

LOCAL APPARATUS PROFESSIONALISM IN REALIZING PUBLIC SERVICE INNOVATION AT LINGGA REGENCY

Alias
Pemerintah Daerah Kabupaten Lingga
Email: alias.lingga@gmail.com

Abstract

This research was conducted in Lingga Regency using qualitative research methods, and with informants as many as 107 people consisting of; people who are dealing with service providers, community leaders, entrepreneurs and important people in the administration of government in Lingga Regency. This research explores dimensions such as; structuring the human resources system of the Regional Government apparatus, HR competencies of the Regional Government Apparatus, Strengthening the Supervision System in the administration of public services, strengthening the apparatus performance accountability, Operational Accountability in the ASN Professionalism Perspective Before and After Reformation in Lingga Regency, Factors That Role Towards Accountability Implementation public service delivery, Factors that hamper Accountability of public service delivery, Performance of Public Service Units in Lingga Regency. The results showed that the structuring of the human resources system of the Regional Government apparatus, the competency of the HR of the Regional Government Apparatus, Strengthening the Supervision System, strengthening the apparatus performance accountability, Operational Accountability Before and After the Reformation had improved, but still needed to be improved to meet the hopes and or desires of the Regency community Phallus.

Keywords: Human Resources Management; Competency; Controlling System Strengthening; Apparatus Performance Accountability Strengthening.

PENDAHULUAN

Kompetensi aparatur Pemerintah Daerah di Kabupaten Lingga dapat dibedakan menjadi dua tipe; (1) *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh *soft competency* bagi para Pegawai adalah *leadership, communication, interpersonal relation*, dan lain-lain, (2) *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Kompetensi Pegawai ASN di Kabupaten Lingga berkaitan dengan seluk-beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang menjadi tugas dan fungsinya sebagaimana dalam struktur organisasi institusi sebagai suatu Satuan Kerja Perangkat Daerah. Contoh *hard competency* adalah *electrical engineering, marketing research, finansial analysis, manpower planning*, dan lain-lain.



Profesionalisme aparatur ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau dalam mewujudkan Inovasi Pelayanan Publik, saat ini menjadi pembicaraan masyarakat luas, khususnya di Kabupaten Lingga, karena terkait (Seiring) dengan upaya Pemerintah Kabupaten Lingga dalam mewujudkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Oleh karena itu, untuk memenuhi harapan dan atau keinginan masyarakat terhadap efektivitas (kualitas) penyelenggaraan pelayanan publik, Pemerintah Kabupaten Lingga membentuk wadah pelayanan yang saat ini dipopulerkan dengan nama “Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP)”. Hal ini seiring dengan amanah reformasi dalam bidang pemerintahan yang salahsatu fungsinya adalah menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas. Hal ini dimaksudkan “agar penyelenggaraan pemerintahan menjadi lebih efektif, dan lebih transparan, serta lebih akuntabel dalam menyajikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Selain itu, membuktikan bahwa Pemerintah Kabupaten Lingga hadir untuk melayani rakyatnya”. Dengan demikian, maka Pegawai ASN dituntut tidak partisipan dan netral, keluar dari semua pengaruh golongan dan partai politik, tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Pelaksanaan tugas pelayanan bagi Pegawai ASN Kabupaten Lingga, dituntut memiliki profesionalisme yang ditunjang dengan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan wawasan global serta memiliki kompetensi yang tinggi. Permasalahannya adalah pegawai ASN yang profesional dan memiliki kompetensi tinggi seperti diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara saat ini masih merupakan impian dari suatu kenyataan. Secara spesifik, bahwa kualifikasi Pegawai ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Lingga dapat dilihat dari tiga unsur, yaitu *Pertama*, keahlian, yang dimaksud bahwa setiap Pegawai ASN harus memiliki pengalaman yang sesuai dengan tugas dan fungsinya; memiliki pengetahuan yang sesuai dengan tugas dan fungsinya; memiliki wawasan yang luas; dan beretika. *Kedua*, kemampuan teknis, yaitu Pegawai ASN harus memahami tugas-tugas di bidangnya. *Ketiga*, sifat-sifat personal yang baik yakni harus memiliki disiplin yang tinggi, jujur, menaruh minat, terbuka, objektif, pandai berkomunikasi, selalu siap dan berlatih demi terwujudnya profesionalisme dalam menyelenggarakan pelayanan public yang berkualitas.

Perlu dipahami bahwa orientasi penyelenggaraan pemerintahan Indonesia di era reformasi, diarahkan pada pemenuhan harapan dan kepentingan rakyat melalui peningkatan pelayanan yang kualitas sebagai wujud penyelenggaraan Otonomi Daerah yang mengedepankan pelayanan publik yang berkualitas dengan melakukan penataan institusi pelayanan yang efektif dan efisien. Penataan Institusi pelayanan publik di Kabupaten Lingga dapat dilihat dari dimensi; (1) penataan tugas dan fungsi institusi penyelenggara pelayanan publik, (2) penataan Sumber Daya Manusia Aparatur Penyelenggara Pelayanan Publik, (3) penataan sarana dan prasarana pelayanan publik, (4) pengalokasian anggaran penyelenggaraan pelayanan publik.

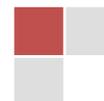
Penataan Tugas Dan Fungsi institusi pelayanan publik dimaksudkan untuk mewujudkan pelayanan yang efisien dan efektif dalam pelaksanaan tugas dan fungsi



institusi pelayanan publik, sedangkan penataan Sumber Daya Manusia Aparatur penyelenggara pelayanan publik dimaksudkan agar penerapan prinsip-prinsip manajemen “menempatkan seseorang pada bidang keahliannya” dapat dilaksanakan dengan baik dan benar, sehingga profesionalisme aparatur dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat dapat diwujudkan. selain itu, penataan sarana dan prasarana pada institusi Penyelenggara Pelayanan Publik dimaksudkan agar pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat menjadi semakin berkualitas sesuai harapan dan atau keinginan masyarakat pengguna pelayanan publik, dan pengalokasian penganggaran dimaksudkan untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan pelayanan publik kepada masyarakat.

Bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas sebagai wujud kehadiran Pemerintah Kabupaten Lingga dalam melayani rakyatnya menjadi lebih baik, diperlukan perubahan system dan mekanisme kerja dalam institusi pemerintahan di Kabupaten Lingga, sehingga (organisasi, tata fungsi, SDM, dan pengalokasian anggaran,) berkontribusi maksimal dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat. Penataan institusi pelayanan publik pada Pemerintah Kabupaten Lingga di Era Reformasi, hendaknya direkonstruksi menjadi lebih simple, sehingga aparatur penyelenggara pelayanan publik menjadi semakin profesional dalam menjalankan tugas-tugas umum pemerintahan (pelayanan masyarakat) yang pada gilirannya dapat memenuhi harapan dan atau keinginan masyarakat. Hal ini dapat terwujud, jika Pemerintah Daerah Kabupaten Lingga berbenah diri dengan melakukan penataan; Institusi, khususnya Institusi penyelenggara Pelayanan publik, tugas dan fungsi, Sumber Daya Manusia Aparatur pada Unit Pelayanan Publik dengan memperhatikan aspek-aspek yang terkait dengan; hubungan dan keterkaitan antar institusi, sehingga efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pelayanan publik kepada masyarakat dapat diwujudkan. Untuk itu, maka pada amanah Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah mengamanahkan penyelenggaraan pelayanan yang merupakan kebutuhan dasar masyarakat. Untuk itu, maka Pasal 18 (1) Penyelenggara Pemerintahan Daerah memprioritaskan pelaksanaan Urusan Pemerintahan Wajib yang berkaitan dengan Pelayanan Dasar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (3). (2) Pelaksanaan Pelayanan Dasar pada Urusan Pemerintahan Wajib yang berkaitan dengan Pelayanan Dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berpedoman pada standar pelayanan minimal yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat.

Pemberian kewenangan seluas-luasnya kepada Daerah Otonom yang disertai berbagai hak dan kewajiban termasuk kewajiban memberikan pelayanan dasar kepada masyarakat, dimaksudkan agar Daerah Otonom dapat mewujudkan kesejahteraan rakyat (di antaranya adalah pelayanan kepada masyarakat yang berkualitas). Untuk itu, *Banfield and Wilson, (1966, p 46)* dalam *Elcock Howard (1994: 50)*. Menyebutnya sebagai *honesty of local government than in its readiness to confer benefits of one sort or another upon them*. Bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan dan kesejahteraan rakyat pada Daerah Otonom di Era Era Reformasi, sebagaimana



dimaksudkan Banfield and Wilson, (1966, p 46) dalam *Elcock Howard* (1994: 50) di atas, diperlukan Institusi Pemerintahan Daerah yang efektif dan efisien atau sederhana, sehingga pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat dapat diwujudkan.

Agar pelayanan berkualitas yang diberikan kepada masyarakat menjadi kenyataan, maka tahapan dalam administrasi pemerintahan adalah dengan melakukan penataan diberbagai fokus, khususnya di bidang pelayanan publik yang berkualitas. Hal ini, dimaksudkan agar Pemerintah Daerah Kabupaten Lingga dapat menghadirkan kesejahteraan masyarakat melalui pelayanan yang berkualitas. Itulah sebabnya, sehingga penataan Institusi pada unit pelayanan publik menjadi salah satu bentuk konkretisasi terhadap *action plan* Pemerintah Daerah Kabupaten Lingga. Penataan Institusi pelayanan publik yang dimaksud dalam tulisan ini adalah “penataan Institusi pelayanan publik di Daeran Otonom Kabupaten Lingga yang meliputi; organisasi, sumber daya manusia aparatur, dan tugas dan fungsi unit Pelayanan Publik. Hal ini dipandang sangat penting, karena khirarki di dalam organisasi menjadi lebih jelas, mulai dari *Top Management*, hingga *Lower Management*. Dengan kejelasan (struktur, fungsi, SDM) membantu organisasi mencapai tujuannya. Oleh karena itu, *Studi dari Ohio State University* yang dikutip Gibson, Ivancevich, Donnely (eds. Indonesia, 1997: 15) menyatakan bahwa “Membentuk struktur berarti melibatkan perilaku, dimana pemimpin mengorganisasikan dan mendefenisikan hubungan-hubungan di dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar”. Bahwa penataan Institusi pelayanan publik di Kabupaten Lingga merupakan salah satu bentuk penataan organisasi Institusi Pelayanan Publik. Hal ini dimaksudkan untuk mewujudkan institusi pelayanan publik yang kompeten dalam menjalankan tugas pelayanan kepada masyarakat.

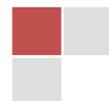
TEORI METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Adapun pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan jumlah sampel sebanyak 107 orang responden.

HASIL PENELITIAN

1. Penataan Sistem Sumber Daya Manusia Aparatur

Dukungan Sumber Daya Manusia aparatur yang berkualitas dalam penyelenggaraan pelayanan pemerintahan daerah mutlak diperlukan. Hal ini dimaksudkan agar kepercayaan masyarakat dapat diwujudkan sebagaimana yang terdapat dalam visi, misi, sasaran, dan program kegiatan pelayanan publik. Untuk itu, Pemerintah Daerah Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau dalam mereformasi pelayanan pemerintahannya melakukan penataan system sumber daya manusia (aparatur) penyelenggara pelayanan publik dengan mempertimbangkan aspek-aspek yang terkait dengan dimensi; (1) dimensi perencanaan strategis dalam bidang



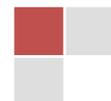
pelayanan, (2) dimensi struktural dalam penanganan pelayanan, (3) dimensi proses penyelenggaraan pelayanan, (4) dimensi budaya birokrasi pelayanan, (5) dimensi kinerja penyelenggara pelayanan. (6) dimensi organisasi atau institusi pelayanan, (7) dimensi manajerial dan, kepemimpinan pelayanan, (8) dimensi manajemen pelayanan, (9) dimensi lingkungan institusi pelayanan, (10) dimensi Teknologi yang merupakan wujud profesionalisme aparatur dalam menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas dalam penyelenggaraan pemerintahan Kabupaten Lingga. Dimensi tersebut dijadikan dasar pertimbangan dalam penataan sumber daya manusia aparatur yang tugas dan fungsinya menyelenggarakan pelayanan pemerintahan di Kabupaten Lingga, Untuk mengetahui bagaimana persepsi informan terhadap dimensi sebagaimana dikemukakan di atas, dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 1. Penilaian Informan terhadap dimensi penataan sumber daya manusia aparatur.

No	Keterangan	Penilaian Informan				Jumlah
		Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Tidak Baik	
1	Dimensi Perencanaan Strategis dlm. Peny. Pelayanan.		5 (4.67 %)			5 (4.67 %)
2	Dimensi Struktural	9 (8.41 %)				9 (8.41 %)
3	Dimensi Proses			5 (4.67 %)		5 (4.67 %)
4	Dimensi Budaya dan Nilai			7 (6.54 %)		7 (6.54 %)
5	Dimensi Kinerja			15 (14.01 %)		15 (14.01 %)
6	Dimensi Organisasi		9 (8.41 %)			9 (8.41 %)
7	Dimensi Manajerial dan Kepemimpinan			13 (12.14 %)		13 (12.14 %)
8	Dimensi Manajemen				11 (10.28 %)	11 (12.14 %)
9	Dimensi Lingkungan				14 (13.08 %)	14 (13.08 %)
10	Dimensi Teknologi			19 (17.75 %)		19 (17.75 %)
	Jumlah	9 (8.41 %)	14 (13.08)	59 (55.14)	25 (23.36)	107 (99.99)

Sumber: Diolah dari 107 orang informan saat penelitian dilakukan di Kabupaten Lingga dari September S/d Juni 2019.

Data yang nampak dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa penataan system sumber daya manusia aparatur di Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau belum



sepenuhnya menggunakan pendekatan sebagaimana dimaksudkan di atas. Hal ini dapat dilihat dari penilaian informan yang pada umumnya memberi nilai “**cukup**”. Nilai yang dikemukakan pada Tabel 2 di atas, merupakan hasil penilaian dari 55.14 % dari 107 Informan yang berhasil dijaring pada penelitian yang dilaksanakan pada bulan Juni 2019. Apabila data dalam Tabel 2 dikaitkan dengan data hasil pengamatan langsung yang dilakukan pada bulan Juni 2019 di kantor PTSP Pemerintah Daerah Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau, ditemukan bahwa efisiensi dan efektivitas system, mekanisme kerja/prosedur dalam sistem pelaksanaan tugas dan fungsi pelayanan di PTSP Kabupaten Lingga masih memerlukan perbaikan system dan mekanisme yang lebih baik, karena sejumlah staf masih beranggapan bahwa “staf yang bekerja penuh waktu, dan yang belum disiplin dalam bekerja, tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kesejahteraan, dan kenaikan pangkat”.

2. Kompetensi Aparatur

Di samping aspek teknologi (ICT) sebagai alat (*tools*) untuk mewujudkan penyelenggaraan system pelayanan pemerintahan yang efisien dan efektif, juga faktor yang tidak kalah pentingnya untuk mempengaruhi keberhasilan atau mejadi penyebab kegagalan organisasi atau institusi penyelenggara pelayanan pemerintahan adalah “faktor sumber daya manusia”. Oleh karena itu, maka keunggulan dalam bersaing (*competitive advantage*) di era persaingan bagi organisasi atau institusi penyelenggara pelayanan pemerintahan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Perlu diketahui bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan atau kegagalan dalam kelembagaan dan ketatalaksanaan organisasi penyelenggara pelayanan pemerintahan daerah dalam mencapai tujuan pemerintahan daerah di Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau.

Jika dilihat dalam perspektif manajemen pemerintahan daerah, maka sumber daya manusia merupakan *human capital* dan *intellectual capital* yang menentukan efisiensi dan efektivitas dalam mewujudkan rencana strategis daerah yang di dalamnya terdapat visi, misi, sasaran, dan tujuan strategis penyelenggaraan pelayanan publik. Untuk itu, informan di Kantor PTSP Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau mengatakan bahwa:

“Sumberdaya manusia merupakan aset terpenting, yang mempunyai dasar/basis ilmu pengetahuan, pengalaman keterampilan, kemahiran, dan keahlian yang memadai. Dengan demikian diharapkan pada gilirannya kata “profesional ASN dalam menyelenggarakan pelayanan pemerintahan di daerah” menjadi kenyataan. (Wawan-cara pada bulan Juni 2019).

Selain program sebagaimana dikemukakan di atas, juga diperlukan program yang dapat meningkatkan profesionalisme Sumberdaya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau yang dimulai dari system rekrutmen dan promosi, serta pengembangan kualitas aparatur berbasis kompetensi yang dilakukan dengan mekanisme yang transparan, sehingga tercipta keadilan dan



penyadaran bagi oknum aparaturnya dalam menyelenggarakan pelayanan publik. Bahwa untuk mewujudkan hal-hal sebagaimana dikemukakan di atas, informan di PTSP., Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau mengatakan bahwa “Program penataan sistem manajemen SDM aparaturnya, merupakan kebutuhan mendesak (urgen) memerlukan program pendukung yang dapat diwujudkan dalam penyelenggaraan pemerintahan yang akuntabel. (Wawancara, pada bulan Juni 2019).

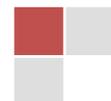
Pembinaan terhadap SDM aparaturnya daerah adalah hal penting dalam meningkatkan kinerja organisasi pemerintahan, kinerja pelayanan kepada masyarakat (*public servant*), serta kinerja aparaturnya pemerintah itu sendiri dalam rangka mencapai visi dan misi, sebagaimana yang terdapat dalam RPJMD dan RPJPD. Untuk mewujudkan hal-hal yang demikian ini, diperlukan penataan pola karier bagi pegawai negeri sipil di daerah Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau. Agar penerapan serta pelaksanaan penataan pola karier PNS berlangsung sesuai dengan *track*/ jalurnya, maka system karier yang jelas perlu dikedepankan, sehingga para PNS di lingkungan pemerintah kabupaten Lingga menjadi lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Informan di PTSP., Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau mengatakan bahwa:

“ Ide mengenai langkah penataan pola karier PNS dimulai dengan melakukan grouping/ perumpunan jabatan yang memiliki keterkaitan dalam fungsi dan tugasnya. Perumpunan ini kemudian menginventarisir semua unit kerja secara makro yang mewadahi jabatan tersebut kedalam suatu rumpun sejenis. Hasil dari perumpunan ini dapat menggambarkan perencanaan karier yang berada dalam satu batasan atau satu alur. Persoalannya adalah adakah payung hukum yang dapat menjamin terlaksananya usul ini? (Wawancara, pada Bulan Juni 2019).

Manfaat rumpun jabatan ini diantaranya, dapat dengan mudah melakukan mekanisme reposisi PNS, serta menjadikan PNS memiliki pengetahuan dalam rumpun fungsi dan tugasnya, sehingga kinerja pemerintah daerah secara keseluruhan akan menjadi lebih baik. Bahwa untuk melengkapi perumpunan jabatan ini, informasi jabatan serta analisis uraian tugas dan fungsi secara integratif dibutuhkan untuk menemukan keterkaitan dan atau korelasi jabatan yang akan dirumpunkan. Sejalan dengan hal tersebut, Informan di PTSP Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau menyatakan bahwa:

“Penataan system sumber daya manusia aparaturnya di Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau dimaksudkan agar penerapan fungsi-fungsi manajemen terlaksana dengan baik dan benar. Fungsi-fungsi manajemen yang dimaksudkan disini adalah fungsi; perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengaktualisasian, dan pengawasan, serta fungsi evaluasi.” (Wawancara, pada Bulan Juni 2019).

Bahwa untuk mengetahui bagaimana kesesuaian antara penataan sistem sumber daya manusia aparaturnya pada organisasi perangkat daerah dengan bidang kompetensi



atau keahlian aparatur yang bersangkutan dalam menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas di Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau dapat dilihat pada data yang disajikan dalam Tabel Berikut ini.

Tabel 2. Kesesuaian Antara Penataan Sistem Sumber Daya Manusia Aparatur Pada Organisasi Perangkat Daerah Dengan Bidang Kompetensi atau Keahlian Aparatur Yang Bersangkutan di PTSP Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau.

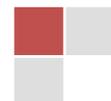
Sebelum Reformasi				Setelah Reformasi	
No	Keterangan	Frkuensi	%	Frekuensi	%
1.	Sangat Sesuai	10	9.34	13	12.14
2.	Sesuai	17	15.88	57	53.27
3.	Cukup Sesuai	15	14.01	20	18.69
4.	Tidak Sesuai	53	49.53	7	6.54
5.	No Komen!	12	11.21	10	9.34
	Jumlah	107	99.97	107	99.98

Sumber: Diolah dari 107 orang informan yang terjaring saat penelitian dilakukan di PTSP Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau pada Bulan Juni 2019.

Data yang Nampak dalam Tabel 3 menjelaskan bahwa penataan sumber daya manusia aparatur sebelum reformasi digulirkan belum sesuai antara bidang keahlian dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada aparatur pemerintah daerah. Data yang nampak dalam Tebel 3 menunjukkan bahwa setelah reformasi pelayanan pemerintahan daerah di Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau, telah terjadi kesesuaian antara fungsi dan kompetensi sumber daya manusia aparatur pemerintah daerah meskipun belum sepenuhnya. Hal ini dinyatakan oleh 57 (53.27 %) dari 107 informan yang berhasil dijaring melalui kuetsioner yang dilakukan di Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau pada Bulan Juni 2019. Peningkatan prosentase penilaian melalui informan yang merupakan representase masyarakat di Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau disebabkan oleh gerakan reformasi yang digulirkan sejak Tahun 1998. Dengan gerakan reformasi ini, maka Pemerintah Daerah bersama DPRD, bersinergi untuk mewujudkan system Sumber Daya manusia menjadi lebih baik. Hasil perbaikan yang dilakukan tercermin dari perubahan penilaian masyarakat dari 15.88 % sebelum reformasi, meningkat menjadi 53.27 % setelah reformasi.

Menurut Informan di PTSP Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau, mengatakan bahwa :

“ Kesulitan yang dialami dalam penataan sumber daya manusia aparatur di Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau adalah masih kurangnya SDM aparatur yang bekerja sesuai dengan bidang keahliannya, sehingga pemerintah daerah terpaksa harus mendorong SDMnya untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan teknis yang terkait dengan fungsi-fungsinya. (Wawancara pada bulan Juni 2019).



Apabila keterangan informan di atas dicermati, maka dapat diketahui bahwa penataan sumber daya manusia yang dilakukan di Kabupaten Lingga belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, namun upaya pemerintah daerah adalah dengan mendorong personilnya meningkatkan potensi dan kompetensinya melalui pendidikan dan pelatihan teknis. Untuk itu, informan di PTSP Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau mengatakan bahwa:

“Pendidikan dan pelatihan teknis pemerintahan merupakan jalan yang paling tepat untuk meningkatkan kompetensi SDM aparatur di Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau, karena dengan pendidikan dalam waktu yang relatif singkat, SDM aparatur yang mengikuti pendidikan dan pelatihan mendapat pengetahuan teknis yang terkait dengan bidang tugas yang menjadi tugas pegawai yang bersangkutan. (Wawancara, pada Bulan Juni 2019).

Keterangan yang dikemukakan oleh informan di PTSP Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau dibenarkan oleh masyarakat yang pada saat penelitian ini dilaksanakan di PTSP Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau dengan mengatakan bahwa:

“Upaya pemerintah daerah mendorong personilnya mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis merupakan cara yang tepat, sebab tidak menggunakan waktu yang lama untuk menjadikan personilnya dapat mengerjakan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. (Wawancara pada Bulan Juni 2019).

3. Penguatan Sistem Pengawasan

Berbicara penguatan system pengawasan dalam penyelenggaraan pelayanan pemerintahan yang dilakukan oleh instansi penyelenggara pelayanan pemerintah, baik dalam bentuk pengawasan struktural, fungsional, maupun pengawasan politis yang dilakukan oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah sesuai fungsi-fungsi pengawasan yang melekat padanya dimaksudkan agar segala bentuk pembiayaan dilaksanakan sesuai dengan peraturan per Undang-Undangan yang berlaku. Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi, sebagaimana pada diktum kesebelas angka kesebelas khusus untuk gubernur/bupati agar menerapkan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik dilingkungan pemerintah daerah, meningkatkan pelayanan publik dan meniadakan pungutan liar dalam pelaksanaannya dan bersama – sama DPRD melakukan pencegahan terhadap kemungkinan terjadi kebocoran keuangan negara baik yang bersumber dari APBN maupun APBD. Selanjutnya Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, menegaskan bahwa ruang lingkup pengawasan yang dilaksanakan oleh Inspektorat Kabupaten meliputi : Melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan urusan Pemerintahan Kabupaten, Pemerintahan Kecamatan, Pemerintahan Desa/Kelurahan.

Pengawasan menurut Keputusan Presiden Nomor 74 Tahun 2001 tentang Tata Cara Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah. Pasal 1 ayat (6) menyebutkan,



bahwa: “Pengawasan pemerintah daerah adalah proses kegiatan yang ditujukan untuk menjamin agar pemerintah daerah berjalan sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku”. Sehingga, berdasarkan ruang lingkupnya menurut Fatchurrochman pengawasan keuangan dapat dibedakan menjadi dua: (1) Pengawasan internal yang terdiri dari pengawasan melekat dan pengawasan fungsional, (2) Pengawasan eksternal. Pengawasan merupakan tahap integral dengan keseluruhan tahap pada penyusunan dan pelaporan APBD. Mardiasmo (2002) menyebutkan bahwa, pengawasan diperlukan pada setiap tahap bukan hanya pada tahap evaluasi saja.

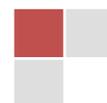
Bahwa untuk mewujudkan kinerja penyelenggara pelayanan pemerintahan di Daerah Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau, diperlukan penguatan pengawasan yang bertujuan untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN. Menurut informan di PTSP Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau mengatakan:

“Bahwa untuk mencapai kinerja maksimal, diperlukan program yang mampu; (1) meningkatnya kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan daerah, (2) meningkatnya efektivitas pengelolaan keuangan daerah, (3) meningkatnya status opini BPK, (4) menurunnya tingkat penyalahgunaan kewenangan”. (Wawancara pada Bulan Juni 2016).

Program dan kegiatan penguatan pengawasan dalam kerangka reformasi birokrasi ditujukan untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan pemerintahan yang bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. Program penguatan pengawasan terdiri dari dua kegiatan yaitu pertama penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). SPIP adalah Sistem Pengendalian Intern (SPI) yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah (PP 60/2008, Bab I, Pasal 1 Butir 2). Kedua, Peningkatan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sebagai *quality assurance* dan *consulting*. Penguatan system pengawasan penyelenggaraan pemerintahan sebelum reformasi telah mengalami perubahan, jika dibandingkan dengan penguatan system pengawasan penyelenggaraan pemerintahan setelah reformasi, dimana penguatan system pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang oleh masyarakat pada umumnya menilai belum baik. Hal ini dinyatakan oleh 53 (49.53 persen). Sedangkan penguatan system pengawasan setelah reformasi telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini dikemukakan oleh 63 (58.87 persen) dari 107 Informan yang berhasil dijangkau dalam penelitian yang dilakukan di Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau dari Bulan Juni 2019. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat dalam Tabel berikut ini.

Tabel 4. Penguatan system Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Dalam Pemerintahan Daerah di Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau.

Sebelum Reformasi	Setelah Reformasi
-------------------	-------------------



No	Keterangan	Frkuensi	%		Frekuensi	%
1.	Sangat baik	3	2.80		13	12.14
2.	Baik	17	15.88		63	58.87
3.	Cukup baik	22	20.56		14	13.08
4.	Belum baik	53	49.53		7	6.54
5.	No Komen!	12	11.21		10	9.34
	Jumlah	107	99.98		107	99.97

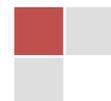
Sumber: Diolah dari 107 orang informan saat penelitian dilakukan di PTSP Bulan Juni 2019.

Data yang nampak dalam Tabel 4 di atas, menunjukkan terjadinya perubahan yang signifikan terhadap penguatan system pengawasan terhadap penyelenggaraan pelayanan pemerintahan di Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau. Perubahan tersebut dapat dilihat dari prosentase perbandingan sebelum dan setelah reformasi pemerintahan. Perbandingan sebelum reformasi yang oleh masyarakat menilai belum baik dinyatakan oleh 53 (49.53 %) dari 107 informan. Sedangkan penilaian setelah reformasi dinyatakan oleh 63 (58.87 %) dari 107 informan. Untuk itu, informan di PTSP Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau mengatakan bahwa;

“ Secara umum yang menjadi kriteria keberhasilan pada program dan kegiatan Penguatan Pengawasan dalam rangka reformasi birokrasi di instansi pemerintah, baik di pusat maupun di daerah Kabupaten dan atau Kota adalah sebagai berikut; (1) meningkatnya kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan (Negara/daerah) di instansi pemerintah (pusat dan daerah); (2) meningkatnya efektivitas pengelolaan keuangan (Negara/daerah) di instansi pemerintah (pusat dan daerah); (3) diperolehnya opini WTP dari BPK terhadap pengelolaan keuangan (Negara/daerah) di instansi (pusat dan daerah); (4) menurunnya tingkat penyalahgunaan wewenang di instansi pemerintah (pusat dan daerah). (Wawancara, pada bulan Juni 2019).

Lebih lanjut informan di PTSP Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau pada Juni 2019 mengatakan bahwa “secara rinci yang menjadi kriteria keberhasilan pada program dan kegiatan penguatan pengawasan dalam rangka reformasi birokrasi di instansi pemerintah baik di pusat maupun di daerah adalah sebagai berikut:

1. Pada penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di instansi adalah jumlah dan jenis temuan berkurang; dan temuan yang ada ditindaklanjuti;
2. Pada Peningkatan Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sebagai *Quality Assurance* dan *Consulting* adalah Laporan keuangan mendapatkan opini WTP (Wajar Tanpa Pengecualian) dari BPK di tahun yang akan datang. (Wawancara pada bulan Juni 2019).



Sejalan dengan pendapat informan tersebut di PTSP Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau di atas, maka Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Azwar Abubakar yang diunduh dari laman google pada bulan Juni 2019 mengatakan bahwa:

1. Masih terdapatnya kementerian/lembaga yang mendapat opini kurang memuaskan karena pengawasan internal lemah disebabkan kurang independen, kurang kompeten, dan belum rapi. Pengawas internal tersebut harus memiliki kompetensi khususnya bidang audit keuangan dan audit kinerja. Kompetensi itu diperlukan, sehingga apa yang dilakukan pemerintah bisa diawasi secara menyeluruh dan lengkap dengan independensi serta akuntabilitas yang kuat.
2. Hasil pemeriksaan atas 37 laporan keuangan kementerian/ lembaga (LKKL) 2013 BPK memberikan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) terhadap 26 kementerian/lembaga. Selain itu ada sembilan kementerian/lembaga yang mendapat opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) dan dua kementerian/ lembaga memperoleh opini Tidak Memberikan Pendapat (TMP).
3. Penguatan sistem administrasi dan keuangan pemerintah menjadi bagian penting terhadap kepercayaan masyarakat. Karena itu, penekanan terhadap pentingnya upaya perbaikan akuntabilitas dalam segi administrasi negara. (Azwar Abubakar diunduh dari laman google pada bulan Juni 2019).

Pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan, terkadang menjadi tidak menarik didiskusikan, karena pelaksanaan fungsi pengawasan seringkali mengalami kekeliruan dalam menerjemahkannya, sehingga pelaksanaan fungsi pengawasan diartikan suatu unsur kesengajaan untuk mencari kesalahan.

PENUTUP

Kesimpulan

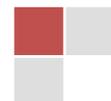
Peningkatkan profesionalisme Sumberdaya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau dimulai dari system rekrutmen dan promosi, serta pengembangan kualitas aparatur berbasis kompetensi yang dilakukan dengan mekanisme yang transparan, sehingga tercipta keadilan dan kesadaran bagi oknum aparatur dalam menyelenggarakan pelayanan publik. System pengawasan dalam penyelenggaraan pelayanan pemerintahan yang dilakukan oleh instansi penyelenggara pelayanan pemerintah Kabupaten Lingga, terdiri atas; (1) pengawasan struktural, fungsional, maupun pengawasan politis sesuai dengan peraturan per Undang-Undangan yang berlaku. Peningkatkan profesionalisme Sumberdaya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Lingga, Provinsi Kepulauan Riau hendaknya dimulai dari system rekrutmen dan promosi berbasis kompetensi yang dilakukan dengan transparan, keadilan dan kesadaran bagi oknum aparatur dalam menyelenggarakan pelayanan publik.



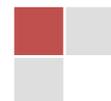
Rekomendasi

DAFTAR PUSTAKA

- Alderfer, H.F. (1965) *Local Government in Developing Countries*. New York: Mc. Graw-Hill
- Amihai Glazer Lawrence S. Rothenberg, (2001) *Why Government Succeeds and Why It Fails*. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts. London, England.
- Antoft, K dan Novack, J. (1998) *Grassroots Democracy: Local Government in the Maritimes*. Nova Scotia: Henson College, Dalhousie University.
- Bastian. (2001) *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPF
- Bouckaert, Geert dan Halligan, John, 2008. *Managing Performance*. London: Routledge
- Borins Sandford (2008) *Innovations in Government*. Brookings Institution Press, 1775 Massachusetts Avenue, N.W., Washington, D.C. 20036, www.brookings.edu.
- Caiden, G.E, (1968) *Prospect for Administrative Reform in Israel*. *Public Administration*
- _____. (1969) *Prospect for Administrative Reform in Israel*. *Public Administration*
- _____. (1982) *Public Administration*. California : Palisader Publisher. Gifford.
- & Elizabeth Pinchot. 1993. *The End Bureaucracy and The Rise of The Intelligent Organization*. San Fransisco : Berret-Koehler Publisher, Inc.
- _____.(1991) *Administrative Reform Comes of Age*. Berlin: Walter De Gruyter.
- Callahan Kathe (2007) *Elements of Effektive Governance: Measurement, Accountability, and Paticipation*. CRC Press. Taylor & Francis Group.
- Chalmers, (1983) “ *Local Government*” ILoution. Macmillan And Co. Lodon.
- Chandler, R.C. dan J.C Plano, (1988) *The Public Administration Dictionary*, Second Edition, Santa Barbara, CA: ABC-CLIO Inc
- Cook Sarah (eds. Indonesia 2004) *Customer Care*. PPM. Jakarta.
- Cohen, J. and Peterson S.B. (eds., 1999). *Administrative Decentralization, Strategies for Developing Countries*, CT. West Hartford: Kumarin Press
- Cheema Shabbir G. And Rondinelli Dennis A. (2007) *Decentralization Government; Emerging Concepts and Practices*. brookings institution press. Washington, D.C.
- Dahl, R.A, (1982) *Dilemmas of Pluralist Democracy: Autonomy Vs. Control*. New Haven: Yale University Press
- Davis, Keith et al, 1994. *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi ke 7. Jakarta: Erlangga.
- Denhardt, J,V. and R. B. Denhardt, (2003) *The New Public Service: Serving Not Steering*. Expanded Edition. New York: M.E Sharpe
- Dennis A. Rondinelli (2007:) *Public Administration And Democratic Governance: Governments Serving Citizens* yang dipublikasi oleh Global Forum on



- Reinventing Government Building Trust in Government 26-29 June 2007, Vienna, Austria.
- Devrye Catherine (eds. Indonesia 1997) *Good Service is Good Business*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Dror, Y, (1966) *Muddling Through Science or Inertia, Public Administration*. Review 24
- _____, (1971) *Public Policy Making Reexamined*. San Fransisco: Chandler Publishing
- Dwiyanto, Agus. (2002) *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: PSKK UGM
- Dwijowijoto, Riant Nugroho. (2003) *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Eggers, William D., (1993) *Rightsizing Government: Lesson From America's Public Sector Innovators*, www.rpph.org/htg11.pdf
- Farazmand Ali Copyright © (2007) *Strategic Public Personnel Administration: Building and Managing Human Capital for the 21st Century*. British Library Cataloguing in Publication Data is available. Praeger Publishers, 88 Post Road West, Westport, CT 06881 An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc.
- Foss Nicolai J. and Michailova Snejina 2009 *Knowledge Governance; Processes and Perspectives*. Oxford University Prss.
- Foster Timothy R.V., (edisi Indonesia 2001:9) *Customer Care; Memberikan Perhatian Kepada Pelanggan*. Elex Media Komputindo.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly (eds. Indonesia, 1997) "Organisasi; Perilaku, Struktur, Proses" Jilid 2 edisi kedelapan. Binarupa Aksara.
- Glaser, Barney G. 1992. *Basic of Grounded Theory Analysis: Emergence vs Forcing*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Grindle, MS (editor), 1997. *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*. Boston, MA: Harvard Institue for International Development.
- Halley, Alexis A., 1995. *Downsizing, The Meridian Internasional Institute*. San Francisco CA
- Hartley Jean, Donaldson Cam, Skelcher Chris And Wallace Mike (editor) 2008 *Managing to improve public services*, Cambridge University Press,
- Haque, Samsul M, 2005. *Adminsitrative Reform in Southeast Asia*. In *Enclopedia of Public Administration and Public Policy* edited Jack Rabin (Ed). CRC Press. Taylor & Francis Group, LLC
- Hardjanto, Imam, 2010. *Manajemen Sumber Daya Aparatur (MSDA)*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi
- Henry Jane, 2006 *Creative Management And Development*. SAGE Publications Ltd. London.



- Islamy, M. Irfan, 2001. *Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Fakultas Ilmu Administrasi
- Jerzy Regulski, 2003 “ *Local government reform In poland: An insider's story*”. *Open Society Institute. Budapest, Hungary*.
- Kraines Gerald A (2001:116-117) “ *Accountability Leadership*”. The Carrier Press, Inc. Franklin Lakes, NJ.
- Kozlowski, S., Chao, G., Smith, E. & Hedlund, J. (1993) *Organisational Downsizing: strategies, interventions, and research implications*, In, Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* New York, NY: John Wiley & Sons pp. 263-332.
- Lee Hahn Been, 1968. *Korea: Time, Change and Administration*. Honolulu: East West Centre Press.
- _____. dan Samonte, 1970. *Administrative Reform in Asia*. Manila: Eropa
- _____. 1980. *Administrative Reform in Asia*. Manila. Eastern Regional Organization for Public Administration.
- Levine, Charless H., et.al, 1990. *Public Administration Challenges, Choices, Consequence, Glenbview, Illionis*; Scott Foreman/Little Brown Higher Education.
- Levy Brian, 2007 “Governance Reform”. Proverty Reducation and Economic Management Vice Presidency, The World Bank.
- Lincoln, E.G dan Guba, 1985. *Naturalistic Inquiri*. Bevery Hills. Sage Publications. Inc
- Macaulay, Steve & Cook, Sarah, 1993. *How to Improve Your Customer Service* (Eds. Indonesia, 1997). *Kiat Meningkatkan Pelayanan bagi Pelanggan*. Jakarta: Gramedia.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: STIM YKPN
- Mc Gregor, John dan Stephen Peterson, (1998). *Downsizing the Civil Service in Developing Countries: The Golden Handshake Option Revisited, Administration and Society*
- McNabb, David E. (2012). *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management, Quantitative and Qualitative Approaches. United States of Amerika: M.E Sharpe, inc*
- Wallace Mike, Fertig Michael, chneller Eugene (2007). *Managing Change in the Public Services*. Blackwell Publishing Ltd.

