



MENTERI PEKERJAAN UMUM
REPUBLIK INDONESIA

Keynote Speech

BEST PRACTICES IN ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION AND LEADERSHIP: FROM GOOD TO GREAT

Disampaikan oleh :
MENTERI PEKERJAAN UMUM

pada acara
**Seminar Nasional Dies Natalis Ke-56
Universitas Gadjah Mada
Jakarta, 7 Desember 2005**

Yang Terhormat para Guru Besar, para Pengajar, dan segenap Civitas Academica Universitas Gadjah Mada, dan para peserta seminar yang kami hormati,

*Assalaamu'alaikum Warrahmatullaahi Wabarakaatuh,
Salam Sejahtera bagi kita semua.*

Seraya memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, saya menyambut baik permintaan untuk menyampaikan *keynote speech* dalam acara Seminar Nasional yang diselenggarakan oleh Universitas Gadjah Mada dalam rangka memperingati Dies Natalis-nya yang ke-56. Seminar Nasional dengan mengambil tema "Best Practices in Organizational Transformation and Leadership: From Good to Great" ini, menurut hemat kami sangat baik dan tepat, sejalan dengan upaya Pemerintah untuk meningkatkan kualitas institusi negara beserta Sumber Daya Manusia yang terdapat di dalamnya.

Hadirin yang terhormat,

Saat ini diperlukan suatu metode untuk memperbaiki kinerja berbagai instansi pemerintah, metode untuk mengubah yang buruk menjadi baik dan yang baik menjadi lebih baik lagi. Pada saat yang bersamaan muncul pula wacana

mengenai Good Governance yang diperkenalkan berbagai pihak sebagai bagian dari reformasi untuk memperbaiki pemerintahan negara ini. Wacana Good Governance menjadi semakin relevan di Indonesia seiring terjadinya krisis ekonomi dan politik yang berkepanjangan dan belum sepenuhnya terlihat segera berakhir; masih adanya berbagai bentuk penyimpangan dalam penyelenggaraan negara; dan munculnya kebijakan otonomi daerah yang merupakan harapan besar bagi proses demokratisasi. Oleh karena itu Good Governance menjadi "sine qua non" (yang harus ada) dalam menjalankan roda organisasi pemerintah.

Pada dasarnya konsep Good Governance memberikan rekomendasi pada sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik dengan menekankan kesetaraan antara pemerintah dengan sektor swasta, dan masyarakat (madani) dalam melaksanakan peraturan negara yang diciptakan bersama. Good Governance tak akan terwujud apabila hanya pemerintah saja yang melaksanakannya. Namun peran pemerintah sangat vital, karena fungsi pengaturan yang diemban pemerintah melalui kebijakan publiknya sangat penting untuk menghindari berbagai penyimpangan.

Hadirin Sekalian,

Hal penting lainnya yang dapat disoroti terkait transformasi agar menjadi lebih baik adalah Undang-Undang Republik Indonesia nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Penyusunan dan pengesahan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional menunjukkan usaha pemerintah dalam meningkatkan kualitas kinerja, efektifitas, dan efisiensi institusi negara sesuai dengan wacana Good Governance. Undang-undang ini dibentuk untuk mengantisipasi perlunya pengaturan lebih lanjut proses perencanaan pembangunan nasional seiring dengan adanya amandemen Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta penyelenggaraan otonomi daerah. Upaya Good Governance ini seiring pula diundangkannya UU no 17/2004 tentang keuangan negara yang pada hakekatnya menstrukturkan penganggaran dan menerapkan penganggaran berbasis kinerja serta mendelegasikan pelaksanaan anggaran kepada Departemen maupun Pemda agar penyelenggaraan keuangan negara dapat lebih transparan, efektif dan efisien.

Amandemen Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 mengatur bahwa Presiden dipilih langsung oleh rakyat dan tidak terdapat GBHN sebagai pedoman Presiden untuk menyusun rencana pembangunan, sedangkan penyelenggaraan otonomi daerah dengan memberi kewenangan lebih luas kepada Daerah memerlukan koordinasi dan pengaturan untuk lebih mengharmoniskan dan menyelaraskan pembangunan, baik pembangunan Nasional, Pembangunan Daerah maupun pembangunan antar daerah.

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 25 tahun 2004 dan Undang-Undang nomor 17 tahun 2004 tentang Keuangan Negara juga menjadi acuan bagi Departemen Pekerjaan Umum untuk mengembangkan organisasi, menghadapi berbagai tantangan mendatang. Mengacu pasal 6 Undang-Undang Republik Indonesia nomor 25 tahun 2004, telah disusun Rencana Strategis Departemen Pekerjaan Umum dengan mengacu kepada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional atau RPJM Nasional. Dalam Renstra Departemen Pekerjaan Umum termuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsi Departemen Pekerjaan Umum.

Hadirin sekalian yang saya hormati,

Sejalan dengan penyusunan dan pengesahan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Pemerintah telah mulai melakukan reformasi dalam Kebijakan dan Peraturan Bidang Ke-PU-an. Wujud dari reformasi ini berupa pemberlakuan Undang-Undang baru seperti pemberlakuan UU No. 38 tahun 2004 tentang Jalan, UU No. 7 tahun 2004 tentang Sumberdaya Air, maupun yang sedang dalam proses yaitu perubahan UU No. 24 tentang Penataan Ruang. Melalui pembaharuan Undang-undang tersebut yang antara lain lebih melibatkan masyarakat dan otonomi daerah diharapkan penyediaan infrastruktur bidang ke-PU-an dapat terlaksana semakin baik.

Untuk operasionalisasi UU dan kebijakan bidang ke-PU-an telah disiapkan pula berbagai standar pelayanan minimum bidang ke-PU-an yang lebih terperinci dan operasional baik dalam perencanaan, pembangunan dan pengendalian pembangunan infrastruktur bidang ke-PU-an, sehingga masyarakat, pemda, dan swasta dapat berperan lebih optimal.

Dalam perkembangan Negara Indonesia dewasa ini, peran masyarakat dan swasta semakin besar dalam menentukan berhasil atau tidaknya pembangunan termasuk dalam bidang konstruksi. Harus diakui bahwa kemampuan Pemerintah makin terbatas dalam pembiayaan pembangunan. Di samping itu, kecenderungan pemerintahan demokratis yang ada, saat ini mengarah kepada konsep "less-government", dimana fungsi pemerintah hanya lebih sekedar sebagai fasilitator. Dalam konsep ini, hal-hal yang dapat dilakukan oleh pemerintah daerah diserahkan kepada pemerintah daerah. Demikian pula hal-hal yang dapat dilakukan oleh masyarakat, sebaiknya diserahkan kepada masyarakat. Bahkan beberapa tugas yang sebelumnya merupakan tugas pemerintah dapat dikerjasamakan dengan pihak masyarakat atau swasta, melalui skema Public-Private Partnership. (PPP). Tentu saja paradigma baru ini memerlukan suatu manajemen perencanaan yang matang, pelaksanaan yang tepat, dan pengawasan yang ketat sebagai bagian dari manajemen modern.

Untuk mendukung kebijakan kerjasama pemerintah dengan pihak swasta, Pemerintah telah menerbitkan PP No. 67/2005 tentang Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha Dalam Penyediaan Infrastruktur. Jenis infrastruktur yang dapat dikerjasamakan dengan Badan Usaha mencakup: infrastruktur transportasi seperti pelabuhan, bandara stasiun KA, jalan tol, infrastruktur pengairan, air minum, pengolahan air limbah, sarana persampahan, infrastruktur telekomunikasi, ketenagalistrikan dan infrastruktur pengolahan, penyimpanan, pengangkutan dan distribusi minyak dan gas bumi.

Dalam konteks kerjasama ini, Departemen PU telah merintis sejak dibangunnya jalan tol Jagorawi pertama kali tahun 1978. Model kerjasama pemerintah-swasta ke depan akan terus ditingkatkan untuk pembangunan infrastruktur publik yang secara ekonomi dan finansial cukup menguntungkan untuk dikerjasamakan.

Bentuk peran masyarakat lainnya adalah dalam pelaksanaan pembangunan yang berbasis masyarakat. Dalam hal ini masyarakat dilibatkan secara langsung melalui mekanisme kooperatif untuk memenuhi kebutuhan prasarana dan sarana lingkungannya, seperti perumahan, prasarana lingkungan, fasilitas pendidikan, dan fasilitas sosial. Konsep pembangunan berbasis masyarakat telah diterapkan pula di beberapa proyek perumahan dan permukiman. Di

samping lebih memberdayakan masyarakat, model ini dapat lebih meningkatkan rasa kepemilikan, sehingga aspek keberlanjutan dari proyek yang dikerjakan akan lebih terjamin.

Hadirin sekalian,

Selain Reformasi Kebijakan dan Peraturan Bidang Ke-PU-an, Departemen Pekerjaan Umum juga melakukan Reformasi dalam Pendekatan Pembangunan Infrastruktur. Pembangunan infrastruktur ke-PU-an dilakukan berbasis penataan ruang, agar terpadu lintas sektor, lintas wilayah dan lintas pemangku kepentingan. Untuk itu, sudah menjadi komitmen bahwa rencana pembangunan infrastruktur menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam arahan penataan ruang di tingkat nasional dalam bentuk PP RTRW Nasional, di tingkat provinsi dalam bentuk Perda RTRW Provinsi, di tingkat Kabupaten/Kota dalam bentuk Perda RTRW Kabupaten/ Kota yang berkekuatan hukum tetap. Untuk operasionalisasinya, pemerintah daerah berkewajiban untuk menjabarkan RTRW ke dalam RDTR yang teknis operasional dan sebagai basis penyiapan *zoning regulation* yang memuat apa yang boleh dan apa yang tidak boleh serta perangkat insentif dan disinsentif.

Hadirin yang saya hormati,

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, untuk lebih meningkatkan kinerja operasionalnya Departemen Pekerjaan Umum telah menetapkan target menuju yang lebih baik (*towards a better future*), seperti halnya tema pertemuan ini yaitu *from good to great*. Gagasan tersebut antara lain tercermin dalam langkah-langkah strategis yang tercantum dalam Renstra maupun RPJM dan RPJP.

Visi Departemen PU yang tercantum saat ini dalam Renstra adalah: "Tersedianya infrastruktur PU yang handal, bermanfaat dan berkelanjutan untuk mendukung terwujudnya Indonesia yang aman dan damai, adil dan demokratis, serta lebih sejahtera". Sedangkan Misi Departemen PU antara lain adalah : menata ruang nusantara yang nyaman dan berkualitas; memenuhi kebutuhan infrastruktur PU wilayah berupa infrastruktur di bidang sumber daya air, termasuk mendukung ketahanan pangan melalui pengembangan jaringan irigasi, serta mengamankan pusat-pusat produksi dan permukiman dari bahaya

daya rusak air; memenuhi kebutuhan infrastruktur PU wilayah di bidang jalan, dalam rangka mendukung pengembangan wilayah dan kelancaran distribusi barang & jasa; mengembangkan infrastruktur PU di permukiman untuk mewujudkan perumahan dan permukiman yang layak huni dan produktif; melaksanakan pembinaan bangunan gedung yang memenuhi standar keselamatan dan keamanan bangunan; mendorong berkembangnya industri konstruksi yang kompetitif; meningkatkan kapasitas pemerintah daerah dan masyarakat dalam pembangunan infrastruktur PU; mengembangkan teknologi ke-PU-an yang tepat guna dan kompetitif serta meningkatkan keandalan mutu infrastruktur PU; menerapkan organisasi yang efisien, tata laksana yang efektif dan terpadu dengan prinsip good governance serta mengembangkan SDM yang profesional.

Strategi-strategi yang hendak digunakan Departemen Pekerjaan Umum mencapai tujuan pembangunan dapat diuraikan sebagai berikut. **Pertama**, untuk mewujudkan Indonesia yang aman dan damai, adil dan demokratis, dan lebih sejahtera, maka penyelenggaraan infrastruktur harus dilaksanakan melalui pendekatan pengembangan wilayah dan pembangunan yang berkelanjutan serta berwawasan teknologi yang dituangkan dalam kebijakan, program dan kegiatan. **Kedua**, untuk itu pembangunan infrastruktur pekerjaan umum disamping mempertimbangkan pilar ekonomi juga pilar sosial budaya dan lingkungan sebagai suatu kesatuan agar berkelanjutan. Pembangunan infrastruktur pekerjaan umum juga perlu memperhatikan berbagai komabilitas atau keserasian penanganan, baik secara spasial (infrastruktur nasional, regional, perkotaan, dan perdesaan), antar sektor, (transportasi jalan, sumber daya air, maupun perumahan dan permukiman), maupun antar pemangku kepentingan (pemerintah, swasta dan masyarakat). **Ketiga**, untuk mengakomodasikan kebutuhan pembangunan di seluruh Indonesia, perlu adanya pendekatan pembangunan infrastruktur yang berbasis kondisi tingkat perkembangan setiap wilayah. Untuk itu secara nasional wilayah yang ada dibagi dalam tiga kategori, yaitu kawasan yang telah berkembang, kawasan yang mulai berkembang, dan kawasan pengembangan baru.

Hadirin sekalian yang saya hormati,

Dari segi kebijakan, Departemen Pekerjaan Umum memutuskan bahwa kebijakan di bidang pembangunan infrastruktur akan difokuskan pada penataan

ruang di kawasan perbatasan, daerah terisolir, daerah konflik dan daerah bencana dan rawan bencana untuk mewujudkan Indonesia yang aman dan damai. Di samping itu pembinaan terhadap penyelenggaraan infrastruktur dalam mendukung otonomi daerah dan penerapan prinsip-prinsip Good Governance akan terus ditingkatkan. Pembangunan infrastruktur juga diarahkan untuk mendukung pusat-pusat produksi dan ketahanan pangan, mendukung keseimbangan pembangunan antar daerah, meningkatkan kualitas lingkungan perumahan dan permukiman dan mendorong industri konstruksi untuk mewujudkan Indonesia yang lebih sejahtera.

Semua Visi, Misi, Strategi maupun Kebijakan yang disebutkan sebelumnya merupakan bentuk usaha Departemen Pekerjaan Umum untuk bertransformasi from Good to Great. Semua ini akan dilaksanakan Departemen Pekerjaan Umum dengan cara yang sesuai dengan Moto Departemen PU, yaitu bekerja keras, bergerak cepat dan bertindak tepat, yang menggambarkan suatu upaya yang terus menerus untuk mencapai perbaikan dan kesempurnaan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada seoptimal mungkin.

Hadirin sekalian,

Kami percaya civitas academica Universitas Gadjah Mada dapat mengemban tugas pembangunan bangsa dan negara serta melakukan reformasi terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara, termasuk pemerintahan, ke arah yang lebih baik. Demikian pula Universitas Gadjah Mada diharapkan akan semakin berperan dalam pengembangan Iptek dan sebagai penyedia tenaga ahli berkualitas. Sekali lagi kami mengucapkan selamat berseminar, dan semoga bisa memberikan hasil dan manfaat yang terbaik bagi pengembangan keahlian civitas academica Universitas Gadjah Mada.

Sekian dan Terima Kasih,

Wassalaamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakaatuh

Jakarta 7 Desember 2005
Menteri Pekerjaan Umum

Djoko Kirmanto