



Perencanaan Pembangunan
KEPEGAWAIAN
di Kabupaten Natuna

Ellyzan Katan
Syafhendry

Perencanaan Pembangunan
KEPEGAWAIAN
di Kabupaten Natuna



Perencanaan Pembangunan
KEPEGAWAIAN
di Kabupaten Natuna

Ellyzan Katan
Syafhendry



RAJAWALI PERS
Divisi Buku Perguruan Tinggi
PT RajaGrafindo Persada
D E P O K

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam terbitan (KDT)

Ellyzan Katan, dan H. Syafhendry.

Perencanaan Pembangunan Kepegawaian di Kabupaten Natuna/
Ellyzan Katan, dan H. Syafhendry.—Ed. 1, Cet. 1.—Depok: Rajawali Pers, 2023.
viii, 118 hlm., 23 cm.
Bibliografi: hlm 113
ISBN 978-623-372-897-3

Hak cipta 2023, pada penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,
termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

2023.3974 RAJ

Ellyzan Katan

Dr. H. Syafhendry, M.Si.

PERENCANAAN PEMBANGUNAN KEPEGAWAIAN DI KABUPATEN NATUNA

Cetakan ke-1, Februari 2023

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

Copy Editor : Rara Aisyah Rusdian

Setter : Fazri Ramadhani

Desain Cover : Tim Kreatif RGP

Dicetak di Rajawali Printing

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Anggota IKAPI

Kantor Pusat:

Jl. Raya Leuwintanggung, No.112, Kel. Leuwintanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16456

Telepon : (021) 84311162

E-mail : rajapers@rajagrafindo.co.id <http://www.rajagrafindo.co.id>

Perwakilan:

Jakarta-16456 Jl. Raya Leuwintanggung No. 112, Kel. Leuwintanggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162. **Bandung**-40243, Jl. H. Kurni Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. **Yogyakarta**-Perum. Pondok Soragan Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut Harapan Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. **Palembang**-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar Daun, Telp. 0711-445062. **Pekanbaru**-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpoyan Damai, Telp. 0761-65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. 061-7871546. **Makassar**-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No. 3, Telp. 0411-861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V No. 2, Denpasar Hp. 081222805496. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Blok B8 No. 3 Susunan Baru, Langkapura, Hp. 081299047094.

PRAKATA



Puji syukur kami panjatkan atas kehadiran Allah Swt., karena atas berkat rahmat dan hidayah-Nya buku kecil ini dapat tersusun dengan baik. Buku ini disusun sebagai salah satu upaya kami untuk melihat secara sekilas mengenai pelaksanaan urusan kepegawaian di tingkat daerah, dan juga untuk berbagi serba sedikit informasi mengenai pelaksanaan pelayanan administrasi kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia aparatur.

Tentunya dalam buku kecil ini, masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan, baik dari sisi penulisan ataupun rangkum pengetahuan tentang kepegawaian. Bagaimana pun, kesalahan itu memang murni datang dari kami karena kami adalah sumber kelemahan dan kesalahan. Sementara yang benar, hanya datang dari Allah saja.

Untuk itu, kami tak lupa memohon maaf jika terdapat sembarang kesalahan selama Anda menikmati buku kecil ini. Dan juga, izinkan kami mengulas pinang kepada keluarga kami dan anak-anak kami. Merekalah yang terus membuat semangat agar buku kecil ini dapat diselesaikan. Dan memang, setelah bersimbah peluh, berkerut kening, akhirnya buku ini dapat juga kami selesaikan. Sudahkan di sini bukan berarti tamat, tidak. Akan tetapi kami sudah tak mampu lagi untuk tetap terus melanjutkannya. Itu karena, ilmu yang kami miliki masih sangat terbatas.

Mudah-mudahan buku ini dapat memberikan manfaat dalam menambah pengetahuan kita mengenai ragam pembangunan kepegawaian

di daerah. Dan dapat pula memberikan limpahan pahala kepada kedua orang tua kami yang telah lebih dulu berpulang.

Al-Fatihah untuk Apak dan Mamak.

Maafkan anakmu karena baru sekarang menyelesaikan buku kecil ini, sementara Apak dan Mamak tak dapat lagi untuk membacanya.

Batam, 1 Jumadil Ula 1442 H

16 Desember 2020 M

Penulis





DAFTAR ISI

PRAKATA

v

DAFTAR ISI

vii

BAB I PENDAHULUAN

1

- A. Perencanaan dalam Kata 3
- B. Dasar Pelaksanaan Perencanaan Pembangunan 3
- C. Pemilihan Lokasi 4
- D. Kondisi Geografis 5
- E. Keadaan Penduduk 6

BAB 2 ISI UU PERENCANAAN NASIONAL

9

- A. Tahapan Perencanaan Pembangunan 11
- B. Hasil Akhir yang Didapat 12

BAB 3 PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN NATUNA

13

- A. Sejarah Singkat 13
- B. Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintahan 15

BAB 4 BERMAIN DENGAN DATA

21

vii

BAB 5 PENGEMBANGAN POTENSI PEGAWAI	27
A. Pemetaan Potensi Pegawai	27
B. Pengembangan Kompetensi Pegawai	29
C. Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Beasiswa Tugas Belajar	37
D. Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Diklat Kepemimpinan	39
BAB 6 PNS DAN KORUPSI	43
A. Pengantar	43
B. Pengalaman Pribadi	46
C. Mengenal Korupsi	48
D. PNS Daerah Terlibat Korupsi	50
E. Penyebab Korupsi	52
F. Korupsi Berdampak pada Banyak Hal	53
BAB 7 PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH RAWAN PENYELEWENGAN	61
A. Pendahuluan	61
B. Dasar Pengelolaan Keuangan Daerah	62
C. Hubungan Pengelolaan Keuangan Daerah dengan Korupsi	66
BAB 8 TENTANG REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH	69
BAB 9 PELAYANAN (KEPEGAWAIAN) PEMERINTAH	97
BAB 10 PENUTUP	111
DAFTAR PUSTAKA	113
BIODATA PENULIS	117

BAB 1

PENDAHULUAN

Perencanaan yang dilakukan oleh setiap instansi pemerintah dewasa ini berlandaskan pada sistem perencanaan pembangunan nasional yang telah dibakukan oleh negara melalui Undang Undang No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Negara mengarahkan pada upaya seragam dalam hal melakukan pembangunan. Maka dalam rangka melakukan pembangunan tersebut, negara telah mewujudkannya menjadi satu mekanisme yang sentralistik, yang berpangkal pada pembangunan berbasis rencana.

Rencana yang dimaksud, kemudian diterjemahkan lagi menjadi: perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia (Pasal 1 ayat (1) UU No. 25 Tahun 2004).

Di sini, terdapat kata kunci yang patut untuk digaris bawahi menyangkut perencanaan pembangunan yakni “Menentukan tindakan ... yang tepat, melalui urutan pilihan, ... sumber daya yang tersedia.” Atau konkretnya “menentukan tindakan yang tepat melalui urutan pilihan sumber daya yang tersedia”. Titik tumpunya adalah menentukan tindakan.

“Menentukan” dalam pengertian sederhana dapat diartikan bahwa memilih satu di antara banyak pilihan untuk kemudian dapat diimplementasikan menjadi tindakan. Tindakan inilah yang kemudian dalam kaca mata negara disebut pembangunan. Ada tindakan yang teruang dalam perencanaan pembangunan jangka panjang, pembangunan jangka menengah dan pembangunan jangka pendek. Masing-masing dari

pembangunan berjangka tersebut, memiliki kesamaan yang tak dapat ditukar-tukar yakni sama-sama hendak meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Namun demikian, perencanaan pembangunan yang telah dirumuskan oleh negara pun kadang-kadang selalu berjalan sendiri-sendiri, tidak fokus, dan pernah juga tidak tepat sasaran. Yang pasti, berangkat dari apa yang telah dilakukan dewasa ini dalam melakukan perencanaan pembangunan, masih terdapat celah bagi tangan pertama pelaksana pembangunan untuk bertindak jauh dari apa yang telah disusun. Entah itu menciptakan lubang kecil dalam mekanisme perencanaan yang dapat berakibat rencana pembangunan tidak berjalan sebagaimana mestinya, ataupun bisa juga dengan sengaja mewujudkan mekanisme yang sempurna di atas kertas tapi kacau di tataran implementasi. Padahal lahirnya sistem perencanaan pembangunan nasional, di antaranya bertujuan “menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antardaerah, antarruang, antarwaktu, antarfungsi pemerintah maupun antara pusat dan daerah” (Pasal 2 ayat (4) huruf b UU. No. 25 Tahun 2004).

Dalam konteks perencanaan pembangunan yang mampu menjamin pelaksanaan pembangunan secara efektif, efisien, dan bersasar, ada sederetan hal yang dapat dilihat. *Pertama*, ciri perencanaan pembangunan yang dirumuskan telah sesuai dengan kemampuan sumber daya tersedia. *Kedua*, perencanaan pembangunan yang disusun benar-benar tidak menyisakan sekecil apa pun jurang pemisah antara *das solen* dan *das sein*. Semuanya harus mampu menjawab “kebutuhan”, bukan “kemauan”.

Tidak jarang, lembar demi lembar dokumen perencanaan yang disusun oleh setiap jenjang pemerintahan di tanah air, lebih banyak menampung keinginan dari pada kebutuhan. Keinginan untuk membuat tambatan perahu kendati sebenarnya, jumlah nelayan yang memanfaatkan fasilitas tersebut dapat dihitung dengan sebelah tangan. Dan juga, keinginan untuk meraih penghargaan di atas pentas saja. Sementara penduduk lokal sama sekali tidak dapat memanfaatkan dampak dari penghargaan yang diterima oleh kepala daerah. Maka ini jelaslah satu hal yang mubazir. Banyak kesia-siaan. Dan parahnya lagi, diakui secara hukum oleh negara melalui dokumen perencanaan pembangunan nasional.

A. Perencanaan dalam Kata

Perencanaan berasal dari kata rencana yang menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, berarti “rancangan”. Dan “perencanaan” adalah: 1) hal merencanakan; dan 2) hal merancangkan. Sementara bila melihat Pasal 1 UU No. 25 Tahun 2004, yang dimaksud dengan perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia.

Mengutip secara utuh apa yang dipaparkan oleh Rouland B. F. Pasaribu, perencanaan adalah “Teknik atau cara untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya serta telah dirumuskan oleh badan perencana pusat.” Tujuan dilakukannya penyusunan perencanaan pembangunan menurut Pasal 2 UU No. 25 Tahun 2004 adalah:

- a. mendukung koordinasi antarpelaku pembangunan;
- b. menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antarDaerah, antarruang, antarwaktu, antarfungsi pemerintah maupun antara Pusat dan Daerah;
- c. menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan;
- d. mengoptimalkan partisipasi masyarakat; dan
- e. menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan, dan berkelanjutan.

Untuk bidang ekonomi, Mohammad Hatta menerangkan tujuan perencanaan adalah mengadakan suatu perekonomian nasional yang diatur, yang direncanakan tujuannya dan jalannya.

B. Dasar Pelaksanaan Perencanaan Pembangunan

Sebagaimana telah disebutkan di atas, segala bentuk perencanaan pembangunan yang dilaksanakan di tanah air berangkat dari adanya semangat untuk mengarahkan segala bentuk upaya pembangunan sesuai dengan Undang Undang Dasar 1945. Untuk itu dirumuskanlah UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional beserta turunannya:

1. Peraturan Pemerintah No. 20 Tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah.
2. Peraturan Pemerintah No. 39 Tahun 2006 tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan.
3. Peraturan Pemerintah No. 40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional.
4. Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.
5. Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.

Dari sederetan peraturan yang mengatur tentang proses penyusunan perencanaan pembangunan di atas, pada akhirnya akan melahirkan dokumen perencanaan pembangunan yang lebih dikenal dengan sebutan Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP), Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM), Rencana Kerja Tahunan (RKT).

C. Pemilihan Lokasi

Dalam tulisan ini, saya memilih Natuna sebagai lokasi untuk melakukan beberapa telaahan mengenai penyusunan perencanaan pembangunan, sebagaimana yang telah diamanatkan dalam Pasal 8 UU No. 25 Tahun 2004. Alasannya adalah:

1. Natuna merupakan kabupaten yang terletak di perbatasan antara Indonesia dengan banyak negara, seperti Malaysia, Thailand, Hong Kong, China, Brunei Darussalam, dan Filipina. Kesemua negara tersebut memiliki banyak kepentingan terhadap Natuna baik dari sisi ekonomi maritim ataupun pertahanan keamanan. Yang jelas, Natuna adalah beranda terdepan dari bangsa Indonesia yang menampilkan rupa ragam rumah besar Negara Kepulauan.
2. Natuna memiliki rekam jejak perkembangan kawasan yang sudah relatif lama.
3. Dengan memperhatikan adanya empat dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kabupaten Natuna, berarti ter-

dapat peluang untuk menarik kesimpulan mengenai pelaksanaan pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Apakah setiap pembangunan yang dilakukan sudah benar-benar sesuai dengan apa yang direncanakan, atau malah sebaliknya? Yang jelas, dalam rentang waktu cukup lama ini, Natuna memiliki modal untuk membuktikan hal-hal positif dari patuh atau tidaknya pemerintah daerah terhadap amanat undang-undang perencanaan nasional.

4. Rekam jejak dari upaya pelaksanaan rencana pembangunan daerah perlu untuk diketengahkan sambil melakukan evaluasi terhadap proses perencanaan pembangunan daerah dari waktu ke waktu.
5. Dengan geografis daerah yang terdiri dari kepulauan, Natuna memiliki luas wilayah laut lebih besar dibanding daratan. Luas daratan 2.001,30 km² (0.9%). Luas lautan 222.683,29 km² (99.10%). Total luas wilayah Natuna 224.684,59 km².

D. Kondisi Geografis

Kondisi geografis Natuna akan menerangkan secara singkat dari 0.9% luas daratan saja. Sementara untuk lautan, tidak terlalu disinggung karena sesuai UU No. 23 Tahun 2014, pengelolaan ruang laut sampai dengan 12 mil di luar minyak dan gas, berada pada pemerintah provinsi.

Mengutip Natuna dalam Angka 2017, kondisi topografi Natuna umumnya, “merupakan tanah berbukit dan bergunung batu. Namun dataran rendah dan landai juga banyak ditemukan di pinggir pantai.” Kondisi ini memungkinkan bagi penduduk untuk memilih daerah pemukiman yang tidak jauh dari pinggiran pantai. Selain lebih datar, pinggiran pantai juga menawarkan banyak alternatif lain untuk mendapatkan mata pencaharian.

Natuna memiliki 154 pulau di mana hanya 27 pulau saja yang berpenghuni. Selebihnya, 127 pulau tidak berpenghuni. Penduduk Natuna tersebar pada dua gugusan pulau utama, yakni: 1) gugusan pulau Natuna yang membentang dari pulau Bunguran, Sedanau, Midai, Pulau Laut dan Pulau Tiga; 2) gugusan pulau Serasan yang terdiri dari Subi Besar dan Subi Kecil.

Secara umum, Natuna juga menyimpan daratan berbatu yang tersebar di beberapa pulau. Namun dari jumlah tersebut, di Pulau Bunguran Besar, terdapat bentangan daratan yang luas, yang dapat

dijadikan sebagai pusat pengembangan daerah militer. Daerah ini terletak di sekitar Setengar, Tanjung Datok, dan Sepempang.

Dengan perkembangan Natuna yang cukup pesat, letak geografis ibu kota, secara perlahan-lahan mulai terjadi pergeseran, yang semula dekat dengan daerah pesisir, kini beralih kian ke pedalaman. Ini terjadi karena pertumbuhan penduduk yang cukup pesat sehingga menjadikan kawasan ibu kota bertambah sesak dengan pertumbuhan manusia di dalamnya.

Natuna banyak menyimpan sumber daya alam seperti hutan, sungai, pasir, batu, karang, hingga ke hewan langka. Semuanya mampu menjadikan keunikan tersendiri bagi pulau yang bergelar Northern Pearl ini. Keunikan tersebut bila dipaparkan secara rinci, akan memberikan kekaguman bagi siapa saja yang melihatnya secara langsung.

E. Keadaan Penduduk

Pendudukan Kabupaten Natuna tersebar di 27 pulau dengan jumlah terbesar berada di Bunguran Timur. Sementara jumlah penduduk terkecil berada di Pulau Tiga Barat sebesar 1.643 orang (BPS 2016). Angka ini kemudian terus berkembang sesuai dengan pertumbuhan penduduk di masing-masing kecamatan.

Secara keseluruhan, penduduk Natuna berjumlah 75.282 orang (BPS 2016). Dari total tersebut, jumlah penduduk laki-laki lebih besar dibanding penduduk perempuan. Penduduk laki-laki berjumlah 38.826 orang dan penduduk perempuan 36.456 orang.

Tabel 1.1 Jumlah Penduduk Kabupaten Natuna 2016

No.	Judul	Jumlah
1.	Midai	3.495
2.	Suak Midai	1.584
3.	Bunguran Barat	7.659
4.	Bunguran Batubi	3.470
5.	Bunguran Utara	3.979
6.	Bunguran Timur	27.019
7.	Bunguran Timur Laut	4.423
8.	Barat Bunguran Tengah	2.999
9.	Bunguran Selatan	2.579

No.	Judul	Jumlah
10.	Pulau Laut	2.496
11.	Pulau Tiga	3.265
12.	Pulau Tiga Barat	1.643
13.	Serasan	5.040
14.	Serasan Timur	2.783
15.	Subi	2.848
Total Jumlah Penduduk Natuna		75.282

Sumber: Natuna dalam Angka 2017. BPS Kabupaten Natuna.

Jika dibandingkan jumlah penduduk pada 2010, telah terjadi peningkatan yang sangat signifikan. Pada 2010, jumlah penduduk Natuna baru 69.003. Itu artinya, telah terjadi peningkatan jumlah penduduk selama 6 tahun sebesar 6.279 orang. Pertumbuhan penduduk terbesar berada di Bunguran Timur, 18.50%. Terbesar kedua berada di 15.08%. Dan pertumbuhan penduduk terkecil ada di pulau Midai, 1.44%.

Sejak lancarnya jaringan transportasi dari dan ke Natuna secara umum, telah menyebabkan pertumbuhan jumlah penduduk Natuna ikut dipengaruhi oleh masuknya para pendatang baru, baik itu melalui jalur transportasi laut ataupun udara. Penduduk pendatang baru itu kemudian menetap dalam jangka waktu lama. Mereka menyebar ke mana-mana tempat yang dianggap memiliki potensi ekonomi besar dibanding daerah lain. Biasanya daerah yang dianggap memiliki potensi ekonomi besar itu berada di ibu kota kabupaten, Ranai. Yang pasti, penyeberan penduduk di Kabupaten Natuna masih belum merata di setiap pulau. Ada pulau yang hanya memiliki kepadatan penduduk 11.02 per km², seperti di Bunguran Selatan, dan ada juga yang benar-benar padat, seperti di Bunguran Timur, 184.02. penyebaran ini kemudian mampu menyebabkan pertumbuhan penduduk dan persebaran penduduk benar-benar tidak merata.

Dengan jumlah penduduk yang bertambah setiap tahun, ternyata Natuna memiliki penduduk yang bekerja lebih besar jika dibanding penduduk yang tidak bekerja. Seperti yang berhasil dicatat oleh BPS Natuna bahwa penduduk Natuna berumur 15 tahun ke atas yang bekerja mencapai 89%. Sementara yang tidak bekerja hanya 11%. Itu artinya, rekam jejak pembangunan boleh dikatakan berhasil dalam menekan angka pengangguran.

Pemerintah melalui berbagai program telah berusaha secara terus-menerus untuk memberikan lapangan pekerjaan, membangkitkan ekonomi produktif di kalangan penduduk pesisir atau nonpesisir, dan menyediakan fasilitas lain berupa insentif perpajakan. Itu semua bergerak dalam kerangka meningkatkan kesejahteraan penduduk.



BAB 2

ISI UU PERENCANAAN NASIONAL

Dalam perkembangan selanjutnya, sistem perencanaan pembangunan di Indonesia telah mengalami perjalanan panjang yang begitu “melelahkan”. Bahkan untuk beberapa kasus perencanaan, sebagaimana dijelaskan oleh Mustopadigaya AR, dkk., dalam Bappenas pada Sejarah Perencanaan Pembangunan Indonesia 1945–2025, perencanaan pembangunan “mengalami evolusi berupa perubahan dasar hukum, bentuk dan nama lembaga hingga mencapai bentuk seperti sekarang.” Perencanaan pembangunan menjadi sesuatu yang—bila boleh saya sebut—sebagai makhluk organis. Di dalamnya, menyimpan ciri perubahan yang sangat mendasar di mana hanya makhluk organislah yang bisa melakukannya; lahir, tumbuh, berkembang, dan kemudian mati.

Namun pada tahap selanjutnya, perencanaan pembangunan di Indonesia yang telah berjalan sejak dibentuknya Panitia Pemikir Siasat Ekonomi pada masa kabinet Sjahrir III (2 Oktober 1946–3 Juli 1947) ini, ternyata memberikan banyak cerita menarik di dalamnya. Cerita tersebut dapat kita lihat dari kian rumitnya sistem perencanaan pembangunan bila hendak melakukan pembangunan. Padahal bila sedikit saja membuka jalan baru di mana pada setiap persimpangan terdapat petunjuk sederhana untuk melakukan pembangunan, barangkali gerak pembangunan bangsa akan mampu mengimbangi laju perubahan sosial, ekonomi, pertahanan, ataupun persaingan antarnegara. Sayangnya, dalam sistem perencanaan pembangunan dewasa ini yang Indonesia kenal, melalui UU No. 25 Tahun 2004, tidak memungkinkan bagi negara (apa lagi daerah) untuk melakukan hal-hal sederhana yang bisa

mengantarkan gerak pembangunan menjadi cepat dan tepat sasaran, lebih fleksibel. Perencanaan pembangunan harus melalui beberapa tahapan sebelum sampai pada tahap implementasi membangun.

Pertama, negara harus menyusun terlebih dahulu rencana pembangunan bila hendak membangun. Setelah itu menetapkan rencana apa saja yang akan diwujudkan menjadi program pembangunan pemerintah. Dan jangan lupa untuk melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pembangunan secara menyeluruh. Barulah pada tahap akhir akan didapat kesimpulan apakah pembangunan yang dilakukan telah sesuai dengan apa yang direncanakan atau tidak sama sekali.

Kondisi ini bukan saja menyebabkan proses penyusunan rencana pembangunan terlihat panjang, melainkan juga sangat rumit. Padahal seperti yang diungkapkan oleh Syafrizal, bahwa sebenarnya hanya negara berkembang saja yang masih memegang teguh prinsip-prinsip perencanaan, sementara negara maju sudah tidak menggunakan lagi perencanaan pembangunan. Itu karena, negara maju tidak mau terkungkung pada tahap demi tahap proses penyusunan rencana yang sangat panjang. Akan lebih baik langsung bekerja dengan memanfaatkan segala potensi yang ada.

UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional terdiri dari 10 bab dengan rincian sebagai berikut:

Bab I	Ketentuan Umum	1 pasal
Bab II	Azas dan Tujuan	1 pasal
Bab III	Ruang Lingkup Perencanaan Pembangunan Nasional	5 pasal
Bab IV	Tahapan Perencanaan Pembangunan Nasional	2 pasal
Bab V	Penyusunan dan Penetapan Rencana	
	• Rencana Pembangunan Jangka Panjang	4 pasal
	• Rencana Pembangunan Jangka Menengah	6 pasal
	• Rencana Kerja Tahunan	8 pasal
Bab VI	Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana	3 pasal
Bab VII	Data dan Informasi	1 pasal
Bab VIII	Kelembagaan	2 pasal
Bab IX	Ketentuan Peralihan	1 pasal
Bab X	Ketentuan Penutup	3 pasal

Total keseluruhan yang mengatur soal perencanaan pembangunan nasional mencapai 37 pasal di mana inti dari UU No. 25 Tahun 2004 ini berada pada Bab IV dan Bab V.

A. Tahapan Perencanaan Pembangunan

Sebelum melakukan perencanaan pembangunan nasional, pemerintah harus terlebih dahulu melakukan beberapa tahapan, di antaranya: (Pasal 8).

- Penyusunan rencana.
- Penetapan rencana.
- Pengendalian pelaksanaan rencana.
- Evaluasi pelaksanaan rencana.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 2008 ditetapkan bahwa proses penyusunan perencanaan pembangunan harus melewati tahapan demi tahapan. Tahapan itu dapat dimulai dari:

- 1) Penyusunan rancangan awal.
- 2) Pelaksanaan musrenbang.
- 3) Perumusan rancangan akhir.
- 4) Penetapan rencana.

Tanggung jawab untuk melakukan empat tahapan di atas berada di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional untuk ditingkat nasional. Dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah untuk di tingkat daerah. Bappenas-lah yang akan menyusun rancangan awal Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional dan Rencana Kerja Pemerintahan.

Sedangkan menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 54 tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah, ada tambahan tahapan penyusunan rencana pembangunan yang harus dipersiapkan oleh pemerintah daerah, yakni persiapan penyusunan rancangan awal rencana pembangunan. Dan terakhir, bagi daerah yang akan melaksanakan seluruh proses perencanaan pembangunan, menetetapkan peraturan daerah untuk mendapatkan dokumen rencana pembangunan daerah secara utuh.

B. Hasil Akhir yang Didapat

Penyusunan dokumen perencanaan pembangunan di Indonesia memiliki hasil akhir berupa:

- 1) Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP).
- 2) Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM).
- 3) Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPd).

Ketiga dokumen di atas merupakan dasar yang ditetapkan oleh negara dalam hal melakukan pembangunan. Tanpa tiga dokumen di atas, maka sudah dapat dipastikan pembangunan di Indonesia tidak bisa dilakukan. Dasarnya adalah Pasal 3 ayat (1) UU No. 25 Tahun 2004, “Perencanaan pembangunan nasional mencakup penyelenggaraan perencanaan makro semua fungsi pemerintahan yang meliputi semua bidang kehidupan secara terpadu dalam wilayah Negara Indonesia.”

Dokumen perencanaan pembangunan dimaksud adalah “kitab suci” bagi seluruh aparatur penyelenggara pemerintah. Kitab suci ini kemudian menjelma menjadi deretan anak tangga yang secara jelas dapat mengantarkan daerah mencapai tujuan yang hendak dicapai. Namun demikian, RPJP, RPJM, dan RKP tetaplah sederetan dokumen perencanaan yang menyimpan beragam tuntutan di tengah kian melemahnya kemampuan pendanaan pemerintah.

BAB 3

PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN NATUNA

A. Sejarah Singkat

Kabupaten Natuna dibentuk berdasarkan UU No. 53 Tahun 1999 tentang Pembentukan Kabupaten Pelalawan, Kabupaten Rokan Hulu, Kabupaten Rokan Hilir, Kabupaten Siak, Kabupaten Karimun, Kabupaten Natuna, Kabupaten Kuantan Singingi, Kota Batam, dan Kota Tanjung Pinang. Pada masa awal pembentukan, Kabupaten Natuna dipimpin oleh seorang *caretaker* Andi Rifai Siregar. Waktu itu segala aktivitas perkantoran dilakukan di Kantor Camat yang dirubah fungsi menjadi Kantor Bupati Natuna.



Pada awal pembentukan, Natuna memiliki tujuh kecamatan.

- 1) Kecamatan Bunguran Timur.
- 2) Kecamatan Bunguran Barat.
- 3) Kecamatan Midai.
- 4) Kecamatan Serasan.
- 5) Kecamatan Subi.
- 6) Kecamatan Pulau Laut.
- 7) Kecamatan Siantan.

Perkembangan dinamika pembangunan di tanah air, ikut memberikan pengaruh bagi Kabupaten Natuna. Daerah yang dikenal berada

di perbatasan ini kemudian dilakukan pemekaran daerah otonom baru, yakni pemekaran kabupaten. Kecamatan Siantan dimekarkan menjadi Kabupaten Kepulauan Anambas dengan tujuh kecamatan sebagai bagian dari wilayah administratif. Dasar pembentukan Kabupaten Kepulauan Anambas adalah UU. No. 3 Tahun 2008, di mana Terempa ditetapkan sebagai ibu kota kabupaten.

Secara administratif, pemekaran wilayah yang dilakukan pada 21 Juli 2008 tersebut, telah menjadikan kecamatan di Natuna berkurang menjadi enam. Namun, berangkat dari adanya kebutuhan terhadap pemekaran wilayah kecamatan baru di Kabupaten Natuna, kini telah terbentuk delapan kecamatan baru, sehingga total berjumlah 15 kecamatan.

Perkembangan Natuna yang telah melewati masa kepemimpinan empat kepala daerah, memberikan rekam jejak yang cukup panjang. Ada yang beriak politik, dan terkadang ada pula yang beriak hukum. Yang pasti beberapa kepala daerah yang sempat memimpin Natuna telah mampu memberikan jalan lurus bagi pembangunan di daerah. Keempat kepala daerah yang pernah memimpin Natuna adalah:

- 1) Bupati Hamid Rizal dan Wakil Bupati Izhar Sani (2001–2006).
- 2) Bupati Daeng Rusnadi dan Wakil Bupati Raja Amirullah (2006–2010).
- 3) Bupati Ilyas Sabli dan Wakil Bupati Imalko (2010–2016)
- 4) Bupati Hamid Rizal dan Wakil Bupati Ngesti Yuni Suprapti (2016–2021).

Pemerintah Kabupaten Natuna memulai aktivitas tidak langsung seperti yang ada sekarang. Akan tetapi semua dimulai dari titik nol, di mana segala apa yang ada benar-benar memanfaatkan setiap sumber daya, seperti gedung perkantoran yang minim, aparatur PNS yang masih sedikit serta segala macam pendukung kerja, benar-benar dapat dihitung dengan sebelah tangan.

Gedung kantor bupati dipilih di kantor Camat Bunguran Timur yang dirubah fungsi menjadi Kantor Bupati Natuna. Pun demikian dengan gedung kantor instansi yang lain, masih memanfaatkan rumah-rumah penduduk atau rumah-rumah toko dengan dicara disewa. Beberapa di antara gedung kantor itu berserakan di beberapa titik, salah satunya di sepanjang Jl. Datok Kaya Wan Muhammad Benteng, Ranai.

Seperti awal mula pembentukan, Natuna masih berkutat dengan pembenahan infrastruktur terlebih dahulu. Hal ini mengingat infrastruktur penunjang benar-benar dibutuhkan untuk melaksanakan aktivitas pembangunan ke depan. Maka pada periode bupati pertama, dimulailah pembangunan kompleks perkantoran Bupati Natuna yang terletak di Bukit Arai.



Pembangunan ini berhasil menata wajah Bukit Arai menjadi kompleks perkantoran yang megah, seperti terlihat di gambar samping. Beberapa kantor mulai dibangun dengan maksud untuk memusatkan pelayanan satu pintu bagi masyarakat. Selain itu, juga untuk memudahkan koordinasi antarinstansi dalam melakukan pembangunan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Perpindahan beberapa dinas dan badan telah dimulai pada masa kepala daerah pertama, Bupati Hamid Rizal. Bahkan hingga tulisan ini dibuat, pembangunan kompleks perkantoran Bupati Natuna di Bukit Arai masih terus berlangsung.

B. Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintahan

Setelah hampir dua dekade usia Kabupaten Natuna, telah banyak perkembangan yang dirasakan, salah satunya adalah kian bertambahnya jumlah sumber daya manusia aparatur pemerintah Kabupaten Natuna.

Bahkan dari jumlah ini, Kabupaten Natuna telah dapat melakukan sederetan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Selain itu, tentu saja, peningkatan yang diharapkan tidak saja dari sisi jumlah, namun juga dari sisi kualitas.

Tabel 3.1 Jumlah Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Natuna

No	Tahun	Jumlah
1.	2014	3.054
2.	2015	3.134
3.	2016	3.089
4.	2017	2.745
5.	2018	2.687
6.	2019	2.902

Sumber: BKPSDM Kabupaten Natuna

Bila dilihat dari jumlah, ASN di Kabupaten Natuna memang mengalami peningkatan dan penurunan, terutama sekali pada 2015. Telah terjadi peningkatan 80 orang pegawai dari 2014. Namun berangkat dari 2016, jumlah pegawai di Kabupaten Natuna terus mengalami penurunan yang signifikan. Pada 2016 misalnya, terjadi pengurangan sebanyak 45 orang dari jumlah pegawai 2015.

Pun demikian dengan 2017, jumlah pegawai kembali menyusut sebesar 344 orang. Sementara pada 2018, masih terus menyusut sebesar 58 orang dari 2017. Namun pada 2019, Pemerintah Kabupaten Natuna membuka peluang bagi setiap tenaga kerja terampil dan produktif untuk menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil dengan menyediakan sebanyak 290 jabatan. Dari keseluruhan rangkaian penerimaan CPNS tersebut, Pemerintah Kab. Natuna berhasil menjaring 215 orang peserta yang dinyatakan lulus sebagai CPNS. Angka dimaksud mampu menambah jumlah pegawai menjadi 2.902 orang.

Peningkatan jumlah pegawai ini, pada satu sisi memang memiliki dampak yang baik bagi penyelenggaraan setiap tugas pokok dan fungsi di lingkungan Pemerintah Kab. Natuna. Pemerintah bisa mempercepat proses pembangunan yang ada melalui tambahan tenaga. Selain itu juga dapat meningkatkan pelayanan publik bagi masyarakat di luar kawasan ibu kota.

Sejauh ini, setiap pegawai yang lulus sebagai CPNS, langsung ditempatkan di beberapa sekolah dan Puskesmas daerah perbatasan.

Mereka langsung melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Ketika CPNS diangkat sebagai guru, maka mendidik anak pada usia sekolah menjadi tanggung jawab yang harus diselesaikan. Pun ketika lulus sebagai tenaga perawat atau dokter pada puskesmas-puskesmas di pulau-pulau perbatasan, bisa langsung melakukan pelayanan kesehatan bagi penduduk.

Tentunya hal ini mampu meningkatkan kinerja aparatur pemerintah Kabupaten Natuna. Hasil kerja yang dilakukan akan dapat langsung dirasakan oleh penduduk tempatan. Namun pada sisi lain, meningkatnya jumlah pegawai, juga akan meningkatkan anggaran belanja pegawai di Kabupaten Natuna. Seperti pada 2018 misalnya, belanja pegawai Kabupaten Natuna mencapai 42% dari jumlah pendapatan. Hal ini menandakan bahwa belanja pegawai Kabupaten Natuna masih berada pada batas normal.

Keberadaan pegawai memang diakui adalah aset yang sangat berharga bagi pemerintah daerah. Pegawai merupakan modal dalam bergeraknya roda organisasi. Namun demikian, keberadaan pegawai yang kian bertambah, sudah semestinya diikuti dengan peningkatan kualitas, baik secara individu ataupun kelompok. Yang jelas, kualitas pegawai memang harus terus ditingkatkan, karena bagaimana pun, gambaran kinerja organisasi pemerintah daerah bergantung pada kinerja setiap individu pegawai yang ada.

Bila setiap individu pegawai menunjukkan hasil kinerja yang baik dan bagus, sudah barang tentu kinerja organisasi juga akan tinggi. Namun ketika kinerja individu pegawai berada di bawah terget, kinerja organisasi juga akan terjejas dibuatnya. Penilaian kinerja akhir tahun akan menunjukkan kemampuan rendah terhadap capaian tujuan organisasi.

Persoalan ini perlu disikapi secara mendalam. Seperti yang diutarakan oleh Gibson (1996) bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu, maka setiap individu harus dipastikan memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sehari-hari. Kemampuan yang dimaksud di sini adalah kemampuan teknis dan menajerial.

Kemampuan teknis adalah kemampuan untuk menyelesaikan tugas pokok berdasarkan petunjuk teknis yang ada, entah itu menurut

peraturan perundang-undangan ataupun menurut prosedur standar operasional. Sementara kemampuan manajerial adalah kemampuan tata kelola menjajemen organisasi yang banyak berhubungan dengan mengatur, mengontrol, dan mengevaluasi pelaksanaan roda organisasi secara berkesinambungan.

Kedua kemampuan ini dapat diberikan kepada setiap pegawai melalui beragam cara. Namun dari beragam cara tersebut, pendidikan, pelatihan dan pengembangan adalah cara yang lebih efektif untuk meningkatkan kemampuan pegawai (Silalahi, 2000: 249)

Pada kasus peningkatan sumber daya aparatur pemerintah Kabupaten Natuna, memang telah melalui perjalanan yang cukup panjang. Lebih-lebih lagi dalam usia kabupaten yang telah mencapai dua dekade, menjadikan peningkatan sumber daya manusia telah berlangsung secara berkesinambungan. Seperti misalnya, hasil pengukuran persentase aparatur yang memiliki kompetensi sesuai bidang, tercapai 81%.

Data ini merujuk pada kompetensi aparatur yang membidangi masing-masing pekerjaan dengan masing-masing latar belakang pendidikan. Seperti, bila individu PNS ditugaskan sebagai Bendahara, sudahkah dia memperoleh pendidikan dan pelatihan tentang perpendaharaan? Atau ketika individu PNS bertugas sebagai Pejabat Pengadaan Barang dan Jasa di dinas A, sudahkah dia mendapatkan pembekalan tentang proses pengadaan barang dan jasa pemerintah? Ketika individu PNS bertugas sebagai pengelola barang di kantor B, sudahkah dia mendapatkan pembekalan materi soal pengelolaan barang milik daerah?

Bila pelaksanaan tugas setiap individu di lingkungan pemerintah Kabupaten Natuna sudah berjalan sebagaimana mestinya, hasil yang akan didapat pun akan maksimal. Dan beberapa kesalahan administrasi bisa ditekan sedemikian rupa.

Langkah ini sebenarnya sudah dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Natuna. Setiap tahun Pemerintah telah mengirimkan tidak kurang 20 pegawai untuk mengikuti bimbingan teknis pelaksanaan masing-masing tugas pokok dan fungsi. Dan setiap tahun pula, jumlah peserta yang dinyatakan lulus dengan diterbitkannya sertifikat bimbingan teknis kian bertambah.

Terkait dengan pelaksanaan tugas di kantor yang dilakukan oleh aparatur pegawai, memang telah sesuai dengan beberapa pendapat ahli tentang upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Salah satunya adalah melalui pengembangan sumber daya manusia (*Human Resources Development*) organisasi. Pengembangan SDM ini menurut Kadarisman (2012: 1) bertujuan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia.

Untuk tetap terus meningkatkan produktivitas SDM aparatur inilah, pemerintah daerah terus melakukan pemberian bantuan di beberapa bidang, yakni: 1) peningkatan jenjang pendidikan pegawai; dan 2) peningkatan pengetahuan umum.

Peningkatan jenjang pendidikan pegawai, sejauh ini, Pemerintah Kab. Natuna telah berinisiatif mengeluarkan beasiswa bagi aparatur untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Paling tidak, pada 2018 misalnya, ada 60 orang pegawai yang diberikan beasiswa. 60 orang pegawai ini berasal dari seluruh SKPD di lingkungan Pemerintah Kab. Natuna. Dana yang dibutuhkan untuk kegiatan ini sebesar Rp743.450.000.

Namun demikian, harus ada pengukuran yang jelas mengenai tingkat capaian kinerja yang telah dilakukan oleh aparatur pemerintah daerah Kabupaten Natuna dalam kurun waktu tertentu. Hal ini mengingat kinerja yang ditunjukkan oleh setiap individu pegawai akan memberikan dampak berikutnya pada pelaksanaan roda organisasi.

Sejauh ini, roda organisasi pemerintah daerah Kab. Natuna telah menggelinding sedemikian rupa, dimulai dari akhir 1999 sampai—insyaallah—bila-bila masa. Maka untuk mempertahankan kinerja yang telah ada, memang harus dilakukan berbagai macam inovasi. Hal ini berguna untuk mewujudkan apa yang menjadi sasaran kerja pembangunan daerah, yakni memudahkan kerja birokrasi bagi masyarakat untuk memanfaatkannya.



[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB 4

BERMAIN DENGAN DATA

Proses penyusunan rencana pembangunan daerah, di mana pun dan kapan pun pasti akan selalu berhubungan dengan data. Ketika data sudah tersedia, maka dapat dipastikan, kesalahan dalam merumuskan agenda perencanaan akan dapat ditekan. Ini karena dasar pengambilan keputusan untuk menetapkan rencana pembangunan sudah berdasarkan data yang benar.

Namun demikian, sejauh pengalaman pribadi, memanfaatkan data kadang-kadang harus berhati-hati. Jangan sampai data yang sudah dikemas sedemikian rupa tersebut, ternyata di kemudian hari malah bermasalah. Atau parahnya lagi, data menjadi tidak valid. Padahal kebutuhan data yang valid dalam proses perencanaan adalah satu hal mutlak yang tidak bisa ditawar-tawar.

Data dalam instansi pemerintah daerah, memang memiliki keberagaman, mirip seperti penduduk Indonesia yang juga beragam. Ada data yang sifatnya data bergerak. Dan ada pula data yang tidak bergerak. Biasanya data seperti ini lebih pada bentang alam. Ataupun juga terumbu karang. Untuk yang terakhir ini pun, kadang-kadang mengalami perubahan mengingat jumlah bentang terumbu karang lambat akan tumbuh tetapi cepat untuk musnah. Yang jelas, persoalan data memang harus diteliti terlebih dahulu sebelum dipakai.

Di pemerintah daerah, ada banyak sumber data yang dapat dimanfaatkan. Pertama data yang diusahakan sendiri oleh instansi pelaksana, dan kedua, ada data yang bukan berasal dari usaha sendiri, melainkan dari instansi lain, akan tetapi data tersebut secara resmi



RA
N

diumumkan sebagai data instansi yang mengeluarkannya. Data ini dapat dilihat dari data jumlah penduduk yang diterbitkan oleh BPS.

Terlepas dari hal di atas, menarik untuk mengutip pernyataan Ajib Rakhmawanto (2017), bahwa “Pada kenyataannya sering terjadi teori yang dibangun sudah sangat baik, namun data yang dibutuhkan kurang tersedia. Ketidaktersediaan data dapat terjadi secara permanen di mana data belum dikumpulkan secara parsial seperti tidak tersedia pada setiap tahun, atau waktu pengambilan data tidak sesuai dengan harapan.” Hal ini akan berdampak pada kualitas dokumen perencanaan yang dihasilkan. Bisa saja hasilnya akan bergerak ke mana-mana dan sangat tidak sesuai harapan.

Seharusnya jumlah sasaran penduduk miskin di pulau A 121 orang, namun karena tidak validnya data, tercatat 97 orang sehingga menyebabkan program dan kegiatan pembangunan berjalan tidak merata. Masih ada 24 orang yang belum tersentuh kegiatan pembangunan.

Vatal. Ini benar-benar kesalahan vatal. Program dan kegiatan yang semula disusun dengan tujuan untuk menyelesaikan persoalan penduduk miskin berjumlah 121 orang, malah berjalan pada 97 orang penduduk miskin saja. Maka, dengan berpijak pada kerangka pemikiran berikut: ketersediaan data bagi proses penyusunan dokumen perencanaan yang baik dan benar, diasumsikan bahwa dokumen perencanaan yang ada dapat diimplementasikan secara konsisten dan berkesinambungan.

Persoalan data sudah ditegaskan dalam Pasal 274 UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Disebutkan “Perencanaan pembangunan daerah didasarkan pada data dan informasi yang dikelola dalam Sistem Informasi Pembangunan Daerah (SIPD).” Juga dalam Pasal 31 UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, “Perencanaan pembangunan didasarkan pada data dan informasi yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.”

Hanya saja terdapat anomali dalam pemanfaatan data perencanaan. Maksud anomali di sini adalah ketidaknormalan data. Ini dikarenakan persoalan data bagi aparatur pemerintah, pada satu sisi memanglah kebutuhan mutlak. Akan tetapi pada sisi lain, aparatur pemerintah akan lebih lambat bila berurusan dengan memastikan apakah data jumlah pegawai di satu kabupaten sudah sesuai dengan apa adanya. Padahal data tersebut perlu untuk dilaporkan sebagai bahan materi data Laporan

Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) dan Sistem Informasi Pembangunan Daerah (SIPD).

Contoh soal: Jumlah data pegawai di Kabupaten Natuna yang dilaporkan dalam LPPD 2018 sebanyak 2.742 PNS. Angka ini, bila dilihat dari sumber yang mengeluarkan adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, jumlahnya bukan 2.742, melainkan 2.687 PNS. Terdapat selisih 55 orang. Ini tentu saja menyebabkan data menjadi tidak valid dan tidak akurat.

Lantas, data manakah yang bisa dipakai? Tentu saja data yang pertama. Alasannya, data tersebut sudah berdasarkan daftar pengeluaran gaji bagi PNS yang tersimpan secara sistem pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Natuna. Pada data yang dikeluarkan BPKAD ini diputuskan bahwa keakuratan data bisa dipercaya. Bahkan legalitasnya dapat dibuktikan menurut daftar gaji masing-masing organisasi perangkat daerah.

Ha, pertanyaan berikutnya, apakah data pegawai yang diterbitkan oleh BKPSDM Kabupaten Natuna tidak akurat? Ini tentunya masih perlu dibuktikan lagi. Pasalnya, BKPSDM Kabupaten Natuna pun memiliki bukti yang tidak bisa disebut sederhana. Seperti data base setiap pegawai sesuai dengan apa yang ditentukan oleh Badan Kepegawaian Negara. Dan juga, beberapa sumber lain yang tervalidasi seperti Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) dan Pendaftaran Ulang PNS (e-PUPNS). Data ini sudah cukup memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dalam menyusun perencanaan pembangunan daerah sebagaimana diamanatkan Pasal 274 UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Rumitnya Mengumpulkan Data

Saya tidak memiliki pengalaman dalam melaksanakan tugas di bidang lain yang menjadi urusan pada pemerintah daerah tempat saya pernah bekerja, di Kabupaten Kepulauan Anambas ataupun di Kabupaten Natuna. Pada dua kabupaten inilah saya pernah melaksanakan tugas sebagai seorang ASN. Khusus Kabupaten Natuna, sejak akhir 2016, saya kembali menjalankan tugas sebagai “anak buah” di kantor BKPSDM. Dulu dikenal dengan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Natuna.

Sehari-hari, ketika catatan ini ditulis, saya menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai Kepala Sub-Bagian Perencanaan dan Keuangan. Dalam menjalankan tugas pokok itu, hal pertama yang paling selalu saya alami adalah kekurangan data pegawai setingkat kabupaten dan kecamatan. Data ini bukannya tidak ada. Sebaliknya, ada. Akan tetapi untuk mendapatkannya, memang agak sulit. Mengapa? Karena data tersebut berada pada bidang teknis yang berkaitan dengan data. Ada di Sub-Bidang Informasi Kepegawaian. Pada subbidang inilah semuanya terhimpun.

Saya harus memintanya terlebih dahulu pada sang Kepala Sub-Bidang Informasi Kepegawaian bila ingin memakai data pegawai. Bisa melalui jalur lisan dan bisa juga melalui jalur tulisan. Yang pasti, bila jalur lisan tidak ditanggapi, bisa dilanjutkan dengan jalur tulisan. Pada pilihan terakhir inilah semuanya “dag dig dug.” Ya, bila lambat data tersebut saya terima, tersendatlah pekerjaan di Sub-Bagian Perencanaan dan Keuangan. Namun bila cepat, hasilnya pun bisa dipakai dalam memenuhi kebutuhan data.

Sebelum itu, jangan lekas percaya dengan data yang diterima. Pasalnya, data tersebut harus dicek terlebih dahulu. Kapan *updating* data terakhir dilakukan? Soalnya pekerjaan meng-*update* data ini, bagi Sub-Bidang Informasi Kepegawaian yang masih kekurangan anggota itu, merupakan pekerjaan yang berat dan lama. Mereka harus pandai membagi waktu dalam melayani pegawai lain berkonsultasi soal kenaikan pangkat, persyaratan dalam mengurus Kartu Istri dan Kartu Suami, dan lain. Sehingga apa yang dituntut berupa menjaga data yang valid, benar, akurat dan terus *update* benar-benar satu pekerjaan yang “mustahil” dilakukan. Maksudnya? Mustahil jika tidak disediakan waktu khusus untuk meng-*update* data pegawai yang berjumlah 2.902 orang PNS tersebut.

Data merupakan asupan pokok dalam menyusun dokumen rencana. Menurut para ahli perencana, penyusunan dokumen perencanaan yang tidak didasari data, sama saja meracau. Akan ada kemungkinan munculnya masalah di kemudian hari. Sedangkan penyusunan dokumen perencanaan yang dilakukan dengan memanfaatkan data, tentulah dianggap akan menghasilkan kinerja terbaik.

Sayangnya, pekerjaan mengumpulkan data terasa sangat sulit untuk dilakukan oleh tenaga aparatur yang dalam waktu bersamaan,

juga dibebankan untuk menyelesaikan rutinitas pekerjaan lain. Seperti misalnya, melayani tamu yang datang untuk berkonsultasi. Mau tidak mau, pekerjaan mengumpulkan data, harus ditunda sejenak. Padahal bila melihat tingkat kerumitan proses pengumpulan data di lingkungan pemerintah, jelaslah membutuhkan waktu dan tenaga penuh.

Seharusnya setiap aparatur yang bertugas mengumpulkan data, tidak harus dibebani dengan tugas lain. Mereka bisa fokus pada satu pekerjaan saja, yakni mengumpulkan data. Namun hal ini tidaklah semudah membalik telapak tangan. Sudah menjadi kebiasaan di dunia birokrasi perkantoran pemerintah; setiap individu yang menduduk jabatan tertentu dengan sederet tugas pokok harus dibebankan lagi dengan tugas tambahan yang jauh dari tugas pokok bersangkutan.

Untuk di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang kesehariannya lebih banyak mengurus masalah kepegawaian, pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan kepegawaian, masih mengalami beberapa kendala dalam hal pengumpulan data. Masalah dimaksud adalah:

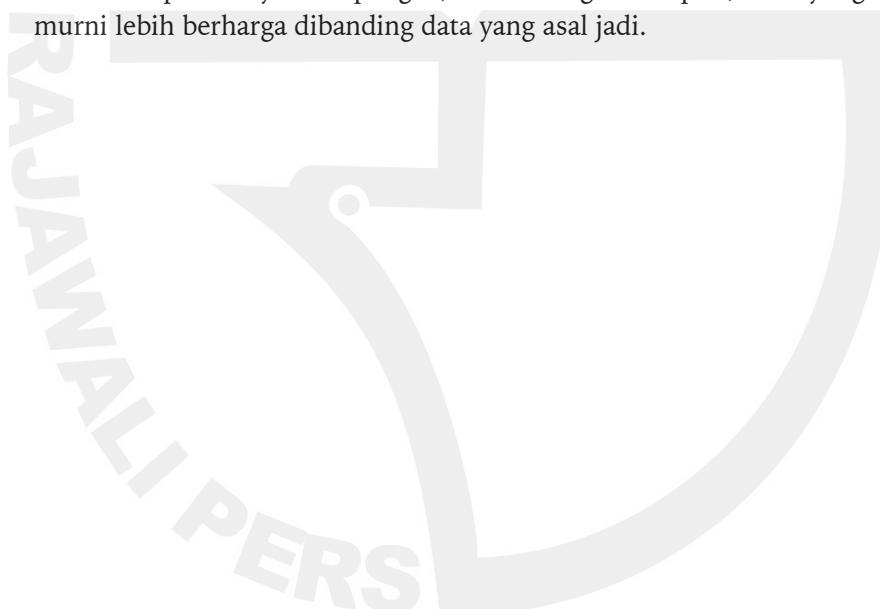
1. Jam kerja yang khusus menyelesaikan pekerjaan pengumpulan data, validasi data, *update* data, atau apa pun namanya, masih terlalu sedikit bila dibandingkan dengan jam kerja menyelesaikan pekerjaan rutin.
2. Perhatian pegawai lebih banyak fokus pada pekerjaan di luar urusan pengumpulan data.
3. Bila pun ada, petugas yang ditunjuk untuk mengurus soal data, biasanya data yang disusun terkesan menunaikan tugas dibanding menyediakan data yang akurat.

Data akan kembali liar. Pada satu sisi angkanya ada, namun pada sisi lain, angka yang tersedia tersebut masih belum bisa dipertanggung-jawabkan. Saya kira, berangkat dari kondisi seperti inilah Presiden merasa perlu untuk menerbitkan Peraturan Presiden No. 39 Tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia. Perpres ini memuat perihal kebijakan penyusunan data secara penuh oleh instansi pemerintah: 1) harus memenuhi prinsip data; 2) harus memiliki metadata; 3) harus memenuhi kaidah interoperabilitas data; dan 4) harus menggunakan kode referensi atau data induk.

Yang dimaksud dengan metadata adalah informasi dalam bentuk struktur dan format yang baku untuk menggambarkan data, menjelaskan

data serta memudahkan pencarian, penggunaan dan pengelolaan informasi data. Yang dimaksud kaidah interoperabilitas data adalah kemampuan data untuk dibagipakaikan antarsistem elektronik yang saling berintegrasi. Sedangkan kode referensi adalah tanda berisi karakter yang mengandung atau menggambarkan makna, maksud atau norma tertentu sebagai rujukan identitas data yang bersifat unik.

Yang jelas, dengan kedudukan data begitu penting bagi dokumen perencanaan, menjadikan daerah harus benar-benar memahami kedudukan data, peran data ataupun kelangsungan data. Data tidak lagi bisa dimainkan menurut kepentingan sesaat. Data harus dihidangkan menurut apa adanya di lapangan, karena bagaimanapun, data yang murni lebih berharga dibanding data yang asal jadi.



BAB 5

PENGEMBANGAN POTENSI PEGAWAI

A. Pemetaan Potensi Pegawai

Dengan letak geografis Kabupaten Natuna yang tersebar di beberapa pulau besar dan kecil, pemetaan potensi pegawai yang ada, memang tidak semudah di daerah-daerah yang setanah, seperti di daratan pulau Jawa, Sumatra, Kalimantan, dan juga Sulawesi sana. Di Natuna harus mempertimbangkan faktor transportasi laut. Ini karena laut adalah beranda depan dari setiap rumah yang ada di kepulauan Natuna.

Namun demikian, pemetaan potensi pegawai secara menyeluruh tidak bisa diabaikan begitu saja. Sebaliknya, pemetaan dapat dilakukan secara bertahap dengan memperhatikan beberapa pertimbangan berikut:

1. Arah kebijakan pengembangan kepegawaian daerah yang mengacu pada kebijakan pemerintah pusat.
2. Perubahan peraturan perundang-undangan dalam rentang waktu lima tahun pelaksanaan RPJMD Kabupaten Natuna.
3. Tipologi pegawai yang akan diprioritaskan terlebih dahulu.
4. Dukungan komitmen dari unsur pimpinan.

Tentunya masih bisa ditambah lagi dengan faktor geografis dan cuaca. Dua hal terakhir ini akan ikut memengaruhi pelaksanaan pemetaan potensi pegawai yang ada di pulau-pulau. Seperti ketika kondisi laut sedang bergelombang tinggi akibat dari angin yang sedang kencang, dapat menjadikan proses pemetaan potensi pegawai jalan di tempat. Pun demikian halnya dengan faktor transportasi, menjadi penentu

bagi aparatur yang berada di pulau untuk dapat sampai atau tidak pada lokasi pemetaan potensi pegawai yang diselenggarakan oleh BKPSDM.

Tapi, baiklah. Proses pemetaan potensi pegawai memang harus dilakukan oleh setiap pemerintah, tidak saja di tingkat pusat, melainkan juga pemerintah daerah. Hal ini untuk mempermudah para pengambil kebijakan menempatkan pegawai agar sesuai dengan kompetensi.

Beberapa cara pemetaan potensi pegawai telah dikembangkan oleh pemerintah, terutama sekali melalui Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Sebagaimana yang telah ditetapkan melalui pasal 70 UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, setiap pegawai memang berhak untuk mendapatkan pengembangan kompetensi. Ini bertujuan agar potensi yang ada pada setiap individu PNS dapat disalurkan pada jalur yang tepat.

Memiliki pegawai yang berpotensi, bagi organisasi pemerintah daerah misalnya, dewasa ini sudah menjadi keharusan. Potensi tersebut dapat digunakan untuk sebesar-besarnya kepentingan organisasi dalam mewujudkan tujuan yang hendak dicapai. Dan melalui potensi setiap individu pegawai, nantinya akan menjadikan roda organisasi berputar dengan cepat.

Bagi organisasi pemerintah daerah Kabupaten Natuna, pemetaan potensi sudah dilakukan seiring dengan perkembangan daerah dalam menghadapi agenda pembangunan, baik agenda pembangunan dari pusat ataupun provinsi. Pemetaan ini sifatnya reguler, berlangsung sesuai dengan kebutuhan. Bila pada 2019 dianggap perlu dilakukan pemetaan potensi pegawai, maka akan dilakukan pemetaan potensi pegawai. Sayangnya, untuk Kabupaten Natuna, hingga tulisan ini disusun, belum maksimal melakukan pemetaan potensi. Dengan demikian, peta sebaran potensi pegawai yang ada, masih belum tergambarkan dengan baik. Akibatnya, penempatan pegawai, masih berdasarkan kompetensi teknis dan manajerial saja, yang dibuktikan dengan kesesuaian dari struktur pangkat, pendidikan kediklatan bagi yang akan ditempatkan sebagai pejabat eselon, dan lulus seleksi terbuka untuk pemangku Jabatan Tinggi Pratama.

B. Pengembangan Kompetensi Pegawai

Pegawai yang ada di setiap tingkatan pemerintah memang harus dilakukan pengembangan kompetensi. Caranya, ada beragam. Melalui cara tradisional, seperti pendidikan teknis dan *workshop*, atau dengan cara lain yang lebih modern, memanfaatkan teknologi informatika.

Sementara ini, Pemerintah Kabupaten Natuna memanfaatkan cara pengembangan kompetensi pegawai melalui cara tradisional, yakni mengirimkan sejumlah pegawai untuk mengikuti bimbingan teknis, pendidikan dan pelatihan di beberapa universitas dan lembaga pelatihan yang terkait pelaksanaan tugas teknis dan fungsional. Pengiriman tersebut bermaksud untuk meningkat kemampuan kompetensi dari setiap pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Selain itu, pengiriman ini juga bertujuan untuk meningkatkan capaian kinerja aparatur secara berkesinambungan.

Untuk memperjelas peningkatan kompetensi seperti apa sajakah yang telah dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Natuna, perlu disampaikan jenis pemilahan kompetensi menurut Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Kompetensi dimaksud adalah: 1) kompetensi teknis; 2) kompetensi manajerial; dan 3) kompetensi sosial kultural.

Yang dimaksud kompetensi teknis adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan.

Yang dimaksud kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan untuk memimpin atau mengelola unit organisasi. Dan yang dimaksud dengan kompetensi sosial kultural adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi, dan prinsip yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil.

Kompetensi teknis, sejauh berdirinya Kabupaten Natuna, memang telah banyak dilakukan. Hal ini dapat dilihat dari keikutsertaan beberapa orang pegawai di setiap kantor pemerintah daerah dalam kegiatan bimbingan teknis, baik yang diselenggarakan oleh lembaga

internal pemerintah daerah Kabupaten Natuna atau lembaga dari luar. Kompetensi teknis ini menjurus langsung pada peningkatan kemampuan pelaksanaan tugas sehari-hari, baik di bidang pengadaan barang dan jasa pemerintah, perbendaharaan, penyimpanan, dan pengurusan barang pemerintah, aset, pajak, atau yang lainnya. Yang jelas, upaya untuk meningkatkan kompetensi teknis dimaksud tetap berjalan setiap tahun. Buktinya, akan dapat dijumpai biaya mengikuti bimbingan teknis dan fungsional pada dokumen pelaksana anggaran di masing-masing satuan kerja pemerintah daerah.

Pentingnya peningkatan kemampuan teknis ini, akan memberikan dampak bagi pelaksanaan roda pemerintahan secara khusus. Yakni, terciptanya tertib administrasi dan hukum bagi *output* yang dihasilkan. Bahkan bila melihat lebih jauh, akan tercipta kesesuaian dokumen perencanaan dengan dokumen pertanggung-jawaban keuangan, sehingga akan menutup celah terciptanya kesalahan administrasi. Kesalahan ini nantinya akan menjadi bahan bagi para penegak hukum dalam mengawasi pelaksanaan program dan kegiatan di lingkungan pemerintah.

Sudah diketahui secara umum, bahwa pelaksanaan pekerjaan secara teknis oleh tenaga aparatur, akan menjadi bahan evaluasi baik oleh para penegak hukum ataupun atasan langsung pada jabatan pengawas, jabatan administrator, ataupun jabatan tinggi pratama. Pada atasan langsunglah hasil evaluasi tersebut dapat dipaparkan.

Namun pada sisi lain, ketika terciptanya kesesuaian antara dokumen perencanaan dan dokumen pertanggungjawaban administrasi keuangan, dapat menjadi acuan bahwa sasaran utama dalam penilaian patuh atau tidaknya pemerintah daerah menyelenggarakan peraturan perundang-undangan, benar-benar tidak diragukan lagi. Pemerintah daerah telah melaksanakan seluruh rangkaian kewajiban yang diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan.

Sementara peningkatan kompetensi manajerial, lebih fokus pada pola kepemimpinan yang diarahkan untuk menjalankan roda organisasi atau unit kerja terkecil pada masing-masing tugas pokok dan fungsi. Kompetensi seperti ini biasanya berada pada level managemen bawah, menengah dan atas. Khusus dalam dunia ASN disebut pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat empat untuk Pejabat Pengawas, pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat tiga untuk pejabat

administrator, dan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat dua untuk pejabat pimpinan tinggi pratama. Baru pada 2020 nama pelatihan kepemimpinan di atas berubah menjadi Kepemimpinan Nasional untuk pejabat jabatan tinggi pratama, dan kepemimpinan administrator untuk pejabat administrator.

Menurut Pasal 54 PP No. 11 Tahun 2017, ada beberapa persyaratan yang harus dilengkapi dalam melakukan pengembangan kompetensi pegawai, persyaratan yang harus dipenuhi setiap PNS untuk diangkat ke jabatan administrator adalah:

- a. berstatus PNS;
- b. memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV;
- c. memiliki integritas dan moralitas yang baik;
- d. memiliki pengalaman pada Jabatan Pengawas paling singkat 3 (tiga) tahun atau JF yang setingkat dengan Jabatan Pengawas sesuai dengan bidang tugas Jabatan yang akan diduduki;
- e. setiap unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
- f. memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja PNS di instansinya; dan
- g. sehat jasmani dan rohani.

Guna mendapatkan pandangan yang relatif ideal, perlu disampaikan persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural menurut PP. 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural, dan Keputusan Kepala BKN No. 13 Tahun 2002 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dan Jabatan Struktural Sebagaimana Telah Diubah dengan Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2002, adalah sebagai berikut:

1. Berstatus Pegawai Negeri Sipil. CPNS tidak dapat menduduki jabatan struktural karena masih dalam masa percobaan dan belum mempunyai pangkat. Anggota TNI dan POLRI tidak dapat menduduki jabatan struktural karena tidak berstatus sebagai PNS.

2. Serendah-rendahnya menduduki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan. PNS yang telah memiliki pangkat satu tingkat lebih rendah dari jenjang pangkat untuk jabatan struktural tertentu, dipandang telah mempunyai pengalaman dan/ atau kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatannya.
3. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan.
4. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam dua tahun. Apabila setiap unsur yang dinilai sekurang-kurangnya bernilai baik dalam jangka waktu dua tahun terakhir, maka pegawai yang bersangkutan memenuhi salah satu persyaratan untuk dapat dipertimbangkan diangkat dalam jabatan struktural.
5. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan. Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga PNS yang bersangkutan dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.
6. Sehat jasmani dan rohani. Sehat jasmani diartikan bahwa secara fisik seorang PNS tidak dalam keadaan sakit-sakitan, sehingga mampu melaksanakan tugas secara profesional, efektif dan efisien. Sedangkan sehat rohani diartikan bahwa secara rohani seorang PNS tidak dalam keadaan terganggu mental atau jiwanya, sehingga mampu berpikir baik dan rasional.
7. Disamping keenam persyaratan tersebut, Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah perlu memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut:
 - a. Senioritas dalam kepangkatan. Ini digunakan apabila ada dua orang atau lebih PNS yang telah memenuhi syarat untuk diangkat dalam jabatan struktural semuanya memiliki persyaratan yang sama.
 - b. Usia. Dalam menentukan prioritas dari aspek usia harus mempertimbangkan faktor pengembangan dan kesempatan yang lebih luas bagi PNS melaksanakan suatu jabatan struktural. Dengan demikian yang bersangkutan memiliki cukup waktu untuk menyusun dan melaksanakan rencana kerja, serta mengevaluasi hasil kerjanya.

- RAJAWALI**
- c. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Jabatan. Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) merupakan pendidikan yang harus diikuti oleh PNS yang telah atau akan diangkat dalam jabatan struktural. PNS yang diangkat dalam jabatan struktural belum mengikuti dan lulus Diklatpim sesuai dengan tingkat jabatan struktural wajib mengikuti dan lulus Diklatpim selambat-lambatnya dua belas bulan sejak yang bersangkutan dilantik. Sehubungan dengan persyaratan dari segi Diklatpim ini, PP No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS menetapkan tingkatan Diklatpim yaitu: (1) Diklatpim Tingkat IV untuk Jabatan Struktural Eselon IV; (2) Diklatpim Tingkat III untuk Jabatan Struktural Eselon III; (3) Diklatpim Tingkat II untuk Jabatan Struktural Eselon II; dan (4) Diklatpim Tingkat I untuk jabatan Struktural Eselon I.
 - d. Pengalaman jabatan dapat dijadikan bahan pertimbangan pengangkatan PNS dalam jabatan struktural. Apabila terdapat beberapa calon pejabat struktural, maka pegawai yang memiliki pengalaman lebih banyak dan memiliki korelasi jabatan dengan jabatan yang akan diisi, lebih layak untuk dapat dipertimbangkan.

Kedua instrumen di atas adalah jalan yang dapat ditempuh oleh pemerintah dalam menciptakan aparatur berkualitas baik dari sisi teknis ataupun juga manajerial. Terlebih bila memperhatikan perkembangan yang terjadi dewasa ini, pola pengembangan kompetensi pegawai sudah harus memikirkan cara-cara yang canggih. Seperti memanfaatkan perkembangan teknologi informasi, di mana setiap aparatur yang akan melakukan bimbingan teknis, tidak lagi harus hadir pada kelas pertemuan yang diselenggarakan oleh panitia di Batam, Jakarta, atau Bandung, akan tetapi cukup berada di kantor saja. Hal ini memungkinkan bila memperhatikan kekuatan jaringan internet yang ada, khususnya di Ranai sebagai ibu kota Kabupaten Natuna.

Pola pengembangan kompetensi yang canggih ini, perlu dicari landasan hukumnya. Bagaimana pun, perkembangan hukum akan selalu tertinggal dua langkah dari perkembangan teknologi. Namun demikian, memiliki pegawai yang terampil, yang memiliki kompetensi tinggi di bidangnya, merupakan kebutuhan mutlak. Roda organisasi diasumsikan

mampu berjalan pada jalur yang benar, dan berkecepatan tinggi bila kompetensi aparatur dapat maksimal dikembangkan.

Perkembangan organisasi yang dewasa ini sudah memasuki masa postmodernisme, tidak lagi bisa dijalankan sebagaimana organisasi lawas. Pasalnya, banyak perubahan zaman telah terjadi. Dan perubahan itu menampilkan perubahan demi perubahan baik dari sisi administrasi birokrasi, teknologi penunjang, ataupun sarana kerja lainnya.

Bila dulu, naskah surat diketik menggunakan mesin ketik manual yang rentan dengan kesalahan. Sementara sekarang, naskah sudah diketik menggunakan komputer. Pun demikian juga dengan perangkat pengiriman data, surat, surat keputusan atau dokumen dinas apa pun, sudah bisa menggunakan *email* dan WhatsApp. Waktu tempuh dokumen dinas untuk sampai ke tempat tujuan, bisa lebih singkat jika dibanding dulu. Hanya sekali tekan *enter* di papan *keyboard* komputer, surat pun sampai.

Perkembangan ini harus diikuti dengan pengembangan kompetensi pegawai sedemikian rupa. Seperti yang telah diamanatkan oleh Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kopetensi Pegawai ASN.

Ada dua jalur pengembangan kompetensi pegawai yang bisa dilakukan. Pertama melalui jalur pendidikan dan kedua adalah melalui jalur pelatihan, entah itu dilakukan sendiri, bekerja sama dengan lembaga yang telah terakreditasi, ataupun pelatihan dengan lembaga pengembangan kompetensi yang independen.

Melaksanakan pengembangan kompetensi pegawai melalui jalur pendidikan, sejauh perkembangan Natuna sebagai Kabupaten, sudah mengirimkan banyak individu aparatur untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi. Mereka disebar ke berbagai perguruan tinggi yang ada di Indonesia. Pengiriman individu aparatur untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi ini menggunakan jalur beasiswa dari pemerintah daerah. Pada 2017 misalnya, ada 14 orang peserta yang dinyatakan lulus dan layak untuk dikirim mengikuti pendidikan. Sementara pada 2018, ada sepuluh orang yang dikirim.

Tabel 5.1 Jumlah Pegawai Kabupaten Natuna 2013–2017

Tahun	Jumlah
2017	2.742
2016	3.080
2015	3.140
2014	3.052
2013	2.922

Pengiriman aparatur pegawai untuk terus meningkatkan jenjang pendidikan ini adalah bagian dari upaya pemerintah daerah meningkatkan kualitas aparatur. Peningkatan ini harus disejalankan dengan kian bergeraknya tata kelola pemerintahan dari waktu ke waktu.

Tujuan yang hendak dicapai adalah, terwujudnya aparatur pemerintah yang memiliki kompetensi sesuai bidangnya masing-masing.

Untuk saat ini, pengembangan kompetensi pegawai, sudah memperhatikan rencana pengembangan kompetensi pegawai, sebagaimana ditetapkan menurut Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 5 Tahun 2018.

Khusus mengenai rencana pengembangan kompetensi pegawai, Kabupaten Natuna telah bergerak lebih dulu dari berbagai sisi. Dari sisi penganggaran, sudah ditetapkan dalam rencana strategis per lima tahun. Pun demikian halnya dengan peraturan pelaksana menyangkut tata cara pelaksanaan pemberian beasiswa bagi PNS, sudah di disusun. Setiap pemberian beasiswa bagi PNS didasarkan pada Peraturan Bupati No. 28 Tahun 2013 tentang Pedoman Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Natuna.

Pentingnya rencana pengembangan kompetensi pegawai ini, pada satu sisi dapat dijadikan acuan dalam hal mengembangkan kompetensi pegawai. Dan pada sisi lain adalah sarana dalam melakukan pemetaan terhadap setiap potensi pegawai yang telah berhasil melalui tahap pengembangan kompetensi; hulu dan hilir bergerak pada arah yang sama.

Pada kesempatan yang sama, peningkatan kompetensi pegawai di Kabupaten Natuna kini dapat diketahui tingkat keberhasilannya secara pasti. Hal ini mengingat, pada 15 Mei 2019, telah ditetapkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara No. 8 Tahun 2019 tentang Pedoman dan

Tata Cara Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN. Melalui peraturan ini, akan diketahui sejauh mana tingkat profesionalitas aparatur yang telah melewati tahap peningkatan kompetensi. Nantinya, akan dilakukan pengukuran melalui empat dimensi: 1) dimensi kualifikasi; 2) dimensi kompetensi; 3) dimensi kinerja; dan 4) dimensi disiplin.

Dimensi kualifikasi digunakan untuk mengukur data/informasi mengenai kualifikasi pendidikan formal PNS dari jenjang paling tinggi sampai jenjang paling rendah. Dimensi kompetensi digunakan untuk mengukur data/informasi riwayat pengembangan kompetensi yang pernah diikuti oleh PNS dan memiliki kesesuaian dalam pelaksanaan tugas jabatan.



Dimensi kinerja digunakan untuk mengukur data/informasi mengenai penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit dalam organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS. Sementara dimensi disiplin digunakan untuk mengukur data/informasi kepegawaian lainnya tentang hukuman yang pernah diterima PNS. Kesemua dimensi pengukuran ini memiliki bobotnya masing-masing.

Dimensi Kualifikasi	25
Dimensi Kompetensi	40
Dimensi Kinerja	30
Dimensi Disiplin	5
Total	100

Sampai awal Shapar 1441 H atau bertepatan dengan pekan kedua Oktober 2019, Kabupaten Natuna belum melakukan pengukuran indeks profesionalitas ASN. Padahal dengan tidak melakukan pengukuran indeks profesionalitas ASN, beberapa persoalan sederhana akan muncul. Seperti: 1) daerah tidak akan memiliki peta tingkat profesionalitas ASN; 2) penentu kebijakan akan sulit mengetahui sejauh mana tingkat profesionalitas ASN di lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah; dan 3) masih belum diketahuinya pola pengembangan kompetensi seperti apakah yang cocok untuk dilakukan di Kabupaten Natuna.

Apalagi dengan jumlah aparatur yang sangat besar, mengetahui indeks profesionalitas secara rinci akan mampu menciptakan peluang besar bagi seluruh ASN untuk meniti karier lebih lanjut. Hak ASN pun akan terjamin. Pengembangan karier bisa dilakukan secara profesional tanpa harus dibayangi faktor kedekatan dengan pemimpin.

C. Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Beasiswa Tugas Belajar

Dalam dokumen Rencana Strategis BKPSDM 2016-2021 telah disebutkan bahwa, salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Daerah dalam meningkatkan kompetensi pegawai adalah melalui jalur beasiswa tugas belajar bagi PNS. Beasiswa ini menyasar PNS golongan dua dengan tingkat pendidikan SLTA sederajat. Para PNS golongan dua ini akan diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, yakni strata satu di berbagai perguruan tinggi yang ada, baik di dalam daerah ataupun di luar daerah.

Sejauh pemekaran Natuna sebagai daerah otonom, paling tidak Pemerintah Daerah telah berhasil meningkatkan jenjang pendidikan pegawai dari SLTA sederajat menjadi Strata 1, Strata 2, dan dokter spesialis. Pada 2018 misalnya, ada satu orang untuk jenjang pendidikan DIII. Empat orang yang telah berhasil menyelesaikan pendidikan strata satu. Dua orang untuk strata dua.

Pada 2017, Jumlah PNS tugas belajar yang telah selesai pendidikan sebanyak 22 orang dengan rincian jenjang pendidikan D-III 3 orang, S-1 sebelas orang, S-2 empat orang, spesialis 4 orang. Sementara yang masih belum menyelesaikan pendidikan pada 2017 ada sebanyak 22 orang peserta.

Pada 2016, jumlah PNS tugas belajar yang telah selesai pendidikan sebanyak 20 orang dengan rincian jenjang pendidikan DIV satu orang, S-1 sepuluh orang, S-2 tujuh orang, dan spesialis sebanyak dua orang. Total yang telah menyelesaikan pendidikan tugas belajar sebanyak 20 orang PNS. Sementara yang masih belum menyelesaikan pendidikan pada 2016 ada sebanyak 44 orang peserta.

Dengan telah berhasilnya Pemerintah Daerah meningkatkan jenjang pendidikan sebanyak 49 orang pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Natuna, diharapkan akan mampu memberikan nilai tambah dalam peningkatan kompetensi pegawai. Selain itu, semakin tingginya jenjang pendidikan individu pegawai, akan menjadi pendorong terhadap pencapaian sasaran kinerja yang ada.

2018 ada 7 orang

2017 ada 22 orang

2016 ada 20 orang



Melalui Peraturan Bupati Natuna Nomor 28 Tahun 2013 tentang Tugas Belajar dan Izin Belajar bagi PNS, telah tersedia dasar bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan jenjang pendidikan bagi

setiap aparatur. Hal ini bersesuaian dengan semangat pembaruan yang diajukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Natuna terkait dengan peningkatan sumber daya manusia aparatur pemerintah.

Pendidikan dianggap jalan yang tepat untuk melakukan perubahan mendasar bagi peningkatan capaian kinerja aparatur. Melalui pendidikan, akan dapat meningkatkan kompetensi seorang pegawai. Kompetensi akan mendorong seseorang untuk memiliki kinerja terbaik sehingga dapat sukses dalam organisasi (Sudarmanto, 2009).

Menurut Angelia Sintia Punu, dkk., pendidikan dan pelatihan dipandang sebagai instrumen utama untuk meningkatkan kualitas sumber daya PNS yang mencakup peningkatan pengetahuan, peningkatan keahlian dan keterampilan, perubahan sikap serta perilaku, dan koreksi terhadap kelemahan kinerja.

Dalam perkembangan berikutnya, pemerintah Kabupaten Natuna telah dapat memetik hasil dari kegiatan peningkatan kompetensi pegawai ini. Seperti: 1) jenjang pendidikan PNS dapat ditingkatkan dari tahun ke tahun; 2) terpenuhinya persyaratan kompetensi penempatan dalam jabatan; 3) telah terjadi peningkatan kemampuan kerja yang dibuktikan dengan kinerja terbaik pada penilaian Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah 2019 yang mendapatkan nilai BB dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI.

Keberhasilan ini bukan saja dapat mengantarkan laju roda pembangunan di Natuna berjalan maksimal, akan tetapi juga menjamin kinerja aparatur sesuai dengan yang ditargetkan. Tentunya harus juga diikuti dengan peningkatan pendapatan bagi seluruh aparatur pemerintah daerah. Hal inilah yang menjadi penyemangat bagi kerja keras seorang pegawai, baik PNS ataupun non-PNS.

D. Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Diklat Kepemimpinan

Kian berkembangnya tata kelola kepegawaian di tanah air, menuntut setiap PNS yang telah menduduki jabatan struktural untuk memiliki kemampuan teknis dan manajerial unggul dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Maka segala persiapan pun harus dilakukan guna menciptakan individu-individu PNS yang memiliki kemampuan teknis dan manajerial handal. Persiapan dimaksud adalah mengikuti

pendidikan dan pelatihan kepemimpinan secara berjenjang. Diklat ini telah disesuaikan menurut jabatan yang diemban dalam struktural kantor pemerintah.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, disebutkan paling tidak ada tiga tujuan diselenggarakannya diklat.

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaru dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
4. Menciptakan kesamaan visi dan pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya kepemerintahan yang baik

Mengingat pentingnya peran dari pengembangan kompetensi PNS melalui diklat ini, pemerintah telah mengeluarkan panduan tentang pelaksanaan diklat bagi para PNS yang menduduki jabatan struktural di kantor-kantor pemerintah, baik di tingkat pusat, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/Kota. Beberapa peraturan tersebut adalah:

1. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 17 tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I.
2. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 18 tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II.
3. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 19 tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III.
4. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 20 tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.

Berdasarkan peraturan ini pula, Pemerintah Kabupaten Natuna, melalui BKPSDM telah memiliki *database* pejabat struktural setingkat

Eselon II, III, dan IV, yang mana dewasa ini telah berubah nama menjadi Pejabat Pimpinan Tinggi untuk sebutan Pejabat Eselon II, Pejabat Pengawas untuk mengganti sebutan Pejabat Eselon III dan Pejabat Pengawas untuk mengganti sebutan Pejabat Eselon IV.

Di Kabupaten Natuna, pada 2018 saja, sudah tercatat sebanyak 579 orang orang Pejabat Eselon II, III, dan IV, yang tersebar di seluruh tingkatan kantor; seperti di Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna, dinas, badan dan kantor, serta kecamatan dan kelurahan. Masing-masing jumlah pejabat struktural dimaksud dijabarkan berikut:

Tabel 5.2 Pejabat yang Sudah dan Belum Mengikuti Diklatpim II, III, dan IV 2018

No	Pejabat Eselon	Jumlah	Sudah Mengikuti Diklatpim	Belum Mengikuti Diklatpim	Capaian
1.	Pejabat Eselon II	28	19	9	67.86%
2.	Pejabat Eselon III	143	105	38	73.43%
3.	Pejabat Eselon IV	408	231	177	56.62%
		579	355	224	61.31%

Jumlah Pejabat yang paling tinggi berada pada pejabat pengawas sebesar 408 orang. Angka ini akan semakin bertambah setiap tahun mengingat terbukanya peluang bagi PNS yang telah memenuhi syarat untuk menduduki jabatan diangkat sumpah dan dilantik sebagai pejabat pengawas. Sementara kebijakan untuk memberikan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan jenjang jabatan yang ada, terutama sekali bagi pejabat pengawas, masih belum ada. Pemerintah daerah masih fokus untuk menyelesaikan pengiriman peserta diklat kepemimpinan dari jenjang jabatan pimpinan tinggi dan pejabat administrator. Atau menurut Peraturan Kepala BKN No. 19 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III dan Peraturan Kepala BKN No. 18 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II.

Diklat Kepemimpinan Tingkat II dan III adalah jenis diklat dalam jabatan yang diamanatkan menurut Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS. Diklat ini dirancang dengan lima agenda pembelajaran yang terdiri dari: 1) agenda penguasaan diri; 2) agenda diagnosa perubahan; 3) agenda inovasi, 4) agenda tim efektif; dan 5) agenda proyek perubahan. Pelaksanaan agenda

di atas, berlangsung menurut jam pelajaran tertentu, sesuai dengan petunjuk teknis yang ada. Selain itu, setiap pegawai yang mengikuti diklat kepemimpinan masing-masing tingkatan, diharapkan mampu menunjukkan capaian maksimal dalam bekerja. Hal ini disejalankan dengan penelitian yang menyatakan bahwa ada hubungan korelatif antara pelaksanaan diklat kepemimpinan bagi pegawai dengan meningkatnya kinerja secara maksimal.

Pembuktian telah dilakukan melalui hasil penelitian Angelia Sintia Punu, dkk., (2013) pada 40 orang pegawai eselon IV di Sekretariat Kota Tomohon, di mana pada hasil penelitian membuktikan bahwa pelaksanaan diklat kepemimpinan yang diselenggarakan pada seluruh responden, mampu menunjukkan kompetensi yang tinggi jika dibandingkan sebelum mengikuti diklat kepemimpinan. Dan ini sekaligus membuktikan bahwa diklat merupakan sarana yang relatif tepat untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

BAB 6

PNS DAN KORUPSI

A. Pengantar

Ketika sampai di rumah, saya tidak langsung menghidupkan televisi sebagaimana biasa yang dilakukan. Saya memilih untuk makan terlebih dahulu. Maklum, lauk yang tersedia di atas meja terasa sudah mencecap-cecap di ujung lidah. Lauk itu, menggugah selera untuk segera mengambil nasi ke dalam piring, meletakkan sepotong gulai ayam, dan tidak lupa mencuci tangan terlebih dulu. Baru kemudian langsung *ngap*.

Kebiasaan ini sudah selalu kami lakukan di dalam keluarga ketika sampai di rumah. Pasalnya, saat masih di kantor, saya sengaja menahan lapar pada jam-jam terakhir bekerja. Saya mau menikmati makanan di rumah bersama istri dan anak-anak. Biasanya kami makan di teras samping rumah. Dalam makan itulah saya teringat dengan berita sore yang banyak disiarkan oleh siaran televisi nasional. Tinggal pilih yang mana sesuai selera.

Awalnya saya hanya ingin menyaksikan berita tentang kegiatan Presiden Jokowi sepanjang siang. Apakah dia berkunjung lagi ke daerah perbatasan, seperti yang kerap dilakukannya selama ini? Atau, bagaimana Pak Presiden bekerja menyelesaikan masalah ekonomi yang kononnya sekarang ini sedang dilanda gelombang krisis? Yang jelas, setelah siaran berita yang saya pilih, justru yang nampak bukanlah siaran berita tentang aktivitas Presiden Jokowi, melainkan ada pejabat gubernur yang tertangkap tangan melakukan transaksi ilegal, transaksi tersebut bolehlah dikatakan sebagai tindakan korupsi. Korupsi yang

dimaksud, celakanya, juga melibatkan beberapa orang kepala dinas di tingkat provinsi.

Ini jelas saja mengejutkan saya yang juga berstatus sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil. *Hmm*, apa jadinya bila hal demikian menimpa saya? Bukankah semua jalan akan mulai tertutup? Maksud jalan di sini adalah, bila terbukti bersalah di pengadilan, maka segala hal yang bersangkutan paut dengan PNS, akan pupus. Tidak ada lagi yang namanya status PNS. Bila tidak ada lagi berstatus sebagai PNS, maka hak sebagai seorang PNS pun akan ikut lenyap; seperti gaji yang diterima setiap bulan, jaminan kesehatan untuk istri atau anak, jaminan pensiun, dan tentu saja, segala macam akses terhadap fasilitas dinas akan segera berakhir. Hanya karena terlibat melakukan praktik korupsi, banyak kerugian yang akan diderita.

Padahal dalam banyak kesempatan, penyakit yang bernama korupsi ini telah selalu diingat-ingatkan oleh banyak pihak, entah itu polisi, kejaksaan, Komisi Pemberantasan Korupsi, dan berbagai pihak, bahwa jangan sekali-kali terlibat dengan korupsi. Berbahaya. Ini akan langsung dikenakan sanksi tegas dan akan langsung menerima hukuman menurut peraturan perundang-undangan berlaku.

Tidak Percaya?

Buktinya telah banyak di depan mata. Beberapa kasus tangkap tangan dari seorang kepala daerah, jarang tidak mengikut-sertakan satu dua PNS. Bahkan dari banyak kasus, keberadaan satu dua PNS justru menjadi kunci masuk ke “emain” lainnya.

Tentunya kasus korupsi yang ada di tanah air ini, tidak bisa dilepaskan begitu saja dari keberadaan seorang PNS, entah di jajaran Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas, ataupun juga para pelaksana di kantor-kantor pemerintah. Mereka dianggap terlibat dalam kasus yang sesuai dengan kewenangannya masing-masing.

Sejauh ini, peran seorang PNS untuk terlibat dalam perkara korupsi, memang besar. Hal ini disebabkan pada tangan PNS terletak kewenangan mengelola pekerjaan birokrasi, baik bersifat administrasi perkantoran yang tidak ada hubungan sama sekali dengan keuangan ataupun juga administrasi keuangan. Kedua hal ini menjadi celah masuk bagi setiap

PNS yang ditunjuk untuk melakukan satu pekerjaan menggiurkan dari sisi nilai rupiah. Sebut saja seorang pejabat pengadaan barang dan jasa misalnya, memiliki tugas yang cukup berat dalam proses pengadaan barang dan jasa pemerintah.

Mereka, bila sedikit saja tergelincir dalam melakukan tugas, akan membuka peluang bagi bocornya anggaran pemerintah. Kebocoran ini akan langsung terdeteksi oleh aparat penegak hukum dalam sekali audit. Nah, bila sudah terdeteksi oleh aparat penegak hukum, selanjutnya bersiap-siaplah menerima konsekuensi.

Namun ketika PNS yang bertugas menjalankan proses pengadaan barang dan jasa pemerintah masih memiliki komitmen yang kuat untuk tidak terlibat dalam kasus korupsi, dan memiliki keimanan yang kuat dari sisi agama, sudah dapat dipastikan bahwa kasus korupsi akan jauh darinya. Hal ini dapat dilihat dari banyak PNS yang melaksanakan tugas negara dengan sungguh-sungguh, tanpa berniat yang bukan-bukan, mereka dapat memasuki usia pensiun dengan aman dan tenang. Sehari-hari bisa dilalui dengan beraktivitas seperti biasa, menghabiskan waktu beribadah ke masjid, bermain dengan anak cucu, dan tentu saja, menikmati uang pensiun setiap bulan tanpa harus ada kekhawatiran dipanggil-panggil oleh aparat penegak hukum.

Korupsi memang sudah menggila. Bahkan dewasa ini sudah dipandang sebagai penyakit, virus yang menggerogoti tubuh pemerintah dari waktu ke waktu. Virus ini membawa penyakit yang tidak sedikit, di mana setiap waktu bisa menyengsarakan banyak pihak. Tidak saja PNS secara institusi, akan tetapi juga masyarakat. Maka dengan demikian,

Menurut Pasal 12 Perpres 16 Tahun 2018, Tugas Pejabat Pengadaan adalah:

1. Melaksanakan persiapan dan pelaksanaan pengadaan langsung.
2. Melaksanakan persiapan dan pelaksanaan Penunjukan Langsung untuk pengadaan barang/pekerjaan konstruksi/jasa lainnya yang bernilai paling banyak Rp200.000.000.
3. Melaksanakan persiapan dan pelaksanaan penunjukan langsung untuk pengadaan jasa konsultansi yang bernilai paling banyak Rp100.000.000.
4. Melaksanakan *e-purchasing* yang bernilai paling banyak Rp200.000.000

menghindar agar jangan terlibat kasus korupsi dalam setiap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di kantor akan lebih baik dari pada terlibat dengan satu jenis perkara korupsi. Satu jenis perkara korupsi akan memiliki dampak besar dalam kehidupan seorang PNS.

Ya, ada anak istri yang akan ikut menderita. Ada orang tua yang tercemar nama baiknya hanya karena sang anak tersangkut kasus korupsi. Dan lingkungan tempat tinggal pun akan menjadi tempat tinggal yang tidak nyaman. Akan timbul mata-mata para tetangga yang memandang rendah seorang pelaku korupsi. Selain itu, cap seorang pelaku korupsi yang sudah divonis sekian tahun, kemudian selesai menjalani proses hukum di penjara, masih akan tetap melekat sampai bila-bila masa.

B. Pengalaman Pribadi

Saya adalah PNS yang diangkat melalui Surat Keputusan Bupati Kepulauan Anambas No. 16/821.1/II/2010 tentang Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil. SK ini ditanda tangani oleh Penjabat Bupati Kepulauan Anambas, Yusrizal. Dan melalui SK ini pula, sederetan hak diberikan kepada saya, seperti gaji dan tunjangan lainnya yang sah menurut peraturan perundang-undangan. Bahkan melalui selembar SK tersebut, saya diberikan kewenangan sesuai dengan pangkat yang diberikan, yakni IIIa.

Dalam berjalanannya waktu, setiap pegawai yang dilantik, seperti saya misalnya, akan mendapatkan kenaikan pangkat secara berkala, setiap empat tahun sekali. Dalam kenaikan pangkat itu, juga diikuti dengan kenaikan penghasilan. Dan bila keberuntungan sedang berpihak kepada saya, dan bila dilihat dari persyaratan kepangkatan saya sudah sesuai untuk dilantik dalam jabatan struktural, maka jabatan struktural pun dapat saya duduki. Ini berarti, akan ada perubahan penghasilan yang akan saya terima.

Biasanya kenaikan pangkat setiap PNS, selalu diikuti dengan dua hal. Pertama kenaikan penghasilan, dan kedua, terbukanya peluang untuk dilantik pada satu jabatan. Ini terjadi pada PNS yang memiliki catatan kinerja berkategori baik. Bebas dari segala macam catatan pelanggaran disiplin, baik berat, sedang, ataupun ringan.

Bagi PNS yang memiliki catatan kinerja baik, kurang baik atau buruk, semuanya memiliki konsekuensi logis menurut peraturan perundang-undangan, di mana bagi setiap PNS, termasuk saya, akan diberikan ganjaran berupa *reward* atau *punishment*. Ganjaran inilah yang oleh banyak PNS akan dikejar, teruma sekali yang sifatnya *reward*, penghargaan.

Sayangnya, proses untuk mendapatkan penghargaan dimaksud, tidaklah mudah. Setiap PNS harus terlebih dahulu menunjukkan kinerja maksimal sebagai seorang PNS. Lebih dari itu, harus pula melakukan inovasi-inovasi dalam melakukan tugas harian perkantoran. Entah yang bersangkutan paut dengan teknologi komputer, peraturan perundang-undangan, pelayanan publik, ataupun juga inovasi dari sisi administrasi keuangan, bisa langsung membuka peluang untuk mendapatkan penghargaan.

Penghargaan yang diterima oleh PNS, bisa mengangkat nama individu PNS bersangkutan. Selain itu, dalam lingkungan kerja, individu PNS yang mendapatkan penghargaan akan mengalami banyak perubahan dari sisi fasilitas, respon dari sesama pegawai, dan ini yang penting, kedekatan dengan penentu keputusan.

Sebagai seorang PNS, tentunya saya akan bersenang hati untuk melakukan berbagai inovasi sesuai dengan kemampuan yang saya miliki. Inovasi dimaksud adalah mencoba menyusun kerangka data yang sesuai dengan bidang pekerjaan sehari-hari, seperti berkaitan dengan urusan administrasi kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia. Inovasi ini saya coba beri nama Bank Data Administrasi Kepegawaian Kabupaten Natuna (BADAKK Natuna). Namun sayang, hingga Nopember 2019, masih dalam proses penyusunan. Saya sendiri pun berharap banyak bahwa nantinya BADAKK Natuna akan menjadi jalan pintas bagi berbagai pihak yang membutuhkan beragam informasi tentang data kepegawaian di Kabupaten Natuna.

Di dalamnya ada data pegawai menurut jenis kelamin, data pegawai menurut jenjang pendidikan, data pendidikan menurut jabatan fungsional, data pegawai menurut jenjang kepangkatan, dan data-data kepegawaian lainnya yang dianggap diperlukan oleh instansi pemerintah lainnya.

Lantas bagaimana jika semua kerja keras ini, kerja yang seharusnya bisa mendapatkan penghargaan dari pemerintah tiba-tiba hilang begitu

saja karena seorang individu pegawai tertangkap tangan melakukan tindak pidana korupsi? *Hmm*, tentunya semua catatan panjang pengabdian yang telah dilakukan, akan hilang begitu saja.

C. Mengenal Korupsi

Korupsi adalah:

semua tindakan tidak jujur dengan memanfaatkan jabatan atau kuasa yang dimiliki untuk mendapatkan keuntungan bagi pribadi atau orang lain.

Menurut Pasal 2 Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, dinyatakan bahwa, setiap orang yang secara melawan hukum melakukan perbuatan memperkaya diri sendiri atau orang lain atau suatu korporasi yang dapat merugikan keuangan negara atau perekonomian negara, dipidana penjara dengan penjara seumur hidup atau pidana penjara paling singkat empat tahun dan paling lama 20 tahun dan denda paling sedikit Rp200.000.000 dan paling banyak Rp1.000.000.000.

Baru-baru ini, dosen Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Indonesia, Vishnu Yuwono dan Ima Mayasari (2019) memaparkan bahwa ternyata korupsi di Indonesia dapat dibagi dalam lima pola, yaitu:

1. Pola korupsi yang berkaitan dengan perizinan—sektor pertambangan dan migas, kehutanan, tata ruang, dan pertanahan.
2. Pola korupsi yang berkaitan dengan fungsi DPRD—legislasi, anggaran dan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan.
3. Pola korupsi yang berkaitan dengan pengadaan barang dan jasa pemerintah.
4. Pola korupsi yang berkaitan dengan promosi, mutasi, dan suap jabatan.
5. Pola korupsi yang berkaitan dengan dana desa.



Pola ini, bila diperhatikan sangat bersinggungan langsung dengan kerja sehari-hari PNS. Seorang PNS yang bekerja di kantor perizinan akan langsung berhadapan dengan proses administrasi penerbitan perizinan. Seorang PNS yang pekerjaannya banyak berhubungan dengan pihak DPRD akan secara langsung banyak berinteraksi dengan para anggota dewan. Seorang PNS yang kerja akan melakukan proses pengadaan barang dan jasa pemerintah, sedikit banyak akan bersinggungan langsung dengan banyak pihak untuk mendapatkan barang dan jasa. Seorang PNS yang duduk sebagai pejabat berwenang dalam hal mutasi, promosi jabatan, tentulah akan berhubungan secara inten dengan banyak pihak. Hubungan ini bila tidak dilandasi dengan integritas kuat, niat untuk tidak terlibat korupsi, dan iman, sedikit banyak akan tergiur dengan iming-iming dari pejabat lainnya yang mengincar satu jabatan tertentu. Pun demikian halnya dengan dana desa, sudah menjadi perbincangan di akar rumput bahwa seorang Kepala Desa akan mudah terlibat di ranah hukum akibat korupsi.

Pemberantasan korupsi di tanah air dewasa ini sudah berlangsung sangat konsisten. Saya sendiri menyadari betapa gerak kami di lingkungan pemerintah dalam menjalankan setiap tugas pokok dan fungsi, merasa harus benar-benar sesuai aturan berlaku. Bukan mengapa, sedikit saja salah mengambil keputusan, sedikit saja tersilap mata, alamak, hukumannya berat.

*Akar dicelup buang ke paya
Tak sanggup saya menerimanya*

Hukuman yang akan diterima akan menjelaskan keluarga kami yang tidak tau-menahu di rumah dalam kubangan kesengsaraan. Anak tersendat menerima haknya sebagai anak, karena individu PNS sudah terlibat kasus korupsi. Pun demikian dengan istri, mesti menahan muka karena sang suami terlibat kasus korupsi.

Saya hanya bisa berdoa dan mengkuat-kuatkan diri untuk terlepas dari bahaya korupsi. Selama ada Allah yang mengabulkannya atau tidak, saya yakin, bila seorang hamba menginginkan diri dan keluarganya menjauh dari perilaku jahat, tentu Allah akan mengabulkan. Itu karena Allah adalah Zat yang Maha Memutuskan dan Maha Menolong. Dia tidak akan membiarkan hambanya sesat di jalan yang sudah sesat.

D. PNS Daerah Terlibat Korupsi

Berikut ini beberapa data sederhana yang berhasil saya himpun dari berbagai sumber mengenai jumlah orang PNS yang tersandung kasus korupsi, terutama sekali di Kepulauan Riau. Mereka yang terlibat ini hampir seluruhnya sudah diberhentikan dengan tidak hormat.

Tabel 6.1 Jumlah PNS Terlibat Kasus Korupsi di Kepulauan Riau

Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau	4 orang
Kota Batam	6 orang
Kota Tanjung Pinang	1 orang
Kabupaten Bintan	5 orang
Kabupaten Karimun	5 orang
Kabupaten Natuna	3 orang
Kabupaten Lingga	3 orang
Kabupaten Kepulauan Anambas	3 orang
Total	30 orang

Sumber: www.kumparan.com, 2 Mei 2019

Bila memperhatikan data di atas, Kota Batam memiliki PNS tersangka korupsi terbanyak. Disusul berikutnya Kabupaten Bintan, Karimun, Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, dan berurutan Natuna, Lingga, dan Kepulauan Anambas. Sehingga sampailah pada total angka 30 orang PNS. Dari 30 orang PNS ini, yang sudah resmi diberhentikan dengan tidak hormat sebanyak 12 orang. Masih ada 18 orang lagi yang belum diberhentikan dengan tidak hormat.



Banyak PNS yang tertangkap melakukan tindak pidana korupsi di tanah air, bagi saya pribadi, benar-benar membuat gugup dan takut. Bukan mengapa, di sini, ada dua hal yang patut untuk diketengahkan. *Pertama*, kami sebagai PNS wajib untuk melakukan tugas pokok dan fungsi secara maksimal, di mana dalam pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut, akan selalu bersentuhan dengan masalah anggaran, entah ditetapkan sebagai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan, Bendahara, Pejabat Penata Usahaan Keuangan, Kuasa Pengguna Anggaran, atau juga sebagai Pengguna Anggaran. Ini semua memiliki konsekuensi hukum yang juga harus dipertanggung-jawabkan. *Kedua*, ada aparat penegak hukum yang selalu mengincar kami dari berbagai sudut.

Ketika kami harus melakukan pekerjaan dan pekerjaan itu sudah tunduk dan patuh terhadap peraturan perundang-undangan, entah mengapa, kami masih merasa belum cukup aman untuk melaksanakan seluruh rangkaian pekerjaan yang ada, di mana pada saat yang bersamaan, kaca mata para penegak hukum masih tetap mengincar kami dari berbagai sisi.

Hal ini tentu saja membuat saya, dan juga kawan-kawan yang lain merasa takut untuk melaksanakan kegiatan. Padahal di banyak kesempatan, kami juga dituntut untuk menyerap anggaran secara maksimal. Alasannya agar tercipta efek domino pertumbuhan ekonomi bagi seluruh penduduk. *Hmm*, satu sisi harus melakukan kegiatan,

sementara pada sisi yang lain, bersiap-siaplah menerima konsekuensi hukum.

“Apa tak pening kepala dibuatnya?”

E. Penyebab Korupsi

Maraknya kasus korupsi yang terjadi di tubuh organisasi pemerintah, sejauh ini bukanlah hal yang mengejutkan. Soalnya sudah sebelum Indonesia merdeka, sebelum runtuhan Kesultanan Usmaniyah di Turki, dan persitiwa sejarah lainnya, Nabi besar Muhammad Saw. telah lebih dulu mengingatkan. Bahkan dalam banyak kesempatan, Baginda Nabi, melalui para sahabat, disebutkan telah memberikan gambaran bahwa pada akhir zaman kelak, akan muncul beragam tanda yang menggambarkan betapa dunia ini semakin dekat dengan masa akhir zaman. Salah satunya adalah ini, perkara korupsi.

Lahirnya korupsi tidak terlepas dari hilangnya amanah pada diri manusia. Amanah bahkan sudah disia-siakan begitu saja. Ini telah disebutkan dari Abu Hurairah bahwa Nabi bersabda:

*“Jika amanah sudah disia-siakan maka tunggulah kedatangan hari kiamat.”
Maka seorang Badui Arab bertanya pada Nabi, “Bagaimanakah cara menyia-nyiakan amanah tersebut?” Beliau menjawab, “Jika suatu perkara diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah saatnya (hari kiamat) (HR Al-Bukhari, Ar-Riqaq, hadis nomor 6496)”.*

Mengutip secara penuh dari Ensiklopedi Akhir Zaman, karya Muhammad Ahmad Al-Mubayyadh, ada dua penjelasan mengenai hadis ini.

Pertama, hadis di atas mengisyaratkan adanya dua pertanda yang saling berkaitan dan sama-sama menjadi tanda hari kiamat, yaitu menyia-nyiakan amanah dan menyerahkan satu perkara kepada orang yang bukan ahlinya. Dari hadis di atas dapat disimpulkan bahwa tanda yang terakhir merupakan akibat dari yang pertama. Dalam bahasan ini kami akan menjelaskan tanda yang pertama, sedangkan tanda yang kedua akan kami bahas sendiri.

Kedua, dalam hadis yang akan disampaikan nanti, akan terungkap bahwa sikap amanah akan dicabut dari hati manusia pada malam hari. Dan di sini mungkin ada yang bertanya, “Apa dosa kami jika sikap amanah dicabut sedangkan kami tidak mampu berbuat apa-apa?”

Jika kita memperhatikan hadis-hadis dan ayat sebelumnya, bahwa dicabutnya sesuatu atau diangkatnya kemuliaan dari diri manusia merupakan akibat dari perbuatan manusia itu sendiri, dan ini merupakan suatu hal yang telah diketahui oleh semua manusia. Manusia telah dimuliakan, dan karena kemuliaannya itu dia layak untuk menerima tugasnya yang sesuai. Namun, apa bila manusia lahir terhadap tugasnya dengan tidak melaksanakan apa yang telah menjadi kewajibannya, atau dia ditempatkan pada tempat yang tidak sesuai dengan keahliannya, maka Anda akan melihat sendiri manusia seperti ini akan tercerabut dengan sendirinya dari kemuliaan yang dia sandang selama ini.

Hadis lainnya berasal dari Hudzaifah radhiyallahu anhu. Dia berkata:

“Rasulullah mengabarkan kepada kami dua perkara yang salah satunya telah aku buktikan sedangkan yang satunya lagi masih aku tunggu kejadianya. Pertama, Rasulullah mengabarkan bahwasannya sikap amanah itu terletak di hati manusia yang paling dalam. Kemudian mereka mengetahuinya melalui Al-Quran dan selanjutnya mereka juga mengetahuinya dari As-Sunnah. Kedua, Rasulullah juga mengabarkan bahwa sikap amanah akan dicabut ketika seseorang sedang tidur. Maka pada saat itulah amanah dicabut dari hatinya.”

Hadis Nabi di atas, menekankan pentingnya sikap amanah. Namun karena kelalaian manusia, sikap amanah itu pun ditarik oleh Sang Pemilik amanah, sehingga terjadilah berbagai macam pelanggaran. Salah satunya adalah korupsi.

F. Korupsi Berdampak pada Banyak Hal

Sejauh ini, pelanggaran korupsi, memang telah menyebabkan banyak kerusakan terjadi di tanah air. Menurut Yusuf Kurniadi (2011), ada beberapa dampak masif korupsi yang perlu menjadi perhatian semua pihak, seperti:

1. Dampak ekonomi:

- a. Lesunya pertumbuhan ekonomi dan investasi.
- b. Penurunan produktivitas.
- c. Rendahnya kualitas barang dan jasa bagi publik.
- d. Menurunnya pendapatan negara dari sektor pajak.
- e. Meningkatnya hutang negara.

2. Dampak sosial dan kemiskinan masyarakat:
 - a. Mahalnya harga jasa dan pelayanan publik.
 - b. Pengentasan kemiskinan berjalan lambat.
 - c. Terbatasnya akses bagi masyarakat miskin.
 - d. Meningkatnya angka kriminalitas.
 - e. Solidaritas sosial semakin langka dan demoralisasi.
3. Runtuhnya otoritas pemerintah:
 - a. Matinya etika sosial politik.
 - b. Tidak efektifnya peraturan dan perundang-undangan.
 - c. Birokrasi tidak efisien.
4. Dampak terhadap politik dan demokrasi:
 - a. Munculnya kepemimpinan korup.
 - b. Hilangnya kepercayaan publik pada demokrasi.
 - c. Menguatnya plutokrasi.
 - d. Hancurnya kedaulatan rakyat.
5. Dampak terhadap penegakan hukum:
 - a. Fungsi pemerintahan mandul.
 - b. Hilangnya kepercayaan rakyat terhadap lembaga negara.
6. Dampak terhadap pertahanan dan keamanan negara:
 - a. Kerawanan hankamnas karena lemahnya alutsista dan SDM.
 - b. Lemahnya garis batas negara.
 - c. Menguatnya sisi kekerasan dalam masyarakat.
7. Dampak kerusakan lingkungan hidup:
 - a. Menurunnya kualitas lingkungan.
 - b. Menurunnya kualitas hidup.

Korupsi memang sudah menjadi momok bagi pembangunan. Tidak saja di Indonesia akan tetapi juga di dunia. Bahkan dewasa ini, dengan semakin gencarnya gerakan memberantas korupsi di seluruh sektor kehidupan, menjadikan cerita soal korupsi sangat terkenal jika dibandingkan dengan resep masakan Padang. Bukan mengapa, masakan Padang bisa dijumpai di mana-mana sudut kota dan kampong. Namun untuk urusan pemberantasan korupsi, terutama sekali di tubuh

pemerintah, tidak bisa sembarang-sembarang. Ini karena dibutuhkan peraturan perundang-undangan sebagai dasar dalam bertindak. Selain itu, juga dibutuhkan lembaga yang oleh negara memang diberi tugas untuk memberantas korupsi. Lain dari itu, tidak bisa.

Dalam kehidupan penyelenggara negara, banyak hal sudah dilakukan agar penyakit yang berbahaya ini tidak menyebar ke mana-mana. Minimal bisa ditekan. Akan tetapi, semakin giat dan semakin kuat usaha untuk memberantas korupsi, semakin gencar saja perlawanannya terhadap upaya pencegahan dimaksud. Contohnya, sudah nyata di depan mata, seperti kasus Novel Baswedan.

Mengutip *TribunJateng.com*, Selasa, 21 Januari 2020 (26 Jumadil Awwal 1441 H) dikatakan, Novel diserang pada 11 April 2017 saat berjalan menuju kediamannya, setelah menunaikan ibadah salat Subuh di Masjid Al Ihsan, Kelapa Gading Jakarta Utara. Penyerangan dilakukan oleh dua orang terduga yang masih berstatus sebagai Polisi aktif. "Dua orang, inisial RM dan RB. Polisi aktif," ucap Bareskrim Listyo Sigit Prabowo.

Gerakan perlawanannya telah berhasil menyentak mata seluruh penduduk Indonesia. Semua didedahkan pada logika sederhana yang sebenarnya sudah menjadi ciri khas perlawanannya selama ini; jika penjahat diganggu, dia pun akan balik melawan.

Nah, perlawanannya inilah yang ditanggapi oleh pendukung KPK, yang diterjemahkan pula melalui beragam cara. Ada yang berorasi di depan KPK, memberikan dukungan agar KPK terus memberantas korupsi. Ada pula yang mewujudkannya melalui bait-bait puisi. Banyak cara memang. Akan tetapi, satu hal yang juga dilakukan adalah melalui revisi UU KPK. Terakhir adalah UU No. 19 Tahun 2019 Tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang No. 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

Revisi UU ini, oleh banyak pihak dianggap sebagai upaya untuk melemahkan KPK. Paling tidak, ada 26 hal yang berisiko melemahkan KPK (www.nasional.kompas.com, 18/10/2019). Berikut 26 hal yang dimaksud adalah:

1. Pelemanahan independensi KPK.
2. Bagian yang mengatur Pimpinan adalah penanggung jawab tertinggi dihapus.

3. Dewan Pengawas lebih tinggi dari pada Pimpinan KPK namun syarat untuk menjadi Pimpinan KPK lebih berat dibanding Dewan Pengawas.
4. Kewenangan Dewan Pengawas masuk pada teknis penanganan perkara.
5. Standar larangan etik dan antikonflik kepentingan untuk Dewan Pengawas lebih rendah dibanding Pimpinan dan pegawai KPK. Pasal 36 tidak berlaku untuk Dewan Pengawas:
 - Dewan Pengawas tidak dilarang menjadi komisaris, direksi, organ yayasan, hingga jabatan profesi lainnya.
 - Dewan Pengawas tidak dilarang bertemu dengan tersangka atau pihak lain yang ada hubungan dengan perkara yang ditangani KPK.
 - Sementara itu, pihak yang diawasi diwajibkan memiliki standar etik yang tinggi dengan sejumlah larangan dan ancaman pidana di UU KPK.
6. Dewan Pengawas untuk pertama kali dapat dipilih dari aparat penegak hukum yang sedang menjabat yang sudah berpengalaman minimal 15 tahun.
7. Pimpinan KPK bukan lagi Penyidik dan Penuntut Umum sehingga akan berisiko pada tindakan *pro justitia* dalam pelaksanaan tugas penindakan.
8. Salah satu Pimpinan KPK pasca-UU ini disahkan terancam tidak bisa diangkat karena tidak cukup umur (kurang dari 50 tahun).
 - Terdapat ketidak cermatan pengaturan untuk usia Pimpinan KPK minimal 50 tahun, padahal keterangan dalam kurung tertulis “empat puluh” tahun (Pasal 29 huruf e).
 - Alasan UU tidak berlaku surut terhadap lima Pimpinan yang terpilih tidak relevan, karena Pasal 29 UU KPK mengatur syarat-syarat untuk dapat diangkat.
 - Pengangkatan Pimpinan KPK dilakukan oleh Presiden:
 - Jika sesuai jadwal maka pengangkatan Pimpinan KPK oleh Presiden baru dilaksanakan pada 21 Desember 2019, hal itu berarti Perubahan Kedua UU KPK ini sudah berlaku, termasuk syarat umur minimal 50 tahun.

- Jika dipaksakan pengangkatan dilakukan, terdapat risiko keputusan dan kebijakan yang diambil tidak sah.
9. Pemangkasan kewenangan penyelidikan tidak sah.
 10. Pemangkasan kewenangan penyadapan.
 11. OTT jadi lebih sulit dilakukan karena lebih rumitnya pengajuan penyadapan dan aturan lain yang ada di UU KPK.
 12. Terdapat Pasal yang berisiko salah artikan seolah-olah KPK tidak boleh melakukan OTT seperti saat ini lagi.
 13. Ada risiko kriminalisasi terhadap pegawai KPK terkait penyadapan karena aturan yang tidak jelas di UU KPK.
 14. Ada risiko penyisik PNS di KPK berada dalam koordinasi dan pengawasan penyisik POLRI karena Pasal 38 ayat (2) UU KPK dihapus.
 15. Berkurangnya kewenangan penuntutan.
 16. Dalam pelaksanaan penuntutan KPK harus berkoordinasi dengan pihak terkait tapi tidak jelas siapa pihak terkait dimaksud.
 17. Pegawai KPK rentan dikontrol dan tidak independen dalam menjalankan tugasnya karena status ASN.
 18. Terdapat ketidakpastian status pegawai KPK apakah menjadi PNS atau PPPK dan terdapat risiko dalam waktu dua tahun bagi penyelidik dan penyidik KPK yang selama ini menjadi pegawai tetap kemudian harus menjadi ASN tanpa kepastian mekanisme peralihan ke ASN.
 19. Jangka waktu SP3 selama dua tahun akan menyulitkan penanganan perkara korupsi yang kompleks dan bersifat lintas negara.
 20. Diubahnya Pasal 46 ayat (2) UU KPK yang selama ini menjadi dasar pengaturan secara khusus tentang tidak berlakunya ketentuan tentang prosedur khusus yang selama ini menyulitkan penegak hukum dalam memproses pejabat negara, seperti perlunya izin untuk memeriksa pejabat tertentu.
 21. Terdapat pertentangan sejumlah norma seperti: Pasal 69D yang mengatakan sebelum Dewan Pengawas dibentuk, pelaksanaan tugas dan kewenangan KPK dilaksanakan berdasarkan ketentuan sebelum UU ini dirubah. Sementara di Pasal II diatur UU ini berlaku pada tanggal diundangkan.

22. Hilangnya posisi penasihat KPK tanpa kejelasan dan aturan peralihan, apakah penasihat menjadi dewan pengawas atau penasihat langsung berhenti saat UU ini diundangkan.
23. Hilangnya kewenangan penanganan kasus yang meresahkan publik (Pasal 11).
24. KPK hanya berkedudukan di Ibu Kota Negara.
25. Tidak ada penguatan dari aspek pencegahan.
26. Kewenangan KPK melakukan supervisi dikurangi yaitu pasal yang mengatur kewenangan KPK untuk melakukan pengawasan, penelitian atau penelaahan terhadap instansi yang menjalankan tugas dan wewenang terhadap instansi yang melakukan pelayanan publik tidak ada lagi.

Sebagai orang awam, kisruh ini tidak terlalu menarik untuk diperhatikan. Bukan mengapa, penduduk akan lebih banyak sibuk fokus dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari dari pada ikut tergoda mengoreng-goreng segala macam kemasaman di atas. Biarlah masam di atas dicerna oleh orang yang di atas saja. Bagi nelayan, lebih baik ke laut untuk mencari ikan sebanyak-banyaknya. Dan kembali dengan memetik hasil penjualan ikan yang dapat dimanfaatkan bagi memenuhi kebutuhan keluarga di rumah.

Bagaimana pun, korupsi yang ada di tanah nusantara ini, memang sulit untuk dihilangkan seluruhnya. Ini karena semuanya sudah masuk ke seluruh sumsum tulang. Lebih-lebih bagi seorang penyelenggara negara, memang sudah menjadi pakaian sehari-hari. Mengapa?

Begini. Dalam pelaksanaan tugas pokok seorang PNS, pasti, dan pasti akan berhadapan dengan pelaksanaan kegiatan yang di dalamnya memuat serangkaian pekerjaan dengan nilai rupiah. Nilai rupiah ini akan didapat melalui beberapa cara.

Pertama melalui honorarium. Kedua biaya lain seperti perjalanan dinas. Untuk yang honorarium, biasanya individu PNS yang tercatat dalam keanggotaan panitia, baik dia ikut bekerja ataupun tidak, sejumlah rupiah memang telah menunggu. Nilai rupiah itu sah, karena didasarkan pada adanya Surat Keputusan tentang Panitia A dan Panitia B. hanya saja, bila SK yang diterbitkan tersebut ternyata hanya bersifat kamuflase dalam mengeluarkan dana APBD, tentulah hal ini akan bermasalah.

Dana APBD akan masuk ke rekening individu PNS tanpa diikuti oleh *output* yang jelas.

Output? Maksudnya?

Output adalah bentuk kerja yang dilakukan. Misal, *output* dari pekerjaan mengetik surat, *output*-nya adalah surat. Pada kasus Panitia A atau Panitia B, yang berhubungan dengan *monitoring* tentang pekerjaan konstruksi, *output*-nya adalah laporan hasil pengawasan. Hanya saja ketika laporan *monitoring* dibuat hanya di atas kertas, tentulah ini masuk dalam kategori korupsi. Pasalnya, panitia yang ditetapkan untuk melakukan *monitoring* tidak melakukan *monitoring* sebagaimana mestinya. Panitia hanya melaporkan di atas kertas saja bahwa mereka benar telah turun ke lapangan, kendati sebenarnya tidak pernah turun sama sekali.

Disebabkan SK sudah ditetapkan, setiap nama yang tercantum di dalamnya, “wajib” menerima honorarium yang ada. Bila tidak mau menerima, yang bersangkutan dianggap tidak bisa diajak kerja sama. Dan ini akan, juga dianggap, sangat berbahaya bila dibiarkan ada di dalam kantor. Bisa saja melalui mulutnya semua terungkap ke tengah publik dan merembet sampai ke penegak hukum.

Pun demikian dengan cara yang kedua, perjalanan dinas, hampir sama. Di laporan semuanya lengkap. Dimulai dari tiket pergi dan tiket pulang, bukti pembayaran penginapan, stempel lembar Surat Perintah Perjalanan Dinas di kantor tujuan, sampai bukti-bukti pendukung lainnya, tersedia. Namun sayang, ternyata nama yang diperintahkan untuk melakukan perjalanan dinas, tidak pernah melakukan perjalanan dinas. Mereka hanya menyiapkan laporan tertulis saja sebagai syarat untuk mendapatkan lembar demi lembar rupiah (beruntung, sejak semakin diperketatnya aturan perjalanan dinas bagi ASN, semua kesalahan di atas, sudah bisa ditekan mendekati titik nol).

Sayangnya, praktik seperti ini akan sulit untuk dihindari oleh setiap individu pegawai. Ini karena mereka terjerat dalam sistem yang sudah baku. Hanya kadarnya saja yang sedikit berbeda.

Di dalam kehidupan birokrasi pemerintah, ada dikenal dengan dana operasional rutinitas perkantoran. Dana tersebut dipakai untuk membiayai kebutuhan operasional perkantoran menurut rekening

belanja yang sudah ada. Dan ini sah menurut undang-undang. Seperti misalnya belanja untuk menyediakan alat tulis kantor, memang benar tersedia. Sementara di sisi lain, kantor juga memiliki kebutuhan lain yang harus segera dibiayai. Seperti memperbaiki pintu kantor yang tiba-tiba rusak. Atau membeli karpet untuk di musala.

Dua kebutuhan terakhir di atas, hanya contoh kecil dari kebutuhan dana di kantor-kantor pemerintah. Kebutuhan ini bersifat mendesak dan tidak ada di dalam rekening anggaran.

Pada satu sisi, kantor harus memainkan peran ganda. Pertama membuat surat pertanggung jawaban pemakaian keuangan sesuai dengan rekening belanja. Dan kedua, dana yang telah dipertanggung-jawabkan tersebut, dipakai juga untuk membiayai kebutuhan memperbaiki pintu kantor dan membeli karpet. Padahal dalam kaca mata auditor, membiayai kebutuhan di luar rekening belanja dilarang. Bukan mengapa, aturan menghendaki demikian. Akan tetapi, bila tidak disisihkan sebagian dana ATK yang ada untuk membeli gagang pintu, pastilah pintu yang rusak tersebut tidak bisa dipakai. Dan bila disisihkan sedikit untuk membeli karpet musala, pastilah musala tidak memiliki alas untuk salat.

Maka, untuk hal-hal seperti ini, seorang individu pegawai negeri sipil memang berada pada posisi serba salah. Jika tidak ikut menandatangani surat pertanggung-jawaban perjalanan ke kantor A yang berada di pulau C, tentulah kantor tidak akan mendapatkan dana simpanan yang bisa digunakan untuk membiayai kebutuhan di luar rekening belanja. Dan jika ikut menandatangani surat pertanggungjawaban perjalanan dinas dimaksud, sementara kenyataan bersangkutan tidak melaksanakan perjalanan dinas ke kantor A di pulau C, dan diketahui oleh auditor ataupun aparat penegak hukum, urusannya akan lain. Nama yang termasuk di dalam surat pertanggungjawaban perjalanan dinas fiktif itu akan berurusan dengan hukum.

Sungguh ironi yang nyata terjadi di depan mata.

BAB 7

PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH RAWAN PENYELEWENGAN

A. Pendahuluan

Dewasa ini, banyak ditemui di berbagai daerah di Indonesia kasus korupsi yang terjadi, ternyata mengikutsertakan seorang bendahara, baik di tingkat kementerian/lembaga, kantor SKPD provinsi, ataupun kantor SKPD kabupaten kota. Kasusnya bisa beragam. Ada yang terjerat kasus dana desa, bantuan sosial, pengadaan barang dan jasa, dan lain-lain. Yang jelas, hadirnya seorang pejabat bendahara dalam tatanan birokrasi pemerintah, sejauh ini telah memberikan jalan betapa celah korupsi di tanah air masih belum bisa ditutupi sepenuhnya. Padahal diakui mau pun tidak, upaya untuk memperkecil peluang terjadinya korupsi keuangan negara telah dilakukan sedemikian rupa. Cara dimaksud adalah memperbaiki sistem pengawasan internal pemerintah, memperkuat kewenangan aparatur penegak hukum agar mampu menindak setiap penyelewengan kasus keuangan, dan juga memberikan efek jera kepada aparatur yang belum melakukan tindak pidana korupsi. Namun tetap saja, kasus-kasus baru bermunculan di tengah masyarakat.

Simak saja misalnya, apa yang disampaikan oleh Indonesia Corruption Watch (ICW), ada 1.053 perkara tindak pidana korupsi dengan 1.162 terdakwa (www.tribunnews.com, Ahad, 28 April 2019). Ternyata, angka ini, bila dikerucutkan lagi, sampai ke wilayah desa segala. Buktinya ada 158 perangkat desa yang terjerat kasus korupsi. Mereka terdiri dari Kepala Desa, Sekretaris Desa, Bendahara Desa, dan lain-lain. Yang jelas, perkara korupsi yang ada, telah memberikan gambaran betapa masifnya perkembangan korupsi di tanah air.



Penyelewengan di dalam dunia birokrasi bukan saja terjadi di tingkat penyelenggara pemerintah desa, akan tetapi sudah merasuk ke banyak jenjang penyelenggara pemerintah. Ini karena, dalam penyelenggaraan roda pemerintah, banyak pihak yang dilibatkan dalam mengelola keuangan negara. Selain bendahara berperan sebagai juru bayar, ada pihak lain yang ikut menentukan boleh atau tidaknya duit negara dikeluarkan.

Semestinya, pengelolaan keuangan negara di daerah dapat dievaluasi. Haruskah tetap mengikuti mekanisme seperti yang diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, atau peraturan-peraturan lainnya?

Untuk mengetahui secara pasti mekanisme pengelolaan keuangan daerah, saya ingin memfokuskan pada pengelolaan keuangan pemerintahan daerah saja. Alasannya pada daerahlah, peran sentral pelayanan publik dilangsungkan di tanah air ini. Pemerintah daerah adalah pihak yang berhadapan langsung dengan masyarakat. Dan untuk memberikan pelayanan bagi masyarakat itu pula, pemerintah daerah diberikan kewenangan mengelola keuangan yang ada melalui jalur Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

B. Dasar Pengelolaan Keuangan Daerah

Bila saya tidak keliru, pengelolaan keuangan pada pemerintahan daerah diatur menurut tiga jenjang peraturan perundang-undangan yang ada: 1) UU No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah; 2) UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah; dan 3) Peraturan Pemerintah No. 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

Dalam PP No. 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah disebutkan bahwa pihak-pihak berikut ini adalah pihak yang terlibat dalam pengelolaan keuangan daerah.

Kepala Daerah	<p>Kewenangan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Menyusun rancangan Perda tentang APBD, rancangan Perda tentang APBD dan rancangan Perda tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD. Mengajukan rancangan Perda tentang APBD, rancangan Perda tentang Perubahan APBD, dan rancangan Perda tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD kepada DPRD untuk dibahas bersama. Menetapkan rancangan Perda tentang APBD, rancangan Perda tentang Perubahan APBD, dan rancangan Perda tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD yang telah mendapat persetujuan bersama DPRD. Menetapkan kebijakan terkait pengelolaan keuangan daerah. Mengambil tindakan tertentu dalam keadaan mendesak terkait pengelolaan keuangan daerah yang sangat dibutuhkan oleh pemerintah daerah ataupun masyarakat. Menetapkan kebijakan pengelolaan APBD. Menetapkan KPA. Menetapkan bendahara penerimaan dan bendahara pengeluaran. Menetapkan pejabat yang bertugas melakukan pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah. Menetapkan pejabat yang bertugas melakukan pengelolaan utang dan piutang daerah. Menetapkan pejabat yang bertugas melakukan pengujian atas tagihan dan memerintahkan pembayaran. Menetapkan pejabat lainnya dalam rangka pengelolaan keuangan daerah sesuai peraturan perundang-undangan. Melaksanakan kewenangan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. 	Pasal 4 ayat (1) dan (2)
Sekretaris Daerah	<p>Tugas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Koordinasi dalam pengelolaan keuangan daerah. Koordinasi di bidang penyusunan rancangan perubahan APBD dan rancangan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD. Koordinasi penyiapan pedoman pelaksanaan APBD. Memberikan persetujuan pengesahan DPA SKPD. Koordinasi pelaksanaan tugas lainnya di bidang pengelolaan keuangan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Memimpin TAPD. 	Pasal 6 ayat (1)

Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah (SKPKD) selaku Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD)	Tugas: 1. Menyusun dan melaksanakan kebijakan pengelolaan keuangan daerah. 2. Menyusun rancangan Perda tentang APBD, rancangan Perda tentang perubahan APBD, dan rancangan Perda tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBD. 3. Melaksanakan pemungutan pendapatan daerah yang telah diatur dalam Perda. 4. Melaksanakan fungsi bendahara umum daerah (BUD). 5. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan.	Pasal 7 ayat (1)
Kepala SKPD selaku Pengguna Anggaran	Tugas: 1. Menyusun RKA SKPD. 2. Menyusun DPA SKPD. 3. Melakukan tindakan yang mengakibatkan pengeluaran atas beban anggaran belanja. 4. Melaksanakan anggaran SKPD yang dipimpinnya. 5. Melakukan pengujian atas tagihan dan memerintahkan pembayaran. 6. Melaksanakan pemungutan retribusi daerah. 7. Mengadakan ikatan/perjanjian kerja sama dengan pihak lain dalam batas anggaran yang telah ditetapkan. 8. Menandatangi SPM. 9. Mengelola utang dan piutang daerah yang menjadi tanggung jawab SKPD yang dipimpinnya. 10. Menyusun dan menyampaikan laporan keuangan SKPD yang dipimpinnya. 11. Menetapkan PPTK dan PPK SKPD. 12. Menetapkan pejabat lainnya dalam SKPD yang dipimpinnya dalam rangka pengelolaan keuangan daerah. 13. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan.	Pasal 10 ayat (1)

Ada tiga pihak pertama yang terlibat dalam pengelolaan keuangan daerah. Mereka inilah yang dalam pelaksanaan sehari-hari, lebih banyak bersinggungan dengan anggaran keuangan daerah. Tentunya dalam pelaksanaan teknis, pengelolaan keuangan daerah masih melibatkan lagi petugas lain di bidang keuangan. Petugas dimaksud adalah Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK), Bendahara Penerimaan dan Bendahara Pengeluaran.

KPA adalah pejabat yang diberi kuasa untuk melaksanakan sebagian kewenangan PA dalam melaksanakan sebagian tugas dan fungsi SKPD.

PPK adalah pejabat yang melaksanakan fungsi tata usaha keuangan pada SKPD. Bendahara Penerimaan adalah pejabat yang ditunjuk untuk menerima, menyimpan dan menyetorkan, menatausahakan dan mempertanggungjawabkan uang pendapatan daerah dalam rangka pelaksanaan APBD pada SKPD. Dan Bendahara Pengeluaran adalah pejabat yang ditunjuk menerima, menyimpan, membayarkan, menatausahakan dan mempertanggungjawabkan uang untuk keperluan belanja daerah dalam rangka pelaksanaan APBD pada SKPD.

Ha, sampai di sini, bertambah lagi empat pihak, sehingga total pihak yang terlibat dalam pengelolaan keuangan daerah adalah tujuh pihak.

Sebelumnya perlu dijabarkan terlebih dahulu tugas seseorang bendahara. Di sini, mari kita fokus pada bendahara pengeluaran saja. Ini karena, anggaran daerah hanya bisa dikeluarkan melalui meja bendahara pengeluaran. Bukan bendahara penerimaan.

Menurut Pasal 19 ayat (2), Bendahara Pengeluaran memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut:

1. Mengajukan permintaan pembayaran.
2. Menerima dan menyimpan uang.
3. Melaksanakan pembayaran.
4. Menolak perintah bayar dari Pengguna Anggaran yang tidak sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
5. Meneliti kelengkapan dokumen pembayaran.
6. Membuat laporan pertanggungjawaban.
7. Memungut dan menyetorkan pajak.

Bila dirunut, siapa saja yang terlibat dalam pengelolaan keuangan daerah dari *top management* sampai pada *lower management* (pelaksana teknis), maka akan lebih dari enam jabatan. Setiap pihak nantinya akan menjalankan tugasnya masing-masing.

Saya mencoba untuk berpikir sederhana. Apakah pemisahaan yang dilakukan ini semata-mata untuk membuat proses pengeluaran duit daerah terlihat rumit? Benarkah ramainya pejabat dan petugas teknis bidang keuangan yang terlibat dapat menjamin penyelewengan tidak terjadi?

Proses pengelolaan keuangan daerah selama ini, secara sistem sudah dikelola dengan baik oleh negara. Hanya saja masih tetap terdapat

peluang terjadinya penyelewengan. Penyelewengan tersebut kini bahkan bisa mengelabui penegak hukum, di mana dalam konteks administrasi sudah dinyatakan lengkap, namun pada materi yang dibelanjakan, ternyata tidak sesuai dengan apa yang dipertanggung-jawabkan.

C. Hubungan Pengelolaan Keuangan Daerah dengan Korupsi

Pada era desentralisasi seperti sekarang ini, pemerintah memang telah mengeluarkan kebijakan yang sangat jauh lompatannya bila dibandingkan dengan era Orde Lama ataupun Orde Baru. Ini karena kebijakan tersebut telah mendistribusikan sebagian kewenangan yang semula melekat pada Pemerintah Pusat, kini berada di tangan pemerintah daerah kabupaten dan kota, sehingga berbagai bentuk kebijakan baru pun diketahui banyak bermunculan. Pemerintah membuka pintu bagi terlaksananya roda pemerintahan daerah melalui semangat desentralisasi, di mana selain kewenangan ada pada daerah, juga disertai dengan dana dan sumber daya manusia.

Akan tetapi, desentralisasi yang sekarang terlanjur dinikmati oleh daerah, sebenarnya respon untuk meredam munculnya tuntutan dari beberapa bagian wilayah Indonesia yang hendak memisahkan diri dari NKRI (Kardin M. Simanjuntak, 2015).

Bagaimana pun, sejak disahkannya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, telah membuka jalan baru bagi daerah untuk mengelola setiap urusan yang menjadi kewenangannya. Pengelolaan tersebut tentu saja diikuti dengan hadirnya tanggung jawab yang harus ditunaikan menurut peraturan perundang-undangan.

Pertanggungjawaban daerah dalam mengelola setiap aspek pembangunan merupakan bentuk kepatuhan daerah kepada Pemerintah Pusat. Kepatuhan ini, tercermin dalam banyak hal. Dan telah ditetapkan dalam Pasal 9 ayat (3) Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 2007 tentang Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Kepada Pemerintah, Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Kepala Daerah Kepada DPRD, dan Informasi Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Kepada Masyarakat. Pertanggungjawaban ini dituangkan dalam Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang disampaikan setiap tahun oleh Pemerintah Daerah.

Dalam pelaksanaan teknis, pengelolaan keuangan daerah yang dijalankan oleh setiap daerah di Indonesia, masuk dalam urusan wajib desentralisasi yakni administrasi keuangan daerah.

Apa yang telah dibuat oleh Pemerintah Daerah dengan dana yang ada, haruslah diberikan penjelasan secara hukum. Hal ini mengingat, sumber dana yang ada tidak bisa dipakai secara sembarangan untuk kepentingan segelintir orang. Apa lagi bila dalam pelaksanaan di lapangan ternyata disalahgunakan oleh pejabat daerah.

Dana yang ada di dalam APBD adalah sumber kekuatan untuk menjalankan roda pemerintahan yang dapat diarahkan dalam melakukan pelayanan bagi penduduk tempatan. Namun ketika kewenangan yang ada itu, ternyata masih disalahgunakan oleh petugas bidang keuangan ataupun juga penentu kebijakan, harus ditindak secara hukum.

Sejauh ini, rawannya penyelewengan pada proses pengelolaan keuangan daerah, telah menarik perhatian KPK. Lembaga Anti-Rasuh ini, berhasil memetakan beberapa potensi penyelewengan yang dibagi menurut jenis. Ada dari penerimaan negara, pendapatan negara, dan pengelolaan keuangan daerah. Khusus untuk pengelolaan keuangan daerah, KPK memang telah memberikan perhatian serius.

Diantaranya adalah penyelewengan rawan terjadi pada Dana Alokasi Umum (DAU), Dana Alokasi Khusus (DAK), dan dana dekonsentrasi. Potensi korupsi yang dimaksud adalah dana yang masuk ke APBD, kemudian disalahgunakan melalui kewenangan yang ada dan penggelapan; sistem pelaporan pelaksanaan DAK/DAU tidak memiliki standarisasi; alokasi penggunaan dana tidak transparan. Pada pungutan daerah, Perda yang ada tidak mengacu ke peraturan yang lebih tinggi, dan dijadikan sumber penghasilan bagi aparatur daerah. Serta dijadikan sumber penghasilan bagi aparat di daerah. Ini penyakit. Dan oleh para akademisi disebut patologi birokrasi.

Oleh Smith (1988), patologi birokrasi ini dibagi dalam dua konsep besar, yakni *dysfunctions of bureaucracy* dan *mal-administration*. *Disfunctions of bureaucracy* berkaitan dengan struktur, aturan, prosedur atau berkaitan dengan karakteristik birokrasi atau birokrasi secara kelembagaan yang buruk. Sementara *maladministration* meliputi perilaku korupsi, tidak sensitif, arogan, misinformasi, tidak peduli, dan erat kaitannya dengan kualitas SDM yang rendah.

Dalam pengalaman pribadi, pernyataan Smith di atas sepertinya tidak relevan lagi dengan kondisi di Indonesia dewasa ini. Pasalnya, melalui agenda reformasi birokrasi yang dijalankan oleh pemerintah, berbagai kekurangan yang ada, secara bertahap dapat diperbaiki. Sebut saja misalnya perbaikan kualitas peraturan perundang-undangan, setiap tahun telah dikebut dengan hasil yang patut untuk dibanggakan. Bahkan melalui agenda besar reformasi birokrasi di Indonesia, bangsa ini telah mampu mengsinkronkan beragam aturan dari yang tertinggi hingga terendah.

Pun demikian dengan perbaikan prosedur pengelolaan keuangan negara dan daerah, beberapa kali dilakukan penyempurnaan. Bahkan penyempurnaan itu, yang semula hanya fokus pada pertanggungjawaban penggunaan uang, evaluasi dari sisi administrasi, kini telah bertambah menjadi pengaturan secara jelas sejak dari proses perencanaan. Ini dapat dilihat dari UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Khusus untuk proses perencanaan, pemerintah sudah memberikan perhatian serius agar pada tahap implementasi kebijakan, tidak terjadi masalah. Atau paling tidak, meminimalisir permasalahan dari sisi administrasi perencanaan, penganggaran, dan pertanggung-jawaban keuangan.

Agenda ini terus berlangsung pada era setelah reformasi sekarang. Bahkan cenderung menguat serta berkelanjutan. Lebih-lebih lagi dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020–2024, agenda yang ada semakin difokuskan pada: 1) perubahan *mindset* dan budaya kinerja organisasi; 2) deregulasi kebijakan; 3) penyederhaan organisasi; 4) perbaikan tata laksana; 5) penataan sumber daya manusia aparatur; 6) penguatan akuntabilitas dan efisiensi anggaran; 7) penguatan pengawasan; dan 8) peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dewasa ini, dengan adanya Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 2007, tidak ada jalan bagi pemerintah daerah untuk tetap terjebak pada *disfunctions of bureaucracy* ataupun *maladministration*. Daerah malah dituntut untuk melakukan tugas dan kewajibannya secara maksimal sesuai dengan apa yang ada dalam peraturan perundang-undangan. Dan daerah juga harus bisa menunjukkan tanggung jawab dalam setiap pelaksanaan kewenangan yang ada.

BAB 8

TENTANG REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH

Di pagi yang agak kurang cerah, ada rintik hujan di luar rumah. Saya mencoba untuk mengulas lagi mengenai gerakan reformasi birokrasi yang dewasa ini terdengar sangat nyaring disuarakan oleh pemerintah. Bahkan suara yang nyaring itu, telah merasuk tidak saja di tanah Jawa, akan tetapi juga sampai ke telinga kami yang ada di Kepulauan Natuna. Kami harus ikut dalam gerakan ini. Dan ini merupakan perintah.

Ya, ini merupakan perintah. Pasalnya ada Peraturan Presiden RI No. 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025*. Berdasarkan peraturan inilah, semua pikiran, tenaga, waktu, pendanaan, sumber daya manusia dan teknologi dikerahkan untuk menunjang tercapainya tujuan reformasi birokrasi:

1. Mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi bersangkutan.
2. Menjadikan negara yang memiliki *most-improved bureaucracy*.
3. Meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat.
4. Meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi.
5. Meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua sesi tugas organisasi.
6. Menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif dan efektif dalam menghadapi globalisasi serta dinamika perubahan lingkungan strategis.

Saya mencoba untuk mengerti. Mengapa kita harus melakukan reformasi birokrasi? Apakah karena adanya pidato Presiden dalam rangka memperingati ulang tahun ke 64 kemerdekaan RI di depan sidang DPR RI 14 Agustus 2009 (bertepatan 23 Sya'ban 1430 H) di mana Presiden menegaskan akan tetap melaksanakan reformasi gelombang kedua, termasuk reformasi birokrasi? *Hmm*, sepertinya ada hal lain yang dapat kita tarik lebih ke belakang, sejak penyakit KKN mulai digadung-gaduhkan oleh masyarakat atau lebih digelisahkan oleh mahasiswa. Korupsi, Kolusi, Dan Nepotisme benar-benar dianggap sebagai pemantik berkobarnya semangat untuk melakukan reformasi birokrasi.

Sambil menyeruput secangkir teh susu yang ada di meja, saya mencoba mengingat-ingat lagi ketika beberapa tahun sebelum meledaknya gerakan reformasi di tanah air. Kebetulan beberapa tahun sebelum reformasi birokrasi yang dimaksud itu, bertepatan dengan masa ketika orde baru berkuasa. Pada masa inilah segala macam penyakit KKN yang oleh sebagian pihak dianggap sedang tumbuh subur di mana-mana. Bahkan sudah merasuk ke tingkat desa segala.

Gerakan pembangunan dilakukan dengan satu komando, sentralistik. Tidak dikenal adanya suara lain dari sudut negeri di mana pun berada selain dari pusat. Bahkan parahnya lagi, keputusan jadi atau tidaknya satu proyek pembangunan ditentukan oleh satu orang yakni Presiden. Di tangan Presiden-lah letak kekuasaan untuk menyelenggarakan roda pembangunan di tanah air. Sementara di bilik lain, legislatif misalnya, cukup menerima laporan saja. Persoalan laporan yang disampaikan oleh presiden setiap peringatan hari kemerdekaan di gedung DPR benar atau tidak, bukan persoalan serius. Bahkan anggota DPR-nya Presiden sendiri yang memilih duduk sebagai anggota atau diberhentikan. Yang jelas, dalam setiap gerakan pembangunan nasional, masih jauh dari semangat desentralisasi sebaimana kita kenal dalam sepuluh duapuluhan tahun terakhir.

Pun demikian halnya dengan kebebasan berpendapat, sangat kental kontrol Kementerian Penerangan dalam menyaring, mengawasi, dan memutuskan pihak mana saja yang boleh bersuara serta tentang apa saja boleh bersuara. Bila mengkritik pemerintah dengan keras atau samar-samar, bersiap-siaplah menerima hukuman; lembaga yang mengkritik akan dibubarkan dan orang per orang akan dipenjara. Buktinya adalah

majalah *Tempo*, *Editor*, dan *Detik* harus tutup pada 21 Juni 1994 atau bertepatan dengan 11 Muharam 1415 H. Media yang disebut di atas dipaksa harus menutup seluruh operasi yang bersangkutan paut dengan pemberitaan; jika perusahaan media pemberitaan dipaksa untuk berhenti beroperasi membuat berita, sama saja membunuh seluruh karyawan. Ini karena, tidak ada proses produksi berita berarti tidak ada duit yang akan mengalir. Seluruh pucuk pimpinan hingga karyawan lapisan bawah tidak akan mendapat sumber penghasilan sama sekali.

Inilah gerakan semena-mena yang telah ditunjukkan oleh pemerintah orde baru ketika berhadapan dengan pihak pengkritik. Dengan bermodalkan selembar surat keputusan penutupan, semua pun harus tutup.

Sementara pada sisi lain, kehidupan berbangsa pun terdengar agak sumbang. Demokrasi kita sudah diatur sedemikian rupa mengerucut pada satu hal; jangan ada penghalang untuk orde baru terus berkuasa. Penghalang hanya akan menghambat laju gerakan pembangunan. Penghalang hanya akan menghambat perkembangan ekonomi bangsa.

Sisa-sisa manis di mulut sudah berkurang. Sepertinya harus dibilas dengan air minum yang tidak manis. Ya, seteguk air bening dapat menghilangkan rasa manis di mulut.

Pemerintah mulai berpikir cepat. Mereka mengambil alasan-alasan penghalang sebagai bahan bakar untuk melakukan segala tindakan—walau dalam kapasitas tertentu yang berada di luar batas kewajaran. Tindakan apa saja yang diperlukan untuk mengamankan kekuasaan, bisa dilakukan. Dan ini harus berjalan lancar serta bebas dari segala macam ketentuan hukum. Juga bebas dari kritik.

Semuanya tentunya masih ingat dengan keputusan orde baru di bawah pimpinan Presiden Soeharto yang melakukan penyederhanaan jumlah parti peserta pemilu di Indonesia. Semula, pada pemilu 1971, ada sembilan partai politik yang ikut, ditambah satu organisasi masyarakat yakni Golongan Karya. Namun, “Dua tahun berselang, pada 1973, MPR mengeluarkan ketetapan tentang GBHN yang menegaskan mengenai perlunya pengelompokan peserta pemilu” (Indira Ardanareswari, 2019). Maka dimulailah *pseudo democracy* atau demokrasi semu yang mengelabui rakyat,” kata sejarawan Anhar Gonggong, sebagaimana dikutip dari *Kompas*, 11 Januari 2014.

Kehidupan demokrasi di tanah air pun mulai berjalan dengan mata tertutup, mulut terbungkam, serta tangan dan kaki dirantai. Hanya telinga dibiarkan terbuka satu untuk mendengar perintah dari penguasa. Bila penguasa berkata melangkah ke kanan, tubuh demokrasi yang sudah penat, lelah, dan sakit, akan bersusah payah melangkah ke kanan. Pun demikian ketika penguasa berkata melangkah ke kiri, tubuh demokrasi harus dengan cepat melangkah ke kiri.

Kondisi seperti ini terus berlangsung sampai beberapa kali pemilu. Tahun demi tahun pelaksanaan pemilu selalu menempatkan Soeharto sebagai presiden dengan nyaman. Lebih-lebih lagi ketika mesin politik orde baru, Golkar, benar-benar dikedepankan dalam hal pengumpulan suara pemilih, menjadikan orde baru tetap berkuasa selama 32 tahun.

Rakyat tidak diperkenankan untuk memilih presiden dan wakil presiden. Rakyat hanya boleh memilih anggota Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) provinsi, DPRD kabupaten/kota. Untuk memilih presiden, itu urusan Majelis Permusyawaratan (MPR). Kemudian dari hasil itu, presiden akan memutuskan siapa sosok yang dianggap tepat untuk dijadikan wakil presiden.

Kehidupan demokrasi seperti ini, tidak saja mampu memberi dampak pada stabilitas politik tanah air, akan tetapi juga menenangkan konflik politik yang dianggap sangat berbahaya bagi pembangunan ekonomi Indonesia. Bagaimana pun dengan kondisi ekonomi Indonesia yang masih belum stabil akibat huru-hara orde lama, benar-benar tidak dapat memberikan celah bagi terciptanya gejolak. Untuk membangun perekonomian bangsa, kita harus tenang, damai dan terjamin dari sisi keamanan, barulah kemudian buruh bisa melanjutkan pekerjaan, nelayan bisa terus melaut, pedagang bisa membuka toko, dan pabrik dapat terus berproduksi tanpa khawatir ada gangguan sedikit pun.

Alhasil, orde baru sukses menjaga pertumbuhan ekonomi terus meroket jika dibanding orde lama. Sebagaimana dikatakan oleh Wakil Presiden RI ke 11, Boediono, "Pada masa orde baru, pertumbuhan ekonomi mencapai 7% per tahun selama 30 tahun. Kemiskinan sekitar 2% dan tahun 1996 sekitar 11%. Gini rasio stabil sekitar 30%-35%. Dan indikator seperti pendidikan serta kesehatan juga menunjukkan perbaikan," seperti dikutip dari *okezone.com*.

Cerita yang baik di atas, memang ada. Akan tetapi, seperti biasa; manusia akan lebih senang melihat keburukan dibanding kebaikan. Padahal diakui maupun tidak, apa yang telah dilakukan oleh orde baru, dalam beberapa aspek, tidaklah semuanya buruk. Tetapi masih bisa ditemukan kebaikan di dalamnya. Salah satunya yang paling mudah dikenali adalah kisah swasembada pangan pada 1984, kira-kira 15 tahun sebelum berakhirnya kekuasaan orde baru.

Pada waktu itu, Indonesia dapat memenuhi kebutuhan beras dalam negeri. Bahkan masih memiliki kelebihan beras yang dapat digunakan untuk dikirim ke luar negeri. Cerita ini, baik yang terlibat langsung dalam pemerintahan orde baru ataupun masyarakat biasa, merupakan prestasi yang patut untuk dibanggakan. Bukan mengapa, kita tidak lagi tergantung dengan beras dari negara tetangga. Beras produksi dalam negeri sudah mampu mencukupi kebutuhan yang ada.

Akan tetapi, sambil menyeruput teh susu yang ada, saya terhenyak. Benarkah cerita ini hanya permainan komunikasi pemerintahan saja yang lihai membungkus informasi kinerja pertanian yang tidak seberapa menjadi benar-benar “wah?” kan mesin-mesin pemerintah yang membidangi uraian tugas pokok kehumasan memiliki kemampuan untuk mengelola setiap informasi biasa menjadi luar biasa, hebat, melebihi target dan lain sebagainya. Atau jangan-jangan kecurigaan itu hanya sebatas pemikiran degil di kepala ini saja? Tidak ada dasar sama sekali.

Alhasil, muncul juga rasa gatal di ujung jari tangan ini untuk mencari sumber tentang swasembada beras di tanah air pada 10 November 1984. Saya mencoba mengutak atik laman internet dengan kata kunci swasembada beras. Ternyata salah satu berita yang muncul sangat mengejutkan; “Swasembada Beras ala Soeharto: Rapuh dan Cuma Fatamorgana”, tulisan Iswara N. Raditya, sebagaimana dikutip dari www.tirto.id.

Sekedar dikatahui, menurut Menteri Pertanian RI, Amran Sulaiman, “Dulu, tanggal 10 November 1984, kita didaulat menjadi swasembada pangan. Pada saat itu masih ada impor 414 ribu ton.” Impor ini dilakukan dengan maksud menjaga stabilitas harga beras di pasar. Karena bagaimana pun mewah dan berlimpahnya beras di tanah air namun untuk urusan harga, masyarakat tidak mampu untuk

membelinya, merupakan hal yang percuma. Penduduk tetap lapar karena tidak bisa mendapatkan beras dengan harga yang terjangkau.

Hmm, sampai di sini, sepertinya belum akan selesai. Tata kelola penegakan hukum, juga tidak luput dari sorotan publik. Ini buktinya.

“Perkembangan dan dinamika hukum dan tata peradilan di bawah orde baru justru diawali dengan penyingkirkan hukum dalam proses politik dan pemerintahan. Di bidang perundang-undangan, rezim orde baru ‘memberlakukan’ pelaksanaan UU Pokok-Pokok Agraria dan pada saat yang sama membentuk UU yang memindahkan modal asing berinvestasi di Indonesia; di antaranya adalah UU Penanaman Modal Asing, UU Kehutanan dan UU Pertambangan. Selain itu, orde baru juga melakukan: 1) penundukan lembaga-lembaga hukum di bawah eksekutif; 2) pengendalian sistem pendidikan dan penghancuran pemikiran kritis, termasuk dalam pemikiran hukum. Singkatnya, pada masa orde baru, tidak ada perkembangan yang baik dalam hukum nasional.” (www.rai-namrullah.wordpress.com, 24 Maret 2011. Pelaksanaan Hukum dan Pelanggaran HAM pada Masa Orde Baru).

Yang menarik adalah kalimat terakhir, “Singkatnya, pada masa orde baru, tidak ada perkembangan yang baik dalam hukum nasional.” Setiap kebijakan pemerintah bermuara pada dua hal. *Pertama*, menciptakan kekuasaan tetap berada pada satu tangan. Dan *kedua*, membuka pintu selebar-lebarnya bagi asing untuk berinvestasi di Indonesia.

Pertama, menciptakan kekuasaan tetap berada pada satu tangan. Dan *kedua*, membuka pintu selebar-lebarnya bagi asing untuk berinvestasi di Indonesia

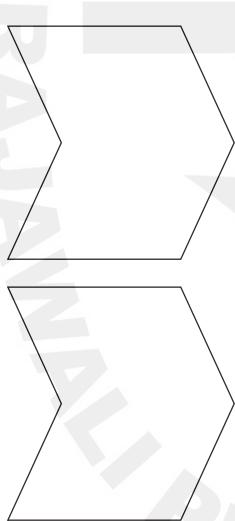
Minum teh lagi.

Orde baru memang sudah terkenal. Terkenal dimaksud bukan saja menyangkut stabilitas ekonomi dan pembungkaman aliran politik tanah air, akan tetapi juga merasuk sampai ke penegakan hukum segala. Semua menghasilkan pemberantasan pada pepatah berikut:

*Hendak merangkai daun ketupat
Cucilah tangan di tepi telaga
Walau pun bangkai ditutup rapat
Baunya akan tercium juga*

Akibatnya, masyarakat mulai mengendus aroma tak sedap dari gelagat pelaksanaan roda pemerintahan di Indonesia. Aroma itu kian merasuk ke seluruh sendi kehidupan berbangsa dan bernegara. Dan semakin lama, terasa kian menyesakkan dada. Sampai pada akhirnya muntahan kotor pun tumpah ke mana-mana.

Berawal dari munculnya sandungan batu pertama krisis ekonomi melanda Thailand dan Filipina, Indonesia pun ikut-ikutan demam. Harga-harga sembako secara perlahan mulai merangkak naik. Nilai tukar rupiah terjun bebas. Malah, menurut para ekonom, nilai tukar rupiah pada masa akhir orde baru merupakan masa terburuk sejak Indonesia merdeka. Terburuk karena alasan:



Zaman orde lama, infrastruktur ekonomi kita memang bermasalah. Banyak pabrik, ladang, transportasi pendukung dan lain-lain rusak akibat perang, sehingga wajar saja ekonomi Indonesia mengalami tekanan yang dahsyat dari segala bidang sampai-sampai menyebabkan inflasi nilai rupiah di atas 200%.

Sementara pada masa orde baru, semua berbeda jauh dengan kondisi di era orde lama. Penataan infrastruktur ekonomi sudah berlangsung lama, kestabilan politik terjamin dan keran investasi terbuka lebar bagi pelabur asing. Maka tidak ada alasan Indonesia harus ikut-ikutan demam panas karena krisis ekonomi yang melanda dunia.

Sayangnya Indonesia terus mengalami demam tinggi. “Dolar AS mulai merangkak naik ke Rp4.000 di akhir 1997. Lanjut ke Rp6.000 di awal 1998,” seperti yang ditulis Anisa Indraini, Krisis Ekonomi 1998 dan Cerita Kejatuhan Soeharto (www.finance.detik.com. Sabtu 8 Agustus 2020).

Hasilnya sudah dapat ditebak. Harga barang melambung tinggi. Masyarakat mulai kesulitan untuk membeli barang-barang kebutuhan pokok karena mahal. Lapangan pekerjaan menyusut. Belum lagi angka pengangguran yang terus menggunung, menjadikan proses pembangunan bangsa ini menjadi terhambat. Indonesia pun secara resmi masuk dalam negara-negara yang mengalami krisis ekonomi. Dan kerusuhan terjadi di mana-mana baik oleh anggota masyarakat, serikat

pekerja maupun mahasiswa, semakin menjadikan tanah air terpuruk dalam kubangan masalah.

Perkembangan selanjutnya ternyata mengusik hati nurani dan pemikiran mahasiswa di beberapa perguruan tinggi. Mereka tergerak dan berniat melakukan demonstrasi dan menuntut pemerintah harus segera bertanggung jawab atas apa yang telah terjadi. Ada enam tuntutan yang harus segera diselesaikan oleh pemerintah. Enam tuntutan tersebut kemudian berubah menjadi agenda besar reformasi tata kelola Negara Republik Indonesia.

1. Amandemen UUD 1945.
2. Penghapusan doktrin dwi fungsi ABRI.
3. Penegakan supremasi hukum, penghormatan HAM serta pemberantasan KKN.
4. Desentralisasi dan hubungan yang adil antara pusat dan daerah.
5. Mewujudkan kebebasan press.
6. Mewujudkan kehidupan demokrasi.

Secara sekilas, pemerintah memang telah berupaya untuk merealisasikan enam tuntutan di atas. UUD 1945 telah beberapa kali diamandemen.

1. Amandemen UUD 1945 I pada 19 Oktober 1998.
2. Amandemen UUD 1945 II pada 18 Agustus 2000.
3. Amandemen UUD 1945 III pada 10 November 2001.
4. Amandemen UUD 1945 IV pada 10 Agustus 2002.

Penghapusan dwi fungsi ABRI dalam ketatanegaraan kita pun telah dilakukan. Tak memakan waktu lama, Presiden Gus Dur langsung merealisasikan tuntutan tersebut menjadi kenyataan. Dwi Fungsi ABRI yang telah hidup di sistem perpolitikan nusantara selama tiga dasawarsa mencapai masa akhir.

AMANDEMEN UUD 1945

Amandemen I

(19 Oktober 1999)

Fokus amandemen untuk membatasi kekuasaan Presiden yang dianggap terlalu berlebihan. Salah satunya terkait pembatasan periode jabatan Presiden.

Amandemen II

(18 Agustus 2000)

Amandemen dilakukan dengan menambahkan aturan antara lain terkait wewenang dan posisi pemerintah daerah; peran dan fungsi DPR; serta penambahan mengenai hak asasi manusia.

Wacana amandemen UUD 1945 kembali menghangat dalam beberapa bulan terakhir, terutama sejak PDI Perjuangan menyatakan dukungan kepada Bambang Soesatyo menjadi Ketua MPR RI 2019-2024.

Sejauh ini, UUD 1945 sudah mengalami empat kali amandemen. Sejumlah perubahan besar dalam tata kenegaraan pun terjadi.



Amandemen III

(10 November 2001)

Sejumlah perubahan besar pun dilakukan, misalnya terkait bentuk dan kedaulatan negara, aturan pemakzulan, hingga pembentukan lembaga seperti Dewan Perwakilan Daerah, Komisi Yudisial dan Mahkamah Konstitusi.

Amandemen III juga mengamanahkan pemilihan presiden-wakil presiden yang dilakukan secara langsung, dan tidak lagi dilakukan oleh MPR.

Amandemen IV

(10 Agustus 2002)

Sejumlah perubahan antara lain pendidikan dan perekonomian, juga aturan peralihan dan tambahan.

KOMPAS.com
JEPANG MEMERINTAH JUMLAH

Waktu itu diputuskan untuk tidak lagi melibatkan para pejabat tinggi militer dalam jabatan strategis nonmiliter. Biarlah tentara hanya menjalankan tugas pokoknya saja. Sementara jabatan strategis yang ada di dunia sipil, tetap dilaksanakan dan dikelola oleh pejabat sipil.

Hal ini sebetulnya banyak memberikan manfaat, tidak saja bagi pejabat tinggi militer, akan tetapi juga rakyat. Manfaat tersebut adalah:

1. Tentara dapat fokus melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai tentara yang profesional di bidangnya.
2. Pengelolaan sumber daya manusia tentara dapat berlangsung dengan memperhatikan kebutuhan rencana strategis pengembangan dan peningkatan pertahanan keamanan nasional.

3. Tingkat profesionalitas tentara dapat digenjot sesuai dengan bidang tugas tanpa ada lagi kesibukan lain untuk melaksanakan tugas tambahan pekerjaan di dunia sipil.
4. Tidak ada lagi kesalahan pelaksanaan tugas harian sebagai tentara yang bercampur dengan tugas sipil.
5. Penilaian kinerja utama tentara bisa meningkat karena tentara sudah fokus melaksanakan tugas utama sebagai tentara, bukan sebagai sipil.
6. Bagi rakyat, dapat menimbulkan rasa aman untuk beraktivitas. Ini karena pertahanan dan keamanan negara terjamin. Tentara siap melaksanakan tugas mempertahankan kedaulatan serta keamanan nasional.
7. Bila rakyat dapat beraktivitas, roda pembangunan ekonomi, sosial, budaya dan keagamaan dapat berputar sebagaimana mestinya. Tidak ada lagi cerita sumbang tentang kesenjangan.

Mengenai tuntutan penegakan supremasi hukum, penghormatan HAM serta pemberantasan KKN, sepertinya memang harus kembali didiskusikan. Bukan mengapa, masih terdengar dan terlihat riak-riak ketidaksesuaian penegakan hukum dan HAM di tanah air masih kental dengan aroma KKN. Ada banyak kasus di mana seorang hakim ditangkap karena menerima suap; putusan yang mencederai rasa keadilan serta berpihak pada kalangan berduit.

Namun terlepas dari itu semua, dengan disahkannya UU No. 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, babak baru penegakan hukum tindak pidana korupsi pun dimulai. Negara telah berazam untuk menekan angka korupsi di Indonesia.

**

Hmm, selain teh panas, istri saya juga menghidangkan nasi dagang. Saya berkenan untuk menikmatinya terlebih dahulu.

Nasi dagang adalah hidangan tradisional yang ada di Pulau Tujuh, sebutan lain Kabupaten Natuna dan Kepulauan Anambas Provinsi Kepulauan Riau. Nasi dagang ini terbuat dari nasi sebagai bahan utama, lauk dan *lebe*. Biasanya nasi dagang ini dibungkus menggunakan daun pisang. Isinya tidak terlalu banyak. Sangat pas untuk orang yang sedang diet. Akan tetapi untuk orang yang selera makannya besar, saya kira tiga atau empat bungkus, barulah merasakan kenyang.

Sepengetahuan saya, namanasi dagang bermula dari nasi lemak yang dibuat di rumah dalam daun pisang, kemudian nasi yang sudah dibungkus tersebut dijual ke warung. Maka lahirlah nama nasi dagang.

Dalam perkembangan selanjutnya, banyak pembuat nasi dagang mulai berkreasi, baik yang berkenaan dengan lauk maupun berurusan dengan bungkus. Sebagian pembuat nasi dagang memadu padankan lauk. Misal, ketika ikan tongkol dan telur sedang murah, pilihan pun jatuh ke telur. Begitu juga sebaliknya.

Demikian halnya dengan pembungkus yang dipakai, tergantung kondisi. Mengingat daun pisang kadang-kadang sulit untuk didapat, biasanya pedagang akan beralih menggunakan kertas pembungkus nasi. Ini lebih pada sisi praktis dalam bekerja.

Secara pribadi, saya lebih memilih untuk membeli nasi dagang berlauk ikan tongkol atau ikan goreng *belade* yang dibungkus dengan daun pisang. Rasa dan bau akan berbeda jauh dengan nasi dagang lauk selain tongkol dan dibungkus dengan kertas pembungkus nasi. Kalau pun hanya nasi dagang lauk telur dibungkus dengan kertas pembungkus nasi saja yang ada, kerongkongan dan perut ini masih bisa diajak kompromi. Ini karena nasi dagang sangat kami sukai di Pulau Tujuh.

Berdasarkan keterangan dari www.kpk.go.id, sejak berdiri hingga 2019 tercatat sebanyak 1.250 kasus yang diteliti, dan melakukan 1.007 penyelidikan. “Dari jumlah itu, sebanyak 678 kasus telah inkrah”. Dan yang cukup menggembirakan, KPK telah menangkap 1.125 pelaku tindak pidana korupsi, 136 orang di antaranya adalah kepala daerah.

Terlepas dari munculnya upaya atau gerakan yang melemahkan KPK dari berbagai sisi, kita patut bersyukur bahwa penegakan hukum tindak pidana korupsi di tanah air berjalan dengan baik dan sudah banyak menunjukkan hasil. Banyak pelaku korupsi ditangkap, diproses



sesuai aturan hukum di pengadilan. Dan bila terbukti bersalah, langsung dipenjara. Malah hukuman yang ditimpakan kepada pelaku korupsi, tidak cukup kurungan saja, akan tetapi juga ada upaya untuk memiskinkan pelaku korupsi. Setiap harta bendanya disita untuk negara.

Hal ini sudah keluarga kami alami, di mana abang tertua yang sudah diputuskan oleh pengadilan bersalah karena melakukan tindak pidana korupsi, harus dipecat dari pekerjaannya sebagai PNS. Selain itu, harta bendanya paling tidak sampai Muhamarram 1442 H—masih belum jelas arahnya ke mana.

Setelah diberhentikan dari PNS, abang kami tidak lagi menerima haknya berupa gaji pensiun, tunjangan kinerja, dan hak-hak lainnya. Dia sudah terlepas dari tanggungan negara. Padahal anaknya masih sekolah, masih membutuhkan biaya untuk pendidikan. Abang kami harus pandai-pandai berusaha untuk tetap mendapatkan penghasilan.

Sampai di sini, saya sependapat bahwa penegakan hukum di tanah air sudah berjalan hanya saja masih perlu ditingkatkan. Bukan mengapa, dua mesin penagak hukum yang kita miliki—Polri dan Kejaksaan—adalah mesin lama yang sudah karatan. Ada begitu banyak kotoran yang melekat pada dua lembaga ini. Dan kotoran itu, setiap tahun berjalan selalu memberikan kejutan negatif, kejutan yang buruk. Sementara KPK adalah mesin baru yang dimiliki oleh Indonesia untuk menegakkan hukum tindak pidana korupsi. Itu artinya, dua mesin berjalan tersebut. Satu mesin berjalan dengan kecepatan tinggi.

Dua mesin yang karatan, walaupun sudah beberapa kali dilakukan perbaikan, tetap saja belum menunjukkan kinerja maksimal. Malah ada saja masyarakat yang menyuarakan nada sumbang atas penilaian kinerja Polri dan Kejaksaan. Suara sumbang itu kadang-kadang kalah dengan upaya perbaikan yang telah dilakukan di lembaga Polri dan Kejaksaan.

Hmm, sungguh luar biasa.

Memukul alu biarlah pelan

Supaya kaki tak terasa sengal

Hukum selalu menjadi lahan

Mencari rezeki yang tak halal

Ini sudah menjadi pengetahuan umum yang sulit untuk dibuktikan. Pasalnya sederhana saja; penegak hukum menganggap yang bersalah

sebagai ladang untuk menghasilkan berlembar-lembar rupiah. Sering terjadi perundingan di belakang menyangkut kasus yang berlaku. Bila ingin selamat, serahkan sejumlah duit. Namun bila tidak, semua akan berlanjut ke meja persidangan. Hukum yang akan ditetapkan pun maksimal. Pokoknya tidak ada ampun. Inilah logika salah pecah amanah dari para penegak hukum kita.

Dalam era reformasi, sesuai dengan tuntutan yang ada, pekerjaan pemerintah harus bertambah untuk membenahi tata kelola penyelenggaraan pemerintahan yang sentralistik. Pemerintah seharusnya tidak dijalankan dari Jakarta saja, melainkan juga dari daerah. Untuk itu penguatan peraturan perundang-undangan pun dilakukan guna menjamin terlaksananya desentralisasi secara utuh dan berkelanjutan.

Pada era orde baru pernah diterbitkan UU No. 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah. UU ini terdiri dari delapan bab, 22 bagian, 12 paragraf dan 94 pasal. Disebutkan dalam Pasal 3 ayat (1) bahwa dalam rangka pelaksanaan asas desentralisasi, dibentuk dan disusun daerah tingkat I dan daerah tingkat II. Pembentukan daerah ini diikuti dengan kewenangan, hak dan kewajiban serta mengurus rumah tangga sendiri sesuai dengan peraturan perundang-undangan berlaku.

- Provinsi dan ibu kota negara disebut gubernur.
- Kabupaten disebut bupati.
- Kotamadya disebut walikotamadya.
- Kota administratif disebut walikota.
- Kecamatan disebut camat.

Proses lahirnya seorang kepala daerah di setiap tingkatan ditentukan oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Bukan hasil pemilihan langsung oleh rakyat yang ada baik di provinsi ataupun kabupaten/kota. Pertama, seorang kepala daerah dicalonkan dan dipilih oleh anggota DPRD yang telah lebih dulu bersepakat dengan gubernur dan Menteri Dalam Negeri. Kemudian hasil pemilihan yang sudah dilakukan oleh DPRD diajukan ke Menteri Dalam Negeri untuk penetapan seorang gubernur, dan gubernur untuk menetapkan seorang bupati/wali kota.

Pemilihan ini berlangsung menurut mekanisme yang diatur sedemikian rupa agar terlihat demokratis, padahal yang sesungguhnya jauh dari nilai-nilai demokratis. Semuanya sudah diatur menurut kehendak Jakarta.

Hal ini dapat dilihat dari pemilihan calon Gubernur Riau periode 1982–1987, di mana DPRD telah bersepakat untuk mengajukan secara jelas dalam buku Riak Politik Riau, karya Azam Awang (2002). Dijelaskan bahwa pilihan DPRD Riau untuk mengusulkan Ismail Suko sebagai Gubernur Riau ternyata ditentang oleh pemerintah pusat. Jakarta lebih menyetujui Imam Munandar dijadikan Gubernur Riau yang berlatar belakang TNI dibanding tokoh daerah yang diusulkan DPRD Riau.

Kondisi seperti ini miris memang. Pemerintahan sendirilah yang melanggar penerapan secara utuh UU No. 5 Tahun 1974 dengan cara mengabaikan calon gubernur yang sudah ditetapkan sebagai calon gubernur Provinsi Kepulauan Riau oleh DPRD Riau. Maka ketika bercermin dari apa yang berlaku di Riau misalnya, memang harus dilakukan perubahan mendasar menyangkut pelaksanaan otonomi daerah di tanah air. Undang undang tentang pemerintah daerah pun harus dirubah dengan cara mengganti pemilihan seorang kepala daerah oleh DPRD menjadi pemilihan langsung oleh rakyat. Dan juga aspek penting pengelolaan pemerintahan lainnya, pun harus diperkuat. Sedapat mungkin otonomi daerah dijalankan sesuai dengan maksud semula yang jauh dari intervensi pusat.

Tentunya hal ini tidak mudah. Ini karena daerah masih “menyusu” dengan pusat. Segala sumber pendapatan keuangan pemerintah daerah, sebagian besar datang dari pusat. Bukan hasil sendiri. Dan berdasarkan fakta yang ada, hubungan antara pemerintah pusat dan daerah masih bersifat instruksi dari atas ke bawah. Bukan koordinasi antara dua pemerintahan.

Reformasi menghendaki hal di atas dirubah. Segala tata aturan pelaksanaan desentralisasi harus sempurna dilaksanakan. Harus ada jaminan bagi daerah untuk melakukan segenap urusan secara mandiri, tanpa ada intervensi dari pemerintah pusat.

Menyangkut pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia, pemerintah telah menerbitkan UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. UU ini adalah perangkat hukum terbaru yang diterbitkan untuk mengatur tentang pelaksanaan pemerintahan di daerah. Di dalamnya secara tegas mengatur tentang tata kelola pelaksanaan pemerintahan daerah; dimulai dari penegasan kekuasaan pemerintah pusat, pengaturan urusan pemerintahan yang dapat dijalankan oleh

pemerintah daerah, pelaksanaan tugas, kewajiban kepala daerah, tentang DPRD, perencanaan pembangunan pada pemerintah daerah, pemerintah daesa dan pembagian kewenangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Hal penting lain yang barang kali masih belum disinggung sama sekali, menyangkut pelaksanaan roda pemerintahan di daerah adalah adanya kewenangan yang diberikan kepada pemerintah daerah untuk menolak keputusan dan kebijakan pemerintah pusat terkait penyelenggaraan teknis roda pemerintahan di daerah.

Contoh: melalui Peraturan Kepala

Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah No. 16 Tahun 2015 tentang Petunjuk Teknis Pengangkatan dalam Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Melalui Mekanisme Pengangkatan dari Jabatan Lain dan Peraturan Pemerintah No. 40 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Keputusan Presiden No. 87 Tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional PNS diamanatkan bahwa setiap pegawai yang bertugas dan berwenang melakukan kegiatan pengadaan barang/jasa pemerintah harus diangkat dalam jabatan fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Menurut Peraturan Kepala Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah No. 16 Tahun 2015 syarat dan mekanisme pengangkatan sebagai berikut:

1. Berijazah paling rendah S-I/Diploma IV.
2. Pangkat paling rendah Penata Muda (IIIA).
3. Memiliki sertifikat Ahli Pengadaan Nasional Tingkat Pertama.
4. Setiap unsur penilaian prestasi kerja atau pelaksanaan pekerjaan dalam Daftar Penilaian Prestasi Kerja, paling rendah bernilai baik dalam satu tahun terakhir.
5. Memiliki pengalaman di bidang pengadaan barang/jasa paling sedikit dua tahun, sebagai:

Hal penting lain yang barang kali masih belum disinggung sama sekali, menyangkut pelaksanaan roda pemerintahan di daerah adalah adanya kewenangan yang diberikan kepada pemerintah daerah untuk menolak keputusan dan kebijakan pemerintah pusat terkait penyelenggaraan teknis roda pemerintahan di daerah.

- Pejabat Pembuat Komitmen (PPKom).
 - Pokja Unit Layanan Pengadaan.
 - Panitia pengadaan barang/jasa pemerintah.
 - Pejabat Pengadaan.
 - Pejabat/Panitia Penerima Hasil Pekerjaan (PPHP).
6. Telah mengikuti dan lulus diklat Ahli Pengadaan Barang/Jasa Tingkat Pertama.
 7. Usia paling tinggi 50 tahun.
 8. Tersedianya formasi untuk jabatan fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa.

Pasal 12 PP No. 60 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah menerangkan Pejabat Pengadaan Memiliki tugas:

- a. Melaksanakan persiapan dan pelaksanaan Pengadaan Langsung.
- b. Melaksanakan persiapan dan pelaksanaan Penunjukan Langsung untuk pengadaan barang/jasa pekerjaan konstruksi/jasa lainnya yang bernilai paling banyak Rp200.000.000.
- c. Melaksanakan persiapan dan pelaksanaan Penunjukan Langsung untuk pengadaan jasa konsultansi yang bernilai paling banyak Rp100.000.000.
- d. Melaksanakan *E-Purchasing* yang bernilai paling banyak Rp200.000.000.

Untuk memenuhi persyaratan nomor 1, 2, 4, 5, 7, dan 8, besar kemungkinan bagi daerah untuk memenuhinya. Namun ketika sampai pada nomor 3 dan 6, kesulitan pun muncul. Pasalnya tidak semua daerah bisa memenuhi persyaratan yang diminta. Padahal periode penyesuaian (*inpassing*) telah berakhir pada 31 Desember 2014. Akibatnya terjadi dua hal:

1. Timbul kesan bahwa pemerintah daerah tidak patuh untuk menyelenggarakan Peraturan Pemerintah No. 40 Tahun 2010 dan Peraturan Kepala LKPP No. 16 Tahun 2015.
2. Adanya sikap pembiaran dari pihak yang mengeluarkan peraturan terhadap daerah-daerah yang enggan menunaikan kewajiban.

Dua hal di atas mencerminkan adanya sikap intervensi pemerintah pusat dalam pelaksanaan urusan pemerintahan daerah. Sementara pada sisi lain, pemerintah daerah benar-benar dituntut untuk sesegera

mungkin melaksanakan kegiatan pembangunan fisik. Kegiatan pembangunan ini diarahkan untuk membuat roda pertumbuhan ekonomi bisa berputar. Sebagaimana disebutkan Otto Soemarwoto bahwa pembangunan akan selalu membawa perubahan yang baik menurut ukuran manusia. Dampak positif pembangunan adalah:

1. Meningkatnya kemakmuran dan kesejahteraan rakyat secara merata.
2. Meningkatkan pertumbuhan ekonomi secara bertahap sehingga terjadi perubahan struktur ekonomi yang lebih baik, maju, sehat, dan seimbang.
3. Meningkatnya kemampuan dan penguasaan teknologi yang akan mengembangkan kemampuan dunia usaha nasional.
4. Memperluas dan meratakan kesempatan kerja dan kesempatan berusaha.
5. Menunjang dan memperkuat stabilitas nasional yang sehat dan dinamis dalam rangka memperkokoh ketahanan nasional.

Mengingat daerah tidak diberikan kewenangan untuk menolak, menjadikan pelaksanaan aturan dimaksud benar-benar timpang. Setiap tahun anggaran berjalan, pengelola pengadaan barang/jasa pemerintah tetap bekerja mengurus teknis pelaksanaan proses pengadaan barang/jasa pemerintah sebagai tenaga struktural. Padahal aturannya menghendaki setiap pengelola pengadaan barang/jasa haruslah berada dalam jabatan fungsional, bukan struktural.

Ha, muncul lagi pekerjaan rumah yang harus diselesaikan. Saya pun kembali menyeruput teh yang ada. Menikmati suapan demi suapan nasi dagang di meja.

Berikutnya tuntutan demokrasi juga menyinggung adanya kebebasan press. Ini sudah dibahas pada lembar-lembar sebelumnya. Yang belum kita bahas adalah tuntutan mengenai mewujudkan kehidupan demokrasi di Indonesia secara utuh dan sempurna. Kehidupan demokrasi dianggap selaras dengan sila keempat yang berbunyi “Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan.”

Untungnya sejak berlakunya UU No. 2 Tahun 1999 tentang Partai Politik, UU No. 3 Tahun 1999 tentang Pemilihan Umum dan UU No. 4 Tahun 1999 tentang Susunan dan Kedudukan MPR, DPR, dan DPRD telah merubah wajah demokrasi Indonesia. Negara kita telah

melakukan pemilihan umum untuk pemilihan Presiden dan Wakil Presiden, Gubernur dan Wakil Gubernur, Bupati dan Wakil Bupati, Wali Kota dan Wakil Wali Kota, Ketua dan Anggota DPR, DPD, DPRD Provinsi, DPRD Kabupaten/Kota secara langsung. Tidak lagi seperti pada pemilu-pemilu zaman orde baru. Pemilu pascareformasi penuh dengan praktik-praktik demokrasi. Bahkan terdapat pula kekhawatiran demokrasi yang diterapkan sudah terlalu jauh lepas kontrol. Pasalnya, dewasa ini sulit untuk membedakan mana yang disebut kebebasan mengeluarkan pendapat, mana pula yang mengandung hujatan, merepot tak tentu pasal, dan mana menghina atau menjatuhkan, serta mana yang mengkritik. Semua bercampur baur seperti tempoyak dan lade garam.

Kekhawatiran ini tidak saja di lapangan demokrasi akan tetapi merasuk ke tata kelola pemerintahan daerah. Ada anggapan bahwa pelaksanaan otonomi daerah perlu dievaluasi agar tidak muncul kesalahan demi kesalahan dalam tataran teknis. Kesalahan tersebut nampak pada besarnya kewenangan kepala daerah dalam mengatur rumah tangganya sendiri. Sementara pemerintah pusat merasa kurang berkenan dengan hal ini sehingga mau tidak mau, terjadilah perubahan-perubahan proses penyelenggaraan pemerintahan daerah di tanah air. Dari UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah diganti dengan UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Pergantian dari satu UU ke UU lainnya, sebenarnya tidaklah terlalu memberikan perubahan mendasar. Ini karena UU No. 32 Tahun 2004 masih mengakui dan menghormati satuan-satuan pemerintah yang bersifat khusus dan istimewa. Daerah khusus dan istimewa ini dapat diberikan wewenang khusus yang diatur dengan undang-undang (Dinamika Perubahan UU Pemerintahan Daerah, asrifai.blogspot.com).

Hal lain yang juga menyebabkan perubahan undang-undangan pemerintahan daerah adalah timbulnya prasangka keliru dari pemerintah pusat terkait pelaksanaan otonomi daerah. Banyak daerah dapat mewujudkan berbagai macam rencana pembangunan dengan memanfaatkan kewenangan dan kekuasaan yang ada. Daerah dapat melakukan pembangunan secara sporadis dibanyak bidang, sampai-sampai antara semangat membangun dengan sikap tamak, agak sulit untuk dibedakan.

Kejadian semacam ini menjadikan analisis berkembang ke mana-mana. Ada yang mengangkat efektivitas pelaksanaan otonomi daerah

di bawah UU No. 22 Tahun 1999; ada juga yang mengangkat sejauh mana garis koordinasi antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah benar-benar berlaku. Yang jelas, otonomi daerah benar-benar menjadi idola bagi ilmuwan sosial untuk dikaji penerapannya di Indonesia.

**

Setelah meneguk air teh untuk ke sekian kali, saya mencoba masuk ke masa pelaksanaan reformasi pada pemerintahan Soesilo Bambang Yudoyono (SBY). Pada masa SBY, arah kebijakan reformasi mulai difokuskan untuk membenahi mesin birokrasi tanah air agar mampu menunjukkan kinerja maksimal. Hal ini ditandai dengan diterbitkannya Peraturan Presiden RI No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025. Peraturan ini tepat ditanda tangani oleh Presiden SBY pada 21 Desember 2010, tahun-tahun awal periode kedua pemerintahannya.

Reformasi yang menyasar birokrasi ini berlatar belakang dari adanya masalah dalam mesin birokrasi Indonesia. Masalah dimaksud menurut Perpres No. 81 Tahun 2010 ini adalah: 1) organisasi pemerintahan belum tepat fungsi dan tepat ukuran; 2) beberapa peraturan perundang-undangan di bidang aparatur negara masih ada yang tumpang tindih, inkonsisten, tidak jelas dan multi tafsir; 3) alokasi PNS menurut teritorial (daerah) tidak seimbang serta tingkat produktivitas PNS masih rendah; 4) masih adanya praktik penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang dalam proses penyelenggaraan pemerintahan; 5) pelayanan publik belum dapat mengakomodir kepentingan masyarakat; 6) pola pikir dan budaya kerja birokrat belum sepenuhnya mendukung birokrasi efisien, efektif, dan produktif serta profesional.

Karena saya adalah bagian dari Pegawai Negeri Sipil, sedikit banyak saya berhadapan dengan kerja birokrasi. Kerja dimaksud, secara umum sudah mencakup enam hal di atas. Dimulai dari adanya organisasi sebagai tempat untuk melaksanakan pekerjaan, peraturan perundang-undangan sebagai dasar melakukan pekerjaan, SDM, kewenangan, bentuk pelayanan publik, sampai ke *mindset* dan *culture set*, benar-benar tidak bisa lepas dari perjalanan karir saya sebagai seorang PNS. Di dalamnya, saya pribadi, juga yang saya kira, masih agak belum jelas tentang: Seperti apakah yang dimaksud organisasi pemerintah masih belum tepat fungsi dan belum tepat ukuran?

Yang jelas, dalam menjalankan urusan kepegawaian di Kabupaten Natuna. Misalnya, saya selalu mendengar begini, “Fungsi urusan kepegawaian yang di dalamnya masih melekat urusan pendidikan dan pelatihan aparatur, benar-benar mengalami *overload* pekerjaan”. Selain itu, juga terlalu besar dan sekaligus terlalu kecil.

Maksudnya?

BEGINI. Terlalu besar di sini maksudnya urusan pelayanan administrasi kepegawaian masih bergabung dengan pengembangan SDM aparatur. Dan terlalu kecil adalah sedikitnya tenaga aparatur yang bertugas melakukan pelayanan administrasi kepegawaian yang melayani pegawai ASN Kabupaten Natuna. Angka pegawai yang dilayani bisa menyentuh lebih 3.000 orang. Hal ini diperparah lagi dengan minimnya sarana penunjang untuk melaksanakan urusan kepegawaian secara maksimal. Padahal diakui maupun tidak, urusan kepegawaian yang tidak berjalan maksimal akan menyebabkan beberapa masalah nantinya, seperti:

- Rendahnya kinerja aparatur pemerintah di Kabupaten Natuna.
- Banyak urusan penempatan aparatur pada satu sisi jabatan bersifat tambal sulam. Bila tidak cocok segera diganti.
- Pelaksanaan roda pemerintahan tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya.
- Pelayanan administrasi kepegawaian, seperti pensiun, kenaikan pangkat, pindah ke luar Kabupaten Natuna ataupun yang berkaitan dengan pengurusan KARIS, KARSU, dan TASPEN akan ikut terkendala.

Reformasi birokrasi yang sampai tulisan ini disusun, sudah berlangsung hampir sepuluh tahun. Selama sepuluh tahun itu pula, bila membaca naskah-naskah reformasi birokrasi yang diterbitkan oleh kementerian PAN dan RB RI, semuanya menunjukkan kemajuan yang signifikan. Akan tetapi bukan di sini tempatnya untuk memaparkan panjang lebar keberhasilan yang kononnya sudah diraih oleh pemerintah.

Diakui memang, lahirnya gerakan reformasi birokrasi yang di-canangkan pada masa pemerintahan Presiden SBY beberapa tahun belakang, tak pernah bisa lepas dari pengaruh gelombang reformasi pada 1998. Gelombang ini telah mampu memberikan efek kejut bagi

mesin birokrasi agar mampu berubah dari keadaan yang kurang baik menjadi lebih baik. Maka disusunlah Perpres No. 80 Tahun 2010. Dalam peraturan presiden ini, terdapat kewajiban bagi seluruh lapisan birokrasi untuk melakukan upaya-upaya reformasi dalam segala bentuk, terutama sekali yang berkaitan dengan delapan area perubahan: 1) area organisasi; 2) tata laksana; 3) peraturan perundang-undangan; 4) SDM aparatur; 5) pengawasan; 6) akuntabilitas; 7) pelayanan publik; 8) pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*).

Dengan berlakukannya Permen PAN RB No. 26 Tahun 2020 ini, secara langsung menyebabkan tiga peraturan berikut tidak berlaku:

1. Permen PAN RB No. 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah.
2. Permen PAN RB No. 30 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah.
3. Permen PAN RB No. 8 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua Atas Permen PAN RB No. 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah.

Sejak disahkan, tak lama kemudian peraturan ini pun mulai bergera di setiap daerah yang ada di Indonesia. Daerah-daerah, baik di tingkat provinsi ataupun kabupaten/kota, harus melakukan perubahan pada area yang ditentukan di atas. Kedelapan area perubahan tersebut harus dilakukan serentak, sekaligus. Persoalan daerah sedang fokus menyelesaikan prioritas utama dalam RPJM daerah masing-masing atau apa, tak soal. Pokoknya harus dikerjakan. Bahkan berdasarkan Peraturan Menteri PAN dan RB No. 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi, penilaian pun dilakukan setiap tahun.

Saya masih ingat ketika pertama kali dilibatkan dalam evaluasi reformasi birokrasi pada Pemerintah Kabupaten Natuna. Waktu itu 2018 untuk tahun penilaian 2017. Karena saya baru pertama kali terlibat dalam proses evaluasi, masih banyak hal yang belum saya ketahui pasti. Hal saya maksud adalah mengapa setiap pekerjaan yang sudah dilakukan harus melampirkan bukti fisik sebagai pendukung? Padahal banyak pekerjaan pembangunan urusan kepegawaian di daerah sudah dijalankan sebagaimana mestinya. Bahkan pekerjaan yang telah dikerjakan itu, sifatnya sudah menjadi rutinitas tahunan karena memang ditetapkan dalam rencana kerja tahunan SKPD.

Ternyata baru pada saat selesai evaluasi saya mengerti. Pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik, akan bertambah baik ketika diikuti dengan bukti fisik tersedia secara lengkap. Seperti misalnya, dasar pemerintah daerah melakukan tes penerimaan CPNS daerah pada tahun tertentu adalah usulan tentang kebutuhan formasi kepada Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Dan usulan itu pula buah dari kajian analisis jabatan serta analisis kebutuhan pegawai.

Ini semua tentu ada lembar hitam di atas putihnya. Dan selembar kertas yang dibubuh tanda tangan Bupati Natuna merupakan bukti yang bisa dipertanggung-jawabkan. Dengan adanya selembar bukti ini, barulah hasil kerja dari aparatur pemerintah pengelolaan urusan kepegawaian dapat dinyatakan tinggi. Juga dapat dipertanggung-jawabkan. Namun ada hal lain yang kadang mengiringi hasil evaluasi birokrasi di kantor-kantor pemerintah daerah.

Banyak pekerjaan yang telah selesai dikerjakan terkadang tidak diikuti dengan tersusun dan tersimpannya bukti fisik sebagaimana syarat yang diminta.

Ini masalah. Di kantor-kantor pemerintah, sepenuhnya saya, bidang pekerjaan yang bersangkutan paut dengan keuangan, pengelolaan barang milik daerah dan kehadiran pegawai sajalah yang relatif memiliki bukti fisik. Sementara di bidang pekerjaan lain, tergantung dari aparatur yang mengelolanya. Bila individu yang mengelola kegiatan dikenal teliti dalam mengurus setiap lembar-lembar bukti tertulis kegiatan, pastilah arsip yang ada akan lengkap. Akan tetapi bila yang mengurus kegiatan tersebut tidak teliti, seperti saya misalnya, hasilnya pun pasti akan berkecaci.

Saya pernah mengalaminya.

Pernah saya harus bingung sendiri ketika salah seorang tim evaluasi bertanya tentang penggunaan papan pengumuman untuk menyampaikan informasi penting terkait kenaikan pangkat; saya tidak bisa menyertakan bukti. Padahal dari subbidang yang membidangi kenaikan pangkat, telah menyerahkan seperangkat *copy* surat sebagai arsip. Sayangnya, karena kelalaian diri ini dalam mengurus arsip, semua pun harus terkendala. Sampai-sampai saya harus berkata ke salah satu tim evaluasi begini, “Boleh saya minta waktu untuk melengkapi?”.

Baiknya tim, saya langsung diberikan kelonggaran waktu. Dengan begitu, saya bisa langsung melengkapi bukti yang diminta. Dan setelah menemukan arsip yang diminta, bisa segera saya serahkan ke tim evaluasi.

Kemudian jalan reformasi birokrasi terus berlanjut. Pemerintah daerah disodorkan dengan penilaian mandiri pelaksanaan reformasi birokrasi (PMPRB). Dalam PMPRB ini, terdapat sejumlah pertanyaan yang harus dijawab oleh pemerintah daerah, dan harus melampirkan bukti pendukung. Dari masing-masing delapan area yang menjadi fokus perubahan, semuanya dipecah lagi menjadi pertanyaan-pertanyaan lain.

Bila saya tidak keliru, Maret–April 2020, kantor tempat saya bekerja hanya mampu melengkapi 50 bukti penilaian dari 100 penilaian yang diminta. Dan indeks pengukuran yang berhasil diperoleh sementara adalah 2.75 dari target 3.00. Ini tergolong rendah. Penyebabnya adalah:

Komitmen Pimpinan yang Rendah Untuk Mengikuti Proses Evaluasi PMPRB.

Dalam perjalanan kami mempersiapkan bahan untuk PMPRB BKPSDM Kabupaten Natuna, kami memiliki hubungan kerja dengan seluruh bidang di kantor, termasuk pimpinan. Hubungan tersebut dapat berupa garis koordinasi dengan bidang dan laporan ke pimpinan. Untuk selanjutnya, barulah kami meneruskan data yang ada sesuai dengan peruntukannya.

Hal ini dapat kami lakukan dengan baik ketika garis koordinasi dan perintah berjalan sebagaimana mestinya. Seperti misal, perintah pimpinan yang tak juga turun ke kami, ternyata mampu membuat kerja mesin birokrasi menjadi sedikit macet. Selain karena tidak ada perintah, juga tidak ada arah kebijakan yang hendak dituju. Semua menyebabkan masalah lain muncul yakni proses persiapan menghadapi PMPRB tahun berjalan tidak maksimal, bahkan bisa disebut berhenti. Padahal dengan berhentinya proses persiapan menghadapi PMPRB, akan menjadikan kekurangan dalam penilaian kinerja BKPSDM secara keseluruhannya.

Kondisi seperti ini tidak akan terjadi ketika pimpinan organisasi mampu menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi. Namun sayang, justru hal inilah yang ada di depan mata.

Pekerjaan sudah dilakukan tapi minim bukti.

Untuk urusan yang satu ini memang agak sulit. Pasalnya, tidak semua pekerjaan yang telah diselesaikan oleh BKPSDM dapat menunjukkan bukti sebagaimana permintaan lembar PMPRB. Contoh: 1) draf rencana pengembangan peningkatan kompetensi pegawai Kabupaten Natuna; dan 2) SK penetapan rencana pengembangan peningkatan kompetensi pegawai Kabupaten Natuna.

Pekerjaan peningkatan kompetensi pegawai sudah langsung dilakukan oleh pemerintah daerah melalui BKPSDM dengan cara:

1. Pengiriman peserta diklat kepemimpinan tingkat II dan III setiap tahun.
2. Pelaksanaan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi setiap tahun.
3. Seleksi dan pengiriman pegawai untuk mengikuti tugas belajar setiap dua tahun sekali.
4. Pengiriman peserta diklat teknis dan fungsional bagi pegawai yang dinyatakan lulus seleksi setiap tahun.
5. Pengiriman pegawai BKPSDM untuk mengikuti kursus singkat setiap tahun.

Dikarenakan tidak ada dokumen rencana pengembangan peningkatan kompetensi pegawai Kabupaten Natuna yang dapat dirujuk menyangkut muncul lima kegiatan di atas, maka proses peningkatan kompetensi yang dilakukan BKPSDM benar-benar hanya mengandalkan rencana strategis saja. Ketika dalam dokumen rencana strategis BKPSDM menetapkan seleksi dan pengiriman pegawai untuk mengikuti tugas belajar setiap dua tahun sekali, kegiatan tersebut pun akan berlangsung sebagaimana yang telah ditetapkan. Kondisi seperti ini sudah berlangsung lama.

Penilaian dalam lembar PMPRB terkadang tidak mencerminkan pelaksanaan tugas pokok.

Dalam lembar PMPRB, terkait area tujuh, penguatan pengawasan, ada tujuh penilaian yang harus dijawab oleh setiap SKPD kabupaten, provinsi dan pusat. Tujuh penilaian dimaksud adalah: 1) Gratifikasi; 2) penerapan sistem pengawasan internal pemerintah; 3) pengaduan masyarakat; 4) *Whistle Blowing System*; 5) penanganan benturan kepentingan; 6) pembangunan zona integritas; dan 7) aparat pengawasan internal pemerintah.

Dari tujuh penilaian yang ada, *point* gratifikasi cukup menarik untuk diperhatikan. Hal ini mengingat jargon tentang gratifikasi selama ini akan langsung mengarahkan ingatan publik ke KPK. Ini karena gratifikasi masuk dalam kategori “seksi” di mata para pengak hukum KPK. Dan KPK juga telah mengeluarkan seperangkat aturan untuk mengantisipasi terjadinya gratifikasi. Bahkan lembaga yang pernah dipimpin Abraham Samad ini, tidak saja fokus pada upaya penindakan, melainkan juga upaya pencegahan.

Sementara di lembar kerja PMPRV mengharuskan perangkat daerah juga membuat kebijakan penanganan gratifikasi. Lantas harus berapa banyak kebijakan penanganan gratifikasi yang harus dipedomani oleh pemerintah daerah? Haruskah semua lembaga kebijakan penanganan gratifikasi lagi padahal KPK telah menyediakan perangkap yang lengkap untuk penanganan gratifikasi?

RB? Ah, Ape ke tidak saja.

Ini celoteh orang Melayu ketika merasa ragu dan tidak percaya dengan sesuatu. Harapan yang ada tidak dihumbar terlalu tinggi sebagaimana tingginya tujuan yang hendak dicapai melalui pelaksanaan reformasi birokrasi. Malah ungkapan seperti di atas, melahirkan rasa tidak percaya yang berlebihan terhadap manfaat reformasi birokrasi. Mengapa?

Reformasi Birokrasi yang ada hanya mengejar ketersediaan bukti fisik administrasi dari seluruh rangkaian kerja pemerintah sebagaimana diminta dalam lembar PMPRB. Namun sayangnya, hal ini tidak disadari oleh pembuat kebijakan reformasi birokrasi di tingkat pusat. Yang punya ide seperti melupakan faktor sederhana dari perubahan yang ada yakni kebutuhan daerah untuk tidak menjadi seragam dengan yang lain.

Dalam peraturan ini daerah dituntut untuk seragam di seluruh Indonesia. Padahal daerah yang bercorak kepulauan atau seperti apa, pokoknya seragam. Padahal “pemerintah tidak seharusnya menyeragamkan struktur birokrasinya karena tindakan tersebut cenderung membuat birokrasi mengalami kesulitan dalam mewujudkan kinerjanya secara optimal,” (Agus Dwiyanto, 2011).

Karena dituntut untuk seragam inilah, pemerintah daerah menjadi kesulitan untuk menampilkan ide-ide segar dalam melaksanakan

urusan pelayanan publik. Pemerintah daerah harus terlebih dahulu mengedepankan perintah pusat dari pada urusan daerah yang mendesak.

Sampai di sini, reformasi birokrasi yang didengung-dengungkan oleh PAN dan RB RI sejak 2010 silam, hanya ditanggapi setengah-setengah oleh pemerintah daerah. Setiap persyaratan reformasi yang dituntut, dijalankan hanya di atas kertas saja. Seperti: 1) pemerintah daerah harus menerbitkan SK Tim Reformasi Birokrasi tingkat provinsi, kabupaten/kota; 2) pemerintah daerah harus menerbitkan SK nilai organisasi di setiap SKPD agar dapat dijadikan acuan dalam melaksanakan urusan pemerintahan; 3) pemerintah daerah harus menyusun dan menerbitkan SK Penetapan Standar Pelayanan di SKPD sebelum melakukan pelayanan.

Baru-baru ini telah diterbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020–2024. Dalam penjelasan peraturan ini, selain menjelaskan arah operasionalisasi reformasi birokrasi dalam rentang waktu 2020–2024, juga ada pengakuan yang sangat mengejutkan mengenai pelaksanaan reformasi birokrasi di tanah air selama satu dekade terakhir. Pengakuan tersebut akan saya kutip secara utuh menurut naskah yang asli tanpa ada penambahan atau pengurangan sedikit pun.

“Pelaksanaan program reformasi birokrasi telah menjadi prioritas nasional sejak dikeluarkannya *Grand Design* Reformasi Birokrasi pada tahun 2010. Sudah hampir satu dekade berjalan, secara umum reformasi birokrasi masih menghadapi banyak hambatan dan tantangan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal pemerintah. Hingga saat ini, sekitar 130 Pemerintah Daerah belum menjalankan agenda Reformasi Birokrasi” (Hal 12).

Pengakuan ini tentunya sangat mencengangkan. Bukan mengapa, di tengah lagaknya pemerintah pusat menekuk tengkuk pemerintah daerah agar terus melakukan reformasi birokrasi, ternyata di sisi meja yang lain, pemerintah pusat juga mengakui pelaksanaan reformasi birokrasi masih mengalami banyak hambatan dan kendala/tantangan.

Seharusnya hambatan dan tantangan ini tidak lagi muncul pada lima tahun terakhir pelaksanaan reformasi birokrasi. Pada lima tahun terakhir ini, pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia sudah masuk

pada lima tahun penguatan atau optimalisasi. Seharusnya Kementerian PAN dan RB RI bisa memutuskan tindakan tegas dan konkret bila sudah mengetahui bahwa pelaksanaan program reformasi di Indonesia tidaklah seefektif sebagaimana tertera di atas kertas. Program reformasi birokrasi langsung saja diberhentikan dari pada justru menuduh pemerintah daerahlah yang menyebabkan segala masalah, hambatan, tantangan, dan hal-hal buruk lainnya terjadi. Malah berlindung pula pada hasil evaluasi yang lantang menyatakan:

“Hasil evaluasi atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi, khususnya di tingkat Pemerintah Daerah, ditemukan bahwa berbagai program reformasi birokrasi minim *value* karena para aparatur di pemerintah daerah tidak memahami filosofi prgram yang bersangkutan. Program seringkali diadopsi dari daerah lain yang dianggap berhasil meskipun secara kontekstual tidak sesuai dengan kebutuhan daerah yang mengadopsi kebutuhan tersebut. Hal ini terjadi karena penyusunan dan pelaksanaan berbagai program reformasi birokrasi yang dilakukan oleh kementerian/lembaga/pemerintah daerah ditujukan hanya sekedar untuk memahami indikator evaluasi yang ditetapkan oleh Kementerian PAN dan RB, namun tidak menjawab permasalahan baik yang berasal dari internal maupun eksternal birokrasi,” (hal 12-13).

Karena pelaksanaan yang digagas pertama kali berdasarkan Perpres No. 81 Tahun 2010 banyak memunculkan berbagai kelemahan, sudah seharusnya program reformasi birokrasi diberhentikan. Tidak ada lagi pemubaziran tenaga, pikiran, dana, dan bahkan dosa dari sikap saling tuduh sebagaimana yang ditujukan hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi di atas.

Program reformasi birokrasi pemerintah yang sampai tulisan ini disusun, masuk pada tahap terakhir, masa penguatan atau optimalisasi, banyak menimbulkan “hambatan dan tantangan” layak untuk tidak dilanjutkan lagi. Program reformasi birokrasi ini membuat saya sepakat dengan Agus Dwiyanto bahwa pemerintah sebenarnya tidak memiliki

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia:

- Hambatan adalah halangan atau rintangan
- Tantangan adalah hal atau objek yang perlu ditangani.

arah yang jelas mengenai reformasi birokrasi. Dwiyanto mengatakan, “Melihat apa yang dilakukan oleh pemerintah selama satu dekade terakhir ini tampak bahwa pemerintah belum memiliki visi yang jelas mengenai reformasi birokrasi. Gambaran mengenai tentang sosok birokrasi masa depan yang ingin dikembangkan, yaitu sebagai kekuatan dalam mencapai cita-cita bangsa untuk mewujudkan Indonesia yang adil dan sejahtera, tidak pernah jelas dan dipahami oleh khalayak ramai. Ketidak-jelasan arah kebijakan reformasi birokrasi telah membuat reformasi birokrasi publik di Indonesia menjadi panggung komedi yang tidak lucu dan tidak masuk akal. Banyak tindakan pemerintah dalam membenahi birokrasinya seringkali tidak relevan dan tidak jelas arahnya,” (Agus Dwiyanto, 2011. Hal 137).

**

Air teh yang ada hampir habis. Untuk sekali teguk, semua pun selesai. Licin tandas. Tidak bersisa. Pun demikian dengan nasi dagang, sudah masuk ke perut. Sekarang tiba saatnya untuk berpantun.

*Kalau membelah si buah cempedak
Si kayu jati letak di kaki
Kalau Allah sudah berkehendak
Semua pasti akan terjadi*

Ranai, 26 Muharam 1442 H

14 September 2020

BAB 9

PELAYANAN (KEPEGAWAIAN) PEMERINTAH

Yang saya ketahui, juga yang lain saya kira, fungsi hadirnya pemerintah ada untuk melayani, memberi jaminan keamanan, menyejahterakan dan melindungi setiap anggota masyarakat dari tindakan-tindakan melanggar hukum. Fungsi ini harus dilaksanakan sebagaimana mestinya mengingat pemerintah memiliki kuasa untuk melaksanakannya, terutama kekuatan anggaran dan kemampuan sumber daya manusia aparatur. Pemerintah bisa mengelola itu semua.

Untuk anggaran, pemerintah memiliki kewenangan mengatur pengalokasian penggunaan dana melalui APBN atau APBD. Di dalamnya dijabarkan secara rinci penggunaan duit di setiap urusan. Hanya saja pengalokasian dana tersebut tergantung pada politik anggaran pemerintah; apakah akan fokus pada pemberian pelayanan publik atau tidak?

Jika anggaran pemerintah diarahkan untuk memberi pelayanan secara maksimal, Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) pasti akan tinggi. Namun, ketika anggaran pemerintah diarahkan untuk hal-hal lain di luar kegiatan pelayanan, barang kali ceritanya akan lain, akan banyak masalah pelayanan yang akan muncul. Masalah yang muncul itu, kelak akan dihebohkan oleh media massa. Sementara kebutuhan terhadap pelayanan publik, dari waktu ke waktu menunjukkan gejala tidak pernah menurun, malah semakin meningkat. Peningkatan ini berpeluang menjadikan kewajiban pemerintah memberikan pelayanan juga meningkat.

Sejauh ini, pelayanan pemerintah dapat dibedakan menjadi beberapa kategori: 1) pelayanan administrasi; 2) pelayanan barang; dan 3) pelayanan jasa. Ketiga kategori pelayanan ini termaktub secara jelas dalam UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah No. 96 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Guna mempersempit pembahasan mengenai pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah, di sini saya hanya akan membahas mengenai pelayanan di bidang urusan kepegawaian saja, sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 219 ayat (1) huruf c UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah di mana dikatakan Badan Kepegawaian serta Pendidikan dan Pelatihan dibentuk untuk melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan. Khusus di Natuna disebut Badan Kepegawaian dan Pengembangan

Sumber Daya Manusia. Nama BKPSDM ini adalah perubahan dari Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP). Dasarnya adalah Peraturan Daerah Kabupaten Natuna Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Melalui peraturan daerah ini, BKPSDM pun ditetapkan sebagai badan tipe C yang berjumlah dua bidang dan satu sekretariat.

Mengingat BKPSDM Kab. Natuna menjalankan urusan kepegawaian, tentunya dapat disampaikan bahwa urusan kepegawaian yang dimaksud berupa: 1) pelayanan administrasi kepegawaian; dan 2) pengembangan sumber daya manusia aparatur. Kedua pekerjaan di atas dijalankan pada kantor yang berukuran kurang lebih tiga atau empat kali lapangan bola takraw. Tepatnya di lantai satu Gedung E Pulau Semiun, kompleks Kantor Bupati Natuna, Jl. Batu Sisir, Ranai Kec. Bunguran Timur.

Yang dimaksud dengan pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Penyelenggara pelayanan publik yang disebut penyelenggara adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga indevenden yang dibentuk berdasarkan undang-undanga untuk kegiatan pelayanan publik dan badan hukum lainnya yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik.

(Pasal 1 ayat (1) dan (2) PP No. 96 Tahun 2021).

Perlu juga dicatat bahwa kantor BKPSDM tidaklah terlalu besar sebagaimana ukuran kantor-kantor lain di kompleks yang sama. Ini dikarenakan BKPSDM masih menempati gedung kantor yang dibagi dua dengan Dinas Kesehatan Kabupaten Natuna di lantai atas. Serta masih berbagi fasilitas lahan parkir untuk kendaraan roda dua dan roda empat.

Kondisi seperti ini memang sudah berlangsung lama, mengingat sejak berdiri dan disahkannya pemakaian komplek gedung kantor Bupati Natuna di Bukir Arai, Pemerintah Kabupaten Natuna belum melakukan pembangunan gedung baru. Sementara kebutuhan gedung kantor dari setiap SKPD tergolong cukup tinggi. Hal ini mengharuskan pemerintah daerah menetapkan satu gedung ditempati dua kantor pemerintah. Namun demikian pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing kantor tersebut tetap diusahakan berjalan secara maksimal.

Pun demikian dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi BKPSDM, tetap berjalan secara maksimal dalam hal pelayanan administrasi kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia aparatur. Seperti misal, pelayanan untuk pengurusan kenaikan pangkat atau pensiun, tetap seperti biasa. Setiap pegawai yang berkepentingan dapat langsung ke petugas di kantor.

Menurut SK Kepala BKPP Kab. Natuna No. 181 Tahun 2019 Tentang Penetapan Standar Pelayanan di Lingkungan BKPSDM, terdapat 18 jenis pelayanan yang dilaksanakan, di antaranya:

1. Layanan data dan informasi.
2. Layanan konsultasi.
3. Layanan audiensi instansi pemerintah atau lembaga lain.
4. Layanan pengaduan pelayanan publik.
5. Layanan informasi publik.
6. Layanan penerbitan kartu pegawai.
7. Layanan penerbitan kartu istri dan kartu suami.
8. Layanan penerbitan kartu TASPE.
9. Layanan pengurusan kenaikan pangkat.
10. Layanan pengurusan pensiun PNS.
11. Layanan kenaikan gaji berkala.
12. Layanan pencantuman gelar.

13. Layanan seleksi pengadaan CPNS.
14. Layanan perbaikan dan peremajaan data kepegawaian.
15. Layanan izin belajar.
16. Layanan tugas belajar.
17. Layanan konsultasi pengembangan jafung.
18. Layanan penyesuaian ijazah dan ujian dinas.

Menurut SK Kepala BKPP Kab. Natuna No. 181 Tahun 2019, ada tiga pihak yang bertanggung jawab dalam hal pelayanan kepegawaian: 1) Sekretariat BKPSDM bertanggung jawab untuk nomor 1–5; 2) Kepala Bidang Pengadaan, Mutasi dan Informasi Kepegawaian bertanggung jawab untuk nomor 6–14; 3) sedangkan Kepala Bidang Diklat, Pengembangan dan Pembinaan Pegawai bertanggung jawab dari nomor 15–18. Untuk melaksanakan pelayanan ini, dibutuhkan sarana dan prasarana penunjang.

Setiap pelaksanaan pelayanan administrasi di lingkungan BKPSDM, memang tidak bisa lepas dari sarana penunjang seperti meubelair, komputer, printer, penerangan ruangan, pendingin ruangan, dan tenaga aparatur yang bertugas melayani. Sarana pendukung ini dapat dibagi menjadi sarana pendukung berupa perangkat keras (*hardware*) dan sarana pendukung berupa perangkat lunak (*software*); aplikasi pelayanan dan dasar hukum pelayanan. Hanya saja, di sini, saya tidak terlalu menekankan pada aplikasi pelayanan yang berbasis teknologi informasi dan dasar hukum pelaksanaan pelayanan. Ini karena penunjang dasar pelayanan sehari-hari yang lebih dibutuhkan adalah perangkat keras. (Khusus untuk dasar hukum relatif sudah cukup memadai).

Bila perangkat keras tidak tersedia, maka jangan berharap pelayanan dapat berjalan. Malah pelayanan akan berhenti sama sekali. Sementara kebutuhan dokumen administrasi kepegawaian tidak bisa menunggu. Sebagai gambaran, sarana dan prasarana penunjang yang dimiliki oleh BKPSDM pada 2020 adalah:

1. *Personal computer* 9 unit.
2. *Notebook* 21 unit.
3. *Printer* 13 unit.
4. *Power supply* 6 unit.
5. Kursi tamu 5 unit.

6. Pendingin ruangan 14 unit.
7. Meja kerja satu biro 7 unit.

Kesemua alat yang ada ini sebenarnya bukanlah secara utuh dapat digunakan untuk pekerjaan pelayanan. Tentunya masih harus dibagi lagi untuk keperluan operasional lainnya seperti kebutuhan untuk subbidang perencanaan dan keuangan, umum kepegawaian, pengelolaan aset, pengelolaan data kepegawaian, ataupun pekerjaan-pekerjaan lainnya yang ada hubungan dengan pelayanan pimpinan.

Selain perangkat yang disebutkan di atas, BKPSDM masih memiliki sarana lain yang tidak saya sebutkan di sini. Ini karena, menurut saya tidak ada hubungannya dengan pekerjaan pelayanan. Alat-alat lain yang saya maksudkan adalah kendaraan dinas, lemari arsip, *filing cabinet*, dan perangkat TV. Pemanfaatannya pun terbatas untuk keperluan lain di luar urusan pelayanan.

Kehadiran sarana pendukung dalam setiap pekerjaan pelayanan memang tidak bisa ditawar-tawar. Ketersedian sarana pendukung yang lengkap akan mampu memberikan kelancaran dalam melayani setiap pegawai yang membutuhkan pelayanan. Lebih-lebih lagi untuk memenuhi tuntutan pelayanan yang berstandar modern, mau tidak mau, segala usaha terbaik patut dikerahkan. Usaha terbaik dimaksud adalah pemanfaatan segala sumber daya yang ada untuk melengkapi sarana pendukung pelayanan administrasi kepegawaian.

Untungnya dalam rentang waktu 2018–2020, BKPSDM tetap berupaya menganggarkan belanja modal yang akan digunakan untuk keperluan pelayanan. Pada 2018 misalnya, telah dianggarkan belanja modal sebesar 108.580.000. Belanja ini digunakan untuk pembelian tiga unit komputer, tiga unit *notebook*, lima unit *printer*, tiga unit UPS, dan dua unit proyektor. Khusus dua unit proyektor tidak bisa dibeli karena terkendala waktu yang sudah sempit untuk melakukan proses pengurusan administrasi pengadaan barang dan jasa pemerintah. Sementara belanja modal yang lain dapat dibeli dengan lengkap.

Pada 2019, BKPSDM kembali menganggarkan Rp284.000.000 untuk membeli seperangkat belanja modal yang terdiri dari tiga unit komputer, empat unit *note book*, dua unit printer yang berbeda tipe dan merk, tiga unit UPS dan satu paket mesin *finger scan* beserta kelengkapan. Proses belanja modal ini dapat dilaksanakan sesuai rencana. Baru pada 2020, proses penganggaran belanja modal untuk

menunjang seluruh proses kegiatan rutinitas perkantoran menjadi terkendala. Ini karena telah terjadi wabah COVID-19 di Indonesia yang kemudian berdampak pada pengurangan anggaran belanja perjalanan dinas serta belanja modal pemerintah. Pengurangan anggaran belanja ini tidak saja di pemerintah pusat akan tetapi juga terjadi di pemerintah provinsi dan kabupaten/kota.

BKPSDM yang semula telah menganggarkan Rp268.500.000, terpaksa harus mengurangi belanja menjadi Rp136.000.000. Padahal BKPSDM sangat membutuhkan peralatan penunjang berupa laptop atau *notebook*, *printer*, mesin *scanner*, UPS, proyektor beserta layar, dan beberapa unit meja kerja serta kursi. Pemanfaatannya pun bisa diarahkan untuk beberapa orang staf yang memang ditugaskan sebagai tenaga pelayanan.

Untuk urusan petugas pelayanan, memang relatif tidak bermasalah dalam pengertian ketersediaan tenaga aparatur. BKPSDM telah memiliki tenaga yang “dianggap” cukup untuk melakukan pekerjaan pelayanan. Hanya saja kinerjanya masih perlu ditingkatkan lagi. Maksudnya?

Begini hitungannya:

$$\frac{\text{Jumlah PNS dan PTT (2019) (4.688 orang)}}{\text{Jumlah Petugas Pelayanan (12 orang)}} \times 100\% = 391 \text{ orang}$$

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia:

Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud dan tujuan. Prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses (usaha, pembangunan, proyek).

Menurut Moenir (1992; 119), sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama atau pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja.

Ini artinya setiap satu orang tenaga pelayanan akan melayani 391 orang PNS dan PTT. Mereka fokus untuk bekerja dari pukul delapan pagi sampai pukul empat petang. Lebih kurang delapan jam. Selama itu pula petugas pelayanan harus tetap di kantor.

Kendati demikian, masih terdapat kelemahan dalam pelayanan yang dilakukan. Kelemahan dimaksud bukan dari sisi kualitas akan tetapi dari sisi teknis.

Seharusnya pelayanan yang dilakukan oleh petugas pelayanan memenuhi beberapa syarat berikut:

1. Jumlah petugas pelayanan harus bisa ditambah mengingat kebutuhan untuk melayani PNS dan PTT tinggi.
2. Ruang pelayanan harus ditata sedemikian rupa untuk melakukan aktivitas pelayanan administrasi kepegawaian.
3. Tersedianya perangkat penunjang pelayanan yang memadai.
4. Tersedianya jaminan peningkatan kesejahteraan bagi petugas pelayanan.

Khusus yang terakhir, kadang ceritanya tak pernah mulus. Usaha untuk meningkatkan kesejahteraan petugas yang melakukan pelayanan di BKPSDM selalu menemui jalan buntu. Padahal peningkatan kesejahteraan itu sangat dibutuhkan oleh individu petugas pelayanan. Hal ini didasarkan pada alasan berikut.

Setiap petugas pelayanan yang telah di-SK-an memiliki kewajiban dan tanggung jawab untuk menunaikan tugas pokoknya dalam memberikan pelayanan kepada 4.688 orang PNS dan PTT di Kabupaten Natuna. Selama itu pula mereka dituntut untuk tidak kemana-mana, selalu berada di tempat pelayanan. Dan dalam memberikan pelayanan harus pula mengedepankan sikap ramah, teliti, dan profesional. Ini dimaksudkan agar pelayanan yang ada benar-benar mewujudkan kebutuhan administrasi kepegawaian pegawai yang dilayani. Selain itu juga sebagai perwujudan komitmen organisasi dalam meningkatkan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM).

Dalam hal menjalankan tugas sebagai petugas pelayanan, yang bersangkutan tidak bisa untuk menerima tugas lain seperti perjalanan dinas dalam daerah atau luar daerah. Sementara, sudah umum diketahui bahwa perjalanan dinas bagi seorang pegawai pemerintah adalah sarana untuk merasakan sedikit “kebebasan” dari rutinitas sehari-hari, dapat melihat pemandangan di tempat orang, dan bila memungkinkan sedikit membeli oleh-oleh sebagai buah tangan untuk keluarga yang tinggal di rumah. Dan bagi individu pegawai yang hemat, sisa duit perjalanan dinas yang diterima dari kantor dapat dimanfaatkan untuk kebutuhan keluarga.

Bila dilihat dari Pasal 58 ayat (1) dan (2) PP No. 12 Tahun 2019 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, tersedia jalan bagi pemerintah

daerah untuk memberikan tambahan penghasilan bagi ASN. Tambahan penghasilan dimaksud berupa beban kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi, prestasi kerja, atau pertimbangan objektif lainnya. Hanya saja cerita di lapangan tidak sama dengan kondisi di atas kertas. Tambahan penghasilan bagi ASN hanya berlaku untuk PNS saja. Untuk PPPK masih belum berlaku. Ini karena di Natuna belum mengenal istilah PPPK dan belum melakukan perekrutan PPPK. Di Natuna hanya mengenal Pegawai Tidak Tetap (PTT). Dengan demikian, PTT yang melaksanakan tugas pelayanan masih mengandalkan gaji saja. Tidak ada penambahan lain.

Memang diakui, soal cukup atau tidak cukupnya gaji yang diterima oleh PTT setiap bulan, masih banyak menimbulkan perdebatan. Bukan mengapa, gaji yang dibawa pulang PTT setiap bulan akan langsung dipakai untuk membiayai keperluan:

1.	Sewa kamar atau rumah	Rp.	500.000
2.	Biaya listrik	Rp.	100.000
3.	Biaya air	Rp.	50.000
4.	Susu anak	Rp.	275.000
5.	BBM	Rp.	150.000
6.	Pulsa + paket internet telp	Rp.	100.000
7.	Kebutuhan dapur	Rp.	2.000.000
Total Pengeluaran		Rp.	3.175.000

Ini hanya perhitungan sederhana. Pengeluaran yang harus ditanggung oleh seorang PTT menyentuh Rp3.175.000, padahal gaji yang diterima hanya Rp1.500.000 per bulan.

Mengingat banyaknya tenaga pelayanan di Kabupaten Natuna yang berstatus PTT, mau tidak mau hal ini harus menjadi bahan pertimbangan para penentu kebijakan. Masalah ini harus segera diputuskan agar tercipta kepastian dalam peningkatan kesejahteraan setiap tenaga pelayanan yang ada.



Peningkatan kesejahteraan bagi setiap tenaga pelayanan, secara bertahap memang perlu dilakukan. Tentu harus melewati tahapan yang disyaratkan, seperti pemetaan tenaga pelayanan dalam kategori pelayanan publik dan pelayanan nonpublik. Yang dimaksud dengan pelayanan nonpublik adalah pelayanan yang dilakukan tidak menyentuh langsung ke masyarakat. Seperti di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Keuangan dan Aset Daerah, dan beberapa bagian di Sekretariat Daerah. Sementara pelayanan publik, sebagaimana yang telah diterangkan sebelumnya.

Berikutnya adalah penentuan tingkatan besaran angka untuk dibayarkan pada petugas pelayanan publik dan petugas pelayanan non publik. Besaran angka masing-masing kategori ditentukan menurut kemampuan keuangan daerah. Jika keuangan daerah mampu membayar petugas pelayanan publik menurut tingkatan pendidikan, maka layak untuk dicoba. Ini angkanya:

Petugas Pelayanan Publik:			
1.	Pendidikan SI	Rp.	950.000
2.	Pendidikan DIII	Rp.	850.000
3.	Pendidikan DII	Rp.	750.000
4.	Pendidikan SMU	Rp.	650.000
5.	Pendidikan SLPT	Rp.	550.000

Petugas Pelayanan Non Publik:			
1.	Pendidikan SI	Rp.	800.000
2.	Pendidikan DIII	Rp.	700.000
3.	Pendidikan DII	Rp.	600.000
4.	Pendidikan SMU	Rp.	500.000
5.	Pendidikan SLPT	Rp.	400.000

Dana ini dibayar di luar gaji yang disesuaikan menurut rekening belanja daerah sebagaimana diatur dalam Permendagri No. 90 Tahun 2020.

Jalan lain yang dapat ditempuh oleh pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang dilakukan oleh aparatur daerah adalah melalui peningkatan sarana dan prasarana pelayanan, khususnya gedung. Mengingat gedung yang digunakan untuk melakukan urusan kepegawaian daerah masih sangat sederhana bila ditinjau dari sisi

dukungan kelengkapan peralatan, keamanan, luas bangunan, dan terutama sekali *design* gedung yang mau tidak mau harus dilakukan perubahan mendasar sesuai kebutuhan standar pelayanan. Yang namanya gedung pelayanan pemerintah harus bisa melambangkan corak dan karakter daerah, aksesibilitas penduduk, fungsi serta keindahan.

Fungsi sarana dan prasarana adalah:

- > Dapat mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan sehingga mampu menghemat waktu.
- > Serta meningkatkan produktivitas baik barang maupun jasa.
- > Hasil kerja lebih berkualitas serta terjamin.
- > Dapat lebih sederhana atau memudahkan dalam gerak para pengguna atau pelaku.
- > Membuat ketetapan susunan stabilitas pekerja lebih terjamin.
- > Dapat menimbulkan rasa kenyamanan bagi orang-orang yang berkepentingan.
- > Menimbulkan rasa puas pada orang yang menggunakannya.

(Pengertian Sarana dan Prasarana, Fungsi Hingga Contohnya. www.pelayananpublik.id. Diakses pada Jumat, 20 Rabi'ul Awwal 1442 H).

Ketika gedung pelayanan administrasi kependudukan akan dibangun, atau gedung pelayanan perizinan misalnya, cobalah untuk tidak menekankan keseragaman, karena kebutuhan dalam melakukan pelayanan pada dua urusan ini, juga pelayanan di bidang urusan lain, tidak akan pernah sama. Di sinilah letak keunikan dalam reka bentuk gedung pelayanan. Di dalamnya ada area untuk melakukan pelayanan, untuk staf, dan ada area atau ruangan untuk pimpinan. Juga terdapat ruang pendukung lainnya seperti dapur, ruang makan, musala, ruang ibu menyusui, ruang istirahat, ruang olah raga dan ruangan untuk anak bermain sebagaimana disyaratkan dalam pembangunan kota layak anak.

Kehadiran ruang pendukung memang sangat penting. Tidak saja untuk kelancaran pelaksanaan tugas harian setiap pegawai, juga untuk menjaga kenyamanan dalam bekerja. Lagi pula, dengan terus menjaga kenyamanan pegawai untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sehari-hari, tentu akan mampu menjamin irama kerja serta kualitas kerja tetap prima. Dan hasilnya proses pelayanan pun berjalan sebagaimana mestinya tanpa ada hambatan sama sekali.

Semua usaha ini masuk dalam kategori strategi peningkatan kualitas pelayanan publik. Strategi yang dapat dilakukan menurut David Osborn dan Plastrik (2009) disebut “Five C”: 1) *Core Strategy*; 2) *Consequences Strategy*; 3) *Customer Strategy*; 4) *Control Strategy*; 5) *Cultural Strategy*.

Core Strategy (Strategi Inti)

Strategi inti adalah upaya organisasi untuk menentukan tiga hal; tujuan organisasi, peran organisasi dan arah tuju organisasi. Ketika tiga hal dimaksud sudah terumuskan dengan baik, kinerja yang maksimal akan dapat dihasilkan. Insyaallah! Namun ketika ketiga hal tersebut gagal untuk dirumuskan dengan baik, “Organisasi tidak akan bisa mencapai kinerja yang tinggi.”

Consequences Strategy (Strategi Konsekuensi)

Strategi ini fokus dalam menciptakan konsekuensi (baik positif maupun negatif) atas kinerja yang dihasilkan. Bila pegawai memiliki kinerja yang baik, sistem *reward* dan *punishment* diterapkan secara baik sehingga terjadi persaingan yang sehat antarpegawai yang melakukan pelayanan.

Customer Strategy (Strategi Pelanggan)

Strategi ini menempatkan pelanggan di urutan teratas. Strategi ini bertujuan untuk menciptakan sistem penyelenggaraan pelayanan yang dilaksanakan oleh birokrat sehingga mampu memberikan tingkat pelayanan optimal bagi masyarakat. Caranya menciptakan prosedur yang sederhana, menciptakan lingkungan kantor yang menyenangkan dan menyegarkan, menyediakan tempat pengaduan dan tempat informasi, menciptakan pelayanan berbasis teknologi informasi, media dan telekomunikasi.

Control Strategy (Strategi Pengawasan)

Strategi ini menekankan pada pengawasan kendali dalam organisasi di mana lapisan paling bawah diberikan akses untuk melakukan pelayanan secara inovatif sambil diawasi secara ketat oleh jenjang di atas yang lebih tinggi. Selain perlu dilakukan perubahan terstruktur yang memang tidak mudah, juga perlu menekankan fungsi pengawasan secara menyeluruh.

Culture Strategy (Strategi Budaya)

Strategi budaya bertujuan mengubah budaya yang dapat menghalangi ke arah suatu perubahan. Budaya kerja yang menghalangi kinerja pelayanan prima harus diganti secara bertahap. Dan itu dilakukan secara terus-menerus sampai tujuan yang diharapkan benar-benar terjadi.

Sebenarnya, adakah pengaruh antara ketersedian sarana dan prasarana terhadap kualitas pelayanan publik? Menurut Diki Muhammad Rizki dari Universitas Galuh (2016), memang terdapat pengaruh yang kuat antara tersedianya sarana dan prasarana terhadap kualitas pelayanan publik. Ini didapat dari hasil penelitian yang dilakukan pada kantor SAMSAT Kab. Ciamis. Diki menyimpulkan, "Semakin baik sarana prasarana maka akan semakin tinggi pula kualitas pelayanan publik." (Diki Muhammad Rizki, www.reseachgate.net). Sebaliknya, jika sarana pendukung yang ada masih sedikit dan berkualitas buruk, sudah dapat dipastikan, kualitas pelayanan pun akan ikut terganggu. Seharusnya pemerintah daerah mampu menempatkan sarana dan prasarana pendukung pelayanan publik dan nonpublik berada pada urutan teratas. Bukan mengapa, ini dapat meningkatkan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) terhadap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.

Dalam hal pelayanan administrasi kepegawaian, mau tidak mau harus memulainya dengan memanfaatkan teknologi informasi mutakhir. Tujuannya adalah menyediakan kemudahan bagi pengguna jasa, yakni PNS dan PTT di Kab. Natuna.

Sampai akhir 2020, BKPSDM Kab. Natuna telah mencoba untuk menerapkan aplikasi surat menyurat di internal kantor. Aplikasi ini kemudian bisa dimanfaatkan untuk kebutuhan pendataan nama, tujuan surat, nomor surat, asal surat, dan lain-lain tentang surat yang masuk ataupun ke luar dari BKPSDM.

Kendati masih belum menyentuh urusan pelayanan administrasi kepegawaian di bidang diklat dan mutasi, paling tidak sudah dimulai untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam urusan kepegawaian. Dan beruntung, pada awal 2019 silam, salah seorang staf potensial yang dimiliki BKPSDM mampu merancang aplikasi yang memuat banyak hal; ada data kepegawaian, persyaratan pengurusan kenaikan pangkat, untuk pensiun dan cuti. Sayangnya proses pengembangan aplikasi ini masih belum berjalan maksimal karena beberapa hal: 1) terbatasnya waktu

pembuat aplikasi untuk mengurus pengembangan aplikasi lebih lanjut. Hal ini disebabkan staf yang membuat masih mendahulukan tugas utamanya sebagai pengelola sistem informasi kepegawaian dibanding mengolah aplikasi.

2) Tidak ada dukungan dana dari kantor; 3) sarana komputer yang dimanfaatkan untuk merancang dan mengembangkan aplikasi dimaksud masih komputer lama, yakni tercatat sebagai aset kantor 2011. 4) Belum ada dukungan yang kuat dari unsur pimpinan terhadap pengembangan dan pemanfaatan aplikasi dimaksud. Aplikasi ini diberi nama SIADIKPUBER, Sistem Informasi Arsip Digital Kepegawaian dan Pengajuan Berkas.

Keberadaan sistem aplikasi, apa pun namanya, memang sangat membantu dalam memperlancar pelayanan. Selain itu juga dapat meningkatkan kinerja pelayanan. Hal ini akan membuka jalan bagi terciptanya inovasi dalam pelayanan administrasi kepegawaian di Kab. Natuna.

Inovasi dalam pelayanan, entah itu di bidang kesehatan, pendidikan, keimigrasian dan lain-lain, paling tidak harus memenuhi beberapa persyaratan seperti tersedianya dasar hukum yang melindungi pemakaian secara luas, mudah diakses oleh masyarakat, manfaat dari pelaksanaan inovasi dan sebaran inovasi sudah mampu menarik minat pihak luar untuk ikut memakainya. Ketika inovasi berupa aplikasi pelayanan sudah memenuhi persyaratan di atas, barulah inovasi dapat dikategorikan sebagai inovasi. Dan inovasi seperti ini layak untuk diusulkan dalam lomba inovasi di Kementerian PAN dan RB setiap tahun.

A handwritten signature in black ink, likely belonging to the author or a witness, is placed here. The signature is fluid and cursive, though some characters are more distinct than others.

Ranai, 06 Rabi'ul Akhir 1442 H

21 November 2020 M



[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB 10

PENUTUP



Dalam setiap usaha meningkatkan kinerja pelayanan administrasi kepegawaian bagi seluruh pegawai pemerintah, memang tidak bisa dilepaskan begitu saja dari tersusunnya rencana pengembangan peningkatan kinerja kepegawaian. Rencana ini kemudian tertuang secara sederhana dan lengkap dalam satu dokumen resmi yang ditanda-tangani oleh pejabat berwenang.

Akan tetapi, penyusunan rencana pengembangan peningkatan kinerja kepegawaian yang ada masih mengalami banyak kendala. Kendala dimaksud tidak saja dari sisi pengetahuan aparatur untuk menyusun dokumen rencana, juga menyangkut persoalan teknis lainnya. Ketersediaan sarana dan prasarana, komitmen pimpinan dan, ini yang dianggap cukup penting, politik anggaran dalam menyelenggarakan roda pembangunan kepegawaian.

Sejauh ini, pemanfaatan rencana pengembangan peningkatan kinerja kepegawaian di Kabupaten Natuna masih mengandalkan dokumen rencana strategis saja sehingga politik anggaran masih tergantung pada “keberuntungan”. Bila TAPD menghendaki dana APBD berpihak ke pembangunan kepegawaian, dapatlah untuk bergerak. Namun ketika sebaliknya, TAPD tidak berkehendak, terima saja apa yang ada.

Akibatnya, tidak sedikit pola pengembangan pegawai berlangsung tidak sesuai mekanisme. Dan tentu saja, tersandung korupsi. Ini sebagai akibat dari minimnya pemetaan potensi kepegawaian daerah yang benar-

benar bisa terlepas dari tekanan. Semuanya mengalir sebagai mekanisme di atas kertas. Dan keputusan akhir berada di tangan pimpinan.

Terlepas dari itu semua, unsur perencanaan yang dianut dalam setiap proses perencanaan pembangunan di Indonesia sudah bisa disandingkan sewajarnya dengan pembangunan urusan kepegawaian. Hal ini dapat dilihat dari tahapan demi tahapan yang dilalui ketika perekrutan CPNS dilakukan. Pun demikian dengan tahapan-tahapan ketika menyusun dokumen perencanaan tahunan, menengah dan panjang. Dokumen perencanaan yang ada dijadikan acuan dalam melaksanakan urusan kepegawaian di daerah.

Akan tetapi, tetap saja masih ada terlihat secara jelas betapa telah terjadi kekeliruan proses pelantikan pejabat pengawas, administrator dan pimpinan tinggi pratama sehingga harus dibatalkan oleh pejabat yang lebih tinggi.

Hal ini tentunya menjadi catatan yang kurang baik dalam penye-lenggaraan roda pembangunan urusan kepegawaian di Kabupaten Natuna. Pasalnya, akan didapat kesan bahwa pelaksana teknis urusan kepegawaian, yakni BKPSDM Kab. Natuna tidak patuh terhadap peraturan yang berlaku, peraturan lebih tinggi yang telah ditetapkan oleh Kementerian Dalam Negeri. Padahal peraturan tersebut dibuat untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Dengan demikian, keterlibatan unsur pimpinan yang ada di tingkat kabupaten, dalam kapasitas memutuskan di mana akan menempatkan pejabat, amatlah menentukan keberlangsungan penilaian kinerja kepegawaian daerah. Ketika pimpinan mengabaikan saran teknis dari pejabat yang melaksanakan urusan kepegawaian dengan tetap memaksakan kehendaknya, sudah dapat dipastikan hal itu akan meruntuhkan seluruh bangun penilaian kinerja kepegawaian, khususnya unsur kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

Sebaliknya, jika terjadi kerja sama yang baik antara saran teknis dan unsur perintah, semuanya pun akan berjalan sebagaimana mestinya tanpa ada cacat hukum di setiap kebijakan pembangunan kepegawaian Kab. Natuna.

Insyaallah.

DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, James L., et al. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mustopadigjaya AR, dkk. (2016). *Bappenas Dalam Sejarah Perencanaan Pembangunan Indonesia 1945-2025*. Jakarta: GPU.
- Muhammad Ahmad Al-Mubayyadh, (2018). *Ensiklopedia Akhir Zaman*, Surakarta. Granada Mediatama.
- Natuna Dalam Angka 2017
- Punu, Angelia Sintia Punu, dkk. (2004). *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 3, No. 004.
- Silalahi, Berneth. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen LPMI. Jakarta.
- Simanjuntak, Kardin M. (2015). *Jurnal Bina Praja*. Vol. 7 No. 2. Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri. Jakarta.
- Soemarwoto, Otto. (2003). *Analisis Mengenai Dampak Lingkungan*. Jakarta: Gadjah Mada Universitas Press.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Syafrizal. (2015). *Perencanaan Pembangunan Daerah*. Jakarta: Rajawali Press.

Yusuf Kurniadi. (2011). *Pendidikan Anti-Korupsi Untuk Perguruan Tinggi*. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Jakarta.

Media Massa

www.rai-namrullah.wordpress.com, 24 Maret 2011.
www.okezone.com. Rabu, 28 Maret 2018.
www.tirto.id. 25 September 2018.
www.google.com/amp/s/amp.tirto.id (13 April 2019).
www.tribunnews.com, Ahad, 28 April 2019.
www.kumparan.com, 2 Mei 2019.
www.nasional.kompas.com, 18/10/2019.
www.kompas.com (11 Januari 2014).
www.TribunJateng.com, Selasa, 21 Januari 2020 (26 Jumadil Awwal 1441 H.).
www.finance.detik.com, Sabtu 8 Agustus 2020
www.kpk.go.id
www.asrifai.blogspot.com, diakses pada Rabu, 14 Muharam 1442 H.
www.reseachgate.net

Peraturan

UU No. 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah.
Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.
UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
UU No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.
UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS.
Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.

Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 2007 tentang Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Kepada Pemerintah.

Peraturan Pemerintah No. 40 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Keputusan Presiden No. 87 Tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional PNS.

Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah No. 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi.

Keputusan Kepala BKN No. 13 Tahun 2002 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dan Jabatan Struktural Sebagaimana Telah Diubah dengan Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2002.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 5 tahun 2018 tentang Pengembangan Koperasi Pegawai ASN.

Peraturan Badan Kepegawaian Negara No. 8 Tahun 2019 tentang Pedoman dan Tata Cara Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN.

Peraturan Bupati No. 28 Tahun 2013 tentang Pedoman Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Natuna.

Peraturan Kepala Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah No. 16 Tahun 2015 tentang Petunjuk Teknis Pengangkatan dalam Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Melalui Mekanisme Pengangkatan dari Jabatan Lain



[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BIODATA PENULIS



Ellyzan Katan, kelahiran 16 Juni 1984 adalah anak asli Pulau Tujuh, atau sejak 1999 dikenal dengan nama Kabupaten Natuna. Lahir di Midai dari Bapak Katan Lani Abdullah, dan Mamak Siti Hajar. Lama menghabiskan waktu Sekolah Dasar di Midai pada 1990–1996. Kemudian memasuki jenjang Sekolah Menengah Pertama, di kota Ranai, ibu kota Kabupaten Natuna dari 1996–1999. Dan masih di kota yang sama, kembali melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Umum dari 1999–2002. Sementara untuk jenjang pendidikan sarjana, melanjutkan di Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Islam Riau dari 2002–2007.

Selama menempuh pendidikan sarjana di Fisipol UIR, banyak bergelut dalam organisasi press mahasiswa AKLaMASI sebagai wartawan kampus. Selama mengikuti kegiatan sebagai wartawan kampus itulah, mulai belajar menulis baik opini di koran-koran di Riau, Batam, Tanjung Pinang ataupun di Ranai. Selain itu juga beberapa kali menulis sastra berupa cerpen, puisi dan pernah juga menulis novel. Beberapa karya yang dituangkan dalam bentuk buku ada *Mimpi-Mimpi May* (novel), *Getah Damar* (kumpulan cerpen), “Kepulauan Anambas dalam Kronik Pembangunan Semasa” (esai pembangunan), “Pembangunan Administrasi Kependudukan di Kepulauan Anambas” (esai pembangunan), dan beberapa karya lainnya yang tersebar di media massa cetak serta elektronik.

Saat ini menetap dan bekerja di Ranai sebagai Pegawai Negeri Sipil. Sehari-hari banyak bergelut dengan tugas pemerintahan, sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang ada. Selain itu, dalam mengisi kesibukan yang ada, kerap menulis jurnal pembangunan untuk dipublikasikan ataupun tidak.



Dr. H. Syafhendry, M.Si. kelahiran 07 Desember 1966 di Kabupaten Bengkalis. Anak ke empat dari tujuh bersaudara dari pasangan H. Rusli Hamzah dengan Hj. Rosma. Menamatkan Pendidikan SD, SMP, SMA di Sungai Pakning. Jenjang S-1 diselesaikan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Riau tahun 1986–1992, melanjutkan pendidikan S-2 di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada 1995–1997, dan S-3 gelar doktor di Colgis Universiti Utara Malaysia tahun 2005–2011.

Sejak tahun 1992 aktif sebagai dosen tetap Universitas Islam Riau pada program studi Ilmu Pemerintahan. Buku yang pernah ditulis adalah *Perilaku Pemilih: Teori dan Praktik* terbit tahun 2016 ikut ambil bagian dalam menulis artikel diantaranya “Village Government’s Work Relationship with Indigenous Institutions in Indonesia” yang diterbitkan pada jurnal bereputasi internasional. Berperan aktif sebagai Asesor Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) sejak tahun 2016 dan ikut berperan sebagai Panitia Seleksi Asesmen Jabatan pimpinan tinggi pratama pada Kabupaten/Kota di Provinsi Riau.

Perencanaan Pembangunan **KEPEGAWAIAN** di Kabupaten Natuna

Proses penyusunan rencana pembangunan daerah, di mana pun dan kapan pun pasti akan selalu berhubungan dengan data. Ketika data sudah tersedia, maka dapat dipastikan, kesalahan dalam merumuskan agenda perencanaan akan dapat ditekan. Ini karena dasar pengambilan keputusan untuk menetapkan rencana pembangunan sudah berdasarkan data yang benar.



RajaGrafindo Persada

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Jl. Raya Leuwinanggung No. 112

Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16456

Telp 021-84311162

Email: rajapers@rajagrafindo.co.id

www.rajagrafindo.co.id

RAJAWALI PERS
DIVISI BUKU PERGURUAN TINGGI

