

# **PSYCHOMOTOR GOVERNANCE: SOLUSI TRANSFORMATIF ATAS INSTITUTIONAL PARALYSIS DAN PROSPEK PEMERINTAHAN EFEKTIF MASA DEPAN**

**Zainal Prima Putra**

Email: zainalprimaputra@gmail.com

**Raniasa Putra**

Email: raniasaputra@fisip.unsri.ac.id

## **ABSTRAK**

Artikel ini mengajukan Psychomotor Governance (PG) sebagai kerangka transformatif untuk mengatasi kebuntuan tersebut. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif–eksplanatoris, tulisan ini mensintesis evolusi paradigma OPA–NPM–PVM dan menawarkan tiga pilar terintegrasi – kognitif, afektif, psikomotorik – sebagai kapasitas utuh untuk berpikir, merasa, dan bertindak. PG sejalan dengan agenda Digitalisasi–Integrasi–Simplifikasi (DIS) sehingga reformasi tidak berhenti pada aspek teknis/struktur, tetapi menjangkau faktor manusia dan budaya kerja. Ilustrasi praktik dari Bawaslu Palembang dalam persiapan Pemilu 2024 menunjukkan orkestrasi pengetahuan, etos pelayanan, dan eksekusi lapangan melalui program uji petik pengawasan dan sekolah relawan pengawas. Kontribusi utama: (1) mengintegrasikan nilai publik dengan kapasitas implementasi; (2) merumuskan pengembangan SDM berbasis whole-competency; dan (3) menawarkan jalur kolaboratif antarpemangku kepentingan untuk pengawasan dan layanan yang lebih adaptif, inklusif, dan tepercaya. Kerangka PG ini diharapkan menjadi jalan realistik menuju pemerintahan efektif yang siap menghadapi masa depan.

**Kata Kunci:** Psychomotor Governance; Nilai Publik; Kepemimpinan adaptif; digitalisasi Pemerintahan; Bawaslu Palembang

# PSYCHOMOTOR GOVERNANCE: A TRANSFORMATIVE SOLUTION TO INSTITUTIONAL PARALYSIS AND THE PROSPECTS FOR FUTURE EFFECTIVE GOVERNANCE

## ABSTRACT

This article advances Psychomotor Governance (PG) as a transformative framework to overcome institutional paralysis in Indonesian bureaucracy. Using a qualitative, descriptive-explanatory approach, it synthesizes OPA–NPM–PVM and proposes three integrated pillars—cognitive, affective, psychomotor—as a unified capacity to think, value, and act. PG aligns with the Digitalization–Integration–Simplification (DIS) agenda so that reform does not end at tech/structure but reaches the human factor and work culture. A practice illustration from Bawaslu Palembang, in preparation for the 2024 elections, demonstrates the orchestration of knowledge, service ethos, and field execution via random spot-checks and a volunteer school program. Key contributions are: (1) integrating public value with implementation capacity; (2) outlining whole-competency human resource development; and (3) offering collaborative pathways among stakeholders for more adaptive, inclusive, and trusted oversight and services—thereby charting a realistic route toward future-ready effective governance.

**Keywords:** psychomotor governance; public value; bureaucratic reform; government digitalization; Bawaslu Palembang

## PENDAHULUAN

Reformasi administrasi publik di Indonesia telah berlangsung selama beberapa dekade, namun fenomena institutional paralysis – kondisi stagnasi atau ketidakmampuan institusi pemerintah beradaptasi dengan cepat – masih sering dijumpai. Indikatornya tampak dari kinerja birokrasi yang belum optimal dan masih banyak mendapat keluhan masyarakat

(Salam, 2021). Bahkan di era desentralisasi dan demokratisasi saat ini, birokrasi publik kerap menghadapi masalah kompleks yang sulit diatasi karena prosedur yang kaku dan budaya organisasi yang kurang adaptif. Proses politik dan tuntutan publik bergerak lebih cepat dibanding kapasitas pemerintah daerah dalam mengelola dinamika otonomi (Salam, 2021). Hal ini menunjukkan

adanya kesenjangan antara harapan terhadap birokrasi yang lincah (agile) dan realitas di lapangan.

Secara teoretis, perkembangan paradigma tata kelola publik telah mencoba menjawab tantangan efektivitas pemerintahan. Pendekatan Old Public Administration (OPA) yang birokratis dianggap tidak lagi memadai menghadapi perubahan lingkungan sosial-ekonomi yang pesat (Yulianto, 2025). Lahirnya New Public Management (NPM) pada akhir 1970-an hingga 1980-an merupakan respon terhadap kelemahan model birokrasi tradisional tersebut (Idtesis.com, 2024). NPM dipengaruhi semangat neoliberalisme dan teori public choice, mengusung prinsip “menjalankan pemerintah seperti bisnis”. Ciri khas NPM antara lain: desentralisasi kewenangan, orientasi hasil (outcome), kompetisi internal maupun eksternal, manajemen kinerja, privatisasi atau kontraktualisasi layanan publik, serta fokus pada efisiensi dan kepuasan pelanggan. Di satu sisi, NPM berhasil membawa inovasi seperti penerapan performance indicator dan peningkatan fleksibilitas manajerial. Namun di sisi lain, implementasinya tidak selalu menuhi ekspektasi. Berbagai studi mencatat kegagalan reformasi

NPM antara lain disebabkan misfit dengan konteks lokal, fokus berlebihan pada hasil kuantitatif, serta pengabaian nilai-nilai publik yang substansif (Pollitt & Bouckaert dalam Idtesis.com, 2024). Pendekatan pasar dan orientasi bisnis dalam NPM dikhawatirkan melemahkan komitmen aparatur pada nilai-nilai dasar pelayanan publik, sehingga menimbulkan efek kontraproduktif seperti akuntabilitas semu dan meningkatnya kontrol administratif tanpa perbaikan substansial (Idtesis.com, 2024).

Kekecewaan terhadap NPM mendorong lahirnya paradigma alternatif pasca-NPM. Salah satu di antaranya adalah Public Value Management (PVM) yang dipopulerkan oleh Mark Moore (1995) sebagai upaya mengatasi keterbatasan NPM dengan menekankan penciptaan nilai publik (public value) daripada sekadar efisiensi ekonomi. Dalam PVM, keberhasilan pemerintah diukur dari sejauh mana kebijakan dan layanan menghasilkan nilai yang dirasakan masyarakat luas – misalnya keadilan, keamanan, kesejahteraan – alih-alih hanya output dan outcome finansial (Public value, n.d.). Paradigma ini menekankan akuntabilitas, keadilan, responsivitas, serta pentingnya dialog inklusif antara pemerintah,

warga, dan pemangku kepentingan lainnya. Dengan demikian, PVM dipandang lebih demokratis dan partisipatif dibanding pendahulunya yang bersifat manajerial. Namun demikian, PVM bukan tanpa kritik. Sejumlah ahli menyoroti bahwa konsep “nilai publik” masih abstrak dan sulit diidentifikasi atau diukur secara konsisten – dikenal sebagai public value identification problem, yaitu kesulitan menentukan apa yang benar-benar bernilai publik di tengah banyaknya kepentingan dan perspektif (Bozeman, 2002, dikutip dalam Rhodes & Wanna, 2007). Selain itu, PVM dinilai terlalu berpusat pada peran manajer publik sebagai penentu nilai (bersifat leader-centric), sehingga rawan mengabaikan proses politik formal dan akuntabilitas demokratis. Kritik Rhodes dan Wanna (2007) misalnya, menyebut PVM cenderung menjadikan birokrat sebagai “Platonic guardians” yang merasa paling tahu kepentingan publik, padahal dalam sistem pemerintahan parlementer peran pengawasan politik oleh pejabat terpilih tetap krusial (Rhodes & Wanna, 2007). Dengan kata lain, PVM menawarkan narasi baru yang menjembatani efisiensi administratif dengan aspirasi masyarakat, tetapi masih menyisakan celah dalam hal pedoman

operasional dan mekanisme akuntabilitas.

Untuk itu, kajian ini menawarkan kan paradigma baru Psychomotor Governance (PG) sebagai solusi inovatif atas stagnasi institusional tersebut. PG muncul sebagai gagasan konseptual transformatif untuk menjawab kelemahan-kelemahan paradigma sebelumnya sekaligus mengatasi institutional paralysis dalam birokrasi. Istilah ini mengindikasikan suatu pendekatan holistik dalam tata kelola pemerintahan yang mengintegrasikan ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik dalam proses administrasi publik. Secara sederhana, PG menekankan bahwa aparatur dan institusi publik harus memiliki pengetahuan yang memadai (ranah kognitif), sikap/nilai yang tepat (ranah afektif), serta keterampilan tindakan (ranah psikomotorik) untuk dapat merespons tantangan adaptif masa kini. Berbeda dari NPM yang fokus pada “kepala” (rasionalitas ekonomi) dan PVM yang fokus pada “hati” (nilai publik), PG berupaya mensinergikan “kepala, hati, dan tangan” birokrasi dalam satu kerangka tata kelola (Salam, 2021).

Tujuan studi ini adalah menguraikan konsep PG secara

komprehensif sebagai solusi inovatif atas fenomena stagnasi institusional, menempatkannya dalam evolusi teori tata kelola publik, serta mengeksplorasi prospek penarapannya bagi efektivitas pemerintahan Indonesia di masa depan. Untuk mencapai tujuan tersebut, tulisan ini disusun secara deskriptif-eksplanatoris berbasis kajian konseptual dan ilustrasi praktik. Bagian pendahuluan ini telah mengemukakan latar belakang permasalahan dan kesenjangan teoretis yang melatarbelakangi pentingnya paradigma baru PG. Selanjutnya, Kajian Pustaka akan membahas evolusi paradigma tata kelola publik (OPA, NPM, PVM) beserta kritiknya, guna memetakan posisi kontribusi PG. Metodologi penelitian dijabarkan untuk menganaskan pendekatan kualitatif yang dipakai. Bagian Hasil dan Pembahasan akan mengelaborasi tiga pilar utama PG (kognitif-afektif-psikomotorik) serta mengaitkannya dengan agenda digitalisasi, integrasi, dan simplifikasi (DIS) dalam reformasi birokrasi, dilengkapi refleksi implementasi pada kasus Bawaslu Palembang sebagai ilustrasi empiris. Terakhir, Kesimpulan dan Rekomendasi memaparkan temuan kunci penelitian serta implikasinya bagi pengembangan teori maupun praktik reformasi bi-

rokrasi adaptif ke depan.

## KAJIAN PUSTAKA

Evolusi Paradigma Tata Kelola Publik. Paradigma administrasi publik terus mengalami perubahan seiring perkembangan zaman (Salam, 2021). Pada era Old Public Administration (OPA) yang dipengaruhi teori Weberian, birokrasi dipandang sebagai organisasi hierarkis yang mengutamakan aturan formal, pembagian kerja tegas, dan kontrol ketat. Model ini berjasa menciptakan tertib administrasi dan akuntabilitas melalui rantai komando, namun sering dikritik karena kaku, berorientasi prosedur, serta kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat yang beragam dan berubah-ubah. Di Indonesia, penerapan paradigma OPA masih sangat kuat; birokrasi kerap dipersepsi layaknya “kerajaan para pejabat”. Pola kerja birokrasi cenderung mempertahankan struktur yang kaku dan hierarkis, sehingga pelayanan publik sering dinilai kurang memuaskan. Proses administrasi berjalan lambat, penuh prosedur berbelit-belit, dan terlalu birokratis, sehingga menghambat efektivitas pelayanan serta mengurangi responsivitas terhadap kebutuhan publik (Yulianto, 2025).

Memasuki akhir 1970-an

hingga 1980-an, gelombang New Public Management (NPM) muncul dipelopori oleh negara-negara seperti Inggris dan Selandia Baru (Idtesis.com, 2024). NPM dipengaruhi semangat neoliberalisme dan teori public choice, mengusung prinsip “menjalankan pemerintah seperti bisnis”. Ciri khas NPM antara lain: desentralisasi kewenangan, orientasi hasil (outcome), kompetisi internal maupun eksternal, manajemen kinerja, privatasi layanan publik, serta fokus pada efisiensi dan kepuasan pelanggan (Idtesis.com, 2024; Pollitt & Bouckaert, 2011, dalam Idtesis.com, 2024). Di satu sisi, NPM berhasil membawa inovasi manajemen seperti penerapan performance indicators dan fleksibilitas penge-lolaan. Namun di sisi lain, implementasinya menimbulkan dilema antara logika pasar versus nilai publik. Penelitian Pollitt & Bouckaert (2011) menunjukkan reformasi NPM menghasilkan variasi capaian di tiap negara dan sering kali kurang sukses dibanding klaim pendukungnya. Mereka menyimpulkan bahwa reformasi NPM belum sesukses yang diklaim, dan alasan “kegagalan” atau “keberhasilan” reformasi sangat bervariasi tergantung kondisi material dan budaya masing-masing negara (Idtesis.com, 2024). Kegaga-

lan penerapan NPM umumnya terkait faktor kontekstual: keterbatasan kapasitas negara, minimnya dukungan politik, hingga desain reformasi yang kurang sesuai dengan budaya birokrasi lokal (Hood, 1998; Larbi, 2003, dalam Idtesis.com, 2024). Secara substansi, kritik fundamental terhadap NPM adalah bahwa praktik bisnis tidak selalu selaras dengan misi publik. Fokus berlebihan pada efisiensi, angka-angka kinerja, dan orientasi komersial berpotensi mengorbankan nilai-nilai layanan publik seperti keadilan, kesetaraan, dan kepentingan umum (Salam, 2021). Studi empiris bahkan mencatat paradoks di mana reformasi NPM dapat meningkatkan beban administrasi (misalnya tuntutan pelaporan kinerja yang rumit) tanpa diikuti perbaikan kualitas layanan – alias menciptakan red tape baru. Dengan demikian, NPM mulai dipandang hanya sebagai solusi parsial yang belum menjawab persoalan adaptivitas birokrasi secara tuntas.

Gelombang berikutnya, akhir 1990-an hingga 2000-an, ditandai upaya mencari paradigma pasca-NPM. Salah satu yang menonjol adalah New Public Service (NPS) yang digagas Denhardt & Denhardt (2003) sebagai antitesis NPM. NPS menekankan bahwa

“melayani warga, bukan pelanggan” – artinya peran pemerintah adalah melayani kepentingan publik melalui pemberdayaan warga dan akuntabilitas demokratis, bukan sekadar penyedia jasa berorientasi pasar. Sejalan dengan itu, muncul pula konsep Good Governance dan Collaborative Governance yang menggarisbawahi prinsip transparansi, partisipasi, kolaborasi lintas sektor, serta penguatan kapasitas masyarakat sipil. Kerangka good governance dia-dopsi luas (termasuk di Indonesia) dengan 8 asas utamanya: partisipasi, supremasi hukum, transparansi, responsivitas, orientasi konsensus, kesetaraan, efektivitas & efisiensi, serta akuntabilitas. Meskipun demikian, kritik terhadap jargon good governance ialah seringnya ia menjadi konsep normatif yang sukar diimplementasikan dan diukur keberhasilannya secara konkret (Salam, 2021).

Selanjutnya, Public Value Management (PVM) mencuat sebagai paradigma yang mencoba merangkum semangat NPS, good governance, dan jejaring kolaboratif dalam satu narasi nilai (Benington & Moore, 2011). PVM lahir sebagai reaksi atas keterbatasan NPM, menawarkan visi bahwa pemerintah sepatutnya menciptakan nilai publik layaknya sektor swasta

menciptakan nilai bagi pelanggan (Moore, 1995). Mark H. Moore melalui karyanya Creating Public Value (1995) menggambarkan peran manajer publik bagaikan strategist yang harus memastikan setiap kebijakan/program benar-benar membawa nilai bagi masyarakat, dengan memperhatikan legitimasi politik dan kapasitas operasional. Ia memperkenalkan kerangka Strategic Triangle yang terdiri dari tiga elemen kunci: public value (nilai publik yang hendak diciptakan), legitimacy & support (dukungan dan legitimasi politik), serta operational capacity (kapasitas operasional untuk menjalankan). PVM menekankan bahwa pemerintah sukses jika kebijakan dan layanan publiknya menciptakan nilai yang dirasakan masyarakat luas (bukan sekadar memenuhi target finansial), melalui tata kelola yang akuntabel, adil, responsif, dan berlandaskan dialog inklusif. Dengan demikian, PVM dianggap lebih holistik dalam memandang kinerja pemerintah dibanding NPM yang berorientasi pasar semata.

Namun, PVM juga menghadapi kritik signifikan. Konsep public value dinilai abstrak dan multi-tafsir sehingga sulit diukur konsisten (Bozeman, 2002). Bozeman (2002) menyebut PVM menghadapi “public value identification

problem”, yaitu kesulitan menebakkan apa yang benar-benar bernilai publik di tengah beragamnya kepentingan (Rhodes & Wanna, 2007). Selain itu, fokus PVM yang leader-centric rentan mengabaikan mekanisme checks-and-balances demokratis. Rhodes & Wanna (2007) mengingatkan bahaya paradigma ini yang seakan menjadikan birokrat sebagai penjaga tunggal “kebenaran publik”, padahal dalam praktik politik, akuntabilitas kepada wakil rakyat tetap esensial. Alhasil, meski PVM menawarkan lensa baru bermuansa nilai, ia masih menyisakan tantangan operasionalisasi: bagaimana mengidentifikasi dan mengukur “nilai” tersebut secara konkret, serta memastikan political will kolektif untuk mewujudkannya. Dengan kata lain, masih ada kesenjangan konseptual dan implementatif yang perlu dijembatani antara cita-cita nilai publik dan kemampuan nyata birokrasi untuk mewujudkannya.

## Kerangka Psychomotor Governance

Berangkat dari landasan teori kompetensi, Woodruffe (1993) mendefinisikan competency sebagai karakteristik individu yang mencakup pemahaman, keterampilan, dan kemampuan yang memungkinkan seseorang melak-

ukan tugas secara efektif – definisi implisit yang melibatkan aspek kognitif, afektif, dan psikomotor. Hoffman (1999) juga menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap, serta pentingnya konsistensi penerapan ketiganya dalam kinerja pekerjaan (Salam, 2021). Berpijak pada konsep tersebut, PG memandang bahwa untuk memecahkan institutional paralysis, intervensi reformasi harus menyentuh ketiga aspek tersebut secara simultan. Berikut penjelasan masing-masing pilar dalam konteks tata kelola publik:

**Ranah Kognitif (Pengetahuan dan Inovasi):** Ranah kognitif berkaitan dengan kemampuan berpikir, memahami, menganalisis, dan memecahkan masalah. Dalam birokrasi, domain ini terwujud pada kecakapan aparatur dalam merumuskan kebijakan berbasis evidensi, perencanaan strategis, serta adaptasi pengetahuan baru. Pilar kognitif PG menuntut peningkatan kapasitas intelektual aparatur melalui pendidikan dan pelatihan yang relevan, knowledge transfer, serta organizational learning yang berkelanjutan. Birokrasi yang kuat di aspek kognitif akan mampu menghindari analysis paralysis (macet karena terlalu banyak kajian) karena memiliki

kerangka berpikir yang terarah untuk mengambil keputusan tepat waktu. Inovasi dalam pemerintahan juga sangat bergantung pada domain ini – budaya birokrasi perlu mendorong creative thinking dan kemampuan belajar hal-hal baru agar tidak terjebak rutinitas. Dengan demikian, psychomotor governance pada pilar kognitif berarti governance with the brain: kebijakan didasarkan pada ilmu pengetahuan mutakhir, data akurat, dan kemampuan diagnostik yang tajam atas persoalan publik (Salam, 2021).

**Ranah Afektif (Nilai, Etika, dan Motivasi):** Ranah afektif menyangkut aspek emosional, sikap, nilai, dan etos kerja. Dalam konteks tata kelola, ranah ini terkait erat dengan integritas, komitmen pelayanan, empati, dan semangat inovasi dari para pelaku birokrasi. Pilar afektif PG menekankan pentingnya penanaman nilai-nilai publik ke dalam diri aparatur. Nilai seperti integritas, akuntabilitas, orientasi pelayanan, nasionalisme, dan adaptabilitas harus menjadi bagian dari budaya organisasi. Birokrasi yang “afektif” akan memiliki political will dan sense of purpose yang kuat untuk berubah, sehingga tidak hanya bekerja secara mekanis mengikuti SOP, tetapi terdorong melayani

dengan hati. Elemen ini krusial untuk keluar dari institutional paralysis, karena sering kali yang membuat organisasi mandek bukan ketiadaan ide, tetapi ketiadaan kemauan dan rasa tanggung jawab moral untuk berubah. Sebagai contoh, program pembangunan kapasitas aparatur kini tidak cukup hanya melatih teknis (ranah kognitif/skill), tapi juga perlu penguatan mentalitas dan budaya kerja (transformasi mindset). Psychomotor governance di pilar afektif dapat dipahami sebagai governance with the heart: mengelola pemerintahan dengan landasan etika publik, kepedulian, dan komitmen tinggi pada kepentingan rakyat (Salam, 2021).

**Ranah Psikomotorik (Keterampilan dan Aksi Eksekusi):** Ranah psikomotorik berhubungan dengan kemampuan fisik atau keterampilan praktis dalam melakukan tindakan. Dalam birokrasi, ini mencakup keterampilan manajerial dan operasional seperti kemampuan menggunakan teknologi, keterampilan komunikasi publik, kemampuan negosiasi dan koordinasi lintas sektor, hingga eksekusi program secara cepat dan tepat. Pilar psikomotorik PG menitikberatkan pada kapasitas implementasi – sebaik apa pun ide (kognitif) dan setinggi apa pun komitmen

(afektif) tidak akan menghasilkan perubahan bila birokrasi tidak piawai mengeksekusi rencana menjadi realita. Oleh karena itu, psychomotor governance pada pilar psikomotorik berarti governance with the hands: memastikan aparat dan institusi cekatan dalam aksi nyata, terampil menjalankan kebijakan di lapangan secara efektif dan adaptif. Birokrasi yang tangguh di ranah ini mampu “bergerak gesit” melaksanakan solusi, alih-alih terperangkap dalam diskusi atau niat semata (Salam, 2021).

Setiap pilar di atas saling melengkapi: kelemahan pada satu aspek dapat melumpuhkan keseluruhan kinerja. Misalnya, birokrasi penuh inovasi ide (kognitif) namun tanpa kemauan berubah (afektif) atau tanpa kecakapan eksekusi (psikomotorik) tetap akan gagal menghasilkan dampak. Konsep PG menegaskan bahwa reformasi birokrasi harus seimbang menyasar kepala, hati, dan tangan aparat secara bersamaan.

Selain itu, PG juga diposisikan sebagai pelengkap agenda reformasi pemerintahan digital di Indonesia. Dapat dikatakan, agenda Digitalisasi–Integrasi–Simplifikasi (DIS) ibarat mesinnya (infrastruktur teknokratis), sedangkan Psychomotor Governance adalah sumber daya

manusianya. Integrasi keduanya menghasilkan reformasi birokrasi yang utuh dari sisi teknostruktural maupun kultural. Sebagai ilustrasi, dalam Indeks Reformasi Birokrasi KemenPANRB terbaru, salah satu komponen penilaian adalah manajemen perubahan dan pengutuhan SDM selain komponen sistem elektronik dan penataan regulasi. Hal ini menyiratkan kesadaran bahwa teknologi secanggih apa pun tanpa didukung manusia yang kompeten dan berintegritas, tak akan mencapai hasil yang diharapkan (Sekretariat Kabinet RI, 2024).

PG memberikan kerangka untuk memastikan transformasi digital tidak hanya pada hardware (sistem/struktur), tetapi juga software manusia dan heartware-nya. Dalam konteks DIS, digitalisasi bukan sekadar adopsi teknologi, melainkan juga peningkatan literasi dan pola pikir berbasis data pada aparat; integrasi tidak hanya soal kebijakan “satu data”, tapi juga membangun teamwork lintas instansi; dan simplifikasi tidak sekadar memangkas unit, tapi mencepatkan pegawai lincah multi-keahlian (Sekretariat Kabinet RI, 2024). Upaya simplifikasi birokrasi, misalnya, harus dibarengi pembinaan aparat yang terbuka pada perubahan (nilai adaptif, ranah afektif), melek terhadap regulasi dinamis (penge-

tahuan tentang aturan yang berubah, ranah kognitif), serta terampil menjalankan tugas multi-peran (keterampilan kerja yang fleksibel, ranah psikomotorik) (Sekretariat Kabinet RI, 2024). Dengan SDM yang demikian, penyederhanaan struktur tidak akan berujung pada disorientasi, melainkan justru meningkatkan produktivitas dan kelincahan. Indikator keberhasilan bisa dilihat misalnya pada peningkatan kecepatan pelayanan tanpa mengurangi akuntabilitas.

Singkatnya, PG mensyaratkan reformasi birokrasi yang human-centric: teknologi dan struktur baru harus diiringi transformasi kompetensi dan budaya aparatur. Pendekatan ini diyakini dapat menjadikan birokrasi sebagai learning organization yang adaptif (adaptive bureaucracy), mampu terus melakukan testing and learning dalam menghadapi masalah kompleks alih-alih terperangkap pada rutinitas birokratis (Sharp, 2021). Hal ini sejalan dengan semangat melayani yang berorientasi hasil bagi rakyat (outcome-based, bukan hanya output-based), karena PG memfokuskan pada penciptaan nilai publik nyata melalui aksi nyata.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan

pendekatan kualitatif deskriptif-eksplanatoris dengan desain studi konseptual. Artinya, fokus utama terletak pada pendalamannya konsep dan teori yang ada kemudian menjelaskannya secara naratif, bukan pada pengujian hipotesis kuantitatif. Jenis data yang digunakan sepenuhnya berupa data sekunder kualitatif, meliputi literatur ilmiah (buku, artikel jurnal, laporan kebijakan) yang relevan dengan topik tata kelola publik dan reformasi birokrasi, serta sumber-sumber informasi empiris seperti dokumentasi program inovasi birokrasi (misalnya praktik Bawaslu Palembang). Tidak ada pengumpulan data statistik lapangan, karena studi ini tidak dimaksudkan untuk generalisasi populasi, melainkan untuk pemahaman mendalam (verstehen) atas fenomena secara konseptual.

Strategi pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka intensif. Penulis menelusuri teori administrasi publik klasik hingga kontemporer untuk mengidentifikasi evolusi paradigma serta menemukan kesenjangan konseptual yang melatarbelakangi lahirnya ide Psychomotor Governance. Selain itu, penulis juga mengkaji publikasi resmi pemerintah terkait agenda reformasi birokrasi terkini (misalnya kebijakan digitalisasi, integrasi,

dan simplifikasi pelayanan publik), guna melihat keterkaitan konsep PG dengan arah kebijakan nyata. Studi kasus kecil secara deskriptif digunakan sebagai ilustrasi implementasi konsep, yaitu pada Bawaslu Palembang, untuk memberikan gambaran empiris penerapan PG dalam konteks spesifik.

Secara keseluruhan, metodologi yang dipilih bersifat eksploratif-konseptual. Keterbatasan metode ini tentu ada, misalnya potensi bias subjektivitas dalam menyusun sintesis teori maupun penafsiran ilustrasi kasus. Namun demikian, penggunaan beragam sumber literatur akademik dan data empiris kualitatif diharapkan dapat meminimalkan bias serta memperkaya validitas temuan konseptual.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Tiga Pilar Psychomotor Governance: Kognitif, Afektif, Psikomotorik

Berdasarkan pemaparan konsep kompetensi di atas, dapat ditegaskan bahwa untuk keluar dari institutional paralysis, organisasi publik perlu bertransformasi secara komprehensif pada aspek pengetahuan, nilai, dan tindakan secara bersamaan. Psychomotor Governance menjabarkan ketiga

ranah kompetensi tersebut sebagai pilar fundamental tata kelola adaptif. Pilar kognitif memastikan aparatur cerdas secara intelektual; pilar afektif memastikan aparatur berintegritas secara moral; dan pilar psikomotorik memastikan aparatur cekatan secara kinerja. Ketiganya merupakan prasyarat aparatur “3C” – Competent, Committed, and Capable – untuk mencapai pemerintahan efektif masa depan.

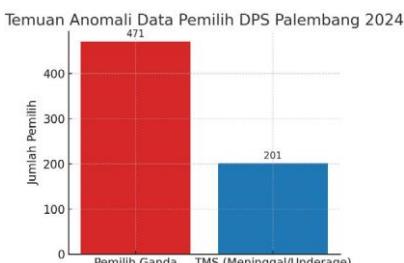
### Refleksi Praktik: Studi Kasus Bawaslu Palembang

Untuk melihat bagaimana prinsip PG dapat diaplikasikan, kajian ini meninjau praktik pada Bawaslu Kota Palembang menjelang Pemilu Serentak 2024. Bawaslu (Badan Pengawas Pemilu) memiliki mandat mengawasi proses pemilu agar jujur dan adil. Tantangan di lapangan antara lain akurasi data pemilih – memastikan tidak ada pemilih ganda atau tidak memenuhi syarat – partisipasi masyarakat dalam pengawasan, serta koordinasi dengan pemerintah daerah dalam menindak pelanggaran. Sebagai gambaran skala, Palembang harus mengawasi sekitar 2.264 TPS yang tersebar di 18 kecamatan, dengan total sekitar 1,23 juta pemilih terdaftar pada Pemilu/Pilkada 2024 (Fitri,

2024). Luasnya arena pengawasan ini menunjukkan potensi terjadinya institutional paralysis dalam konteks kepemiluan: data pemilih yang tidak akurat, pengawasan yang lemah, dan koordinasi yang tersendat dapat berujung sengketa serta menurunkan kepercayaan publik.

Bawaslu Palembang, di bawah kepemimpinan Ketua Khairil Anwar Simatupang, merespons tantangan tersebut dengan beberapa inovasi strategis yang sejalan semangat PG. Pertama, program “Uji Petik Pengawasan”, yaitu upaya spot-check (inspeksi acak) untuk memastikan setiap warga yang memiliki hak pilih sudah terdaftar dalam daftar pemilih (Urban Id, 2025). Program teknis ini penting secara kognitif: pelaksanaannya melatih aparatur Bawaslu menganalisis data kependudukan, melakukan verifikasi faktual di lapangan, serta sinkronisasi data dengan KPU. Secara psikomotorik, petugas Bawaslu turun langsung ke lapangan melakukan cek data – sebuah aksi jemput bola (hands-on) alih-alih menunggu laporan. Hasilnya, potensi pemilih kehilangan hak suara dapat diminimalkan karena anomali data terdeteksi sejak dulu. Sebagai contoh, pada April 2023 Bawaslu Palembang melaksanakan

uji petik dengan mencermati DPS di seluruh 18 kecamatan, dan menemukan 471 entri pemilih ganda (duplikasi) serta puluhan pemilih tidak memenuhi syarat (misalnya sudah meninggal atau di bawah umur) yang kemudian dilaporkan ke KPU untuk dikoreksi (Baiduri, 2023). Temuan ini menunjukkan betapa serius masalah kualitas daftar pemilih, di mana data invalid masih cukup banyak (lihat Gambar 1). Dari sisi afektif, Uji Petik mencerminkan komitmen proaktif Bawaslu dalam melayani hak konstitusional warga, tidak sekadar reaktif menunggu aduan. Dukungan pemerintah daerah juga terlihat: Wali Kota Palembang Ratu Dewa mengapresiasi program ini sebagai inovasi yang memperkuat kualitas demokrasi lokal, serta menginstruksikan jajaran instansi terkait (seperti Disdukcapil, Kesbangpol, dan KPU) untuk membantu pemutakhiran data pemilih bersama Bawaslu (Urban Id, 2025). Kolaborasi lintas sektoral ini menumbuhkan rasa percaya diri aparatur Bawaslu bahwa kerja mereka didukung, sehingga meningkatkan motivasi (ranah afektif) untuk menjalankan tugas pengawasan seoptimal mungkin.



Gambar 1. Temuan anomali data pemilih dalam DPS Pemilu 2024 di Kota Palembang hasil uji petik pengawasan Bawaslu. (Sumber: Laporan Pengawasan Bawaslu Palembang, 2023. Teridentifikasi 471 data pemilih ganda dalam DPS, di samping ratusan pemilih tidak memenuhi syarat – seperti pemilih meninggal atau di bawah umur – yang kemudian dikoreksi oleh KPU.)

Kedua, program “Sekolah Volunteer Pengawasan Partisipatif”, yakni inisiatif Bawaslu Palembang untuk mengajak kaum muda menjadi relawan pengawas pemilu melalui edukasi dan pelibatan langsung di setiap tahapan (Urban Id, 2025). Program sekolah relawan ini berfokus pada capacity building publik agar turut serta mengawasi pemilu secara independen. Dari perspektif PG, langkah ini cerdas karena menyasar ranah afektif publik – menumbuhkan kepedulian dan internalisasi nilai integritas pemilu di kalangan generasi milenial/Gen-Z.

Para peserta dibekali pengetahuan kepemiluan (domain kognitif) serta keterampilan teknis pengawasan dan pelaporan pelanggaran

(domain psikomotorik), misalnya penggunaan aplikasi pelaporan online dan cara mendokumentasikan bukti pelanggaran. Hingga awal 2024, program ini telah merekrut sekitar 20 orang relawan pengawas yang tersebar di 18 kecamatan (hampir setiap kecamatan ada perwakilan). Selama masa kampanye dan hari pemungutan suara Pemilu 2024, para volunteer tersebut berhasil menyampaikan sekitar beberapa laporan dugaan pelanggaran kepada Bawaslu (data internal Bawaslu Palembang, 2024). Dampaknya positif dua arah: bagi Bawaslu, keberadaan relawan memperluas jangkauan pengawasan hingga tingkat akar rumput (meningkatkan efektivitas kinerja, domain psikomotorik kelembagaan).

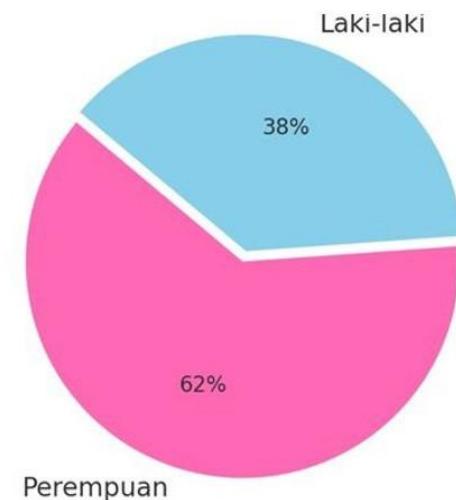
Bagi para pemuda, mereka mendapatkan pengalaman yang memberdayakan (empowering), membangun sikap kritis dan etos partisipatif (domain afektif sebagai warga negara). Program ini sejalan dengan prinsip collaborative governance di mana birokrasi merangkul komunitas untuk bersama-sama menjaga akuntabilitas publik. Implementasinya di Palembang menunjukkan hasil menjanjikan: antusiasme pemilih pemula meningkat dan beberapa potensi pelanggaran dapat dicegah atau

terdeteksi lebih dini berkat laporan para volunteer. Berdasarkan survei internal Bawaslu Palembang, sekitar 85% peserta program volunteer mengalami peningkatan pemahaman regulasi pemilu, dan 90% merasa lebih berani melapor pelanggaran.

Testimoni para relawan juga menyatakan bahwa keterlibatan ini menumbuhkan rasa tanggung jawab dan optimisme terhadap integritas pemilu. Menariknya, mayoritas relawan yang mendaftar

berasal dari kalangan mahasiswa dan pemuda, dengan partisipasi perempuan dominan (sekitar 62% relawan berjenis kelamin perempuan – lihat Gambar 2). Hal ini mengindikasikan bahwa ketika birokrasi mau berbagi peran dengan masyarakat, “tangan-tangan” baru dalam pengawasan bertambah banyak, dan “mata-hati” kolektif (kognitif-afektif publik) untuk keadilan pemilu menjadi lebih awas.

#### Komposisi Gender Relawan Pengawas Pemilu 2025 di Palembang



Gambar 2. Komposisi jenis kelamin peserta Sekolah Volunteer Pengawasan Bawaslu Palembang 2025. (Sumber: Data Pendaftaran Volunteer Bawaslu Palembang, 2025. Program ini berhasil menarik minat kalangan muda, termasuk partisipasi signifikan dari perempuan – sekitar 62% dari total 98 pendaftar berjenis kelamin perempuan – mencerminkan inklusivitas dan daya tarik program bagi generasi milenial.)

Tentu, inovasi-inovasi di atas tidak luput dari tantangan. Penerapan

PG dalam pengawasan pemilu menghadapi hambatan baik

struktural maupun politis. Studi kasus Bawaslu Surabaya (2024) menunjukkan bahwa penggunaan platform digital pengawasan (contoh: aplikasi pelaporan online SigapLapor) efektif meningkatkan partisipasi masyarakat dan penguatan pengawasan, namun terkendala oleh masih rendahnya literasi digital sebagian pemilih serta resistensi dari aktor politik tertentu (Bachtiar et al., 2024). Artinya, perlu penguatan pilar kognitif (edukasi literasi digital publik) dan pilar afektif (membangun komitmen kolektif para kontestan terhadap aturan main) agar inovasi pengawasan lebih optimal.

Di Palembang, potensi kendala serupa juga ada. Tidak semua pemangku kepentingan merasa nyaman dengan terobosan Bawaslu. Program relawan pengawas misalnya bisa saja dicurigai oleh sebagian aktor politik sebagai ancaman terhadap ruang gerak mereka. Beberapa kontestan bermental status quo mungkin berupaya menghambat atau mendiskreditkan inisiatif partisipatif tersebut. Selain itu, tekanan politik dapat muncul agar Bawaslu “melunakkan” penindakan pelanggaran yang melibatkan tokoh berpengaruh. Menghadapi itu, Bawaslu Palembang mengandalkan strategi berbasis data dan atur-

an (ranah kognitif) serta menjalin dukungan institusional (ranah afektif) seperti dipaparkan di atas.

Upaya kolaborasi dengan aparat penegak hukum juga diperkuat untuk memastikan setiap intimidasi atau intervensi dapat diatasi. Secara keseluruhan, studi kasus Bawaslu Palembang menggambarkan bahwa pendekatan tiga pilar PG (kognitif-afektif-psikomotorik) dapat diterapkan nyata untuk mengatasi paralisis kelembagaan. Peningkatan kapasitas kognitif aparatur (penguasaan data dan regulasi), penguatan komitmen afektif (etos pelayanan dan kemitraan dengan masyarakat), serta eksekusi psikomotorik yang lincah di lapangan (aksi pengawasan langsung dan partisipatif), terbukti membantu Bawaslu Palembang mengatasi kendala klasik pengawasan pemilu.

Upaya proaktif seperti Uji Petik mencegah stagnasi birokrasi dalam memastikan hak pilih warga, sementara inovasi Sekolah Volunteer menggerakkan energi kolektif masyarakat untuk menutup celah pengawasan. Sinergi pengetahuan, nilai, dan tindakan ini pada gilirannya meningkatkan efektivitas kelembagaan dan kepercayaan publik. Dengan kata lain, praktik di Palembang mem-

beri bukti bahwa PG berpotensi menjadi solusi transformatif atas gejala institutional paralysis – birokrasi yang biasanya lamban dan kaku dapat bergerak lebih adaptif dan responsif ketika “kepala, hati, dan tangan” dijalankan secara bersamaan dalam tata kelola pemerintahan.

### **Analisis Tantangan dan Manuver Politik dalam Penerapan PG**

Meskipun inovasi-inovasi di atas menunjukkan hasil yang menjanjikan, penerapan PG dalam pengawasan pemilu tetap dihadapkan pada berbagai tantangan serta manuver politik di lapangan. Tantangan utama datang dari resistensi pihak-pihak tertentu yang merasa kurang diuntungkan oleh penguatan pengawasan. Studi Bawaslu Surabaya (2024) menemukan bahwa penggunaan platform digital SigapLapor berhasil meningkatkan partisipasi dan memperkuat pengawasan pemilu (Bachtiar et al., 2024), namun terkendala oleh terbatasnya literasi digital sebagian masyarakat dan resistensi dari sebagian aktor politik (Bachtiar et al., 2024). Hal ini menandakan perlunya penguatan pilar kognitif (edukasi literasi digital publik) dan pilar afektif (membangun komitmen bersama para kontes-

tan terhadap aturan main) dalam penerapan inovasi pengawasan (Bachtiar et al., 2024).

Dalam konteks Palembang, potensi kendala serupa juga ada. Pertama, tidak semua pemangku kepentingan merasa nyaman dengan terobosan Bawaslu. Program relawan pengawas, misalnya, bisa saja dicurigai oleh sebagian aktor politik sebagai ancaman terhadap ruang gerak mereka. Beberapa peserta pemilu yang bermental status quo mungkin berupaya menghambat atau mendiskreditkan inisiatif partisipatif tersebut. Kedua, tekanan politik dapat muncul dalam bentuk upaya intervensi terhadap keputusan dan tindakan Bawaslu. Misalnya, dorongan dari pihak tertentu agar Bawaslu “memperlunak” penindakan atas pelanggaran yang melibatkan tokoh atau kelompok berpengaruh. Tekanan semacam ini bisa disampaikan secara halus melalui lobi politik, maupun secara keras lewat intimidasi terhadap petugas atau relawan di lapangan.

Bawaslu Palembang merespons tantangan-tantangan tersebut dengan strategi yang selaras pilar PG. Secara kognitif, Bawaslu memperkuat basis data dan bukti hukum dalam setiap temuan pelanggaran. Berbekal pemahaman

regulasi yang mendalam dan analisis data akurat, setiap rekomendasi Bawaslu memiliki landasan yang kokoh, sehingga sulit dipatahkan oleh tekanan politik. Literasi digital pengawas juga terus ditingkatkan agar teknologi SigapLapor dan sistem informasi dimanfaatkan optimal meski ada keterbatasan umum di masyarakat (Bachtiar et al., 2024). Secara afektif, pimpinan dan jajaran Bawaslu menanamkan nilai integritas dan independensi yang kuat. Kode etik pengawasan ditegakkan, dan solidaritas internal dibangun sehingga aparat Bawaslu memiliki keteguhan moral menghadapi godaan ataupun ancaman.

Kolaborasi dengan komunitas dan dukungan tokoh seperti Wali Kota Palembang pada program Uji Petik juga memberikan legitimasi moral, mengurangi ruang bagi manuver politis yang ingin menolak upaya perbaikan. Selain itu, Bawaslu aktif menjalin komunikasi dengan para peserta pemilu untuk menjelaskan bahwa program-program pengawasan (seperti sekolah volunteer) murni demi kepentingan integritas pemilu, bukan keberpihakan tertentu. Psikomotoriknya, Bawaslu sigap mengambil tindakan hukum/administratif ketika menemukan pelanggaran, siap berkoordinasi dengan Sentra Gakkumdu (Penegakan

Hukum Terpadu) apabila terjadi tindak pidana pemilu, dan melindungi para relawan pengawas dengan prosedur keamanan serta pendampingan. Melalui aksi-aksi nyata dan tegas ini, Bawaslu menunjukkan bahwa tekanan politik tidak akan menghentikan penegakan aturan.

Di sisi lain, pelibatan ratusan volunteer justru membuat gerakan pengawasan lebih kebal dari intervensi sempit. Kehadiran volunteer yang tersebar di banyak TPS menciptakan mekanisme social control oleh warga sendiri. “Tangan-tangan” pengawasan yang meluas ini meningkatkan transparansi proses, sehingga akan sulit bagi aktor mana pun melakukan pelanggaran secara tersembunyi tanpa terpantau. Partisipasi publik yang tinggi juga membangun “mata-hati” kolektif, yakni kesadaran etis masyarakat untuk bersama mengawal pemilu bersih. Dengan demikian, resistensi politik terhadap Bawaslu bisa dikelola melalui pendekatan partisipatif: ketika publik berdiri di belakang Bawaslu, dukungan moral masyarakat menjadi benteng menghadapi tekanan.

Pada akhirnya, pengalaman di Palembang dan daerah lain mengafirmasi bahwa memperkuat

seluruh aspek kompetensi birokrasi adalah kunci adaptasi. Aparatur yang cerdas secara intelektual, berintegritas secara moral, dan cekatan dalam bertindak akan lebih tangguh menghadapi manuver politik yang menguji sistem. Temuan kasus Bawaslu Surabaya maupun Palembang menggarisbawahi perlunya peningkatan literasi dan profesionalisme di ranah kognitif, penanaman etika dan kemauan pelayanan di ranah afektif, serta pembenahan prosedur aksi lapangan di ranah psikomotorik secara bersamaan (Bachtiar et al., 2024). Hanya dengan kombinasi itulah inovasi teknologi maupun kebijakan dapat benar-benar diimplementasikan. Secara umum, arah perbaikan yang ditempuh Bawaslu di berbagai daerah sejalan dengan esensi PG: mengaktifkan knowledge, values, dan skills seluruh aktor untuk mencapai tujuan governance yang lebih baik (Bachtiar et al., 2024).

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan Utama:

Penelitian konseptual ini menawarkan Psychomotor Governance (PG) sebagai paradigma pelengkap sekaligus transformatif dalam tata kelola pemerintahan modern. PG berangkat dari kes-

adaran bahwa mengatasi institutional paralysis menuntut perubahan yang tidak hanya struktural atau prosedural, tetapi juga menyentuh inti kompetensi manusiawi birokrasi pada tiga ranah: kognitif, afektif, psikomotorik.

Dibanding paradigmanya, PG menonjolkan kontribusi konseptual dalam menyatukan aspek pengetahuan (knowledge), nilai (values), dan tindakan (actions) ke dalam kerangka pembangunan kapasitas birokrasi utuh. Paradigma NPM berfokus pada struktur insentif dan proses manajemen (aspek tindakan) namun cenderung mengabaikan nilai-nilai publik; PVM membawa kembali orientasi nilai, tetapi belum secara operasional mengurai kompetensi pelaksana; sedangkan PG menjembatani keduanya dengan menegaskan bahwa good governance memerlukan aparat yang cerdas secara intelektual, berintegritas secara moral, dan cekatan secara kinerja. Tiga pilar PG saling melengkapi sehingga diharapkan mampu menjawab tantangan adaptif birokrasi Indonesia, seperti perlunya inovasi di tengah ketidakpastian, peningkatan kualitas pelayanan publik, dan akselerasi reformasi di era digital (Salam, 2021).

Ilustrasi kasus Bawaslu Palembang dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa pendekatan tiga pilar PG dapat diterapkan secara nyata. Peningkatan kapasitas kognitif, afektif, dan psikomotorik aparatur (beserta partisipasi masyarakat) terbukti membantu mengatasi kendala klasik pengawasan pemilu – mulai dari masalah data pemilih invalid hingga kelemahan pengawasan di TPS – sekaligus membentengi institusi dari tekanan politik yang mengancam integritas pemilu. Dengan kata lain, kerangka PG bukan konsep abstrak semata, melainkan dapat dioperasionalisasikan untuk mendorong kinerja birokrasi yang adaptif dan tepercaya bahkan dalam konteks riil yang sarat tekanan.

Sebagai penutup, PG bukanlah “obat mujarab” yang serta-merta menyelesaikan seluruh masalah birokrasi. Ia adalah sebuah kerangka berpikir dan pendekatan yang memberi panduan holistik. Ibaratnya, jika birokrasi diumpamakan tubuh manusia: NPM melatih otot (efisiensi), PVM mengasah hati (nurani publik), maka PG mengingatkan pentingnya melatih tubuh secara keseluruhan – pikiran, hati, dan tangan bergerak serentak (analogi oleh penulis). Di tengah dunia yang volatile, uncertain, complex, ambiguous (VUCA)

dan disruptif teknologi saat ini, hanya birokrasi yang adaptif-lah yang bisa bertahan dan memenuhi ekspektasi masyarakat (Sharp, 2021). Indonesia membutuhkan birokrasi yang cekatan bak “kunci inggris” (adjustable wrench) – mampu menyesuaikan diri dengan berbagai ukuran permasalahan (Kemenko PMK, 2025). Harapannya, dengan mengadopsi semangat Psychomotor Governance, pemerintahan efektif yang dicita-citakan di masa depan dapat terwujud, di mana institusi publik tidak lagi “lumpuh” menghadapi perubahan, melainkan sigap bergerak melayani bangsa.

### Rekomendasi:

Berdasarkan temuan di atas, beberapa rekomendasi strategis dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Pengembangan Kebijakan dan Kurikulum Pelatihan ASN: Kementerian PANRB dan Lembaga Administrasi Negara (LAN) perlu mempertimbangkan memasukkan kerangka cognitive-affective-psychomotor dalam modul diklat dan pelatihan kepemimpinan bagi ASN. Misalnya, Latihan Dasar (Latsar) CPNS dan Diklat Pim dapat memadukan materi peningkatan pengetahuan teknis (ranah kognitif), pembinaan karakter dan etika pelayanan (ranah afektif),

serta simulasi/praktik lapangan (ranah psikomotorik) secara proporsional. Kurikulum holistik ini akan mencetak aparatur yang siap mendukung program prioritas seperti Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan simplifikasi birokrasi dengan mindset dan skillset yang tepat.

2. Assessment dan Rekrutmen Berbasis Kompetensi Utuh: Sistem rekrutmen dan promosi ASN sebaiknya mengadopsi penilaian yang mencakup ketiga ranah kompetensi. Selama ini ujian masuk cenderung mengukur ranah kognitif (Tes Kompetensi Dasar) dan sedikit ranah afektif (Tes Karakteristik Pribadi), sedangkan aspek psikomotorik (misalnya kemampuan komunikasi, kolaborasi) kurang terevaluasi. Demikian pula, manajemen talenta untuk jabatan pimpinan tinggi harus mengidentifikasi calon yang tidak hanya pintar secara konseptual tapi juga memiliki rekam jejak integritas dan kemampuan eksekusi. Dengan seleksi berbasis kompetensi utuh, diharapkan pejabat yang terpilih memiliki kesimbangan knowledge, skill, dan attitude yang mumpuni.

3. Perubahan Mindset dan Budaya Organisasi: Para pembuat kebijakan perlu mengampanyekan pent-

ingnya keseimbangan tiga domain kompetensi ini sebagai budaya kerja birokrasi. Sebagai contoh, program core values ASN “BerAKHLAK” yang diluncurkan tahun 2021 merupakan langkah pada domain afektif. Implementasinya perlu dikawal agar tidak menjadi slogan kosong – misalnya dengan keteladanan pimpinan dalam integritas dan pelayanan sepenuh hati. Selain itu, pimpinan instansi harus mendorong continuous learning culture (budaya belajar terus-menerus) di unit kerja masing-masing untuk meng-upgrade pengetahuan (ranah kognitif) seiring perkembangan. Budaya menghargai inovasi dan tidak anti-gagal juga perlu ditanamkan supaya pegawai berani bertindak kreatif (ranah psikomotorik) tanpa takut dihukum atas kesalahan wajar dalam berinovasi.

4. Riset dan Uji Coba Empiris Lanjutan: Secara akademis, konsep PG masih perlu dielaborasi dan diuji melalui penelitian empiris. Kolaborasi antara perguruan tinggi dan lembaga pemerintah dapat dilakukan untuk merumuskan indikator operasional dari masing-masing pilar PG dan mengukur dampaknya. Misalnya, studi kuantitatif dapat mengkaji korelasi antara tingkat kompetensi kognitif/afektif/psikomotorik aparatur (dilakukan melalui survei 360 derajat atau assessment

center) dengan kinerja unit kerja atau indeks kepuasan publik. Selain itu, pilot project penerapan PG bisa dilaksanakan di beberapa instansi sebagai percontohan – misal program perbaikan layanan di suatu dinas dengan intervensi pelatihan komprehensif, lalu dievaluasi apakah lebih berhasil dari pada pendekatan parsial biasa.

5. Integrasi PG dalam Roadmap Reformasi Birokrasi: Pemerintah dapat memasukkan konsep PG dalam dokumen Roadmap RB 2025–2029. Langkah ini memastikan bahwa aspek pengembangan SDM holistik tidak terpinggirkan di tengah gencarnya digitalisasi. Sebagai ilustrasi, ketika menargetkan peningkatan indeks SPBE, tetapkan pula target peningkatan kompetensi digital ASN; ketika menyederhanakan organisasi, imbangi dengan program multi-skill-ing pegawai. Dengan mencantumkan hal-hal ini di roadmap resmi, implementasi di K/L/D akan lebih terarah dan berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

Bachtiar,F.R.,Oktaviani,A.K., Baihaqi, M. H., & Ismail, H. (2024). Bawaslu's strategy in increasing community participation: Preventive efforts in supervision

and prevention of violations in the 2024 regional election in Surabaya. Edusoshum: Journal of Islamic Education and Social Humanities, 4(3). <https://doi.org/10.52366/edusoshum.v4i3.122>

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kota Palembang. (2023). Laporan akhir pencegahan Pemilu 2024. Bawaslu Kota Palembang.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kota Palembang. (2024a). Evaluasi Pemilu 2024 [Bahan presentasi PowerPoint]. Bawaslu Kota Palembang.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kota Palembang. (2024b). Evaluasi tahapan pemungutan dan penghitungan suara [Bahan presentasi PowerPoint]. Bawaslu Kota Palembang.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kota Palembang. (2024c). Imbauan pemutakhiran data pemilih berkelanjutan (PDPB) 2025 [Naskah imbauan internal]. Bawaslu Kota Palembang.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kota Palembang. (2024d). Jadwal wawancara Sekolah Volunteer Pengawasan 2024. Bawaslu Kota Palembang.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kota Palembang. (2024e). Keputusan kelulusan siswa-siswi Sekolah Volunteer Pengawasan Angkatan Pertama Tahun 2024 [Surat keputusan]. Bawaslu Kota Palembang.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kota Palembang. (2024f). Laporan akhir pengawasan: Divisi Pencegahan, Partisipasi Masyarakat dan Humas Tahun 2024. Bawaslu Kota Palembang.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kota Palembang. (2024g). Laporan pengawasan tahapan kampanye dan dana kampanye Pemilihan Serentak Tahun 2024. Bawaslu Kota Palembang.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kota Palembang. (2024h). Pemetaan kerawanan pemilihan berdasarkan Indeks Kerawanan Pemilu (IKP) 2024 Kota Palembang. Bawaslu Kota Palembang.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kota Palembang. (2024i). Pemetaan kerawanan pemilihan kepala daerah Kota Palembang. Bawaslu Kota Palembang.

Badan Pengawas Pemili-

han Umum (Bawaslu) Kota Palembang. (2024j). Sekolah Volunteer Pengawas: Bahan ajar lembaga pengawas pemilu [Bahan presentasi PowerPoint]. Bawaslu Kota Palembang.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kota Palembang. (2024k). Sekolah Volunteer Pengawas: Draft modul pendidikan pengawasan partisipatif dalam jaringan. Bawaslu Kota Palembang.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kota Palembang. (2024l). Sekolah Volunteer Pengawas: Latar belakang, tujuan, dan desain program. Bawaslu Kota Palembang.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kota Palembang. (2024m). Sekolah Volunteer Pengawas: Modul Pendidikan Pengawas Partisipatif (P2P) 2025. Bawaslu Kota Palembang.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kota Palembang. (2024n). Sekolah Volunteer Pengawas: Papan prestasi peserta dan alumni. Bawaslu Kota Palembang.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kota Palembang. (2024o). Sekolah Volunteer Pengawas: Pengantar dan desain

program. Bawaslu Kota Palembang.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kota Palembang. (2024p). Sekolah Volunteer Pengawas: Rekap nama-nama peserta P2P Bawaslu Kota Palembang [Set data internal]. Bawaslu Kota Palembang.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kota Palembang. (2025). Sekolah Volunteer Pengawas: Desain kartu identitas peserta [Bahan grafis internal]. Bawaslu Kota Palembang.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi Sumatera Selatan. (2024). Pemetaan kerawanan pemilihan kepala daerah Provinsi Sumatera Selatan: Peta kerawanan berdasarkan IKP 2024. Bawaslu Provinsi Sumatera Selatan.

Badan Pengawas Pemilihan Umum Republik Indonesia. (2023). Peraturan Badan Pengawas Pemilihan Umum Nomor 2 Tahun 2023 tentang Pengawasan Pemilihan Umum. Bawaslu RI.

Badan Pengawas Pemilihan Umum Republik Indonesia. (2025). Keputusan Ketua Badan Pengawas Pemilihan Umum Nomor 208/PM.05/K1/10/2025 tentang Standar Pelaksanaan Ke-

giatan Pendidikan Pengawas Partisipatif Dalam Jaringan (Daring) “Berfungsi dan Bergerak untuk Pemilu 2029 yang Bermartabat” [Keputusan Ketua Bawaslu]. Bawaslu RI.

Baiduri, A. R. (2023, May 1). Bawaslu Kota Palembang temukan 471 pemilih ganda masuk DPS. ANTARA News Sumatera Selatan.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). The New Public Service: Serving, Not Steering. Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Divisi Pencegahan, Partisipasi Masyarakat dan Humas, Bawaslu Kota Palembang. (2023). Analisa Indeks Kerawanan Pemilu (IKP) Kota Palembang. Bawaslu Kota Palembang.

Fitri, D. C. (2024, August 1). KPU Palembang siapkan 2.264 TPS di Pilkada serentak 2024, cek nama pemilih pastikan terdaftar. Palembang Ekspres. Retrieved from <https://palpres.bacakoran.co/read/20207/>

Idtesis.com. (2024, September 11). New Public Management Theory dan Alasan Kegagalan Penerapan NPM. Retrieved from <https://idtesis.com/new-public-management-theory-dan-alasan-kegagalan-npm/>

Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK). (2025, October 9). Menko PMK: Birokrat harus jadi “kunci inggris”, adaptif dan pembelajar dalam menghadapi tantangan. Retrieved from <https://www.kemenkopmk.go.id/>

Moore, M. H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Public value. (n.d.). In Wikipedia. Retrieved November 14, 2025, from [https://en.wikipedia.org/wiki/Public\\_value](https://en.wikipedia.org/wiki/Public_value)

Rhodes, R. A. W., & Wanna, J. (2007). The limits to public value, or rescuing responsible government from the Platonic guardians. Australian Journal of Public Administration, 66(4), 406–421.

Salam, R. (2021). The implementation of good governance with a view to improving the competence of state civil apparatus in the regional government. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI) Journal, 4(1), 1198–1206.

Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. (2024, January 9). Presiden minta keterpad-

uan layanan digital pemerintah. Retrieved from <https://setkab.go.id/presiden-minta-keterpaduan-layanan-digital-pemerintah/>

Sharp, S. (2021). Adaptive bureaucracies: An oxymoron? Four ways bureaucracies can break the mould (ODI Working Paper). London: Overseas Development Institute.

Urban Id. (2025, July 15). Bawaslu Palembang rancang program strategis. Kumparan. Retrieved from <https://kumparan.com/urbanid/bawaslu-palembang-rancang-program-strategis-25Slze0i9K5>

Yulianto, A. (2025). Paradigma Administrasi Publik dalam Teori dan Praktek. Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara, 12(2), 543–550.

## Daftar Gambar

Gambar 1. Temuan anomali data pemilih dalam DPS Pemilu 2024 di Kota Palembang hasil uji petik pengawasan Bawaslu. (Sumber: Laporan Pengawasan Bawaslu Palembang, 2023).

Gambar 2. Komposisi jenis kelamin peserta Sekolah Volunteer Pengawasan Bawaslu Palembang 2024. (Sumber: Data Pendaftaran Volunteer Bawaslu Palembang, 2024).