

Penerapan *Sense Making Organization Model* untuk Membangun Birokrasi yang Sensitif

Sensitive bureaucracy could be developed based on a sense making organization model. This model interprets the existing problems and the results of it used as the basic consideration for problem solving alternatives. This model also tries to maximize bureaucracy sensitivity in order to improve its role in public service. In implementation level, bureaucracy should pay attention to some components such as culture as a basic for knowledge creation, knowledge as a tool to educate civil service, and organizational structure. This model also suggests the importance of innovation.

Key words: *Organizational reform, sensitive bureaucracy, and sense making model.*

Oleh Dwi W. Hadi

Memperhatikan kondisi obyektif sosial belakangan ini cukup memprihatinkan karena sejumlah masalah seperti kemiskinan, gizi buruk, akses pendidikan, dan korupsi masih tampak di depan mata meskipun usia bangsa ini sudah hampir 63 tahun dan sepuluh tahun reformasi hampir berjalan. Posman Sibuea (dalam Kompas, 17 Maret 2008) mempertanyakan kaitan sepuluh tahun reformasi dengan kesejahteraan masyarakat. Sibuea melihat reformasi telah kehilangan makna karena rakyat terus mengalami proses pemiskinan. Jumlah pengangguran memuai sehingga mereka memiliki kesulitan untuk membeli makanan sebagai kebutuhan paling dasar. Munculnya kasus seorang ibu hamil tujuh bulan meninggal bersama anak balitanya karena gizi buruk merupakan puncak dari gunung es karena terdapat kemungkinan banyak kasus yang sama hanya saja tidak dilaporkan. Sibuea juga mencatat bahwa terdapat 2.670 balita atau 1,7 persen dari jumlah penduduk di Cianjur—wilayah penghasil beras—mengalami gizi buruk. Oleh karena itu, Sibuea melihat gizi buruk masih membayangi Indonesia.

Berkaitan dengan kemiskinan, pendidikan merupakan jasa yang mahal bagi keluarga pemulung. Kompas (17 Pebruari 2008) mencatat terdapat lebih dari 1.700 keluarga pemulung di dua tempat pembuangan sampah di Bantar Gebang, Bekasi. Terdapat kecenderungan anak pemulung berhenti sekolah karena masalah ekonomi. Kompas mencatat, misalnya, Udin salah satu anak dari belasan anak pemulung lainnya dapat bersekolah kembali setelah dua tahun berhenti sekolah sebagai akibat kehidupan pemulung yang kerap berpindah-pindah. Udin dapat bersekolah kembalipun karena terdapat sekolah yang menggratiskan biaya pendidikan.

Sementara itu, sebagai refleksi krisis pangan global yang sedang terjadi, Simon Saragih (dalam Kompas, 6 April 2008) malah mengingatkan bahwa tak sepatasnya rakyat Indonesia nestapa menjadi korban dari eksternalitas krisis tersebut. Saragih melihat Indonesia merupakan negara yang *gemah ripah loh jinawi* sehingga Indonesia seharusnya ketiban rezeki seperti Vietnam dan Thailand dalam krisis ini. Selain itu, adalah ironi bila

rakyat kekurangan pangan, kelangkaan BBM, pemadaman listrik karena Indonesia memiliki sumber daya mineral seperti minyak, gas, emas, tembaga, dan lain-lain.

Cerita tentang korupsi juga masih mewarnai kondisi bangsa ini. Kompas (22 Maret 2008) mencatat sejumlah kasus korupsi yang pernah terjadi. Pada awal tahun, publik dikejutkan dengan berita mantan Dubes RI untuk Malaysia, juga mantan Kapolri Rusdiharjo ditetapkan sebagai tersangka penyelewengan dana penerimaan negara bukan pajak. Bukan hanya itu, komisioner Komisi Yudisial Irawady Joenoes ditangkap dan divonis karena menerima suap. Wali Kota Medan, Abdillah, dan Wakilnya, Ramli Lubis menjadi tersangka dalam kasus pengadaan unit pemadam kebakaran dan penyelewengan dana APBD. Terakhir, belum sempat publik duduk tenang setelah dikejutkan dengan ditangkapnya tiga pejabat Bank Indonesia dalam kasus aliran dana BI, publik dikejutkan kembali dengan tertangkapnya jaksa Urip Tri Gunawan yang menerima suap sebesar 6,1 miliar. Frans H Winarta (dalam Kompas, 17 Maret 2008) menyatakan perlunya kemauan politik pemerintah dalam pemberantasan korupsi.

Sejumlah pihak mempertanyakan apa yang sedang terjadi dan bagaimana kondisi negara ini. Meuthia Ganie-Rochman (dalam Kompas, 3 April 2008) mempertanyakan apakah negara ini gagal melihat kondisi beberapa bulan belakangan ini media melaporkan kesulitan ekonomi yang dialami golongan ekonomi kecil. Kesulitan memenuhi kebutuhan dasar paralel dengan terjadinya penciptaan dan bangkrutnya beberapa sektor ekonomi rakyat. Benny Susetyo (dalam Kompas, 3 April 2008) juga mempertanyakan ada apa dengan bangsa ini? Adakah para penguasa di meja makan memikirkan rakyatnya yang berhari-hari belum makan?

Masalah-masalah tersebut seharusnya tidak terjadi bila birokrasi terkait mampu bersikap sensitif terhadap apa yang sedang terjadi di Indonesia. Namun, sejumlah pihak masih menilai perilaku birokrasi yang masih belum sesuai harapan. Herman Elia (dalam Kompas, 5 April 2008) menilai birokrasi melakukan eksternalisasi problem, yakni menyalahkan korban, misalnya dalam kasus busung lapar, keluargalah yang disalahkan. Benny Susetyo (dalam Kompas, 3 April 2008) menilai kemiskinan hanya dijadikan isu untuk memperoleh dukungan politik. Bahkan, Posman Sibuea (dalam Kompas, 17 Maret 2008) menilai tragedi kelaparan dan kasus gizi buruk adalah buah perilaku koruptif yang virusnya bersemayam dalam tubuh dan jiwa para penguasa dan pengusaha.

Uraian di atas memperlihatkan bahwa masih memprihatinkannya kondisi obyektif sosial negara ini, namun sikap birokrasi masih belum seperti yang diharapkan. Hal ini tentu saja merupakan masalah besar bagi negara ini. Birokrasi seharusnya bersikap sensitif, lalu menjadi responsif sehingga menjadi pelayan publik yang baik. Kondisi ini memperlihatkan kurangnya sensitivitas birokrasi terhadap keadaan. Dalam tubuh, birokrasi perlu dibangun suatu strategi agar birokrasi mampu mengetahui, memahami, dan memutuskan tindakan terbaik yang seharusnya dilakukan.

Tulisan ini menyajikan model '*sense making organization*' sebagai respon untuk memberikan sumbangan pemikiran bagaimana membangun birokrasi menjadi sensitif terhadap keadaan yang ada. *Sense making organization* cocok untuk meningkatkan kinerja birokrasi karena untuk memperoleh kinerja yang baik, birokrasi membutuhkan sensitivitas yang dibangun melalui pengetahuan kondisi lingkungan yang ada. Saint-Onge dan Armstrong (2004, hal 20) menyatakan bahwa pengetahuan dibutuhkan untuk membangun kemampuan yang relevan. Sedikit lebih dalam, Buckman (2004, hal 31 dan 33) melihat dua hal pentingnya penggunaan pengetahuan. *Pertama*, apa yang diketahui

dan seberapa baik pengetahuan dapat digunakan menjadi penting untuk mencapai sukses dan tetap bertahan hidup karena tuntutan lingkungan bukan lagi *product-driven* atau *market-driven*, tetapi *knowledge-driven*. Kedua, mobilisasi seluruh basis pengetahuan organisasi dipersyaratkan untuk menuju bentuk yang lebih kompleks dari interaksi birokrasi dengan lingkungannya.

A. Model Sensitivitas Birokrasi

Untuk menjadikan birokrasi sensitif, sejumlah aspek berikut perlu diperhatikan. Konstruksi dari birokrasi yang sensitif dibangun melalui pengertian, fungsi, proses, dan komponen. Sedikit mengenai inovasi diuraikan karena birokrasi yang sensitif membutuhkan inovasi dalam pelaksanaannya.

Birokrasi sebagai suatu organisasi harus mengetahui apa yang terjadi pada lingkungannya karena perubahan dalam lingkungan mempengaruhi input dan penyelenggaraan pelayanan publik. Oleh karena itu, informasi atau pengetahuan sangat penting. Untuk itu, pertanyaan bagaimana birokrasi menjadi sensitif sangat penting untuk dijawab pada masa sekarang ini. Pimpinan dan para pegawai pada birokrasi sangat penting menggali informasi yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah dan mengadakan perubahan sehingga langkah-langkah seperti mengetahui permasalahan, memahami fenomena lingkungan, dan merumuskan pengetahuan perlu dilakukan oleh birokrasi. Dengan demikian, birokrasi sebagai *sense making organization* adalah birokrasi sebagai organisasi penyelenggara pelayanan publik harus memiliki sensitivitas atas perubahan lingkungan untuk memperbaharui pengetahuannya dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan dan *output*-nya.

Dengan mengikuti dan memadukan pemikiran Saint-Onge dan Armstrong (2004, hal 90) dan *Global Most Admired Knowledge Enterprise* (dalam Buckman 2004, hal ix), pengetahuan yang dimiliki oleh birokrasi dapat berfungsi: (1) Mengakumulasi pengembangan kemampuan individu dan organisasi; (2) Memberikan arah belajar dalam 'melayani' masyarakat; (3) Menciptakan budaya organisasi yang baik; (4) Mengembangkan pengetahuan pegawai birokrasi melalui kepemimpinan; (5) Memberikan solusi dan pengembangan kinerja pelayanan dan output yang diharapkan; (6) Memaksimalkan modal intelektual yang ada di birokrasi; (7) Menciptakan lingkungan untuk berbagi pengetahuan secara kolaboratif; (8) Menciptakan organisasi yang belajar (*learning organization*); (9) Mengembangkan nilai atas dasar pengetahuan tentang kondisi yang ada di masyarakat; (10) dan Mentransformasi pengetahuan yang dimiliki birokrasi ke dalam nilai para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Model ini juga menginginkan adanya pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) oleh birokrasi. Dengan menerapkan pemikiran Jones (2007, hal 344), pengelolaan pengetahuan di birokrasi harus berimplikasi pada organisasi yang selalu belajar (*learning organization*) dan pengambilan keputusan yaitu: (1) Pengelolaan pengetahuan harus dapat meningkatkan kreativitas dan kinerja birokrasi; dan Pengelolaan pengetahuan juga memberikan kebebasan yang lebih besar bagi pegawai birokrasi untuk mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan birokrasi dan para manajemen lainnya dapat dengan mudah mengelola apa yang pegawai lakukan dengan memonitor kemajuannya secara substantif dan periodik dan melakukan perbaikan bila diperlukan.

Substantif adalah tugas-tugas yang dikerjakan, sedangkan periodik adalah monitor menurut kurun waktu tertentu.

B. Proses Membangun Sensitivitas

Lingkungan sangat cepat berubah sehingga sensitivitas birokrasi akan perubahan lingkungan tersebut melalui perolehan pengetahuan terhadap perubahan sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja maupun pemecahan masalah yang ada di masyarakat. Proses agar birokrasi sensitif terhadap kondisi yang ada di masyarakat dapat mengikuti pemikiran Choo (1998, hal 5-14), yakni: *sense making organization model*. *Sense making* merupakan sistem interpretasi yang dapat digunakan oleh birokrasi untuk mengetahui dan memahami lingkungannya. Birokrasi dalam memahami dan menginterpretasi apa yang terjadi dalam lingkungannya dilakukan melalui empat langkah yang saling berkaitan sebagai berikut.

1. Mengetahui Perubahan Lingkungan

Para pimpinan dan pegawai dalam birokrasi perlu secara terus menerus memahami apa yang sedang terjadi di sekelilingnya. Perubahan lingkungan menuntut birokrasi untuk memahami apa yang sedang terjadi, dan mengamati pentingnya perubahan tersebut. Pengkajian yang seksama diperlukan terhadap perubahan-perubahan penting yang sedang terjadi. Dalam proses mengamati dan memahami, birokrasi perlu mengisolasi atau memfokuskan pada porsi tertentu dari perubahan tersebut karena tidak semua perubahan penting untuk diantisipasi.

2. Membangun Pemahaman

Setelah mengetahui perubahan yang ada dalam lingkungannya, birokrasi perlu memahami apa-apa yang telah diketahui tersebut. Proses ini merupakan pengamatan dimana para birokrat harus merespon terhadap informasi yang masih belum cukup jelas (*equivocal information*) tentang perubahan lingkungan. Kemudian, para birokrat memahami hasil pengamatan tersebut tentang unsur-unsur terkait, hubungan yang ada, dan menamakan hubungan atau unsur tertentu tersebut. Proses ini meliputi kegiatan menyusun (*construct*), mengatur kembali, memilih, dan menghapus pengetahuan atau gambaran para birokrat tentang lingkungan.

3. Melakukan Seleksi

Proses ini merupakan seleksi atas hasil pengamatan lingkungan untuk memfokuskan pada isu-isu yang harus diklarifikasi dan ditangani secara serius. Proses seleksi mendasarkan pada pertanyaan 'apa yang sedang terjadi?', dan meliputi kegiatan mencari struktur hubungan yang mungkin dari suatu data dan informasi yang diperoleh untuk menajamkan pengamatan dan pemahaman. Pola hubungan dapat merupakan peta hubungan kausal isu atau fenomena yang sedang dikaji yang memberikan pemahaman untuk interpretasi terhadap isu tersebut.

4. Menyimpan dalam Memori

Interpretasi dari hasil seleksi perlu disimpan untuk dapat dimanfaatkan. Penyimpanan dapat dilakukan melalui basis data yang baik sehingga pengetahuan tersebut mudah diambil kembali ketika diperlukan. Pengetahuan yang berhasil diperoleh ini dapat dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan. Ketika birokrasi memiliki pengetahuan dan pemahaman untuk bertindak atas dasar proses *sense making*, birokrasi tersebut masih harus memilih diantara kemampuan atau pilihan yang ada.

C. Komponen yang harus Diperhatikan

Untuk menjadikan pengetahuan sebagai basis untuk menggerakkan kinerja birokrasi, model ini memiliki sejumlah komponen dalam pengembangan strategi memperoleh pengetahuan. Dengan memadukan pendapat Saint-Onge dan Amstrong (2004, hal 91-93) dan Buckman (2004, hal 38-46), Jones (2007, hal 345), komponen tersebut tampak sebagai berikut.

1. Budaya Sebagai Dasar

Dasar dari strategi perolehan pengetahuan di birokrasi perlu dibentuk melalui budaya dan seperangkat prinsip kepemimpinan. Budaya yang merangkul inisiatif diri dan menghargai kerjasama dan saling ketergantungan antar pegawai di birokrasi mendukung diperolehnya pengetahuan karena pegawai di birokrasi meyakini bahwa sukses mereka terkait dengan sukses birokrasi secara keseluruhan. Penyatuan nilai-nilai individu dengan nilai organisasi penting untuk meyakinkan bahwa hasil belajar masing-masing individu menyumbang pada peningkatan kemampuan birokrasi sebagai organisasi.

2. Pengelolaan Pengetahuan

Pengetahuan di birokrasi perlu dikelola dengan baik. Akses terhadap pengetahuan, kemampuan untuk menyimpan, mengambil kembali, dan menampilkan pengetahuan yang relevan dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas para pegawai birokrasi menjadikan semakin banyaknya khasanah pengetahuan birokrasi bagi seluruh pegawai birokrasi.

3. Teknologi Sebagai Alat

Teknologi digunakan sebagai jaringan pengetahuan. Pencapaian birokrasi yang berbasis pada pengetahuan mensyaratkan dukungan teknologi yang berperan untuk menyampaikan informasi yang memungkinkan masing-masing pegawai birokrasi menggunakan pengetahuan tersebut untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pegawai birokrasi melakukan hal ini dengan cara berinteraksi satu dengan lainnya, meresapi pengetahuan tersebut, dan menghasilkan strategi untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

4. Ujung Alur Informasi

Komponen ini memperhatikan distribusi pengetahuan yang dibutuhkan. Pengetahuan harus dapat dibagi kepada pegawai birokrasi yang membutuhkan. Selain itu, siapa memerlukan pengetahuan apa juga perlu dipertimbangkan. Sementara itu, untuk

menghasilkan kinerja yang baik dan mendasarkan atas dorongan pengetahuan tentang tuntutan yang ada di masyarakat, proses komunikasi dan pemecahan masalah di birokrasi perlu lebih dinamis dan mengizinkan masalah-masalah penting untuk diperhatikan dan memperoleh perhatian untuk memperoleh solusi yang paling cocok sebagai kebijakan untuk mengatasi masalah yang ada di masyarakat.

D. Peran Pimpinan

Dalam memainkan perannya, pimpinan birokrasi harus mengetahui teknik komunikasi persuasif yang meliputi empat arah komunikasi, yakni keatas (*upward*), ke bawah (*downward*), kesamping (*across*), dan keluar (*outward*) (Hambrik dan Canella dalam Carpenter dan Sanders, 2007, hal 324). Komunikasi ke atas berarti pimpinan birokrasi harus memperhatikan proses perubahan yang datang dari bawah (*bottom-up innovation*) dan memberdayakan para manajemen bawah dan menengah untuk merumuskan dan mengusulkan perubahan. Komunikasi kebawah berarti mengidentifikasi dukungan dari orang-orang yang dibutuhkan. Komunikasi kesamping berarti pimpinan birokrasi perlu juga memperhatikan komunikasi antar unit-unit yang terkait di birokrasi. Sedangkan, komunikasi keluar berarti pimpinan birokrasi perlu mengkomunikasikan perubahan yang akan dilakukan pada pihak-pihak terkait di luar birokrasi.

1. Kepemimpinan dalam Budaya Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan perlu dukungan usaha yang aktif dari pimpinan birokrasi dan manajemen bawah dan menengah. Pimpinan birokrasi dan manajemen bawah dan menengah tidak hanya menyediakan sumber daya dan merekomendasikan perubahan tersebut tetapi juga mengelola perubahan. Berbagi pengetahuan merupakan perubahan arah yang strategis yang merubah cara birokrasi akan berfungsi. Berbagi pengetahuan sejatinya merupakan perubahan budaya.

2. Pengembangan Pengetahuan Bukan atas Dasar Tekanan Melainkan Pencapaian Tujuan

Dalam mengembangkan pengetahuan yang dibutuhkan, birokrasi sebaik tidak menyebarkan informasi secara berlebihan karena mesin yang mendorong pada pengembangan dan berbagi pengetahuan adalah kebutuhan pegawai birokrasi terhadap masalah-masalah dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang sudah dirumuskan. Pengembangan pengetahuan di birokrasi sebaiknya atas dasar kebutuhan bukan penyebaran informasi yang berlebih sehingga menjadikan tekanan yang menyebabkan para pegawai menjadi kelebihan informasi (*overload*) dan menghalangi jaringan dan pengembangan pengetahuan itu sendiri.

3. Pengembangan Pengetahuan Dilakukan melalui Kerjasama

Birokrasi dalam mengembangkan pengetahuan yang dibutuhkan melalui jaringan orang-orang yang bekerjasama bukan melalui jaringan teknologi yang saling berhubungan.

Teknologi merupakan alat yang dapat digunakan untuk memperoleh dan menyebarkan pengetahuan itu sendiri. Kombinasi antara kerjasama antar pegawai birokrasi dalam satu birokrasi atau dengan birokrasi lainnya dan teknologi menghasilkan jaringan yang menghasilkan pengetahuan untuk memecahkan masalah yang ada dan mencapai tujuan yang diinginkan.

4. *Sense Making Organization* Bukan Mengelola Pengetahuan, Melainkan Mendidik para Pegawai dengan Pengetahuan

Birokrasi sebagai organisasi yang mengembangkan dirinya secara terus menerus dengan mendasarkan atas perkembangan pengetahuan dalam rangka memberikan pelayanan publik yang terbaik perlu mendidik para pegawai untuk memperoleh dan menggunakan pengetahuan untuk memecahkan masalah yang ada, mengembangkan profesionalisme terus menerus, dan mencapai tujuan birokrasi. Birokrasi harus mampu 'menangkap' dan membagi pengetahuan kepada para pegawai agar terjadi proses pembelajaran sehingga terjadi pengembangan profesionalisme dan pada gilirannya mampu meningkatkan kinerja birokrasi.

5. Pengembangan Pengetahuan Perlu Mempertimbangkan Struktur

Pengembangan pengetahuan di birokrasi memerlukan orang yang bertugas untuk mengelola pengetahuan yang terhimpun dan melakukan koordinasi. Struktur ini perlu dipertimbangkan karena pengelolaan pengetahuan dapat berkaitan dengan sistem informasi dimana perangkat keras dan lunak dibutuhkan. Oleh karena itu, struktur tertentu perlu dibangun dan dapat tidak bersifat formal, atau tugas tersebut dapat saja melekat pada struktur yang sudah ada.

D. Inovasi

Birokrasi yang sensitif dengan berbasis pengetahuan harus mampu melakukan inovasi. Pemecahan masalah dan perubahan yang dihasilkan oleh birokrasi dengan mendasarkan pengetahuan baru memerlukan inovasi. Namun dalam mengembangkan inovasi, birokrasi harus memperhatikan kemampuannya. Dengan mengadopsi pandangan Terziovski (2007, hal 233-234), birokrasi harus memperhatikan syarat pengembangan kemampuan inovasi yang secara simultan terfokus pada beberapa hal, yaitu: (1) Mengadopsi strategi inovasi sebagai jantung dari penyelenggaraan pelayanan publik di birokrasi. Strategi ini meliputi meredefinisi kebutuhan pelayanan publik; (2) Memanfaatkan kompetensi yang ada. Hal ini termasuk kebutuhan untuk secara terus menerus melatih dan mengembangkan profesionalisme para pegawai sesuai tuntutan pekerjaan; (3) Menggali informasi dan kemampuan birokrasi melalui mengembangkan kemampuan menyerap dengan kerjasama dengan pihak luar; (4) Melengkapi pegawai dengan pengetahuan teknis dan profesional, mengelola pengetahuan di birokrasi dengan baik, dan menggunakan pengetahuan tersebut melalui saling berbagi baik antar pegawai birokrasi maupun forum seperti seminar, simposium, konferensi, dan lainnya; (5) Mengembangkan budaya berbagi pengetahuan. Inovasi harus merupakan pemikiran pegawai birokrasi yang membimbing pada peningkatan mutu pelayanan publik; (6)

Memahami kebutuhan untuk mengelola pengetahuan dan mengembangkan kemampuan kompetitif di birokrasi; dan (7) Mengembangkan kemampuan inovasi berdasarkan pada manajemen teknologi dan penggunaannya.

E. Kesimpulan

Dengan mengkaji uraian di atas, diajukan kesimpulan dan saran berkaitan penerapan model *sense making organization* untuk membangun birokrasi yang sensitif sebagai berikut:

1. Model *sense making organization* memiliki sejumlah fungsi yang dapat mendorong perubahan dan perbaikan kinerja birokrasi. Fungsi tersebut meliputi (i) akumulasi pengembangan kemampuan individu dan organisasi, (ii) pembelajaran bagi birokrasi dalam pelayanan publik, (iii) penciptaan budaya, (iv) pengembangan pengetahuan melalui kepemimpinan, (v) solusi terhadap masalah, (vi) penggunaan maksimal modal intelektual yang ada di birokrasi, (vii) penciptaan lingkungan berbagi pengetahuan, (viii) penciptaan responsif terhadap perubahan atau tuntutan lingkungan, dan (ix) pengembangan nilai atas dasar pengetahuan tentang isu-isu yang berkembang.

2. Untuk mencapai keberhasilannya, model ini harus memperhatikan hal-hal seperti budaya organisasi, pengelolaan pengetahuan, teknologi sebagai alat, ujung alur komunikasi, dan kepemimpinan, pencapaian pengetahuan berdasarkan tujuan birokrasi dan melalui kerjasama, pendidikan pegawai dengan pengetahuan, dan struktur.

3. Proses penciptaan sensitivitas terhadap isu-isu di masyarakat dilakukan dalam model ini diperoleh melalui langkah-langkah mengetahui perubahan, membangun pengertian, menseleksi, dan menyimpan pengetahuan.

4. Model *sense making organization* juga menuntut inovasi dalam tubuh birokrasi. Perubahan sebagai langkah pemecahan masalah berdasarkan pengetahuan yang diperoleh merupakan proses inovasi yang tak pernah berhenti sepanjang pelayanan publik terus dilaksanakan.

F. Saran

Atas dasar kesimpulan di atas, sejumlah saran diajukan sebagai berikut:

1. Birokrasi yang sensitif sudah merupakan keharusan dalam rangka memecahkan masalah-masalah yang timbul. Untuk mencapai hal ini, birokrasi salah satunya harus menjadi *sense making organization* melalui langkah-langkah mengetahui perubahan lingkungan, membangun pemahaman, menseleksi, dan menyimpan pengetahuan. Melalui *sense making*, birokrasi mengetahui isu yang ada di lingkungannya. Kemudian, isu tersebut dicerna melalui untuk diambil keputusan untuk mengatasi isu yang ada tersebut.

2. Terbentuknya birokrasi yang sensitif tidak terjadi dengan sendirinya, melainkan dukungan politik turut memainkan peran. Tekanan politik yang dilakukan melalui lembaga perwakilan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) baik di tingkat pusat maupun daerah untuk mendorong birokrasi yang sensitif sangat diperlukan. Para anggota DPR dapat memainkan peran untuk menjadikan birokrasi menjadi lebih sensitif terhadap masalah yang terjadi di masyarakat melalui kontrol yang dilakukan. Aspirasi masyarakat merupakan salah satu dorongan yang dapat digunakan untuk mengontrol apakah birokrasi sudah sensitif dan responsif terhadap masalah yang ada.

3. Selain kontrol dari dewan, kelompok pemerhati (*pressure groups*) seperti lembaga swadaya masyarakat, pengamat, dan peneliti perlu meningkatkan partisipasinya dalam mendorong birokrasi menjadi sensitif. Masing-masing kelompok tersebut perlu menyampaikan aspirasinya kepada birokrasi relevan agar terjadi *sense making* dalam tubuh birokrasi. Penyampaian aspirasi oleh kelompok pemerhati diharapkan dapat mendorong birokrasi menjadi responsif terhadap masalah yang ada.

Drs. Dwi W. Hadi, M.Pd. adalah Staf Balitbang, Depdiknas saat ini sedang menempuh Program Doktor Administrasi Publik di Universitas Indonesia.

Email: seiwinanto@yahoo.com

Daftar Pustaka

- Buckman, Robert H. 2004. *Building A Knowledge-Driven Organization*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Carpenter, Mason A. dan Wm. Gerard Sanders. 2007. *Concept Strategic Management: A Dynamic Perspective*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Choo, Chun Wei. 1998. *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. New York: Oxford University Press.
- Elia, Herman. 2008. "Pemimpin Menjawab Cemooh." *Kompas*, 5 April 2008.
- Ganie-Rochman, Meuthia. 2008. "Negara Gagal?" *Kompas*, 3 April 2008.
- Jones, Gareth R. 2007. *Organizational Theory, Design, and Change*. Edisi Kelima. Person Prentice Hall.
- Nonaka, Ikujiro dan Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Saint-Onge, Hubert dan Charles Amstrong. 2004. *The Conductive Organization*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Saragih, Simon. 2008. "Rakyat Nestapa di Negara yang Sarat Rezeki." *Kompas*, 6 April 2008.
- Sibuea, Posman. 2008. "Gizi Buruk Masih Bayangi Indonesia." *Kompas*, 17 Maret 2008.
- Susetyo, Benny. 2008. "Negeri yang Lapar." *Kompas*, 3 April 2008.
- Terziovski, Mile. 2007. *Building Innovation Capability in Organizations*. London: Imperial College Press.
- Winarta, Frans H. 2008. "Kemauan Politik, Kunci Pemberantasan Korupsi." *Kompas*, 17 Maret 2008
- , 2008. "Pemulung Juga Berhak Merasakan." *Kompas*, 17 Pebruari 2008.
- , 2008. "Pemberantasan Korupsi, Bangsa Ini Jangan Lagi Jadi Permisif." *Kompas*, 22 Maret 2008.

