

REFORMASI BIROKRASI BIDANG ORGANISASI DI KABUPATEN PEKALONGAN

Dyah Lituhayu

Abstract

This study will take a focus on target area son the establishment of organization apparatus that is able to respon and expand the ability of the public. Issues examined include how the condition of the field of organization apparatus in Pekalongan and how efforts to improve the performance of field organization in Pekalongan. The results showed that the Pekalongan government efforts, among others, by realizing an effective and efficient government, in achieving good governance by improving the responsiveness of the public organization. To improve performance organization apparatus needs to be donesuch asa maximize professional values with implementing laws that exist to achieve organization performance by providing clear targets regarding the minimum that should be done by the employee each day, as an effort to the task at hand.

A. Pendahuluan

Reformasi birokrasi di Indonesia telah mengalami sejarah panjang dan mendapatkan momentumnya ketika terjadi peralihan dari masapemerintahan penjajah ke pemerintahan proklamasi. Pada masa pasca kemerdekaan dan masa-masa berikutnya, titik tolak reformasi birokrasi selaincita-cita sebagaimana pembukaan UUD 1945 adalah kondisi obyektif bangsa dan pemerintahan saat ini reformasi birokrasi masih menjadi permasalahan di sistem pemerintahan di Indonesia. Pada sesuai dengan tujuan utama dari reformasi birokrasi untuk mencapai *good governance*. Dan salah satu upayanya dengan menghilangkan KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme)

Dalam reformasi birokrasi ada ada 8 bidang yang perlu dievaluasi dalam rangka untuk melihat implementasi dari reformasi birokrasi. Dan salah satu bidang yang menjadi sasaran reformasi adalah bidang organisasi. Dari sisi kelembagaan, bidang organisasi yang perlu dilihat berkaitan dengan masalah organisasi yang masih gemuk belum tepat fungsi dan sasaran sehingga terjadi tumpang tindih kewenangan. Sedangkan dari aspek kewenangan masih banyak disalahgunakan dan sering terjadi overlapping

Penelitian yang dilakukan bertujuan mengidentifikasi kondisi peningkatan bidang organisasi dan menyusun format peningkatan kondisi bidang organisasi untuk Reformasi Birokrasi di Kabupaten Pekalongan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma fenomenologis dengan pendekatan kualitatif. Adapun tipe penelitian bersifat deskriptif. Dengan demikian jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. Fenomena yang diamati antara lain tumpang tindih, right sizing, efisiensi dan efektifitas organisasi, kapasitas kelembagaan perangkat daerah dan pengembangan pegawai.

C. Pembahasan

Dalam ilmu administrasi publik telah dikenal adanya *Organizational Development* (OD) yang pada hakekatnya merupakan perubahan dan pengembangan terhadap struktur dan sistem. Saat ini Indonesia telah memiliki panduan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yakni dengan Perpres Nomor 81 tahun 2010 tentang

Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan PerMenPan Nomo 20 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014.

Reformasi Birokrasi bertujuan membentuk birokrasi profesional, dengan karakteristik antara lain adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, berdedikasi, memegang teguh nilai-nilai dasar, kode etik aparatur negara, serta adanya sistem pembinaan karier. Namun demikian reformasi birokrasi yang sudah dicanangkan bahkan sudah diimplementasikan belum bisa berjalan secara maksimal. Bukti dari kurang maksimalnya implementasi reformasi masih banyak kota maupun kabupaten yang mengalami kesulitan. Dan khususnya untuk reformasi bidang organisasi di kab Pekalongan sudah dijalankan secara maksimal, namun demikian pemahaman maksimal ini tentunya tetap masih terjadi overlapping dan ukuran organisasi yang tidak efisien.

C.1. Karakteristik Bagian Organisasi

Bagian organisasi menyangkut dua tugas yang utama berkaitan dengan pelaksanaan tupoksi kelembagaan perangkat daerah yang (tumpang tindih, prinsip *right sizing* dll) serta kapasitas kelembagaan perangkat daerah dalam pelaksanaan tupoksi.

Dalam upaya peningkatan disiplin aparatur pemerintah daerah telah diberlakukan PP Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Penyelenggaraan pemerintahan daerah di Kabupaten Pekalongan dilaksanakan oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sebanyak 12 dinas, 5 badan, 6 unit kantor, 1 Sekretariat Daerah dan 1 Sekretariat DPRD, 2 unit RSUD dan 1 unit Inspektorat serta 19 kecamatan dan 13 kelurahan. Jumlah aparatur pemerintah daerah di Kabupaten Pekalongan tahun 2009 sebanyak 12.205 orang. Berdasarkan tingkat pendidikan diketahui berpendidikan SD/ sederajat sebanyak 323 orang (2,64%), berpendidikan SLTP/ sederajat sebanyak 734 orang (6,02%), SLTA/ sederajat sebanyak 3.098 orang (25,38%), berpendidikan D1/D2/D3 sebanyak 4.348 orang (35,62%), berpendidikan D4/Sarjana (S-1) sebanyak 3.463 orang (28,37%) dan berpendidikan Pasca Sarjana (S2) sebanyak 239 orang (2%)

Secara organisatoris bagian organisasi dan kepegawaian ada di bawah Asisten III dalam struktur organisasi Pemkab Pekalongan.

Asisten Administrasi, membawahkan :

1. Bagian Organisasi Dan Kepegawaian, terdiri dari :
 - Subbagian Kelembagaan;
 - Subbagian Ketatalaksanaan;
 - Subbagian Pendayagunaan Aparatur Dan Kepegawaian.
2. Bagian Asset, terdiri dari :
 - Subbagian Inventarisasi, Verifikasi Dan Pengamanan;
 - Subbagian Pendayagunaan, Pemanfaatan Dan Penghapusan;
3. Bagian Umum, terdiri dari :
 - Subbagian Tata Usaha Dan Santel;
 - Subbagian Keuangan;

- Subbagian RumahTangga Dan Perlengkapan

Berdasarkan temuan lapangan kondisi bagian organisasi dapat dikatakan berjalan cukup baik, dalam arti selama ini tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dapat berjalan sesuai dengan tupoksinya. Sebagian besar pegawai di bagian organisasi sudah tahu akan tugasnya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala bagian yang mengatakan ;

“ pada prinsipnya semua pegawai sudah tahu apa yang menjadi tanggungjawabnya karena tupoksi mereka sudah diberikan dan setiap saat dilakukan rapat untuk memantau agenda kerja apa sudah dijalankan atau belum “

Hal di atas diperkuat oleh kasubbag yang mengatakan bahwa:

“ bagian organisasi merupakan leading sector penyusunan Lakip, sehingga system kerjanya harus cepat, tapi jujur saja tidak semua staff bisa diajak kerja cepat, kondisi seperti ini harus segera kami atasi dengan memberikan pekerjaan tersebut kepada staff yang lain”

C.2. Upaya yang Dilakukan

Bagian organisasi selama ini pada dasarnya sudah melakukan tupoksinya secara maksimal sebagai implementasi dari reformasi birokrasi yang sudah dicanangkan oleh pemkab., sekaligus sebagai upaya untuk meminimalisir kesalahan. Tidak menjadi masalah yang penting tidak menghambat pemberian pelayanan kepada masyarakat. Karena bidang organisasi sadar tugas mereka penting bagi SKPD yang lain, misalnya BKD; DPPKD. Mengingat cakupan dari tugas bidang organisasi yang cukup luas kadang harus melakukan lembur. Dan menurut Kabag kondisi ini disikapi:

“ kerja lembur yang kadang-kadang harus kami lakukan tidak merupakan masalah karena ini semua kelancaran tugas yang bertujuan memberikan pelayanan secara maksimal kepada masyarakat, toh kerja lembur tidak kami lakukan setiap hari”

Untuk kondisi seperti di atas juga dibenarkan oleh kasubbag

“ sebetulnya kami mempunyai prinsip gawean kudhu rampung jadi yang penting bagaimana caranya kami sebagai pimpinan harus member contoh sekaligus mensupport staff harus bekerja secara maksimal. Bahkan tidak jarang kami meninggalkan staff yang tidak bias diajak kerja cepat, akibatnya terkadang kita melakukan tindakan ada staff yang memang beban kerjanya menjadi berlebih dan ada staf yang kerjanya minim, tapi ya bagaimana lagi ? kalau dipaksakan tidak selesai, jelas akan mempengaruhi kinerja dari bagian kami. Ini yang sudah kami lakukan selama ini dalam rangka mendukung arah reformasi yang dilakukan pemkab.

Hal lain yang sering dilakukan oleh bagian ini adalah melakukan tindak cepat agar tidak menghambat proses pelayanan kepada masyarakat. Pemahaman tidak cepat ini dikemukakan oleh staff yang mengatakan :

“ sering kejadian pak sekda meminta ke bagian organisasi untuk melakukan kegiatan tertentu, padahal sebenarnya kami tahu kegiatan ini seharusnya tanggung jawab dinas, tetapi karena tingkat urgensi dan harus cepat maka kami harus siap melaksanakan “

Hal di atas menurut bagian organisasi tidak menjadi masalah dan bukan tumpang tindih, tetapi demi kelancaran tugas dan juga kondisi di atas hanya insidental tidak setiap hari. Dan ini merupakan hal yang baik

dilakukan demi kinerja pemerintah yang memang harus melakukan tindak cepat. Selain itu dalam rangka mencapai ketepatan waktu terkadang kami harus melakukan ,

“ kami terkadang terpaksa meninggalkan pegawai yang tidak bisa bekerja secara”cepat, dalam arti kami sering melakukan menugaskan staff yang itu-itu saja, soalnya kalau menyuruh sataff yang lain terkadang tidak cepat dilaksanakan, bahkan tidak efisien dan efektif, daripada pekerjaan tidak terselesaikan ya sudah “ (kasubbag)

Pernyataan diatas juga didukung oleh staf yang mengatakan :

“ ya beginilah bu... kalau secara jujur saya bisa mengatakan di bagian ini ada staf yang memang bisa diajak kerja cepat, tetapi ada yang memang sekedar saja bekerja/ santai, dan ini biasanya dilakukan oleh staf yang sudah tidak muda lagi atau yang mempunyai prinsip yang penting bekerja tidak usah *ngoyo*. Kondisi ini jelas menunjukkan bahwa diantara kami para staf ada yang bekerja sampai lembur , beban kerja tinggi tetapi ada juga yang sekedarnya saja ‘

Kondisi diatas sebenarnya juga sudah diketahui oleh bupati maupun sekda, tetapi memang ada pegawai tidak bisa mengikuti perkembangan dan tuntutan masyarakat, ini tidak masalah toh hanya satu dua orang saja, sedangkan yang lainnya tidak.

Hal lain yang sudah dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dari para pegawai adalah dengan mengirim ke pelatihan; diklat ataupun terlibat dalam seminar-seminar. Semua ini untuk memperkuat kelembagaan organisasi dalam hubungannya dengan kemampuan pegawai. Pemilihan staf yang harus berangkat biasany menggunakan sistem tawaran, seperti yang dikemukakan oleh kasubbag :

“untuk meningkatkan kapasitas pegawai bagian yang menangani adalah sub bag pemberdayaan, dan bekerjasama dengan BKD, dan untuk menentukan siapa yang harus ikut atau berangkat mengikuti pelatihan

C.3. Tugas Pokok Dan Fungsi

Sudah berjalan dengan baik, dalam arti tidak terjadi tumpang tindih antar bagian, tumpang tindih yang kadang – kadang terjadi justru diantara individu, karena terkadang terjadi perintah yang datangnya secara mendadak dan harus segera disikapi oleh bagian organisasi, maka akan segera terjadi langsung tunjuk individu/ staff. Disini yang penting kerja cepat agar tidak mengganggu sistem secara menyeluruh. Pemahaman kerja cepat inilah yang memang menjadi alasan terkadang staf harus melaksanakan tugas yang datangnya secara tiba-tiba, padahal itu jelas bukan kewajiban untuk bidang organisasi.

Berkaitan dengan tupoksi ini ada hal yang cukup menarik ditemukan ada salah satu badan yang stafnya sering melakukan kerja lembur, tetapi pada saat dilakukan Analisa Beban Kerja staf tersebut disuruh membuat urutan pekerjaan dan apa saja yang dilakukan pada saat lembur ternyata tidak bisa menjelaskannya, baik dari *planning sampai action*. Ketidakmampuan menjelaskan ini, akhirnya pada saat dilakukan perhitungan ternyata hasilnya sangat kecil, yaitu hanya 0,5. Berdasarkan angka yang kecil ini logikanya lebih baik digabung. Khusus untuk SOTK digunakan beban pola maksimal, meskipun tidak ada orangnya.

Right Sizing

Secara umum ukuran dari SKPD; badan ; kantor pada prinsipnya sudah sesuai dengan kebutuhan, jadi keinginan menambah atau membuat struktur baru tidak diperlukan. Namun demikian sebenarnya untuk pengurangan ada sebetulnya badan yang tidak sepenuhnya bekerja setiap hari, tetapi ini tidak mungkin dihapus,

karena berkaitan dengan regulasi yang datangnya dari pusat (Jakarta). BPBD suatu badan yang tampaknya tidak efektif dan efisien, karena proses pembentukannya dari pusat, jadi ada regulasi yang jelas, oleh karena itu tidak mungkin kalau pemkab meniadakannya / menghapus.

Badan ini dikatakan tidak efektif atau efisien karena mereka baru akan bekerja secara maksimal apabila terjadi bencana, sehingga dalam kesehariannya badan ini staff bekerja secara santai.

Jadi dapat dikatakan untuk mengurangi ataupun menghapus suatu badan, kantor ataupun dinas kita tidak bisa terlepas dari regulasi yang ada. Selain BPBD ada juga penggabungan antar badan yaitu saat BAPERMAS DAN KB digabungkan perlu hati-hati dalam proses penggabungannya karena berkaitan dengan keberadaan para pejabat-pejabat yang ada di atasnya, dan hal ini tentu saja tidak mudah.

Untuk ukuran ditataran kecamatan ada juga yang dirasa tidak pas dalam arti kurang efisien karena di tingkat ini ada 4 seksi padahal diantara 4 seksi itu ada yang bisa digabungkan, yaitu kesra bisa digabungkan dengan pemberdayaan, hal ini sebetulnya memang mungkin bisa dilakukan.

Pengembangan Pegawai

Untuk tugas pengembangan pegawai sudah dilakukan secara rutin promosi jabatan struktur. Berkaitan dengan pengembangan pegawai ini pengakuan disiplin menjadi kunci utama untuk penguatan kelembagaan, dan cara yang dilakukan dengan sistem sidak ke SKPD.

Pelatihan pegawai dilakukan sesuai dengan regulasi yang ada, masing-masing SKPD menangani diklat fungsional sesuai dengan keputusan Mendagri. Dan untuk diklat struktural pelaksanaannya diserahkan atau penentuannya oleh BKD.

D. Penutup

Pada prinsipnya untuk bagian organisasi ini sudah melakukan reformasi birokrasi dengan pemahaman bekerja seefisien dan seefektif mungkin dalam upaya memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Kondisi bidang organisasi sudah dapat dikatakan baik terutama yang berhubungan dengan Tupoksi; sudah tidak terjadi tumpang tindih antara organisasi. Walaupun terjadi tumpang tindih adalah bersifat individual dan ini hanya bersifat insidental.

Berkaitan dengan *right sizing* pada dasarnya sudah dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, namun demikian ada pula karena pembentukan badan/ organisasi itu berdasarkan perintah pusat.

Ketidakmampuan menghapus atau meniadakan badan yang dianggap tidak efisien itu juga berkaitan dengan regulasi yang ada. Daerah atau kabupaten dalam hal-hal tertentu tidak mungkin menyalahi regulasi dari pusat.

Kendala lain apabila kita melakukan perampingan suatu kantor badan atau dinas, tidak semudah yang dibayangkan. Sebab hal ini akan menyangkut pejabat-pejabat yang ada di bagian tersebut, ini tentu harus dipertimbangkan apabila akan menambah sekaligus menggabungkan ataupun meniadakan kantor badan maupun dinas.

Daftar Pustaka

Kusnadi, 2009, *Teori Organisasi dan Administrasi*, Salemba Humanika, Jakarta.

Pramusinto, Agus, dkk, 2009, *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan dan Pelayanan Publik*, Gava Media, Yogyakarta

Poltak Sinambela, 2006, *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasi*, Jakarta.

Robbins, S, 2010, *Perilaku Organisasi Buku 1*, Salemba Empat Jakarta. Jakarta

Peraturan Presiden Republik Indonesia no 81 tahun 2010 Tentang Grand Design

Reformasi Birokrasi 2010-2025

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, No 20 tahun 2010 tentang Road Map Birokrasi 2010-2014.