Vol. 2, No. 1, Mei, Hal 1 – 17
- Moleong, Lexy, 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Myers, Michael D, 2009, *Qualitative Research in Business & Management*, SAGE Publication Ltd.
- Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara