

REFORMASI BIROKRASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA APARATUR PADA DINAS KOPERASI, UMKM, PERDAGANGAN DAN PERINDUSTRIAN KABUPATEN PESISIR SELATAN PROVINSI SUMATERA BARAT

Briyam Ksatria Permana

Pemerintah Provinsi Sumatera Barat

bryamtanjung@gmail.com

ABSTRACT

Cooperatives, SMEs and trade sector of South Pesisir have not been maximized in supporting the people's economy. Even the number of cooperatives and SMEs of South Pesisir Regency is still relatively minimal that of 333 the number of cooperatives, only 221 active cooperatives and only 69 cooperative running RAT. Also from 4440 the number of SMEs only 210 who have received coaching. In order to make the Cooperatives, SMEs and Trade as the main sector in supporting the economy of South Pesisir community, it is necessary to improve the performance apparatus of the Cooperative, SME, Trade and The Industry of South Pesisir Regency in conducting the cooperative and SMEs in the South Pesisir Regency. So that needed Bureaucratic Reform in improving performance of apparatus of Cooperatives, SME, Trade and Industry office of South Pesisir Regency.

This research aims to determine and describe the form of Bureaucratic Reform that is applied and its effect on the performance of apparatus in Cooperatives, SME, Trade and Industry Office of South Pesisir Regency of West Sumatra Province. This research uses Descriptive Method with Inductive approach and data collection technique using Triangulation technique consist of interview technique, observation, and documentation.

This research concludes that Bureaucratic Reform has been applied well in Cooperatives, SME, Trade and Industry Office of South Pesisir Regency, so that have improved apparatus performance. However, the implementation of Bureaucratic Reforms leads to quite fundamental changes that require adjustment. Therefore, socialization related to the changes that occurred, the provision of new SOP hardcopy and supervision attached to the apparatus.

Keywords: *bureaucratic reform, performance, apparatus.*

ABSTRAK

Sektor Koperasi, UMKM dan Perdagangan di Pesisir Selatan belum maksimal dalam menunjang Perekonomian masyarakat. Bahkan jumlah Koperasi dan UMKM Kabupaten Pesisir Selatan masih tergolong minim yaitu dari 333 jumlah koperasi, hanya 221 koperasi aktif dan hanya 69 koperasi yang menjalankan RAT, juga dari 4440 jumlah UMKM hanya 210 yang telah mendapatkan pembinaan. Dalam rangka menjadikan Koperasi, UMKM, dan Perdagangan sebagai sektor utama dalam

menunjang perekonomian masyarakat Pesisir Selatan, maka perlu peningkatan kinerja aparatur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan dalam melakukan pembinaan terhadap koperasi dan UMKM yang terdapat di Pesisir Selatan. Upaya peningkatan kinerja Aparatur dilakukan dengan penerapan Reformasi Birokrasi.

Penelitian ini mendeskripsikan bentuk Reformasi Birokrasi yang diterapkan serta pengaruhnya terhadap kinerja aparatur di Kantor Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Pesisir Selatan Provinsi Sumatera Barat. Penelitian ini menggunakan Metode Deskriptif dengan pendekatan Induktif dan teknik pengumpulan data menggunakan teknik Triangulasi yang terdiri dari teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan Reformasi Birokrasi telah meningkatkan kinerja Aparatur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Pesisir Selatan. Namun penerapan Reformasi Birokrasi menimbulkan perubahan yang cukup mendasar sehingga membutuhkan penyesuaian. Untuk itu dilakukan sosialisasi terkait perubahan-perubahan yang terjadi, pemberian hardcopy SOP yang baru dan pengawasan melekat terhadap para aparatur.

Kata kunci: reformasi birokrasi, kinerja, aparatur.

PENDAHULUAN

Negara-negara di dunia termasuk Indonesia mencoba untuk menerapkan birokrasi yang baik demi terwujudnya pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean government*). Namun dalam praktiknya efektivitas pelaksanaan birokrasi masih belum sesuai dengan harapan. Birokrasi yang seharusnya mempermudah masyarakat justru malah membuat masyarakat kebingungan tentang apa yang harus dilakukan dalam mengurus sesuatu pada instansi pemerintah. Ketidakjelasan prosedur, biaya yang tinggi, dan kualitas pelayanan yang buruk merupakan permasalahan birokrasi yang membuat masyarakat semakin kebingungan.

Permasalahan birokrasi di Indonesia terus berkembang menjadi semakin rumit, dinamis, kompleks, dan beraneka ragam seiring dengan perkembangan zaman. Permasalahan tersebut disebabkan oleh ketidakmampuan manusia Indonesia

dalam mengendalikan birokrasi itu sendiri. Hal ini terjadi karena kualitas aparatur masih dalam keadaan kurang baik. Sehingga para aparatur tidak mampu mengendalikan perkembangan birokrasi yang begitu cepat dan tidak terkendali. Masyarakat menilai kinerja aparatur Indonesia masih belum memenuhi standar. Jumlah aparatur yang berkualitas masih cukup rendah, rendahnya penegakkan hukum sampai kepada praktik KKN masih menjadi suatu permasalahan yang sering terjadi dalam proses birokrasi di Indonesia.

Reformasi Birokrasi dipahami sebagai suatu upaya berkelanjutan di mana pada setiap tahapannya memberikan perbaikan terhadap birokrasi ke arah yang lebih baik. Pada setiap tahapan dilakukan suatu evaluasi dan penilaian terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi. Sehingga sesuai harapan pada 2025 kondisi birokrasi Indonesia sudah dalam kondisi baik. Reformasi Birokrasi adalah langkah strategis untuk mewujudkan aparatur

negara yang lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas pemerintahan dan pembangunan nasional.

Pemerintah selaku organisasi yang mempunyai misi pelayanan publik (*public service*) berusaha untuk mengimplementasikan makna hakiki dari pelayanan publik tersebut, namun dalam pelaksanaannya masih belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Secara umum terdapat dua variabel yang sangat berperan dan memiliki pengaruh yang tidak boleh diabaikan oleh pemerintah dalam mengimplementasikan konsepsi mengenai pelayanan publik tersebut, yaitu: 1. Faktor komitmen untuk melaksanakan kebijakan yang sudah ada; 2. Faktor aparatur (birokrat) yang menjalankan fungsi pelayanan tersebut. Apabila kedua hal tersebut dijadikan suatu pedoman dan pandangan dalam pelaksanaan fungsi pelayanan maka akan membentuk suatu etika yang dijadikan sebagai acuan bagi setiap perilaku birokrat dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam rangka mewujudkan konsepsi pelayanan publik tersebut, dibutuhkan aparatur yang berkompentensi tinggi, memiliki rasa tanggung jawab, dan mengerti dengan tugas pokok dan fungsinya. Kompetensi aparatur merupakan salah satu penentu baik atau buruknya kinerja aparatur yang juga menentukan keberhasilan organisasi. Apabila kompetensi aparatur rendah maka hal tersebut akan memengaruhi kinerja aparatur dan akhirnya mengurangi produktivitas organisasi. Namun ketika aparatur memiliki kompetensi yang dapat diandalkan, organisasi akan mampu

mencapai produktivitas kinerja yang memuaskan sesuai dengan harapan.

Aparatur dengan semangat dan motivasi kerja yang tinggi merupakan aparatur yang disiplin dalam bekerja, namun sebaliknya apabila semangat dan motivasi aparatur rendah maka hal tersebut akan berdampak pada rendahnya disiplin aparatur sehingga kinerja menjadi tidak maksimal. Hal ini akan menimbulkan suatu kebiasaan yang tidak baik seperti terlambat datang ke kantor, tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas, dan bahkan sampai kepada perilaku yang kurang ramah dan sopan terhadap orang-orang di sekitar lingkungan kerja. Apabila tidak segera dievaluasi, maka hal ini akan menimbulkan permasalahan seperti pekerjaan terbengkalai, keterlambatan dalam penyelesaian tugas, sampai kepada penurunan kinerja aparatur sehingga akan menurunkan produktivitas organisasi. Permasalahan ini juga akan berdampak pada proses pencapaian tujuan organisasi, visi dan misi organisasi, program kerja tidak terealisasi dan permasalahan organisasi lainnya.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, memberlakukan konsep Desentralisasi yang secara prinsipil memberikan kewenangan teradap pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahannya sendiri. Sebagaimana dijelaskan dalam Pasal 209 ayat (2) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang menyatakan bahwa "perangkat daerah kabupaten/kota terdiri atas Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat, Dinas,

Badan, dan Kecamatan". Sehubungan dengan organisasi pemerintah di tingkat daerah kabupaten/kota terkhusus pada Dinas bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan adalah kinerja dari para pegawainya.

Pesisir Selatan merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Sumatera Barat dengan Ibukota Painan yang masih minim akan kawasan sentra industri dan usaha kecil menengah. Kondisi koperasi, UMKM, dan industri belum mampu berkembang dengan baik meskipun memiliki potensi untuk dikembangkan. Diantara faktor penyebabnya adalah masyarakat cenderung kesulitan dalam pengurusan izin pendirian koperasi, UMKM dan industri kecil menengah terkait prosedur yang harus dilalui. Hal ini menyebabkan koperasi masyarakat tidak berkembang dan UMKM serta industri kecil menengah milik masyarakat tidak terdaftar sehingga tidak mendapat pemberdayaan, karena masyarakat sangat minim informasi dan pengetahuan tentang pengelolaan UMKM dan industri kecil menengah. Akibatnya masyarakat lebih memilih mengembangkan usaha dengan modal dan pengalaman sendiri meskipun tanpa adanya pembinaan dari pemerintah. Hal ini tentu akan merugikan masyarakat karena akan berpengaruh terhadap pemasaran hasil produksi. Akhirnya usaha masyarakat yang tidak terkelola dengan baik tersebut tidak bertahan lama dan menimbulkan kerugian.

Permasalahan perizinan, pengembangan dan pemberdayaan di atas disebabkan oleh kondisi keorganisasian, ketatalaksanaan, dan kinerja aparatur pada Dinas Koperasi,

UMKM, Perdagangan dan Perindustrian. Struktur organisasi dinilai masih belum tepat fungsi dan tepat ukuran serta kurang memperhatikan kualifikasi aparatur, tata laksana juga belum memiliki standar baku sehingga cenderung berbelit-belit serta kinerja aparatur yang belum maksimal dalam memberdayakan koperasi dan industri milik masyarakat.

Kinerja aparatur di Kantor Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian masih butuh peningkatan. karena pelaksanaan tugas belum maksimal dilakukan oleh para aparatur. Kinerja aparatur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian sangat menentukan dan dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan. Namun masih banyak aparatur yang tidak disiplin dalam pelaksanaan tugas, karena banyak ditemukan aparatur yang meninggalkan kantor pada jam kerja maupun dalam pelaksanaan tugas. Hal ini akan mengganggu proses penyelenggaraan urusan pemerintahan Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Pesisir Selatan.

Kinerja aparatur akan sangat memengaruhi pelayanan terhadap masyarakat. Di mana hal ini akan menjadi suatu permasalahan bagi Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian secara khusus dan masyarakat secara umum karena tidak mendapatkan pelayanan yang maksimal dalam pembinaan UMKM dan industri kecil menengah. Oleh karena itu diperlukan adanya suatu Reformasi Birokrasi dalam peningkatan kinerja aparatur di Kantor Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Pesisir Selatan.

Salah satu arah perubahan yang diharapkan dalam Reformasi Birokrasi adalah mewujudkan Sumber Daya Manusia Aparatur yang berkompeten, profesional, dan memiliki integritas. Reformasi Birokrasi dalam upaya peningkatan kinerja aparatur diharapkan mampu mengubah *mindset* para aparatur untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya selaku aparatur pemerintahan. Para aparatur yang sebelumnya sudah terbiasa dengan budaya kerja malas-malasan sehingga membuat pelayanan tidak maksimal juga menjadi sasaran perubahan Reformasi Birokrasi.

Reformasi birokrasi diharapkan mampu menjadikan aparatur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Pesisir Selatan lebih berkompeten, profesional, dan memiliki integritas. Sehingga dapat menunjang pengembangan dan pemberdayaan koperasi, UMKM, dan industri masyarakat menjadi lebih maju dan mapan yang pada akhirnya akan menunjang ekonomi masyarakat Pesisir Selatan. Dengan demikian, visi dan misi Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian yaitu mewujudkan industri sebagai sektor utama pembangunan daerah dapat tercapai

Identifikasi Masalah

1. Bagaimana penerapan reformasi birokrasi pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Pesisir Selatan?
2. Bagaimana kinerja aparatur pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Pesisir Selatan setelah penerapan Reformasi Birokrasi?

3. Apa kendala Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Pesisir Selatan dalam penerapan Reformasi Birokrasi?
4. Bagaimana upaya Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Pesisir Selatan dalam mengatasi kendala yang terjadi guna meningkatkan kinerja aparatur setelah Reformasi Birokrasi?

KAJIAN PUSTAKA

Reformasi Birokrasi

Pemerintah Indonesia telah membuat suatu gebrakan dengan melakukan perubahan-perubahan terhadap tatanan pemerintahan yang dikenal dengan istilah reformasi birokrasi. Menurut pendapat Sedarmayanti (2013:113) bahwa reformasi birokrasi dimaknai sebagai suatu penataan ulang terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang dijalankan aparatur pemerintah, baik pada level pemerintahan lokal maupun nasional. Pelaksanaan reformasi birokrasi salah satunya untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, secara ontologis perubahan paradigma *government* menuju *governance* berwujud pada pergeseran pola pikir dan orientasi birokrasi yang semula melayani kepentingan kekuasaan menjadi peningkatan kualitas pelayanan publik.

Sedarmayanti (2013:71) kembali mengemukakan bahwa reformasi birokrasi berarti:

1. Perubahan cara berpikir.
2. Perubahan penguasa menjadi pelayan masyarakat.

3. Mendahulukan peranan daripada wewenang.
4. Tidak berpikir hasil produksi tetapi hasil akhir.
5. Perubahan manajemen kinerja.

Dwiyanto (2012:ix) mengatakan "reformasi politik yang terjadi belum mampu menghasilkan perbaikan terhadap kehidupan masyarakat tanpa adanya reformasi birokrasi". Reformasi birokrasi terjadi bukan tanpa alasan, namun terdapat faktor-faktor pendorong sehingga reformasi birokrasi harus dilakukan. Faktor-faktor yang mendorong reformasi birokrasi (Thoha, 2011:106) adalah sebagai berikut :

1. Adanya kebutuhan melakukan perubahan dan pembaharuan.
2. Memahami perubahan yang terjadi di lingkungan strategis nasional.
3. Memahami perubahan yang terjadi dalam paradigma manajemen pemerintahan.

Berbagai pendapat yang dikemukakan di atas, memberikan pemahaman secara general bahwa reformasi birokrasi merupakan suatu upaya pemerintah dalam memperbaiki penyelenggaraan sistem pemerintahan untuk mewujudkan *good governance* dan *clean government* sesuai dengan keinginan masyarakat.

Kinerja

Robbins dalam Sinambela (2012:5) mengatakan bahwa "kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama". Selanjutnya Fahmi (2015:2) mengatakan bahwa "kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi

tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu". Secara lebih tegas Ruky dalam Sembiring (2012:81) memberikan definisi tentang *performance* sebagai berikut.

"Performance is defined as the record of outcomes produced on a species job function or activity during a specified time period".

Selanjutnya Moeheriono (2014:95) mengemukakan pengertian tentang kinerja yaitu:

"Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi".

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat dipahami bahwa kinerja merupakan capaian hasil atas pelaksanaan suatu program kegiatan oleh suatu fungsi atau profesi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi yang telah ditetapkan dengan jangka waktu tertentu.

Untuk mengukur dan mengetahui kemajuan suatu kinerja dapat dilakukan dengan penilaian kinerja. Fahmi (2015:65) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.

Mitcel dalam Sedarmayanti (2009:51) memberikan gambaran tentang apa yang menjadi indikator dalam suatu penilaian kinerja antara lain

Quality of Work, Promptness, Initiative, Capability, dan Communication.

Peneliti dalam penelitian ini sesuai paparan di atas akan menggunakan indikator penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Mitcel dalam Sedarmayanti (2009:51). Peneliti berpemahaman bahwa penilaian kinerja diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja aparatur dan sebagai bahan evaluasi demi peningkatan kinerja aparatur pada masa yang akan datang sehingga tujuan reformasi birokrasi untuk meningkatkan kualitas SDM aparatur dapat diwujudkan, salah satunya dengan meningkatkan kinerja aparatur.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif untuk mengetahui secara mendalam dan memahami isu-isu atau fenomena di lapangan mengenai tindakan apa yang akan diambil sebagai upaya untuk mencari alternatif penyelesaian permasalahan ataupun isu-isu tersebut.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi serta triangulasi. Informan dalam penelitian ini yaitu Kepala Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Pesisir Selatan, Kepala Bidang Koperasi dan UMKM, Kepala Bidang Perindustrian, Kepala Bidang Perdagangan, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Sub Bagian Perencanaan Keuangan dan Pelaporan, Kepala Seksi Bina Pasar, Kepala Seksi Perdagangan Dalam dan Luar Negeri, dan Fungsional Umum

Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif menggunakan model interaktif. Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2013: 338-345) menjelaskan langkah-langkah dalam analisis data meliputi data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing/verification*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Reformasi Birokrasi pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025* memuat 8 (delapan) arah dan perubahan yang diharapkan dalam reformasi birokrasi. Arah dan perubahan yang diharapkan itu antara lain: organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik dan pola pikir serta budaya kerja aparatur.

Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian telah menerapkan tiga di antara arah dan perubahan yang diharapkan dalam reformasi birokrasi tersebut, di antaranya adalah penataan organisasi, penataan tata laksana, dan peningkatan sumber daya manusia aparatur. Ketiga hal tersebut merupakan hal-hal mendasar dalam reformasi birokrasi yang harus dilaksanakan untuk menciptakan pemerintahan yang baik.

Penataan Organisasi Pemerintah

Pemerintah melalui reformasi birokrasi bertujuan untuk menjadikan

organisasi pemerintah yang tepat ukuran dan tepat fungsi. Menindaklanjuti hal tersebut Pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan mengeluarkan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Selanjutnya dikeluarkan Peraturan Bupati Pesisir Selatan Nomor 53 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi, Tata Kerja dan Uraian Tugas Jabatan Struktural Dinas Koperasi UMKM, Perdagangan dan Perindustrian.

Peraturan Bupati Pesisir Selatan Nomor 53 Tahun 2016 telah merekonstruksi struktur organisasi dinas yang lama menjadi struktur yang lebih ramping dengan memperhatikan sasaran dinas dan kualifikasi aparatur yang tersedia. Perubahan ini menghasilkan susunan organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran

sesuai dengan arah perubahan yang diharapkan dalam reformasi birokrasi.

Pada nomenklatur lama Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, Perdagangan dan Pasar terdiri dari empat bidang tugas yang terdiri dari Bidang Koperasi dan UMKM, Bidang Perindustrian, Bidang Perdagangan dan Bidang Pasar. Pada tiap-tiap bidang dipimpin oleh seorang kepala bidang sehingga terdapat 4 (empat) kepala bidang pada struktur organisasi yang lama. Struktur organisasi ini dinilai belum tepat fungsi dan tepat ukuran karena bidang perdagangan dan pasar yang seharusnya hanya dipimpin oleh satu orang tetapi dipimpin oleh dua orang. Struktur Organisasi Dinas Koperasi UMKM, Perindustrian, Perdagangan dan Pasar dapat dijelaskan pada gambar berikut.



Gambar 1

Struktur Organisasi dan Tata Kerja Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, perdagangan dan Pasar Berdasarkan Perda Pesisir Selatan Nomor: 11 Tahun 2010 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Kabupaten Pesisir Selatan

Sumber: Lakip Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, Perdagangan dan Pasar, 2016

Struktur organisasi di atas dinilai belum tepat fungsi dan tepat ukuran karena terdapat bidang yang memiliki keterkaitan namun dipisahkan menjadi bidang yang berbeda yaitu Bidang Perdagangan dan Bidang Pasar. Bidang Pasar seharusnya menjadi bagian dari Bidang Perdagangan karena menangani perihal yang berkaitan dengan perdagangan. Pasar merupakan tempat terjadinya proses perdagangan namun tidak semua perdagangan berlangsung di pasar. Sehingga Bidang Pasar seharusnya dihilangkan dan dipindahkan menjadi bagian dari Bidang Perdagangan agar selain menangani perihal perdagangan dalam dan luar negeri dan perlindungan konsumen, juga menangani pasar sebagai tempat berlangsungnya proses perdagangan.

Berdasarkan pertimbangan di atas maka Pemerintah Daerah Pesisir Selatan melakukan penataan kembali terhadap Struktur Organisasi Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian. Penataan organisasi yang dilakukan Pemerintah Daerah Pesisir Selatan telah menjadikan Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan, dan Perindustrian lebih tepat fungsi dan tepat ukuran. Pembagian tugas dan fungsi menjadi lebih jelas sehingga memudahkan aparatur dalam melakukan koordinasi antar dan inter Organisasi Perangkat Daerah.

Perbaikan Ketatalaksanaan Organisasi

Tata laksana merupakan rangkaian proses yang berlaku pada suatu organisasi sebagai acuan bagi aparatur dalam mencapai tujuan organisasi. Tata laksana suatu organisasi bersifat absolut agar tidak terjadi kesalahan dalam

pelaksanaannya. Untuk itu tata laksana yang dimaksud harus ditetapkan secara tertulis dalam bentuk Standar Operasional Prosedur (SOP).

Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Pesisir Selatan selaku Organisasi Perangkat Daerah telah melaksanakan kebijakan tersebut dengan membentuk suatu acuan baku dalam proses pelaksanaan kegiatan yang tertuang dalam Standar Operasional Prosedur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian melalui Keputusan Kepala Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Nomor: 516//DKUP2/2017 tentang Standar Operasional Prosedur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian.

Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan telah memiliki 51 SOP dalam mewujudkan tertib administrasi. Pada setiap kegiatan administrasi telah terdapat Standar Operasional Prosedur yang menjadi acuan dalam melaksanakan tugas bagi aparatur. Hasil wawancara dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian pada 10 Januari 2018 menyebutkan bahwa setiap aktivitas administrasi telah memiliki Standar Operasional Prosedur sehingga aparatur bekerja sesuai SOP tersebut.

Sejalan dengan hal tersebut Kasubbag Perencanaan Keuangan dan Pelaporan dalam wawancara pada 10 Januari 2018 yang mengatakan bahwa pengelolaan keuangan Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian sudah dijalankan sesuai dengan SOP yang ada, karena keuangan ini merupakan perihal yang sangat butuh ketelitian dan kehati-hatian, sehingga

harus betul-betul dikelola sesuai dengan prosedur yang ada.

Selain wawancara, hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa SOP telah diterapkan dengan baik oleh para aparatur. Hal ini terlihat pada saat peneliti melakukan pengurusan izin melaksanakan penelitian di Kantor Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian. Pengurusan izin penelitian hanya memerlukan waktu 15 menit sehingga surat izin penelitian dapat langsung diterbitkan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi bahwa ketatalaksanaan pada Dinas Koperasi UMKM, Perdagangan dan Perindustrian telah sesuai dengan Standar Operasional Prosedur dan diterapkan oleh aparatur dalam melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan fungsi. Sehingga aparatur dapat melaksanakan tugas dan fungsinya sebagaimana SOP yang telah ditetapkan.

Penetapan Standar Operasional Prosedur telah memberi dampak positif dalam pengembangan koperasi, industri, dan UMKM di Kabupaten Pesisir Selatan. Sebelumnya masyarakat anggota koperasi, pemilik industri dan UMKM cenderung memilih untuk mengembangkan usahanya sendiri dibandingkan dengan harus mendaftarkan usahanya kepada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian. Hal ini karena masyarakat sering merasa dipersulit dengan prosedur yang berbelit-belit dan kurang efektif. Sehingga masyarakat industri beranggapan lebih baik menjalankan usaha sendiri meski tidak terdaftar, akibatnya banyak koperasi dan UMKM yang tidak terdaftar sehingga tidak mendapat pemberdayaan dari Dinas

Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian.

Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian dalam mengatasi permasalahan tersebut menetapkan Standar Operasional Prosedur yang lebih efektif dan efisien dalam ketatalaksanaan administrasi. Setelah penetapan SOP tersebut terjadi peningkatan jumlah koperasi, UMKM dan IKM yang terdaftar pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian.

Meningkatkan Sumber Daya Manusia Aparatur

Dinas Koperasi UMKM, Perdagangan dan Perindustrian melalui Program Pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan telah melakukan *follow up* terhadap amanat reformasi birokrasi dalam upaya mewujudkan aparatur yang berintegritas, profesional dan berkinerja tinggi. Beberapa kebijakan dan peraturan telah dibuat terkait dengan peningkatan kualitas kerja aparatur di antaranya sebagai berikut.

► Perbaikan Sistem Absensi

Pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan dalam meningkatkan kinerja aparatur di antaranya diwujudkan dengan perbaikan tingkat kehadiran aparatur sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan. Pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan menilai bahwa tingkat kehadiran dapat menunjukkan rasa tanggung jawab, integritas, ketaatan dan prestasi kerja yang merupakan aspek-aspek dalam kinerja aparatur.

Sistem absensi lama yaitu dengan menggunakan tanda tangan memiliki kelemahan di antaranya tidak

menunjukkan waktu pengambilan absen. Di samping itu sistem absensi tanda tangan ini juga bisa diwakilkan oleh orang lain dan dimanipulasi sehingga tidak dapat dijadikan pedoman akurat dalam menilai kehadiran aparatur. Hal inilah yang selama ini dimanfaatkan oleh aparatur yang tidak bertanggung jawab. Aparatur bisa masuk kerja sesuka hati tanpa takut terlambat apalagi pengawasan dari pimpinan juga kurang memadai.

Mengatasi permasalahan yang terjadi, Pemerintah Daerah Pesisir Selatan melakukan pembaharuan terhadap sistem absensi untuk meningkatkan kehadiran aparatur. Pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan memanfaatkan teknologi sebagai bentuk penerapan *e-government* yaitu dengan penggunaan scan wajah *online* sebagai absensi kehadiran aparatur. Absensi scan wajah *online* juga diterapkan pada Kantor Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian terhitung mulai tanggal 1 Januari 2018 dan sebelumnya telah dilakukan uji coba yaitu pada bulan Desember 2017.

Sistem absensi ini cukup efektif dalam meningkatkan kehadiran aparatur. Sistem *online* yang diterapkan dapat menunjukkan pukul berapa seorang aparatur melakukan absensi. Sehingga secara tidak langsung menimbulkan kesadaran bagi aparatur untuk datang lebih awal dan melakukan absensi. Akhirnya upaya untuk meningkatkan kehadiran aparatur dapat terwujud.

Berdasarkan hasil wawancara dengan fungsional umum Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian pada 2 Januari 2018 mengatakan bahwa absen scan wajah

online mampu meningkatkan kehadiran aparatur. Para aparatur datang lebih awal agar tidak terlambat dalam absensi sehingga pelaksanaan tugas dan pekerjaan dapat dilakukan lebih awal pula. Akhirnya pelaksanaan tugas dan fungsi dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.

► **Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP)**

Perbaikan sistem absensi menggunakan *scaning* wajah *online* ternyata belum sepenuhnya mampu meningkatkan kinerja aparatur secara keseluruhan. *Scaning* wajah *online* secara umum memang telah memperbaiki tingkat kehadiran, namun belum mampu menimbulkan rasa tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur. Hal ini disebabkan oleh kurangnya kesadaran dan tanggung jawab aparatur terhadap tugas dan fungsi yang dimiliki.

Berdasarkan kondisi yang peneliti amati adalah aparatur yang tidak bertanggung jawab meninggalkan kantor dengan berbagai alasan setelah pengambilan absen. Selain itu juga terdapat aparatur yang tidak melaksanakan tugas namun mengerjakan hal-hal lain seperti menonton *youtube*, bermain *game*, atau membuka forum tersendiri untuk membicarakan hal-hal tidak penting. Hal seperti ini dapat menyebabkan pelaksanaan tugas dan fungsi tidak berjalan efektif.

Dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur yang berintegritas dan profesional, Pemerintah Daerah Kabupaten Pesisir Selatan mengeluarkan kebijakan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) bagi seluruh

aparatur di lingkungan Pemerintah Daerah Pesisir Selatan. Kebijakan ini merupakan *follow up* dari reformasi birokrasi untuk menciptakan aparatur yang berintegritas, profesional dan berkinerja tinggi.

Tambahan Penghasilan Pegawai merupakan strategi Pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan dalam meningkatkan motivasi aparatur agar mencapai kinerja yang optimal. Teknis Tambahan Penghasilan Pegawai berdasarkan hasil penilaian kinerja dengan indikator-indikator tertentu yang dilakukan oleh atasan langsung aparatur yang bersangkutan yang selanjutnya dilaporkan kepada Kepala Dinas selaku pimpinan Organisasi Pemerintah Daerah. Dalam hal penilaian kinerja, setiap aparatur membuat capaian hasil kerja harian yang akan di periksa oleh atasan langsung pada setiap minggunya. Capaian hasil kerja yang dibuat merupakan bukti pertanggungjawaban atas pekerjaan yang telah dilakukan pada setiap satu hari kerja. Hasil penilaian kinerja tersebutlah yang kemudian akan menjadi salah satu dasar dalam pemberian tambahan penghasilan pegawai.

Aparatur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian berdasarkan pengamatan peneliti telah memahami tentang bagaimana pengisian capaian hasil kerja tersebut. Namun kelemahan dari cara ini adalah, para aparatur cenderung lebih sibuk mengisi hasil capaian kerja sebagai laporan pertanggungjawaban harian daripada melaksanakan tugas dan fungsi. Sehingga dapat dikatakan bahwa isian capaian hasil kerja tersebut berpotensi untuk dimanipulasi oleh aparatur bersangkutan.

Hal tersebut karena setiap aparatur menginginkan capaian kerja mencapai 100% setiap harinya agar tambahan penghasilan yang diperoleh maksimal. Namun hal tersebut bertentangan dengan tujuan awal pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai yaitu untuk menumbuhkan motivasi kerja dan tanggung jawab aparatur terhadap tugas dan fungsi masing-masing. Gejala yang terjadi adalah para aparatur lebih cenderung untuk membuat laporan kinerja daripada bekerja. Akibatnya adalah tugas dan fungsi terbengkalai dan tidak terlaksana dengan baik.

Kinerja Aparatur setelah Penerapan Reformasi Birokrasi pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian

Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan dan Kepala Bidang Koperasi dan UMKM menyatakan bahwa aparatur Dinas Koperasi, UMKM, perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan telah menunjukkan peningkatan kinerja. Selain itu, program tambahan penghasilan pegawai juga memberi dampak baik terhadap peningkatan kualitas kerja aparatur yang ditandai dengan capaian hasil kerja yang memuaskan. Capaian hasil kerja yang baik harus memperhatikan kesesuaian antara hasil kerja yang dicapai dengan tujuan organisasi dan fokus pada manfaat yang dapat diperoleh dari capaian hasil kerja tersebut.

Kualitas kerja aparatur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian relatif sudah baik, namun

perlu diadakan peningkatan keahlian dan keterampilan melalui pemberian pendidikan dan pelatihan terhadap aparatur berkaitan dengan teknis pelaksanaan tugas sesuai dengan tujuan dan sasaran Dinas Koperasi UMKM, Perdagangan dan Perindustrian.

Ketepatan Waktu (Promptness)

Ketepatan waktu menjadi suatu hal yang harus diperhatikan karena setiap rencana program yang telah ditetapkan memiliki batas waktu yang telah ditentukan dan berhubungan dengan pelaksanaan program berikutnya.

Berdasarkan hasil wawancara bahwa aparatur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian telah mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan beban tugas yang diberikan. suatu perencanaan dibutuhkan sebagai acuan dalam bekerja agar pekerjaan menjadi terarah sehingga dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan. Pekerjaan yang telah direncanakan dengan baik akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi waktu dan biaya dalam proses pelaksanaan pekerjaan tersebut sehingga secara tidak langsung juga meningkatkan produktivitas.

Inisiatif

Upaya mewujudkan visi dan misi Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian memerlukan inisiatif yang tinggi dari seluruh aparatur. Inisiatif dapat dilihat dari keaktifan aparatur dalam memberikan ide/gagasan guna menunjang pencapaian tujuan organisasi. Inisiatif aparatur diperlukan untuk membuat suatu terobosan baru yang berguna untuk

mengatasi permasalahan atau menciptakan sesuatu yang baru dalam organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara bahwa setiap aparatur sudah mampu berpikir terbuka dalam menyelesaikan setiap tugas dan pekerjaan yang dibebankan. Jadi aparatur telah mampu menafsirkan perintah yang diberikan dan bisa menyelesaikannya dengan baik.

Berdasarkan kejadian empirik tersebut dapat dipahami bahwa inisiatif aparatur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian sudah cukup baik. Namun perlu peningkatan dan pemerataan sehingga seluruh aparatur memiliki inisiatif yang baik guna mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi.

Kemampuan (Capability)

Kemampuan yang dimiliki aparatur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian sudah cukup baik namun masih perlu peningkatan. Kemampuan aparatur cenderung statis dan tidak mengalami perkembangan karena belum memperoleh pendidikan dan pelatihan.

Aparatur sudah menunjukkan motivasi kerja yang baik sesuai dengan kapasitas keahlian dan keterampilan yang dimiliki sehingga perlu diadakan pendidikan dan pelatihan untuk para aparatur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian.

Komunikasi

Komunikasi dalam konteks organisasi pemerintah merupakan proses penyampaian informasi kepada pihak lain baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi guna memperoleh

kesepahaman tentang informasi tersebut. Komunikasi yang dilakukan antar aparatur dalam suatu organisasi pemerintah disebut komunikasi internal sedangkan komunikasi dengan pihak diluar organisasi disebut komunikasi eksternal.

Aparatur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan telah memiliki kordinasi yang baik antara atasan dengan bawahan secara vertikal dan sesama rekan kerja secara horizontal. Berdasarkan hasil wawancara dipahami bahwa komunikasi internal antara atasan dengan bawahan pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian telah cukup baik. Di samping itu aparatur juga saling bertukar informasi dan terbuka mengenai permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas.

Hasil wawancara menggambarkan bahwa komunikasi memang dibutuhkan guna terjadinya koordinasi yang baik. Karena setiap OPD memiliki keterkaitan dalam Sistem Pemerintahan Daerah Pesisir Selatan. Komunikasi internal dan ekstenal aparatur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian sudah cukup baik sesuai dengan tugas, fungsi dan jabatan masing-masing. Hal ini menandakan bahwa aparatur telah mampu berkordinasi dengan baik dalam melakukan pekerjaan. Koordinasi yang baik kemudian akan menciptakan suatu kerja sama yang baik antar aparatur dalam mewujudkan tujuan dan sasaran Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan.

Kinerja aparatur akan mempegaruhi kinerja organisasi secara umum dan menyeluruh. Untuk mengetahui kinerja dinas koperasi maka diperlukan suatu pengukuran kinerja. Keberhasilan dan

kegagalan pencapaian sasaran strategis diukur dengan capaian kelompok indikator kinerja sasaran strategis yang berkenaan. Untuk penilaian keberhasilan/kegagalan pencapaian sasaran strategis dan keberhasilan/kegagalan capaian indikator kinerja, ditetapkan kategori penilaian keberhasilan/kegagalan sebagaimana tercantum pada tabel 1 berikut.

Tabel 1

Klasifikasi Penilaian dan Kategori Penilaian Keberhasilan/Kegagalan Pencapaian Sasaran Strategis dan Capaian Indikator Kinerja Tahun 2016

No	Klasifikasi Penilaian	Predikat
1	85% - 100%	Sangat Baik
2	69% - 84%	Baik
3	53% - 68%	Cukup
4	< 53%	Kurang Baik

Sumber: Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian, 2017

Kinerja Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian setelah penerapan reformasi birokrasi dapat dilihat capaian kinerja pada tabel 2.

Capaian rata-rata 7 (tujuh) indikator kinerja untuk mengukur keberhasilan/kegagalan pencapaian 6 (enam) sasaran strategis yang ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, Perdagangan dan pasar sebesar 103,6%. di antara 7 indikator sasaran kinerja, Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian telah mampu merealisasikan 6 indikator kinerja, sehingga dapat dipahami bahwa kinerja Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian telah cukup baik.

Tabel 2

Hasil Pengukuran Perjanjian Kinerja Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, Perdagangan dan Pasar Tahun 2016

No	Misi/Tujuan dan Sasaran Strategis	No.	Indikator Kinerja	Tar-Get (%)	Realisasi (%)	Capaian (%)
MISI 4: MENINGKATKAN PRODUKSI DAN NILAI TAMBAH DENGAN TETAP MENGEDEPANKAN PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN						
Tujuan 1.1: Meningkatnya koperasi berkualitas dan UMKM yang berdaya saing						
1.1.1	Meningkatnya koperasi berkualitas	1.1.1.1	Persentase koperasi sehat	20	20	100
		1.1.1.2	Persentase koperasi aktif melaksanakan RAT	30	31,22	104
1.1.2	Meningkatnya skala Usaha UMKM	1.1.2.1	Persentase skala usaha mikro menjadi kecil	3	3,1	103
Tujuan 1.2: Meningkatnya iklim usaha perdagangan yang kondusif dan berdaya saing.						
1.2.1	Meningkatnya transaksi jual beli di pasar	1.2.1.1	Pertumbuhan omset pedagang pasar rakyat yang telah direvitalisasi	0	0	0
1.2.2	Terjaganya stabilitas harga	1.2.2.1	Koefesien variasi harga bahan kebutuhan pokok antar waktu	< 9	< 9	100
Tujuan 1.3: Terwujudnya industri unggulan yang berdaya saing dan berkelanjutan						
1.2.1	Meningkatnya kualitas produk IKM	1.2.1.1	Jumlah produk IKM yang bersertifikasi	69	77	111
1.2.2	Meningkatnya penguatan sentra IKM dalam rangka pemerataan pengembangan IKM	1.2.2.1	Meningkatnya penguatan sentra IKM dalam rangka pemerataan pengembangan IKM	0	0	0
Rata-rata Capaian Indikator 6 Sasaran Strategis 7 Indikator Kinerja						103,6

Sumber: Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan, 2017

Kendala

Penyesuaian Aparatur terhadap Struktur Organisasi Baru

Perubahan struktur organisasi Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan mengakibatkan terjadinya perubahan

 PEMERINTAHAN KABUPATEN PESISIR SELATAN DINAS KOPERASI, UMKM, PERINDUSTRIAN, PERDAGANGAN DAN PASAR KABUPATEN PESISIR SELATAN	
LEMBARAN DISPOSISI	
Dari :	Diterima Tgl : No. Agenda.
Tanggal Surat :	Diteruskan Kepada :
Nomor Surat :
Perihal/ Isi :	DISPOSISI KEPALA DINAS
.....	
.....	
Sdr. Sekretaris	
Sdr. Kabid Koperasi & UMKM	
Sdr. Kabid Perindustrian	
Sdr. Kabid Perdagangan & Metrologi	
Sdr. Kabid Pasar	
Sdr.	
Sdr.	
	Drs. AZRAL NIP. 19621231 198602 1 039

Gambar 1
Contoh Lembar Disposisi

Sumber: Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian, Pesisir Selatan

tugas pokok dan fungsi pada setiap aparatur. Hal ini mengakibatkan perlunya penyesuaian aparatur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan terhadap struktur tersebut agar pekerjaan tetap dapat diselesaikan dengan optimal karena perubahan tugas dan fungsi juga akan berdampak pada beban kerja aparatur.

Kendala lain yang disebabkan oleh perubahan struktur organisasi adalah adanya perubahan nomenklatur dalam sistem administrasi Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan. Perubahan nomenklatur tersebut menyebabkan terjadi perubahan administrasi seperti dalam penulisan surat-menyurat. Namun perubahan tersebut kurang diperhatikan oleh aparatur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan. Hal ini terjadi karena pada 2016

tersebut merupakan tahun dilakukan perubahan sehingga memerlukan penyesuaian pada berbagai sektor. Sebagai contoh pada penulisan Lembar Disposisi seperti pada gambar 2 diatas.

Lembar Disposisi Dinas Koperasi UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan di atas merupakan format pada 2016 yang masih menggunakan nomenklatur yang lama yaitu Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, Perdagangan dan Pasar yang seharusnya sudah diubah menjadi Dinas Koperasi, UMKM Perdagangan dan Perindustrian. Hal tersebut merupakan suatu kendala sebagai akibat dari perubahan struktur organisasi Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan.

Pemahaman Aparatur terhadap SOP

Penerapan Standar Operasional Prosedur pada Dinas Koperasi UMKM,

Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan secara umum telah diterapkan oleh aparatur dalam kegiatan administrasi. Namun yang menjadi kendalanya adalah belum semua aparatur Dinas Koperasi UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan yang memahami sop yang telah diattur dengan Keputusan Kepala Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Nomor :516//DKUP2/2017 tentang Standar Operasional Prosedur Dinas Koperasi UMKM, Perdagangan Dan Perindustrian tersebut.

Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur yang belum maksimal dilakukan oleh seluruh aparatur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan Dan Perindustrian Pesisir Selatan disebabkan oleh kurangnya sosialisasi tentang penerapan Standar Operasional Prosedurbarutersebutsehinggaterdapat aparatur yang kurang memahami bahkan tidak mengetahui SOP tersebut. Selain itu, terdapat permasalahan pada pembuatan *database* perdagangan di Pesisir Selatan yang merupakan tugas dari Seksi Bina Pasar pada Bidang Perdagangan, yaitu seorang staf tidak memberikan formulir pendaftaran sebagai persyaratan kepada Kepala Seksi Bina Pasar, sehingga formulir tersebut harus disediakan sendiri oleh Kepala Seksi. Hal ini merupakan bentuk ketidakpahaman staf terhadap SOP yang telah ada yang menyebabkan proses administrasi menjadi terganggu.

Kendala dalam Peningkatan SDM Aparatur

► **Kendala dalam Pemberian TPP**

Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) merupakan langkah

strategis dalam meningkatkan kinerja aparaturDinas Koperasi UMKM, Perdagangan Dan Perindustrian Pesisir Selatan karena telah menunjukkan akuntabilitas dari pelaksanaan tugas aparatur. Namun, selalu ada cara aparatur untuk mengelabui sistem yang telah secara matang disusun oleh pemerintah.

Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai dapat diberikan berdasarkan beban kerja dan kapasitas kerja aparatur yang bersangkutan. Para aparatur harus mengisi kegiatan yang dilakukan setiap hari kerja pada format yang telah tersedia. Setiap hari presentasi kegiatan aparatur harus mencapai 100% agar mendapatkan tambahan pegasilan yang tinggi pula. Akibatnya aparatur menjadi lebih fokus mengisi laporan tersebut daripada melaksanakan tugas dan fungsi.

► **Permasalahan Absensi Wajah**

Peningkatan disiplin merupakan suatu cara Dinas Koperasi UMKM, Perdagangan Dan Perindustrian Pesisir Selatan dalam meningkatkan kinerja aparatur. Pembenahan sistem absensi dengan memanfaatkan teknologi *scaning* wajah diharapkan mampu untuk meningkatkan kedisiplinan aparatur sehingga meningkatkan kinerja aparatur.

Pembenahan sistem absensi telah meningkatkan kehadiran aparatur Dinas Koperasi UMKM, Perdagangan Dan Perindustrian Pesisir Selatan. Namun, beberapa aparatur masih menyiasati sistem yang bahkan telah secara matang disusun oleh Pemeritah, hal ini tentu akan berdampak pada kinerja aparatur yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja Dinas Koperasi UMKM,

Perdagangan Dan Perindustrian Pesisir Selatan. Untuk itu perlu adanya upaya untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Upaya

Sosialisasi SOTK Baru di Tiap Bidang

Perubahan struktur organisasi Dinas Koperasi UMKM, Perdagangan Dan Perindustrian Pesisir Selatan menimbulkan banyak gejala yang cukup berpengaruh terhadap kinerja Dinas Koperasi UMKM, Perdagangan Dan Perindustrian dan kinerja aparatur. Dalam mengantisipasi timbulnya permasalahan lain, Dinas Koperasi UMKM, Perdagangan Dan Perindustrian Pesisir Selatan telah menerbitkan Sotk yang baru berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 53 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok, Fungsi, Tata Kerja, dan Uraian Tugas Jabatan Struktural Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian. Di samping itu juga telah dilakukan pembagian tugas dan fungsi aparatur berdasarkan Peraturan Bupati tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dipahami bahwa upaya Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan dalam menyosialisasikan struktur yang baru berikut tugas pokok dan fungsi telah terlaksana dengan baik.

Tata Laksana

Standar Operasional Prosedur yang telah diterapkan terhitung mulai tahun 2017 lalu secara umum telah dilaksanakan dengan baik oleh tiap aparatur. Namun, terdapat beberapa aparatur yang masih belum memahami

bahkan belum mengetahui tentang SOP tersebut.

Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan telah melakukan upaya dalam mengatasi permasalahan tersebut yaitu dengan memberikan *hardcopy* SOP pada setiap bidang di Kantor Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan. Sehingga SOP telah secara umum diketahui oleh seluruh aparatur. Upaya yang dilakukan Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti telah berhasil mengatasi permasalahan dalam penerapan Standar Operasional Prosedur.

Peningkatan Sumber Daya Aparatur

► Pengawasan Melekat

Permasalahan kedisiplinan aparatur merupakan suatu perihail yang hampir terjadi pada seluruh sendi pemerintahan. Aparatur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan meskipun telah dilakukan pembenahan absensi, namun tetap saja terjadi ketidakdisiplinan aparatur. Absensi dengan *scaning* wajah hanya membuat aparatur jadi lebih pagi datang ke kantor namun tidak serta merta menumbuhkan kedisiplinan dan tanggung jawab aparatur secara keseluruhan.

Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan berupaya untuk mengatasi permasalahan tersebut dengan pengawasan melekat yang dilakukan oleh Kepala Dinas selaku pimpinan pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan. Pengawasan dilakukan

guna mengingatkan aparatur untuk dapat bekerja lebih disiplin dan bertanggung jawab. Sebagai tindak lanjut dari pengawasan melekat tersebut diterapkan *reward and punishment* dalam meningkatkan disiplin dan motivasi aparatur. Kepala Dinas memberikan rekomendasi bagi aparatur yang dinilai berprestasi dan memenuhi syarat untuk mendapat penghargaan Satya Lencana dan sebagainya.

► **Pemeriksaan TPP oleh Atasan Langsung**

Penerapan pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai memerlukan pengawasan dari atasan langsung dalam pelaksanaannya. Atasan langsung harus memastikan apakah aparatur yang bersangkutan telah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan format TPP yang telah diisi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah peneliti paparkan mengenai reformasi birokrasi dalam meningkatkan kinerja aparatur pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan maka dapat disimpulkan bahwa:

Pertama, reformasi birokrasi telah diterapkan dengan baik pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan sesuai dengan arah dan perubahan yang ingin dicapai dalam reformasi birokrasi yaitu dalam bentuk penataan organisasi, penataan ketatalaksanaan, dan peningkatan sumber daya manusia aparatur.

Kedua, kinerja aparatur pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan

dan Perindustrian Pesisir Selatan telah mengalami peningkatan. Tiap-tiap indikator kinerja mulai dari kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi aparatur telah mengalami peningkatan yang signifikan.

Ketiga, penerapan reformasi birokrasi pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan mengalami beberapa kendala, di antaranya:

- a. Penataan organisasi menimbulkan beberapa perubahan yang cukup mendasar, yaitu perubahan tugas pokok dan fungsi aparatur, perubahan beban kerja, dan perubahan nomenklatur yang berpengaruh pada sistem administrasi pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan.
- b. Penataan ketatalaksanaan dengan pembuatan Standar Operasional Prosedur (SOP) mengalami beberapa kendala, di antaranya, SOP belum diketahui oleh seluruh aparatur pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan, dan kekurangmampuan aparatur yang memiliki tingkat pendidikan yang rendah dalam memahami SOP yang ada.
- c. Peningkatan sumber daya manusia aparatur dengan pembenahan sistem absensi dan pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai mengalami beberapa kendala, di antaranya:
 - Setelah melakukan *scanning* wajah untuk absensi, para aparatur kembali meninggalkan kantor dengan berbagai alasan.

- Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai menyebabkan aparatur menjadi lebih fokus mengisi daftar isian TPP daripada melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing.

Keempat, upaya Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan dalam rangka mengatasi kendala yang dihadapi dalam penerapan reformasi birokrasi adalah sebagai berikut.

- a. Menyosialisasikan susunan organisasi yang baru serta tugas pokok dan fungsi aparatur kepada seluruh aparatur pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan.
- b. Memberikan *hardcopy* Standar Operasional Prosedur kepada setiap bidang pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan.
- c. Guna meningkatkan sumber daya manusia aparatur pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan maka upaya yang dilakukan adalah:
 - Pengawasan melekat oleh Kepala Dinas kepada seluruh aparatur pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan.
 - Pemeriksaan daftar isian Tambahan Penghasilan Pegawai oleh atasan langsung setiap minggu, dan dilaporkan kepada Kepala Dinas setiap bulan.

SARAN

Berdasarkan hasil simpulan yang telah peneliti paparkan di atas, peneliti menyampaikan saran agar penerapan

reformasi birokrasi dalam meningkatkan kinerja aparatur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan dapat diwujudkan di antaranya:

Pertama, para aparatur sebaiknya mampu beradaptasi dan memahami setiap perubahan yang terjadi dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik.

Kedua, perlu diadakan Pendidikan dan Pelatihan bagi setiap aparatur guna meningkatkan keahlian dan keterampilan.

Ketiga, aparatur Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Pesisir Selatan sebaiknya lebih mengutamakan peningkatan kinerja dan bertanggung jawab dalam mengisi daftar isian TPP.

Keempat, integritas aparatur perlu ditingkatkan agar dapat melaksanakan tugas dan fungsi secara akuntabel dengan atau tanpa pengawasan dari atasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrow, Martin. 2005. *Birokrasi*. Diterjemahkan oleh Karim dan Daryanto. Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka cipta.
- Creswell, Jhon W. 2017. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Diterjemahkan oleh Fawaid dan Pancasari. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Dharma, Surya. 2013. *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Dwiyanto, Agus, dkk. 2012. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fahmi, Irham. 2015. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Jeddawi, Murtir. 2008. *Reformasi Birokrasi, Kelembagaan, dan Pembinaan PNS*. Yogyakarta: Kreasi Total Media.
- Moeheriono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nazir. Moh. 2014. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Said, Mas'ud. 2007. *Birokrasi di Negara Demokratis*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Sembiring, Masana. 2012. *Budaya dan Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*. Bandung: Fokusmedia.
- Sedarmayanti. 2011. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: Refika Aditama.
- _____. 2013. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika aditama.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siswadi, Edi. 2012. *Birokrasi Masa Depan: Menuju Tata Kelola Pemerintahan yang Efektif dan Prima*. Bandung: Mutiara Press.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Peraturan Perundang-Undangan**
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2015-2019.
- Peraturan Gubernur Sumatera Barat Nomor 24 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Sumatera Barat Tahun 2011-2015.

Peraturan Daerah Kabupaten Pesisir Selatan
Nomor 4 Tahun 2014 tentang
Susunan Organisasi dan Tata Kerja
Dinas.

Sumber Lain

Kabupaten Pesisir Selatan dalam angka
2017