

MODEL KELEMBAGAAN PEMBANGUNAN KAWASAN ANDALAN TOLITOLI

Warseno

Peneliti Muda Bidang Kebijakan Publik di PPKPDS - BPPT

Abstract

Institution is an important aspect for creating strategy of the pledge area development. Regarding the implementation of the strategy, some aspects have to be highlighted such as (1) the strategy has to be a guideline for the organization daily routine; (2) the strategy and the organization have to be united, means the strategy has to be reflected the way of running the organization, or implementing the visions and missions as well; (3) therefore, by using the strategy it is compulsory for the decision makers to direct and to control both the process and the result of the activities, and to be flexible in any circumstances. In order to be implemented effectively, institutionalization of the strategy development in a strategic planning is a must that means the strategy has to be built in the organization daily routine. Four main instruments which can be used for institutionalized the strategy respectively are: the organization structure, the leadership, the suitability of the organization strategy and culture, and the organization's reward system.

Kata Kunci : Model kelembagaan, kawasan andalan, Tolitoli.

1. PENDAHULUAN

Untuk mendorong percepatan pertumbuhan ekonomi dan sekaligus meningkatkan pemerataan pembangunan di seluruh wilayah di Indonesia, pemerintah telah mengembangkan berbagai model pembangunan. Salah satu di antaranya adalah model pembangunan kawasan andalan sebagai pusat pertumbuhan ekonomi di wilayah tertentu. Saat ini sudah terbentuk 111 kawasan andalan di seluruh Indonesia, terdiri dari 55 kawasan andalan di wilayah barat dan 56 kawasan andalan di wilayah timur.[1] Model pembangunan kawasan lainnya adalah Kawasan Andalan Pengembangan Ekonomi Terpadu (KAPET), Kawasan Sentra Produksi (KSP), Kawasan Berikat (KB), Kawasan Ekonomi Khusus (KEK), dan lain-lain.

Kawasan andalan merupakan kawasan di dalam kawasan budidaya yang memiliki potensi tertentu sehingga kawasan tersebut strategis bagi pembangunan dan pengembangan ruang wilayah nasional.[1] Kawasan andalan bisa berupa, *pertama*, kawasan yang sudah berkembang, dimana di dalamnya sudah terdapat aglomerasi kota dan aglomerasi kegiatan sektor produksi yang didukung oleh sumberdaya manusia, sumberdaya alam, kedekatan lokasi terhadap pusat-pusat pertumbuhan regional, dan telah memiliki infrastruktur pendukung. *Kedua*, kawasan andalan yang prospektif untuk dikembangkan, dimana di dalamnya terdapat sumberdaya alam, mempunyai akses terhadap

pusat pertumbuhan, dekat dengan pusat-pusat permukiman, serta memungkinkan untuk pengadaan prasarana pendukung.

Untuk berperan sebagai pusat pertumbuhan ekonomi, kawasan andalan perlu dikelola secara terpadu, komprehensif, dan berkesinambungan agar perkembangannya lebih terarah dan teratur. Untuk itu, paling tidak, ada beberapa perencanaan yang perlu dikembangkan, seperti penetapan rencana strategis kawasan (*strategic plan*), pengembangan spasial dan infrastruktur (*spatial and infrastructure development*), pengembangan investasi (*investment development*), pengembangan kelembagaan (*institution development*), dan pengembangan sumberdaya manusia (*human resources development*).

Tolitoli merupakan salah satu kawasan andalan di Provinsi Sulawesi Tengah yang telah terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Tolitoli Nomor 21 Tahun 2001. [2] Kawasan yang meliputi seluruh daerah administratif Kabupaten Tolitoli ini telah mempunyai semua bentuk perencanaan di atas, yang dituangkan dalam Rencana Induk (Master Plan) Kawasan Andalan Tolitoli dan Sekitarnya.

Akan tetapi, pengelolaan Kawasan Andalan Tolitoli hingga kini belum optimal karena kelembagaan yang mengelola pembangunan kawasan ini belum berjalan sebagaimana mestinya. Seperti tertuang dalam Perda di atas, pembangunan Kawasan Andalan Tolitoli ditangani

oleh sebuah lembaga berbentuk tim koordinasi, tepatnya bernama Tim Koordinasi Pengembangan Kawasan Andalan Tolitoli. Belum optimalnya kerja tim koordinasi ini disebabkan antara lain oleh model kelembagaan yang ideal untuk sebuah tim koordinasi belum ditemukan. Bagaimanapun, kelembagaan yang profesional, visioner, dan inovatif sangat berperan dalam mengimplementasikan semua bentuk perencanaan yang telah disusun dalam rencana induk di atas.

Tulisan ini akan memaparkan sebuah opsi model kelembagaan yang implementatif bagi pembangunan Kawasan Andalan Tolitoli. Model di sini difokuskan pada mekanisme dan tata kerja Tim Koordinasi Pengembangan Kawasan Andalan Tolitoli.

2. BAHAN DAN METODE

Salah satu metode pendekatan yang dipergunakan dalam analisis ini adalah metode analisis deskriptif dan rekonfu. Kedua pendekatan ini didukung oleh data primer berupa hasil survei lapangan dan data sekunder yang berupa eksplorasi terhadap peraturan perundang-undangan baik pusat maupun daerah yang berhubungan pengembangan kawasan andalan.

Metode rekonfu, yaitu rekonsolidasi dan refungsionalisasi. Rekonsolidasi berarti mendudukkan kembali organisasi yang ada terutama lembaga pemerintah daerah menurut strukturnya. Sedangkan refungsionalisasi berarti mengembalikan fungsi kerjasama fungsional antarberbagai organisasi terkait (pemerintah dan nonpemerintah).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Meskipun Rencana Induk Kawasan Andalan Tolitoli dan Sekitarnya telah diformulasikan, namun rencana induk tersebut belum melembaga dalam kegiatan sehari-hari bagi para anggota Tim Koordinasi Pengembangan Kawasan Andalan Tolitoli. Padahal rencana induk dan tim koordinasi tersebut harus menyatu. Artinya, rencana induk harus tercermin dalam cara tim koordinasi mengkoordinasikan kegiatannya dan tercermin pula dalam nilai, keyakinan, dan warna organisasi yang ditampilkan. Selain itu, dalam mengimplementasikan rencana induk para pengambil keputusan di kawasan andalan harus mengarahkan, mengendalikan kegiatan dan hasil serta menyesuaikan diri dengan perubahan.

Untuk melembagakan rencana induk dalam kegiatan sehari-hari tim koordinasi, ada empat instrumen organisasi yang dapat dipergunakan, yakni :

- Struktur organisasi.
- Kepemimpinan organisasi.
- Budaya organisasi.
- Sistem imbalan dalam organisasi.

Keempat instrumen di atas akan diuraikan secara singkat di bawah ini.

3.1. Struktur Organisasi

Robins (1994:6) mendefinisikan struktur organisasi sebagai wujud koordinasi pola interaksi para anggota organisasi secara formal. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagikan, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti.[4]

Dalam kaitan dengan perencanaan strategis, perlu dipahami pengertian desain organisasi. Perencanaan strategis mempengaruhi desain organisasi yang dinyatakan melalui pertimbangan konstruksi dan mengubah struktur organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Jadi, pada prinsipnya struktur organisasi adalah alat atau strategi untuk mencapai tujuan organisasi, dan desain organisasi merupakan salah satu langkah strategis dalam model perencanaan strategis agar organisasi dapat mencapai tujuan strategisnya.

Ada beberapa tipe struktur organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi, yakni :[4]

- Struktur sederhana (*simple structure*), merupakan struktur nonformal yang banyak ditemukan di organisasi-organisasi kecil, seorang pemimpin atau beberapa orang bertanggung jawab terhadap keseluruhan fungsi bisnis.
- Struktur fungsional (*functional structure*), dimana struktur organisasi dibedakan untuk setiap fungsi organisasi berdasarkan tugas-tugas utama yang dibebankan kepada masing-masing fungsi.
- Struktur multidivisi (*multidivisional structure*), bentuknya lebih kompleks dari struktur fungsional yang membagi organisasi ke dalam divisi-divisi berdasarkan produk, jasa, area geografis, atau proses dari organisasi;
- Struktur organisasi induk (*holding company structure*), merupakan struktur organisasi yang terdiri dari berbagai organisasi anak. Organisasi induk berfungsi sebagai organisasi investasi, sedangkan masing-masing organisasi anak beroperasi secara independen. Organisasi induk hanya membatasi pengaruhnya pada keputusan membeli dan menjual anak organisasi dan tidak pada strategi produk maupun pasar organisasi anak.

- Struktur matriks (*matrix structure*), merupakan struktur kombinasi antarfungsi dengan divisi, atau produk dengan area geografis, atau gabungan fungsi lainnya secara dua dimensi.
- Struktur antara/variatif, dimana tidak semua organisasi menerapkan pola struktur organisasi di atas, melainkan mengadopsi struktur di antara tipe-tipe struktur organisasi di atas.

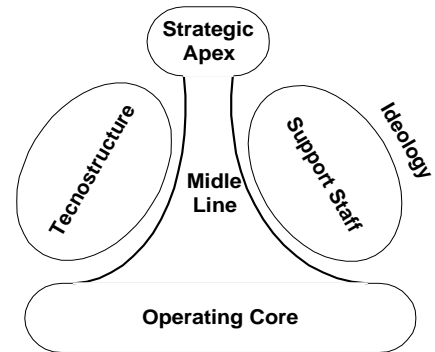
Tipe-tipe struktur organisasi di atas secara esensial sinonim dengan level hirarkis organisasi. Padahal sebenarnya struktur organisasi lebih kompleks dari sekedar struktur hirarkis seperti di atas. Struktur terdiri dari sejumlah blok-blok pembangun (*building blocks*) dan mekanisme koordinasi yang secara bersama-sama membentuk konfigurasi sebuah organisasi.

Mintzberg menyarankan enam konfigurasi dasar esensial yang dapat diadopsi pada berbagai tipe organisasi yang menjadi blok-blok pembangun dari rancangan organisasi, yaitu:[4]

- *Operating core*, posisi dimana pekerjaan dasar diproduksi, seperti outlet pengecer.
- *Strategic apex*, posisi dimana pengelolaan umum organisasi dilakukan.
- *Middle line*, posisi dimana semua manajer berdiri di antara *strategic apex* dan *operating core*.
- *Technostructure*, posisi dimana terdiri staf analisis yang merancang sistem yang mengirimkan dan mengontrol proses, termasuk di dalamnya adalah insinyur, akuntan, dan spesialis komputer.

- *Support staff*, mereka yang mendukung pekerjaan *operating core*, seperti sekretaris, staf teknik, dan klerk.
- *Ideology*, merupakan paradigma yang terdiri dari nilai dan kepercayaan dasar organisasi.

Posisi keenam konfigurasi dasar organisasi di atas dilihat pada Gambar 1. Sedangkan faktor situasional dan parameter rancangan untuk setiap tipe organisasi disajikan pada Tabel 1.

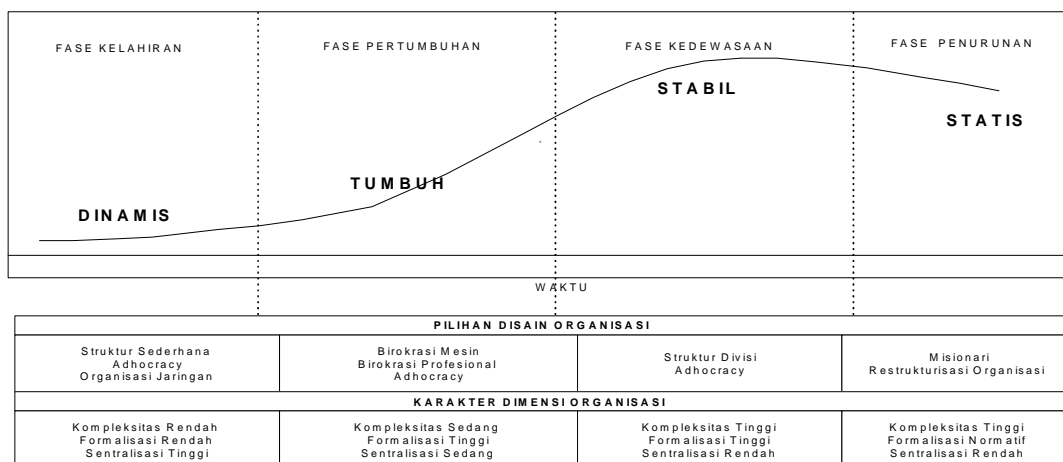


Sumber : Mintzberg (1979)

Gambar 1. Enam Konfigurasi Dasar Organisasi

Apabila dihubungkan dengan konsep daur hidup organisasi, maka pilihan desain organisasi dapat dilakukan berdasarkan tipe organisasi, situasi lingkungan yang dihadapi, dan daur hidup organisasi, sebagaimana tampak dalam Gambar 2.

Gambar 2. Pilihan Desain Organisasi



Tabel 1. Tipe Struktur Organisasi

Tipe Struktur Organisasi	Faktor Situasional		Parameter Rancangan	
	Lingkungan	Internal	Blok Pembangun Utama Organisasi	Mekanisme Koordinasi Utama
Struktur Sederhana	Sederhana/ Dinamis Persaingan	Kecil, Muda, Tugas Sederhana, Kontrol CEO	Strategic Apex	Pengawasan Langsung
Birokrasi Mesin	Sederhana/ Statis	Besar, Tua, Tugas Teratur Kontrol Teknokrat	Technostructure	Standardisasi proses / pekerjaan
Birokrasi Profesional	Kompleks/ Statis	Sistem Sederhana Kontrol Profesional	Operating Core	Standardisasi Keahlian
Divisi	Sederhana/ Statis Keberagaman	Tua, Sangat Besar Tugas terdivisi Kontrol Midle Line	Midle Line	Standardisasi Output
Adokrasi	Kompleks/ Dinamis	Umumnya Muda Tugas kompleks Kontrol Expert	Operating Core/ Support Staff	Pengertian bersama
Misionari	Sederhana/ Statis	Usia Pertengahan Sering Tertutup Sistem Sederhana Kontrol Ideologi	Ideology	Standardisasi norma
Organisasi Jaringan	Dinamis	Umumnya Muda Kontrol Profesional	Strategic Apex / Support Staff	Jaringan dan kontrak relasional.

Sumber : Mintzberg (1979).

3.2. Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan fenomena yang saling bergantung. Setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membantu membentuk budaya organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang sudah ada dapat sangat mempengaruhi efektivitas seorang pemimpin.

Peranan eksekutif organisasi dalam implementasi strategi bersifat simbolik dan substantif :[4]

- Simbolik dalam arti tindakan eksekutif organisasi dan keseriusan komitmennya terhadap strategi yang dipilih, khususnya bila strategi yang dipilih menyangkut perubahan yang besar, sangat mempengaruhi intensitas komitmen personil di bawahnya.
- Substantif dalam arti tujuan dan nilai-nilai pribadi seorang eksekutif sangat mempengaruhi misi, strategi, dan sasaran jangka panjang organisasi. Menyangkut strategi yang dipilih ia merupakan sumber penting untuk klarifikasi, penuntun, dan penyesuaian selama implementasi. Perubahan besar dalam strategi organisasi seringkali didahului atau dengan cepat diikuti perubahan eksekutif organisasi. Ini menunjukkan strategi yang berbeda membutuhkan kepemimpinan yang berbeda.

3.3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sekumpulan asumsi atau pengertian penting yang seringkali tidak terungkap dianut dan diterima secara kolektif oleh semua anggota suatu organisasi.[4]

Budaya suatu organisasi serupa dengan kepribadian seseorang, tema yang tak wujud (*intangible*), tetapi selalu ada yang memberikan makna, arah, dan dasar bertindak. Budaya organisasi sangat mirip dengan pengaruh kepribadian atas perilaku seseorang, asumsi bersama (keyakinan, dan nilai-nilai) di kalangan anggota organisasi mempengaruhi opini dan tindakan dalam organisasi.

Semakin kuat budaya sebuah organisasi, maka kian kurang organisasi ini menerapkan manual kebijakan, prosedur, atau aturan rinci untuk menegakkan disiplin atau norma. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama-sama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, makin kuat pula budaya tersebut. Organisasi agama dan kebatinan merupakan contoh organisasi yang memiliki budaya yang kuat.

3.4. Sistem Imbalan

Pelaksanaan strategi pada akhirnya bergantung pada anggota-anggota organisasi secara individual, utamanya para eksekutif kunci. Memotivasi serta menghargai prestasi individu dan unit organisasi yang baik merupakan bahan penting dalam implementasi strategi yang efektif.

Mekanisme imbalan dapat diwujudkan melalui kompensasi, kenaikan gaji, bonus, opsi saham, insentif, tunjangan, promosi, demosi, penghargaan, pujian, kritik, tanggung jawab yang lebih besar (atau lebih kecil), norma kelompok, penilaian prestasi, ketegangan, dan ketakutan.

Mekanisme di atas dapat jangka pendek ataupun jangka panjang, berdampak positif maupun negatif.

Pedoman untuk menyusun sistem imbalan yang baik adalah :[4]

1. Mengaitkan imbalan secara erat dengan perencanaan strategis.
2. Menggunakan insentif variabel dan menjadikan mereka bagian penting dalam kompensasi setiap personil.
3. Imbalan dan insentif harus terkait dengan pekerjaan seseorang dan hasil yang memang dalam kendali orang tersebut.
4. Imbalan diberikan berdasarkan prestasi dan peran bagi keberhasilan, bukan berdasarkan posisi dalam hirarki.
5. Imbalan diberikan kepada setiap orang dan dengan peka memperhatikan perbedaan antara bagian atas dan bagian bawah organisasi.
6. Adil, akurat, dan informatif.
7. Imbalan diberikan secara royal bila dicapai keberhasilan dan minimal bila keberhasilan tidak dicapai.
8. Imbalan memperhitungkan nilai lingkungan yang menyenangkan dan memotivasi.
9. Secara terbuka mengubah sistem imbalan.

4. MODEL KELEMBAGAAN PEMBANGUNAN KAWASAN.

Model-model kelembagaan pengelolaan suatu kawasan yang pernah berkembang di Indonesia antara lain berbentuk :

1. Badan Otorita
Badan Otorita merupakan sebuah model kelembagaan yang mempunyai otoritas penuh terhadap pengelolaan suatu kawasan. Misalnya Otorita Pengembangan Daerah Industri Pulau Batam (OPDIP Batam). Keuntungan lembaga Otorita Batam adalah mempunyai Hak Pengelolaan Kawasan secara penuh, mempunyai kewenangan secara mutlak terhadap perencanaan sampai dengan implementasi terhadap suatu kawasan. Kelemahan model ini adalah tidak melibatkan peran serta pemerintah daerah dalam pengambil keputusan. Dengan adanya era otonomi daerah ini tentu saja model pengelolaan ini tidak dapat dipertahankan karena bertentangan dengan kewenangan yang dimiliki oleh pemerintah daerah sebagai daerah otonom. dimana wilayah pengembangan kawasan Batam sepenuhnya dikelola oleh lembaga Otorita Batam sehingga peranan Pemerintah Daerah sebagai penguasa daerah semakin kecil.

2. Badan Pengelola Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu (BP Kapet)

Model kelembagaan BP Kapet memiliki sifat berbeda dengan badan otorita, sebab BP Kapet hanya berfungsi sebagai fasilitator dan katalisator dalam pengembangan suatu kawasan ekonomi terpadu. Sebagian besar Kapet di Indonesia terdapat di belahan timur negeri ini.

Model pengelolaan BP Kapet melibatkan peran serta pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan kalangan swasta sebagai wakil yang duduk dalam struktur organisasi BP Kapet. BP Kapet mempunyai wilayah pengembangan yang batas-batasnya ditentukan melalui Keputusan Presiden. Batas kawasannya dapat meliputi seluruh wilayah kabupaten atau lebih dan setiap propinsi hanya ditetapkan satu Kapet. Kapet memiliki kelebihan berupa kemudahan fasilitas. Namun model BP Kapet tidak tercipta secara baik karena masih bersifat sentralistik dan kurangnya koordinasi antarlembaga terkait. Akibatnya, dalam praktik muncul benturan-benturan antara BP Kapet dengan pemerintah daerah, baik menyangkut perencanaan, perizinan, maupun pendanaan.

3. Tim Koordinasi

Untuk menangani pengembangan suatu kawasan, model kelembagaan tim koordinasi juga menjadi pilihan karena memiliki beberapa kekuatan, di antaranya :

- Tidak ada jangka waktu yang ketat bagi lembaga ini. Tim Koordinasi hanya diorientasikan untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Bila tujuan strategisnya sudah tercapai, maka dapat dilakukan restrukturisasi organisasi.
 - Peran dalam Tim Koordinasi dapat dipertukarkan bergantung sifat dan kompleksitas dari tugas. Bagaimanapun peran pihak-pihak berkepentingan adalah beragam, mereka dapat saling mengisi kekosongan yang tidak mampu diisi oleh pihak lain. Tim Koordinasi dipimpin seorang ketua dengan struktur sederhana di bawahnya.
 - Kemampuannya yang cepat dalam menanggapi perubahan serta inovasi.
 - Memungkinkan koordinasi dari berbagai spesialis.
 - Kemudahan menyesuaikan diri dengan tuntutan model kelembagaan.
- Namun demikian, model kelembagaan ini juga memiliki kelemahan, seperti :
- Sering menimbulkan konflik karena setaranya pihak-pihak berkepentingan

dalam memuaskan tujuan sektoral mereka masing-masing.

- Tidak ada hubungan atasan dan bawahan yang jelas, kecuali untuk struktur organisasi dalam kelompok koordinasi.
- Tidak jelasnya wewenang dan tanggung jawab.
- Kegiatan tidak dapat digolong-golongkan.
- Memungkinkan terjadinya tekanan sosial dan ketegangan psikologis antaranggota.
- Konfigurasi yang tidak efisien karena tidak adanya kepastian.

Berbagai kelebihan organisasi di atas harus dioptimalkan, sedangkan kekurangannya harus diminimalkan. Forum koordinasi yang dilakukan secara terus menerus menjadi jembatan utama untuk meredam konflik.

5. PILIHAN MODEL KELEMBAGAAN KAWASAN ANDALAN TOLITOLI

Model kelembagaan gabungan antara struktur sederhana dan *adhocracy* dipilih untuk model kelembagaan kawasan andalan Tolitoli, dengan alasan sebagai berikut :

1. Deferensiasi horisontal yang tinggi, karena pihak berkepentingan sangat beragam dan memiliki kepentingan maupun keahlian masing-masing yang kesemuanya ditujukan untuk proses pengembangan kawasan andalan.
2. Deferensiasi vertikal yang rendah, karena banyaknya pihak berkepentingan, masing-masing akan mengoptimalkan kepentingan sektor masing-masing. Untuk memadukan pihak berkepentingan dalam satu organisasi tunggal, diperlukan kompromi formalisasi yang rendah.
3. Desentralisasi, karena pihak berkepentingan umumnya merupakan para profesional di bidangnya dan telah menghayati perilaku yang diinginkan. Desentralisasi diperlukan untuk memenuhi tuntutan kecepatan dan fleksibilitas.
4. Fleksibilitas dan daya tanggap tinggi, karena lingkungan eksternal yang dihadapi oleh kawasan andalan adalah lingkungan yang dinamis dengan perubahan yang tinggi, maka tuntutan daya tanggap atas perubahan kegiatan yang sangat cepat dapat dipenuhi oleh desain *adhocracy*.

Karena begitu banyaknya pihak yang berkepentingan dalam pengembangan kawasan andalan dengan spesifikasi kemampuan yang beragam, serta masih mudanya usia organisasi kawasan andalan, maka struktur organisasi yang dipilih secara teoretis adalah gabungan antara struktur sederhana dan struktur *adhocracy*. Wujud

implementatifnya adalah berbentuk **Tim Koordinasi Kawasan Andalan Tolitoli**.

Berdasarkan uraian di atas, maka pilihan terhadap model kelembagaan pengelolaan Kawasan Andalan Tolitoli adalah berbentuk **Tim Koordinasi Kawasan Andalan Tolitoli**. Tim Koordinasi dipilih karena pengembangan Kawasan Andalan Tolitoli mempunyai sifat multifungsional atau lintas sektoral, artinya dalam pelaksanaannya melibatkan berbagai instansi vertikal, dinas-dinas daerah, serta unit-unit pelaksana daerah lainnya. Karena itu, melalui Tim Koordinasi ini tidak akan terjadi tumpang tindih, duplikasi, dan kemacetan-kemacetan dalam operasonalisasinya. Di samping itu, model kelembagaan ini juga sesuai dengan era otonomi daerah menurut UU No. 32 Tahun 2004, dimana kewenangan pembangunan secara nyata dan penuh berada pada Daerah Kabupaten sehingga pemberdayaan aparatur pemerintah daerah sangat penting.[3]

Dasar-dasar pertimbangan lainnya pemilihan model kelembagaan Tim Koordinasi adalah :

1. Ruang lingkup kegiatan pengembangan kawasan andalan ini mempunyai sifat strategis dan kegiatannya melibatkan banyak instansi terkait dan masyarakat.
2. Pengelolaan pengembangan kawasan andalan perlu dilakukan secara koordinatif dengan mempertimbangkan berbagai kepentingan pemerintah (pusat dan daerah) dan masyarakat.
3. Untuk menuju budaya baru yang hendak diciptakan di masa depan, diperlukan sebuah organisasi yang fleksibel, lincah, dan mampu mengembangkan budaya baru serta secara bertahap melepaskan diri terhadap budaya lama yang dianggap tidak sesuai dengan tuntutan lingkungan baru di masa depan.
4. Model tim koordinasi diharapkan mampu menciptakan interaksi antara pelaku pembangunan secara intensif yang memungkinkan terjadinya proses pembelajaran di antara pelaku pembangunan, yang menjadikan tim koordinasi sebagai organisasi belajar (*learning organization*). Sebagaimana diketahui, tipe organisasi belajar adalah tipe organisasi yang adaptif (mampu menyesuaikan diri) terhadap perubahan lingkungan.
5. Pada akhirnya, konsep struktur tim koordinasi haruslah dipandang sebagai struktur organisasi antara menuju organisasi yang lebih mantap dan bersaing di masa depan.

Mengacu pada dasar-dasar pertimbangan di atas, maka Tim Koordinasi Kawasan Andalan

Tolitoli terdiri dari unsur pemerintah daerah, perguruan tinggi, organisasi profesi, swasta, dan lembaga swadaya masyarakat (LSM).

5.1. Struktur Organisasi Tim Koordinasi Kawasan Andalan Tolitoli

Sebagaimana di uraikan di atas, bahwa susunan organisasi Tim Koordinasi Kawasan Andalan Tolitoli melibatkan semua unsur yang terkait dengan pengembangan Kawasan Andalan Tolitoli, yakni pemerintah daerah, perguruan tinggi, organisasi profesi, swasta, LSM, dan masyarakat.

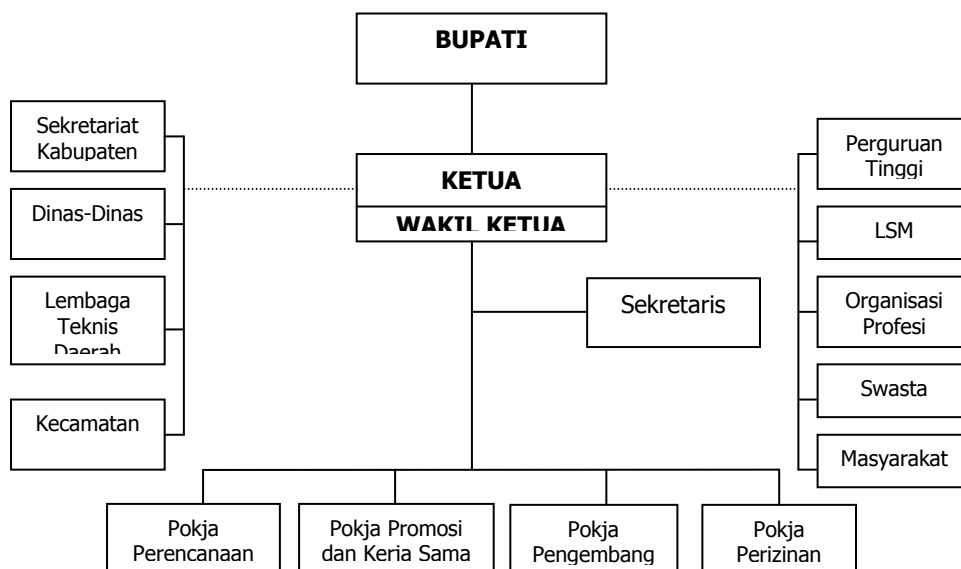
Secara struktural, organisasi Tim Koordinasi Kawasan Andalan Tolitoli (lihat Gambar 2) akan terbagi dalam dua kelompok besar, yaitu :

1. Kelompok koordinasi, yang meliputi kelompok formal dan kelompok nonformal. Kelompok formal meliputi unsur pemerintah daerah seperti :
 - a. Sekretariat Kabupaten.
 - b. Dinas-dinas.
 - c. Lembaga Teknis Daerah.
 - d. Kecamatan.

Kelompok Nonformal mencakup unsur-unsur dari nonpemerintah daerah seperti :

- a. Perguruan Tinggi.
- b. Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM).
- c. Organisasi Profesi.
- d. Swasta.
- e. Tokoh Masyarakat.

Kelompok koordinasi ini merupakan perwujudan dari kerja sama, saling membantu dan menghargai/menghayati tugas dan fungsi serta tanggung jawab masing-masing. Karena itu dalam pengembangan kawasan andalan tersebut sangat diperlukan adanya kelompok koordinasi sebagai upaya untuk mencapai keserasian, keselarasan, dan keterpaduan baik dalam perencanaan maupun pelaksanaan tugas serta kegiatan semua instansi terkait. Dengan adanya koordinasi, instansi terkait dan dinas-dinas daerah diharapkan dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang besar.



Gambar 2. Struktur Organisasi Tim Koordinasi Kawasan Andalan Tolitoli

2. Kelompok kerja (pokja), yaitu kelompok fungsional yang terdiri dari unsur-unsur pelaksana yang mempunyai karakteristik profesional, visioner, dan inovatif terhadap pengembangan Kawasan Andalan Tolitoli. Pokja ini diharapkan dapat diisi oleh semua perwakilan dari institusi yang ada sepanjang yang bersangkutan dapat memenuhi ketiga karakteristik tersebut.

Susunan kelompok kerja ini terdiri dari Ketua, Wakil Ketua sebagai Pelaksana Harian, Sekretariat, dan Bidang Perencanaan Sektor Unggulan, Bidang Pengembangan Usaha, Bidang Promosi dan Kerja Sama, dan Bidang Perizinan.

5.2. Kepemimpinan Organisasi Tim Koordinasi Kawasan Andalan Tolitoli

5.2.1. Tugas dan Fungsi (*Job Description*)

Kepemimpinan organisasi kawasan andalan dinyatakan dalam wujud tugas dan fungsi masing-masing kelompok/entitas di dalam struktur organisasi. Bupati/Kepala Daerah Kabupaten yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap pengembangan dan koordinasi Kawasan Andalan Tolitoli.

Bupati dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk pengembangan Kawasan Andalan Tolitoli, membawahi dan mengkoordinasikan lembaga/instansi teknis yang mewakili Tim Koordinasi Kawasan Andalan Tolitoli. Sedangkan lembaga atau instansi yang mewakili tersebut melakukan hubungan kerja, konsultasi, dan koordinasi terhadap kegiatan pengembangan Kawasan Andalan Tolitoli.

Tugas lembaga/instansi yang mewakili sebagai Kelompok Koordinasi, adalah menjalankan fungsi koordinasi dalam perencanaan maupun pelaksanaan tugas berdasarkan masing-masing kewenangan lembaga atau instansi terkait untuk mencapai tujuan pengembangan Kawasan Andalan Tolitoli.

Tim Koordinasi Kawasan Andalan Tolitoli mempunyai tugas untuk :

- Merumuskan dan mengkoordinasikan kebijakan operasional pengembangan kawasan.
- Melakukan evaluasi kegiatan pembangunan kawasan sesuai dengan arahan Rencana Induk Pengembangan Kawasan Andalan Tolitoli.
- Melakukan kajian dan memberikan saran kepada Bupati terhadap penyelesaian permasalahan yang timbul dalam pengembangan Kawasan Andalan Tolitoli.

Untuk kelancaran pelaksanaan tugas tersebut, maka Tim Koordinasi menyelenggarakan fungsi-fungsi berikut :

- Memfasilitasi dan mengawasi persiapan dan perkembangan pelaksanaan pembangunan Kawasan Andalan Tolitoli untuk kepentingan penilaian atas pelaksanaannya.
- Melakukan usaha-usaha dan kegiatan promosi/sosialisasi dalam rangka pengembangan kawasan andalan.
- Menciptakan sistem pelayanan terpadu untuk kelancaran pelaksanaan tugas di lembaga/instansi terkait.
- Melakukan kegiatan-kegiatan lain yang berkaitan dengan pengembangan kawasan, kecuali tidak bertentangan dengan tugas-tugas instansi terkait.
- Melaksanakan Rencana Induk Pengembangan Kawasan Andalan Tolitoli.

Sedangkan tugas setiap pokja adalah sebagai berikut :

1. Kelompok Kerja Bidang Perencanaan Sektor Unggulan mempunyai tugas :
 - Menyusun dan mengevaluasi perencanaan strategis (strategi) pengembangan kawasan andalan menurut sektor unggulannya dan situasi lingkungan baru yang dihadapi.
 - Menciptakan, mengembangkan, dan memperkuat sektor-sektor unggulan baru sesuai dengan yang diarahkan dalam Rencana Induk Pengembangan Kawasan Andalan Tolitoli.
 - Melakukan koordinasi perencanaan pengembangan kawasan andalan di antara kelompok kerja, terutama dalam membangun arah masa depan Kawasan Andalan Tolitoli.
 - Menyusun program-program tahunan sebagai pelaksanaan perencanaan strategis pengembangan kawasan andalan.
 - Memonitor implementasi perencanaan strategis pengembangan kawasan andalan.
 - Mengembangkan alat-alat ukur kinerja ataupun standar-standar baru untuk memonitor hasil implementasi perencanaan strategis kawasan andalan.
 - Menyusun laporan sesuai bidang tanggung jawabnya yang dapat digunakan sebagai masukan dalam pembahasan di tingkat Tim Koordinasi.
 - Melakukan kegiatan-kegiatan lain yang ditugaskan oleh Bupati dalam rangka perencanaan strategis kawasan andalan.
2. Kelompok Kerja Bidang Pengembangan Usaha memiliki tugas :
 - Menyusun perencanaan operasional pengembangan sektor unggulan saat ini dan masa depan.
 - Menjaga agar perencanaan operasional tetap dalam arah yang ditentukan dalam perencanaan strategis.
 - Menyusun kegiatan-kegiatan di bidang pengembangan usaha pada sektor unggulan saat ini dan masa depan untuk mendukung pelaksanaan pengembangan kawasan andalan.
 - Melakukan koordinasi dengan kelompok kerja lain yang berhubungan dengan pembinaan pengembangan usaha dalam sektor unggulan saat ini dan masa depan di Kawasan Andalan Tolitoli.

- Melakukan pengawasan pengembangan sektor unggulan agar tetap sesuai dengan perencanaan operasional.
 - Menyusun laporan sesuai bidang tanggung jawabnya untuk dapat digunakan sebagai bahan masukan pembahasan di tingkat Tim Koordinasi.
 - Melakukan kegiatan-kegiatan lain yang ditugaskan oleh Bupati dalam rangka pengembangan sektor unggulan kawasan andalan.
3. Kelompok Kerja Bidang Promosi dan Kerja Sama mempunyai tugas :
- Menyusun perencanaan operasional bidang promosi dan kerja sama pengembangan sektor unggulan saat ini dan masa depan.
 - Menjaga agar perencanaan operasional tetap dalam arah yang ditentukan dalam perencanaan strategis.
 - Menyusun kegiatan-kegiatan di bidang promosi dan kerja sama untuk mendukung pelaksanaan pengembangan kawasan andalan.
 - Melakukan koordinasi dengan kelompok kerja lain yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan promosi pengembangan kawasan andalan.
 - Membangun hubungan kerjasama antar kawasan andalan, antar wilayah, dan antar industri dalam rangka mendukung pengembangan Kawasan Andalan Tolitoli.
 - Melakukan promosi pengembangan kawasan andalan di dalam maupun di luar daerah pengembangan
 - Menyusun laporan sesuai bidang tanggung jawabnya untuk dapat digunakan sebagai bahan masukan pembahasan di tingkat Tim Koordinasi.
 - Melakukan kegiatan-kegiatan lain yang ditugaskan oleh Bupati dalam rangka pengembangan kawasan andalan.
4. Kelompok Kerja Bidang Perizinan bertugas :
- Menyusun perencanaan operasional bidang perizinan pengembangan sektor unggulan saat ini dan masa depan.
 - Menjaga agar perencanaan operasional tetap dalam arah yang ditentukan dalam perencanaan strategis.
 - Menyusun kegiatan-kegiatan di bidang perizinan untuk mendukung pelaksanaan pengembangan kawasan andalan.
 - Melakukan koordinasi dengan kelompok kerja lain dalam rangka penyelesaian perizinan yang berhubungan dengan pengembangan kawasan andalan.

- Terus berhubungan dengan instansi yang berwenang mengeluarkan regulasi pengembangan sektor unggulan, dan terus berupaya untuk mengatasi kendala-kendala birokratis dalam perizinan.
- Melakukan pelayanan perizinan pengembangan sektor unggulan secara cepat, tepat, dan efisien.
- Menyusun laporan sesuai bidang tanggung jawabnya untuk dapat digunakan sebagai bahan masukan pembahasan di tingkat Tim Koordinasi.
- Melakukan kegiatan-kegiatan lain yang ditugaskan oleh Bupati dalam rangka pengembangan kawasan andalan.
-

5.2.2. Persyaratan Tugas (*Job Spesification*)

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada personil-personil yang mengisi jabatan di dalam Tim Koordinasi, diperlukan beberapa persyaratan. Persyaratan ini sangat terkait dengan tuntutan peran yang akan dilakukan oleh masing-masing personil sesuai bidangnya, situasi lingkungan yang berubah dengan cepat, dan tuntutan menciptakan posisi masa depan Kawasan Andalan Tolitoli, yakni posisi yang mampu bersaing dengan wilayah lain, mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, dan mampu menciptakan pertumbuhan dan kesejahteraan bagi masyarakat yang ada di dalamnya.

Untuk itu, persyaratan peran yang harus dimiliki oleh personil Tim Koordinasi Kawasan Andalan Tolitoli secara garis besar adalah :

- Profesional (mampu bekerja di bidangnya), yang berarti bahwa personil Tim Koordinasi Kawasan Andalan Tolitoli adalah orang yang mampu bekerja di bidang yang diembannya, mampu memisahkan antara bidang yang diembannya saat ini dengan bidang yang diembannya di masa lalu. Mampu mengkonsentrasikan daya dan pikirannya sesuai dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan tetap berada pada koridor bidang yang menjadi tanggung jawabnya.
- Inovatif (mampu melakukan perubahan di bidangnya), spesifikasi ini berkaitan dengan daya kreativitas personil dalam menghadapi situasi lingkungan yang dihadapinya. Spesifikasi ini berkait pula dengan kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Personil yang inovatif

umumnya mereka yang adaptif terhadap situasi lingkungan.

- Visioner (mampu menetapkan tujuan masa depan bidangnya), spesifikasi ini berkaitan dengan kemampuan personil menjaga konsistensi arah pikirannya/keinginannya untuk membangun posisi masa depan Kawasan Andalan Tolitoli. Personil yang visioner diperlukan untuk menetapkan tujuan masa depan dari bidang yang saat ini diembannya, hendak dibawa ke mana bidang yang menjadi tanggung jawabnya, dan bagaimana wujud bidangnya di masa depan.

Ketiga persyaratan peran di atas haruslah dimiliki secara utuh, bukan parsial. Personil yang hanya profesional, akan menciptakan para birokrat, penganut formalisme sesuai bidangnya tanpa mampu melihat tuntutan lingkungan yang sedang berubah. Personil yang hanya inovatif, akan menciptakan para petualang yang senantiasa menyesuaikan diri dengan lingkungan tanpa mampu menciptakan wujud formal organisasi dan membangun posisi organisasi di masa depan. Personil yang hanya visioner, akan menciptakan para pemimpi yang senantiasa berangan-angan tentang masa depan tanpa mampu membunikan/mengimplementasikan angan-angannya itu.

5.3. Budaya Organisasi Tim Koordinasi Kawasan Andalan Tolitoli

Sebagaimana telah disebutkan, bahwa inti dari membangun sebuah kelembagaan adalah menciptakan budaya baru yang lebih sesuai dengan tuntutan lingkungan organisasi, yaitu keuntungan, pertumbuhan, dan kelestarian hidup organisasi.

Adapun budaya masa depan Kawasan Andalan Tolitoli yang ingin dibangun adalah Keberagaman, Keterbukaan, dan Keseimbangan Interaksi. Karena itu, Tim Koordinasi Kawasan Andalan Tolitoli memerlukan serangkaian tahapan

evolitif untuk merubah budaya saat ini menjadi budaya yang lebih terbuka dan adaptif tanpa menimbulkan konflik sosial yang mengganggu.

6. KESIMPULAN

Bila Struktur organisasi baru yang dipilih, maka pengembangan dapat dilakukan melalui pengembangan strategis bisnis unit yang dapat dirientasikan dalam bentuk: **Badan Pengelola, BUMD, atau lembaga lain yang bersifat mandiri.** Bila peleburan organisasi Tim Koordinasi ke dalam struktur formal organisasi Kabupaten Tolitoli yang dipilih maka pengembangan dapat dilakukan melalui pemberdayaan personil organisasi Kabupaten Tolitoli menjadi lebih adaptif terhadap tuntutan lingkungan maupun rekrutment pemimpin-pemimpin wilayah yang lebih visioner.

DAFTAR PUSTAKA

- Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 1997 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Nasional.
- Peraturan Daerah Kabupaten Tolitoli No. 21 Tahun 2001 Tentang Master Plan Kawasan Andalan Kabupaten Tolitoli, 2001.
- Undang-undang No 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, 2004.
- Stephen P Robbins, Alih Bahasa Jusuf Udaya, Lic.,EC, Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta, 1995, 6-10, 478-483,
- Mintzberg, H., *The Structure of Organizations*, Prentice Hall, 1979.