

PERAN STRATEGIS SEKRETARIS DAERAH DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN YANG PROFESIONAL UNTUK MEWUJUDKAN KABUPATEN TULUNGAGUNG YANG SEJAHTERA, MANDIRI, BERDAYA SAING, DAN BERAKHLAK MULIA

MUHARSONO

muharsono212@gmail.com

ABSTRAK

Sekretaris Daerah (Sekda) sebagai pimpinan eksekutif tertinggi dalam menjalankan peran strategis pemerintahan daerah, dengan tugas fungsi (tupoksi) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor: 41 Tahun 2007, untuk menjalankan tupoksi tersebut kemampuan sebagai komunikator, koordinator, dinamisator, dan fasilitator dalam menjembatani dan membantu kepala daerah mewujudkan visi dan misinya, menyiapkan, menyusun dan menyepakati program legislatif daerah (prolegda) dengan DPRD, menjaga kestabilan kinerja aparatur masing-masing SKPD untuk mensinergikan implementasi kebijakan daerah melalui program-program nyata bagi masyarakat. Menjalankan amanah dalam mengimplementasikan tugas dan fungsi tersebut banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan sekda dalam menjalankan program daerah, secara teoritis ada enam faktor menurut Thonson (1997) dan Georl (1980) yang mempengaruhi yaitu faktor: lingkungan, nilai, sumberdaya, profesionalisme, politik dan birokrasi. Kompetensi sekda menjadi kekuatan utama dalam mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut untuk lancar atau terhambatnya setiap implementasi kebijakan daerah dalam pembangunan daerah. Kompetensi yang dimiliki sekda dari berbagai pengalaman, kualifikasi pendidikan, maupun pendidikan dan latihan khusus yang dimilikinya merupakan salah satu modal untuk pengembangan amanah, tapi kemampuan memahami dan mengadopsi nilai prinsip misalnya keiklasan dan kepercayaan perlu dijunjung tinggi serta mengadopsi nilai-nilai lokal yang dapat mesinergikan seluruh program daerah.

Kata Kunci: Strategis, eksekutif, legislatif, program kebijakan daerah

ABSTRACT

Regional Secretary (Sekda) as the highest executive leader in carrying out the strategic role of regional government, with the task function (tupoksi) as stipulated in Government Regulation (PP) Number: 41 of 2007, to carry out the duties and functions

as communicator, coordinator, dynamist, and facilitator in bridging and helping regional heads realize their vision and mission, preparing, compiling and agreeing on regional legislative programs (prolegda) with the DPRD, maintaining the stability of the performance of the respective SKPD apparatus to synergize the implementation of regional policies through real programs for the community. Carrying out the mandate in implementing these tasks and functions many factors affect the success and failure of regional secretaries in carrying out regional programs, theoretically there are six factors according to Thonson (1997) and Georl (1980) that affect the factors: environment, values, resources, professionalism, politics and bureaucracy. Regional Secretary competence becomes the main force in managing the influencing factors to smooth or hamper any implementation of regional policies in regional development. Regional Secretary's competency from various experiences, educational qualifications, as well as special education and training it has is one of the assets for the mandate of trust, but the ability to understand and adopt the principle values such as sincerity and trust needs to be upheld and adopt local values that can be synergized throughout regional program.

Keywords: Strategic, executive, legislative, regional policy programs

PENDAHULUAN

Berdasarkan pengumuman panitia seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Sekretaris Daerah Kabupaten Tulungagung 2019 Nomor : 02/PANSEL SEKDA-TA/X/2019 tanggal 31 Oktober 2019, diantara salah satu persyaratan untuk mengikuti seleksi terbuka adalah pembuatan makalah. Penulisan makalah ini adalah salah satu parameter untuk mengukur kesiapan serta arah kebijakan yang akan dijalankan oleh calon Sekretaris Daerah dalam membantu tugas-tugas Bupati apabila nanti terpilih sebagai Sekretaris Daerah Kabupaten Tulungagung.

Sekda mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi, dan tata laksana serta memberikan

pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah. Sedangkan fungsinya pengkoordinasian perumusan kebijakan pemerintah daerah kabupaten aparatur, keuangan, prasarana dan sarana pemerintahan daerah kabupaten. Tugas dan fungsi tersebut sangat strategis khususnya dalam menginterpretasikan dan mengimplementasikan kebijakan dalam berbagai program, mengkomunikasikan setiap kebijakan atau instruksi kepada semua SKPD, dan mengkoordinasikan penyusunan perda dengan DPRD.

Peran ini menunjukkan sekda sebagai coordinator, fasilitator, dan dinamisator dalam menjalankan fungsi dan tugasnya tersebut. Hal ini menunjukkan kompetensi sekda untuk mengkoordinasikan setiap kebijakan atau perda yang akan dirumuskan,

ditetapkan, dan diimplementasikan oleh masing-masing SKPD, atas hasil kesepakatan pemerintah daerah dengan DPRD yang akan terwujud dalam bentuk program nyata bagi kemaslahatan masyarakat di wilayahnya.

Kemampuan dan kompetensi sekda dalam memfasilitasi visi dan misi kepala daerah kesepakatan DPRD menjadi kunci utama berjalan atau tidaknya program kegiatan yang akan diimplementasikan oleh masing-masing SKPD diajukan kepala daerah dan mengakomodir usulan atau masukan dari DPRD. Kompetensi ini menunjukkan sekada disamping mempunyai kompetensi birokrasi dan profesionalisme, ada kemampuan tambahan dalam menjalankan komunikasi politik dengan DPRD.

Kemampuan dan kompetensi sekda sebagai dinamisator dalam menjalankan program pemerintah daerah dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsinya dengan daya dukung aparatur pemerintah. Sekda harus menjaga stabilitas kerja seluruh perangkat daerah dalam mensinergikan kegiatan untuk tercapainya program pembangunan dalam rangka kelancaran layanan publik dan kesejahteraan masyarakatnya. Dinamisasi ini dilaksanakan sekda untuk menjaga setiap program berjalan sesuai rencana dalam Daftar Isian Perencanaan

Anggaran (DIPA) dan tetap berada pada koridor aturan yang sudah ditetapkan, baik pada acuan Undang-Undang (UU), Peraturan Pemerintah (PP), Keputusan Presiden (Keppres), maupun peraturan Daerah (Perda).

Kompetensi dan profesionalisme sekda diharapkan dapat mengimplementasikan setiap kebijakan pembangunan daerah dan sejalan dengan tugas dan fungsinya, sebagaimana diatur dalam PP Nomor 41 Tahun 2007, tentang Organisasi Perangkat Daerah, BAB IV mengenai Kependudukan, Tugas, dan Fungsi Perangkat Daerah Kabupaten/Kota, Bagian Pertama Sekretarian Daerah, Pasal 10, bahwa:

- 1) Sekretariat daerah merupakan unsure staf.
- 2) Sekretariat daerah mempunyai tugas dan kewajiban membantu Bupati/Walikota dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasi dinas daerah dan lembaga teknis daerah.
- 3) Sekretariat daerah dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyelenggarakan fungsi:
 - a. Penyusunan kebijakan pemerintah daerah
 - b. Pengoordinasian pelaksanaan
- 4) Sekretariat daerah dipimpin oleh sekretaris daerah

5) Sekretariat daerah berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/ Walikota.

Kedudukan strategis sekda ini akan sangat menentukan akan efektivitas dan efisiensi pencapaian program pemerintah daerah. Kedudukan strategis tersebut menempatkan sekda hamper sama kedudukannya dengan kepala daerah dalam pengertian sekda sebagai top eksekutif, bahwa: “ Kepala Daerah/Sekda berperan sebagai pamong masyarakat, yang dapat memenuhi harapan masyarakat dalam dibidang ketentraman, ketertiban, dan keamanan agar masyarakat berada dalam suasana dan semangat kekeluargaan guna tercapainya kesejahteraan yang mengandung keadilan sosial, demi utuhnya persatuan dan kesatuan bangsa.” (Ateng syarifudin, 1994 dalam Kaloh 2009:48).

TUJUAN

Tujuan merupakan tahap perencanaan kebijakan (*policy planning*) yang merupakan tahap perencanaan kebijakan bagi keberhasilan pembangunan daerah. Sesuai dengan Permendagri Nomor 86 Tahun 2017 tujuan adalah pernyataan-pernyataan tentang hal-hal yang perlu dilakukan untuk mencapai visi

melaksanakan misi dengan menjawab isu strategis daerah dan permasalahannya dalam pembangunan daerah di Kabuoaten Tulungagung. Rumusan Tujuan ada lima pilhan dalam jangka pendek (tahunan) maupun menengah (5 tahunan) adalah sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan keterjangkauan akses pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas inklusif dan berdaya saing.
- 2) Mendorong penguatan ekonomi kerakyatan yang berbasis kearifan lokal dan potensi daerah.
- 3) Pengentasan kemiskinan dan perlindungan sosial daam mewujudkan ketentraman, rasa aman, serta ketertiban masyarakat.
- 4) Membangun infrastruktur wilayah pinggiran yang berkualitas dalam mewujudkan pemerataan pembangunan.
- 5) Mewujudkan pemerintahan yang akuntabel, professional, dan tranparan yang berorientasi pada kepuasan masyarakat.

PERMASALAHAN

Terkait dengan kondisi Kabupaten tulungagung dan semakin strategisnya kedudukan Sekretraris Daerah tersebut di hadapkan dengan masalah-masalah klasik yang sepertinya tidak pernah dapat

diselesaikan. Namun kalau diadakan pengkajian yang mendalam permasalahan-permasalahan tersebut sebenarnya dapat diselesaikan dengan menggunakan metode, strategi, dan kebijakan yang tepat. Untuk itu diperlakukan seorang Sekretaris Daerah yang memahami permasalahan secara komprehensif serta dapat berperan secara nyata dengan strategi dan kebijakan yang jelas, focus, dan terarah.

Memilah permasalahan-permasalahan yang dihadapi Sekretaris Daerah Kabupaten Tulungagung, penulis akan mengemukakan dalam tulisan ini sebagai berikut:

- 1) Belum efektifnya pelaksana reformasi birokrasi seperti:
 - a. Pelayanan administrasi yang belum efektif dan efisien
 - b. Kurangnya fasilitas penunjang
 - c. Kurangnya pengawasan
 - d. Penempatan pegawai yang belum sesuai dengan kompetensinya
 - e. Mentalitas aparatur yang masih memiliki pola kerja yang pasif, disiplin rendah, dan terjebak pada rutinitas tanpa ada inovasi dalam pelayanan
- 2) Belum optimalnya fungsi perencanaan, pengendalian, dan pengawasan
- 3) Belum terakreditasinya standar pelayanan pada setiap OPD.
- 4) Permasalahan pembangunan dan isu strategis tentang SDM, SDA, lingkungan hidup, bencana daerah, air minum dan sanitasi, IPM, indeks GINI, *public service*, dan gender.

PEMBAHASAN

A. Visi dan Misi

Peran Sekretaris Daerah dalam mensukseskan percepatan perwujudan visi dan misi Pemerintah Kabupaten Tulungagung, maka pembahasan tulisan ini akan diawali dengan pemaparan visi dan misi itu sendiri. Pada hakekatnya visi merupakan suatu cara pandang ke masa depan yang mengilhami setiap tindakan, memotivasi secara positif untuk mencapai kondisi yang diinginkan oleh organisasi. Visi harus mempunyai ciri diantaranya:

- 1) Mengacu pada masa depan
- 2) Dirancang dan dibuat bukan berdasarkan kondisi saat ini
- 3) Mengekspresikan kreativitas
- 4) Mempunyai standar yang tinggi, ideal serta harapan bagi anggota organisasi
- 5) Memberikan klarifikasi bagi tujuan-tujuan organisasi serta member manfaat, semangat, dan mensukseskan tuibulnya dedikasi pada organisasi
- 6) Bersifat menantang serta ambisius segenap anggota organisasi.

Sedangkan misi secara sederhana adalah langkah kecil untuk mencapai visi. Misi dapat pula didefinisikan sebagai langkah-langkah yang harus dilaksanakan oleh sebuah organisasi tersebut secara bertahap untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut, dengan kata lain misi adalah suatu pernyataan yang berisikan hal-hal yang harus dilaksanakan sebagai bentuk usaha nyata dan penting untuk mewujudkan visi organisasi.

1. Visi dan Misi pemerintahan Kabupaten Tulungagung tahun 2018-2023, dengan dilantikannya Bupati Tulungagung periode 2018-2023 serta mengacu kepada kondisi riil daerah dan isu strategi baik nasional maupun global telah ditetapkan visi pemerintah Kabupaten Tulungagung tahun 2018-2023 yaitu "Terwujudnya masyarakat Tulungagung yang Sejahtera, Mandiri, Berdaya Saing, dan Berakhlak Mulia"

Dengan mempratikkan Visi pembangunan Kabupaten Tulungagung maka ditetapkan misi pembangunan daerah Kabupaten Tulungagung 2018-2023 sebagai berikut:

a. Mewujudkan keterjangkauan akses pembangunan SDM yang berkualitas dan berdaya saing.

- b. Mendorong kekuatan ekonomi kerakyatan yang berbasis kearifan local dan potensi daerah
- c. Pengentasan kemiskinan dan perlindungan social dalam mewujudkan ketentraman, rasa aman, serta ketertiban masyarakat.
- d. Membangun infrastruktur wilayah pinggiran yang berkualitas dalam mewujudkan pemerataan pembangunan
- e. Mewujudkan pemerintah yang akuntabel, professional, dan transparan yang berorientasi pada kepuasan masyarakat

2. Visi dan Misi Sekretaris Daerah Kabupaten Tulungagung :

Dalam menelaah visi dan misi Kabupaten Tulungagung Tahun 2018-2023 yaitu "Penyelenggaraan Pemerintahan yang Profesional untuk mewujudkan Kabupaten Tulungagung yang Sejahtera, Mandiri, Berdaya Saing, dan Berakhlak Mulia" makna yang terkandung dalam visi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Mewujudkan pemerintah yang profesional, artinya keinginan dan tekad yang bulat untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih berkualitas dalam pengertian tepat sasaran, tepat mutu, tepat

waktu, dan berkeadilan yang dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat sebagai pemegang amanah.

- b. Mewujudkan Kabupaten Tulungagung yang sejahtera, mandiri, berdaya saing, dan berakhlak mulia yang artinya mendukung sepenuhnya untuk mencapai kesejahteraan, kemandirian, berdaya saing, dan berakhlak mulia.

Untuk mewujudkan visi tersebut telah dijabarkan dalam rumusan sebagai berikut:

- a. Mewujudkan kebijakan umum, koordinasi, fasilitasi, monitoring dan evaluasi bidang pemerintahan, hukum, politik dan otonomi daerah yang demokratis, berkepastian hukum, dan aspiratif
- b. Mewujudkan kebijakan umum, koordinasi, fasilitasi, monitoring dan evaluasi bidang administrasi perekonomian, pembangunan dan sumber daya alam, kesejahteraan social, dan kemasyarakatan yang berkeadilan
- c. Mewujudkan kebijakan umum, koordinasi, fasilitasi, monitoring dan evaluasi bidang organisai, pelayan kehumasan dan keprotokan, umum, dan

keuangan secara transparan dan akuntabel

Sesuai dengan tuntutan reformasi birokrasi dan semangat revolusi mental, Sekretaris Daerah harus mengedepankan efektivitas dan akuntabilitas sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Dengan demikian, selain sebagai administrator, Sekretaris Daerah harus mampu berperan sebagai:

- a. **Koordinator**, yaitu menjadi pimpinan birokrasi yang bertugas menjamin terjalinnya koordinasi yang baik antar OPD yang berada di bawahnya
- b. **Regulator**, yaitu membantu dalam Bupati menyusun berbagai kebijakan, maka Sekretaris Daerah dituntut untuk memahami peraturan perundang-undangan yang berlaku
- c. **Fasilitator**, yaitu harus dapat menjembatani semua permasalahan muncul baik permasalahan internal maupun permasalahan yang ada kaitannya dengan pihak-pihak lain termasuk pemerintah pusat
- d. **Evaluator**, yaitu harus mampu mengawasi dan mengevaluasi seluruh jajaran yang ada di bawahnya dengan menerapkan sistem yang sifatnya *fairness*

e. **Inspirator** maupun **motivator**, yaitu menjadi sosok panutan yang akan menginspirasi serta merangsang dan menumbuhkan motivasi bagi jajarannya untuk bekerja lebih baik dan berkontribusi positif bagi organisasinya masing-masing

Untuk menjalankan peran tersebut, maka seorang Sekretaris Daerah harus memiliki kompetensi yang komprehensif tidak hanya kompetensi manajerial saja melainkan kompetensi teknis dan kompetensi sosial kultural.

3. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Tulungagung

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 telah dicanangkan visi Reformasi Birokrasi Indonesia yaitu “Menjadi Pemerintahan Kelas Dunia pada Tahun 2025”. Reformasi Birokrasi bertujuan menciptakan pemerintahan yang profesional dengan karakteristik yang adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih dari KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur Negara. Visi tersebut

kemudian dijabarkan lagi menjadi beberapa misi yaitu :

- Membentuk atau menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik
- Melakukan penataan dan penguatan organisasi, tatalaksana, manajemen sumberdaya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, mind set dan culture set.
- Mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif
- Mengelola sengketa administrative secara efektif dan efisien.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Tulungagung khususnya yang berkaitan dengan bidang sumber daya manusia aparatur haruslah diakui belum berjalan optimal. Masih banyak kendala-kendala dalam pelaksanaannya terutama yang berkaitan dengan manajemen atau pengaturan yang masih cenderung bersifat parsial.

Sebagaimana diketahui bahwa yang menjadi *leading sector* pelaksanaan reformasi birokrasi di bidang sumber daya manusia aparatur bukan hanya pada satu (1) OPD saja, melainkan terdiri dari

beberapa OPD yang harus bersinergi agar pelaksanaan reformasi birokrasi di Kabupaten Tulungagung dapat berjalan optimal. OPD dimaksud adalah Badan Kepegawaian Daerah, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah, Inspektorat dan Biro Organisasi.

Apabila kita kaji dan telaah, masing-masing OPD tersebut telah menjalankan reformasi birokrasi namun masih terdapat kecenderungan kurangnya sinergi dan koordinasi yang dibuktikan dengan belum padunya program reformasi birokrasi pada keempat OPD tersebut. Hal ini harus mendapat perhatian dan penanganan segera karena apabila tidak segera diatasi, reformasi birokrasi di Kabupaten Tulungagung akan berjalan lambat dan cita-cita menjadi pemerintahan kelas dunia yang akan menguap begitu saja. Dalam hal ini, peran Sekretaris Daerah sangat krusial dalam memadukan program pada keempat OPD tersebut agar tidak terjadi duplikasi program sehingga reformasi birokrasi dapat berjalan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan.

4. Perencanaan yang Berkesinambungan dan Pengawasan yang Berkeadilan

Tidaklah dapat dipungkiri bahwa saat ini tidak semua OPD dapat menterjemahkan visi dan misi Pemerintah Kabupaten Tulungagung ke dalam perencanaan OPD nya masing-masing. Masih terdapat kecenderungan perencanaan yang dibuat oleh OPD masih mengedepankan ego sektoral yang justru akan melemahkan dalam implementasinya. Setiap OPD harus memiliki komitmen yang sama bahwa perencanaan yang berkualitas adalah perencanaan yang berkesinambungan dengan tetap berpedoman kepada visi dan misi Pemerintah Kabupaten Tulungagung dan membuang jauh-jauh ego-ego sektoral. Seorang Sekretaris Daerah harus mampu mengubah *mind set* perencanaan yang mengedepankan ego sektoral tersebut menjadi perencanaan partisipatif dan berkesinambungan yang akan menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam hal ini Pemerintah Kabupaten Tulungagung.

Sementara itu yang berkaitan dengan pengawasan, opini WTP yang dikeluarkan oleh BPK menjadi kebanggaan bagi Kabupaten

Tulungagung. Perolehan WTP ini menjadi suplemen sekaligus cambuk bagi Kabupaten Tulungagung khususnya bagi aparat pengawasan agar lebih termotivasi lagi dalam menjalankan tugasnya.

Namun opini WTP ini tidak menjamin bahwa di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tulungagung ini tidak ada lagi penyimpangan yang berakibat terhadap kerugian daerah/Negara. Karena pada hakikatnya, opini BPK merupakan pernyataan professional pemeriksa mengenai kewajaran informasi keuangan yang disajikan dalam laporan keuangan yang didasarkan pada empat criteria yaitu kesesuaian dengan standar akuntansi pemerintahan, kecukupan pengungkapan, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, dan efektivitas system pengendalian intern.

Oleh karena itu, aparat pengawasan harus terus meningkatkan kemampuan dan kompetensinya agar perolehan WTP ini berbanding lurus dengan semakin menurunnya kesalahan administrasi dalam pengelolaan keuangan daerah sehingga kerugian daerah/negara dapat dihindari. Praktik-praktik pengelolaan keuangan daerah yang akuntabel

merupakan imbas dari kinerja pengawasan yang professional dengan mengedepankan prinsip-prinsip yang berkeadilan.

Peran Sekretaris Daerah dalam membidani lahirnya pengawas-pengawas yang professional sangat strategis karena Sekretaris Daerah adalah coordinator pengelola keuangan daerah yang salah satu tugasnya adalah menyusun laporan keuangan daerah dalam rangka pertanggungjawaban APBD.

5. Standar Pelayanan OPD

Sebagaimana harapan kita semua terutama bagi masyarakat, bahwa pelayanan yang diberikan harus berorientasi kepada kemaslahatan, dalam artian masyarakat harus merasakan hadirnya aparatur pemerintah dalam setiap pelayanan. Pelayanan akan berjalan dengan baik apabila dibuat dalam sebuah standar baku yang dijalankan dengan konsisten dan bertanggungjawab.

Setiap jenis pelayanan harus dituangkan dalam bentuk Standar Operasional Pelayanan (SOP) baik SOP Administrasi Pemerintahan maupun SOP Teknis. Yang dimaksud dengan SOP adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai

proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan. Dengan demikian, setiap pelayanan yang diberikan tergambar dengan jelas dan tidak ada kesan yang membingungkan bagi masyarakat.

Setiap OPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tulungagung wajib menyusun dan menerapkan SOP Administrasi Pemerintahan maupun SOP Teknis untuk semua kegiatan dan pelayanan. Penyusunan dan penerapan SOP secara konsisten merupakan bukti dari transparansi pemerintah kepada masyarakat.

6. Permasalahan Pembangunan dan Isu Strategis Tentang SDM, SDA, Lingkungan Hidup, Bencana Daerah, Air Minum dan Sanitasi, IPM, Indeks GINI, Public Servis, Gender

Dalam merumuskan arah kebijakan, setiap pernyataan arah kebijakan dirumuskan secara spesifik terhadap horizon waktu. Dengan adanya penentuan horizon waktu pencapaian arah kebijakan secara logis kapan suatu arah kebijakan dijalankan mendahului atau menjadi prasyarat bagi arah kebijakan lainnya. Urut-urutan arah kebijakan dari tahun ke tahun selama 5 (lima) tahun untuk

penyusunan RPJMD dan dari tiap tahapan lima tahunan selama 20 (dua puluh) tahun untuk penyusunan RPJPD.

Arah kebijakan dapat dijalankan dalam 1 (satu) tahun periode. Namun, dapat pula membutuhkan lebih dari satu tahun. Namun yang terpenting keseluruhan arah kebijakan harus menjadi prioritas dan sasaran pembangunan daerah yang padu dan mampu memberdayakan segenap potensi daerah dan pemerintah daerah sekaligus memanfaatkan segala peluang yang ada.

Mengingat tiap-tiap arah kebijakan melekat pada masing-masing strategi, maka secara tidak langsung perumusan horizon waktu berdasarkan strategi sama saja dengan menggunakan perspektif arah kebijakan. Disamping itu pula, pada lampiran Permendagri Nomor 86 Tahun 2017 tertulis penyelarasan horizon pengerjaan arah kebijakan terhadap tujuan, sasaran dan strategi, sehingga akan lebih sederhana dan efektif jika menggunakan perspektif strategi. Berikut arsitektur horizon atau timeline pembangunan Kabupaten Tulungagung pada periode RPJMD ini.

prioritas pembangunan di tetapkan sebagai berikut :



Dari gambar diatas, strategi di rumuskan secara spesifik terhadap horizon waktu. Dengan arah kebijakan, strategi dapat diterangkan secara logis kapan suatu strategi dijalankan mendahului atau menjadi prasyarat bagi strategi lainnya. Urut-urutan strategi dari tahun ke tahun selama 5 (lima) tahun dipandu dan dijelaskan dengan arah kebijakan.

Merujuk pada strategi pelaksanaan arah kebijakan diatas, maka arah kebijakan tahunan yang dituangkan tema pembangunan dan

Capaian Pembangunan Kabupaten Tulungagung Tahun 2018-2023



7. Alternatif Kebijakan dan Pemecahannya

a. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Tulungagung

Belum sinerginya program pada OPD yang menjadi *leading sector* pelaksanaan reformasi birokrasi di bidang sumber daya manusia aparatut patut menjadi perhatian yang serius. Reformasi birokrasi khususnya di bidang sumber daya manusia mempunyai daya ungkit yang sangat besar terhadap keberhasilan pembangunan dan pemerintahan. Oleh karena itu

diperlukan suatu kebijakan yang komprehensif dalam mengatasi permasalahan ini. Kebijakan-kebijakan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1) Pembentukan Tim Asistensi Reformasi Birokrasi

Pembentukan Tim Asistensi Reformasi Kabupaten Tulungagung selain akan menyelaraskan program-program pada OPD *leading sector*, juga akan mendukung percepatan perwujudan tujuan reformasi birokrasi itu sendiri. Dengan dibentuknya tim asistensi OPD yang terlibat akan semakin intens untuk melakukan pertemuan dan tidak menutup kemungkinan program-program yang ada pada salah satu OPD akan melibatkan OPD lainnya.

2) Penataan Kepegawaian

Penataan kepegawaian dilakukan melalui kebijakan penataan jumlah dan distribusi PNS. Kebijakan penataan kepegawaian harus dilakukan secara terencana karena salah satu implikasinya adalah adanya PNS yang dinyatakan tidak layak lagi untuk dipertahankan statusnya sebagai PNS karena

kualifikasi, kompetensi dan kinerjanya tidak memungkinkan.

Rencana aksi dari kebijakan ini diawali dengan penyusunan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) untuk mengetahui jumlah riil jabatan dan pemangku jabatan yang dibutuhkan. Langkah selanjutnya adalah dengan memetakan potensi PNS sesuai dengan kualifikasi, kompetensi dan kinerjanya dengan membagi dalam bentuk kuadran.

3) Promosi PNS Secara Terbuka

Kebijakan promosi PNS secara terbuka tidak hanya diberlakukan bagi Jabatan Pimpinan Tinggi saja, melainkan juga untuk jabatan Administrator dan Pengawas. Hal ini akan membuka kesempatan bagi PNS yang memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang baik untuk ikut bersaing dalam menduduki jabatan yang sesuai. Selain itu akan mensukseskan persaingan yang positif diantara para PNS yang memiliki kemampuan dan secara tidak langsung akan menguntungkan Kabupaten

Tulungagung karena mendapatkan pemangku jabatan yang sesuai dengan persyaratan jabatan.

4) Profesionalisasi PNS

Kebijakan ini dapat ditempuh dengan rencana aksi berupa (1) penetapan standar kompetensi jabatan yang memuat syarat-syarat jabatan yang dapat diduduki oleh pemangku jabatan, (2) Mutasi dan rotasi sesuai kompetensi secara periodic, (3) Penerapan e-SKP dan e-kinerja bagi seluruh PNS, dan (4) Penguatan jabatan fungsional.

5) Pengawasan

Dalam rangka meningkatkan pengawasan, harus didorong peningkatan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sebagai *Quality Assurance Consulting* yang akan meningkatkan kualitas pertanggungjawaban pengelolaan keuangan daerah. Program lain yang harus dikembangkan adalah system pengawasan berbasis pembinaan dan mengaktifkan system pengawasan internal pada setiap OPD serta memanfaatkan teknologi

informasi dalam pengawasan kegiatan di lapangan.

Yang tidak kalah penting adalah peningkatan kompetensi aparat pengawas agar memiliki kemampuan pengawasan yang dapat dipertanggungjawabkan sehingga dapat memberikan pembinaan yang paripurna terhadap para pengelola keuangan.

8. Perencanaan Berkesinambungan dan Pengendalian

a. Perencanaan berkesinambungan

Sebagaimana telah diuraikan di atas, bahwa permasalahan perencanaan terletak pada OPD yang masih mempertahankan ego sektoral masing-masing. Oleh karena itu, kebijakan yang harus diambil oleh Sekretaris Daerah adalah dengan meningkatkan intensitas pertemuan dan diskusi yang dipimpin langsung oleh Sekretaris Daerah agar terdapat kesamaan persepsi menuju peningkatan kualitas perencanaan serta mengoptimalkan system perencanaan *online* sehingga proses perencanaan dapat lebih partisipatif dan efektif.

Langkah lain yang harus di tempuh dan hal ini terkait dengan

kebijakan profesionalisasi PNS yaitu penguatan jabatan fungsional dengan jalan pengangkatan Jabatan Fungsional Perencana yang ditempatkan pada unit-unit perencanaan seluruh OPD agar perencanaan setiap OPD benar-benar terarah dengan berpedoman kepada RPJMD Serta visi dan misi Kabupaten Tulungagung.

b. Pengendalian

Pengendalian dan evaluasi perencanaan pembangunan daerah bertujuan awal untuk mewujudkan konsistensi antara kebijakan dengan pelaksanaan dan hasil rencana pembangunan daerah. Melalui Pengendalian dapat dilakukan pantauan terhadap sebuah program yang sedang dilaksanakan. Pengendalian ini dapat dilakukan dengan penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sehingga akan terjadi peningkatan ketaatan, efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi dalam pengelolaan keuangan.

9. Standar Pelayanan OPD

Kebijakan yang perlu ditempuh berkaitan dengan pelayanan yang

diberikan kepada masyarakat adalah sebagai berikut:

a. Pengembangan Survey Kepuasan Masyarakat

Untuk menjaga kepuasan masyarakat, maka perlu didorong dikembangkan suatu mekanisme baku penilaian masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh setiap OPD. Survey kepuasan masyarakat memiliki arti penting dalam upaya peningkatan pelayanan yang diberikan oleh setiap OPD.

b. Pengembangan Sistem Pengelolaan Pengaduan

Pengaduan masyarakat merupakan salah satu sumber informasi bagi OPD untuk secara konsisten menjaga pelayanan yang diberikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu perlu di design suatu system pengelolaan pengaduan yang dapat secara efektif dan efisien mengolah berbagai pengaduan tersebut menjadi bahan masukan untuk perbaikan kualitas pelayanan.

c. Akreditasi Standar Pelayanan OPD

Implementasi SOP sebagaimana telah dijelaskan diatas harus diikuti dengan penerapan system manajemen

mutu yaitu suatu keputusan strategis bagi suatu organisasi yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan, dan menjadi dasar yang kuat untuk inisiatif pembangunan berkelanjutan. Salah satu system manajemen mutu yang dapat diterapkan adalah ISO 9001:2015.

Penerapan ISO 9001:2015 pada setiap OPD akan menjadi alat atau parameter untuk mengukur kinerja aparatur pemerintah. Dengan demikian maka setiap aparatur pemerintah akan berupaya untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat karena berkaitan dengan penilaian kinerja masing-masing. Seorang Sekretaris Daerah harus mampu mensukseskan setiap OPD yang ada dalam kendalanya untuk menerapkan system manajemen mutu agar tercipta standarisasi pelayanan di lingkungan Kabupaten Tulungagung.

Secara skematik kondisi saat ini dan permasalahan yang dihadapi, beserta Alternatif Kebijakan yang dijadikan solusi pemecahannya dapat tergambar sebagai berikut:



KESIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa peran seorang Sekretaris Daerah sangatlah vital dalam membantu Pemerintah mewujudkan visi dan misinya. Sekretaris Daerah selain sebagai penggerak dan pendorong jalannya pemerintahan dan pembangunan di daerah juga harus mampu berperan sebagai seorang coordinator, regulator, fasilitator, evaluator dan inspirator sekaligus motivator bagi seluruh jajarannya.

Di tengah bergulirnya reformasi birokrasi serta perubahan perundang-undangan yang mengatur Pemerintahan Daerah dan Manajemen Aparatur Sipil Negara, diperlukan figure Sekretaris Daerah yang memiliki kompetensi manajerial, kompetensi teknis dan kompetensi sosial cultural. Keseimbangan ketiga kompetensi tersebut mutlak diperukan agar visi Kabupaten Tulungagung Maju, Mandiri dan Berdaya Saing benar-benar dapat diwujudkan.

Kabupaten Tulungagung Maju, Mandiri dan Berdaya Saing jangan hanya sekedar retorika belaka. Modal berupa pengakuan dari Pemerintah Pusat dengan berbagai anugerahnya, pencapaian WTP secara berturut-turut, pertumbuhan ekonomi yang tinggi, IPM yang terus meningkat setiap tahunnya hanyalah merupakan langkah awal dan harus dijadikan pemacu sekaligus pemicu bagi kemajuan Kabupaten Tulungagung di masa yang akan datang.

Penulis hanya mencoba untuk menuangkan pemikiran sekaligus solusi apabila diberikan kesempatan untuk mengemban amanah dan dipercaya untuk menduduki jabatan Sekretaris Daerah Kabupaten Tulungagung. Tulisan ini niscaya masih banyak kekurangan, dan dengan segala kerendahan hati penulis akan terbuka atas segala masukan dan kritikan.

REKOMENDASI

- Membentuk Tim Asistensi Reformasi Birokrasi dengan melibatkan unsur Perguruan Tinggi untuk mengawal jalannya reformasi birokrasi di Kabupaten Tulungagung
- Melaksanakan penataan kepegawaian dengan memetakan potensi PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tulungagung
- Melaksanakan promosi terbuka untuk seluruh jenjang jabatan
- Pengangkatan jabatan fungsional perencana untuk ditempatkan pada unit-unit perencanaan
- Mengoptimalkan fungsi-fungsi perencanaan dan pengawasan
- Membentuk Unit Layanan Pengaduan Masyarakat yang merupakan wujud
- akuntabilitas dan transparansi pemerintah daerah serta upaya mensukseskan partisipasi masyarakat untuk berperan aktif dalam mengawal jannya roda pemerintahan dan pembangunan di Kabupaten Tulungagung
- Membentuk layanan pengaduan pada setiap OPD.

DAFTAR PUSTAKA

- Danandjaja, James, 1986. *Faktor Indonesia Ilmu Gosip dan Dongeng*. Jakarta: Graffiti Press.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Islamy, Irfan. 2007. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kaloh, J. 2009. *Kepemimpinan Kepala Daerah; Pola Kegiatan, Kekuasaan, dan Perilaku Kepala Daerah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*, Jakarta: Sinar Grafika.

Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi*, Edisi 2. Jakarta: Arean.

Syarifudin, Ateng, 1983. *Pasang Surut Otonomi Daerah*. Bandung: Bina Cipta

Thomson, Jhon L. 1997. *Strategic Management: Awareness and Changes*, 2nd Edition.

Spencer, Lyle M. Ir & Signe M. Spencer. 1993. *Competence At Work Model for Superior Performance*. United States of America: John Wiley and Son. Inc.

Perangkat Daerah. Jakarta: Sekretariat Negara, setneg.go.id.

Peraturan Pemerintah Nomor: 38 Tahun 2007, tentang *Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Propinsi dan Kabupaten/Kota*. Jakarta: Sekretariat Negara. setneg.go.id.

Peraturan Pemerintah Nomor: 6 Tahun 2008, tentang *Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Jakarta: Sekretariat Negara. setneg.go.id.

Media Indonesia, Koran Nasional, terbitan tanggal 6 Juni 2009