• Seri Best Practices



Reformasi dan Inovasi Birokrasi

Studi di Kabupaten Sragen

12

Penulis:
Eko Prasojo
Teguh Kurniawan
Defny Holidin

YAPPIKA

Departemen
Ilmu Administrasi FISIP UI



Eko Prasojo lahir pada tahun 1970 di Kijang, Kepulauan Riau. Menamatkan pendidikan strata 1 di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. *Master of Public Administration* dan *Doctor of Public Administration* diselesaikan pada Tahun 2000 dan 2003 di *Deutsche Hochschule fuer Verwaltungswissenscaften*, Speyer, Jerman atas beasiswa DAAD Jerman. Penulis meraih Jabatan Guru Besar pada Tahun 2006 dan tercatat sebagai Guru Besar termuda yang saat ini dimiliki oleh Universitas Indonesia. Penulis aktif menulis artikel di Harian Umum Kompas dan Media Indonesia, Jurnal dan beberapa media massa lainnya. Selain sebagai dosen di Program Sarjana dan Pascasarjana FISIP UI, penulis juga menjabat sebagai Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI, Anggota Dewan Pertimbangan Otonomi Daerah (DPOD), konsultan pada bantuan Jerman untuk *Good Governance* di Kantor Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, dan Direktur Lembaga Kajian dan Advokasi Pemilu (LKAP). Penulis yang juga mantan Ketua Senat Mahasiswa FISIP UI periode 1993-1994, banyak melakukan penelitian di bidang Pemerintahan daerah, Pemilu dan Politik serta *good governance*. Buku yang pernah diterbitkan oleh penulis adalah Reformasi Birokrasi dalam Praktek (2004), Demokrasi di Negeri Mimpi (2005), Federalisme dan Negara Federal (2005) dan Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah (2006). Penulis dapat dihubungi di email: prasojo1@ui.edu



Teguh Kurniawan lahir pada tahun 1976 di Jakarta. Menamatkan pendidikan strata 1 di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia dan strata 2 di *Wageningen University and Research Center* dan IHS Rotterdam di Negeri Belanda pada tahun 2003 atas Beasiswa STUNED. Penulis juga pernah mengikuti kuliah S2 Ilmu Geografi di Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Indonesia pada periode 2000-2001. Saat ini Penulis tercatat sebagai mahasiswa Program Doktor Ilmu Administrasi Negara pada Sekolah Pascasarjana Universitas Gadjah Mada. Penulis aktif menulis sejumlah artikel pada jurnal dan media massa, serta aktif sebagai pembicara pada berbagai konferensi/seminar nasional dan internasional. Selain sebagai dosen di Program Sarjana dan Pascasarjana FISIP UI, penulis juga aktif di sejumlah organisasi dan kegiatan seperti *National Center for Sustainability Reporting* (NCSR) dan sebagai anggota Juri dalam *Indonesian Sustainability Reporting Award* (ISRA) Tahun 2006 dan 2007. Penulis banyak bekerja sama dengan Prof. Eko Prasojo dalam melakukan penelitian dan publikasi di bidang Pemerintahan Daerah. Buku yang pernah diterbitkan oleh penulis adalah Reformasi Birokrasi dalam Praktek (2004) dan Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah (2006). Penulis dapat dihubungi di email: teguh1@ui.edu dan http://teguh-kurniawan.web.ugm.ac.id



Defny Holidin lahir pada tahun 1983 di Jakarta. Menamatkan pendidikan strata 1 di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada Tahun 2005. Saat ini Penulis bertugas sebagai Asisten Dosen dan Staf Pengembangan Program pada Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI. Penulis banyak bekerja sama dengan Prof. Eko Prasojo dan Teguh Kurniawan, MSc dalam melakukan penelitian dan publikasi di bidang Pemerintahan Daerah. Penulis dapat dihubungi di email: defny@ui.edu

ISBN: 978-979-1158-20-6

YAPPIKA

Yappika (Aliansi Masyarakat Sipil untuk Demokrasi) merupakan aliansi organisasi non-pemerintah yang didirikan untuk mengembangkan masyarakat sipil yang demokratis, independen, mandiri dan menghargai pluralisme. Sejak pendiriannya pada 1991, Yappika terus mendukung pemberdayaan organisasi masyarakat sipil, khususnya ornop. Empat program strategis yang saat ini dikembangkan Yappika adalah: (1) Membangun perdamaian dan peningkatan kesejahteraan rakyat; (2) Mendukung prakarsa rakyat untuk pengembangan tata-pemerintahan lokal yang demokratis; (3) Membangun warganegara yang aktif; (4) Menuntut tanggungjawab negara untuk pemenuhan kebutuhan dasar rakyat.

N. 01-01-11
PERPUSTAKAAN
KONSORSIUM PEMBARUAN ADMINISTRASI

Reformasi dan Inovasi Birokrasi

Studi di Kabupaten Sragen



Bupati Sragen menerima penghargaan dari Presiden SBY

Perpustakaan Nasional, Katalog Dalam Terbitan
Reformasi dan Inovasi Birokrasi; Studi di Kabupaten Sragen

Cetakan Pertama, Agustus 2007

15x21 cm, i-xviii + 193 hal

ISBN : 978-979-1158-20-6

Penulis : Eko Prasojo
Teguh Kurniawan
Defny Holidin

Tata Letak : Mustova
Cover : Mustova

Diterbitkan oleh:
• **Yappika atas dukungan dana dari Pemerintah Kanada melalui Canadia International Development Agency (CIDA)**
• **Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI**
Jl. Pedati Raya No. 20 Rt. 007/09
Jakarta Timur 13350
Tel. +62-21-8191623, Fax. +62-21-8500670, 85905262
Email: yappika@indosat.net.id
Kampus FISIP UI, Gedung B, Lantai 2
Depok 16424
Tel./Fax. +62-21-78849087
Email: teguh1@ui.edu

Dicetak oleh :
ENDRAPRASTA Production

Reformasi dan Inovasi Birokrasi

Studi di Kabupaten Sragen

Penulis:
Eko Prasojo
Teguh Kurniawan
Defny Holidin

YAPPIKA

2007

Kata Pengantar
Yappika



uku ini adalah hasil kegiatan penelitian untuk memetakan inovasi program pemerintah Kabupaten Sragen, yang merupakan kerjasama antara Departemen Ilmu Administrasi Universitas Indonesia dengan Yappika. Melalui penelitian ini ingin diungkap poin-poin penting berkaitan dengan reformasi dan inovasi birokrasi yang mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan menggunakan kerangka/instrumen best practices. Buku ini tidak semata menilai keberhasilan atau kegagalan inovasi yang telah dilaksanakan tetapi menitikberatkan juga pada pembelajaran untuk Daerah lain sehingga memungkinkan untuk direplikasi. Apa yang disajikan dalam buku ini diharapkan mampu memberikan inspirasi tidak hanya kepada pemerintah daerah lain tetapi juga kepada pemerintah pusat, legislatif, kalangan akademisi, sektor swasta, organisasi masyarakat sipil dan publik luas dalam menentukan sikap terhadap perkembangan ini.

Bagi Yappika sendiri, penelitian dan penerbitan buku ini adalah bentuk upaya Yappika --sebagai bagian dari masyarakat sipil Indonesia-- dalam mendorong tata pemerintahan lokal yang demokratis. Terutama agar kelompok masyarakat sipil dapat berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan dan proses penyusunan kebijakan di daerahnya.

Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat bagi berbagai kalangan yang membutuhkannya.

Kata Pengantar

Pembangunan bagi sebuah Negara merupakan hal yang sangat esensial dalam rangka mencapai tujuan utama dari keberadaan sebuah Negara yakni bagaimana mewujudkan kebahagiaan bagi masyarakatnya. Dalam konteks Indonesia, tujuan dari dibentuknya pemerintahan negara Indonesia sebagaimana termaktub dalam pembukaan UUD 1945 adalah untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia. Untuk mencapai tujuan tersebut, dilaksanakanlah sejumlah program pembangunan dari semenjak awal berdirinya Republik Indonesia sampai dengan saat ini baik yang dilaksanakan oleh Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah.

Keberhasilan dari pembangunan tersebut salah satunya akan sangat ditentukan oleh kemampuan Pemerintah dalam membuat dan mengimplementasikan kebijakan yang benar dan sesuai dengan kondisi lokal serta dalam mengembangkan perangkat kelembagaan yang akan menjadi infrastruktur utama dalam pelaksanaan pembangunan tersebut. Dalam konteks pelaksanaan Otonomi Daerah saat ini yang memberikan kewenangan lebih besar kepada Daerah dalam mengatur dan melaksanakan urusan rumah tangganya sendiri, maka keberhasilan pembangunan akan sangat ditentukan oleh kemampuan dari Pemerintah Daerah dalam membuat dan mengimplementasikan kebijakan yang benar dan sesuai dengan kondisi daerahnya serta dalam mengembangkan perangkat kelembagaan yang dapat mendukung pelaksanaan pembangunan di Daerahnya masing-masing.

Namun demikian, pelaksanaan Otonomi Daerah yang diharapkan dapat menghasilkan pelayanan publik yang lebih efisien dan efektif ternyata tidak banyak menghasilkan wajah-wajah Daerah yang menggembirakan tetapi justru

lebih banyak menghasilkan wajah-wajah Daerah yang menyedihkan terkait dengan sejumlah permasalahan dalam penyelenggaraan Otonomi Daerah tersebut. Meskipun demikian, terdapat sejumlah kecil Daerah yang menunjukkan wajah yang menggembirakan terkait dengan keberhasilan mereka dalam melaksanakan sejumlah inovasi program yang terbukti mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kesejahteraan yang diterima oleh masyarakatnya. Daerah-Daerah yang dinilai berhasil tersebut, diantaranya adalah Kabupaten Jembrana, Kabupaten Sragen, Kabupaten Tanah Datar, Kota Tarakan serta sejumlah Daerah lainnya.

Adalah merupakan suatu hal yang menarik untuk mengetahui secara mendalam mengenai keberhasilan inovasi-inovasi program yang dilaksanakan di sejumlah Daerah tersebut dalam kerangka *best practices* yang memungkinkan bagi direplikasikannya inovasi-inovasi program tersebut di Daerah lainnya sehingga tujuan ideal dari digulirkannya Otonomi Daerah dalam rangka meningkatkan pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat dapat tercapai.

Berangkat dari pemikiran di atas, sejak tahun 2004 kami telah melaksanakan upaya dalam rangka mendokumentasikan *best practices* dari inovasi-inovasi program yang dilaksanakan oleh Kabupaten Jembrana melalui pemetaan dan pengkajian terhadap inovasi-inovasi yang ada serta mempublikasikan hasil pemetaan dan pengkajian kami tersebut dalam bentuk buku. Sebagai kelanjutan dari upaya tersebut, pada paruh akhir tahun 2006 kami kembali melaksanakan kegiatan pendokumentasian *best practices* dari inovasi-inovasi program yang dilaksanakan di Kabupaten Sragen. Kegiatan pemetaan dan pengkajian kali ini mengalami sejumlah perbedaan dari kegiatan sebelumnya baik dari sisi personil, lembaga pelaksana dan penyandang dana serta metodenya. Pada kegiatan kali ini, personil peneliti dan lembaga yang terlibat mengalami sedikit perbedaan, selain itu tentu saja penyandang dana dari dilaksanakannya pemetaan dan pengkajian ini yang turut berubah. Dalam pelaksanaan kajian kali ini pun terdapat penyesuaian terhadap metode yang kami gunakan dalam mencari data di lapangan.

Dalam pelaksanaan kegiatan pemetaan dan pengkajian serta penyusunan buku ini, kami telah mendapatkan bantuan berharga dari sejumlah pihak. Karenanya, kami mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak berikut:

- Yappika, sebagai penyandang dana utama dari kegiatan pemetaan dan pengkajian serta penyusunan buku ini. Kami mengucapkan terima kasih atas dukungan pendanaannya sehingga kegiatan dan buku ini dapat diwujudkan.

Kami juga mengucapkan banyak terima kasih atas pengertian dan toleransi dari Yappika atas keterlambatan dalam penyusunan buku ini karena berbagai alasan. Kepada Mba Iko, Mas Yani dan Adit, terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya yang baik dan menyenangkan selama proses pelaksananaan kegiatan dan penyusunan buku ini

- Bupati Sragen Bapak H. Untung Wiyono dan segenap jajarannya atas penerimaannya yang hangat terhadap kami selama melakukan kajian serta bantuan fasilitas, data, informasi dan bahan pendukung lainnya. Sungguh menyenangkan dan membanggakan bagi kami bisa berkunjung dan belajar di Daerah Bapak
- Teman-teman LSM dari MCW Malang (Cak Luthfi) dan YPR Bulukumba (Mba Yesi) atas kerjasamanya dalam pelaksanaan kegiatan lapangan pertama, serta teman-teman LSM lainnya yang membantu dalam pencarian data pada saat kegiatan lapangan kedua
- Ir. Epakartika, M.Si, MH yang telah membantu dalam mendesain instrumen yang kami gunakan dalam pelaksanaan kajian serta dalam melakukan pengolahan data yang dihasilkan dari kegiatan lapangan
- Pihak-pihak lainnya yang telah memberikan informasi dan masukan berharga dalam proses pelaksanaan kajian dan pembuatan buku ini.

Pelaksanaan kajian dan pembuatan buku ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dari Bapak/Ibu/Saudara/Saudari sekalian.

Kami menyadari bahwa apa yang terangkum dalam buku ini masih banyak memiliki sejumlah kekurangan, mengingat keterbatasan waktu, dana, tenaga serta kemampuan yang kami miliki dalam pelaksanaan kajian dan pembuatan buku ini. Karenanya, untuk segala kekurangan tersebut, Kami memohon maaf sekaligus masukan dari segenap pembaca guna penyempurnaan lebih lanjut dari buku ini di masa datang.

Kami juga berharap bahwa buku ini dapat memberikan masukan berharga dalam upaya memperkuat, memajukan dan memandirikan Daerah beserta masyarakatnya di era Otonomi Daerah saat ini. Semoga

Depok/Jakarta, Juli 2007

EP, TK, DH

Daftar Isi

Kata Pengantar Yappika v

Kata Pengantar Penulis vii

Daftar Isi xi

Bab 1 Pendahuluan 1

1.1. Latar Belakang: Kenapa Inovasi di Pemerintahan Daerah perlu Dikaji 3

1.2. Inovasi dan *Best Practices*: Pembelajaran untuk Daerah Lainnya 5

1.3. Metodologi dalam Mengidentifikasi, Memetakan dan Menilai Inovasi di Kabupaten Sragen 11

1.4. Tentang Buku Ini 15

Bab 2 Gambaran Umum Wilayah dan Program Inovas 17

2.1. Selayang Pandang Kabupaten Sragen 19

2.1.1. Letak Geografis 19

2.1.2. Kondisi Fisiografis 19

2.1.3. Wilayah Administratif 20

2.1.4. Kependudukan 21

2.1.5. Potensi Pertanian, Peternakan, dan Sumber Daya Air 22

2.1.6. Perdagangan dan Perindustrian 25

2.2. Program-Program Inovasi yang Dijalankan di Kabupaten Sragen 28

2.2.1 Pengelompokkan Program Inovasi 29

2.2.2. Deskripsi Singkat Program Inovasi Reformasi Birokrasi 31

2.2.3. Deskripsi Singkat Program Inovasi Penyelenggaraan Pelayanan Prima 52

2.2.4. Deskripsi Singkat Program Inovasi Pemberdayaan Masyarakat 55

Bab 3 Memajukan Perekonomian dengan Berwirausaha: Program Inovasi Unggulan di Kabupaten Sragen 65

3.1. Mempermudah Perizinan 67
3.1.1. Situasi Sebelum Program 68
3.1.2. Keterlibatan Masyarakat dalam Penyusunan dan Pelaksanaan Program 69
3.1.3. Mobilisasi Sumberdaya dalam Program 71
3.1.4. Proses dan Masalah yang Dihadapi 72
3.1.5. Hasil yang Dicapai melalui One Stop Service BPT 78
3.1.6. Keberlanjutan Program 81
3.1.7. Pengalaman dan Kemungkinan Replikasi oleh Daerah Lain 82
3.2. Melatih Keterampilan Masyarakat 83
3.2.1 Situasi Sebelum Program 83
3.2.2 Keterlibatan Masyarakat dalam Penyusunan dan Pelaksanaan Program 84
3.2.3 Mobilisasi Sumberdaya dalam Program 85
3.2.4 Proses dan Masalah yang Dihadapi 88
3.2.5 Hasil yang Dicapai melalui Pelatihan Keterampilan Masyarakat 94
3.2.6 Keberlanjutan Program 96
3.2.7 Pengalaman dan Kemungkinan Replikasi oleh Daerah Lain 97
3.3. Membantu Permodalan 98
3.3.1 Situasi Sebelum Program 99
3.3.2 Keterlibatan Masyarakat dalam Penyusunan dan Pelaksanaan Program 99
3.3.3 Mobilisasi Sumberdaya dalam Program 100
3.3.4 Proses dan Masalah yang Dihadapi 101
3.3.5 Hasil yang Dicapai melalui Dana Bergulir 109
3.3.6 Keberlanjutan Program 112
3.3.7 Pengalaman dan Kemungkinan Replikasi oleh Daerah Lain 113

Bab 4 Analisis Level Inovasi dan Kinerja **115**
4.1. Level Inovasi 117
4.1.1. Perizinan 117
4.1.2. Pelatihan Kerja 131
4.1.3. Dana Bergulir 145
4.2. Level Kinerja 163
4.2.1. Perizinan 163
4.2.2. Pelatihan Kerja 170
4.2.3. Dana Bergulir 177

Bab 5 Rekomendasi **185**
5.1. Pengembangan Program di Kabupaten Sragen 187
5.1.1. Penguatan Partisipasi Masyarakat dalam Penyusunan dan Pengawasan Program 187
5.1.2. Penguatan Endowment Fund 188
5.1.3. Pembenahan Sistem Pengawasan dalam Pelaksanaan Program 188
5.1.4. Peningkatan Kerjasama dengan Daerah dan Pihak Lain 188
5.1.5. Transparansi Sistem Informasi Program Inovasi (SIPI) 189
5.1.6. Sistem Integritas Daerah Sragen (SID-Sragen) 189
5.2. Replikasi 190

Referensi **193**

Daftar Tabel

Tabel 2.1. Nama-nama Kecamatan di Kabupaten Sragen 21
Tabel 2.2. Jumlah dan Komposisi Penduduk Kabupaten Sragen 21
Tabel 2.3. Pendapatan per Kapita Penduduk Kabupaten Sragen 22
Tabel 2.4. Hasil Produksi Pertanian Kabupaten Sragen (dalam ton) 23
Tabel 2.5. Populasi Ternak Kabupaten Sragen (dalam ekor) 25
Tabel 2.6. Kondisi Beberapa Jenis Industri Unggulan Kabupaten Sragen 26

Tabel 2.7. Jumlah Industri di Kabupaten Sragen 27
Tabel 2.8. Perkembangan Nilai Investasi Sektor Industri 28
Tabel 2.9. Pengelompokan Program Inovasi, Berdasarkan, Lokus, Fokus, Sasaran dan Metode Pelaksanaannya 30
Tabel 2.10. Ikhtisar Anggaran dan Realisasi APBD Kabupaten Sragen Tahun 2001-2005 (dalam Rp Ribu) 51
Tabel 2.11. Pelimpahan Kewenangan Pemkab Sragen ke Tingkat Kecamatan dan Desa/Kelurahan (Konsep Small Management) 53
Tabel 2.12. Perkembangan Produksi Ikan dengan Teknik Keramba Jaring Apung (KJA) di Kawasan Waduk Kedung Ombo Kabupaten Sragen 63
Tabel 3.1. Nilai Persepsi, Interval IKM, Interval Konversi IKM, Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan 70
Tabel 3.2. Hasil Survey Kepuasan Pengguna Jasa Badan Pelayanan Terpadu Kabupaten Sragen pada Paruh Pertama Tahun 2005 71
Tabel 3.3. Jumlah Pemohon Izin di Badan Pelayanan Terpadu Kabupaten Sragen 73
Tabel 3.4. Struktur Pegawai BPT berdasarkan Tingkat Pendidikan 74
Tabel 3.5. Data Retribusi Perizinan Terhimpun di Badan Pelayanan Terpadu Kabupaten Sragen (dalam Rp) 77
Tabel 3.6. Nilai Investasi Perusahaan Kecil-Menengah dan Besar (dalam Rp juta) 80
Tabel 3.7. Jumlah Instruktur per Bidang Keterampilan dan Tingkat Pendidikan 85
Tabel 3.8. Daftar Biaya Pelatihan dengan Pembiayaan Swadana 87
Tabel 3.9. Peserta Pelatihan Diklat Keterampilan 92
Tabel 3.10. Hasil Pemantauan terhadap Penempatan Lulusan di Badan Diklat Tahun 2001 s.d. 2005 95
Tabel 3.11. Hasil Kinerja Pengelolaan Keuangan Lembaga Keuangan pasar (dalam Rp) 105
Tabel 3.12. Jumlah Industri dan Pedagang di Kabupaten Sragen 106

Tabel 3.13. Perkembangan Nilai Investasi Pemerintah Daerah, Investor Swasta, dan Penghimpunan Swadaya Murni (Rp Milyar) 110
Tabel 3.14. Perkembangan Jumlah KK Miskin di Kabupaten Sragen 111
Tabel 3.15. Penyerapan Kredit Modal Kerja di Kabupaten Sragen 112

Daftar Gambar

Gambar 1.1. Teknik Penilaian Level Inovasi dan Level Kinerja dari Inovasi Program yang ada di Kabupaten Sragen 11
Gambar 2.1. Peta Pembagian Wilayah Administratif Kabupaten Sragen 20
Gambar 2.2. Ruang Terapi Klinik Holistik di Kantor Sekretariat Daerah Pemkab Sragen 40
Gambar 2.3. Wirausaha Pupuk Siap Pakai yang Dikelola Pegawai Pemkab Sragen 42
Gambar 2.4. Koleksi Tanaman Hias yang Dibudidayakan Pegawai Pemkab Sragen 42

Daftar Grafik

Grafik 3.1. Perusahaan Kecil, Menengah dan Besar yang Memiliki SIUP 78
Grafik 3.2. Perkembangan Jumlah Perizinan SIUP, TDP, dan TDI/IUI 80
Grafik 3.3. Nilai Ekspor Meubel dan Tekstil Kabupaten Sragen (dalam Rp juta) 90
Grafik 3.4. Penyerapan Tenaga Kerja Sektor Industri (Orang) 94
Grafik 3.5. Perkembangan Industri Kecil dan Menengah 111
Grafik 4.1. Level Inovasi Program Perizinan Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Dampak Program 119
Grafik 4.2. Level Inovasi Program Perizinan Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Kemitraan 120
Grafik 4.3. Level Inovasi Program Perizinan Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Keberlanjutan 123

Grafik 4.4. Level Inovasi Program Perizinan Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Kepemimpinan 125
Grafik 4.5. Level Inovasi Program Perizinan Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Pemberdayaan Masyarakat 126
Grafik 4.6. Level Inovasi Program Perizinan Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Kemungkinan Untuk Mentransfer Program 127
Grafik 4.7. Level Inovasi Program Perizinan Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Konteks Lokal 128
Grafik 4.8. Level Inovasi Program Perizinan Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Kesetaraan Masyarakat 129
Grafik 4.9. Level Inovasi Program Perizinan Kabupaten Sragen Berdasarkan Semua Dimensi 131
Grafik 4.10. Level Inovasi Program Pelatihan Keterampilan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Dampak Program 133
Grafik 4.11. Level Inovasi Program Pelatihan Keterampilan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Kemitraan 134
Grafik 4.12. Level Inovasi Program Pelatihan Keterampilan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Keberlanjutan 136
Grafik 4.13. Level Inovasi Program Pelatihan Keterampilan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Kepemimpinan 138
Grafik 4.14. Level Inovasi Program Pelatihan Keterampilan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Pemberdayaan Masyarakat 139
Grafik 4.15. Level Inovasi Program Pelatihan Keterampilan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Kemungkinan Untuk Mentransfer Program 141
Grafik 4.16. Level Inovasi Program Pelatihan Keterampilan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Konteks Lokal 142
Grafik 4.17. Level Inovasi Program Pelatihan Keterampilan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Kesetaraan Masyarakat 144

Grafik 4.18. Level Inovasi Program Pelatihan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Semua Dimensi 145
Grafik 4.19. Level Inovasi Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Dampak Program 146
Grafik 4.20. Level Inovasi Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Kemitraan 148
Grafik 4.21. Level Inovasi Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Keberlanjutan 150
Grafik 4.22. Level Inovasi Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Kepemimpinan 154
Grafik 4.23. Level Inovasi Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Pemberdayaan Masyarakat 156
Grafik 4.24. Level Inovasi Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Kemungkinan Untuk Mentransfer Program 158
Grafik 4.25. Level Inovasi Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Konteks Lokal 160
Grafik 4.26. Level Inovasi Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Kesetaraan Masyarakat 161
Grafik 4.27. Level Inovasi Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Semua Dimensi 162
Grafik 4.28. Pencapaian Kinerja Program Perizinan Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Input 163
Grafik 4.29. Pencapaian Kinerja Program Perizinan Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Proses 166
Grafik 4.30. Pencapaian Kinerja Program Perizinan Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Output 168
Grafik 4.31. Pencapaian Kinerja Program Perizinan Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Dampak 169
Grafik 4.32. Pencapaian Kinerja Program Perizinan Kabupaten Sragen Berdasarkan Semua Dimensi 170
Grafik 4.33. Pencapaian Kinerja Program Pelatihan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Input 171
Grafik 4.34. Pencapaian Kinerja Program Pelatihan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Proses 172
Grafik 4.35. Pencapaian Kinerja Program Pelatihan Kerja

Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Output 175
Grafik 4.36. Pencapaian Kinerja Program Pelatihan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Dampak 176
Grafik 4.37. Pencapaian Kinerja Program Pelatihan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Semua Dimensi 177
Grafik 4.38. Pencapaian Kinerja Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Input 178
Grafik 4.39. Pencapaian Kinerja Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Proses 180
Grafik 4.40. Pencapaian Kinerja Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Output 181
Grafik 4.41. Pencapaian Kinerja Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Dampak 183
Grafik 4.42. Pencapaian Kinerja Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Semua Dimensi 184

Bab I
Pendahuluan

Bab I
Pendahuluan

1.1. Latar Belakang: Kenapa Inovasi di Pemerintahan Daerah perlu untuk Dikaji

Buku ini merupakan hasil dari penelitian mengenai "Identifikasi dan Pemetaan Inovasi Program Pemerintah Kabupaten Sragen" yang kami laksanakan melalui kerjasama antara Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI, Pemerintah Kabupaten Sragen, dan Yappika. Dapat dikatakan bahwa penelitian ini merupakan penelitian lanjutan mengenai identifikasi dan pemetaan inovasi program dari Pemerintahan Daerah yang pernah kami laksanakan sebelumnya yang hasilnya telah kami bukukan menjadi buku "Reformasi Birokrasi dalam Praktek: Kasus di Kabupaten Jembrana" (2004). Diharapkan melalui kajian identifikasi dan pemetaan tersebut dapat memberikan gambaran mengenai inovasi program yang telah dilaksanakan di sejumlah Daerah serta keberhasilannya sehingga dapat memberikan inspirasi bagi Daerah-Daerah lainnya untuk melaksanakan hal yang sama.

Bermunculannya sejumlah inovasi program di Daerah dalam pandangan kami merupakan suatu hal yang sangat positif dalam pelaksanaan Otonomi Daerah pasca diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang kemudian digantikan oleh UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Inovasi program yang telah dilaksanakan oleh sejumlah Daerah tersebut, dinilai oleh berbagai kalangan telah memberikan dampak kepada peningkatan pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat di Daerah tersebut. Hal ini tentu saja sangat menggembirakan buat kita semua. Selain itu, kondisi ini juga sejalan dengan tujuan dari diberikannya Otonomi kepada Daerah sebagaimana yang diungkapkan oleh Rondinelli (1983) bahwa Desentralisasi dilaksanakan sebagai cara dalam mengatasi kegagalan akibat perencanaan dan manajemen yang terpusat serta tidak flesibel-nya dan tidak tanggap-nya birokrasi pusat; agar program pembangunan sesuai dengan kondisi lokal, memperoleh dukungan dan keterlibatan dari administrator dan masyarakat lokal serta terintegrasi dengan sejumlah layanan yang dibutuhkan untuk menstimulasikan

pengembangan ekonomi di daerah khususnya pedesaan; dilihat penting untuk meningkatkan efektivitas baik pemerintah pusat, maupun kemampuan unit administratif di tingkat lokal dalam menyampaikan pelayanan yang dibutuhkan dalam pengembangan, khususnya di wilayah miskin dan pedesaan; serta dilihat sebagai sebuah alternatif cara dalam mengkoordinasikan aktivitas di tingkat provinsi atau lokal untuk menyelesaikan masalah sosial, politik, atau ekonomi secara cepat.

Berdasarkan uraian di atas, kita dapat melihat bahwa inovasi yang telah dilaksanakan oleh sejumlah Daerah seperti Kabupaten Jembrana, Kabupaten Sragen dan sejumlah kecil daerah lainnya merupakan suatu hal yang perlu untuk dicontoh oleh Daerah lainnya di Indonesia. Inovasi bagi sebuah Pemerintahan Daerah merupakan suatu keharusan dalam upaya mencapai kemakmuran dan kesejahteraan bagi masyarakat dan daerahnya, terlebih di era Otonomi Daerah dimana Daerah memiliki kewenangan yang besar untuk menentukan apapun yang menurut Daerah tepat dan sesuai dengan kondisi Daerahnya.

Untuk dapat menggugah Daerah lainnya untuk mau dan mampu melaksanakan program inovasi, tentu saja dibutuhkan informasi yang memadai dan komprehensif mengenai inovasi-inovasi program yang telah ada di sejumlah Daerah seperti Kabupaten Jembrana, Kabupaten Sragen serta Kota Tarakan yang oleh berbagai pihak dinilai inovatif dan berhasil. Karenanya diperlukan adanya kajian yang khusus dilakukan untuk mendokumentasikan inovasi program apa saja yang ada di Daerah tersebut beserta gambaran mengenai bagaimana inovasi program tersebut diinisiasikan dan dikelola serta sejauhmana inovasi program tersebut dinilai berhasil dalam pelaksanaannya. Kajian dan publikasi semacam ini juga diperlukan bagi Daerah yang dinilai inovatif dan berhasil tersebut dalam rangka perbaikan dan pengembangan lebih lanjut dari inovasi program yang mereka miliki. Karena sebagaimana dikemukakan dalam sejumlah teori yang ada, sebuah inovasi adalah merupakan proses yang dimulai dengan keinginan untuk menjadi lebih baik yang kemudian dilanjutkan dengan usaha untuk mewujudkannya dan membuatnya berjalan dengan baik. Inovasi sangat terkait dengan penemuan (*invention*), dimana secara umum inovasi muncul dari sebuah proses *trial and error* dan bukan dari sebuah perencanaan besar (Tabor, 2002).

Berdasarkan pemikiran tersebut, melalui pelaksanaan kajian dan penerbitan buku ini, kami mencoba untuk kembali mengungkapkan *best practices* dari inovasi program yang ada di sejumlah Daerah di Indonesia. Untuk kesempatan kali ini, kami ingin mencari tahu apa yang terjadi di Kabupaten Sragen yang

dikenal sebagai salah satu Daerah yang memiliki *best practices* dalam bidang perizinan terpadu. Kami berharap melalui kajian dan penerbitan buku ini dapat membantu menjawab pertanyaan banyak pihak mengenai pelaksanaan inovasi program yang ada di Kabupaten Sragen tersebut, khususnya pertanyaan-pertanyaan seputar detail informasi mengenai inovasi-inovasi program apa saja yang dilakukan serta sejauhmana inovasi program tersebut adalah benar-benar dapat dikatakan sebagai sebuah inovasi yang telah memenuhi sejumlah kriteria (indikator) tertentu dan menjadi *best practices* yang dapat menjadi pelajaran (*lessons learned*) dan contoh bagi Pemerintah Daerah lainnya.

1.2. Inovasi dan *Best Practices*: Pembelajaran untuk Daerah lainnya

Dalam pelaksanaan kajian dan penulisan buku mengenai Inovasi Program di Kabupatan Sragen ini, kami tetap menggunakan kerangka pemikiran Inovasi dan *Best Practices* seperti yang pernah kami gunakan dalam kajian sebelumnya di Kabupaten Jembrana. Namun demikian terkait dengan kerangka *best practices* ini terdapat sedikit penyesuaian, khususnya dalam menurunkan indikator *best practices* tersebut kedalam pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner. Selain tentu saja penekanan yang lebih fokus terhadap pengertian dari apa yang disebut sebagai inovasi. Deskripsi mengenai kedua kerangka pemikiran tersebut kami uraikan dalam alinea-alinea berikut.

Berdasarkan dari sejumlah literatur mengenai inovasi, terdapat sejumlah pemahaman yang dianut mengenai definisi dari inovasi, salah satunya adalah definisi dari Mulgan dan Albury (2003) sebagaimana dikutip oleh IDeA (2005). Inovasi yang berhasil menurut Mulgan dan Albury (2003) adalah pembentukan dan implementasi dari proses, produk, jasa dan metode baru yang dapat menghasilkan peningkatan yang signifikan terhadap efisiensi, efektivitas atau kualitas keluaran dalam penyampaian layanan.

Berdasarkan definisi dari Mulgan dan Albury di atas terlihat bahwa sebuah inovasi biasanya akan terkait dengan penciptaan entah itu proses, produk, jasa dan metode baru dalam kegiatan penyampaian layanan yang terbukti dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan kualitas dari kegiatan penyampaian layanan tersebut. Dengan demikian sebuah inovasi mengindikasikan sebuah proses yang memiliki ruang lingkup luas dan proses yang lama sebagaimana diungkapkan Leadbeater (2003) dalam IDeA (2005) bahwa proses inovasi memakan waktu lama, serta bersifat interaktif dan sosial dimana akan melibatkan

banyak orang yang memiliki bakat, keahlian dan sumberdaya yang berbeda secara bersama-sama.

Terkait dengan inovasi tersebut, Baker (2002) dalam IDeA (2005) mengemukakan mengenai tiga tipe inovasi. Tiga tipe inovasi tersebut kemudian ditambahkan oleh IDeA (2005) menjadi lima tipe inovasi. Kelima tipe menurut Baker dan IDeA adalah inovasi yang terkait dengan: (1) strategi/kebijakan misalnya misi, sasaran, strategi dan pertimbangan baru; (2) pelayanan/produk misalnya perubahan fitur dan desain dari pelayanan/produk; (3) penyampaian layanan misalnya perubahan atau cara baru dalam penyampaian layanan atau dalam berinteraksi dengan klien; (4) proses misalnya prosedur internal, kebijakan dan bentuk organisasi baru; serta (5) sistem interaksi misalnya cara baru atau perbaikannya yang berbasis pengetahuan dalam berinteraksi dengan aktor lain serta perubahan dalam cara menjalankan pemerintahan.

Dengan merujuk kepada sejumlah pemahaman mengenai inovasi di atas, maka dapat dikatakan bahwa sebuah program yang inovatif biasanya akan menjadi *best practices*. Hal ini sejalan dengan pendapat dari UN Habitat yang mendefinisikan *best practices* dalam konteks Lingkungan Perkotaan sebagai inisiatif yang telah menghasilkan kontribusi menonjol (*outstanding contributions*) dalam meningkatkan kualitas kehidupan baik di kota-kota maupun masyarakat umum lainnya. Elaborasi lebih lanjut terhadap definisi tersebut dilakukan oleh UN sebagai inisiatif yang telah terbukti sukses, yakni (Dubai Municipality, 2003):

- Memiliki dampak yang dapat ditunjukkan dan didemonstrasikan dalam meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat;
- Merupakan hasil dari kerjasama yang efektif antara sektor publik, sektor swasta dan masyarakat madani; serta
- Berkelanjutan secara sosial, budaya, ekonomi, dan lingkungan

Dari definisi menurut UN tersebut dapat dilihat bahwa penekanan *best practices* terletak pada kontribusi menonjol (*outstanding contributions*) dari sebuah inisiatif dalam meningkatkan "kualitas kehidupan" masyarakat serta adanya bukti nyata suksesnya inisiatif tersebut dilihat dari dampak, proses, dan keberlanjutannya.

Sebagai sebuah instrumen, *best practices* diperkenalkan dan digunakan oleh UN sebagai alat untuk meningkatkan kualitas kebijakan publik yang didasarkan

atas apa yang terjadi di lapangan; meningkatkan kepedulian para pengambil kebijakan dan masyarakat umum terhadap solusi potensial dari masalah bersama di bidang sosial, ekonomi, dan lingkungan; serta dalam upaya membagi dan mentransfer pengetahuan, keahlian dan pengalaman melalui sebuah jaringan kerjasama dan pembelajaran berantai (*peer to peer learning*).

Dengan alasan tersebut dan kemungkinan bagi sebuah inovasi program untuk direplikasikan di Daerah lain, maka instrumen *best practices* dipilih untuk digunakan dalam menilai inovasi program yang ada dan dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sragen. Instrumen ini untuk kemudian dimodifikasi dalam proses pembuatan kuesioner dalam rangka menilai level inovasi dan kinerja dari inovasi program yang ada di Kabupaten Sragen.

Adapun kriteria *best practices* menurut UN terdiri atas:

1. Dampak (*impact*), sebuah *best practices* harus menunjukkan sebuah dampak positif dan dapat dilihat (*tangible*) dalam meningkatkan kondisi kehidupan masyarakat, khususnya masyarakat miskin dan tidak beruntung

2. Kemitraan (*partnership*), sebuah *best practices* harus didasarkan pada sebuah kemitraan antara aktor-aktor yang terlibat. Setidaknya melibatkan dua pihak

3. Keberlanjutan (*sustainability*), sebuah *best practices* harus membawa perubahan dasar dalam wilayah permasalahan berikut:
   - Legislasi, kerangka pengaturan oleh hukum atau standar formal yang menghargai isu-isu dan masalah yang dihadapi
   - Kebijakan sosial dan atau strategi sektoral di daerah yang memiliki potensi bagi adanya replikasi dimanapun
   - Kerangka institusional dan proses pembuatan kebijakan yang memiliki kejelasan peran dan tanggung jawab bagi beragam tingkatan dan kelompok aktor seperti pemerintah pusat dan daerah, LSM, dan organisasi masyarakat
   - Efisien, transparan, dan sistem manajemen yang akuntabel yang dapat membuat lebih efektif penggunaan sumber daya manusia, teknik dan keuangan

4. Kepemimpinan dan pemberdayaan masyarakat (*leadership & community empowerment*), yakni:
   - Kepemimpinan yang menginspirasikan bagi adanya tindakan dan perubahan, termasuk didalamnya perubahan dalam kebijakan publik
   - Pemberdayaan masyarakat, rukun tetangga dan komunitas lainnya serta penyatuan terhadap kontribusi yang dilakukan oleh masyarakat tersebut
   - Penerimaan dan bertanggung jawab terhadap perbedaan sosial dan budaya
   - Kemungkinan bagi adanya transfer (*transferability*), pengembangan lebih lanjut dan replikasi
   - Tepat bagi kondisi lokal dan tingkatan pembangunan yang ada

5. Kesetaraan Gender dan Pengecualian social (*gender equality & social inclusion*), yakni inisiatif haruslah dapat diterima dan merupakan respon terhadap perbedaan sosial dan budaya; mempromosikan kesetaraan dan keadilan sosial atas dasar pendapatan, jenis kelamin, usia, dan kondisi fisik/mental; serta mengakui dan memberikan nilai terhadap kemampuan yang berbeda

6. Inovasi dalam konteks lokal dan dapat ditransfer (*innovation within local context & transferability*), yakni bagaimana pihak lain dapat belajar atau memperoleh keuntungan dari inisiatif, serta cara yang digunakan untuk membagi dan mentransfer pengetahuan, keahlian dan pelajaran untuk dapat dipelajari tersebut

Berdasarkan kriteria *best practices* tersebut, sebuah inisiatif yang dinilai sebagai *best practices* akan digambarkan dengan mengacu kepada sejumlah parameter berikut ini:

1. Situasi sebelum program/inisiatif dimulai
   - Apa yang menjadi persoalan?
   - Bagaimana persoalan tersebut dipecahkan?
   - Bagaimana kondisi sosial, ekonomi dan lingkungan dari daerah bersangkutan?

2. Apa motivasi dibalik pelaksanaan program tersebut?
   - Bagaimana para pemegang peran (*stakeholders*) dilibatkan?
   - Bagaimana prioritas program ditentukan?

3. Apa yang dianggap inovasi dari program tersebut?
   - Tindakan apa yang telah dilakukan?
   - Bagaimana tindakan tersebut dipilih?
   - Bagaimana dukungan politik dan bagaimana sumberdaya yang ada dikerahkan?
   - Bagaimana mobilisasi dana, sumber daya manusia dan dukungan teknis dilaksanakan dan darimana datangnya semua itu?
   - Siapa yang dianggap memegang peran kepemimpinan dalam perumusan tujuan dari program tersebut?
   - Siapa yang dianggap memegang peran kepemimpinan dalam implementasi program tersebut?
   - Persoalan apa saja yang dihadapi selama pelaksaan program?
   - Bagaimana persoalan tersebut dapat diatasi?
   - Bagaimana inovasi dari program tersebut dapat membantu pemda setempat?

4. Pengukuran hasil-hasil yang telah dicapai (dampak)?
   - Apakah tujuan program yang dirumuskan cukup realistis?
   - Perubahan apa yang telah terjadi setelah prakarsa inovasi tersebut dijalankan?
   - Bagaimana hasil-hasil tersebut diukur? Secara kuantitatif ataukah kualitatif?
   - Apakah indikator-indikator tersebut digunakan untuk mengukur hasil/dampak? Jika ya, indikator mana yang dimaksud?
   - Apakah koordinasi dan integrasi yang lebih baik telah dicapai setelah pelaksanaan inisiatif ini?
   - Apa dampak dari program tersebut terhadap strategi atau kebijakan di tingkat lokal/nasional?
   - Apa dampak dari program tersebut pada peningkatan kapasitas kelembagaan baik ditingkat nasional, sub-nasional, maupun di tingkat daerah?
   - Adakah disana kesempatan (*opportunities*) untuk perubahan?
   - Bagaimana kesempatan tersebut dapat dimanfaatkan?
   - Apa dampak dari program tersebut terhadap penggunaan dan pengalokasian sumberdaya manusia pada tingkat nasional/ daerah?

5. Keberlanjutan (*Sustainability*)
   - Apa yang menjadi persoalan?

- Keuangan: Penggunaan sumberdaya, termasuk pengembalian biaya (*cost recovery*), petunjuk tentang bagaimana seandainya hutang jatuh tempo dan bagaimana persyaratan dan kondisi pinjamannya?
- Sosial dan ekonomi: kesetaraan gender, keadilan sosial, mobilitas ekonomi dan mobilitas sosial.
- Kebudayaan: Bagaimana program tersebut mempertimbangkan dan menghargai unsur-unsur lokalitas seperti budaya, sikap dan perilaku setempat.
- Lingkungan: Bagaimana program tersebut pengaruhnya terhadap penurunan ketergantungan pada sumberdaya yang tidak dapat diperbaharui (udara, air, tanah, energi, dst.), perubahan pola konsumsi dan produksi serta teknologi.
- Bagaimana ketergantungan pada sumberdaya dari luar (*external resources*) dipecahkan? Adakah kerangka waktu yang jelas tentang kapan kira-kira daerah dapat menjadi mandiri (*self-sufficiency*) dari *external resources* yang dimaksud?
- Apakah suatu progam tersebut sudah menjadi kebutuhan?
- Apakah program tersebut sudah menjadi kebiasaan di daerah tersebut?
- Apakah program tersebut sudah terlembagakan? Misalkan diatur dalam bentuk Perda, SK, Surat edaran, dst.

6. Pengalaman yang perlu dipelajari (*lesson-learned*)
   - Adakah *lesson-learned* dari program tersebut?
   - Bagaimana *lesson-learned* itu dapat memberikan sumbangsih dalam pembentukan keberlanjutan program tersebut?
   - Bagaimana *lesson-learned* tersebut menjadi salah satu pertimbangan dalam perumusan/penentukan kebijakan, strategi dan tindak lanjut (*action plans*) dimasa sekarang maupun di masa yang akan datang.

7. Potensi pengembangan atau penerapan program untuk daerah lain (*transferability*)
   - Apa hikmah atau teladan yang dapat dipelajari atau ditiru oleh daerah lain?
   - Sudah pernahkah program/inisiatif ini diterapkan ditempat lain? Jika ya, dimana dan oleh siapa?
   - Bagaimana potensi pengembangan atau pemindahan sebagian atau keseluruhan ide dari program/inisiatif ini?

1.3. Metodologi dalam Mengidentifikasi, Memetakan dan Menilai Inovasi di Kabupaten Sragen

Terdapat sejumlah pertanyaan mendasar yang ingin dijawab melalui penerbitan buku ini, yaitu pertanyaan seputar detail informasi mengenai inovasi program yang dilakukan di Kabupaten Sragen serta sejauhmana inovasi program tersebut adalah benar-benar dapat dikatakan sebagai sebuah inovasi yang telah memenuhi sejumlah kriteria/indikator tertentu dan menjadi *best practices* yang dapat menjadi pelajaran (*lessons learned*) dan contoh bagi Pemerintah Daerah lainnya. Berdasarkan pertanyaan tersebut, buku ini berusaha untuk menyajikan hasil identifikasi dan pemetaan terhadap inovasi program yang ada di Kabupaten Sragen sekaligus pengelompokannya; hasil analisis terhadap sejauhmana inovasi-inovasi program yang ada merupakan program yang benar-benar inovatif dan memiliki kinerja yang baik menurut pandangan para ahli (*expert*) dan masyarakat Sragen sendiri; serta rekomendasi guna pengembangan lebih lanjut dari inovasi-inovasi program yang ada dimana didalamnya mencakup strategi institusionalisasi, keberlanjutan program serta replikasinya di Daerah lain. Untuk dapat menjawab sejumlah pertanyaan tersebut, kami mengkombinasikan sejumlah pendekatan dalam rangka memperoleh data yang dapat memberikan gambaran yang komprehensif dan memadai sehingga dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas. Sebagian dari pendekatan tersebut merupakan pendekatan yang pernah kami gunakan dalam melakukan identifikasi, pemetaan dan penilaian inovasi program yang ada di Kabupaten Jembrana. Namun demikian, sebagian pendekatan lainnya, khususnya yang menyangkut penilaian terhadap level inovasi dan level kinerja dari inovasi-inovasi program yang ada mengalami sejumlah penyesuaian. Adapun kombinasi pendekatan yang kami gunakan adalah sebagai berikut.

Pendekatan pertama dilakukan dalam mengidentifikasi dan memetakan inovasi program yang ada di Kabupaten Sragen, yaitu dengan mencari informasi mengenai inovasi program tersebut melalui publikasi dan dokumentasi resmi yang terkait dengan inovasi program yang telah dilakukan, wawancara/diskusi dengan pihak pemerintah Kabupaten Sragen dan masyarakat, pengamatan langsung di lapangan, pemberitaan media massa serta informasi yang relevan dan terpercaya lainnya. Dalam tahap pertama ini, teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, pengamatan langsung, dan studi literatur. Sementara teknik analisis datanya menggunakan analisis kualitatif secara deskriptif.

Pendekatan kedua dilakukan dalam mengelompokan inovasi program yang ada di Kabupaten Sragen dengan menggunakan indikator-indikator

tertentu seperti *locus* (internal dan eksternal institusi pemerintah daerah), *focus* (berkenaan dengan proses pelayanan, peningkatan kapasitas aparat, peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan sebagainya), sasaran (efektiftas dan efisiensi organisasi pemerintah daerah, penanganan permasalahan sosial ekonomi masyarakat, dan sebagainya), serta metode pelaksanaan (melibatkan partisipasi masyarakat, terbatas pada aparat pemerintah daerah dan sebagainya).

Pendekatan ketiga dilakukan dalam menganalisis level inovasi dan level kinerja dari inovasi program yang ada di Kabupaten Sragen menurut pandangan para ahli (*expert*) dan masyarakat Sragen yang dilakukan melalui prosedur berikut:

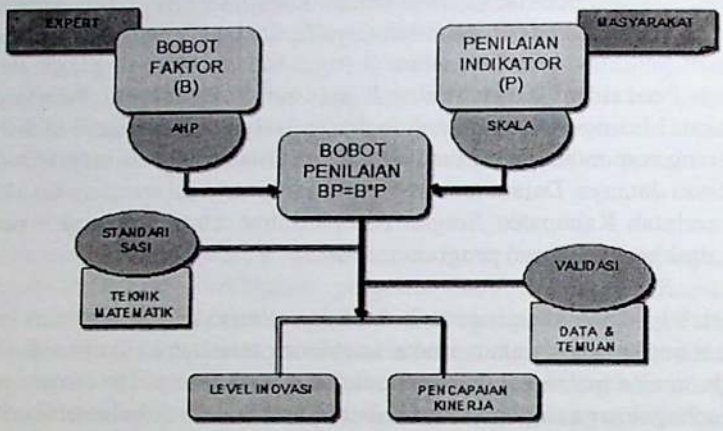
Inovasi program dinilai sejauhmana inovasi dan kinerjanya dengan menggunakan indikator-indikator program *best practices*. Karakateristik program *best practices* didasarkan pada teori dan pengalaman yang berkembang saat ini. Penilaian *best practices* didasarkan atas standar-standar umum yang telah ditetapkan. Dalam metode penilaian tersebut digunakan metode kualitatif yang dikuantitatifkan yaitu melalui perangkat kuesioner yang disebarkan kepada para ahli (*expert*) dan sejumlah masyarakat. Kuesioner tersebut dijabarkan dari indikator-indikator *best practices* untuk menilai persepsi para ahli (*expert*) dan masyarakat terhadap sejumlah inovasi program terpilih dalam bidang perizinan satu pintu, pelatihan keterampilan kerja, dan dana bergulir. Dalam melakukan penilaian terhadap level inovasi dan kinerja dari inovasi program yang ada di Kabupaten Sragen ini dilakukan modifikasi terhadap indikator *best practices* yang digunakan. Setelah dilakukan modifikasi, indikator *best practices* yang digunakan untuk mengukur level inovasi terdiri atas: dampak, kemitraan, keberlanjutan, kepemimpinan, pemberdayaan masyarakat, kemungkinan untuk ditransfer, konteks lokal, dan kesetaraan masyarakat. Sementara indikator untuk menilai level kinerja terdiri atas: input, proses, output, dan dampak.

Kuesioner untuk menilai inovasi program yang ada terdiri dari 2 (dua) jenis kuesioner, yaitu kuesioner untuk menilai level inovasi dan kuesioner untuk menilai kinerja. Masing-masing jenis kuesioner tersebut juga dibagi 2 (dua) kembali, yakni kuesioner untuk para ahli (*expert*) serta kuesioner untuk masyarakat. Kuesioner untuk para ahli (*expert*) ditujukan untuk meminta pendapat para ahli mengenai pembobotan dari indikator-indikator *best practices* yang digunakan. Para ahli disini dipilih dari ahli yang berasal dari akademisi, LSM dan Pemerintah Daerah. Sementara itu, kuesioner yang disebarkan kepada masyarakat merupakan kuesioner yang digunakan untuk menilai persepsi masyarakat terhadap inovasi

dan kinerja dari inovasi program terpilih. Mengingat keterbatasan waktu dan sumber daya yang ada dikaitkan dengan banyaknya Program Inovasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sragen serta penerima manfaatnya, maka dalam penyebaran kuesioner terhadap masyarakat tersebut dilakukan sejumlah pembatasan sebagai berikut: (1) penyebaran Kuesioner hanya dilakukan kepada 90 (sembilan puluh) orang Responden terpilih; (2) kuesioner disebarkan kepada Masyarakat penerima manfaat dalam 3 (tiga) bidang inovasi, yakni: Perijinan Satu Atap; Pendidikan Keterampilan Kerja; dan Dana Bergulir/Pemberdayaan Masyarakat. Masing-masing bidang inovasi tersebut akan diwakili oleh 30 (tiga puluh) orang responden. Pemilihan responden didasarkan atas keterwakilan dan ketersediaan datanya. Dalam memilih responden ini, kami mendapatkan bantuan dari Pemerintah Kabupaten Sragen berupa daftar nama masyarakat penerima manfaat dari ketiga inovasi program terpilih.

Setelah semua kuesioner terisi baik kuesioner yang berasal dari para ahli (*expert*) maupun masyarakat, maka kuesioner tersebut kemudian diolah dan dianalisis untuk dapat menilai level inovasi dan level kinerja dari inovasi program terpilih sebagaimana digambarkan dalam Gambar 1.1. di halaman berikutnya. Berdasarkan gambar tersebut, kuesioner yang berasal dari ahli (*expert*) merupakan kuesioner yang ditujukan untuk menentukan bobot faktor dari indikator *best practices* yang digunakan. Hasil kuesioner ini diolah dengan menggunakan AHP (*analytical hierarchy process*) sehingga menghasilkan pembobotan untuk setiap indikator *best practices* yang digunakan. Sementara itu, hasil kuesioner yang berasal dari masyarakat ditujukan untuk melakukan penilaian dengan menggunakan skala tertentu terhadap inovasi program berdasarkan indikator *best practices*. Kedua hasil kuesioner tersebut kemudian disatukan dengan mengalikan hasil penilaian masyarakat terhadap bobot faktor yang berasal dari para ahli (*expert*). Hasil penyatuan nilai tersebut untuk kemudian dilakukan standarisasi dengan menggunakan teknik matematik tertentu sekaligus divalidasi terhadap data dan temuan yang berasal dari hasil penilaian para ahli (*expert*) dan masyarakat tersebut. Hasil akhirnya adalah berupa penilaian terhadap level inovasi dan level kinerja dari inovasi program terpilih sebagaimana digambarkan dalam Bab 4 dari buku ini.

Gambar 1.1.
Teknik Penilaian Level Inovasi dan Level Kinerja dari Inovasi Program yang ada di Kabupaten Sragen



Hasil penilaian terhadap level inovasi dan level kinerja tersebut akan memiliki bobot dari 0 sampai 1. Untuk level inovasi, semakin mendekati 1 berarti semakin inovatif (atau mendekati 100%). Sementara untuk level kinerja, semakin mendekati 1 berarti kinerja semakin baik (atau mendekati 100%). Hasil ini kemudian dianalisis secara deskriptif untuk menggambarkan pencapaian inovasi dan kinerja dari inovasi program terpilih. Pendeskripsian hasil dari penilaian juga dilakukan dengan mempertimbangkan hasil wawancara dengan sejumlah masyarakat terpilih yang menjadi responden dalam pengisian kuesioner.

Pendekatan keempat dilakukan dalam memberikan rekomendasi berdasarkan hasil dari pendekatan pertama, kedua dan ketiga mengenai strategi dan tindak lanjut dari pengembangan inovasi program yang mencakup institusionalisasi dan keberlanjutan program serta replikasinya untuk daerah lain.

Pendekatan kelima dilakukan melalui pertemuan tatap muka kembali dengan segenap aparat Pemerintah Kabupaten Sragen dan sejumlah masyarakat dalam rangka mengkonfirmasikan kembali temuan dari hasil penilaian yang dilakukan serta masukan dan sanggahan mereka terhadap hasil penilaian tersebut. Hasil dari pertemuan ini untuk kemudian digunakan sebagai masukan dalam penyempurnaan dan penyusunan buku ini.

1.4. Tentang Buku Ini

Buku ini diharapkan dapat memberikan inspirasi kepada Pemerintahan Daerah di Indonesia dalam melaksanakan inovasi sebagaimana yang telah dilaksanakan di Kabupaten Sragen. Karenanya dalam buku ini diupayakan untuk dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai Inovasi Program yang ada, bagaimana inovasi program digulirkan dan dilaksanakan sampai saat ini serta sejauhmana keberhasilan Inovasi Program tersebut menurut pendapat para ahli dan masyarakat Kabupaten Sragen sendiri. Untuk itu, buku ini dibuat dalam sejumlah bab sebagaimana diuraikan berikut ini.

Bab pertama, berisikan pendahuluan yang menghantarkan kepada pembaca latar belakang mengenai kenapa kegiatan pemetaan dan pengkajian inovasi program Pemerintah Kabupaten Sragen ini perlu dilakukan; pemahaman mengenai apa yang dimaksud dengan inovasi dan *best practices*; metodologi yang digunakan dalam melakukan identifikasi, pemetaan dan penilaian inovasi program Pemerintah Kabupaten Sragen; serta gambaran umum dari keseluruhan isi buku ini.

Bab kedua, berisikan gambaran umum dari wilayah Kabupaten Sragen serta gambaran singkat mengenai inovasi-inovasi program yang ada di Kabupaten Sragen. Dalam gambaran singkat ini akan disajikan pengelompokan inovasi-inovasi program yang ada berdasarkan tiga kelompok besar agenda inovasi, yakni reformasi birokrasi, pelayanan prima, serta pemberdayaan masyarakat dan PNS.

Bab ketiga, berisikan mengenai deskripsi detail dari 3 (tiga) inovasi program yang menjadi fokus kajian dalam kegiatan ini, yakni perizinan satu pintu, pelatihan keterampilan masyarakat, serta dana bergulir. Untuk masing-masing inovasi program tersebut akan dideskripsikan dengan menggunakan kriteria *best practices* yakni situasi sebelum program dilaksanakan, keterlibatan masyarakat dalam penyusunan dan pelaksanaan program, mobilisasi sumberdaya, proses dan masalah yang dihadapi, hasil yang telah dicapai selama ini, keberlanjutan program di masa datang, serta pengalaman dan kemungkinan replikasi oleh Daerah lain.

Bab keempat, berisikan hasil penilaian level inovasi dan level kinerja oleh para ahli (*expert*) dan masyarakat Sragen terhadap 3 (tiga) inovasi program terpilih yakni, perizinan satu pintu, keterampilan masyarakat, serta dana bergulir.

Level inovasi akan dinilai dari 8 (delapan) indikator yakni dampak, kemitraan, keberlanjutan, kepemimpinan, pemberdayaan masyarakat, kemungkinan untuk ditransfer, konteks lokal, serta kesetaraan masyarakat. Dengan menggunakan kedelapan indikator tersebut akan dilihat sejauhmana 3 (tiga) inovasi program tersebut dapat dinilai berhasil sebagai sebuah program yang inovatif. Sementara itu, level kinerja akan dinilai dari 4 (empat) indikator yakni input, proses, output, serta dampak. Melalui keempat indikator tersebut akan dilihat sejauhmana kinerja dari tiga inovasi program terpilih.

Bab kelima, sebagai penutup berisikan mengenai rekomendasi terhadap inovasi-inovasi program yang ada di Kabupaten Sragen, khususnya tiga inovasi program terpilih. Rekomendasi akan terkait dengan bagaimana mengembangkan lebih lanjut inovasi-inovasi program yang ada serta hal apa yang dapat dilakukan oleh Daerah lainnya apabila ingin mereplikasikan inovasi-inovasi program tersebut.

Bab II
Gambaran Umum Wilayah dan Program Inovasi

Bab II
Gambaran Umum
Wilayah dan Program
Inovasi

Bab II
Gambaran Umum Wilayah Dan Program Inovasi

2.1. Selayang Pandang Kabupaten Sragen

2.1.1. Letak Geografis

Kabupaten Sragen merupakan satu di antara 35 kabupaten/kota di Propinsi Jawa Tengah. Kabupaten yang dikenal dengan nama 'Bumi Sukowati' ini terletak di antara 7°.15′ dan 7°.30′ Lintang Selatan serta 110°.45′ dan 111°.10′ Bujur Timur.

Terbentang di atas wilayah seluas 94.155 ha (2,9% dari luas wilayah Propinsi Jawa Tengah), Kabupaten Sragen berbatasan langsung dengan Kabupaten Grobogan di sebelah utara, Kabupaten Karanganyar di sebelah selatan, Kabupaten Boyolali di sebelah barat, dan Kabupaten Ngawi (Jawa Timur) di sebelah timur. Dengan demikian, Sragen merupakan salah satu kabupaten penghubung antara Propinsi Jawa Tengah dan Propinsi Jawa Timur.

2.1.2. Kondisi Fisiografis

Berdasarkan posisinya terhadap Sungai Bengawan Solo yang membelah kabupaten tersebut, Sragen terbagi atas wilayah utara dan selatan. Wilayah sebelah utara memang lebih kering tetapi menempati areal lebih luas, di samping relatif lebih jauh dari pusat pemerintahan kabupaten dibandingkan dengan yang di selatan. Sebaliknya, wilayah sebelah selatan jauh lebih subur dan relatif lebih dekat dengan pusat pemerintahan.

Kabupaten Sragen berada pada ketinggian 75-3.000 m di atas permukaan laut yang menunjukkan dirinya sebagai dataran rendah beriklim tropis dengan musim kemarau dan penghujan, sama dengan iklim secara umum di wilayah Indonesia. Temperatur udaranya berkisar antara 19-31°C, curah hujan bervariasi

antara 11.700-12.800 mm/tahun dengan jumlah hari hujan sebanyak ≤150 hari/ tahun. Informasi ini cukup menjelaskan faktor alami yang mempengaruhi kondisi kering dan suburnya wilayah Kabupaten Sragen.

2.1.3. Wilayah Administratif

Secara administratif, Sragen terdiri atas 20 kecamatan, 196 desa, dan 12 kelurahan. Masing-masing wilayah dikepalai oleh kepala wilayah: wilayah kecamatan dikepalai oleh camat, wilayah desa dikepalai oleh kepala desa, dan kelurahan dikepalai oleh lurah.

Gambar 2.1.
Peta Pembagian Wilayah Administratif Kabupaten Sragen



Terdapat sembilan dari 20 kecamatan yang berada di sebelah selatan Sragen, terdiri atas 80 (delapan puluh) desa dan 8 (delapan) kelurahan; sementara 11 (sebelas) kecamatan lainnya berada di utara, terdiri atas 116 desa dan 4 (empat) kelurahan.

Tabel 2.1.
Nama-Nama Kecamatan di Kabupaten Sragen

Wilayah Utara	Wilayah Selatan
1. Plupuh	
2. Tanon	1. Sragen
3. Sumberlawang	2. Masaran
4. Kalijambe	3. Sidoharjo
5. Gemolong	4. Ngrampal
6. Miri	5. Karangmalang
7. Mondokan	6. Kedawung
8. Sukodono	7. Sambung Macan
9. Gesi	8. Gondang
10. Tangen	9. Sambirejo
11. Jenar	

Sumber: www.sragen.go.id

2.1.4. Kependudukan

Dengan wilayah seluas lebih dari 90.000 ha itu, Sragen dihuni oleh sedikitnya 865.375 jiwa yang terbagi atas 240.347 KK (data hingga tahun 2005). Kepadatan penduduk Kabupaten Sragen mencapai 919 jiwa/km². Struktur usia penduduk Kabupaten Sragen menunjukkan bahwa Kabupaten Sragen berada pada masa transisi muda menuju tua dengan jumlah penduduk perempuan lebih banyak daripada penduduk laki-laki.

Tabel 2.2.
Jumlah dan Komposisi Penduduk Kabupaten Sragen

Tahun	Jml Penduduk	Laki-Laki	Perempuan	Dewasa	Anak-Anak
2000	892.362				
2001	849.441	437.752	454.610	652.733	239.629
2002	851.583	420.120	429.321	621.471	227.970
2003	853.711	421.167	430.416	623.001	228.582
2004	855.244	422.217	431.494	624.543	229.168
2005	865.375				

Sumber: Diolah dari *Peluang Investasi di Kabupaten Sragen*. Sragen: Kantor Pariwisata, Investasi, & Promosi Pemkab Sragen, 2005, hlm. 43, dan berbagai sumber lain.

Dengan potensi yang terbagi atas pelbagai sektor, seperti pertanian lahan basah, pertanian lahan kering, peternakan ikan dan sapi, perdagangan, industri, dan pariwisata, dapat dipetakan mata pencarian penduduk yang juga sepadan dengan sektor-sektor yang berkembang di sana. Proporsi mata pencarian penduduk, antara lain petani sebesar 58,22%, pegawai atau pengusaha sebesar 11,16%, serta selain petani dan pegawai/pengusaha sebesar 30,62%. Kontribusi penduduk dalam berbagai mata pencarian menyumbangkan PDRB per kapita sebagaimana diperlihatkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.3.
Pendapatan per Kapita Penduduk Kabupaten Sragen

Tahun	PDRB per Kapita atas dasar Harga Berlaku (dalam Rp)	PDRB per Kapita atas dasar Harga Konstan (dalam Rp)
1999	1.639.021,30	677.549,02
2000	1.758.649,46	696.630,14
2001	1.915.755,96	712.656,17
2002	2.105.156,40	733.504,97

Sumber: Kantor Pariwisata, Investasi, & Promosi. Peluang Investasi di Kabupaten Sragen. Sragen: Pemkab Sragen, 2005, hlm. 43.

2.1.5. Potensi Pertanian, Peternakan, dan Sumber Daya Air

Kabupaten Sragen memang terhitung kurang memiliki sumber daya alam yang memadai, misalnya galian golongan C, hasilnya berupa pasir, batu, dll, sehingga amat mengandalkan sumber daya alam dari hasil pertanian. Saat ini total luas sawah di Kabupaten Sragen terbentang seluas 40.129 ha (42,62%) dan selebihnya seluas 54.026 ha (57,38%) merupakan lahan kering.

Lahan sawah di kabupaten Sragen sebagiannya beririgasi teknis, semi-teknis, sederhana, dan tadah hujan. Sementara itu, lahan keringnya terdiri atas pekarangan/bangunan tegal dan kebun, lahan huma, perkebunan negara dan

swasta, serta padang rumput yang cenderung menjadi lahan penggembalaan hewan ternak.

Perbedaan pada kondisi kering dan suburnya tanah di wilayah Sragen sebelah utara dan selatan berdampak pada semakin variatifnya jenis kegiatan dan mata pencarian warga. Dari segi produktivitas, dengan kondisi fisiografis yang cukup memadai, lahan basah yang lebih subur di sebelah selatan Sragen telah mapan pengelolaannya. Kabupaten Sragen secara keseluruhan tercatat sebagai daerah penghasil beras terbesar di Jawa Tengah dengan produksi gabahnya sebanyak rata-rata 520.082 ton per tahun. Dengan demikian, potensi besar sebenarnya juga banyak terkandung di lahan kering dan ini menjadi tantangan pemerintah kabupaten (pemkab) untuk mengoptimalkan produktivitas di daerah tersebut.

Selain terkenal dengan daerah penghasil semangka berkualitas, Sragen juga menghasil berbagai macam buah-buahan, seperti melon, kacang, jagung, dll. Di samping itu, Pemerintah Kabupaten Sragen bersama masyarakat berupaya memberikan nilai tambah tanaman garut yang sebelumnya tidak dianggap begitu berharga. Tanaman yang banyak dibudidayakan di Gesi, Sukodono, dan Jenar ini sebelumnya hanya dijadikan pakan ternak, padahal kandungan seratnya tinggi dan bermanfaat untuk mencegah asam urat. Pengolahan tanaman garut menjadi makanan bernilai tambah dilakukan secara lebih bervariasi, yakni sebagai tepung, berbentuk keripik sebagai makanan kecil atau *welcome snack*, bahan baku pembuatan mie, serta makanan bayi.

Tabel 2.4.
Hasil Produksi Pertanian Kabupaten Sragen (dalam Ton)

Tahun	Padi	Jagung	Kacang Tanah	Sayuran	Ubi Kayu	Kedelai	Kacang Hijau
1999	471.002	26.322	12.774	32.918	144.997	4.706	3.686
2000	480.932	21.928	16.302	26.622	107.290	2.843	3.353
2001	463.384	16.574	16.760	36.489	102.281	2.213	3.118
2002	466.700	11.351	15.288	41.402	52.976	2.140	3.038
2003	433.076	23.885	14.508	52.360	88.266	864	514

Sumber: Kantor Pariwisata, Investasi, & Promosi. Peluang Investasi di Kabupaten Sragen. Sragen: Pemkab Sragen, 2005, hlm. 43.

Di samping luas lahan pertanian berikut produktivitasnya, Sragen memiliki sumber daya air yang relatif memadai. Selain Sungai Bengawan Solo sebagai sumber air serta sumber air panas di Desa Bayanan dan Desa Ngunut, terdapat sembilan waduk di Kabupaten Sragen: Waduk Botok, Waduk Kembangan, Waduk Gembong, Waduk Blimbing, Waduk Brambang, Waduk Gebyar, Waduk Ketro, Waduk Terban, dan Waduk Kedung Ombo.

Masyarakat petani di sebelah selatan bisa menanam padi dua hingga tiga kali dalam setahun karena mendapatkan pengairan dari Waduk Gajah Mungkur. Namun, mereka yang di sebelah utara, lahannya relatif lebih kering sehingga mengandalkan mekanisme tadah hujan meskipun di sana terdapat Waduk Kedung Ombo. Hal ini disebabkan pengairan Waduk Kedung Ombo cenderung mengalir ke arah utara sehingga pemanfaatannya lebih banyak dinikmati oleh daerah lain, yakni sebagian Purwodadi, Demak, dan Kudus.

Berbagai jenis ikan dibudidayakan di Kabupaten Sragen dengan sistem keramba. Selain dikembangbiakkan di desa-desa oleh penduduk setempat, kawasan Waduk Kedung Ombo menjadi lahan yang berpotensi besar dalam pembiakkan ikan dengan sistem keramba ini. Jenis ikan yang berpotensi besar adalah Ikan Nila Merah dan Hitam, Ikan Patin dan Ikan Gabus Malas. Ikan Nila digemari karena dagingnya tebal dan tebal dengan rasa daging yang manis dan tidak berbau tanah jika diternak dengan pengairan yang benar. Sementara itu, kedua jenis ikan terakhir digemari karena kadar proteinnya tergolong tinggi.

Di samping mengembangkan peternakan sapi perah, kambing, domba, itik, dan ayam, Pemerintah Kabupaten Sragen sendiri tengah membudidayakan Sapi Brangus, di samping Sapi jenis Brahman, dengan membentuk kawasan pembibitan di Desa Pringanom (Kecamatan Masaran), Desa Tenggak (Kecamatan Sidoharjo), Desa Jurang Jero (Kecamatan Karangmalang), Desa Karangtalun (Kecamatan Tanon), dan Desa Wonorejo (Kecamatan Kedawung). Pembiakkan Sapi Brangus ini dilakukan sejak tahun 2000 dengan ditunjang berbagai kegiatan pemeliharaan kesehatan hewan ternak, inseminasi buatan, dan kemitraan dengan dan antarpeternak sapi. Hingga 2005, terdapat 7.895 ekor Sapi Brangus yang diternakkan. Sapi Brangus sendiri merupakan hasil perkawinan silang sapi jenis American-Brahman dan Aberden Angus dan mulai diternakkan di Sragen oleh warga mulai tahun 1981.

Tabel 2.5.
Populasi Ternak Kabupaten Sragen (dalam ekor)

Tahun	Sapi Perah	Sapi Potong	Kerbau	Kuda	Kambing	Domba	Babi	Kelinci
2000	33	71.697	1.193	38	62.070	66.705	1.367	866
2001	33	73.306	738	34	67.359	68.008	1.412	812
2002	40	74.561	738	25	67.374	68.078	1.386	866
2003	34	74.933	3.181	134	67.710	68.378	1.271	60
2004	30	76.431	173	11	69.117	69.345	1.212	53
2005	19	77.255	157	12	60.808	70.038	2.947	60

Sumber: www.sragen.go.id

2.1.6. Perdagangan dan Perindustrian

Kabupaten Sragen banyak memiliki potensi industri yang telah berkembang dan siap dikembangkan. Sebagai salah satu daerah di Jawa Tengah, Sragen terkenal sebagai salah satu produsen batik terbesar se-Jawa Tengah. Besarnya Sragen sebagai produsen batik ditunjukkan oleh banyaknya jumlah desa sebagai unit industri batik yang sedikitnya mencapai 4.817 unit dan variatifnya jenis batik yang meliputi batik tulis, batik cap, dan batik printing, dengan beragam desain/motif. Jika dikelompokkan, terdapat tiga kawasan produsen utama batik: Area Pilang, Area Plupuh, dan Area Kliwonan. Industri batik ditambah pula dengan luasnya pemasaran hasil konveksi/garmen hingga mencapai dalam dan luar negeri, sebut saja misalnya Malaysia, Brunai Darussalam, Arab Saudi, dan Singapura. Industri garmen ini memakan nilai investasi lebih dari Rp 59 milyar yang dijalankan enam pabrik besar yang menyerap sedikitnya 6.830 pekerja.

Tabel 2.6.
Kondisi Beberapa Jenis Industri Unggulan Kabupaten Sragen

Kelompok Industri	Wilayah	Jumlah Perusahaan	Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah Investasi	Kapasitas Produksi
Batik Tulis	Kliwonan, Masaran Pilang, Ngrampal Plupuh	4.817	13.000 orang	Rp 824 juta	1.201.500 potong/ bln
Konveksi/ Garmen	Kalijambe	584	793	Rp 1.5 milyar	42.374 kodi/bln
Meubel	Kalijambe, Gemolong, Miri, Sumber-lawang, Sambung-macan	995	4.000	Rp 3,9 milyar	82.780 unit/ bln
Makanan Olahan		51	80	Rp 10,2 juta	38,3 ton

Sumber: www.sragen.go.id, dengan sedikit perubahan

Selain kawasan industri batik dan pemasaran garmen, Pemkab Sragen bekerjasama dengan Asosiasi Industri Permebelan dan Kerajinan Indonesia (ASMINDO) Komda Surakarta mengembangkan kawasan industri mebel dan kerajinan tangan. Kawasan ini terletak di Desa Sambisare, Kecamatan Kalijambe, seluas 22 ha. Untuk mendukung beroperasinya kawasan industri ini, infrastruktur pun telah dibangun, meliputi jalan beraspal, drainase, jaringan listrik, telepon, air bersih, kantor, perbankan, *showroom*, mesin-mesin pendukung, *dry port*, terminal angkut peti kemas melalui kereta api Solo-Semarang dan truk-truk, hingga penyediaan sarana olahraga. Kawasan ini sanggup menyerap tenaga kerja sekitar 4.000 orang yang terdistribusikan pada sekitar 318 unit bengkel kerja. Selain industri, di Kalijambe juga dibangun Pasar Mebel dan Konveksi dengan jumlah kios sedikitnya 70 buah. Dibangunnya pasar ini memfasilitas pemasaran awal hasil industri mebel dan kerajinan tangan.

Industri makanan khas asal Sragen yang terkenal adalah emping garut. Emping garut merupakan makanan yang berasal dari tanaman garut yang sebelumnya hanya dijadikan pakan ternak. Namun, penelitian Pemkab Sragen membuktikan bahwa tanaman ini kaya karbohidrat dan serat, serta mengandung zat gizi lainnya yang justru mencegah penyakit asam urat, berbeda dengan emping melinjo yang ditengarai memicu penyakit ini. Di samping diolah menjadi emping, tanaman garut yang banyak dijumpai di daerah Gesi, Jenar, dan Sukodono, ini juga bisa dijadikan tepung dan tengah dikembangkan menjadi bahan baku mie dan makanan bayi.

Tabel 2.7.
Jumlah Industri di Kabupaten Sragen

Tahun	Industri Kecil-Menengah	Industri Besar
2000	14.811	9
2001	14.950	11
2002	15.450	11
2003	15.757	11
2004	16.085	11

Sumber: Sumber: Kantor Pariwisata, Investasi, & Promosi. Peluang Investasi di Kabupaten Sragen. Sragen: Pemkab Sragen, 2005, hlm. 43.

Perindustrian di Kabupaten Sragen didominasi oleh industri kecil-menengah. Hingga 2004, industri ini mencapai 16.085 unit, sangat kontras dengan industri besar yang tidak beranjak jumlahnya sebanayk 11 unit sejak tahun 2001. Pun demikian, cukup terlihat melalui selisih nilai investasi antartahun bahwa perkembangan nilai investasi industri besar lebih signifikan dibandingkan industri kecil-menengah, sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 2.8.
Perkembangan Nilai Investasi Sektor Industri

Tahun	Industri Kecil-Menengah (dalam Rp milyar)	Industri Besar (dalam Rp milyar)
2000	30.755	110.095
2001	30.964	145.805
2002	33.802	145.805
2003	35.162	394.875
2004	36.866	555.019

Sumber: Kantor Pariwisata, Investasi, & Promosi. Peluang Investasi di Kabupaten Sragen. Sragen: Pemkab Sragen, 2005, hlm. 43.

2.2. Program-Program Inovasi yang Dijalankan di Kabupaten Sragen

Hasil temuan di lapangan menunjukkan betapa beragamnya program-program inovasi yang diterapkan dan dikembangkan Pemerintah Kabupaten Sragen di bawah kepemimpinan Bupati H. Untung Wiyono. Terdapat sedikitnya 29 program inovasi, menurut jangkauan penelitian yang telah dilakukan, dilihat dari lokus, fokus, sasaran, dan metode pelaksanaannya. Kesemua program masih berpotensi untuk diujicobakan dan dikembangkan lebih lanjut.

Keterbatasan penelitian, terutama dalam hal waktu dan tenaga, menjadikan pembahasan dan analisis secara lebih mendetail dalam buku ini hanya dilakukan terhadap tiga program inovasi saja. Mereka merupakan program-program inovasi dalam hal peningkatan geliat dunia usaha melalui **program kemudahan dalam proses perizinan**; peningkatan kemampuan berwirausaha dan kemampuan daya saing di dunia kerja melalui **program pelatihan keterampilan kerja**; serta peningkatan taraf ekonomi masyarakat dan daya beli mereka melalui **program bantuan dana bergulir** bagi pengembangan usaha kecil dan menengah.

Ketiga program inovasi pilihan tadi tak berlebihan jika dikatakan sebagai program inovasi unggulan. Di samping ketersediaan data yang relatif memadai, ketiganya dipilih karena dianggap paling berkenaan dengan kepentingan masyarakat Kabupaten Sragen secara luas sehingga dengan demikian memicu perhatian Pemkab Sragen untuk menyediakan infrastruktur yang memadai melalui pemberian fasilitasi oleh perangkat pemkab yang ada sehingga kepentingan masyarakat tersebut bisa terakomodasi.

Program-program pilihan tersebut akan dibahas dan dianalisis lebih lanjut secara lebih rinci menggunakan parameter-parameter *Best Practices*. Adapun program-program inovasi lainnya hanya dijelaskan secara singkat pada bagian berikut ini.

2.2.1. Pengelompokkan Program Inovasi

Dari hasil temuan di lapangan yang ditunjukkan pada Tabel 2.9, terdapat perimbangan lokus diselenggarakannya program-program inovasi yang diselenggarakan di Kabupaten Sragen, antara program-program yang lokusnya berada di luar (eksternal) institusi pemerintah kabupaten dan yang berada di dalam (internal) institusi pemerintah kabupaten. Dari 29 (dua puluh sembilan) program inovasi yang diselenggarakan di Kabupaten Sragen, 14 (empat belas) program diselenggarakan dengan lokus di luar institusi pemerintah kabupaten, sementara 15 (lima belas) program lainnya berada di dalam institusi pemerintah kabupaten.

Berdasarkan fokusnya, program-program inovasi dibagi atas proses pelayanan, peningkatan kapasitas aparat pemkab, peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan secara lebih khusus peningkatan kesejahteraan pegawai pemkab. Yang terakhir disebutkan dengan tekanan 'lebih khusus' karena merupakan fokus turunan dari peningkatan kapasitas aparat pemkab yang sengaja dibuatkan kolom tersendiri berdasarkan fakta adanya perhatian khusus Bupati terhadap faktor kesejahteraan pegawainya.

Tampak pada Tabel 2.9. bahwa Pemkab Sragen teramat memfokuskan inovasinya pada peningkatan kapasitas pemerintah kabupaten itu sendiri. Hal ini ditunjukkan dengan adanya 10 (sepuluh) program inovasi yang terfokus pada peningkatan kapasitas aparat pemerintah kabupaten dan 3 (tiga) program lainnya terfokus pada peningkatan kesejahteraan pegawai pemkab. 11 (sebelas) program berikutnya difokuskan pada upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat, sisanya sebanyak 5 (lima) program difokuskan pada perbaikan proses pelayanan yang lebih baik.

Berdasarkan sasaran yang hendak dicapai, program-program inovasi dilaksanakan untuk mencapai peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi/ aparat pemerintah kabupaten serta dalam rangka penanganan permasalahan-permasalahan sosial dan ekonomi masyarakat. Tampak bahwa kedua kelompok obyek ini tidak jauh berbeda dan cenderung berimbang. 15 (lima belas) program

inovasi dijalankan untuk mencapai peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi/aparat pemerintah kabupaten, sementara 14 (empat belas) lainnya untuk menangani permasalahan-permasalahan sosial dan ekonomi masyarakat.

Kondisi yang sama dialami pula dalam pengelompokan program inovasi berdasarkan metode pelaksanaannya. 15 (lima belas) program inovasi dilaksanakan dengan metode pelibatan masyarakat, sementara 14 (empat belas) program inovasi lainnya dilaksanakan secara dominan mengandalkan aparat pemerintah kabupaten itu sendiri.

Tabel 2.9.
Pengelompokan Program Inovasi Berdasarkan Lokus, Fokus, Sasaran dan Metode Pelaksanaannya

No.	Nama Program	Lokus		Fokus				Obyektif		Metode	
		Ekt	Int	Pely	Kaps	Kesj-Masy	Kesj-Pegw	Ef	Masl	Ket-Masy	Aparat
1	Restrukturisasi Perangkat Pemkab		□		□			□			□
2	Lembaga *Adhoc: Marketing Unit & Engineering Service*		□		□			□			□
3	Pengembangan Fungsi Satker: *Revenue, Training, & Production Center*		□		□			□			□
4	Komunikasi Intensif dalam Internalisasi *Public Values*		□		□			□			□
5	Sistem *Handkey* dalam Absensi Pegawai		□		□			□			□
6	Klinik Terapi Holistik		□				□	□			□
7	*Assessment Center*		□		□			□			□
8	Peluang Wirausaha bagi PNS		□				□	□			□
9	Pembangunan Jaringan *Wireless* secara *Online*		□		□			□			□
10	Pengoperasian *Teleconference* di Kantor Kecamatan		□	□				□		□	
11	Data Kependudukan Sipil Elektronik: *Single Identity Number* (SIN)		□		□			□			□
12	Mekanisme Pemilihan Kepala Desa secara Elektronik		□		□			□			□
13	Efisiensi Anggaran		□		□			□			□
14	*One Stop Service* di Kantor Pelayanan Terpadu		□	□					□	□	
15	Pelayanan dengan Konsep *Small Management*		□	□					□		□
16	Wisata Pelayanan Publik	□		□				□			□
17	Pembebasan Biaya Pembuatan Akta Kelahiran dan SIUP Pengusaha Pemula	□		□					□	□	
18	Pelatihan Keterampilan Kerja	□				□			□	□	
19	Pengolahan Sampah Terpadu	□				□			□	□	
20	Membantu Permodalan melalui Dana Bergulir	□				□			□	□	
21	Revitalisasi Pertanian Organik	□				□			□	□	
22	Peningkatan Teknologi Pertanian	□				□			□	□	
23	*Home* Pengelolaan Padi	□				□			□	□	
24	Simbiosis Mutualisme Petani-PNS	□					□	□		□	
25	Diversifikasi Mata Pencarian Petani	□				□			□	□	
26	Peternakan Kandang Komunal	□				□			□	□	
27	*Cluster* Peternakan Ikan	□				□			□	□	
28	Persiapan Alih Profesi Petani	□				□			□	□	
29	Area Wisata Terpadu Kawasan Waduk Kedung Ombo	□				□			□	□	
JUMLAH		14	15	5	10	11	3	15	14	15	14

Sumber: Data Olahan Peneliti

Keterangan:

Ekt	: Eksternal Institusi Pemerintah Kabupaten
Int	: Internal Institusi Pemerintah Kabupaten
Pely	: Proses Pelayanan
Kaps	: Peningkatan Kapasitas Aparat Pemerintah Kabupaten
Kesj-Masy	: Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat
Kesj-Pegw	: Peningkatan Kesejahteraan Pegawai Pemerintah Kabupaten
Ef	: Efisiensi dan Efektivitas Organisasi/ Aparat Pemerintah Kabupaten
Masl	:Penanganan Permasalahan-Permasalahan Sosial dan Ekonomi Masyarakat
Ket-Masy	: Keterlibatan Masyarakat
Aparat	: Terbatas pada Aparat Pemerintah Kabupaten

Pemkab Sragen sendiri menetapkan tiga kelompok agenda besar inovasi pemerintahan daerah. *Pertama*, **reformasi birokrasi** sebagai wujud pembenahan aspek-aspek internal kelembagaan pemerintahan daerah. *Kedua*, *re-engineering* pelayanan publik dengan penataan **pelayanan prima** dalam fasilitasi dan pemberian dukungan terhadap upaya masyarakat membangun dirinya sendiri. *Ketiga*, **pemberdayaan masyarakat & PNS** dengan paket-paket program yang mendorong masyarakat dan PNS menjadi maju dengan kapasitas yang mereka miliki.

Pengelompokan secara garis besar ini terkait secara bersaling-silang antara satu kategori dengan kategori lainnya dan bergerak secara kontinum sehingga tidak bersifat dikotomis. Sifatnya yang kontinum menjadikan program-program dalam agenda reformasi birokrasi dapat dipadupadankan dengan pelayanan prima dan bergerak hampir bersamaan dalam rangka memberdayakan masyarakat dan PNS itu sendiri. Berikut paparan masing-masing agenda perubahan dengan program-program inovasi yang tercakup di dalamnya.

2.2.2. Deskripsi Singkat Program Inovasi Reformasi Birokrasi

Program-program inovasi yang telah diklasifikasikan di atas akan dipaparkan secara singkat dengan membaginya berdasarkan bidang-bidang per satuan agenda besar inovasi pemerintah daerah di Kabupaten Sragen. Sebagai pengecualian, ketiga program inovasi pilihan: mempermudah perizinan, melatih keterampilan kerja, dan membantu permodalan usaha, akan secara lebih rinci dipaparkan pada bagian selanjutnya dari buku ini dengan menggunakan kriteria-kriteria *best practices*.

2.2.2.1. Bidang Struktur Pemerintahan

a. Restrukturisasi Perangkat Pemkab

Pemkab Sragen melakukan pembenahan kelembagaan dengan mengacu pada PP No. 8 Tahun 2003. PP yang menekankan pada desain kelembagaan pemerintah daerah yang miskin struktur tapi kaya fungsi ini memang masih belum diterapkan oleh banyak pemda lain.

Di Sragen pembentukan perangkat pemerintah daerah sebelum PP tersebut diberlakukan—masih di bawah kepemimpinan H. Untung Wiyono—dilakukan sesuai kebutuhan sehingga tidak mengalami masalah dalam penyesuaiannya dengan PP No. 8 Tahun 2003 ini. Setidaknya ini berangkat dari kesadaran bahwa keterlanjuran membentuk perangkat daerah yang gemuk akan banyak menimbulkan implikasi yang harus ditanggung ketika harus dilakukan perampingan.

Berpijak di atas Peraturan Daerah (Perda) No. 11 Tahun 2003 tentang Pola Organisasi Pemerintahan Daerah Kabupaten Sragen, Pemkab Sragen mengakomodasi amanat pembenahan tersebut dan terus berbenah dengan menyusul diterbitkannya perda perubahan No. 1 Tahun 2006 demi pencapaian efisiensi dan efektivitas secara berkesinambungan. Dengan demikian, prinsip-prinsip miskin struktur, kaya fungsi, ramping di atas, mekar di bawah, manajemen kecil dengan kapasitas besar dan optimal, sejak periode sebelumnya telah dilakukan di Kabupaten Sragen. Apresiasi terhadap pengayaan fungsi pemkab diwujudkan dengan diterbitkannya Perda No. 4 Tahun 2006 tentang Perubahan atas Perda No. 15 Tahun 2003 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kab. Sragen.

b. Pembentukan Lembaga Adhoc: Marketing Unit & Engineering Service

Ketentuan PP No. 8 Tahun 2003 yang menekankan pada fungsi dipenuhi oleh Pemkab Sragen dengan membentuk lembaga-lembaga *adhoc* yang tidak masuk struktur tetapi mengemban fungsi yang justru menunjang pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan lainnya secara lebih optimal.

Selain mengatasi keterbatasan perangkat struktural pemkab, pembentukan lembaga-lembaga *adhoc* sebagai unit fungsional ini juga dilakukan agar tidak menyalahi peraturan yang berlaku, yakni diaturnya pembatasan unit struktural

dalam jumlah tertentu yang diimbangi pengayaan pelaksanaan fungsi, sebagaimana diatur peraturan yang berlaku. *Marketing Unit* masuk dalam kategori lembaga *adhoc* ini, juga jenis lainnya adalah *Engineering Service* (ES).

Marketing Unit

Marketing Unit merupakan unit fungsional yang mengemban fungsi peningkatan pemasaran potensi sumberdaya, peluang investasi, dan produk-produk unggulan Kabupaten Sragen kepada segenap pihak di dalam dan luar Kabupaten Sragen. Secara lebih luas, fungsi *marketing unit* ini, antara lain membantu pemasaran produk unggulan Sragen; mencari inovasi baru dalam rangka penambahan masukan bagi PAD; menarik calon investor melalui promosi, lobi, dan negosiasi; serta pembinaan unit-unit usaha kecil masyarakat yang masih belum maju dalam akses dan kreativitas pemasaran padahal mereka punya produk bagus dan unggulan, misalnya batik, meubel, garmen, padi organik, dan makanan olahan. Sebagai contoh, melalui *marketing unit* pemkab hendak melakukan pemusatan pelatihan dan pemasaran industri batik di Desa Kliwonan, Kecamatan Masaran, yang kemudian ditetapkan sebagai Desa Wisata Batik, dari tiga daerah penghasil batik lainnya: Desa Pilang (Kecamatan Masaran), Kecamatan Plupuh, dan Kecamatan Kalijambe.

Pembentukan unit ini berangkat dari keinginan Bupati yang hendak melakukan inovasi dalam peningkatan perekonomian masyarakat daerah sekaligus memperkenalkan Sragen sebagai ikon kemajuan inovatif daerah di Indonesia. Selain mengandalkan internet sebagai sarana perluasan komunikasi dan melakukan upaya 'jemput bola' ke sasaran yakni calon investor, *marketing unit* juga memanfaatkan jaringan bisnis Bupati yang juga seorang pengusaha kelas nasional.

Sejak dibentuk pada tahun 2003, marketing unit sempat diintegrasikan ke Kantor Pariwisata, Investasi, dan Promosi (KPIP). Namun, akhirnya diintegrasikan ke Dinas Perindagkop & UKM disebabkan fungsi yang diembannya itu dititikberatkan pada pemberdayaan unit-unit usaha kecil masyarakat dan peningkatan pemasaran produk lokal. Begitu pun, koordinasi marketing unit tidak mengalami hambatan dengan Bupati dan Wakil Bupati selaku pengambil kebijakan, bahkan koordinasi ini berada di bawah keduanya.

Sumber daya manusia yang menggerakkan marketing unit saat ini terdiri atas 10 (sepuluh) orang pegawai negeri sipil dan 3 (tiga) pegawai kontrak dengan kualifikasi minimal sarjana di bidang ekonomi dan sastra inggris. Ketiga belas

personil ini membagi tugas dalam 8 (delapan) divisi yang mencerminkan bidang tugas pemasaran yang mereka laksanakan: garmen dan konfeksi, meubel dan *handycraft*, pariwisata, teknologi informasi, umum, standardisasi mutu, hasil pertanian dan makanan olahan, serta investasi dan kemitraan.

Engineering Service

Engineering Service (ES) dibentuk Bupati untuk membuat seluruh perencanan kegiatan-kegiatan yang sifatnya konstruksi. Estimasi yang dibuat oleh tim ES akan menyelaraskan kebutuhan biaya konstruksi dengan sumber daya yang harus dikeluarkan pada setiap proyek konstruksi. Dengan demikian, akan tercapai tingkat efisiensi tertentu suatu penggunaan dana tanpa mengurangi spesifikasi dan jumlah kebutuhan dengan tingkat kualitas yang dikehendaki dalam setiap pekerjaan konstruksi. Pekerjaan tim ini akan meminimalkan praktek *mark up* anggaran yang rentan terjadi pada setiap proyek konstruksi dijalankan. Ke depan ini akan membentuk budaya baru dalam pelaksanaan proyek berbasis kebutuhan riil dan kualitas pengerjaan konstruksi yang tinggi.

Dibentuknya lembaga-lembaga *adhoc* beserta tim-tim kecil di atas lebih banyak tidak diintegrasikan dalam struktur yang telah ada karena sifat kerjanya yang lintas sektoral, di samping pertimbangan kerja tim-tim kecil yang lebih efektif dan efisien, bisa bekerja secara tepat sasaran. Untuk itu, Bupati amat menekankan ketatnya rekrutmen dalam pengisian tim-tim kecil tadi berdasarkan kemampuan professional sesuai bidang pekerjaan yang dibutuhkan. Namun, tidak tertutup kemungkinan mereka akan diintegrasikan ke dalam struktur yang ada bila fungsi yang diembannya telah menjadi budaya pegawai secara keseluruhan di semua struktur.

c. Pengembangan Fungsi Satker: *Revenue, Production, & Training Center*

Di samping pengembangan struktur kelembagaan secara hirarkis, fungsi dari pemerintah daerah itu sendiri pun dikembangkan menjadi sebuah korporasi yang mengusung fungsi sosial. Hal ini berangkat dari sebuah kenyataan bahwa aktivitas pemerintah daerah secara umum di Indonesia cenderung menjadi *cost-center* dalam perhitungan APBD dengan setumpuk pengeluaran di bidang pelayanan masyarakat atau pembangunan, terlebih *fixed-cost* yang nyata tak terhindarkan juga membebani APBD sekaligus APBN, misalnya yang bisa didapati pada pos Belanja Administrasi Umum.

Tuntutan yang muncul setelah kebijakan otonomi daerah diberlakukan juga menekankan agar pemerintah daerah mampu memenuhi pundi-pundi keuangannya secara lebih mandiri dibandingkan dengan menunggu kucuran anggaran dari pemerintah pusat. Ini alasan lain diperlukannya transformasi pemerintah daerah dari *cost-center* menjadi *revenue-center*.

Pemkab Sragen tidak mencukupkan diri dengan upaya memperbesar penerimaan asli daerah (PAD) dengan jalan intensifikasi-ekstensifikasi pajak dan retribusi daerah. Pembenahan kinerja pemkab diarahkan pada optimasi fungsi satuan kerja di lingkungan Pemkab Sragen sebagai *revenue center*, *production center*, dan *training center*.

Fungsi pemerintah sebagai *revenue center* dimanifestasikan dengan mengupayakan segala program yang dapat mendatangkan penghasilan tambahan yang sah bagi Pemkab Sragen sebagai suatu lembaga pemerintahan sekaligus bagi pegawai yang beraktivitas di dalamnya. Dijalankannya fungsi pemda sebagai *revenue center* bukan hanya menutupi kekurangan pemasukan atau PAD) yang kini banyak melanda banyak daerah melainkan juga membalik citra negatif pemda sebagai sumber pengeluaran (*cost-center*).

Secara konkret, *revenue center* diwujudkan, antara lain dengan:

a. membangun jaringan *wirelesss* dan perangkat teknologi informasi (TI) beserta perangkat elektronik lainnya oleh Bagian Litbang dan PDE, antara lain kotak dan kartu suara pilkades elektronik, tidak hanya dipergunakan untuk keperluan internal Pemkab tetapi juga dapat dijual ke daerah lain atau mendapatkan *professional fee* dari daerah-daerah yang dilatih penggunaannya. Pemasukan dari keuntungan mengelola perangkat elektronik dan TI ini tidak hanya masuk kas daerah tetapi juga disisihkan sebagai *fee* bagi pegawai yang menemukan/berinovasi beserta pegawai yang memasarkannya;

b. memberdayakan perusahaan daerah-daerah yang berpotensi mendatangkan keuntungan bagi Pemkab, seperti PD Pelopor Alam Lestari (PAL) yang mengelola bisnis padi organik, Perusda Percetakan dan Penerbitan, Pusat Grosir dan Eceran Batik, dll. Terutama PD PAL, ia didirikan juga untuk meminimalkan efek negatif dari aktivitas para tengkulak yang mendominasi bisnis beras dan gabah;

c. memasarkan hasil-hasil praktek pelatihan kerja di Badan Diklat, misalnya garmen, meubel, kerajinan tangan dan kerajinan batik, atau membuka bengkel binaan;

d. *pilot project* usaha perbengkelan kendaraan bermotor yang berusaha menunjang perkembangan perekonomian daerah dalam bidang jasa pelayanan perbengkelan dan penyediaan BBM untuk menunjang serta memudahkan transportasi, baik yang dilakukan oleh aparat pemkab maupun masyarakat pada umumnya. Wujud nyata dari proyek ini adalah didirikannya PD Bengkel Terpadu yang menjalankan tugas spesifik: meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang menekuni bidang perbengkelan, meningkatkan kualitas pelayanan perbengkelan dan penyediaan BBM, mengembangkan teknologinya dan pengembangan usaha, hingga meningkatkan pemasukan bagi PAD.

e. pendirian SPBU dengan bekerja sama dengan Pertamina dalam pemenuhan ketersediaan bahan bakar yang murni sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Pemkab, dalam menunjang kinerja dan pendapatan SPBU, menggunakan *voucher* pembelian bahan bakar bagi kendaraan operasional Pemkab yang digunakan untuk keperluan kedinasan. Jadi, lebih memberdayakan perusahaan daerah sendiri daripada membeli ke pihak luar (swasta). Didirikannya SPBU ini bukan untuk monopoli tetapi lebih untuk mengoptimalkan pemenuhan kebutuhan masyarakat karena tidak jarang ada praktek-praktek yang dilakukan pihak swasta yang justru memberatkan masyarakat;

Adapun dua fungsi terakhir, *production center* dan *training center*, dilaksanakan melalui sinergi dengan agenda pemberdayaan masyarakat yang banyak diemban satker lain, misalnya Badan Pendidikan dan Pelatihan (Badan Diklat) melalui banyak *production training center* yang dibentuk, khususnya *Sragen Javaniture*. Penjelasan lebih rinci mengenai hal ini akan tertuang pada di Bab selanjutnya.

2.2.2.2. Bidang Kultur SDM Pemerintahan

a. Komunikasi Intensif dalam Proses Internalisasi *Public Values*

Reformasi birorasi Pemkab Sragen dilaksanakan dengan dihadirkannya prinsip-prinsip tertentu sebagai nilai (*value*) bagi pengelolaan roda pemerintahan daerah yang manifestasinya tampak pada tindakan para pegawainya sekaligus sebagai sarana pembentukan citra yang positif di mata publik.

Untuk mengubah tata nilai yang mencakup pola pikir, perilaku, dan cara kerja, Bupati melakukan langkah awal selama enam bulan pertama di setiap pagi pada hari-hari kerja dengan mendidik para pegawai di setiap satuan kerja (satker), terutama para kepala satker, untuk beradaptasi dengan gaya kepemimpinan beliau berikut kebijakannya dengan semangat reformasi birokrasi yang baru.

Selama enam bulan itu pula, di penghujung jam kerja pada setiap harinya Bupati mengadakan pertemuan kembali dengan para kepala satker di ruang kerja beliau untuk membicarakan permasalahan-permasalahan masyarakat yang baru terjadi dan persoalan masyarakat yang belum terselesaikan untuk kemudian mengambil keputusan penyelesaiannya.

Pembenahan tidak hanya cukup dengan komunikasi dalam proses internalisasi nilai-nilai publik (*public values*) dan semangat kerja yang baru. Diperlukan upaya dalam mengemukakan kritik sebagai hentakan dalam proses komunikasi yang hendak dibangun itu. Hal ini, misalnya, dilakukan Bupati saat indikasi praktek *mark up* anggaran tercium ketika masa-masa awal beliau menjabat sebagai Bupati Sragen pada tahun 2001. Bupati segera memeriksa dan menguji sendiri hasil perhitungan anggaran suatu proyek, misalnya proyek pembangunan salah satu jembatan yang melintasi Sungai Bengawan Solo yang pernah dijalankan Pemkab Sragen. Anggaran yang diajukan untuk pengerjaan proyek ini adalah sebesar Rp 9,7 milyar. Setelah ditinjau oleh Bupati, anggaran tersebut bisa tekan hingga lebih dari 50%, yakni tinggal Rp 4,3 milyar. Tindakan Bupati ini bisa menjadi *shock therapy* yang efektif untuk mengganti pola pikir lama dengan nilai-nilai publik yang baru.

Dalam proses penanaman nilai-nilai publik dan semangat kerja yang baru, diperkenalkan 5K sebagai patokan *public values*, yaitu:

K 1: Melakukan sesuatu harus diawali dengan *Komitmen* sebagai prinsip kerja. Dalam posisi bagaimana pun, birokrat harus bertindak sebagai panutan sehingga hadirnya komitmen bersama sebelum mengerjakan sesuatu perlu diawali di jajaran pegawai.

K 2: *Konseptual*, ada suatu perencanaan yang konkret, *output* dan *outcome*-nya jelas. Melakukan sesuatu, paling tidak, harus tahu apa yang diinginkan lalu tahu pula bagaimana mewujudkan itu. Konsep yang dituangkan dalam perencanaan-perencanaan yang telah dibakukan bisa menjadi pola pikir birokrasi. Dalam bentuk yang sederhana, setiap hari para pegawai harus sudah ada yang dipikirkan sebagai agenda yang hendak dijalankannya pada hari itu.

K 3: *Kontinu*, sesuatu harus dikerjakan secara berkelanjutan.

K 4: *Konsisten* karena setiap elemen dalam birokrasi terikat dalam suatu sistem yang lebih besar.

K 5: *Konsekuen*, berani menanggung resiko.

Muara dari kelima prinsip ini adalah nilai utama yang menjadi arah perubahan paradigma pegawai, yakni paradigma 'melayani', bukan 'dilayani'.

b. Sistem *Handkey* dalam Absensi Pegawai

Dalam rangka peningkatan disiplin kerja dan disiplin masuk kerja para pegawainya, Pemkab Sragen menerapkan sistem pencatatan kehadiran secara elektronik dengan menggunakan *handkey system*. Sistem ini dijalankan dengan mesin yang mencatat presensi pegawai berdasarkan pemindaian sidik jari yang ditempelkan pada area *scanner*-nya.

Dengan sistem elektronik seperti ini, sejumlah manfaat dirasakan pemkab, antara lain tingkat kehadiran pegawai pada pagi hari dapat diminimalisir kemungkinan jumlah keterlambatan; dilaksanakannya tugas pelayanan oleh aparat pemkab dengan jam kerja tidak kurang dari 37,5 jam per minggu; tersedianya bahan evaluasi bagi pejabat yang bertugas mengawasi tingkat kehadiran dan kedisiplinan masuk kerja pegawainya.

Jam kerja Pemkab Sragen dimulai pada pukul 07.30 hingga 14.00 WIB pada Hari Senin hingga Kamis, sementara pada Jumat dan Sabtu masing-masing memiliki waktu usai jam kerja hingga pukul 11.00 WIB dan 13.00 WIB. Dari hasil pengamatan yang dilakukan setiap kali melakukan kunjungan ke Kantor Sekretariat Daerah Pemkab Sragen, baik kunjungan kehormatan maupun kunjungan biasa, tidak sedikit pegawai pemkab yang masih menyelesaikan pekerjaannya meskipun waktu sudah menunjukkan jam kerja telah lewat, sementara pada pagi harinya mereka sudah ada di tempat kerja saat waktu telah menunjukkan jam kerja dimulai.

c. Pendirian Klinik Terapi Holistik

Pemerintah Kabupaten Sragen memahami bahwa pelayanan masyarakat dapat diwujudkan dengan baik bila aspek kesejahteraan bisa diwujudkan. Meskipun ukuran kesejahteraan itu relatif tetapi peningkatannya bisa dirasakan sehingga diharapkan kesejahteraan itu bukan hanya masyarakatnya tetapi juga juga di dalam pemerintahan itu sendiri, yakni pegawai pemerintah kabupaten. Kesejahteraan bagi pegawai dipahami pula bukan hanya dalam wujud *take home pay*-nya tinggi melainkan juga kesejahteraan lahiriah-batiniah sekaligus. Salah satu upaya Pemerintah Kabupaten mencapai hal itu adalah pendirian Klinik Terapi Holistik pada tahun 2006.

Klinik ini berbeda dengan daerah lain yang hanya mencukupi dengan penanganan medis. Klinik ini dinamakan *holistik* karena dilengkapi pula dengan terapi psikologi, pengobatan dengan batu giok, dan terapi spiritual, selain penanganan medis tentunya, sehingga problematika pegawai yang tidak hanya menyangkut kesehatan badaniah akan dapat diatasi. Ke depan klinik ini juga akan dipadupadankan dengan *assesment center* dan selanjutnya akan dibuka bagi masyarakat dalam bentuk semacam inkubator untuk menyiapkan manusia-manusia unggulan, selain sebagai fasilitas kesehatan bagi PNS dan masyarakat, dengan model atau sisi lain yang dilakukan layaknya di rumah-rumah sakit.

Gambar 2.2.
Ruang Klinik Terapi Holistik di Kantor Sekretariat Daerah Pemkab Sragen



Klinik Terapi Holistik juga sedang merintis kerjasama dengan ASKES agar fasilitas ASKES bisa dilayani di sana, di samping pelayanan KB serta penanganan bagi PNS yang memiliki permasalahan rumah tangga. Rekan-rekan PNS yang hendak mengajukan izin perceraian, misalnya, akan diarahkan untuk berkonsultasi dan menjalani terapi di Klinik Terapi Holistik sebelum Bupati akhirnya mengeluarkan rekomendasi terkait.

d. Pengembangan *Assessment Center*

Salah satu permasalahan terbesar dalam pembenahan organisasi birokrasi pemda adalah sumber daya manusia. Masalah SDM ini, antara lain adalah masalah jabatan fungsional yang belum banyak diatur secara legal-formal, terutama regulasi di tingkat pusat sehingga ketika hendak mengembangkan jabatan fungsional sistemnya kurang mendukung. Hal ini berdampak pada sulitnya melakukan analisis jabatan (anjab) terhadap mereka padahal para staf dalam jabatan fungsional juga akan mempertanyakan posisi dan kedudukan mereka di kemudian hari dalam pemerintahan daerah.

Bagi jabatan fungsional guru/tenaga pendidik dan tenaga medis memang telah memiliki aturan tertentu secara mapan. Namun, Pemkab Sragen merasa perlu memperhitungkan regulasi bagi pengembangan jabatan fungsional lain yang cakupannya lebih sempit, meliputi auditor, widyaiswara, dsb. Dalam pembenahan kultural sumber daya manusia pemkab, penilaian pegawai pemkab dapat dipacu dengan mengefektifkan mekanisme penilaian di *assesment center*. Dalam proses pembenahan struktural birokrasi dan budaya kerja, dibutuhkan pula mekanisme penilaian yang lebih akurat dan terukur untuk menutupi kekurangan mekanisme penilaian dengan DP3 yang sarat dengan bias subjektivitas.

e. Peluang Wirausaha bagi PNS

Salah satu komitmen Bupati dalam meningkatkan kesejahteraan para pegawainya adalah dibukanya peluang bagi para pegawainya untuk berwirausaha, di samping sumbang saran Bupati dan motivasi yang diberikan Bupati dalam setiap kesempatan untuk mempraktekkan kemandirian dengan jalan wirausaha tersebut. Jadi, memang tidak ada pelembagaan dalam pembukaan peluang berwirausaha ini.

Peluang ini diwujudkan dengan diberlakukannya batasan jam kerja bagi pegawai pada pukul 14.00 WIB untuk Hari Senin hingga Kamis, pukul 11.00 WIB untuk Hari Jumat, dan pukul 13.00 WIB untuk Hari Sabtu. Jam kerja yang singkat ini memberikan kesempatan pegawai untuk menjalankan usaha sampingan di luar jam kerja. Satu syarat yang ditekankan Bupati adalah ditunaikannya pekerjaan pegawai yang bersangkutan sesuai kadar ketentuan yang berlaku. Sebagai bantuan permodalan, pegawai pemerintah kabupaten dapat memanfaatkan fasilitas dari PD Bank Perkreditan Rakyat (BPR), misalnya PD BPR Djoko Tingkir, sebagaimana yang disediakan pula bagi masyarakat pada umumnya.

Salah seorang pegawai pemerintah kabupaten ada yang tengah menekuni wirausaha. Bidang wirausaha yang dijalankan ternyata sesuai dengan minat dan pengetahuan yang dimilikinya, yakni pengolahan pupuk organik siap pakai, terdiri atas pupuk kompos dan pupuk kandang. Agar tidak mengganggu pekerjaannya sebagai pegawai pemkab sekaligus untuk mencapai produktivitas yang diinginkan, ia dibantu seorang rekan dalam pengolahan pupuk. Secara rutin, kegiatan wirausaha ini dijalankan di luar jam kerjanya.

Pengolahan pupuk siap pakai ini mengambil lokasi di pekarangan bagian belakang rumahnya sendiri, terdiri atas: tempat penampungan bahan mentah berupa kotoran ternak dan kompos, tempat pengolahan bahan baku pupuk, dan tempat penyimpanan pupuk yang telah dikemas.

Gambar 2.3.
Wirausaha Pupuk Siap Pakai yang Dikelola Pegawai Pemkab Sragen



Keterangan foto:
(1) tempat pengolahan bahan mentah pupuk kandang, (2) tempat pengolahan bahan jadi pupuk, (3) pupuk kandang yang sudah dikemas, (4) pupuk kompos yang sudah dikemas
Foto diambil pada tanggal 6 Nopember 2006

Selain usaha produksi pupuk, dengan dibantu isterinya ia juga membudidayakan tanaman hias yang *marketable*. Pekarangan depan difungsikan pula sebagai *showroom* tanaman hias ini. Kedua jenis usaha ini bisa dijalankan selaras karena keduanya saling mendukung: tanaman hias membutuhkan pupuk berkualitas bagus untuk menyuburkan pembudidayaannya, pupuk membutuhkan adanya tanaman hias sebagai mekanisme uji coba keandalan kualitasnya.

Gambar 2.4.
Koleksi Tanaman Hias yang Dibudidayakan Pegawai Pemkab Sragen



2.2.2.3. Bidang *E-Government*

a. Pembangunan Jaringan *Wireless* secara *Online*

Untuk menjamin beroperasinya aktivitas pemerintah daerah menjadi semakin efisien, efektif, dan tersedianya mekanisme pengawasan melekat, Pemkab Sragen berupaya memanfaatkan teknologi informasi (TI) dalam penerapan *e-government*. Bagian Penelitian dan Pengembangan & Pengolahan Data Elektronik (Balitbang & PDE) ditugaskan untuk membangun jaringan teknologi informasi berbasis internet dan intranet sebagai langkah yang mengarahkan Kabupaten Sragen menjadi *Cyber Regency*.

Untuk mewujudkan visi *Sragen Cyber Regency*, dikembangkanlah sistem jaringan *wireless* berfrekuensi 5,8 GHz (5,782 Hz) pada *channel* 9 yang dioperasikan secara *online*. Di samping itu, *website* resmi Pemkab Sragen diaplikasikan dengan alamat situs www.sragen.go.id. *Official website* ini menyediakan konten, berupa profil Kabupaten Sragen; forum; berita-berita terkini; pusat pengunduhan (*download centre*) data-data penting seputar produk daerah; potensi wisata; data-data statistik mengenai demografi, geografi, fisiografi, dan kepegawaian; *search engine*; pusat pengaduan; dan informasi pelayanan perizinan.

Keberadaan *official website* dan aktivasi *local area network* (LAN) memungkinkan Pemkab Sragen menerapkan aplikasi intranet Kantor Maya (Kantaya). Aplikasi Kantaya menyediakan kemudahan aparat Pemkab dalam bekerja karena didukung ketersediaan surat dinas elektronik, agenda kerja elektronik, lemari data satuan kerja dan personal, agenda proyek, buku alamat, forum, dan fasilitas *e-mail*. Khusus untuk keperluan instrumen analisis dalam kebijakan perencanaan wilayah, dikembangkan sistem informasi geografis (SIG). Sesuai dengan namanya, SIG berisi referensi data geografis atau data geospasial untuk mendukung perencanaan dan pengelolaan penggunaan lahan, sumber daya alam, lingkungan transportasi, serta fasilitas perkotaan lainnya.

Aplikasi Kantaya dan sistem informasi manajemen lain bukan hanya membantu aparat pemerintah kabupaten dalam bekerja, berkomunikasi, dan saling tukar-menukar informasi untuk keperluan pengambilan keputusan, melainkan juga memenuhi keinginan Bupati agar dinas-dinas dan satuan kerja lainnya memberikan laporan harian (*daily report*) secara cepat. Untuk menunjang keamanan sistem informasi ini, diaplikasikan juga sistem *Subnet Mask* dan *Firewall*.

Jajaran Sekretariat Daerah, Badan, Kantor, Dinas, BUMD, dan kantor-kantor kecamatan telah menjadi *client/subscriber* dengan terpasangnya jaringan *wireless* secara *online* tersebut yang kemudian akan direncanakan agar semua kantor desa/kelurahan menggunakannya pula. Setiap *subscriber* berhak mengelola dan mengatur LAN sesuai kebutuhan masing-masing atas izin dari Tim Pengelola Teknologi Informasi Pemkab Sragen. Tim Pengelola TI ini salah satu bentuk lain dari lembaga *adhoc* yang diintegrasikan pada Bagian Litbang & PDE dengan tetap bekerja secara lintas-sektoral.

Tahapan membangun jaringan dimulai dari pembangunan jaringan internal di lingkungan Sekretariat Daerah pada tahun 2001 hingga ke eksternal yang menjangkau dinas-dinas pada tahun 2002. Namun penyelesaiannya baru pada tahun 2004, termasuk pembangunan jaringan di kantor-kantor kecamatan, karena tahun 2003 ada agenda lain yang lebih mendesak. Aktivitas membangun jaringan baru rampung seluruhnya pada tahun 2005.

Hambatan keterbatasan SDM yang dihadapi Bagian Litbang & PDE diatasi dengan menggunakan tenaga profesional dari luar (*outsourcing*) untuk menunjang kerja Bagian Litbang & PDE dengan *profesional fee* sesuai standar yang biasa berlaku. Hingga saat ini telah dijalin kerjasama *re-sales* ISP (*internet service provider*) dengan pihak ketiga, yakni penandatanganan *memorandum of understanding* (MoU) dengan Time-Exelindo dan kerjasama ISP dengan sekolah dan masyarakat umum.

Cara kerja Bagian Litbang & PDE Kab. Sragen berbeda dengan Bagian Litbang & PDE daerah lain dalam membagi tugas dengan *provider* serta tenaga profesional yang diajak bekerjasama. Bila Bagian Litbang & PDE daerah lain mengurus aspek administrasinya, sementara *provider* pemenang tender mengelola jaringan dan *aspek* kontennya; Bagian Litbang & PDE Pemkab Sragen justru menangani pengelolaan dan aspek konten kerja, sementara *provider* pemenang tender dalam pembangunan jaringan itulah yang mengurus aspek administrasinya.

Permasalahan anggaran juga ditemui tetapi kemudian diatasi dengan pencarian tenaga profesional yang bisa diajak kerjasama dengan komitmen tinggi dan kompetensi yang memadai sehingga mereka tidak mematok anggaran yang mahal, cukup dengan mengoptimalkan fasilitas dan mengintegrasikan jaringan yang sudah ada kemudian meminimasi kemungkinan *mark up* anggaran.

Permasalahan anggaran di atas sebenarnya akan diimbangi pula dari keuntungan lain yang bisa diraih Pemkab Sragen, misalnya melalui kerjasama asistensi teknis pengembangan teknologi informasi (TI) di daerah lain, Pemkab Sragen memperoleh keuntungan meluasnya jaringan kerjasama dengan daerah lain, adanya *profesional fee* yang didapat bagi pemerintah kabupaten dan pegawai pelaksananya, serta meningkatnya pengalaman dan keahlian tim teknis TI tersebut sehingga mengurangi ketergantungan terhadap keahlian tenaga profesional hasil *outsourcing*. Kegiatan *profitable* lainnya adalah pembukaan jasa layanan perbaikan dan instalasi *hardware & software* bagi masyarakat Sragen dan pemerintah kabupaten lain.

Menurut rencana ke depan hingga tahun 2010, akan dilakukan pengintegrasian seluruh sistem informasi dan basis data. Integrasi sistem ini mencakup Sistem Informasi Geografis (SIG), Sistem Informasi Keuangan (SIK), Sistem Informasi Barang Daerah (SIMBADA), Sistem Informasi Kependudukan (SIMDUK), Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG).

b. Pengoperasian *Teleconference* di Kantor Kecamatan

Dalam rangka memperlancar hubungan komunikasi di lingkungan pemerintah kabupaten, Bupati menghendaki lebih, yakni tersedianya *teleconference* hingga ke semua dinas dan kecamatan. *Teleconference* tidak hanya berfungsi sebagai alat monitoring data dan aktivitas tetapi juga mekanisme kontrol secara langsung. Di samping itu, rapat regional bisa dilakukan melalui fasilitas ini.

Penggunaan *teleconference* bisa dipergunakan juga oleh masyarakat Kabupaten Sragen. Masyarakat yang hendak melakukan hubungan komunikasi dengan Bupati atau pejabat pemerintah kabupaten untuk urusan-urusan penting bisa mempergunakan fasilitas ini dengan mendatangi langsung kantor kecamatan setempat sehingga tidak perlu secara langsung mendatangi Kantor Bupati atau Kantor Sekretariat Daerah, terlebih jika Bupati sedang berada di luar kabupaten.

Aplikasi fasilitas *teleconference* relatif sederhana, hanya sedikit penambahan terhadap perangkat *personal computer* (PC) lengkap pada umumnya, karena pada masa awal penggunaannya yang ditekankan adalah tercapainya tujuan pemasangan fasilitas *teleconference* itu sendiri dengan dana yang terbatas. Satu set perangkat keras (*hardware*) fasilitas *teleconference*, terdiri atas satu unit *monitor*, satu unit *central processing unit* (CPU), satu set perlengkapan audio, PC *camera*, perangkat *switch hub & access point*, dan *grid antena* 2,4 dB. Untuk perangkat lunaknya (*software*), tinggal melakukan instalasi program *Microsoft NetMeeting*. Biaya yang dikeluarkan hanyalah untuk membeli lisensi dari Microsoft Corp. atas *program software* tersebut.

Pemasangan jaringan *teleconference* dilakukan secara bertahap dan waktu pengerjaan yang hampir bersamaan dengan pembangunan jaringan *wireless*. Pembangunannya baru berhasil dirampungkan pada awal 2006 meskipun jaringan *wireless* telah dibangun sejak 2001. Menurut rencana pengembangan *teleconference* pada tahun 2007, di seluruh desa (208 buah) di setiap kecamatan

akan dipasang fasilitas *teleconference* oleh Tim Pengelola Teknologi Informasi Bagian Litbang & PDE.

c. Data Kependudukan Sipil Elektronik: *Single Identity Number* (SIN)

Selain KPT dan satuan kerja lainnya, Kantor Pencatatan Sipil sendiri telah menggunakan jaringan *wireless* dengan adanya pelayanan kependudukan secara *online*. Setiap penduduk Kabupaten Sragen pun memiliki *single identity number* (SIN) yang diterapkan dalam proses pembuatan catatan sipil.

SIN yang diterapkan secara elektronik ini mencegah praktek pembuatan KTP penduduk Kabupaten Sragen secara berganda karena ketika seorang warga suatu kecamatan membuat duplikasi KTP di kecamatan lain, KTP yang bersangkutan akan langsung diblokir secara otomatis. Sesuai dengan namanya, SIN memuat segala hal mengenai data kependudukan seseorang hanya dalam satu nomor (*single number*) sehingga tidak perlu lagi membuat aplikasi kartu baru untuk pengurusan yang baru pula.

Sistem Pencatatan Data Kependudukan secara elektronik saat ini memang baru diterapkan di Kabupaten Sragen tetapi sedang diupayakan penerapannya pula di Surakarta (Solo), Sukoharjo, Boyolali, dan Klaten. Keberhasilan dan kemajuan di Sragen mulai menarik daerah lain untuk menerapkan hal serupa, bahkan sedikitnya Kabupaten Lebak (Banten), Maros (Sul-Sel), Balangan (Kal-Sel), Bone, Dumai (Riau), Katingan (Kal-Teng), Sika (NTT), Mataram (NTB), pun telah meminta pihak Pemkab Sragen mengirimkan tenaga teknis untuk membangun jaringan yang sama seperti Sragen.

d. Mekanisme Pemilihan Kepala Desa secara Elektronik

Pemilihan kepala desa (pilkades) yang diselenggarakan di kabupaten telah menggunakan pemilihan secara langsung sebelum ditetapkannya mekanisme pemilihan secara langsung yang diterapkan pada penyelenggaran pemilihan umum dan pemilihan kepala daerah. Namun, sebagaimana pemilihan umum yang dipilih secara langsung, cara-cara konvensional pun rentan terhadap kekisruhan dalam penyelenggaraannya. Terdapat kemungkinan manipulasi surat suara yang teramat besar, kemungkinan surat suara yang rusak, kemungkinan pemilih mencoblos surat suara lebih dari satu, kemungkinan pula kertas suara lengket karena spesifikasi ketebalannya kurang memadai demi efisiensi, dan kontroversi antara sah-tidaknya suatu surat suara. Semua tragedi ini mencerminkan

penyelenggaraan yang tidak efisien dan efektif sehingga menimbulkan biaya politik, sosial, dan ekonomi, yang tinggi.

Pengalaman kisruhnya pemilihan umum dengan cara-cara konvensional menyebabkan Pemerintah Kabupaten Sragen berupaya menemukan inovasi baru agar hal tersebut tidak terulang pada pilkades di Sragen. Inovasi yang dikembangkan oleh Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Sragen ini berpijak atas pemanfaatan otomatisasi mekanisme elektronik demi kelancaran, keamanan, dan validitas, hingga memaksimalkan efektivitas dan efisiensi suatu penyelenggaraan kegiatan pemilihan.

Mekanisme pilkades secara elektronik ditunjang oleh sejumlah infrastruktur: kartu suara, kotak suara, alat penghitung suara, alat sensor atas kartu suara, serta alat sensor pintu keluar bilik suara. Semuanya bekerja secara elektronik. Spesifikasi kelima perangkat elektronik ini dijelaskan sebagai berikut:

1) Kartu suara elektronik merupakan kartu yang digunakan seorang pemilih untuk menggunakan hak pilihnya. Ciri khusus: adanya nomor seri, warna, dan kode-kode rahasia lain.
2) Kotak suara merupakan tempat penampungan kartu suara. Di sisi luar kotak suara akan tertempel nomor, gambar, foto atau simbol calon kepala desa. Di atas kotak suara terdapat lubang tempat memasukkan kartu suara. Di dalam tutup kotak suara dipasang alat sensor lain yang akan memicu lampu di pintu bilik menyala dan berbunyi ketika kartu suara dimasukkan. Bunyi bel yang keluar akan sama antara satu kotak suara dan kotak suara lain agar tidak diketahui kotak suara mana yang berbunyi dari dalam bilik.
3) Alat sensor kartu suara merupakan alat yang mendeteksi keaslian kartu suara melalui teknologi infra-merah. Alat ini berfungsi sebelum kartu suara dimasukkan dan di pasang di luar kotak suara.
4) Alat penghitung suara menunjukkan jumlah pemilih yang telah mempergunakan hak pilihnya dengan memasukkan kartu suara ke dalam kotak suara. Hasil perhitungan jumlah pemilih tersebut yang ditampilkan alat penghitung suara ini bermanfaat pula dalam pemenuhan *quorum* dan penghitungan hasil suara.
5) Alat sensor pintu keluar menginformasikan adanya pergerakan keluar seorang pemilih dari suatu bilik suara. Gerakan keluar ini menyebabkan sensor dengan teknologi infra-merah yang dipasang di depan bilik mengeluarkan bunyi tertentu yang berbeda dengan bunyi yang keluar dari kotak suara.

Banyak kelebihan dari mekanisme pilkades yang menggunakan perangkat elektronik. *Pertama*, berdasarkan hasil pantauan terhadap 63 pilkades yang telah dilaksanakan, pilkades dapat berlangsung secara cepat, proses pemilihan dan penghitungan suaranya selesai kurang dari pukul 15.30 WIB. *Kedua*, mekanismenya mudah karena pemilih tinggal memasukkan kartu suara ke kotak suara. *Ketiga*, perangkat elektronik ini bersifat multifungsi karena bisa juga dipergunakan untuk penyelenggaran pemilihan lainnya. *Keempat*, keamanan penyelenggaraan pilkades lebih meyakinkan karena kartu suara sulit dipalsukan dan mencegah pemilih melakukan *entry* suara dua kali. *Kelima*, lebih meminimkan potensi kesalahan dalam penghitungan hasil suara sehingga lebih memuaskan semua pihak yang berkepentingan. Keenam, kerahasiaan lebih terjamin karena disediakan bilik dan suara masing-masing kotak suara yang sama.

Di samping keunggulannya, penggunaan perangkat elektronik ini juga menimbulkan sejumlah tantangan tersendiri. Dibutuhkan dana yang besar tentunya untuk pengadaan perangkat baru. Pengadaan perangkat elektronik pilkades menghabiskan dana Rp 100 juta untuk pengadaan 56 kotak pemungutan suara (sudah termasuk kerangkanya), 8 pasang sensor, 8 pasang lampu sensor, 8 pasang lampu indikator kartu suara yang masuk, 8 pasang lampu indikator pemilih keluar, dan 3.000 kartu suara. Dibutuhkan pula tenaga operator yang terampil untuk menangani perangkat elektrnik tersebut. Listrik dengan *voltage* stabil dibutuhkan agar kelancaran pilkades tidak terganggu.

Pemerintah kabupaten berupaya mengatasi dengan berbagai cara. Meskipun dibutuhkan dana besar untuk pengadaan perangkat elektronik, dari segi multifungsi dan keberlanjutan kegiatan pemilihan jangka menengah dan panjang justru lebih efisien. Perangkat yang ada bisa dipergunakan untuk kegiatan lainnya, tidak hanya pilkades, terlebih jika diizinkan dalam peraturan perundang-undangan utnuk mempergunakannya dalam pemilihan kepala daerah. Tenaga operator diberi pelatihan agar lebih profesional. Kebutuhan *voltage* listrik yang stabil bisa dipenuhi dengan pengadaan tenaga diesel dan *stabilizer*.

Di balik keunggulan dan tantangannya, perangkat elektronik ini membutuhkan pengembangan lebih lanjut untuk memastikan terminimasinya kemungkinan manipulasi terhadap perangkat elektronik itu sendiri atau tindakan sabotase yang dilakukan oknum-oknum tidak bertanggung jawab yang paham teknologi ini.

Penggunaan perangkat elektronik ini baru diterapkan pada pilkades dan pemilihan kebayanan desa karena peraturan perundang-undangan yang ada masih belum mengakomodasi penggunaan perangkat elektronik dalam pemilihan kepala daerah (pilkada). Dengan demikian, pilkada hanya menerapkan penggunaan jaringan *wireless* yang dioperasikan secara *online* untuk memperlancar pertukaran informasi dalam penyelenggaraannya atas fasilitasi Bag. Litbang & PDE. Jaringan ini dipasang bukan hanya di lingkungan Setda dan ruangan Bupati melainkan juga di Kantor KPUD yang bekerjasama dengan pihak ORARI (Organisasi Radio Amatir Seluruh Indonesia).

Jaringan *wireless* yang telah dibangun kemudian dioperasikan oleh pegawai operator yang sebelumnya telah diberi pelatihan mengenai pengoperasian program-program Ms. Office dan Internet. Hal ini mengakibatkan Pemkab Sragen harus mengadakan pelatihan tenaga operator di kecamatan-kecamatan selama tiga hari.

Hasil dari membangun jaringan secara *online* dalam pelaksanaan pilkada adalah tersedianya informasi secara *real time* dan *real count* mengenai perkembangan perhitungan suara, bukan lagi *quick qount* dengan metode pengambilan sampel. Pihak ORARI pun merasa lebih terbantu dengan adanya jaringan secara *online* ini karena masyarakat bisa segera mengetahui perkembangan perhitungan suara melalui tampilan *online* setiap saat di ruang tunggu KPUD.

2.2.2.4. Bidang Pengaturan Anggaran Daerah

Efisiensi Anggaran

Pembenahan kelembagaan diupayakan agar diikuti pengelolaan keuangan secara efisien. Hal ini diterapkan dengan penekanan belanja dinas-dinas yang diarahkan pada sasaran yang jelas dan bisa dioptimalkan. Sejumlah kegiatan dan belanja lainnya yang sebelumnya membutuhkan anggaran dalam jumlah tertentu bisa diturunkan tanpa mengurangi kualitas pencapaian tujuan kegiatan tersebut.

Menjadi sebuah keuntungan tersendiri bagi Kabupaten Sragen yang memiliki Bupati yang telah lama bergelut di dunia usaha sehingga mengetahui kisaran harga atau kebutuhan belanja di pasaran. Para dinas pun menjadi lebih berhati-hati ketika mengalokasikan anggaran belanja, terutama dalam penyediaan barang dan jasa, setelah melihat penekanan efisiensi dan pengalaman Bupati tersebut.

Sejak tahun 2004, Pemkab sudah menerapkan perubahan mengenai struktur APBD. Dalam struktur APBD yang baru ini (lihat Tabel 2.10.), ditentukan hanya Belanja Administrasi Umum dan Belanja Operasional. Belanja Pegawai (untuk PNS) termasuk dalam Belanja Administrasi Umum, sementara Belanja Barang dan Jasa dulu termasuk Belanja Rutin. Belanja Operasional mencakup Biaya Pemeliharaan dan Pengadaan Kegiatan, dulu termasuk Belanja Pembangunan. Untuk Belanja Bantuan Keuangan dan Belanja Tak Tersangka, keduanya berdiri sendiri. *Recovery fund* kini berdiri sendiri juga tetapi sebelum tahun 2004 masih menggantung pada pengadaan kegiatan sesuai dengan struktur APBD yang lama.

Fakta yang bisa terlihat dalam Tabel 2.10. realisasi APBD, khususnya perolehan PAD, mengalami peningkatan signifikan meskipun ada juga penurunan yang tidak begitu tinggi. Berdasarkan struktur anggaran terbaru ini penerimaan pembiayaan/pinjaman modal terpisah dari PAD sehingga untuk membaca laju pendapatan daerah, ketiganya harus dijumlahkan baru kemudian diketahui kenaikan atau penurunannya. Kenaikan penerimaan daerah ini tidak terlepas dari kelancaran perputaran *recovery fund* yang diberikan sebagai modal kerja bagi masyarakat, juga tak terlepas dari peningkatan unit-unit usaha dan investasi karena mekanisme perizinan yang mudah dan cepat melalui KPT.

Bila satker lain dituntut untuk menghasilkan uang oleh Bupati, terutama demi peningkatan kesejahteraan pegawainya masing-masing, Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) tidak secara langsung bersentuhan dengan hal-hal tersebut karena, selain tidak boleh, fungsinya hanya mengatur laju *cashflow*. Pun demikian, Bupati tetap mengupayakan agar para pegawai BPKD mendapatkan insentif secara tidak langsung dari keuntungan yang diperoleh dari jasa giro dan deposito selama tidak mengganggu proses pembangunan. *Reward* tambahan yang sah bagi pegawai tetap diperlukan dalam rangka pembenahan birokrasi yang menyentuh nurani pegawai, tidak sekadar takut kepada Bupati. Dengan ini, pegawai tidak akan merasa semakin sengsara dengan pembenahan birokrasi ini ketika mereka membandingkannya dengan kondisi sebelumnya yang banyak mendapatkan lahan basah/penghasilan tambahan yang tidak sah. BPKD (Badan Pengelola Keuangan Daerah) melakukan tutup buku setiap hari dan bisa dikontrol melalui jaringan *online* oleh Bupati dan Sekda.

Tabel 2.10.
Ikhtisar Anggaran dan Realisasi APBD Kabupaten Sragen Tahun 2001-2005 (dalam Rp ribu)

No.	Uraian	2001		2002		2003		2004		2005	
		Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
A	PENDAPATAN	247.122.541,0	252.133.703,4	289.405.169,0	298.777.247,3	368.706.552,0	378.126.070,7	381.872.684,0	395.271.903,8	392.997.145,0	411.992.263,0
	Pendapatan Asli Daerah	14.163.902,0	15.884.595,6	22.562.309,0	24.347.951,7	40.552.739,0	42.976.691,8	38.800.587,0	43.547.105,8	37.314.968,0	42.848.549,7
	Dana Perimbangan	220.175.206,0	225.143.054,9	248.553.355,0	250.604.817,2	290.208.307,0	296.021.276,9	322.598.855,0	331.267.884,5	338.719.177,0	352.180.713,3
	Bagian Pinjaman Daerah	5.500.000,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Penerimaan Lain yg Sah	7.283.433,0	11.106.052,9	18.289.505,0	23.824.478,4	37.945.506,0	39.128.102,1	20.473.242,0	20.456.953,5	16.963.000,0	16.963.000,0
B	BELANJA	252.083.105,0	250.634.842,5	294.685.570,0	276.284.950,3	396.153.043,0	390.467.387,9	388.039.995,0	380.696.056,4	412.630.246,0	404.287.255,9
	Rutin	207.607.483,0	206.529.348,2	239.307.927,0	222.244.705,8	286.028.412,0	280.894.918,2				
	Pembangunan	44.475.622,0	44.105.494,3	55.377.643,0	54.040.244,4	110.124.631,0	109.572.469,8				
	Belanja Administrasi Umum							289.508.528,0	280.140.257,8	293.130.429,0	288.037.688,5
	Belanja Operasi dan Pemeliharaan							31.138.076,9	33.517.608.034	57.678.440,0	58.237.533,1
No.	Uraian	2001		2002		2003		2004		2005	
		Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
	Belanja Modal							43.586.110,1	43.377.640,5	42.117.292,0	38.879.278,1
	Belanja Bagi Hasil & Bantuan Keuangan							23.688.655,0	23.660.550,1	19.066.276,0	19.052.063,1
	Belanja Tak Tersangka							118.625,0	-	637.809,0	80.693
C	PEMBIAYAAN							6.167.311,0	6.348.656,7	19.633.101,0	19.274.166,5
	Penerimaan Daerah	4.960.564,0	4960.564,8	5.280.401,0	5.394.748,5	27.446.491,0	27.428.205,9	22.005.928,0	22.187.273,6	35.452.601,0	35.093.666,5
	Pengeluaran Daerah							15.838.617,0	15.838.616,9	15.819.500,0	15.819.500
	SURPLUS (DEFISIT)	-	6.459.425,6	-	27.887.045,5	-	15.086.888,7	-	20.924.504,2	-	26.979.173,6

Sumber: Bidang Pembukuan BPKD (Badan Pengelola Keuangan Daerah) Kabupaten Sragen, 2006

2.2.3. Deskripsi Singkat Program Inovasi Penyelenggaraan Pelayanan Prima

2.2.3.1. Bidang Pelayanan Publik

a. Pelayanan dengan Konsep *Small Management*

Penyelenggaraan pemerintahan pada tingkat yang lebih rendah dan cakupan yang lebih kecil (kecamatan dan desa/kelurahan) memang hal biasa. Namun, pelimpahan sebagian kewenangan dan fungsi pemerintahan kabupaten ke kecamatan dan desa/kelurahan menjadi luar biasa ketika dihadapkan pada tuntutan atas didekatkannya pelayanan publik ke masyarakat. Di sinilah pengembangan kelembagaan dengan konsep *small management* turut dilaksanakan oleh Pemkab Sragen hingga ke kecamatan dan desa/kelurahan.

Di kecamatan dibentuk Unit Pelaksana Teknis dari beberapa dinas. Beberapa aspek yang bila ditangani di kecamatan bisa dilimpahkan ke sana, juga dilakukan desentralisasi kewenangan pada kecamatan dan desa/kelurahan. Bila perizinan dan produk-produk pelayanan masyarakat lainnya dijadikan indikator, sekarang ada 16 jenis kewenangan yang dilimpahkan ke kecamatan dan 8 kewenangan lagi ke desa/kelurahan. Jumlah ini tidak tertutup kemungkinan akan terus berkembang sesuai dengan perkembangan kebutuhan pelayanan masyarakat kecamatan dan desa/kelurahan.

Tabel 2.11.
Pelimpahan Kewenangan Pemkab Sragen ke Tingkat Kecamatan dan Desa/Kelurahan (Konsep *Small Management*)

Tingkat Kecamatan	Tingkat Kelurahan
1) Menerbitkan Izin Perhelatan 2) Menerbitkan Izin Penggunaan/ Penutupan Jalan Kabupaten 3) Menerbitkan Izin Pertunjukan/ Hiburan Umum/ Olah Raga/ Insidental 4) Menerbitkan Izin Tempat Usaha 5) Menerbitkan Izin Salon (skala kecil) 6) Menerbitkan Izin Mendirikan Bangunan (Permanen Kelas B, permanen ½ Bata Pilar, Semi Permanen) 7) Menerbitkan Izin bahan Galian Golongan C (skala kecil) 8) Menerbitkan Izin Tebang dan Angkut Kayu Hutan Rakyat 9) Menerbitkan Izin Rumah Makan/ Warung 10) Menerbitkan Izin Bengkel (kecil) 11) Menerbitkan dan Menandatangani Kartu Tanda Penduduk (KTP) 12) Menerbitkan Kartu Keluarga (KK) 13) Melaksanakan Pengawasan Proyek-Proyek Pembangunan di Wilayah Kecamatan 14) Membuat rekomendasi DP3 Para Kepala Unit Kerja dan Satuan Unit Kerja di Kecamatan 15) Melantik dan Mengambil Sumpah Lurah desa, Pamong Desa, dan Anggota BPD 16) Melaksanakan Ujian Tertulis Carik Desa	1) Penetapan SK Pengangkatan Lurah Desa Terpilih 2) Penetapan SK Pengangkatan Pamong Desa Terpilih 3) Pengaturan dan Penyusunan Anggaran Desa 4) Pengaturan Kedudukan Keuangan Lurah dan Pamong Desa 5) Pengaturan dan Pemanfaatan Kekayaan Desa 6) Pembentukan Badan Usaha Milik Desa 7) Pelaksanaan Pembangunan Pedesaan 8) Pembentukan Satuan Petugas (Satgas) Desa

Sumber: Keputusan Bupati Sragen No. 36 tahun 2002

b. Wisata Pelayanan Publik

Pelayanan publik di Kabupaten Sragen tergolong baik dan hal ini telah dikenal bukan hanya oleh daerah lain dan pemerintah pusat secara nasional tetapi juga hingga ke mancanegara. Tidak sedikit pihak yang datang untuk melihat langsung praktek pelayanan publik di Sragen, terutama implementasi *one stop service*, bahkan berdasarkan klaim Kepala BPT, jumlah kunjungan hingga pertengahan tahun 2006 mencapai di atas 300 kali.

Di samping praktek pelayanan publik yang menarik pihak lain untuk mempelajarinya, Sragen memiliki banyak potensi industri, perdagangan, investasi, pariwisata, dan kebudayaan yang mampu menarik kunjungan banyak pihak. Untuk memfasilitasi minat ini, Pemkab menyelenggarakan program Wisata Pelayanan Publik yang secara khusus diperuntukan bagi mereka yang hendak belajar dari pengalaman Pemkab Sragen menjalankan pemerintahan daerah dan pemberdayaan masyarakat. Konsep Wisata Pelayanan Publik tidak berbeda jauh dari apa yang dijalankan oleh lembaga-lembaga penyedia jasa perjalanan (*tour*) wisata. Ada paket-paket perjalanan tertentu yang ditujukan kepada kelompok pengunjung dengan beragam jumlah anggota rombongannya. Dengan menjadikannya sebagai acuan pelayanan, disediakan pula pelayanan informasi dan akomodasi bagi para pengunjung. Praktek oleh pemerintah daerah sebagai fasilitasi yang berkenaan dengan sektor publik seperti ini masih tergolong unik dan inovatif.

c. Pembebasan Biaya Pembuatan Akte Kelahiran & SIUP Pengusaha Pemula

Program pembebasan biaya pembuatan akte kelahiran merupakan bagian dari reformasi pelayanan perizinan di bawah Badan Pelayanan Terpadu (BPT, dh. KPT), demikian pula dengan pembebasan SIUP Pengusaha Pemula. Pengurusan keduanya, jika warga pemohon telah melengkapi berkas-berkas yang dibutuhkan, bisa dilakukan di BPT secara cepat dan mudah, tidak memakan waktu berhari-hari.

Berbeda dengan pelayanan nonperizinan lain di BPT, pelayanan pembuatan akte kelahiran tidak dipungut biaya. Pembebasan biaya pembuatan akte kelahiran didasarkan atas pemahaman bahwa akte kelahiran merupakan salah satu hak dasar setiap warga masyarakat untuk mendapatkan pelayanan administrasi sehingga statusnya diakui sebagai warga negara. Untuk menjamin pelaksanaan

program ini, dilakukan publikasi berupa pengumuman yang menegaskan isi ketentuan pembebasan biaya tersebut, terutama di tempat-tempat yang mudah terlihat melalui ruang tunggu BPT. Tempat pelayanannya pun didesain transparan dengan tempat pembayaran secara terpisah untuk mencegah terjadinya pungutan liar (pungli).

Merupakan niat awal Pemkab Sragen untuk meningkatkan taraf ekonomi masyarakat dengan memberdayakan kemampuan berwirausaha warga masyarakatnya. Untuk itu, diperlukan kemudahan bagi masyarakat yang hendak merintis bisnis agar upayanya membangun taraf ekonomi yang lebih baik tidak terganjal sebelum berkembang. Praktek pengurusan SIUP di banyak daerah rentan dengan pungutan liar, terutama karena diasumsikan SIUP berurusan dengan pengelolaan modal/uang. Di Sragen, pembebasan biaya pengurusan SIUP pengusaha pemula digratiskan, berbeda dengan pelayanan perizinan lain di BPT yang ditarik biaya dalam jumlah tertentu.

2.2.4. Deskripsi Singkat Program Inovasi Pemberdayaan Masyarakat

Target yang hendak dicapai dari upaya pemberdayaan masyarakat adalah majunya pendidikan, perekonomian, dan kesehatan masyarakat. Semua program inovasi diarahkan pada ketiga target tersebut. Khusus untuk target kemajuan pendidikan yang berkolerasi secara erat dengan bidang ketenagakerjaan, Pemkab Sragen menyelenggarakan pelatihan keterampilan yang diselenggarakan oleh Badan Diklat. Program ini merupakan program inovasi pilihan yang akan dijelaskan secara mendetail pada bagian selanjutnya dalam buku ini. Untuk target kemajuan perekonomian, pemkab Sragen menjalankan program pengembangan pertanian dengan segala program turunannya serta program dana bergulir. Program dana bergulir juga merupakan program inovasi pilihan yang akan dijelaskan kemudian.

2.2.4.1. Bidang Kesehatan Masyarakat

Pengolahan Sampah Terpadu

Untuk meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat, Pemkab Sragen melakukan pengelolaan sampah secara terpadu, baik terpadu dari segi mekanisme pengolahannya maupun terpadu dari segi satuan kerja yang mengelola pengolahan tersebut. Sebenarnya telah menjadi tugas Dinas Kebersihan untuk menyediakan tempat-tempat sampah yang klasifikasinya terbagi tiga. Namun, manajemen

persampahan berada dalam kewenangan Dinas Lingkungan Hidup melalui Program Pengelolaan Sampah Terpadu. Tujuan pengelolaan sampah terpadu adalah memaksimalkan daur ulang sampah agar jumlah sampah terminimalkan. Strategi yang diambil adalah 4R: *Reduce*, *Reuse*, *Recycle*, *Replant*. Bila tiga *R* yang pertema telah jamak diketahui, *R* yang terakhir (*replant*) bukan berarti menanam/menimbun kembali sampah yang berhasil dikumpulkan tetapi khusus bagi sampah organik akan dijadikan pupuk kompos yang dapat dipergunakan dalam penyuburan tanah pertanian dan perkebunan. Pengelolaan sampah terpadu bedasarkan surat keputusan bupati tahun 2004. Jadi, sejak 2004 telah mulai berjalan mekanisme ini.

Pengelolaan sampah terpadu dibagi menjadi empat kelompok: 1) di pemukiman, penanggung jawabnya adalah Lurah/Kepala Desa; 2) pada fasilitas perdagangan, penanggung jawabnya adalah para pengguna dengan jalan minimal menyediakan tempat sampah yang terbadi tiga kategori: *organik*, *plastik* (dicacah dan didaur ulang oleh masyarakat yang difasilitas Pemkab lalu dibuat alat-alat pemasangan listrik yang ditempel di tembok), *kertas* (bisa dijual); kemudian 3) perkantoran; serta 4) sekolah-sekolah dan fasilitas umum lainnya (lapangan, taman, alun-alun), penanggung jawab adalah Pemkab melalui Dinas Tata Kota karena dinas inilah yang mengangkut sampah ke tempat pembuangan sampah akhir. Semua kawasan pengelolaan sampah terpadu tersebut menuju tujuan "meminimalkan sampah dan memaksimalkan daur ulang" serta menempuh keempat strategi 4R tadi.

Pengelolaan sampah terpadu sejatinya juga melibatkan partisipasi masyarakat. Hal ini coba diterapkan oleh Pemkab Sragen sejak tahun 2004 dengan membangun pemukiman percontohan persampahan, salah satu yang termaju adalah di Karangdowo. Dari suatu pemukiman percontohan persampahan ini dihasilkan paket-paket pupuk kandang dan sampah-sampah yang secara bernilai ekonomi lalu dijual keluar. Suatu desa, kelurahan, atau kecamatan, dijadikan pemukiman percontohan karena telah berhasil memroduksi kompos yang bahu-membahu antara masyarakat dan satuan kerja terkait. Yang melatarbelakangi dijalankannya proyek percontohan ini pada awalnya adalah adanya program dari Kementrian Lingkungan Hidup, seperti program pemenangan Adipura.

2.2.4.2. Bidang Pertanian

a. Revitalisasi Pertanian Organik

Pertanian yang merupakan sektor paling dominan di Sragen jelas tidak luput dari perhatian Pemkab untuk dimajukan dengan program-program inovasi. Di kala penggunaan bahan-bahan kimiawi menjadi tren pengelolaan pertanian, Pemkab Sragen mencoba membudidayakan pertanian organik. Pembudidayaan beras organik telah dimulai sejak tahun 2001 melalui kebijakan ketahanan pangan hingga sekarang.

Pembudidayaan beras organik memang tidak mudah. Hampir seluruh lahan pertanian saat ini telah terkontaminasi bahan-bahan kimiawi akibat penggunaan pupuk kimiawi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, dibutuhkan rehabilitasi tanah agar dapat ditanami kembali dan menghasilkan padi yang kadar kimiawinya sedikit. Untuk menunjang hal ini, Pemkab Sragen bekerjasama terutama dengan tenaga-tenaga ahli dari BPPT dan Universitas Negeri Sebelas Maret (UNS).

Dalam pemulihan kondisi tanah yang telah terlanjur terkontaminasi bahan-bahan kimiawi, penggunaan pupuk organik dilakukan secara berangsur-angsur, tidak sekaligus secara drastis, biasanya memakan waktu dua hingga tiga tahun. Hasil yang diperoleh dari penggunaan pupuk organik ini adalah padi atau tanaman yang bagus dan kualitasnya lebih tinggi, ditandai dengan isi gabah yang bernas, *kresek* (semacam kantung atau kemasan) gabahnya bisa mencapai 65 kg, sehingga pendapatan petani meningkat. Pasokan ketersedian padi organik yang masih terbatas produksinya dalam proses yang berangsur-angsur tadi menjadikan pengerjaan pertanian secara kimiawi masih dipergunakan dan padi hasil penanaman secara kimiawi masih dipasarkan agar permintaan beras masyarakat tertutupi. Namun, secara bertahap, padi organik akan dikembangkan kuantitas secara lebih besar lagi.

Petani diberi kesadaran bahwa dengan digunakannya bahan-bahan kimia, seperti pestisida, tidak hanya merusak tanah dan tanaman padi tetapi juga teman petani di sawah, seperti belut dan cacing yang bermanfaat. Namun, tidak semua petani mau menggunakan pupuk organik dalam pengelolaan sawahnya, dalam satu desa ada saja yang menolak menggunakannya. Mereka masih enggan menggunakan inovasi baru dalam bertani, berbeda dengan petani yang sudah terbuka cara berpikirnya (*open-minded*). Di samping itu, mereka masih mengeluhkan pengelolaan padi organik yang membutuhkan tenaga banyak dan produktivitas yang belum sebanyak padi hasil pengelolaan secara kimiawi.

Di samping yang berkeberatan menggunakan cara-cara organik dalam mengelola pertanian, sebagian masyarakat dan petani lain yang telah mengenal padi organik justru melihat hasil pengelolaan secara organik lebih bagus daripada yang kimiawi sehingga mereka menilai padi organik mengandung manfaat yang lebih besar lagi. Ada juga petani yang enggan mengelola secara organik karena harus melakukan pemulihan tanah terlebih dulu, sementara pemulihan itu memakan waktu yang tidak sedikit, padahal ada sebagian petani yang mengelola lahan pertanian dengan sistem sewa, misalnya sewa satu tahun. Dinas telah mengambil langkah penyadaran bahwa pemulihan tanah ini bukan hanya untuk sekarang dinikmati tetapi juga sebagai warisan anak-cucu mereka semua. (Mengenai data perbandingan dalam prosentasi antara petani pengelola pertanian secara organik dan yang masih dengan cara-cara kimiawi, narasumber mengaku belum mengetahui jumlah pastinya, hanya memberikan isyarat bahwa data didapat dengan mengukur luas tanam antara yang organik dan kimiawi).

Pembudidayaan padi organik dilakukan dengan kemitraan antara petani atau kelompok tani dan pengusaha, sementara dinas menyediakan pupuk organiknya dan pestisida, sebagian pembeliannya juga oleh penerima produksi. Payung hukum bagi kerjasama ini hanya berdasarkan perjanjian antarpihak-pihak terkait. Dengan adanya perjanjian kerjasama ini, bisa dicegah kemerosotan harga gabah saat masa panen yang biasanya produksi gabahnya meningkat, juga terjadi lancarnya penyaluran hasil produksi. Dinas juga bekerjasama dengan PD PAL (Pelopor Alam Lestari) untuk membeli harga gabah sesuai harga pasar sehingga harga gabah tidak terpuruk.

b. Peningkatan Teknologi Pertanian

Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan melihat adanya kecenderungan bahwa dengan dikembangkan sektor di luar pertanian akan terjadi pengalihan sumber daya, terutama generasi muda, untuk bekerja di sektor lain nonpertanian sehingga akan menurunkan jumlah SDM yang akan mengelola pertanian. Berkenaan dengan hal ini, pemkab mengupayakan terjadi reorganisasi pengelolaan/usaha pertanian dengan memanfaatkan peluang lain, yakni dengan penggunaan alat-alat yang lebih canggih, misalnya traktor untuk meningkatkan jumlah lahan yang digarap dengan jumlah petani yang sedikit, atau dengan penggunaan *power tracer*: sebelumnya satu patok pemotongan padi membutuhkan tiga puluh orang, kini dengan tiga puluh orang bisa merampungkan pemotongan padi dalam satu hektar. Alat lain yang dipergunakan adalah alat pemecah jagung dan pengering gabah yang biasa disebut *rice-drier* padahal dulu dilakukan secara manual. Jadi,

penurunan jumlah sumber daya manusia untuk mengelola pertanian diatasi dengan peningkatan penggunaan alat-alat pengelola pertanian dengan teknologi yang semakin tinggi/canggih.

c. *Home* Pengelolaan Padi

Rencana Pemkab ke depan dalam mengembangkan sektor pertanian dan peningkatan kesejahteraan petani sebagai mata pencarian paling dominan di kalangan masyarakat Sragen, Pemkab akan membuat semacam *home* pengelolaan padi. Bila disetujui Menteri Pertanian, Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan akan membuat suatu alat penampungan gabah yang besar. Dalam rangka pembuatan alat-alat pertanian sebagaimana disebutkan di atas, Dinas telah memanfaatkan kelompok-kelompok bengkel binaan yang diberi pinjaman modal untuk mengembangkan pembuatan alat-alat pertanian tersebut. Hasilnya diharapkan bisa dipasarkan ke luar Kabupaten Sragen, bahkan hingga ke Jawa Timur, selain dimanfaatkan petani lokal. Pemesanan alat-alat pertanian tersebut diarahkan ke PD PAL. Dalam mengelola dan memasarkan hasil-hasil pertanian, pihak swasta juga diajak bekerjasama, misalnya PT Padi Mulia yang ada di Sragen.

d. Simbiosis Mutualisme Petani-PNS

Untuk memberikan memberikan penghasilan tambahan bagi PNS demi peningkatan kesejahteraan mereka, kelompok-kelompk tani yang ada diarahkan untuk dijadikan kelompok tani binaan oleh Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan. Setiap hasil penjualan gabah, sebagiannya diberikan ke petugas sebagai *fee* bagi mereka bimbingan dan pengawalan distribusi hasil panen dari awal lokasi panen hingga ke lokasi pengemasan. Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan mengklaim bahwa *fee* tersebut hanya sebagai rangsangan bagi petugas, terlebih setiap penjualan gabah itu harganya lebih tinggi sekitar Rp 200,00 per kg bagi padi organik dan Rp 100,00 bagi padi kimiawi sehingga ada kelebihan yang bisa diberikan sebagai *fee* tambahan bagi petugas meskipun merekatetap ditekankan untuk bekerja tanpa pamrih. Pihak Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan juga mengklaim bahwa praktek ini disetujui oleh para kelompok tani.

e. Diversifikasi Mata Pencarian Petani

Untuk meningkatkan kesejahteraan petani, petani diarahkan agar tidak hanya bertani tetapi juga menangani sektor-sektor pekerjaan lain karena jika

hanya mengandalkan pertanian saja, sulit sekali bagi petani untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Sebagai contoh, para kelompok tani binaan pemkab diarahkan untuk beternak dan ternyata secara terpadu menunjang pertanian untuk dikelola secara organik, misalnya kencing hewan ternak untuk pupuk cair, kotorannya untuk pupuk kandang, dll.

f. Peternakan Kandang Komunal

Perkembangan peternakan sapi yang pesat di Kabupaten Sragen tak terlepas dari cara pemeliharaan sapi itu sendiri oleh para peternaknya. Di Sragen, pengelolaan peternakan dan pemeliharaan sapi dilangsungkan secara apik melalui praktek Kandang Komunal. Sesuai dengan namanya, Kandang Komunal mengisyaratkan pemeliharaan sapi dengan satu kandang bersama dengan sesama peternak, satu atau beberapa kelompok sekaligus.

Keuntungan praktek pemeliharaan sapi seperti ini adalah terbentuknya tanggung jawab untuk saling menjaga dan merawat sapi selama proses pemeliharaannya. Sapi pun lebih terlindung dari panas berlebih dan hujan, serta lebih terproteksi dari ancaman binatang buas dan pencurian. Dengan demikian, model Kandang Komunal menjamin aksesabilitas tinggi dalam pemeliharaan sapi bagi para pemiliknya tetapi memberikan proteksi lebih terhadap potensi kehilangan secara tidak sah. Sejak penerapan model Kandang Komunal ini, jumlah sapi potong, termasuk sapi Brangus, cenderung meningkat dan tingkat kematian akibat penyakit atau gangguan lainnya cenderung menurun (lihat kembali tabel 2.5.).

g. *Cluster* Peternakan Ikan

Berbagai jenis ikan dibudidayakan di Kabupaten Sragen dengan sistem keramba. Selain dikembangbiakkan di desa-desa oleh penduduk setempat, kawasan Waduk Kedung Ombo, Kecamatan Sumberlawang, menjadi lahan yang berpotensi besar dalam pembiakkan ikan dengan sistem keramba ini. Jenis ikan unggulan yang dikembangbiakkan di Sragen, sedikitnya adalah Ikan Nila Merah, Nila Hitam, Ikan Lele, Ikan Gabus Malas, dan Ikan Patin, Ikan Karper, dan Ikan Gurami.

Cluster peternakan ikan dioperasikan dengan pembentukan kelompok-kelompok peternak ikan berdasarkan spesialisasi tahap penangkaran ikan yang diternak. Jika penangkaran dilakukan melalui tiga tahap: pembibitan,

pendewasaan, dan pembiakan, demikian pula terbentuk tiga cluster peternak ikan. Namun, cluster peternak ikan juga dibagi atas pembagian kewilayahan menurut desanya masing-masing.

Untuk mengembangkan produksi dan pemasaran peternakan ikan, pemkab Sragen tidak hanya menjalin kerjasama dengan agen penyalur tetapi juga investor. Untuk itu, dilakukanlah kebijakan kemudahan investasi, membangun sarana-prasarana penunjang bagi peternakan ikan, membuka pangsa pasar dengan promosi, memberikan pinjaman modal kepada anggota cluster peternak ikan dengan bunga lunak, hingga akhirnya membentuk kemitraan yang sinergis.

Para peternak ikan, melalui *cluster* di desanya masing-masing, dapat mengusulkan pertemuan untuk membahas hal-hal penting bersama pemkab. Dalam pertemuan tersebut, biasanya dilakukan penyuluhan seputar kondisi pasar, teknik pengembangbiakan ikan dengan baik, dan langkah-langkah pencegahan-penanganan penyakit yang diderita ikan, yang menghadirkan agen pemasar atau peternak ikan berpengalaman. Evaluasi menjadi lebih mudah dengan pembentukan *cluster* ini, bahkan sehubungan dengan pemberian pinjaman dengan bunga lunak, pengelompokan peternak ikan dalam *cluster* memungkinkan mekanisme tanggung-renteng untuk dijalankan dengan saling menjaga tanggung jawab antaranggota *cluster* untuk melunasi pinjaman. Persoalan yang terakhir ini akan dibahas pada bab lain dalam buku ini.

h. Persiapan Alih Profesi Petani

Berkenaan dengan dominannya mata pencarian di sektor pertanian, telah menjadi program Pemkab Sragen agar terjadi alih profesi karena jika bertahan sebagai petani ketika lahan pertanian tidak berkembang, ke depan lahan pertanian akan menyempit. Hal ini disebabkan bertahannya mereka sebagai petani mengikuti pola pewarisan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Pola *taken for granted* seperti ini menciptakan pola tradisional tersendiri yang pada akhirnya menjadikan pengelolaan pertanian menjadi kurang berkembang.

Pengupayaan agar sebagian petani beralih profesi dilakukan Pemkab Sragen dengan jalan memberikan semangat wirausaha mereka agar kelak sebagian petani bisa beralih menjadi pengusaha dalam berbagai skala. Untuk menunjang upaya membangun kesadaran dan alih profesi dari pertanian ke wirausaha, Pemkab Sragen menempuh jalan internalisasi terhadap generasi muda di sekolah-sekolah dengan penekanan pada empat hal yang menjadi prioritas, yakni penguasaan

komputer, bahasa inggris, ilmu wirausaha, dan budi pekerti. Bantuan pengadaan komputer ke sekolah-sekolah adalah salah satu contoh dukungan penuh Pemkab terhadap tekanan prioritas ini. Meskipun pengupayaannya tidak mudah, di lingkungan internal PNS, dua dari empat prioritas tersebut, yakni bahasa inggris dan penguasaan komputer, sangat difasilitasi, misalnya kursus bahasa gratis di Badan Diklat. Ini merupakan komitmen Pemkab agar PNS dan masyarakat bisa memiliki keterampilan lebih. Pada tahun 2003, Pemkab mulai melakukan tahapan-tahapan tes sesuai kebutuhan. Karena pemkab membutuhkan PNS yang mampu mengoperasikan komputer, keterampilan komputer dijadikan syarat dalam suatu tahapan tes penerimaan CPNS.

i. Area Wisata Terpadu di Kawasan Waduk Kedung Ombo

Kawasan Waduk Kedung Ombo berada di sebelah barat laut Kabupaten Sragen, tepatnya di Kecamatan Sumberlawang, berhimpit dan berbatasan dengan daerah lain di sekitarnya. Luas kawasan ini adalah 6.576 ha dengan perincian: perairan seluas 2.830 ha dan lahan tidak tergenang air seluas 3.746 ha. Kelompok areal berupa lahan tak tergenang air ini terkenal sebagai daerah kering.

Waduk Kedung Ombo dinilai strategis untuk diprioritaskan pengembangannya oleh Pemkab Sragen dengan mempertimbangkan sedikitnya tiga hal. Pertama, keseluruhan lokasi waduk ini tidak hanya menjadi domain Kabupaten Sragen tetapi juga daerah sekitarnya sehingga bagian waduk yang secara dominan masuk wilayah Sragen harus dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk kemakmuran warga Kabupaten Sragen. Kedua, lahan tak tergenang air di Waduk Kedung Ombo merupakan daerah kering dan menempati areal terluas di Kedung Ombo. Ini merupakan paradoks atas keberadaan perairan yang luasnya hampir setengah kawasan ini. Hal ini menyiratkan bahwa pengelolaan perairan mendesak dilakukan agar dapat dimanfaatkan, terutama bagi wilayah Sragen sebelah utara yang memang lebih kering daripada di bagian selatannya. Ketiga, Waduk Kedung Ombo diakui sebagai kawasan dengan panorama alam yang indah sehingga menyimpan potensi besar sebagai daerah wisata dibandingkan daerah kering lainnya di sebelah utara Sragen.

Waduk Kedung Ombo sendiri sebagian besar terdapat di Sragen sehingga lahan di sekitar Kedung Ombo bisa dimanfaatkan secara optimal bagi masyarakat Sragen yang berdomisili di sekitarnya, terutama pemanfaatannya dalam hal pengairan. Namun, karena pengairan Waduk Kedung Ombo cenderung mengalir ke arah utara sehingga pemanfaatannya lebih banyak dinikmati oleh kabupaten lain, pemanfaatan Waduk Kedung Ombo perlu segera dilaksanakan secara optimal agar lahan di sana bisa digunakan untuk bercocok tanam tanaman-tanaman unggulan.

Untuk merintis pembudidayaan tanaman-tanaman unggulan, sejak lima tahun lalu Pemkab Sragen mulai memperbanyak pembuatan *embung*, semacam waduk mini berbentuk cekungan, yang bisa menampung air dan kemudian bisa dimanfaatkan bagi pertanian, setidaknya di sekitar *embung* tersebut. Dengan model seperti ini, pengembangan lahan utara dalam penyemaian tanaman bisa lebih variatif lagi. Salah satu tanaman yang telah bisa dikembangkan adalah tebu lahan kering, bahkan sekarang telah merambah ke areal Perhutani. Hal ini ditindaklanjuti dengan pembuatan MoU dengan Departemen Kehutanan untuk pemanfataannya. Kini tak kurang terdapat 16.000 ha yang telah dimanfaatkan sebagai lahan penyemaian tebu lahan kering. Dengan dikembangkannya budidaya tebu lahan kering di sebelah utara, pabrik-pabrik gula yang hampir bangkrut tidak jadi gulung tikar. Pabrik-pabrik gula tersebut merupakan aset daerah yang telah berdiri sejak tahun 1813, termasuk pula objek yang menarik dikunjungi, yakni Pabrik Gula Mojo Sragen.

Di Kawasan Waduk Kedung Ombo, peternakan ikan menggunakan teknik Karamba Jaring Apung (KJA) yang memanfaatkan sumber-sumber air yang masih bersih jauh dari pencemaran. KJA terletak di Desa Ngargotirto, Kecamatan Sumberlawang. Di sana terdapat sekitar 666 petak KJA yang dikelola oleh 42 rumah tangga perikanan. Ukuran KJA per petak sekitar 7 x 7 x 3,5 m berbahan konstruksi besi dengan kadar 90%. Jumlah ini belum mencapai batas maksimal 1.100 petak (5,6 ha) yang diperbolehkan untuk dikembangkan di kawasan ini.

Tabel 2.12.
Perkembangan Produksi Ikan dengan Teknik Keramba Jaring Apung (KJA) di Kawasan Waduk Kedung Ombo Kabupaten Sragen

Tahun	Produksi (Kg)
2001	1.331.109
2002	1.044.087
2003	1.153.430
2004	1.305.430
2005	1.430.000

Sumber: www.sragen.go.id

Untuk menjaga kelestarian alam sekitar kawasan, pengembangan KJA tidak boleh melebih 2% dari total areal Kawasan Waduk Kedung Ombo. Meskipun perkembangan peternakan ikan dengan teknik KJA cukup baik dengan potensi pemasaran yang menjanjikan, tantangan yang dihadapi Pemkab dalam

mengembangkan teknik KJA adalah mengubah pola pencarian dan kebiasaan masyarakat sekitar dari petani atau pengolah kebun menjadi peternak ikan.

Selain pembentukan embung, pembudidayaan tebu lahan kering, dan KJA, oleh Pemkab Sragen Waduk Kedung Ombo telah dikembangkan menjadi salah satu obyek pariwisata. Selain panorama alam yang indah, pasar ikan, serta olah raga *motorboat*, di pulau tengah waduk seluas 20ha yang telah terbangun, kelanjutan investasi Pemkab Sragen di kawasan ini untuk menjadikannya kawasan wisata akan berujung pada pengembangan area wisata terpadu yang terdiri atas beberapa obyek wisata sebagai berikut:

1. Olahraga dayung, memancing, dan terbang layang dengan gantole dan balon udara.
2. Pacuan kuda dan Taman Safari.
3. Taman Impian Anak dengan kereta gantung.
4. Taman Buah dan Restoran Apung.
5. Bumi perkemahan.

Area wisata terpadu memadukan antara potensi pariwisata, konservasi alam, dan pembudidayaan hasil alam yang menjadi hasil pengolahan lahan kering. Dengan demikian, kawasan Waduk Kedung Ombo memenuhi aspek fungsional dan estetikanya sekaligus.

Bab III

Memajukan Perekonomian dengan Berwirausaha: Program Inovasi Unggulan di Kabupaten Sragen

Bab III

Memajukan Perekonomian Dengan Berwirausaha: Program Inovasi Unggulan Di Kabupaten Sragen

3.1. Mempermudah Perizinan

Pengalaman masyarakat dan dunia usaha di Indonesia menunjukkan pengalaman pahit saat harus berhadapan dengan birokrasi dalam hal pengurusan perizinan dan nonperizinan lainnya, terlebih ketika kebijakan otonomi daerah diberlakukan. Bupati Sragen, H. Untung Wiyono, yang juga seorang pengusaha kelas nasional pun tak lepas dari pengalaman pahit tersebut. Merupakan kesempatan besar untuk melakukan perubahan melalui langkah-langkah struktural ketika beliau memimpin Kabupaten Sragen saat ini.

Beranjak dari keinginan untuk mewujudkan suatu mekanisme pelayanan bagi masyarakat yang cepat, efisien, dan terjangkau biayanya atau bahkan gratis, terutama dalam hal pengurusan perizinan dan nonperizinan yang sering kali di tempat lain menjadi bermasalah, didirikanlah Kantor Pelayanan Terpadu (KPT) melalui Peraturan Daerah Sragen No. 15 tahun 2003. Namun, KPT ini sebenarnya merupakan pengembangan dari Unit Pelayanan Terpadu (UPT) yang telah didirikan setahun sebelumnya, 24 Mei 2002, bermodalkan Keputusan Bupati No. 17 tahun 2002. UPT yang mulai beroperasi secara resmi pada tanggal 1 Oktober 2002 mendapatkan sambutan dari pihak DPRD dengan diterbitkannya surat Ketua DPRD No. 170/288/15/2002 tanggal 27 September 2002 perihal Persetujuan Operasional UPT Kabupaten Sragen.

Dalam pelaksanaan tugasnya, Kepala KPT diberikan sebagian pelimpahan kewenangan di bidang perizinan oleh Bupati Melalui Keputusan Bupati No. 22A Tahun 2002 yang kemudian digantikan oleh Peraturan Bupati No. 6

Tahun 2005. Melalui pelimpahan sebagian kewenangan ini, Kepala KPT dapat menandatangani secara langsung sejumlah perizinan dan nonperizinan. Dengan demikian pelayanan perizinan dan nonperizinan menjadi lebih cepat dan efisien. Dalam perjalanannya, terdpat pemikiran untuk meningkatkan status KPT menjadi sebuah Badan. Setelah tercapai kesepakatan agar status KPT ditingkatkan menjadi Badan, Badan Pelayanan Terpadu (BPT) pun dibentuk berdasarkan Perda No. 4 Tahun 2006. Perubahan KPT menjadi berbentuk Badan ini mempertimbangkan sedikitnya dua hal.

Pertama, batasan jumlah maksimal satuan kerja yang bisa dibentuk berdasarkan PP No. 8 Tahun 2003 adalah dinas dengan jumlah maksimal sebanyak 14 buah, sementara Badan dibatasi berjumlah lima dan kantor berjumlah tiga, di samping sekretariat daerah. Karena dinas telah memenuhi jumlah 14 buah tersebut, yang paling berpeluang adalah status Badan sehingga KPT ditingkatkan statusnya menjadi Badan (lihat Peraturan Daerah Kabupaten Sragen No. 1 Tahun 2006). *Kedua*, dibutuhkan posisi tawar yang memadai bagi Kepala KPT yang masih menempati posisi Eselon III dengan jalan peningkatan posisi menjadi Eselon II. Jadi, dengan ini akan ada kesetaraan antara BPT dan dinas-dinas terkait yang sebagian kewenangan mereka dilimpahkan ke BPT (dh KPT).

3.1.1. Situasi Sebelum Program

Pendirian BPT (dh KPT) ini tak terlepas dari keprihatinan akan sulitnya para investor dalam berinvestasi. Selain investor, kesulitan warga masyarakat yang hendak membuka usaha akibat pengurusan izin yang berbelit-belit dan lama akibat 'tersandung' sejumlah dinas yang harus 'dikunjungi'—di sejumlah daerah bisa mencapai 300 hari dengan melewati 27 'meja' untuk pengurusan izin pendirian usaha—menjadi pemicu pendirian BPT (dh KPT). Pungutan liar (pungli) menjadi harga yang harus dibayar atas ketidapastian pengurusan suatu perizinan dan nonperizinan.

Kondisi tersebut cukup menjelaskan perkembangan nilai investasi perusahaan kecil-menengah yang hampir mengalami stagnasi. Pada tahun 2000 nilai investasi perusahaan kecil-menengah mencapai Rp 30,775 milyar dan setahun berikutnya hanya berkembang menjadi sebesar Rp 30,964 milyar. Kondisi yang lebih baik dialami oleh perusahaan besar yang berinvestasi. Terdapat kenaikan dari nilai investasi sebesar Rp 110,095 milyar pada tahun 2000 menjadi Rp 145.805, milyar pada tahun 2001.

3.1.2. Keterlibatan Masyarakat dalam Penyusunan dan Pelaksanaan Program

Partisipasi masyarakat dalam penyusunan dan pelaksanaan program BPT (dh KPT) mensyaratkan adanya keterbukaan. Oleh karena itu, BPT (dh KPT) menerapkan keterbukaan dalam hal pelayanan. Hal ini dibuktikan dengan adanya publikasi prosedur dan biaya pelayanan di ruang tunggu warga, berupa leaflet atau brosur yang dipajang di rak kecil meja pusat informasi dekat kasir; juga kasir yang terbuka sehingga *watchable*, siapa pun bisa menyaksikan proses penyerahan uang atau biaya pelayanan—jika memang pelayanan yang bersangkutan dipungut biaya dalam jumlah tertentu—serta pemberian jaminan bagi setiap warga yang mengurus bahwa tidak ada pungutan liar dalam pelayanan. Keterbukaan BPT (dh KPT) menutup celah ketidakpastian. Saat pengurusan perizinan dan nonperizinan, masyarakat mendapatkan kepastian tentang jangka waktu penyelesaian berkas, tanggal berkas yang diajukan bisa diambil oleh masyarakat pemohon, serta jumlah biaya yang harus dibayar atas diurusnya suatu berkas yang diajukan.

Untuk mendukung keterbukaan tadi, BPT (dh KPT) juga melaksanakan kegiatan sosialisasi paradigma dan mekanisme pelayanan publik yang baru kepada masyarakat dengan memanfaatkan komunikasi antara Bupati dan warga masyarakat, melalui dinas-dinas terkait dalam aktivitas kerja mereka, reklame yang dipasang di bagian dalam dan luar ruangan BPT (dh KPT), *standing banner* di beberapa penjuru BPT (dh KPT), serta *billboard* di jalan protokol.

BPT (dh KPT) menyediakan saluran pengaduan bagi warga masyarakat pengguna jasa, tidak hanya dalam bentuk penyediaan kotak "Saran & Kritik" tetapi juga disediakan prosedur dan ruangan tersendiri dalam penyampaian komplain. Pengaduan yang dilaporkan ke Ruang Pengaduan akan ditindaklanjuti dengan pemberian informasi balik kepada pihak yang komplain tersebut, ini termasuk hak warga masyarakat pengguna jasa BPT (dh KPT) dan tercantum dalam perda. Atas pelayanan yang diberikan, masyarakat pengguna jasa diberikan waktu 3 x 24 jam untuk menyampaikan pengaduan. Setelah pengaduan diajukan, staf BPT (dh KPT) yang menangani pengaduan akan menyampaikan jangka waktu penyelesaian masalah yang bersangkutan kepada pihak yang menyampaikan pengaduan. Di samping menyampaikan langsung ke BPT (dh KPT), masyarakat bisa menyampaikan pengaduan *via* telepon atau *e-mail*.

Dalam rangka perbaikan pelayanannya, BPT (dh KPT) menyelenggarakan survey kepuasan pengguna jasa pelayanan perizinan dan nonperizinan terhadap

150 responden yang dipilih secara acak. Saat ini pengaturan mengenai pelaksanaan survey kepuasan masyarakat ini diatur melalui Perbup No. 08 Tahun 2006. Survey ini dilakukan setiap enam bulan sekali terhadap 14 unsur pelayanan publik. Survey pertama diselenggarakan pada Bulan April 2003, kemudian Oktober 2003, Juni 2004, Januari 2005. Kategori penilaian menggunakan nilai persepsi 1 hingga 4 secara berturut-turut menunjukkan kategori "tidak baik" hingga "sangat baik". Metode pengolahan data untuk mengetahui nilai IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat) dilakukan dengan menggunakan rumus

$$\text{Bobot rata-rata tertimbang} = \frac{\text{Jumlah Bobot}}{\text{Jumlah Unsur}} = \frac{1}{4} = 0{,}071$$

$$\text{IKM} = \frac{\text{Total dari Nilai Persepsi per Unsur}}{\text{Total Unsur yang Terisi}} \times \text{Nilai Penimbang}$$

Untuk memudahkan interpretasi terhadap penilaian IKM (berkisar antara 25 – 100), hasil penilaian tersebut dikonversikan dengan nilai dasar 25, rumus: IKM Unit Pelayanan x 25.

Tabel 3.1.
Nilai Persepsi, Interval IKM, Interval Konversi IKM, Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan

Nilai Persepsi	Nilai Interval IKM	Nilai Interval Konversi IKM	Mutu Pelayanan	Kinerja Unit Pelayanan
1	1,00 – 1,75	25 – 43,75	D	Tidak Baik
2	1,76 – 2,50	43,76 – 62,50	C	Kurang Baik
3	2,51 – 3,25	62,51 – 81,25	B	Baik
4	3,26 – 4,00	81,26 – 100,00	A	Sangat Baik

Survey dilakukan dengan menggunakan sumber daya staf BPT (dh KPT) sendiri atau pelibatan pihak independen dari kalangan perguruan tinggi, Badan Pusat Statistik (BPS), atau lembaga swadaya masyarakat. Pengisian kuesioner dalam survey bisa dilakukan secara mandiri oleh responden atau secara aktif diwawancarai oleh petugas survey.

Tabel 3.2.
Hasil Survey Kepuasan Pengguna Jasa Badan Pelayanan Terpadu Kabupaten Sragen pada Paruh Pertama Tahun 2005

No.	Uraian	Sangat Puas		Puas		Kurang Puas		Tidak Puas	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1.	Prosedur	40	28	104	69	6	3	-	-
2.	Informasi	30	21	113	75	7	4	-	-
3.	Pelayanan	38	26	109	72	3	2	-	-
4.	Kedisiplinan	31	21	116	77	3	2	-	-
5.	Tanggung Jawab	35	23	114	76	1	1	-	-
6.	Kemampuan	29	19	120	80	1	1	-	-
7.	Kecepatan	45	30	102	68	3	2	-	-
8.	Antrian	29	19	118	78	3	2	-	-
9.	Kesopanan	37	24	112	75	1	1	-	-
10.	Kewajaran Biaya	36	24	113	75	1	1	-	-
11.	Kesesuaian Biaya	30	21	116	77	4	2	-	-
12.	Ketepatan Waktu	33	23	113	75	4	2	-	-
13.	Kenyamanan	42	29	104	69	4	2	-	-
14.	Keamanan	42	29	103	68	5	3	-	-

Keterangan: diperoleh IKM sebesar 82 (sangat memuaskan)

Sumber: *Profile Kantor Pelayanan Terpadu Kabupaten Sragen*. Sragen: Kantor Pelayanan Terpadu Pemerintah Kabupaten Sragen, 2006, hlm. 28.

3.1.3. Mobilisasi Sumberdaya dalam Program

Langkah-langkah *maintenance* yang ditempuh demi mewujudkan perubahan pola pikir, tata nilai, standar layanan, hingga penampilan luar pegawai BPT (dh KPT) hingga setara dengan standar baku di perusahaan-perusahaan swasta ditunjang dengan pelibatan para profesional swasta. Diawali dengan proses magang selama sepekan di KPT Kabupaten Gianyar, Bali, pelatihan-pelatihan manajemen jasa (*service management*) interaktif juga diselenggarakan bagi pegawai BPT (dh KPT) agar mereka terbiasa enerjik, dinamis, dan ramah, layaknya pihak swasta dalam bekerja.

Sejak Januari 2003, BPT (dh KPT) menyelenggarakan pelatihan komputer bagi 20 pegawai, termasuk tenaga pelayanan teknis, setiap Hari Senin dan Kamis

dengan muatan materi pelatihan pokok *Microsoft Word*, *Microsoft Excel*, dan *Microsoft Access*. Dalam kegiatan pelatihan dengan bekerjasama dengan pihak swasta, BPT (dh KPT) menggandeng konsultan yang ditunjuk PT Sucofindo yang juga bertindak sebagai auditor eksternal BPT (dh KPT) untuk mengisi pelatihan ESQ dan sistem manajemen mutu. Penguasaan sistem manajemen mutu inilah yang menjadi prasyarat untuk mendapatkan ISO 9001.

Selain itu, pada tahun 2005 pula pelatihan psikologi bagi kalangan profesional di BPT (dh KPT) diadakan 30 hingga 41 kali pelatihan yang diasuh oleh Manajer SDM sebuah perusahaan swasta pada setiap Hari Sabtu secara intensif. Pengukuran kinerja diarahkan pada tingkat perubahan yang dihasilkan pegawai selaku peserta pelatihan.

Secara umum pekerjaan di BPT (dh KPT) telah terkomputerisasi meskipun dalam sebagian proses pelayanan masih bersifat manual. Namun, akuntabilitas dan transparansi tetap dipertahankan sehingga penyimpangan relatif bisa diantisipasi. Penggunaan sarana dan prasarana dengan memanfaatkan sistem *online* memungkinkan pula pelayanan pembuatan KTP dan perpanjangannya (bila ditangani oleh BPT (dh KPT), tidak di kecamatan) ditangani dalam waktu dua menit, rentang waktu ini sudah termasuk konfirmasi ke kantor pusat.

3.1.4. Proses dan Masalah yang Dihadapi

Pendirian BPT (dh KPT) yang pada awal pendiriannya hanya bermodalkan surat keputusan Bupati dan tidak dibentuk berdasarkan peraturan daerah (perda) dapat dikatakan sebagai langkah cerdas dan konkret. Dengan surat keputusan bupati, BPT (dh. KPT/ UPT) yang didirikan itu dapat terus bergerak dengan langkah pembelajaran tersendiri, mengalami proses *trial and error*, mengambil banyak pengalaman dalam proses pengoperasiannya, sehingga memungkinkan menemukan format yang tepat baginya untuk mewujudkan pelayanan yang cepat, mudah, transparan, dan penuh kepastian.

Bandingkan kondisi tersebut jika BPT (dh KPT) didirikan berdasarkan perda yang merupakan konsensus antara pihak eksekutif dan *council* (DPRD). Telah jamak diketahui bahwa konsensus merupakan hasil akhir dialog dan perdebatan alot antarpihak-pihak berkepentingan. Jika harus menunggu perda disahkan, pendirian BPT (dh KPT) tentu akan memakan waktu lebih lama dari yang seharusnya padahal masyarakat terus mengharapkan agar dalam waktu tidak lama Pemkab Sragen mampu memenuhi kebutuhan pengurusan perizinan

dan nonperizinan yang memuaskan mereka. Di samping itu, jika dalam waktu pengoperasian BPT (dh KPT) yang dibentuk berdasarkan perda itu menemukan banyak masalah di tengah jalan sehingga harus menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang dihadapi, perda pun harus diganti dan ini tentu memakan waktu dan biaya yang sangat tidak sedikit lagi.

Secara konkret, UPT yang beroperasi dan menimba banyak pengalaman dalam setahun akhirnya menemukan format yang relatif lebih tepat, sebagaimana dapat dirasakan masyarakat secara umum pada masa kini, sehingga layak untuk diperkuat aspek hukum dan organisasinya dalam format Kantor Pelayanan Terpadu (KPT) hingga menjadi Badan Pelayanan Terpadu (BPT) berdasarkan perda.

Tujuan untuk mencapai pelayanan prima dalam sektor publik berupaya diraih BPT (dh KPT) dengan bekerja secara sederhana dan cepat dengan batasan waktu yang singkat: diupayakan tidak lebih dari 12 hari (khusus untuk pengurusan Izin Mendirikan Bangunan, mencapai 15 hari kerja); sementara jumlah pegawai yang dimiliki hanya 30 orang yang melayani 62 pelayanan: 52 pelayanan perizinan (sebelumnya hanya 17 perizinan) dan 10 nonperizinan. Reformasi birokrasi dengan jalan pemangkasan jalur-jalur pengurusan di birokrasi menjadi mekanisme intinya. Pelayanan prima ini pula yang diamanatkan Pemerintah Pusat, tertuang dalam Keputusan Menteri Negara-Pendayagunaan Aparatur Negara (Menneg-PAN) No. 81 Tahun 1993, yakni prinsip-prinsip sederhana, jelas, aman, transparan, efisien, ekonomis, adil, dan tepat waktu.

Tabel 3.3.
Jumlah Pemohon Izin di Badan Pelayanan Terpadu
Kabupaten Sragen

No.	Jenis Perizinan	Tahun		
		2002	2003	2004
1.	IMB	210	40	527
2.	HO	268	460	412
3.	SIUP	353	702	575
4.	TDP	325	465	644
5.	TDI	109	176	170
6.	Kepariwisataan	109	159	104
7.	Reklame	653	868	887
Jumlah		2027	3170	3319

Sumber: Kantor Pelayanan Terpadu. *Profile Kantor Pelayanan Terpadu Kabupaten Sragen*. Sragen: Pemerintah Kabupaten Sragen, 2006, hlm. 31

Struktur organisasi BPT (dh KPT) dibuat sesederhana mungkin, dimana berdasarkan Perda 15/2003 struktur organisasi terdiri atas Kepala KPT, Kasubbag Tata Usaha, Kasi Perizinan, Kasi Pelayanan dan Kasi Bina Program dan Informasi. Sementara berdasarkan Perda 4/2006, struktur organisasi di BPT terdiri atas Kepala BPT, Kabag Tata Usaha yang membawahi Kasubbag Umum dan Kasubbag Keuangan; Kabid Pelayanan Umum dan Pengaduan yang membawahi Kasubbid Pelayanan KTP, KK dan Akta Capil serta Kasubbid Informasi, Dokumentasi dan Penanganan Pengaduan; Kabid Perizinan Jasa Usaha yang membawahi Kasubbid Perizinan Indag, Koperasi dan Reklame serta Kasubbid Perizinan Pertanian, Perhubungan, Pariwisata, SIUJK, K3; dan Kabid Perizinan Tertentu yang membawahi Kasubbid Prizinan Prinsip Lokasi, IMB dan HO serta Kasubbid Perizinan Pendidikan dan Kesehatan.. Keseluruhan jumlah pegawai yang telah bekerja di BPT (dh KPT) merupakan hasil perekrutan berdasarkan penguasaan kompetensi menurut bidangnya masing-masing. Perekrutan pegawai dengan *meryt system* seperti ini penting demi menjaga perputaran gerak BPT (dh KPT) agar bisa melayani kebutuhan publik secara optimal. Adapun jumlah pegawai yang bekerja di BPT (dh KPT) berjumlah 30 orang. Mereka bekerja pada awalnya berlandaskan Surat Penugasan Bupati No. 800/69011/2002.

Tabel 3.4.
Struktur Pegawai BPT berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	Strata 2 (Master)	1
2.	Strata 1 (Sarjana)	14
3.	Diploma 3 (Ahli Madya)	1
4.	SLTA	14
Jumlah		30

Sumber: Pemerintah Kabupaten Sragen. *Profile Kantor Pelayanan Terpadu Kab. Sragen*. Sragen: PD Percetakan dan Penerbitan Kab. Sragen, 2006, hlm. 8.

Struktur kepegawaian di atas relatif memenuhi kebutuhan operasional BPT (dh KPT). Tenaga pelayanan teknis yang sehari-hari memberikan pelayanan langsung *face to face* dengan masyarakat cukup terpenuhi dengan mereka yang berpendidikan setingkat SLTA. Bila seorang Kepala BPT (dh KPT) berpendidikan setingkat Master (S-2), jabatan struktural yang berada di bawahnya diisi oleh mereka yang berpendidikan setingkat sarjana sehingga memungkinkan terjadinya pengambilan keputusan yang cepat menurut pembagian tugasnya masing-masing.

Reformasi kepegawaian dijalankan dengan pembenahan aspek struktural kepegawaian sekaligus aspek kulturalnya. BPT (dh KPT) tidak hanya menempuh proses rekrutmen dengan *meryt system* atau penempatan pegawai dengan *job analysis* berbasis kebutuhan kerja sebagai wujud pembenahan aspek struktural kepegawaian. Pemeliharaan (*maintenance*) kualitas kinerja pegawai yang baik juga dilakukan BPT (dh KPT) dengan memberikan pelatihan kerja. Karena citra pegawai pemerintah terlanjur buruk dalam hal pelayanan di mata masyarakat, diperlukan langkah-langkah terobosan yang efektif untuk mengembalikan kepercayan masyarakat terhadap pelayanan yang disediakan pemerintah. Berkaca pada bagusnya pelayanan yang diberikan pihak swasta kepada konsumen, mulailah pelatihan kerja diselenggarakan dengan mengusung target perubahan pola pikir, tata nilai, standar layanan, hingga penampilan luar pegawai BPT (dh KPT) yang setara dengan standar baku di perusahaan-perusahaan swasta. Perubahan tata nilai dan perilaku inilah yang merupakan salah satu manifestasi dari pembenahan aspek kultural kepegawaian.

Dalam **pemangkasan jalur birokrasi** pelayanan publik ini, ada sedikit perbedaan antara pelayanan perizinan dan nonperizinan. Pelayanan peizinan menggunakan sistem satu pintu, dalam arti mekanisme pengajuan permohonan oleh warga masyarakat hanya melewati BPT (dh KPT) sebagai satu-satunya gerbang pelayanan yang dihadapinya sehingga warga masyarakat yang bersangkutan tidak menghadapi dinas atau instansi tertentu tetapi BPT (dh KPT)-lah yang berkoordinasi serta mengurus segala sesuatu keperluan yang berkenaan dengan proses pemberian perizinan dengan dinas atau instansi terkait sesuai kewenangan yang telah dilimpahkan padanya dari sejumlah dinas atau instansi tersebut, sebagaimana tertuang dalam Keputusan Bupati Sragen No. 22A Tahun 2002 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan di Bidang Perizinan kepada Kepala KPT.

Keputusan Bupati tersebut kemudian disempurnakan dengan Keputusan Bupati No. 6 Tahun 2005 berisi 35 jenis perizinan lain yang kewenangan pelayanannya dilimpahkan kepada Kepala BPT (dh KPT) dari dinas atau instansi terkait sehingga genap 52 jenis pelayanan perizinan yang ditangani oleh BPT (dh KPT). Sementara pelayanan perizinan menggunakan sistem satu pintu, pelayanan nonperizinan masih menggunakan sistem satu atap. Sistem ini masih menyisakan pelibatan dinas atau instansi terkait dalam berinteraksi dengan warga masyarakat pemohon tetapi dengan tambahan peran intermediasi yang dijalankan BPT (dh KPT).

Di samping sejumlah kepraktisan dan kesederhanaan kerja di atas, BPT (dh KPT) dalam mengurus sejumlah pekerjaan tetap melibatkan dinas-dinas, baik dalam pengerjaan maupun koordinasi, misalnya kajian teknis untuk pengurusan dokumen tertentu akan melibatkan dinas teknis terkait karena memang di sanalah kompetensinya meskipun tetap berada di bawah koordinasi BPT (dh KPT). Namun, ada pemangkasan di sini. Petugas dinas teknis tertentu ketika turun lapangan untuk memperoleh gambaran riil sebagai masukan (uji teknis) dalam kajian teknis yang ditangani bisa dan berwenang untuk langsung mengambil keputusan di tempat tanpa melakukan laporan terlebih dulu ke atasannya di kantor meskipun petugas itu statusnya hanya staf.

Selain SDM dan sistem kerja, sarana dan prasarana pendukung juga diperhatikan. Di BPT (dh KPT) kegiatannya bisa dipantau secara *online* oleh Bupati dengan mekanisme pelaporan yang memanfaatkan jaringan *wireless*. Mekanisme kontrol tidak hanya dilakukan oleh Bupati tetapi juga dinas-dinas terkait. Jadi, berlaku *double control* dan berlaku pula secara resiprokal antara BPT (dh KPT) dan dinas-dinas, misalnya penerimaan uang pengurusan pelayanan di BPT (dh KPT) segera dilaporkan ke dinas-dinas, demikian pula dengan pelaksanaan kajian dan uji teknis yang dilakukan dinas dalam rangka pengurusan suatu perizinan/nonperizinan pun diketahui oleh BPT (dh KPT). Penggunaan teknologi informasi, diakui pihak BPT (dh KPT), mempermudah koordinasi antarsatuan kerja dan antara satuan kerja, Bupati, dan BPT (dh KPT). BPT (dh KPT) juga memiliki tim auditor internal Pemkab yang personilnya telah disekolahkan agar bisa ahli di bidangnya. Sementara itu, PT Sucofindo menjadi pihak auditor eksternal terhadap kinerja BPT (dh KPT).

Di samping berbagai terobosan spektakuler yang ditempuh BPT (dh KPT), dalam upaya pengurusan perizinan dan nonperizinan memang BPT (dh KPT) tidak begitu banyak bisa menjangkau kesulitan masyarakat, terutama bila pengurusan

itu memerlukan pemenuhan berkas yang harus didapatkan masyarakat dari institusi atau instansi lain, misalnya perpanjangan KTP yang sebagian berkasnya didapatkan melalui jalur kelurahan dan kecamatan. Sebagaimana yang diakui Kepala BPT (dh KPT), terdapat masyarakat yang menemukan tarif pengurusan KTP berbeda-beda antar kelurahan/desa meskipun di BPT (dh KPT) telah dipatok hanya Rp 5.000,00. Dengan kata lain, masyarakat akan menemui kemestian membayar tarif pengurusan BTP (dh KPT) lebih dari Rp 5.000,00.

Mengenai fenomena tersebut, tarif yang berbeda-beda tak terlepas dari adanya otonomi desa yang, dalam hal ini, BPT (dh KPT) tidak terlalu jauh mencampuri ke arah sana. BPT (dh KPT) menganggap bahwa selama masih dalam jangkauan ke masyarakat dan ada kejelasan beserta kepastian bagi masyarakat tentang jumlah tarif yang ditetapkan, selain diketahui oleh Pemkab dan adanya pertanggungjawaban kepala desa kepada Bupati, hal demikian tidak terlalu bermasalah untuk saat ini meskipun ke depan perlu pembenahan. *Warning* dari Pemkab baru disampaikan ke pemerintah desa atau pengurus kelurahan bila tarif yang diterapkan terlalu tinggi atau jauh melampaui batasan tarif di BPT (dh KPT). Namun, telah ditegaskan oleh Pemkab kepada seluruh kecamatan dan kelurahan/desa bahwa bagi investor tidak boleh ada pungutan sepeser pun dalam pengurusan berkas untuk pengajuan perizinan dan nonperizinan.

Selama ini, Pemkab menangkap bahwa aturan ini masih ditaati aparat kecamatan dan kelurahan/desa. Ini dibuktikan dengan belum adanya keluhan dari para investor dalam pengalaman mereka mengurus perizinan di desa/ kelurahan dan kecamatan. Para aparat kelurahan/desa dan kecamatan juga harus menyadari bahwa ditanamkannya suatu investasi di daerah mereka justru akan menguntungkan mereka sendiri sehingga para aparat yang bersangkutan juga berkewajiban mengondisikan masyarakatnya untuk menyambut penanaman investasi secara mudah.

Tabel 3.5.
Dana Retribusi Perizinan Terhimpun di Badan Pelayanan Terpadu Kabupaten Sragen (dalam Rp)

Tahun	SIUP	TDP	TDI	IUI	Jumlah
2002*	2.125.000	6.030.000	425.000	250.000	8.830.000
2003	20.400.000	25.095.000	4.450.000	300.000	50.245.000
2004	19.275.000	26.035.000	2.425.000	850.000	48.585.000
2005	28.325.000	30.430.000	2.300.000	775.000	61.830.000
2006**	63.310.000	72.845.000	3.435.000	1.340.000	140.930.000

* terhitung sejak BPT (dh. UPT/ KPT) didirikan: Oktober, Nopember, Desember
** hingga bulan Oktober

Sumber: Rekapitulasi Laporan Bulanan Badan Pelayanan Terpadu (BPT dh. KPT) Kabupaten Sragen, 2006, olahan peneliti.

3.1.5. Hasil yang Dicapai melalui *One Stop Service* BPT

Setelah pemangkasan birokrasi di Sragen dengan sistem satu pintu (*one stop service*), bukan hanya satu atap, pengurusan izin dan hal-hal nonperizinan di Kab. Sragen hanya membutuhkan waktu 10-12 hari kerja. Jadi, masyarakat umum, termasuk investor, hanya mendatangi satu institusi, yakni Badan Pelayanan Terpadu (BPT dh KPT), untuk mengurus perizinan dan nonperizinan, sementara kewenangan untuk menerima berkas, memroses, hingga menandatanganinya cukup diserahkan ke satu meja/pihak, yakni Kepala BPT (dh KPT) itu sendiri. Mekanisme *One Stop Service* yang diterapkan BPT (dh KPT) tidak berbeda jauh dengan apa yang telah dinikmati kebanyakan masyarakat dalam berbelanja, yakni mekanisme *One Stop Shopping*, yang di dalamnya para konsumen dapat membeli kebutuhan barang dan jasa hanya dengan mendatangi satu tempat perbelanjaan.

Grafik 3.1.
Perusahaan Kecil, Menengah, dan Besar yang Memiliki SIUP



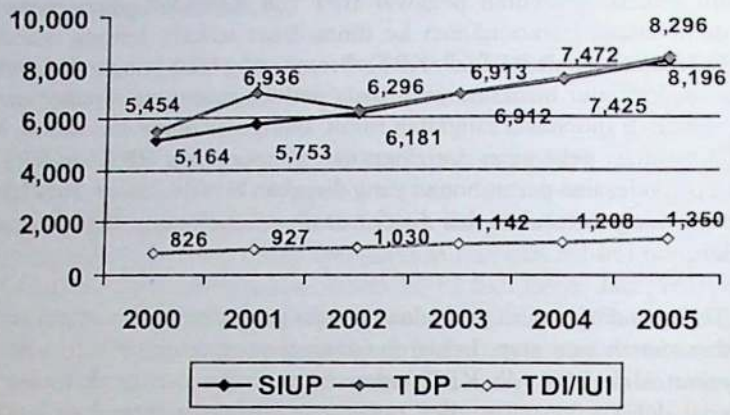
Sumber: *Best Practice & Figure Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, dan Usaha Kecil-Menengah Kabupaten Sragen Tahun 2001-2005*. Sragen: Pemerintah Kabupaten Sragen, 2006, hlm. 35.

Dalam prakteknya, masyarakat hanya cukup membawa sejumlah berkas yang dipersyaratkan pada satu loket tertentu sesuai dengan keperluan pelayanan yang diinginkan, kemudian pegawai BPT (dh KPT)-lah yang memrosesnya tahap demi tahap, berkoordinasi ke dinas-dinas terkait, hingga mendapatkan persetujuan dari Kepala BPT (dh KPT). Proses yang telah sangat disederhanakan ini memangkas jalur birokrasi yang pada praktek manajemen pelayanan publik secara umum di Indonesia sangatlah rumit, menguras biaya dan waktu. Merujuk pada rekapitulasi pelayanan perizinan dan nonperizinan BPT (dh KPT) secara agregat, penyelesaian permohonan yang diajukan bisa dilakukan 30% lebih cepat dari waktu yang ditentukan dan diinformasikan sebelumnya kepada masyarakat pemohon.

Terlepas dari sedikit perbedaan sistem yang diterapkan antara sistem satu pintu dan sistem satu atap, keluaran (*output*) yang diterima warga masyarakat diupayakan oleh BPT (dh KPT) tetap memuaskan dan tidak menjurus pada inefisiensi dan inefektivitas. Jika pelayanan perizinan memakan waktu 10-12 hari kerja, pelayanan nonperijinan hanya memakan waktu 1-2 hari kerja. Selain pengetatan pada manajemen mutu pelayanan publik, pelayanan nonperizinan bisa hanya memakan waktu sedikit akibat bobot yang perlu dicermati dalam pengurusannya tidak serumit pelayanan perizinan yang dalam hal ini memerlukan banyak peninjauan, konfirmasi, dan penelitian.

Pemangkasan jalur birokrasi pelayanan publik menghasilkan implikasi positif terhadap proses pengurusan dan penyelesaian pelayanan. Dalam pengajuan permohonan pelayanan perizinan dan nonperizinan di loket khusus yang tersedia, masyarakat bisa langsung mendapatkan pernyataan tanggal diterimanya berkas berikut kepastian kapan permohonan yang diajukan selesai diurus dan bisa sampai kembali ke tangan warga masyarakat pemohon, tentu dengan syarat berkas-berkas kelengkapan yang dibutuhkan telah rampung terpenuhi. Khusus dalam pelayanan perizinan, si pemohon juga mendapatkan kepastian tanggal dilaksanakannya uji teknis. Kepastian dan jaminan ini tercantum dalam brosur yang tersedia di ruang tunggu, papan alur pemrosesan berkas yang terpampang di dinding ruang BPT (dh KPT), serta pemberitahuan lisan oleh pegawai BPT (dh KPT).

Grafik 3.2.
Perkembangan Jumlah Perizinan SIUP, TDP, dan TDI/ IUI



Sumber: *Best Practice & Figure Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, dan Usaha Kecil-Menengah Kabupaten Sragen Tahun 2001-2005.* Sragen: Pemerintah Kabupaten Sragen, 2006, hlm. 16.

Jika perkembangan jumlah perizinan yang diurus di BPT (dh KPT) merupakan keluaran (*output*), nilai investasi di daerah merupakan dampak lanjutannya (*outcome*). Berdasarkan Tabel 3.6. terlihat bahwa nilai investasi perusahaan di Sragen mengalami perkembangan secara signifikan sejak diberlakukan *one stop service*. Ini merupakan fakta bahwa kemudahan perizinan berbanding lurus dengan keinginan investor menanamkan modalnya di daerah yang bersangkutan.

Tabel 3.6.
Nilai Investasi Perusahaan Kecil-Menengah dan Besar
(dalam Rp Juta)

Tahun	Perusahaan Kecil-Menengah	Perusahaan Besar
2000	30.775	110.095
2001	30.964	145.805
2002	33.802	145.805
2003	35.162	394.875
2004	36.866	555.019
2005	38.709	555.769

Sumber: *Best Practice & Figure Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, dan Usaha Kecil-Menengah Kabupaten Sragen Tahun 2001-2005.* Sragen: Pemerintah Kabupaten Sragen, 2006, hlm. 28, 31.

3.1.6. Keberlanjutan Program

Efektivitas kerja BPT (dh KPT) ditunjang oleh beberapa hal kunci. *Pertama*, penyederhanaan **struktur organisasi** BPT (dh KPT) untuk memudahkan koordinasi internal, monitoring, serta pengambilan keputusan yang cepat dan tanggap. *Kedua*, perampingan **jumlah pegawai** dan pengubahan *mindset* beserta **kultur** (budaya) kerja mereka dalam pelayanan publik. *Ketiga*, pemangkasan **jalur-jalur birokrasi** dalam pelayanan perizinan dan nonperizinan demi mencapai batasan waktu maksimal 12 hari. *Keempat*, **pemrosesan** dan penyelesaian permohonan perizinan dan nonperizinan dari masyarakat yang dilakukan secara ketat berdasarkan batasan waktu yang telah ditetapkan. *Kelima*, **koordinasi** secara timbal-balik (resiprokal) dengan bupati dan dinas-dinas teknis, baik dalam hal pengawasan kinerja, audit keuangan, penyelesaian analisis kelayakan perizinan dan nonperizinan, serta pengambilan keputusan taktis di lapangan. *Keenam*, **sosialisasi** ke masyarakat luas mengenai perubahan di BPT (dh KPT) sekaligus pelaksanaan proses pelayanan publik yang transparan dan akuntabel sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat. *Ketujuh*, **pelibatan masyarakat** dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang sehat dan responsif.

Dapat dipahami, bahwa fenomena kegagalan pelayanan prima dalam sektor publik yang terjadi di banyak daerah tidak beranjak jauh dari tidak terpenuhinya segenap hal kunci di atas. Oleh karena itu, resep tujuh langkah efektivitas menjadi kemestian bagi pemerintah daerah mana pun untuk mencapai pelayanan publik terbaik bagi masyarakat.

Pembenahan sistem manajemen mutu yang mengedepankan akuntabilitas dan transparansi coba diterapkan BPT (dh KPT) sejak awal ia berdiri hingga sekarang. Namun, menjamin keberlanjutan berlakunya prosedur terus ditingkatkan sehingga keberlakuan sistem ini tidak terbatas pada siapa yang mengambil kebijakan pada suatu periode pemerintah daerah tertentu. Untuk mengantisipasi berubahnya sistem ke arah yang semakin buruk ketika pergantian pimpinanvnanti, baik di BPT (dh KPT) maupun di Pemkab, akibat berubahnya kebijakan seiring dengan pergantian orang, BPT (dh KPT) melakukan pembakuan sistem manajemen mutu hingga berhasil meraih ISO 9001 pada tahun 2005.

3.1.7. Pengalaman dan Kemungkinan Replikasi oleh Daerah Lain

Faktor kesuksesan penerapan reformasi birokrasi dalam wujud BPT (dh KPT) ini antara lain kepemimpinan yang kuat dari Bupati, baik komitmen maupun keberaniannya untuk melakukan perubahan. Di samping itu, kerelaan para pegawai untuk memberikan pelayanan prima bagi masyarakat. Tata nilai dan budaya kerja yang baik memerankan peran penting juga dalam suksesnya perubahan. Ini dilengkapi sistem yang baik sehingga tata nilai dan budaya kerja terejawantahkan dalam kinerja yang baik pula. Sarana dan prasarana dengan menggunakan perangkat teknologi informasi (TI) menjadi faktor yang tak ketinggalan penting karena proses pelayanan juga terbantukan dengan adanya basis TI ini.

Faktor lain adalah dukungan politis dari DPRD beserta hubungannya yang baik dengan Bupati. Hal ini ditunjukkan dengan apresiasi yang besar terhadap program Bupati dan ketiadaan hambatan dalam alokasi anggaran bagi program tersebut selama susunan anggarannya rasional dan bisa dipertanggungjawabkan.

Dukungan Pemerintah Propinsi juga sangat menggembirakan. Telah menjadi kebijakan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah untuk menyediakan *software* gratis bagi pengelolaan *one stop service* di kabupaten/ kota berbasis TI. Hal ini beranjak dari kesadaran bahwa reformasi birokasi amat bermanfaat bagi daerah, terutama peningkatan pertumbuhan ekonomi daerah yang bersangkutan. Pemerintah Pusat pun menghendaki agar praktek BPT yang mengaplikasikan *one stop service* diterapkan pula di seluruh kabupaten/kota di Indonesia. Hal ini ditandai dengan dikeluarkannya Permendagri No. 24 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

Pemkab juga memerankan proses sosialisasi dan pengondisian ini, misalnya sosialisasi dari masjid ke masjid, kegiatan sambang desa oleh Bupati, dll. Untuk sosialisasi awal, selain brosur dan publikasi di BPT (dh KPT), disediakan juga 800 keping CD yang mengenalkan profil BPT (dh KPT) beserta prosedur pelayanan perizinan dan nonperizinan di BPT (dh KPT) bagi investor, pemda lain, serta pihak-pihak yang hendak mempelajari penerapan *one stop service* berwujud BPT (dh KPT) di Kabupaten Sragen.

3.2. Melatih Keterampilan Masyarakat

Bila mereka yang sudah siap membuka usaha dapat memanfaatkan fasilitasi kemudahan perizinan melalui pelayanan Badan Pelayanan Terpadu (BPT dh KPT), mereka yang belum siap atau kurang memiliki kemampuan membuka usaha sendiri (wirausaha) dapat meningkatkan keterampilannya melalui pelatihan keterampilan yang diselenggarakan Badan Pendidikan dan Latihan (Diklat) Pemkab Sragen. Namun, keterampilan yang didapat juga bisa dimanfaatkan untuk bersaing dengan pencari kerja lain dalam memperoleh pekerjaan di sektor formal.

Badan Diklat Pemkab Sragen berbeda dengan kebanyakan badan pendidikan dan pelatihan yang secara umum dimiliki pemerintah daerah lain. Badan Diklat ini tidak hanya menangani pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) tetapi juga masyarakat umum Kabupaten Sragen. Masyarakat umum yang dimaksud sebagai sasaran bidang pelatihan keterampilan kerja ini mencakup masyarakat pencari kerja serta masyarakat miskin tetapi cukup potensial untuk berproduksi.

3.2.1. Situasi Sebelum Program

Secara statistik hingga tahun 2000, angkatan kerja Kabupaten Sragen telah mencapai 425.242 orang. Dari jumlah tersebut, 134.088 orang atau 31,5% di antaranya menganggur, dalam arti jumlah jam kerja mereka di bawah jam kerja normal (40 jam per minggu). Mayoritas penganggur terdiri atas mereka yang berpendidikan setaraf SD dan SMP. Berdasarkan tingkat pendidikan penganggur, jelas bahwa mereka sulit bersaing di dunia kerja bila hanya mengandalkan modal kemampuan akademik, ditambah dengan minimnya keterampilan.

Kualitas sumberdaya manusia Kabupaten Sragen yang tidak seimbang dengan kuantitasnya menunjukkan nilai kompetitif Kabupaten Sragen yang rendah, baik secara internal maupun secara eksternal terhadap daerah lain. Untuk mendapatkan nilai tambah, angkatan kerja yang menganggur mesti mendapatkan pelatihan keterampilan ketika peningkatan kualifikasi akademik sulit dilanjutkan, baik pelatihan tersebut akan dipergunakan untuk bersaing di dunia kerja maupun sebagai modal awal berwiraswasta.

Pelatihan kerja bagi masyarakat sebelum masa otonomi daerah diselenggarakan Pemkab Sragen melalui Lembaga Latihan Kerja (LLK) yang

kelembagaannya diatur dengan Kepmenaker No. 88/Men/1997 tentang Organisasi dan Tata Kerja LLK. Keberadaan LLK dirasa belum cukup dari segi kinerja dan kelembagaan sehingga menjadikan Bupati Sragen mengubahnya secara bertahap pada tahun 2001 hingga menjadi Badan Diklat pada tahun 2003.

3.2.2. Keterlibatan Masyarakat dalam Penyusunan dan Pelaksanaan Program

Pelatihan ini disediakan berdasarkan permintaan dari masyarakat. Mekanisme diajukannya permintaan masyarakat ini melalui wadah musyawarah perencanaan pembangunan (musrenbang). Dalam musrenbang, para tokoh masyarakat atau pamong praja di tingkat yang dekat dengan masyarakat (kecamatan, kelurahan/desa) mengajukan sejumlah usulan atas diselenggarakan keterampilan sesuai dengan kebutuhan masyarakatnya. Program penyelenggaraan pelatihan keterampilan tahun 2006 misalnya dilaksanakan berdasarkan hasil musrenbang tahun 2005. Namun, dalam musrenbang pun dibuat skala prioritas atas segenap permintaan masyarakat tadi dengan melihat potensi desa masyarakat yang bersangkutan, misalnya pelatihan keterampilan pembuatan dan pemasaran susu kedelai bila desa yang bersangkutan memiliki keunggulan potensi dalam memroduksi kedelai. Begitu pula dengan desa yang memiliki banyak lahan yang ditanami kayu jati, tentu akan diprioritaskan pelatihan keterampilan mebel. Namun, meskipun masyarakat tidak meminta diselenggarakannya pelatihan atau mereka tidak meminta spesifikasi jenis pelatihan tertentu, Badan Diklat juga secara inisiatif melihat potensi suatu desa/kelurahan yang kemudian diselenggarakanlah suatu jenis pelatihan sebagaimana yang telah ada di area Badan Diklat dan diterapkan di desa/ kelurahan tersebut.

Di samping melihat potensi yang dimiliki masyarakat dalam suatu desa/kelurahan, prioritas jenis pelatihan yang diselenggarakan juga melihat kuantitas permintaan masyarakat. Bila dalam suatu desa/kelurahan banyak yang menginginkan diselenggarakannya pelatihan keterampilan otomotif, pelatihan pun dilaksanakan sesuai permintaan tersebut, misalnya di bidang sepeda motor, mobil berbahan bakar bensin, mobil berbahan bakar diesel, dsb.

Meskipun Badan Diklat terletak pada tingkat kabupaten, sudah dibentuk *mobile training unit* (MTU) yang mendekatkan pelatihan tersebut kepada masyarakat. Sebagai unit pelaksana teknis, MTU juga menjadi jembatan bagi Badan Diklat dalam memperoleh informasi seputar kebutuhan pelatihan bagi masyarakat luas. Dalam tataran yang lebih formal, pelatihan juga diselenggarakan

di sekolah-sekolah kejuruan (SMK) secara *tentative* di wilayah Kabupaten Sragen. Pelatihan yang diselenggarakan Badan Diklat diarahkan agar para peserta dapat bersaing di bursa kerja dengan keterampilan yang *marketable* atau mampu berwirausaha dengan keterampilannya secara mandiri.

3.2.3. Mobilisasi Sumberdaya dalam Program

Kini bekerja di dalam Badan Diklat sejumlah sekitar 128 pegawai, terdiri atas 91 orang PNS, 3 orang CPNS, 5 orang CPNS yang diperbantukan, serta 29 orang pegawai kontrak. Dari jumlah tersebut, jabatan fungsional diisi oleh 36 orang PNS sebagai instruktur pelatihan bersertifikat dan 7 orang pegawai kontrak asisten instruktur yang menguasai berbagai bidang keterampilan. Mereka yang merupakan pegawai kontrak diangkat melalui Sekretariat Daerah.

Tabel 3.7.
Jumlah Instruktur per Bidang Keterampilan dan Tingkat Pendidikan

Bidang Keahlian	SLTA	D2	D3	S1	Jumlah
Otomotif	2	1	1	1	5
Bangunan	4	1	-	-	5
Teknik Mekanik	4	3	1	3	11
Listrik	1	1	1	1	4
Pertanian	4	1	-	1	6
Aneka Kejuruan	3	-	-	-	3
Tata Niaga	2	-	-	-	2
TOTAL	20	7	3	6	36

Sumber: Badan Diklat Kabupaten Sragen, "Mengurangi Pengangguran dengan Pelatihan Keterampilan", (Sragen, 2006), hlm. 32.

Para instruktur ini bila bertugas di area/lingkungan Badan Diklat, mereka tidak mendapatkan uang honorarium dan uang transportasi karena peran mereka yang secara fungsional telah mendapatkan gaji atas tugasnya, tetapi mendapatkan uang honorarium berikut uang transportasi kala bertugas sebagai instruktur di MTU. Di tiap MTU ada pemimpin kegiatan yang mendapatkan uang honorarium. Karena pelatihan yang dibiayai APBD bersifat gratis, rentan adanya pungutan liar sejak pertama mereka direkrut di desa-desa oleh pejabat lokal. Oleh karena itu, Badan Diklat membentuk tim monitoring diklat terhadap jalannya MTU di kecamatan dan ke desa-desa pula dengan jalan inspeksi mendadak. Sejauh ini

pihak Badan Diklat mengklaim belum ada laporan bahwa terjadi pungutan liar, sebagaimana dikhawatirkan.

Instruktur merupakan PNS yang telah dilatih melalui *Training for Trainers* dan telah mengantungi izin. Training bagi instruktur Badan Diklat diselenggarakan Depnakertrans (Pusat). Badan Diklat mengirim peserta training ke sana. Badan Diklat sendiri belum mengadakan kerjasama dalam hal pelatihan dengan lembaga lain, misalnya swasta, sehingga masih bersifat internal. Dalam hal pelatihan aparatur, Badan Diklat masih bekerjasama dengan Badan Diklat Propinsi untuk prajabatan dan diklat untuk PNS Golongan III.

Pemeliharaan dan peningkatan jumlah atau kemutakhiran teknologi dari peralatan yang digunakan memiliki anggaran tersendiri sehingga pemutakhiran tingkat teknologi sarana dan prasarana tetap berjalan meskipun tidak tergantung ketersediaan anggaran, hampir setiap tahun ada peningkatan sarana dan prasarana. Badan Diklat mengajukan anggaran untuk hal ini ke Pemkab kemudian Pemkab akan mengalokasikan sejumlah anggaran sesuai dengan permintaan dan kapasitas kemampuan anggaran Pemkab.

Proses rekrutmen peserta pelatihan di Badan Diklat diawali dengan pengumuman oleh Badan Diklat dengan menggunakan media massa, terutama radio, serta diumumkan melalui media di kecamatan-kecamatan, hingga diberitahukan ke desa-desa. Peserta direkrut oleh pemerintah desa, bahkan pelatihan yang diselenggarakan pun biasanya berdasarkan permintaan masyarakat di desa/kelurahan sehingga mereka telah menyiapkan diri untuk melakukan perekrutan dan pendataan sumber daya manusia sebagai calon peserta diklat. Jadi desa/kelurahan-lah yang menempati garda depan suatu proses perekrutan.

Bila rekrutmen lebih banyak ditangani oleh pemerintah desa, penyelenggaraan pelatihan tetap dilakukan oleh Badan Diklat dan segenap MTU yang berada di kecamatan-kecamatan. Setelah pemerintah desa menyampaikan data calon peserta diklat, Badan Diklat melakukan rekapitulasi data dan kemudian dievaluasi. Satu paket pelatihan dibatasi hanya 20 orang demi efisiensi dan penjagaan kualitas hasil pelatihan. Bila pelamar diklat dalam satu paket melampaui jumlah tersebut, akan dilakukan seleksi. Seleksi dilakukan oleh tim seleksi bentukan Badan Diklat dengan mempertimbangkan kriteria usia dan hasil tes seleksi.

Diklat yang diselenggarakan pada dasarnya diprogram dengan pendanaan dari APBD tetapi kemudian dibuka pula peluang mengikuti diklat dengan pendanaan oleh swadana para peserta diklat itu sendiri. Mereka yang mengikuti pelatihan yang didanai oleh APBD tidak mengeluarkan biaya sama sekali dalam diklat ini dan diprioritaskan bagi mereka yang kurang mampu. Sebaliknya, mereka yang tergolong mampu mengikuti diklat dengan pembiayaan swadana. Kebijakan sudah diambil sejak tahun 2001. Hasil penghimpunan dana dari pelatihan swadana, sebagian diserahkan sebagai PAD, sebagian diberikan kembali sebagai penunjang bahan latihan, sebagian lagi untuk uang lelah (professional fee) bagi para instruktur.

Tabel 3.8.
Daftar Biaya Pelatihan dengan Pembiayaan Swadana

No.	Kejuruan/ Bidang Pelatihan	Jam Pelatihan	Biaya/ Jam Pelatihan (Rp)	Jumlah Biaya Pelatihan (Rp)
1	OTOMOTIF			
	a. Mobil Berbahan Bakar Bensin	240 jam	1.800	432.000
	b. Mobil Berbahan Bakar Diesel	240 jam	1.800	432.000
	c. Sepeda Motor	240 jam	1.800	432.000
	d. Setir Mobil	8 jam	22.500	180.000
2	BANGUNAN			
	a. Bangunan Kayu/ Batu	240 jam	2.300	500.000
	b. Meubelair	240 jam	2.300	500.000
3	TEKNOLOGI MEKANIK			
	a. Mesin Logam	240 jam	2.500	600.000
	b. Las Listrik/ Karbit	240 jam	2.500	600.000
	c. Plumbing (perpipaan)	240 jam	2.000	480.000
	d. Sheet metal/ Kerja Plat	240 jam	2.000	480.000
4	LISTRIK			
	a. Instalasi Listrik	240 jam	2.300	552.000
	b. Elektronik (TV, Radio)	240 jam	2.300	552.000
	c. Wekel	240 jam	2.300	552.000
	d. Teknik Pendingin (Lemari Es,AC)	240 jam	2.300	552.000

No.	Kejuruan/ Bidang Pelatihan	Jam Pelatihan	Biaya/ Jam Pelatihan (Rp)	Jumlah Biaya Pelatihan (Rp)
5	PERTANIAN			
	a. Pengolahan hasil (Processing)	160 jam	1.800	288.000
	b. Peternakan	240 jam	1.800	432.000
	c. Mix-Farming	240 jam	1.800	432.000
6	ANEKA KEJURUAN			
	a. Menjahit	150 jam	1.800	270.000
	b. Bordir	150 jam	1.800	270.000
	c. Ukir Kayu	150 jam	1.800	270.000
	d. Salon Kecantikan	150 jam	1.500	225.000
7	TATA NIAGA			
	a. Komputer	100 jam	2.800	280.000
	b. Bahasa Inggris	20 jam	5.500	110.000

Sumber: Badan Diklat Kabupaten Sragen, "Mengurangi Pengangguran dengan Pelatihan Keterampilan", (Sragen, 2006), hlm. 59.

Pembukaan dua jenis pembiayaan program pelatihan kerja dilakukan dengan pertimbangan agar pelatihan yang diselenggarakan dapat bersifat lebih terbuka dan pemanfaatan dana yang masuk melalui swadana ini dijadikan modal subsidi silang demi menutupi kekurangan anggaran dalam APBD. Di samping itu, kebijakan ini diambil dengan memanfaatkan peluang peningkatan produktivitas masyarakat jika pelatihan yang diselenggarakan semakin luas sasarannya. Badan Diklat memegang data keluarga miskin sehingga dengan data ini telah berlaku proses seleksi untuk memilah antara mereka yang nantinya mengikuti pelatihan gratis dan pelatihan swadana. Bila jumlahnya telah memadai berdasarkan quota per kelas, kelas bisa dimulai.

3.2.4. Proses dan Masalah yang Dihadapi

Secara kelembagaan, Badan Diklat merupakan hasil penggabungan fungsi yang dimiliki Badan Kepegawaian Daerah (BKD) di bawah Badan Kepegawaian Nasional (BKN) dan balai latihan kerja LLK-UKM di bawah Departemen Tenaga Kerja (Depnaker). Sesuai Perda No. 3 Tahun 2001 tentang Pembentukan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Sragen, LLK-UKM diubah menjadi Badan Pendidikan, Latihan, Penelitian, dan Pengembangan (Badan

Diklat dan Litbang). Namun, Badan Diklat dan Litbang diubah kembali menjadi Badan Diklat sesuai Perda No. 15 Tahun 2003.

Bila di daerah lain balai latihan kerja masih menjadi aset/organ Disnaker, di Kabupaten Sragen balai latihan kerja LLK-UKM diubah menjadi aset/organ Pemkab sehingga proses integrasi dengan BKD dalam satu kelembagaan Badan Diklat menjadi lebih mudah. Ini berdasarkan permintaan daerah sehingga LLK-UKM dan BKD tidak lagi menjadi instansi vertikal.

Pelatihan yang diberikan terdiri atas dua mekanisme. *Pertama*, pelatihan institusional, yakni pelatihan yang dilaksanakan di dalam area/lingkungan Badan Diklat dengan segala fasilitas yang tersedia. *Kedua*, pelatihan noninstitusional yang biasa disebut *mobile training unit* (MTU). MTU merupakan mekanisme pelatihan yang diselenggarakan di tingkat desa. Masing-masing mekanisme pelatihan tadi memiliki ragam pelatihan yang sama.

Badan Diklat tersedia secara tersentralisasi di tingkat kabupaten, sementara MTU tersedia di tingkat kecamatan—sebagai wujud penyelenggaraan pelatihan yang terdesentralisasi 'menjemput bola' ke masyarakat *grass roots*—yang dalam pelaksanaannya mendapatkan pasokan sarana dan prasarana serta instruktur dari Badan Diklat di tingkat kabupaten. MTU pun sebenarnya telah ada sejak Badan Diklat masih berupa LLK-UKM, sekarang tinggal melanjutkan saja dengan ditambah program PTC (*Production Training Center*).

Adapun pelatihan keterampilan pokok yang diselenggarakan dalam Badan Diklat ini adalah sebagai berikut:

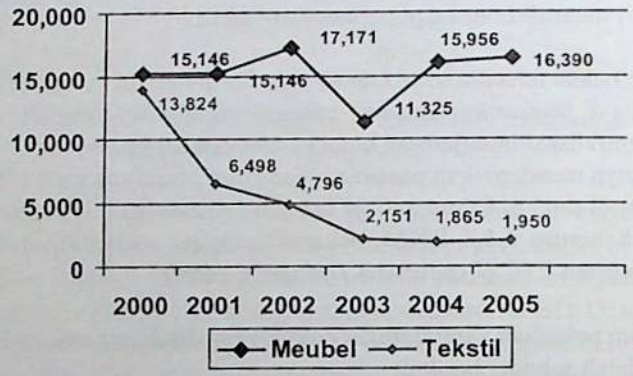
a. pelatihan keterampilan otomotif: keterampilan mobil bensin, keterampilan sepeda motor, dan keterampilan setir mobil;
b. pelatihan keterampilan teknologi mekanik: konstruksi las, mesin perkakas/logam, bubut/besi tempa;
c. pelatihan keterampilan elektronik: elektronik perangkat lemari es, AC, instalasi listrik, wekel, radio, TV;
d. pelatihan keterampilan konstruksi bangunan;
e. pelatihan keterampilan tata niaga: komputer dan internet;
f. pelatihan keterampilan pertanian;
g. pelatihan keterampilan garmen;
h. pelatihan keterampilan meubel dan produk kerajinan pelengkap: kerajinan rotan, pelepah pisang, eceng gondok, kain sisa garmen

(proyek *Javaniture*);

i. pelatihan keterampilan lain: batik tulis, menjahit & bordir, tata rias, sangkar burung.

PTC merupakan jenis pelatihan yang produktivitasnya dianggap menghasilkan dalam jumlah signifikan, baik sebagai pemasukan bagi PAD maupun jumlah penghasilan tambahan bagi si peserta pelatihan. Dari berbagai jenis pelatihan yang diselenggarakan, hingga kini baru ada dua PTC: PTC Garmen dan PTC Mebel. PTC Garmen berdiri sejak tahun 2004, sedangkan PTC Mebel sudah berdiri sejak tahun 2003.

Grafik 3.3.
Nilai Ekspor Meubel dan Tekstil Kabupaten Sragen (dalam Rp Juta)



Sumber: *Best Practice & Figure Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, dan Usaha Kecil-Menengah Kabupaten Sragen Tahun 2001-2005.* Sragen: Pemerintah Kabupaten Sragen, 2006, hlm. 15.

Pelatihan dalam PTC dilaksanakan dengan tiga level: level dasar, level lanjutan, dan level produksi. Kedua PTC menerapkan ketiga level ini. Hasil produksi bisa dijual dan diserahkan hasilnya sebagai bagian dari PAD. Terutama PTC Garmen, Pemkab Sragen telah bekerjasama dengan PT Nariyana dalam penyediaan bahan kain untuk garmen kemudian hasil produksi dipasarkan kembali oleh PT Nariyana. Sebagian hasil penjualannya diserahkan sebagai PAD, sebagiannya diberikan ke peserta pelatihan sebagai upah/honor.

PTC diselenggarakan sebagai jalan meningkatkan kualitas sumber daya tenaga kerja sehingga begitu lulus dari pelatihan di Badan Diklat mereka bisa langsung memiliki kemampuan produksi. Pekerjaan dan pelatihan di PTC Garmen berkesinambungan berdasarkan level-level yang ada. Ketika sejumlah peserta telah naik tingkat ke level berikutnya, segera level tersebut diisi berdasarkan rekrutmen yang telah dijalankan, terutama oleh peserta diklat yang potensial tetapi menganggur. Mereka yang telah lulus level produksi (level terakhir) ada yang sebagiannya disalurkan kerja, ada yang tetap dipertahankan agar proses produksi tetap berjalan sesuai dengan pesanan sehingga PTC bisa mengemban fungsi sebagai *profit center*.

Untuk kriteria tingkat pendidikan, tergantung jenis diklat yang hendak diikuti sesuai dengan kebutuhan prasyarat yang terpenuhi oleh tingkat pendidikan seorang pelamar diklat, misalnya pelatihan menjahit bisa diikuti oleh mereka yang merupakan lulusan setaraf SMP, lulusan SD pun masih bisa ditoleransi, begitu pula untuk pelatihan garmen, sementara pelatihan mekanik atau otomotif jelas hanya menerima mereka yang merupakan lulusan SMK (STM). Bagi mereka yang terhitung putus sekolah, bisa tetap dipertimbangkan mengikuti diklat bila mereka termasuk keluarga miskin.

Masyarakat yang tidak bisa baca-tulis agak sulit mengikuti diklat—jika tidak dikatakan tidak bisa mengikuti—karena salah satu syarat mengikuti diklat adalah tersedianya ijazah terakhir. Jadi, proses rekrutmen masih mempertimbangkan aspek formal suatu pendidikan yang diikuti seseorang. Tidak ada diskriminasi bagi mereka yang mengalami cacat fisik karena faktanya Badan Diklat menerima peserta petaihan penyandang cacat-fisik yang masih memiliki kemampuan mengikuti diklat.

Di samping itu, Badan Diklat juga merekrut para pengamen jalanan atas rekomendasi Bupati dan pembiyaaannya melalui dana perubahan APBD karena sifatnya yang aksidental. Jenis pelatihan yang diberikan kepada mereka pun disediakan menurut permintaan para pengamen jalanan yang berhasil dikumpulkan tersebut. Saat ini Badan Diklat telah membuka kelas untuk para pengamen dengan bekerja sama dengan Dinas Sosial sehingga potensi para pengamen ini bisa dimanfaatkan sekaligus mengurangi jumlah pengamen jalanan yang ada. Para pengamen tadi diberikan pelatihan otomotif bidang mobil berbahan bakar bensin sesuai dengan permintaan para pengamen dan potensi mereka.

Tabel 3.9.
Peserta Pelatihan Diklat Keterampilan

No.	Subkejuruan	2001	2002	2003	2004	2005*
1	Bahasa Inggris	0	0	0	50	34
2	Bangunan Batu	40	0	0	0	0
3	Bangunan Kayu	20	0	78	0	0
4	Bordir	94	105	94	47	20
5	Elektro/ Radio/ TV	36	74	70	52	20
6	Garmen	0	0	0	554	330
7	Instalasi Penerangan	16	64	0	16	20
8	Las Karbit/ Listrik	117	128	73	23	28
9	Meubel	56	110	119	43	20
10	Menjahit	96	64	52	83	81
11	Mesin Logam	72	32	0	0	14
12	Mix-farming	20	0	0	0	0
13	Mobil Berbahan Bakar Bensin	102	98	151	122	118
14	Prosessing HUT	40	121	84	56	20
15	Salon Kecantikan	0	0	0	102	48
16	Sepeda Motor	134	195	176	122	177
17	Setir Mobil	0	0	0	231	26
18	Tata Niaga/ Komputer	0	0	0	71	73
19	Teknik Pendingin	0	0	16	0	0
20	Ukir Kayu	20	0	0	0	0
21	Wekel	16	0	15	32	0
22	Kerajinan Sangkar Burung	0	0	0	0	0
	Jumlah	879	991	928	1.604	1.029

* Hingga Juni 2005

Sumber: *Mengurangi Pengangguran dengan Pelatihan Keterampilan*. Badan Pendidikan dan pelatihan Kabupaten Sragen, 2005, hlm. 35.

Badan Diklat mengklaim, bahwa antara mereka yang mengikuti pelatihan gratis dan swadana tidak mengalami diskriminasi perlakuan, materi diklat, serta sarana dan prasarana. Perbedaannya terletak pada waktu mulai pelatihan. Bila mereka yang mengikuti pelatihan dengan swadana tidak terbatas pada terpenuhinya quota jumlah 20 orang per kelas pelatihan bisa langsung mulai berjalan kapan pun. Sebaliknya, mereka yang mengikuti pelatihan gratis yang didanai APBD/APBN harus menunggu terpenuhinya quota jumlah peserta 20 orang per kelas baru kelas bisa dimulai.

Jumlah kelas disediakan tergantung total jumlah peserta yang lulus seleksi. Bila tersedia 40 orang, disediakan dua kelas @ 20 orang. Bila tersedia 30 orang, satu kelas dengan 20 orang pertama bisa langsung berjalan, sisanya menunggu

terpenuhinya jumlah peserta per kelas hingga genap 20 orang per kelas. Hal ini demi mengoptimalkan jumlah kelas, penggunaan sarana dan prasarana, serta penugasan instruktur yang ada.

Durasi pelatihan per paket ada yang diselenggarakan selama 240 jam latihan, 480 jam latihan, dan 620 jam latihan. Namun, yang paling sering diadakan oleh Badan Diklat adalah yang 240 jam latihan (sekitar dua bulan) dan 480 jam latihan (sekitar tiga bulan). Peserta diklat yang telah lulus mengikuti pelatihan akan dimonitoring perkembangannya oleh Badan Diklat melalui Subbid Bina Latihan. Mereka akan disalurkan magang terlebih dulu di sejumlah perusahaan yang melakukan permintaan tenaga kerja, biasanya perusahaan-perusahaan di Cikarang, khususnya PT Katsushiro Indonesia dan PT Hokuriku United Forging Industry yang biasa mengadakan kerjasama dengan Pemkab Sragen.

Permasalahan yang dihadapi Badan Diklat, antara lain minat dan motivasi masyarakat yang masih kurang sehingga perlu digalakkan kembali. Pada awalny mereka sudah berminat mengikuti diklat tetapi ada yang gugur di tengah jala meskipun jumlahnya tidak siginifikan tetapi hal ini mengurangi jumlah pesert diklat per kelasnya. Salah satu faktor terbesar yang menjadikan mereka turun semangat mengikuti diklat adalah tuntutan ekonomi yang menghendaki mereka cepat bekerja meskipun dengan keterampilan seadanya, sementara diklat masih berjalan beberapa waktu lagi dan selama diklat mereka tidak leluasa untuk bekerja.

Permasalahan lain yang dihadapi adalah keterbatasan anggaran, terutama diklat yang non-PTC, meskipun Badan Diklat memiliki keinginan untuk menyelenggarakan diklat sebanyak-banyaknya. Dalam hal SDM instruktur justru sudah bagus, mereka telah dilatih, dan keterampilannya telah memadai. Pegawai Badan Diklat juga merasa tidak terbebani mengikuti ritme Bupati dalam berinovasi. Budaya kerja PNS di Badan Diklat dirasa tidak menjadi hambatan. Namun, untuk sarana dan prasarana ada yang masih tertinggal (tidak mutakhir lagi) sehingga Badan Diklat perlu mengusulkan penambahan anggaran dalam hal ini. Yang lebih maju adalah sarana dan prasarana yang dimiliki PTC Garmen dan PTC Mebel (Program *Javaniture*).

Badan Diklat sebenarnya hanya memiliki tupoksi sebagai badan yang melakukan pendidikan dan pelatihan tenaga kerja agar mereka memiliki nilai tambah dalam kualitas keterampilan mereka. Ini merupakan keterbatasan wewenang dan fungsi yang diemban Badan Diklat. Menjadi wewenang dan tugas

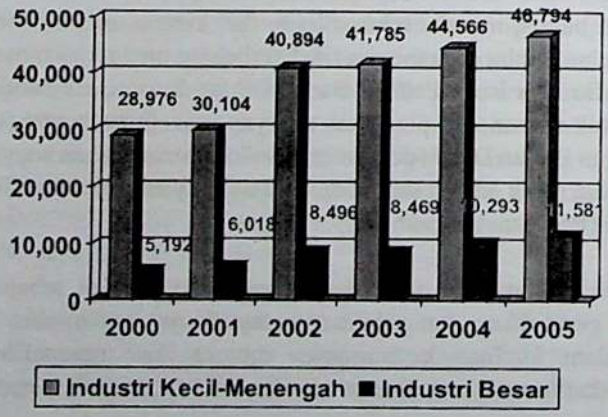
Dinas Tenaga Kerja untuk menyalurkan mereka dan menjadi wewenang dan tugas Dinas Perindagkop dan UKM untuk menyalurkan/memasarkan barang-barang hasil produksi Badan Diklat ke pihak luar, termasuk untuk ekspor.

3.2.5. Hasil yang Dicapai melalui Pelatihan Keterampilan Masyarakat

Hasil dari pelatihan kerja masyarakat dapat ditinjau tiga hal. Pertama, ketersaluran tenaga kerja terlatih pada perusahaan dan industri dalam & luar negeri, kecil-menengah & besar. Kedua, kemandirian tenaga kerja terlatih untuk membuka usaha dengan berwiraswata. Sejumlah data terkait menunjukkan bahwa hasil dari program ini cukup memuaskan. Ketiga, dampak lanjutan (*outcome*) yang lebih riil berupa penurunan jumlah pengangguran di Kabupaten Sragen.

Untuk persoalan pertama, terlihat adanya peningkatan yang signifikan dalam perkembangan keterserapan jumlah tenaga kerja, dari tahun 2001 sebanyak 35.296 orang pada perusahaan kecil-menengah dan besar menjadi 46.912 orang di tahun berikutnya ketika Badan Diklat sudah beroperasi secara bertahap. Namun, sedikit masalah muncul pada tahun-tahun berikutnya ketika Badan Diklat tengah dioperasikan. Pekembangan keterserapan tenaga kerja tidak mengalami tingkat yang sebaik tahun sebelumnya, sebagaimana terlihat pada kisaran tahun 2002 hingga 2004. Kondisi ini baru terlihat semakin baik pada perkembangan pada tahun 2004 ke 2005.

Grafik 3.4.
Penyerapan Tenaga Kerja Sektor Industri (Orang)



Sumber: *Best Practice & Figure Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, dan Usaha Kecil-Menengah Kabupaten Sragen Tahun 2001-2005.* Sragen: Pemerintah Kabupaten Sragen, 2006, hlm. 12.

Selain keterbatasan wewenang dan fungsi Badan Diklat untuk menyalurkan tenaga kerja, para lulusan diklat yang berhasil disalurkan masih akan diseleksi/ dievaluasi oleh perusahaan yang menjadi mitra kerjasama Pemkab Sragen. Bila diterima, ada tiga tahapan perekrutan karyawan yang mereka berlakukan: magang, kontrak 1, kontrak 2, baru diterima sebagai karyawan. Namun, Badan Diklat belum mengupayakan langkah 'menjemput bola' secara proaktif ke perusahaan-perusahaan dalam penyaluran tenaga kerja tersebut, baru bersifat menunggu. Oleh karena itu, dari grafik di atas bisa dipahami jika perkembangan keterserapan tenaga kerja dua tahun terakhir, antara 2004 dan 2005, tidak begitu signifikan meskipun lebih baik dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

Sejak dibuka pada tahun 2001 hingga tahun 2005, badan Diklat telah meluluskan 5.431 tenaga kerja terlatih (siap pakai). Dari jumlah tersebut, sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini, 2.398 orang atau 44,2% menjalankan wirausaha secara mandiri, selebihnya bekerja di perusahaan dalam dan luar negeri. Namun, 124 lainnya belum teridentifikasi oleh Badan Diklat dalam pantauannya, apakah mereka telah bekerja, berwirausaha, atau justru menganggur. Dari data ini, terlihat bahwa lulusan Badan Diklat masih berat orientasinya pada bekerja di sektor formal dibandingkan berwirausaha. Namun, secara faktual hasil diklat mampu meningkatkan nilai kompetitif keterampilan peserta pelatihan sehingga tidak hanya dapat diserap pada perusahaan dalam negeri tetapi juga luar negeri.

Tabel 3.10.
Hasil Pemantauan terhadap Penempatan Lulusan Pelatihan di Badan Diklat Tahun 2001 s.d. 2005

No.	Subkejuruan	Penempatan			Lainnya
		Dalam Negeri		Luar Negeri	
		Mandiri	Perusahaan		
1.	Bahasa Inggris	0	76	15	2
2.	Bangunan Berbahan Batu	10	3	20	7
3.	Bangunan Berbahan Kayu	32	8	46	12
4.	Bordir	224	26	108	2
5.	Elektro/ Radio/ TV	134	23	80	15
6.	Garment	0	581	280	23

7.	Instansi Penerangan	45	14	40	17
8.	Las Karbit/ Listrik	198	10	145	4
9.	Mebelair	234	9	105	0
10.	Menjahit	236	28	112	0
11.	Mesin Logam	45	37	36	0
12.	Mix-Farming	10	2	6	2
13.	Mobil Berbahan Bakar Bensin	250	160	176	3
14.	HUT Processing	189	31	96	5
15.	Salon Kecantikan	140	-2	5	7
16.	Sepeda Motor	525	23	241	15
17.	Setir Mobil	100	130	25	2
18.	Tata Niaga/ Komputer	0	99	43	2
19.	Teknik Pendingin	3	3	10	0
20.	Ukir Kayu	4	6	10	0
21.	Wekel	19	1	40	3
Jumlah		2398	1268	1641	124

Sumber: Badan Diklat Kabupaten Sragen, "Mengurangi Pengangguran dengan Pelatihan Keterampilan", (Sragen, 2006), hlm. 40.

Seiring dengan pelaksanaan program pelatihan kerja masyarakat, jumlah pengangguran mengalami penurunan. Hingga tahun 2000 ketika Pemkab Sragen masih menerapkan pelatihan kerja mode lama melalui LLK, tingkat pengangguran masih berkisar 134.088 orang kemudian naik menjadi 136.745 pada tahun berikutnya, yakni tahun ketika dilakukan awal perubahan mode pelatihan kerja dan perubagan kelembagaannya. Hingga tahun 2002, tingkat pengangguran terjadi penurunan drastis hingga 29.420 orang saja. Namun, terjadi kenaikan pada tahun 2003 yang pengangguran saat itu berjumlah 36.421 orang. Jumlah ini naik dengan selisih yang lebih besar dibandingkan dengan selisih jumlah pengangguran antara tahun 2001 dan 2002. Setelah itu, terjadi penurunan kembali pada tahun 2004 dengan jumlah pengangguran sebesar 31.206 orang. Angka ini, meskipun terlihat menurun dari tahun sebelumnya, tetap terhitung mengalami kenaikan bila diselisihkan dengan jumlah pengangguran pada tahun 2002.

3.2.6. Keberlanjutan Program

Faktor penunjang bagi Badan Diklat dalam mengembangkan dirinya adalah komitmen Bupati dan kreativitas SDM pengelola Badan Diklat. Bupatilah yang terus menuntut dan memotivasi Badan Diklat untuk terus berinovasi. PTC Garmen dan PTC Mebel termasuk gagasan yang dilontarkan dan dilaksanakan

Bupati. Bupati juga sangat menaruh perhatian pada Badan Diklat, terbukti dengan tidak jarangnya beliau bertandang ke Badan Diklat secara informal tanpa ketentuan protokoler tertentu. Pihak DPRD sangat mendukung pelatihan dan tidak ada hambatan dalam pengalokasian anggaran untuk kegiatan Badan Diklat. Ada juga bantuan dari Pemerintah Pusat tapi hanya dalam hal sarana dan prasarana.

Mulai tahun 2007 Badan Diklat berencana menambah jenis PTC, yakni PTC Kerajinan Eceng Gondok, Pelepah Pisang, dan Kain Sisa Garmen; bahkan telah diprogramkan agar PTC yang telah terbentuk dapat melebarkan sayapnya dengan membuka cabang PTC tingkat kecamatan sebagai sarana inkubasi yang menggali potensi desa dan diarahkan untuk berproduksi. Selanjutnya, diupayakan untuk terus menambah PTC sebanyak satu buah per tahun.

3.2.7. Pengalaman dan Kemungkinan Replikasi oleh Daerah Lain

Sebagaimana disinggung sebelumnya, kedua fungsi masing-masing instansi vertikal di setiap daerah sebenarnya telah berjalan sejak sebelum otonomi daerah diberlakukan. Pemkab Sragen hanya menyerasikan keduanya dalam satu wadah kelembagaan Badan Diklat. Dengan demikian, prasyarat pokok dari keberadaan Badan Diklat berikut pengoperasiannya telah dimiliki daerah lain untuk menerapkan hal serupa. Pemenuhan prasyarat pokok ini tentu tak terlepas dari penuntasan aspek hukum, berupa keputusan bupati atau perda. Aspek ini membutuhkan kepemimpinan yang mampu menopang realisasi program.

Di samping prasyarat kelembagaan, Badan Diklat Pemkab Sragen amat bertumpu pada ketersediaan instruktur terlatih dan bersertifikat. Bisa dipahami jika kinerja Badan Diklat merupakan terjemahan dari kinerja tenaga fungsional yang dimilikinya. Daerah lain yang hendak menerapkan pelatihan kerja bagi masyarakat bisa meyediakan tenaga instruktur terlatih dengan menyelenggarakan *training for trainers* bersama Depnaker atau mendatangkan dari luar lingkungan pemda dengan *professional fee* yang memadai, tentunya. Semakin tinggi kualifikasi keterampilan yang disandang tenaga instruktur atau pelatih ini, semakin besar peluang menghasilkan tenaga terampil siap pakai lulusan Badan Diklat.

Meskipun Badan Diklat merupakan wahana pelatihan tenaga kerja, kondisi riilnya menunjukkan program pelatihan kerja ini juga padat modal. *Professional fee* dan penyediaan bahan-bahan praktek kerja, berikut pemutakhirannya,

merupakan dua hal yang menjadi beban anggaran dan penunaiannya tak bisa ditawar-tawar. Namun, belajar dari kasus Sragen, kebutuhan finansial ini bisa tertutupi dengan diferensiasi pembiayaan, yakni penerapan pelatihan swadana bagi mereka yang terkategorikan mampu secara ekonomi untuk kemudian dijadikan subsidi silang bagi mereka yang tidak mampu. Selain itu, pelatihan kerja juga bisa diarahkan pada aktivitas yang langsung menghasilkan produk, berupa barang dan jasa, dengan nilai tambah setelah diolah. Keuntungan dari hasil pemasaran dan penjualannya bisa dipergunakan untuk menutupi kebutuhan anggaran. Pengalaman di Sragen bisa dijadikan acuan, bahkan, bisa mewujudkan *profit sharing* antara instruktur, peserta pelatihan, dan sumbangsih bagi PAD.

Bagaimana pun suatu program pelatihan ini dijalankan dengan masyarakat sebagai sasarannya, keterlibatan masyarakat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi, tetap diperlukan. Pemda yang ingin melakukan replikasi mesti memperhatikan keterlibatan masyarakat ini. Jika kemitraan dijalin dengan apik, elemen-elemen masyarakat justru bisa menjadi tenaga pemasar produk hasil pelatihan sebab jaringan dan interaksi yang luas antarmasyarakat Sragen, juga dengan masyarakat daerah lain, merupakan modal sosial yang bisa jadi tidak dimiliki oleh pemda.

3.3. Membantu Permodalan

Untuk membantu kebutuhan permodalan masyarakat, sejak tahun 2003 telah diadakan pengguliran *recovery fund* dalam penyusunan APBD. *Recovery fund* sebagai langkah inovatif di bidang keuangan merupakan dana yang dianggarkan dan dipergunakan bagi masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Sebenarnya *recovery fund* ini nantinya akan kembali lagi ke APBD, terutama dalam bentuk PAD, karena sifat bergulirnya dana ini diarahkan untuk hal-hal produktif dalam bentuk bantuan modal kerja/usaha bagi kelompok-kelompok masyarakat.

Pengguliran *recovery fund* dikoordinasikan dan dioperasikan oleh para satuan kerja (satker) di Pemkab Sragen sehingga rincian penggunaan *recovery fund* ini lebih mudah diketahui melalui data keuangan satker tadi. Satker yang biasa mempergunakan *recovery fund* untuk kepentingan masyarakat ini adalah Dinas Perindagkop & UKM, Dinas Perikanan dan Peternakan, Dinas Pasar, Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan, sesuai bidang kerja mereka yang juga biasa bersentuhan dengan kepentingan masyarakat banyak. Salah satu contoh

penggunaan *recovery fund* adalah bantuan bagi masyarakat dalam bentuk Lembaga Penguatan Ekonomi Kecamatan (LPEK) di bawah koordinasi Dinas Perindagkop & UKM bekerjasama dengan Dinas Pasar. Kedua dinas ini melalui LPEK berupaya membantu permodalan para pedagang di sektor riil yang selama ini sering bergantung pada para rentenir yang suka memberikan bantuan modal bagi para pedagang di pasar dengan bunga tinggi, bahkan mencekik. Bagi masyarakat desa Pemkab Sragen mendirikan Lembaga Keuangan Desa (LKD). Dengan demikian, program dana bergulir tidak diberlakukan secara sektoral tetapi mengena pada berbagai sektor, sekompleks sektor penghidupan masyarakat yang menjalaninya: perdagangan, pertanian, peternakan, perikanan, ekonomi rumah tangga, dll.

3.3.1. Situasi sebelum Program

Terutama bagi kalangan pengusaha kecil-menengah, permasalahan permodalan menjadi salah satu permasalahan pokok di Kabupaten Sragen. Namun, kurangnya modal usaha bukanlah satu-satunya persoalan. Salah satu kekurangan dalam menjalankan wirausaha adalah semangat wirausaha itu sendiri bersamaan dengan rendahnya keterampilan berwirausaha. Sudah merupakan hal jamak jika sektor usaha kecil-menengah lemah dalam aspek manajemen. Hal ini berdampak pada rendahnya keluaran berupa produk atau jasa yang *marketable*. Sekalipun Pemkab Sragen menyediakan kemudahan perizinan untuk memulai usaha dan penambahan keterampilan demi peningkatan kualitas sumberdaya manusia, penambahan modal usaha menjadi salah satu hal penting bagi berlangsungnya kegiatan perekonomian masyarakat.

Pada tahun 2000, industri kecil-menengah hanya berjumlah 14.811 unit, pada tahun berikutnya hanya 14.950. Fakta ini dibarengi dengan jumlah keluarga miskin sebesar 236.117 KK dengan rincian 264.025 orang di dalamnya tergolong miskin. Tingginya angka pengangguran, sebagaimana dikemukakan sebelumnya, coba diatasi Pemkab Sragen dengan pelatihan kerja. Namun, bagi mereka yang berwirausaha dengan keterampilan yang telah dimiliki pun tetap membutuhkan peran pemkab dalam pemberian modal.

3.3.2. Keterlibatan Masyarakat dalam Penyusunan dan Pelaksanaan Program

Keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan program cukup bervariasi, tergantung program yang diselenggarakan pemkab. Dalam program pinjaman

dana bergulir dengan mekanisme tanggung renteng, masyarakat dilibatkan dalam menyusun (proposal mini) kebutuhan mereka secara berkelompok. Mekanisme ini, sebagaimana akan dijelaskan kemudian, menuntut diakukannya mekanisme yang saling menjaga agar rekan satu kelompoknya berupaya membayar pinjaman. Mekanisme ini, terutama berlaku pada kalangan petani dan peternak.

Bagi kalangan peternak ikan secara khusus diberlakukan sistem *cluster* peternak ikan dengan pola yang hampir sama dengan mekanisme tanggung renteng. Namun, dalam proses perencanaannya peternak ikan tetap terlibat dengan Dinas Perikanan dan Peternakan melalui pertemuan ketika dibutuhkan. Pertemuan *cluster* juga diisi dengan pengarahan dan diskusi seputar perkembangan pasar perikanan yang melibatkan pejabat dinas, agen penyalur ikan hasil ternak, dan tokoh masyarakat terkait.

Proses evaluasi juga biasa diwadahi melalui pertemuan satu bulan sekali bagi para debitur, terutama mereka yang berkelompok, sekaligus sebagai ajang osialisasi kabar dan kebijakan terbaru. Namun, pelibatan masyarakat debitur, erutama kalangan peternak, petani, dan pedagang, lebih banyak yang sifatnya sosialisasi. Dalam proses perencanaan pun, mereka hanya diminta untuk membuat perencanaan sesuai dengan kebutuhan masing-masing, tidak dalam hal berkenaan dengan kebijakan dana bergulir itu sendiri.

3.3.3. Mobilisasi Sumber Daya dalam Program

Kesamaan persepsi antara pihak eksekutif dan legislatif diakui sebagai faktor yang amat berperan dalam menyukseskan program dana bergulir. Pihak legislatif dinilai Pemkab Sragen cukup bersikap kooperatif karena masing-masing pihak dinilai cukup memiliki komitmen untuk memajukan Sragen dan menjadi panutan bagi Daerah lainnya di Indonesia.

Program ini sarat kebutuhan akan ketersediaan anggaran yang tidak sedikit. Penyediaan modal usaha bagi usaha kecil-menengah bersumber dari dana APBD kabupaten dan dikelola langsung oleh dinas terkait. Pada tahun 2003 disediakan dana Rp 5,8 milyar. Jumlah ini bertambah pada tahun 2004 sebesar Rp 7,8 milyar. Sementara itu, penyediaan dana yang pengelolaannya dilakukan melalui Lembaga Keuangan Desa (LKD) membutuhkan dana Rp 10 juta. Adapun mobilisasi dana masyarakat melalui gerakan pendanan oleh masyarakat, misalnya gerakan Wukirwati beserta zakat, infaq, shadaqah (ZIS) bisa menghimpun dana sekitar Rp 20 juta hingga Rp 35 juta per bulan.

Pihak pemerintah pusat dan pemerintah propinsi juga diklaim sangat mendukung program-program yang dijalankan Pemkab. Pemerintah propinsi pada tahun 2006 memberikan bantuan dana bergulir melalui kabupaten sebanyak Rp 1 milyar tetapi juknisnya tetap dari pemerintah propinsi dan pengembaliannya ke propinsi. Bantuan dana bergulir ini tidak sama antarkabupaten. Pemberian bantuan dana bergulir ini telah berlangsung sejak tahun 2005. Di samping itu, ada dana bergulir dari pemerintah pusat. Pada tahun 2005, dana bergulir dari pemerintah pusat itu ada pengalokasian bantuan untuk peternak. Pada tahun 2006, dana bergulir yang langsung masuk ke Dinas Perindagkop & UKM itu kemudian dikelola setelah digulirkan ke masyarakat dan kembali lagi ke Dinas meskipun juknisnya berasal dari pemerintah pusat, tidak masuk ke Kas Daerah atau APBD. Jumlah Rp 1 milyar ini bisa bertambah lagi bila pengelolaannya bagus, berbeda dengan dana *recovery fund* yang hasil pengelolaannya masuk kembali ke Dinas untuk diteruskan masuk ke Kas Daerah atau APBD.

Selain sumber daya keuangan, sumberdaya kedua yang tak kalah penting adalah sumberdaya manusia, terutama tenaga penyuluh pertanian, penyuluh peternakan, dan petugas lapangan atau supervisor pasar. Sumberdaya yang baik tidak hanya diukur dari kemampuannya memilih dan memilah secara obyektif terhadap mereka yang membutuhkan bantuan pinjaman atau tidak, tidal juga sekadar mampu memberikan sugesti dan nasihat agar para debitur mau mengembangkan usahanya, tetapi juga sikap jujur para petugas agar kemudian tidak menggantikan peran rentenir dalam memeras masyarakatnya sendiri. Faktor *attitude* ini penting karena program dana bergulir jelas berhubungan erat dengan uang. Pemkab sendiri pada akhirnya harus memilih personel yang tepat dengan melihat rekam jejak (*track record*), latar belakang pendidikan, dan pengalaman.

3.3.4. Proses dan Masalah yang Dihadapi

Untuk mengefektifkan pengguliran dana pinjaman, Pemkab Sragen mempergunakan berbagai lembaga. Penggunaan lembaga-lembaga yang berbeda, di satu sisi membutuhkan tingkat pengawasan yang tinggi agar peluang manipulasi data dan korupsi bisa ditekan, di sisi lain justru menjadikan program dana bergulir lebih tepat sasaran dan sesuai kebutuhan masyarakat. Skema dan mekanisme pemberian pinjaman biasanya bervariasi antarlembaga dan antarprogram. Namun, secara dominan jenis pinjaman yang disediakan adalah pinjaman jangka pendek karena masyarakat Sragen dinilai oleh pemkab telah terbiasa dengan kebutuhan pinjaman jangka pendek. Berikut rincian singkat masing-masing lembaga/ program.

a. Lembaga Pengembangan Ekonomi Kecamatan (LPEK)

LPEK diutamakan didirikan di kecamatan yang belum ada Pegadaian, sementara di Sragen Kota, Masaran, Gemolong, Gondang, sudah berdiri Pegadaian. Anggaran pendirian dan pembiayaan LPEK berasal dari APBD. Jangka waktu pengembalian pinjaman adalah satu tahun, bersifat jangka pendek. Mekanisme pemberian pinjaman ini menghadirkan jaminan sebagai persyaratannya. Jaminan ini berupa barang, persis seperti Pegadaian. Namun, jangka waktu pengembalian adalah empat bulan. Pengembalian (penjualan) kembali agunan kepada nasabah dikenakan biaya pembayaran jasa penyimpanan sebesar 2% per setengah bulan, dihitung dari nilai taksiran agunan yang diserahkan itu. Angka 2% ini jauh lebih kecil dibandingkan dengan yang ditetapkan oleh Pegadaian-Pegadaian di Kabupaten Sragen, yakni sebesar 10%, sehingga para debitur menikmati selisih 8% lebih kecil.

b. Lembaga Keuangan Desa (LKD)

Bila di kecamatan didirikan LPEK, LKD didirikan desa-desa. Meski belum ada di seluruh desa, Pemkab berencana mendirikannya di semua desa. Mekanismenya, dana-dana yang selama ini ada di masyarakat dan menjadi milik mereka dihimbau oleh LKD. Orang miskin tetap memiliki saham di LKD dan bisa meminjam di sana kemudian ada pelaporan ke orang-orang (masyarakat). Orang miskin yang meminjam dana ke LKD tetap berkewajiban mengembalikan pinjaman plus bunganya ke LKD. Pun demikian, ada juga deviden atau SHU (sisa hasil usaha) yang dibayarkan kepadanya (mirip koperasi) atas hasil usaha anggotanya. Tingkat bunga yang diterapkan bagi si peminjam adalah 4% per bulan. LKD ada hampir di seluruh desa di Indonesia, di Jawa Timur pun telah banyak berdiri.

Pada dasarnya LKD didirikan sebagai lembaga pemberdayaan keluarga miskin yang produktif sehingga angka kemiskinan bisa dikurangi. Targetnya adalah 10-15% tiap tahun terjadi penurunan angka keluarga miskin. Keluarga miskin sendiri terdiri atas beberapa kriteria (kategori): anggota keluarga miskin yang lanjut usia atau jompo sehingga tidak produktif lagi, anggota keluarga yang muda tetapi tidak produktif, dan anggota keluarga yang muda atau sudah agak tua dan produktif serta masih memiliki inovasi untuk berkembang.

Mereka yang muda dan produktif ini berpotensi untuk berwirausaha sehingga berpotensi pula untuk diberikan modal kerja, misalnya untuk yang

sudah agak tua berupa uang, kambing atau sapi untuk diternakkan, atau lainnya pinjaman untuk memiliki becak sendiri bagi tukang becak. Meskipun bersifat kecil-kecilan, seperti tukang pecel, tukang somay, dll, bantuan yang diberikan diharapkan dapat dikembangkan oleh warga desa yang bersangkutan. Pemkab sendiri siap memfasilitasi hal tersebut. Untuk usaha kecil-kecilan ini diberi pinjaman sebesar Rp 100.000,00 s.d. Rp 500.000,00 tanpa agunan bagi setiap KK miskin, jangka waktu selama dua tahun, bunga 1% menurun per bulan. Anggaran ini tidak termasuk subsidi tetap yang telah dianggarkan dalam APBD dalam pos *recovery fund*. Dari pendapatan bunga yang masuk ke Dinas: 6% untuk menutupi kebutuhan operasional LKD, 6% kembali ke Dinas selaku penyalur dana recovery fund, 3% menutupi kebutuhan operasional dinas, dan 3% lagi masuk ke PAD. Namun, untuk LKD, koperasi, KUB, yang sifatnya bukan KK miskin diterapkan bunga 12% per tahun menurun: 6% untuk operasional Dinas, 6% untuk PAD. Ini sesuai tujuan Bupati yang ingin menyejahterakan masyarakat dan PNS. Hingga akhir tahun 2005 sudah terbentuk 160 buah LKD dari 208 desa yang ada di Kab. Sragen.

c. Pegadaian Mini Tingkat Kecamatan

Di samping LPEK dan LKD, diadakan pula pembentukan pegadaian mini di kecamatan-kecamatan sebagai pesaing Pegadaian yang menerapkan bunga kredit tinggi dan telah berdiri sebelumnya. Namun, dengan adanya *recovery fund* ini, tingkat bunga kredit bisa diturunkan dan akhirnya Pegadaian yang telah eksis sebelumnya itu merasa disaingi hingga menurunkan juga tingkat bunga kredit mereka. Bila orang yang kurang mampu hendak meminjam di Pegadaian dan tidak memiliki agunan, diperbolehkan meminjam bila mengajukan permohonan pinjaman dengan berkelompok sehingga praktis tanggung jawab terbagi rata ke semua yang terlibat (mekanisme *tanggung-renteng*). Mekanisme umum, dana pinjaman yang diberikan adalah sebesar 30 – 50% dari nilai taksiran barang yang dijadikan agunan. Dipersyaratkan agar dana pinjaman ini dipergunakan untuk kebutuhan pengembangan modal kerja masyarakat pengusaha kecil secara produktif.

d. Pinjaman Nonagunan melalui Dinas

Pinjaman bagi masyarakat yang nonagunan telah disediakan di Dinas Perindagkop & UKM yang sekaligus sebagai pembina. Pinjaman ini menggunakan mekanisme sejenis *tanggung-renteng*. Selama ini mekanisme tersebut tidak begitu lancar berjalan di Jawa sehingga mekanisme *tanggung-renteng* yang

dibangun oleh Pemkab Sragen dalam pemberian pinjaman modal produktif hanya diarahkan bagi kelompok-kelompok usaha bersama (KUB) masyarakat (petani, peternak sapi, peternak ikan) yang telah mapan, yakni adanya pengurus kelompok usaha. Adanya AD/ART di suatu KUB dianggap sebagai hal sekunder meskipun tetap menjadi nilai tambah.

Kemapanan itu juga diukur dari adanya kegiatan arisan yang telah berjalan satu tahun untuk menilai/mengukur keeratan solidaritas kelompok, adanya modal kelompok. Modal kelompok inilah yang diikutsertakan dalam *tanggung-renteng*. Modal yang ditanggung ini tidak sama dengan agunan meskipun diikutsertakan dalam *tanggung-renteng* karena beda mekanismenya. Di Sambirejo, misalnya, praktek *tanggung-renteng* ini telah berjalan dan secara umum berlaku di bawah binaan Dinas Perindagkop & UKM. Mekanisme ini tidak terbuka bagi perorangan, hanya untuk kelompok usaha. Pinjaman yang diberikan jumlahnya berjenjang tergantung perkembangan kemapanan usahanya. Namun, mekanisme ini juga mempersyaratkan si kelompok usaha telah memiliki akses ke bank.

e. Lembaga Keuangan Pasar

Khusus bagi para pedagang di pasar, pinjaman diberikan dengan mekanisme yang hampir sama dengan mekanisme lainnya di atas tetapi tidak dipersyaratkan berkelompok sehingga permohonan pinjaman bisa diajukan secara individual. Pengguliran *recovey fund* bagi pedagang dilaksanakan oleh Dinas Perindagkop & UKM melalui Lembaga Keuangan Pasar (LKP, sebagian pedagang kecil menyebutnya 'Bank Bupati'). Pemberian pinjaman dan jangka waktu pengembaliannya bisa dilakukan secara angsuran-harian atau angsuran pekanan. Saat ini pengguliran dana pinjaman oleh LKP baru dilakukan di enam pasar: Pasar Sragen Kota, Pasar Bunder, Pasar Masaran, Pasaran Gemolong Asri, Pasar Nglangon, serta Pasar Gondang.

Tabel 3.11.
Hasil Kinerja Pengelolaan Keuangan
Lembaga Keuangan Pasar (dalam Rp)

No.	Uraian	Tahun 2004 (Sejak 1 Maret)	Tahun 2005	Tahun 2006 (Per 31 Juli)
1.	Modal Penyertaan	500.000.000	1.200.000.000	1.450.000.000
2.	Aset	880.872.275	1.665.555.361	2.315.866.867
3.	Omset	4.204.050.000	9.408.186.860	6.108.580.323
4.	Piutang:			
	a. Lancar	834.294.076	1.405.531.703	1.941.701.362
	b. Kurang Lancar	12.209.951	12.719.402	28.810.543
	c. Tidak Lancar	5.945.381	10.450.000	10.194.497
	d. Macet	1.508.845	3.207.202	5.318.860
5.	Pendapatan			
	a. Pendapatan	190.560.927	501.873.193	321.611.934
	b. Biaya	70.538.152	249.217.233	158.280.428
	c. Sisa Hasil Usaha	120.022.775	252.655.970	163.331.506
6.	Jumlah Nasabah Terlayani	1.579 Orang	2.617 Orang	2.879 Orang

Sumber: Dinas Perindagkop & UKM Kabupaten Sragen, 2006.

LKP yang terletak pada unit pelaksana teknis di pasar-pasar juga bertugas memantau pemanfaatan dana yang telah disalurkan ke masyarakat pedagang. Para debitur pedagang ini diperbolehkan mengajukan permohonan jumlah pinjaman yang lebih besar daripada sebelumnya jika pinjaman sebelumnya itu dilunasi dan dengan mempertimbangkan tingkat kemajuan usaha yang dicapai. Para pedagang yang dijadikan sasaran program dana bergulir yang dikelola LKP ini diutamakan para pedagang *oprokan*, yakni para pedagang yang tidak memiliki tempat berdagang yang tetap, biasanya menggunakan bagian pinggir 'emperan' kios pedagang lain, kapasitas penjualannya kecil, serta tidak tertutup kemungkinan berpindah-pindah. Karakter pedagang *oprokan* yang terakhir ini merupakan risiko potensial tersendiri jika Dinas dan LKP tidak menjalin hubungan kemitraan yang tepat beserta pengawasan yang ketat. Para pedagang dengan kios kecil juga bisa menjadi sasaran program ini.

Tabel 3.12.
Jumlah Industri dan Pedagang di Kabupaten Sragen

Tahun	Perusahaan-Industri		Pedagang			
	Kecil-Menengah	Besar	Mikro-Kecil	Menengah	Besar	Jumlah
2000	14.811	9	25.939	412	49	26.400
2001	14.950	11	27.524	502	99	28.125
2002	15.450	11	32.272	772	166	33.210
2003	15.757	11	33.975	892	243	34.867
2004	16.085	11	35.408	905	248	36.561
2005	16.245	12	36.940	330	249	37.519

Sumber: Diolah Peneliti dari *Peluang Investasi di Kabupaten Sragen*. Sragen: Kantor Pariwisata, Investasi, & Promosi Pemkab Sragen, 2005, hlm. 43, dan *Best Practice & Figure Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, dan Usaha Kecil-Menengah Kabupaten Sragen Tahun 2001-2005*. Sragen: Pemerintah Kabupaten Sragen, 2006, hlm. 26, 29, 33, 34.

LKP memang mendapatkan penambahan modal tetapi tidak mengembalikan modal tersebut, hanya dari pendapatan atau SHU (sisa hasil usaha) bersih ada prosentase untuk setoran PAD sebesar 40%, dan yang 60% kembali ke LKP. Hal ini karena sifat dana yang diberikan kepada LKP adalah penyertaan modal.

f. Bantuan Permodalan bagi Petani

Khusus bantuan modal pertanian bagi petani, bantuan permodalan tersebut diwujudkan dengan pemberian pinjaman, bukan bantuan murni, sehingga petani diberikan pinjaman dengan perjanjian dengan batas waktu tertentu, misalnya ada yang tiga tahun pengembaliannya, ada juga yang satu tahun. Modal ini diberikan oleh pemkab melalu Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan untuk merangsang kegairahan petani dalam mengelola pertaniannya. Pemberian pinjaman ini sudah berjalan sejak tahun 2002. Pemberian pinjaman diberikan secara kolektif, petani membentuk kelompok tani lalu mengajukan permohonan pinjaman dalam jumlah dan batas waktu tertentu. Bentuk pemberian pinjaman seperti ini menjadikan petani merasakan tanggung jawab secara kolektif dalam pengembalian pinjaman sebab adanya kemacetan dalam pengembalian pinjaman

akan berakibat keseluruhan anggota kelompok tani mendapatkan tuntutan yang sama.

Mekanisme teknis pemberian pinjaman: petani membentuk kelompok tani dan mengajukan permohonan pinjaman langsung ke Dinas kemudian dilakukan seleksi oleh Tim Teknis dari Dinas. Setelah melalui proses administratif dan dilaporkan ke KPPN, jika permohonan disetujui, dana pinjaman ditransfer ke rekening kelompok tani oleh KPPN. Dana pinjaman ini berasal dari APBN dan sebagiannya yang berasal dari APBD masuk pos *recovery fund*. Penggunaan dana pinjaman ini dipantau oleh Tim Teknis dari Dinas agar tidak terjadi penyalahgunaan dana pinjaman. Pengembalian dana pinjaman yang sumber dananya berasal dari APBN diarahkan ke BPR di tiap kecamatan, sementara yang berasal dari *recovery fund* dalam APBD bisa langsung ke Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan lalu Dinas akan menyetorkannya ke Kas Daerah.

g. Bank Perkreditan Rakyat

PD BPR (Bank Perkreditan Rakyat) juga dibentuk Pemkab Sragen dalam rangka menghimpun dan mengelola dana masyarakat untuk kemudian dimanfaatkan oleh masyarakat dan pemda. Keberadaan PD BPR tentu akan bersaing dengan LPEK dan LKD secara subtitutif. Jadi, hubungannya adalah kompetisi karena Bupati menilai bahwa kompetisi itulah yang menguntungkan. Untuk itu, dibuatlah aturan khusus agar persaingan antara BPR, LPEK, dan LKD yang terjadi menjadi tetap sehat: uang dari Pemkab akan masuk lewat BPR berupa tabungan kemudian dicairkan ke LPEK bila dimanfaatkan oleh masyarakat atau kembali lagi ke BPR bila tidak dimanfaatkan. Tidak ada *cash on hand* bagi LPEK. Ada pinjaman yang kembali pun kasnya tetap dihimpun di BPR.

h. Gerakan Wukirwati & ZIS

Selain pembentukan lembaga-lembaga yang bertujuan untuk mendorong peningkatan usaha masyarakat dengan bantuan permodalan, Pemkab juga berupaya menghimpun dana masyarakat yang kemudian berputar dimanfaatkan untuk masyarakat itu sendiri dan disinergikan dengan lembaga-lembaga tadi, yakni dengan gerakan Wukirwati.

Wukirwati, yakni *sewu mikir untuk sukowati*, diselenggarakan oleh Pemkab Sragen dan penerimaannya mencapai sekitar Rp 20 juta hingga Rp 35 juta per bulan hasil pengumpulan dana dari masyarakat di desa-desa secara

sukarela, bentuknya hampir sama dengan dana PMI yang dikumpulkan, ada petugas yang mengurus pengambilan/pemungutannya. Petugas-petugas tersebut terhimpun dalam lembaga ekonomi badan amal dan zakat (LE-BAZ), yang juga menghimpun dana Wukirwati ini, selain dana zakat. Peruntukan dana yang terhimpun diarahkan pada pembangunan masjid dan pengembangan ekonomi masyarakat.

Pengalokasian dana Wukirwati juga diarahkan pada pembiayaan LKD sehingga berputar kembali lagi ke masyarakat dalam bentuk uang (pinjaman). Jadi, LKD mendapatkan dana, sebagiannya dari APBD dan dikembalikan lagi ke kas daerah beserta pertanggungjawabannya ke DPRD, sementara sebagian lagi berasal dari dana Wukirwati yang dipinjamkan ke LKD. Dana ini nantinya akan dipinjamkan lagi ke masyarakat miskin produktif yang hasil pengembalian pinjaman tersebut diterima kembali masuk ke dana Wukirwati, begitu berputar seterusnya. Jadi, dana Wukirwati ini tidak masuk ke PAD sehingga pertanggungjawabannya ke masyarakat dalam bentuk laporan tiap tahun yang dibagi dua bagian: laporan penerimaan dan laporan pengeluaran oleh lembaga pengelolanya. Gerakan dana Wukirwati ini dijalankan di bawah naungan LE-BAZ (Lembaga Ekonomi-Badan Amal dan Zakat). LE-BAZ memiliki pengurusnya sendiri. Dalam LE-BAZ, selain dana Wukirwati, terhimpun dana *zakat*, *infaq*, dan *shodaqoh*, sekitar Rp 15 juta per bulan; 70% untuk kegiatan ekonomi dan 30% untuk membantu masjid-masjid.

i. Permasalahan dalam Bantuan Permodalan

Masalah yang dihadapi berupa penyaluran dana ke nasabah/masyarakat yang mengalami kemacetan/tunggakan dalam pengembalian dana pinjaman, terutama pada masa-masa awal karena adanya anggapan bahwa dana dari pemerintah yang digulirkan kepada masyarakat tentu akan habis. Namun, ketika diberi pembinaan, pengarahan, akhirnya juga banyak yang sadar dan bergerak lalu mengembalikan pinjaman. Untuk mencegah meningginya praktek tunggakan, Dinas mengupayakan adanya pembinaan berupa bimbingan teknis (bintek) disertai monitoring dan evaluasi (monev) terhadap masyarakat yang menggunakan dana pinjaman untuk membangun wirausaha. Bintek ini penting dalam upaya menjaga agar kegiatan membangun wirausaha oleh masyarakat tidak berhenti di tengah jalan. Namun, bintek yang diselenggarakan oleh Dinas Perindagkop & UKM biasanya langsung ke pokok permasalahan. Bila nasabah itu baik dan mau melunasi pinjaman, selanjutnya ia akan mendapatkan dana pinjaman yang lebih besar lagi, tetapi bila nasabah bersikap sebaliknya, untuk

selanjutnya tidak akan diberi lagi. Dinas telah terbiasa menjalankan bintek kepada koperasi. Karena usaha kecil menengah dalam bentuk KUB (kelompok usaha bersama) ini masih relatif sederhana pengorganisasiannya, bintek lebih mudah dilakukan dibandingkan terhadap koperasi. Menjadi tupoksi Dinas Perindagkop & UKM untuk melakukan bintek.

Dalam menjalankan tugas bintek, Dinas Perindagkop & UKM juga memanfaatkan unit pelaksana teknis dinas (UPTD) yang didekatkan ke masyarakat sehingga lebih mengenal karakter masyarakat dalam cakupan kecamatan mereka. Inilah hal yang menguntungkan dari pembentukan UPTD di tingkat kecamatan. Penagihan dan supervisi dilakukan sehingga tunggakan bisa diminimalkan. Satu supervisor yang dimiliki Dinas ditugaskan untuk memantau pelaksanaan pengguliran dana pinjaman di empat kecamatan. Dinas beserta jajarannya lebih menerapkan pendekatan kepada nasabah dengan memberikan pengertian bahwa betapa pentingnya menanam kepercayaan orang agar maju dalam berwirausaha, menjadi sulit untuk berkembang bila ia tidak dipercaya lagi oleh Pemkab dan pihak bank. Jadi, titik tekan pendekatan yang digunakan adalah keberlanjutan usaha. Pola penyampaian dilakukan dengan bimbingan teknis. Pada saat pembukaan, ada pengarahan dan pemberian motivasi awal mengenai keuntungan bila menepati janji dalam pengembalian pinjaman.

Terkadang permohonan pinjaman dana yang diajukan tidak bisa dilayani seluruhnya karena keterbatasan anggaran. Anggaran yang hanya sekitar Rp 7 milyar harus dialokasikan ke LKD, LKP, koperasi, dan KUB (kelompok usaha bersama), juga usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) lainnya. Ini bekerjasama dengan BPR, kemudian usulan dari masyarakat disampaikan ke kecamatan yang ada unit pelaksana teknis dinas dan disampaikan ke Dinas Perindagkop & UKM. Dinas Perindagkop & UKM mengadakan tinjauan kelayakan dan rapat untuk memutuskan apakah pemohon diberikan dana atau tidak. Ukuran kelayakan itu, salah satunya adalah potensi pengembalian dana. Jika disetujui, dana yang ada dialokasikan ke BPR. Namun, sebelum diberikan ke pemohon, BPR mengadakan uji kelayakan kembali. Untuk UMKM, mereka mendapatkan dana melalui BPR.

3.3.5. Hasil yang Dicapai melalui Dana Bergulir

Pada dasarnya, program atau lembaga-lembaga ini diadakan untuk memperlancar likuiditas dana usaha masyarakat, terutama masyarakat kecil yang membutuhkan pinjaman jangka pendek karena yang bersifat jangka panjang pun

kurang menguntungkan bagi mereka. Hampir semua dana dari APBD dan yang lainnya terserap dan untuk pinjaman yang menggunakan agunan perkembangannya mendekati *zero debt*, dalam arti kecil jumlah pinjaman yang tidak tertagih. Di LKD, secara kasuistis, kelurahan/pemerintah desa membolehkan agunan berupa pohon jati. Jadi, bentuk agunan bisa disesuaikan dengan kemampuan masyarakat asalkan merupakan barang tidak bergerak atau memilki nilai ekonomi tinggi (untuk pohon jenis jati dan mahoni, bukan mangga, nangka, dsb).

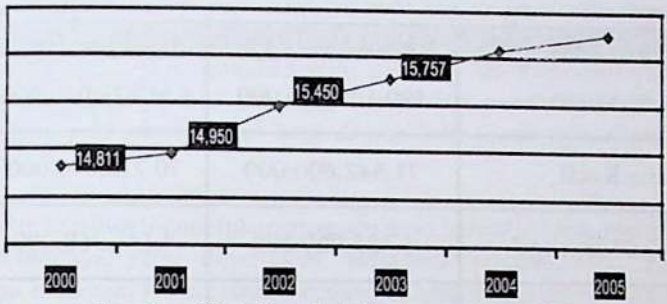
Tabel 3.13.
Perkembangan Nilai Investasi Pemerintah Daerah, Investor Swasta, dan Penghimpunan Swadaya Murni (Rp Milyar)

Tahun	Investasi Pemda	Investasi Investor	Swadaya Murni
2000	179,7	210,1	8,2
2001	96,1	275,2	8,4
2002	129,2	355,2	18,6
2003	150,3	834	125,89
2004	175,8	959,1	148,5

Sumber: *Best Practice & Figure Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, dan Usaha Kecil-Menengah Kabupaten Sragen Tahun 2001-2005.* Sragen: Pemerintah Kabupaten Sragen, 2006, hlm. 46-48.

Dampak yang terlihat dari upaya pengembangan ekonomi dan penggunaan dana *recovery fund* adalah peningkatan jumlah wirausahawan baru, ditambah dengan semakin bergeraknya sektor riil. Meskipun tingkat pertumbuhan kurang signifikan, tren menunjukkan pertumbuhan yang progresif.

Grafik 3.5.
Perkembangan Industri Kecil dan Menengah



Sumber: Data Pemkab Sragen tahun 2006

Dengan bergeraknya sektor riil, secara otomatis perekonomian masyarakat ikut bergerak, ditandai dengan menurunnya jumlah keluarga miskin. Berkurangnya jumlah keluarga miskin memang merupakan hasil dari berbagai program pengentasan kemiskinan oleh Pemkab dan kondisi perekonomian makro yang terus membaik. Namun, jika dihubungkan dengan cakupan Kabupaten Sragen, program dana bergulir turut memiliki andil di dalamnya.

Tabel 3.14.
Perkembangan Jumlah KK Miskin di Kabupaten Sragen

Tahun	Jumlah KK	KK Miskin	%Jumlah KK Miskin	Jumlah Jiwa
2001	236.117	74.833	31,69	264.025
2002	243.169	69.619	28,62	243.169
2003	248.010	60.616	24,44	229.887
2004	252.444	55.750	22,08	215.641

Sumber: Data Pemkab Sragen Tahun 2005

Pemberian dana bergulir bagi masyarakat tidak diarahkan untuk menjadikan mereka lebih konsumtif tetapi pemanfaatan secara produktif dalam kegiatan-kegiatan bisnis, terutama usaha mikro, kecil, dan menengah. Tabel 3.15. menunjukkan daya serap kredit modal kerja yang tinggi, mendekati angka 100%. Jika dihubungkan pada Grafik 3.5. di atas, fakta ini menunjukkan peran penting dana bergulir dalam memacu pertumbuhan ekonomi masyarakat Sragen.

Tabel 3.15.
Penyerapan Kredit Modal Kerja di Kabupaten Sragen

No	Jenis Kegiatan	Rencana (Rp)	Realisasi (Rp)	%
1.	Usaha Mikro	190.128.050.000	154.828.030.000	81
2.	Usaha Kecil	71.542.600.000	70.713.070.000	98,8
3.	Usaha Menengah	5.485.920.000	4.641.360.000	84,6
	Jumlah	267.156.570.000	230.182.460.000	

Sumber: Data Bank Indonesia – Surakarta dalam Data Pemkab Sragen Tahun 2006

3.3.6. Keberlanjutan Program

Selama ini dinas-dinas yang mendapatkan dana *recovery fund,* selain Dinas Perindagkop & UKM, antara lain Dinas Peternakan dan Perikanan, Pertanian dan Ketahanan Pangan, Pariwisata, dan Dinas Pasar. Dana *recovery fund* yang dianggarkan adalah sebanyak Rp 17,5 milyar per tahun, sementara Dinas Perindagkop & UKM hanya mendapat sebagian kecil, yakni Rp 7,8 milyar. Namun, jumlah ini termasuk paling besar proporsinya bila dibandingkan dengan yang didapat sektor peternakan, perikanan, BUMD, dan BKKBN.

Pemkab Sragen merencanakan ke depan pembentukan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). BLUD akan menangani urusan-urusan masyarakat di segala bidang, tidak hanya dalam hal pembiayaan *microfinance* tetapi juga bidang lainnya. Cara kerjanya adalah menaungi pengurusan masyarakat dan pemberdayaannya secara satu atap, seperti cara kerja KPT untuk pengurusan perizinan dan nonperizinan, dan semua kegiatan dinas yang mendapatkan *recovery fund* dalam pos APBD. Seperti disinggung sebelumnya, salah satu kelemahan potensial penyaluran dana bergulir melalui banyak lembaga/program adalah kerentanannya terhadap korupsi meski hingga kini belum ada indikasi ke arah sana. Namun, selain untuk meminimalkan potensi tersebut, keberadaan BLUD juga diharapkan akan semakin memudahkan masyarakat dalam mendapatkan pinjaman dana bergulir.

3.3.7. Pengalaman dan Kemungkinan Replikasi oleh Daerah Lain

Penyediaan dana pinjaman sebenarnya bukan persoalan mudah. Selain rentan terhadap korupsi dan potensi kredit macet yang tidak kecil, pemanfaatan dana ini secara ketat dipergunakan bagi pembiayaan kegiatan-kegiatan usaha masyarakat secara produktif sehingga aliran kas (*cashflow*) dapat berjalan. Namun, bukan perkara mustahil bagi daerah lain untuk menerapkan program serupa.

Daerah lain bisa menerapkan program dana bergulir dengan memperhatikan aspek sumberdaya yang diperlukan, terutama ketersediaan keuangan dan sumberdaya manusia. Ketersediaan keuangan bisa diupayakan melalui efisiensi anggaran daerah, di samping bantuan lain, misalnya dari kalangan pengusaha dan pemerintah propinsi atau pemerintah pusat. Diperlukan pula perimbangan yang tepat antarlembaga penyalur dana pinjaman agar tidak terjadi ketimpangan kredit.

Ketersediaan sumberdaya manusia penting bagi pemda jika hendak menuai sukses dalam program dana bergulir. Jika tidak mendapatkan sumberdaya manusia berkualitas dalam jumlah memadai dari lingkungan pemda, rekrutmen terbuka bukan jalan yang buruk untuk menjaring SDM terdidik dengan *attitude* bagus.

Beranjak dari pengalaman Pemkab Sragen, salah satu hal penting untuk diperhatikan adalah mekanisme pengawasan dan penyuluhan yang bersinergi dengan masyarakat sehingga tidak menjadikan mereka tersubordinasi terhadap pemda. Minimasi posisi subordinat debitur terhadap pemda merupakan langkah awal pemberdayaan masyakarat melalui jalur kemitraan sebab secara faktual tidak serta-merta program jalinan kemitraan berujung pada pemberdayaan publik.

Bab IV
Analisis Level Inovasi Dan Kinerja

Bab IV
Analisis Level Inovasi Dan Kinerja



Dalam bab ini akan dianalisis mengenai level inovasi dan pencapaian kinerja untuk tiga inovasi program yang dijadikan fokus penelitian di Kabupaten Sragen. Berturut-untuk untuk setiap fokus akan dibahas mengenai dampak, kemitraan, keberlanjutan, kepemimpinan, pemberdayaan masyarakat, kemungkinan untuk ditransfer ke daerah lain, konteks lokal dan kesetaraan dalam masyarakat. Sedangkan untuk kinerja program akan dibahas dalam hal kinerja, input, proses dan ouput. Analisis dalam bab ini didasarkan pada pendapat masyarakat yang diperoleh melalui survey dikombinasikan dengan pembobotan dari para ahli (*expert)* terhadap indikator yang dinilai.

4.1. Level Inovasi

4.1.1. Perizinan

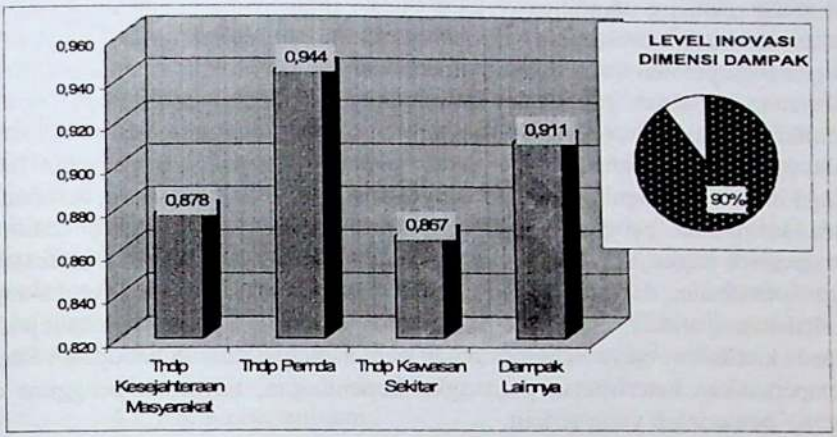
4.1.1.1. Dampak

Yang dimaksud dengan level inovasi dalam aspek dampak adalah sejauh mana program tersebut memberikan dampak positif bagi sejumlah kalangan. Tentu saja responden membandingkan kondisi yang ada antara sebelum dan sesudah adanya program. Semakin tinggi dampak yang dirasakan masyarakat, maka semakin inovatif program tersebut. Grafik 4.1 menunjukkan bahwa dampak yang ditimbulkan dari program inovasi perizinan secara umum dapat dikatakan memiliki hasil yang maksimal. Hal ini dapat dilihat bahwa level inovasi dalam aspek dampak mencapai 90%. Angka ini mengindikasikan bahwa responden masyarakat menilai bahwa program perizinan memiliki dampak kepada masing-masing kelompok pengguna mencapai kepuasan sampai 90%. Keberadaan Badan Pelayanan Terpadu (BPT) dirasakan telah memberikan kemudahan, kepastian, kenyamanan kepada masyarakat. Jika sebelum program pelayanan perizinan dirasakan sangat birokratis, setelah program pelayanan perizinan semakin

baik dan bahkan sangat baik. Penilaian ini semakin jelas jika kita lihat unsur-unsur masyarakat pengguna jasa perizinan yang merasakan dampaknya secara langsung. Dampak perizinan mencapai angka 87,8% terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat. Hal ini tentu saja beralasan karena proses yang cepat dalam perizinan, sebagaimana telah dijelaskan dalam bab sebelumnya telah menggairahkan iklim investasi yang semakin kondusif. Pada sisi lain, masyarakat merasakan perhatian yang besar bagi pelayanan yang cepat.

Terhadap pemerintah daerah, program inovasi perizinan memberikan dampak sampai 94,4%. Angka ini menunjukkan bahwa program inovasi perizinan telah mengubah budaya kerja pemerintah daerah dan menghasilkan pelayanan pemerintah daerah yang semakin baik yang pada akhirnya meningkatkan pendapatan Daerah. *Image* masyarakat terhadap pemerintah dalam pelayanan perizinan semakin baik. Perubahan proses kerja dan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi oleh aparat pelayanan telah menyebabkan pelayanan yang semakin singkat dan pasti. Sedangkan terhadap kawasan sekitar Sragen, kemudahan perizinan melalui BPT juga memberikan dampak 86,7%. Hal ini mengindikasikan bahwa kemudahan perizinan di Sragen juga menyebabkan gairah masyarakat sekitar sragen untuk datang dan berinvestasi di Sragen. Selain tentu saja dengan kemudahan perizinan telah membuat aktivitas usaha masyarakat menjadi meningkat yang pada akhirnya memberikan sumbangsih terhadap perkembangan ekonomi regional di Sragen dan wilayah sekitarnya. Sedangkan dampak lainnya yang dirasakan mencapai 91,1%. Dampak ini tentu saja yang bersifat *tangible* dan *intangible* bagi kehidupan masyarakat Sragen seperti misalnya akibat dari perizinan secara tidak langsung dapat memberikan dampak terhadap perluasan/diversifikasi usaha; meningkatkan pendapatan dari penjualan/omset/asset; lebih tenang dalam menjalankan usaha karena telah memenuhi persyaratan legal yang ditetapkan oleh pemerintah; serta kemudahan dalam memperoleh kredit dari perbankan akibat lengkapnya identitas usaha yang dimiliki.

Grafik 4.1
Level Inovasi Program Perizinan Kabupaten Sragen
Berdasarkan Dimensi Dampak Program

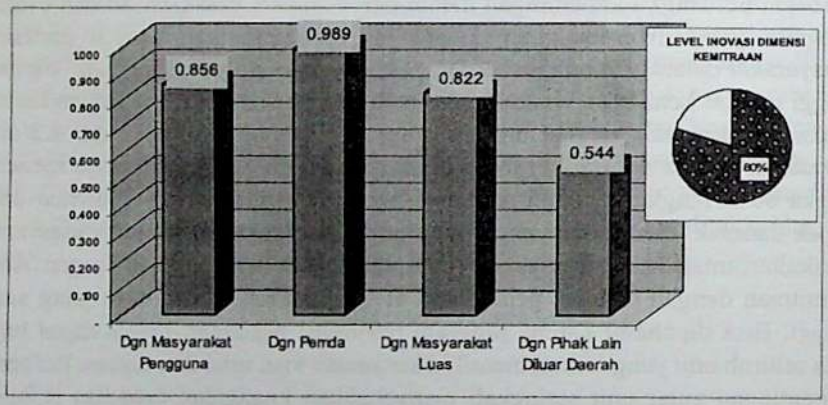


4.1.1.2. Kemitraan

Unsur kemitraan mencerminkan sejauh mana kerjasama dan keterlibatan berbagai pemangku kepentingan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program yang dikembangkan. Unsur ini mencerminkan tingkat partisipasi masyarakat dalam pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan. Semakin tinggi tingkat kemitraan antara pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya, maka semakin baik tingkat inovasi program tersebut. Dalam Grafik 4.2 dapat dikatakan bahwa secara umum level inovasi dalam aspek kemitraan mencapai angka 80%. Angka ini lebih rendah dibandingkan dengan level inovasi dalam aspek dampak. Kemitraan yang paling tinggi berdasarkan penilaian masyarakat dilakukan antara sesama instansi pemerintah daerah di Kabupaten Sragen. Angka kemitraan dengan instansi pemerintah mencapai 98,9%, penilaian yang sangat tinggi. Bisa dipahami karena program reformasi perizinan hanya dapat terjadi jika seluruh unit yang terkait memiliki kesamaan visi, misi dan tujuan. Perbedaan kepentingan antar unit seringkali menyebabkan kegagalan program reformasi perizinan. Pembentukan Badan Pelayanan Terpadu pada akhirnya menyebabkan ditariknya sejumlah kewenangan Dinas dan Badan. Tentu saja kondisi ini tidak mengenakkan bagi unit yang kewenangannya ditarik karena kewenangan biasanya sangat dekat dengan sumber pendapatan unit. Hanya melalui kerjasama dan pemahaman yang baik antar unit pemerintah, inovasi pelayanan perizinan dapat dilakukan.

Kemitraan dengan masyarakat pengguna mencapai angka 85,6%. Jika dibandingkan dengan angka kemitraan antar instansi pemerintah, kemitraan dengan masyarakat memiliki angka yang lebih rendah. Reformasi pelayanan perizinan memang utamanya terletak pada kemauan dan kemampuan instansi pemerintah untuk melakukan perubahan. Kemitraan dengan masyarakat dalam rangka memperoleh dukungan dan informasi yang diperlukan untuk mendesain pelayanan perizinan yang baik dalam pandangan dan pemikiran masyarakat. Demikian pula dalam pelaksanaannya. Masyarakat pengguna merasa dilibatkan dalam proses pelayanan dan perbaikan terhadap proses pelayanan tersebut. Inilah yang kita sebut sebagai pelayanan yang partisipatif. Pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan pengguna. Sedangkan untuk masyarakat luas, kemitraan memperoleh angka 82,2%. Artinya masyarakat luas bukan pengguna merasakan juga keterlibatan dalam program inovasi yang dikembangkan. Angka-angka penilaian masyarakat terhadap kemitraan program inovasi perizinan menunjukkan kepada kita bahwa gaya kepemimpinan pemerintahan daerah kabupaten Sragen memperhatikan keterlibatan pemangku kepentingan, termasuk pengguna dan instansi pemerintah yang terkait.

Grafik 4.2.
Level Inovasi Program Perizinan Kabupaten Sragen
Berdasarkan Dimensi Kemitraan



Capaian angka kemitraan dengan pihak lain di luar Kabupaten Sragen sebesar 54,4% terhitung yang paling rendah dibandingkan dengan angka kemitraan lainnya. Angka ini bukan berarti bahwa Pemerintah Kabupaten Sragen menutup diri dari upaya menjalin kemitraan dengan pihak luar. Angka ini lebih mengindikasikan bahwa Pemerintah Kabupaten Sragen masih berfokus

pada pemberdayaan potensi-potensi internal daerahnya dibandingkan dengan ekspansi penggunaan sumberdaya dari luar dalam upaya mereformasi proses perizinan. Pihak luar Sragen baru akan dilibatkan jika potensi internal Sragen kurang memadai (*residual using*), di samping memiliki tujuan pula dalam hal perluasan jejaring kemitraan untuk pengembangan Kabupaten Sragen ke depan. Pun demikian, angka yang terkesan kecil ini dalam kenyataannya merupakan nilai besar jika pemanfaatan sisa (*residual using*) sumberdaya dari luar menghasilkan *benefit* optimal bagi upaya reformasi proses perizinan. Pelibatan auditor eksternal berskala nasional dalam penjaminan mutu dan kinerja Badan Pelayanan Terpadu menjadikannya sanggup memperoleh ISO 9001. Selain itu, rendahnya angka penilaian masyarakat terhadap kemitraan Pemkab Sragen dengan pihak lain di luar Sragen dapat dijelaskan dari sisi pengetahuan masyarakat yang belum memadai mengenai informasi bahwa program perizinan yang dilaksanakan di Sragen juga telah menjalin kemitraan dengan pihak lain diluar Sragen seperti Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, UNSW dan berbagai pihak lainnya.

4.1.1.3. Keberlanjutan

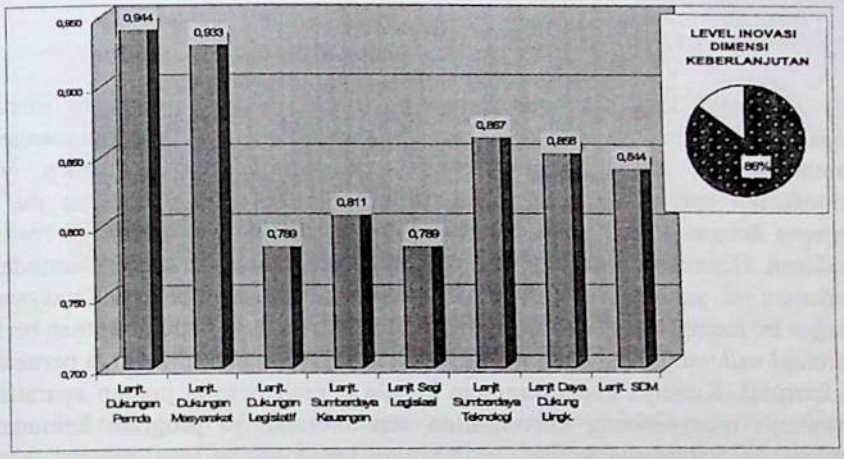
Keberlanjutan dalam proses perizinan mengandung adanya daya dukung elemen-elemen terkait. Daya dukung kedelapan elemen terhadap reformasi program perizinan di Kabupaten Sragen tergolong besar, terbukti dari angka level inovasi pada dimensi keberlanjutan secara umum yang mencapai 86%. Dari kedelapan elemen itu, keberlanjutan dukungan pemerintah daerah dan masyarakat termasuk paling tinggi, masing-masing sebesar 94,4% dan 93,3%. Adanya restrukturisasi elemen-elemen pemerintah daerah dan perbaikan kultur berikut etos kerja pegawai Badan Pelayanan Terpadu (BPT) cukup menjadi jaminan keberlanjutan dukungan pemerintah daerah ini karena reformasi sistem yang sudah terlembaga tidak lagi bergantung pada kapabilitas segelintir orang pada lembaga tersebut. Pelatihan ESQ dalam proses pembenahan kultur kerja pegawai BPT akan menjadi landasan yang baik bagi berjalannya sistem yang telah dibangun.

Keberlanjutan dukungan masyarakat yang tinggi tadi sedikitnya menyiratkan dua hal penting. *Pertama*, reformasi perizinan yang diejawantahkan melalui pelembagaan BPT telah mencapai prestasi optimumnya dalam pelayanan publik dan kepuasan masyarakat menjadi indikator utama dalam pengukuran optimasi itu. *Kedua*, tersedianya cadangan kekuatan, yakni kekuatan sosial, bagi reformasi perizinan secara khusus dan reformasi birokrasi pemda secara umum ketika rezim pemerintah daerah telah berganti dengan coraknya yang

buruk. Jadi, seandainya rezim pemerintah daerah digantikan dengan rezim yang lebih buruk pada periode pemerintahan berikutnya sehingga berimplikasi pada perusakan sistem yang telah dibangun, persepsi dan harapan untuk memperoleh keuntungan yang sama tingkat optimasinya seperti yang saat ini diperoleh akan menjadi pendorong terhadap tuntutan perbaikan sistem dan pergantian rezim jika kekuatan-kekuatan masyarakat dikonsolidasikan agar terorganisasi lebih lanjut.

Meskipun tidak sebesar keberlanjutan dua daya dukung di atas, daya dukung politik, berupa dukungan legislatif dan ketersediaan payung hukum (legislasi) bagi berjalannya proses perizinan, mencapai angka keberlanjutan yang tidak jauh selisihnya, masing-masing 78,9%. Keberlanjutan dukungan legislatif bisa dipahami dengan menilik fakta dukungan DPRD yang besar, terlihat dari sinergisnya program reformasi perizinan ini dengan *political will* dari kalangan DPRD. Bukti kuat dukungan ini juga adalah legislasi (payung hukum) atas beroperasinya Badan Pelayanan Terpadu (BPT) sebagai wadah berlangsungnya proses perizinan satu pintu sudah berbentuk peraturan daerah. Selain karena proses komunikasi politik yang berhasil, sebagaimana klaim Bupati Sragen, keberhasilan dalam bentuk legislasi ini tak terlepas dari komposisi mayoritas anggota DPRD yang berasal dari partai politik pendukung Bupati saat ini. Artinya, dengan konfigurasi perimbangan kekuasaan horizontal antara kepala daerah dan dewan, ketersediaan *political will* sebagai prasyarat mutlak berjalannya kebijakan publik telah terpenuhi.

Grafik 4.3.
Level Inovasi Program Perizinan Kabupaten Sragen
Berdasarkan Dimensi Keberlanjutan



Keberlanjutan proses perizinan ini juga memperoleh dukungan dari unsur-unsur kapasitas kelembagaan, yakni aspek sumber daya manusia, keuangan, lingkungan, dan teknologi. Berdasarkan persepsi publik, keempat aspek pendukung ini masing-masing memperoleh angka 84,4%, 81,1%, 85,6%, dan 86,7%. Badan Pelayanan Terpadu bergerak dengan internalisasi semangat swasta dan perbaikan etos kerja bagi para pegawainya. Aspek sumberdaya manusia ini menjadi salah satu prasyarat kebijakan reformasi proses perizinan berjalan secara berkelanjutan. Meskipun Kabupaten Sragen tidak terhitung sebagai daerah yang sangat kaya, perbaikan proses perizinan dianggap sebagai investasi bagi peningkatan iklim usaha yang kondusif dan pada akhirnya berujung pada peningkatan penerimaan asli daerah (PAD). Inilah yang kemudian menjadi salah satu sumber kekuatan aspek keuangan yang menopang jalannya BPT dalam pelaksanaan proses perizinan.

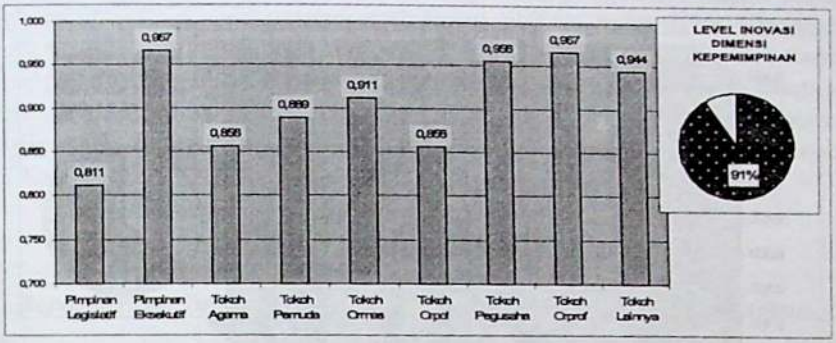
Besaran angka keberlanjutan dari dukungan lingkungan dan teknologi informasi terlihat sebagai aspek dominan. Selain lingkungan yang kondusif, pelaksanaan reformasi proses perizinan amat mengandalkan pengoperasian teknologi informasi sehingga menyediakan infrastruktur transparansi dan akuntabilitas publik. Dengan penggunaan teknologi informasi dalam bentuk aplikasi Kantaya (Kantor Maya), pengawasan oleh Bupati bisa berlangsung

secara *online* terhadap aktivitas dan pengambilan keputusan di BPT. Di samping itu, aplikasi teknologi infomasi ini juga menyediakan ruang kecil bagi pengambilan keputusan secara lambat dan berlangsungnya kegiatan tatap muka antara masyarakat (pelanggan) dan pegawai BPT.

4.1.1.4. Kepemimpinan

Dimensi kepemimpinan dalam reformasi program perizinan merujuk pada kemampuan para pengambil kebijakan dalam mengerahkan dan mengelola sumber-sumber daya, elemen-elemen pendukung, serta instrumen, yang dimilikinya untuk mencapai tujuan program yang dicanangkannya itu, tak terlepas dengan teknik yang digunakan dalam pengorganisasian dan realisasi tindakan. Dimensi ini mencapai angka fantastis dalam level inovasi kemudahan perizinan ini, yakni 91%. Ketercapaian angka berdasarkan persepsi masyarakat Sragen ini memperkuat hipotesis sebelumnya bahwa daya kepemimpinan berikut *political will* yang dihasilkannya merupakan faktor utama terjadinya perubahan (reformasi). Kuatnya kepemimpinan kepala daerah beserta jajaran aparatur di bawahnya menyumbang keberhasilan atas berjalannya program kemudahan perizinan di kabupaten Sragen, terlihat dari ketercapaian level inovasi sebesar 96,7%, sebuah angka yang sama dengan kepemimpinan organisasi profesi. Bersama-sama dengan kepemimpinan kalangan pengusaha yang mencapai angka level inovasi 95,6%, faktor kepemimpinan kedua kalangan ini bisa dipahami dari besaran *benefit* yang mereka terima dari kemudahan perizinan di BPT. Bila peningkatan investasi dan pembentukan iklim usaha yang kondusif diposisikan sebagai salah satu tujuan utama reformasi proses perizinan di Badan Pelayanan Terpadu (BPT), kebijakan ini bisa dinilai berhasil. Daya kepemimpinan kalangan pengusaha dan organisasi profesi juga dapat dinilai turut menjadi kekuatan yang memicu reformasi perizinan di Sragen.

Grafik 4.4.
Level Inovasi Program Perizinan Kabupaten Sragen
Berdasarkan Dimensi Kepemimpinan

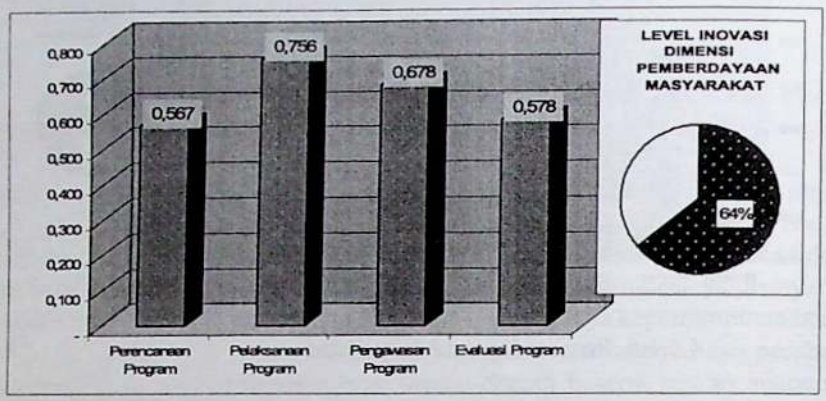


4.1.1.5. Pemberdayaan Masyarakat

Dibandingkan dengan level inovasi pada dimensi kepemimpinan, dimensi pemberdayaan masyarakat bisa dinilai terpuruk. Dengan capaian level inovasi pemberdayaan masyarakat secara umum sebesar 64%, reformasi proses perizinan usaha ternyata masih mengandalkan sumberdaya dan kepemimpinan yang dimiliki pemerintah daerah, khususnya BPT dibandingkan dengan mengandalkan sumberdaya masyarakat. Angka ini sedemikian tak berkorelasi positif dengan level inovasi dimensi kemitraan. Aspek-aspek subordinat dimensi pemberdayaan masyarakat bisa menjelaskan fenomena ini.

Level inovasi pemberdayaan masyarakat dalam pelaksanaan program reformasi proses perizinan mencapai 75,6%. Ini menunjukkan bahwa pemberdayaan masyarakat dominan berlaku pada saat pelaksanaan proses perizinan. Meskipun pengurusan berkas yang disampaikan ke loket tertentu ditangani secara aktif oleh pegawai Badan Pelayanan Terpadu, masyarakat pemohon perizinan dilibatkan secara aktif pula dalam tahapan penting, misalnya saat dilakukan tinjauan lapangan oleh petugas terkait sebagai proses verifikasi, sehingga terjadi proses *check & recheck* secara akuntabel. Hal ini sebenarnya sejalan dengan pengawasan program kemudahan perizinan yang mencapai angka 67,8%. Dengan desain ruangan BPT yang transparan, denah interior yang representatif, dan mekanisme verifikasi yang akuntabel, masyarakat pengguna jasa BPT leluasa untuk melakukan pengawasan.

Grafik 4.5.
Level Inovasi Program Perizinan Kabupaten Sragen
Berdasarkan Dimensi Pemberdayaan Masyarakat



Begitu pun besarnya capaian level inovasi pelaksanaan program dan pengawasan, level inovasi perencanaan dan evaluasi program mencapai angka yang tidak signifikan, masing-masing adalah 56,7% dan 57,8%. Evaluasi program sebagai bahan perencanaannya memang telah disediakan mekanisme tersendiri dengan dibukanya ruang pengaduan bagi masyarakat. Namun, kultur masyarakat yang cenderung menghindari konflik menyumbang minimnya pemberdayaan masyarakat dalam evaluasi program, di samping Pemkab Sragen lebih banyak mengandalkan pihak berpengalaman dan ahli dengan revitalisasi pelayanan publik dalam perencanaan daripada pelibatan masyarakat pengguna jasa BPT.

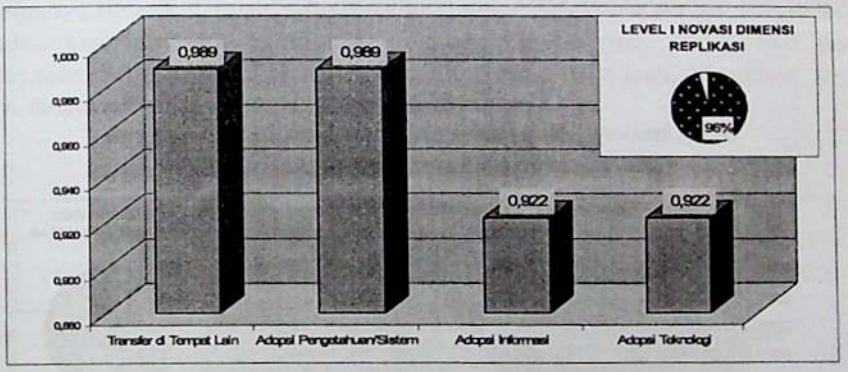
4.1.1.6. Kemungkinan untuk Ditransfer

Transferabilitas merupakan dimensi yang fantastis dengan pencapaian angka level inovasi sebesar 96%. Inilah yang menjelaskan tingginya keinginan pemerintah pusat untuk mengadopsi model kemudahan perizinan ala Badan Pelayanan Terpadu Kabupaten Sragen untuk diterapkan secara nasional, munculnya keinginan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah agar revitalisasi pelayanan publik dengan kemudahan perizinan diterapkan di kabupaten/kota lain se-Jawa Tengah, serta banyaknya pemerintah daerah lain yang berkunjung untuk mempelajari penerapan *one stop service* di BPT Kabupaten Sragen untuk

kemudian coba diterapkan di daerah masing-masing.

Ekspektasi pemerintah daerah lain terhadap diterapkannya mekanisme kemudahan perizinan di daerahnya masing-masing sejalan dengan persepsi masyarakat Sragen sendiri mengenai kemungkinan mekanisme kemudahan perizinan. Berdasarkan persepsi tersebut, angka level inovasi fisibilitas transfer ke daerah lain dan mekanisme pelayanan lain mencapai 98,9%. Angka yang sama diperoleh level inovasi dalam hal kemungkinan daerah dan mekanisme/program pelayanan lain mengadopsi pengetahuan berikut sistem kemudahan perizinan di BPT Kabupaten Sragen.

Grafik 4.6.
Level Inovasi Program Perizinan Kabupaten Sragen
Berdasarkan Dimensi Kemungkinan Untuk Mentransfer Program



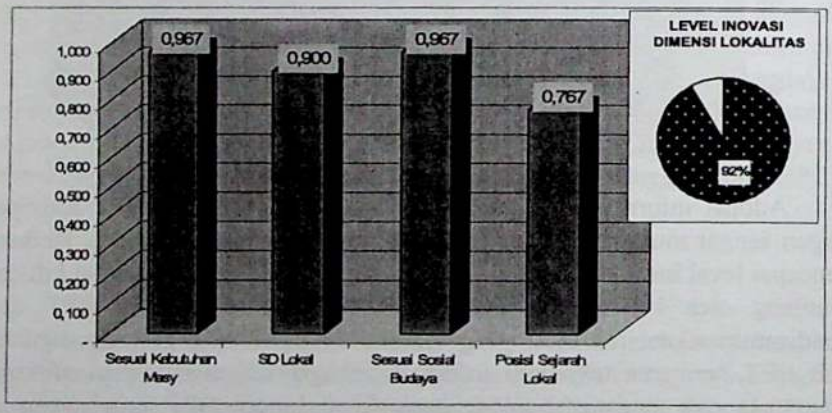
Adopsi informasi dan teknologi yang digunakan oleh BPT Kabupaten Sragen sangat mungkin dilakukan dalam program atau daerah lain. Keduanya mencapai level inovasi sebesar 92,2%. Besarnya kemungkinan adopsi informasi ditunjang oleh keterbukaan Pemkab Sragen dan manajemen BPT dalam mendiseminasikan informasi yang mereka miliki. Teknologi yang digunakan oleh BPT, terutama teknologi informasi, sangat sederhana tetapi efektivitas penggunaannya sangat menunjang peningkatan kinerja BPT. Inilah yang turut memiliki andil dalam transferabilitas ke daerah atau program lain.

4.1.1. 7. Konteks Lokal

Kesesuaian kemudahan perizinan dengan konteks lokal merujuk pada aspek-aspek kebutuhan masyarakat daerah, sumber daya internal yang dimiliki, aspek kebudayaan setempat, serta aspek kprogram yang pernah dikenal sebelumnya. Dimensi konteks lokal ini secara keseluruhan mencapai angka 92%.

Masyarakat Sragen mempersepsikan kemudahan perizinan di BPT sesuai dengan kebutuhan mereka dalam memperoleh pelayanan publik yang cepat, murah, dan transparan. Level inovasi dalam kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat ini memperoleh angka 96,7%. Dengan angka yang sama, capaian ini sesuai pula dengan kultur masyarakat yang bersentuhan dengan tuntutan aktivitas bisnis dan kebutuhan domestik yang cepat dan efisien. Kultur ini juga merupakan implikasi dari kejenuhan masyarakat dengan hambatan birokratis yang kerap kali ditemui saat mengurus perizinan dan nonperizinan.

Grafik 4.7.
Level Inovasi Program Perizinan Kabupaten Sragen
Berdasarkan Dimensi Konteks Lokal



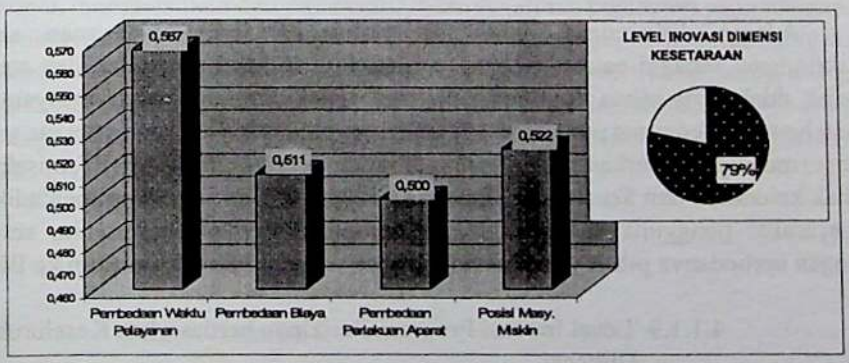
Sejalan dengan prioritas Pemkab Sragen yang mendayagunakan sumber daya dari daerah sendiri dalam pola kemitraan, sementara sumber daya dari luar diposisikan sebagai *residual using*, masyarakat juga mempersepsikan bahwa Pemkab Sragen amat memanfaatkan sumber daya lokal, bukan hanya sumberdaya manusia, dalam praktek kemudahan perizinan. Ini terlihat dari angka

yang diperoleh sebesar 90% dalam hal kesesuaian dengan sumberdaya lokal. Angka persepsi masyarakat terendah untuk masalah konteks lokal ini adalah dalam hal program perizinan terpadu yang dilaksanakan saat ini merujuk kepada program yang ada sebelumnya yang hanya mendapat angka sebesar 76,7%. Hal ini dapat dimaklumi mengingat program perizinan terpadu ini bisa dikatakan program yang sama sekali baru dan belum pernah ada sebelumnya sebelum masa kepemimpinan Bupati H. Untung Wiyono yang saat ini memimpin Sragen.

4.1.1.8. Kesetaraan Masyarakat

Kesetaraan masyarakat mengacu pada kesamaan kedudukan dan perlakuan secara hukum yang dialami oleh masyarakat. Dalam konteks pembicaraan mengenai program kemudahan perizinan, kesetaraan masyarakat berarti kedudukan dan perlakuan yang diterima oleh masyarakat pengguna jasa pelayanan perizinan BPT Sragen sama dalam hal status dan perlakuan. Kesetaraan tidak selamanya identik dengan sama rata dan sama rasa tetapi bisa pula dibedakan berdasarkan karakteristik aspek-aspek yang melekat pada subyek dan obyek pelayanan. Secara keseluruhan dimensi keseteraan masyarakat mencapai angka 79% dalam program kemudahan perizinan.

Grafik 4.8.
Level Inovasi Program Perizinan Kabupaten Sragen
Berdasarkan Dimensi Kesetaraan Masyarakat



Adanya pembedaan waktu pelayanan dan diskriminasi biaya bukan berarti terjadi kecacatan tingkat kesetaraan masyarakat dalam memperoleh kemudahan perizinan. Obyek perizinan yang diajukan pengurusannya melalui BPT memang

memiliki karakteristik yang beragam. Pengurusan izin mendirikan bangunan (IMB), misalnya, mencapai waktu selama 15 hari karena memerlukan verifikasi lokasi, konstruksi bangunan, dan kesesuaian lokasi dengan lingkungan sosial. Ini jelas berbeda dengan pengurusan izin usaha (SIUP) yang persyaratan dan proses verifikasi bisa diupayakan lebih sederhana. Perbedaan ini juga berimplikasi pada pembedaan biaya proses perizinan. Di samping itu, besaran angka diskriminasi yang masing-masing sebesar 56,7% dan 51,1% menegaskan disparitas kesetaraan masyarakat dan obyek perizinan yang satu dengan lainnya tidak terlalu besar. Tampak bahwa Pemkab Sragen mengupayakan agar kesetaraan masyarakat tercapai dalam hal waktu dan biaya pelayanan.

Di samping pembedaan waktu dan biaya pelayanan, terdapat catatan negatif terhadap kesetaraan masyarakat yang hendak diwujudkan. Terlihat dalam Grafik 4.8. bahwa masih terjadi diskriminasi perlakuan pegawai BPT dalam proses pemberian izin yang diterima masyarakat pengguna jasa. Namun, capaian angka diskriminasi perlakuan sebesar 50% menunjukkan bahwa diskriminasi yang diterima oleh publik tidak bersifat dominan tetapi bisa dikatakan tinggi bila diskriminasi ini didudukkan pada prinsip kesamaan masyarakat di hadapan hukum.

Fenomena yang sama dialami oleh masyarakat kurang mampu dalam mengurus perizinan. Diskriminasi proses perizinan dalam kaitannya dengan status sosial mereka berdasarkan tingkat ekonomi mencapai angka 52,2%, suatu angka yang cukup signifikan bila ditinjau dari asas kesamaan hukum.

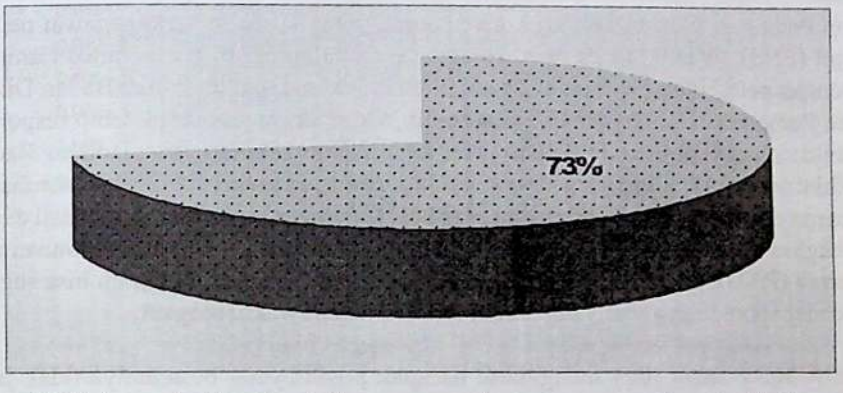
Adanya diskriminasi dalam hal waktu dan biaya pelayanan, serta diskriminasi sebagai catatan negatif berupa diskriminasi perlakuan dan status sosial, tidak serta-merta dominan kekeliruan BPT. Seorang warga masyarakat yang hendak mengurus perizinan tertentu memerlukan kelengkapan berkas yang proses melengkapi berkas-berkas tadi melibatkan unsur lain di luar BPT, misalnya pihak kelurahan dan kecamatan. Tahapan prapengurusan izin yang menjadikan masyarakat pengguna jasa mengalami perbedaan-perbedaan tertentu, sesuai dengan berbedanya pihak yang bersinggungan dengan mereka sebelum ke BPT.

4.1.1.9. Level Inovasi Program Perizinan berdasarkan Keseluruhan Dimensi

Keberhasilan program reformasi pelayanan publik dalam hal kemudahan perizinan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sragen melalui Badan

Pelayanan Terpadu (BPT) merujuk pada tingkat terpenuhinya indikator-indikator *Best Practices* dalam program yang dijalankan pemerintah. Berdasarkan persepsi masyarakat pengguna jasa, sebagaimana terlihat pada Grafik di bawah ini, level inovasi program kemudahan perizinan ini mencapai 73%.

Grafik 4.9.
Level Inovasi Program Perizinan Kabupaten Sragen
Berdasarkan Semua Dimensi



Hal ini mengindikasikan bahwa masyarakat mempersepsikan tingkat inovasi program kemudahan perizinan ini adalah 73%. Dengan demikian, masyarakat, khususnya para pengguna jasa BPT merasakan bahwa program kemudahan perizinan menghasilkan dampak positif, adanya jalinan kemitraan yang memadai, terjaminnya keberlanjutan program, ditopang dengan kepemimpinan yang bisa diandalkan, pemberdayaan masyarakat yang cukup baik, cukup sesuai dengan konteks daerah sekaligus dapat pula diterapkan pada daerah atau program lain, dan tingkat kesetaraan yang cukup meski memerlukan tinjauan lebih lanjut dalam rangka meningkatkan keberhasilannya di masa depan.

4.1.2. Pelatihan Kerja

4.1.2.1. Dampak

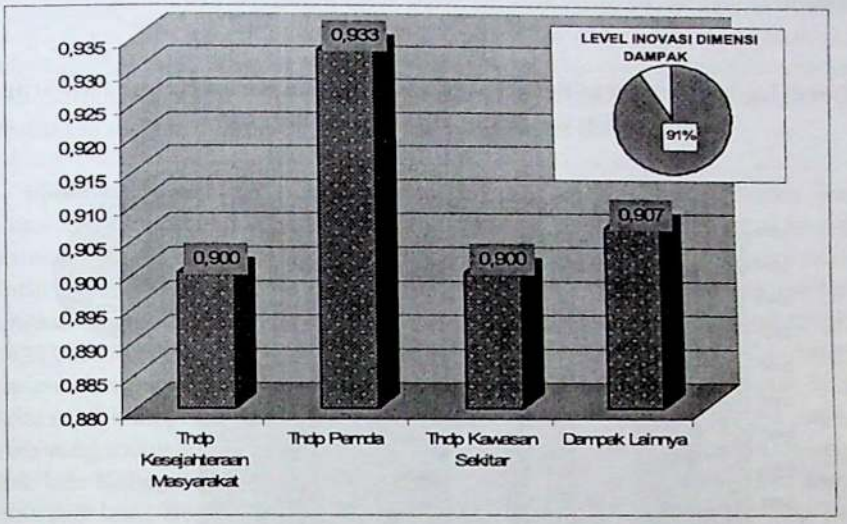
Level inovasi berdasarkan dimensi dampak yang dihasilkan program mencapai angka 91%. Hal ini mengindikasikan bahwa dampak yang dirasakan pihak-pihak terkait dengan pelatihan kerja bagi masyarakat mencapai kepuasan

hingga 91%. Pelatihan kerja bagi masyarakat dianggap menambah potensi sumberdaya manusia Kabupaten Sragen sehingga sangat diharapkan terjadi peningkatan kesejahteraan dan daya saing daerah, menurut perbandingan sebelum dan setelah program pelatihan kerja diselenggarakan. Level inovasi pelatihan kerja akan semakin terlihat ketika dimensi dampak ini dilihat per satuan pihak yang merasakan implikasi program ini.

Dampak dengan kepuasan paling besar dirasakan oleh pemerintah daerah itu sendiri, yakni 93,3%. Setelah keluar dari model pelatihan kerja Badan Pendidikan dan Pelatihan (Badan Diklat) konvensional yang hanya melatih pegawai negeri sipil (PNS), Badan Diklat menyelenggarakan pelatihan bagi masyarakat umum. Dengan penyelenggaraan ini banyak manfaat yang dapat diperoleh Badan Diklat dan Pemerintah Kabupaten, secara umum, yakni dorongan untuk lebih responsif dan memperkuat orientasi pelayanan masyarakat sehingga menjadikan Badan Diklat memerlukan pembenahan kelembagaan ke arah sana. Dengan pemanfaatan peserta diklat dalam proses produksi, hasil pemasaran barang dan jasa hasil diklat menghasilkan keuntungan (*profit*) sebagai pemasukan lain bagi penerimaan asli daerah (PAD). Perusahaan daerah yang kekurangan tenaga kerja pun bisa segera mendapatkan karyawan yang sudah terlatih dalam waktu singkat.

Masyarakat juga mengalami dampak positif yang besarannya tidak jauh berbeda dengan yang dialami pemerintah daerah, yakni 90%. Dengan pelatihan kerja yang diselenggarakan, masyarakat memiliki kesempatan yang sama antarsesama mereka untuk menambah nilai tambah bagi persaingan di dunia kerja atau pun berwirausaha, terlebih bagi masyarakat kurang mampu dapat mengikuti pelatihan gratis. Bagi mereka yang terhitung dari kalangan berpunya pun dapat mengikuti pelatihan kerja ini dengan mengambil paket swadana yang sebagian hasilnya digunakan untuk membiayai silang biaya pelatihan bagi masyarakat kurang mampu. Dengan dilibatkan dalam proses produksi atau pelayanan jasa (pada level pelatihan tertentu), masyarakat peserta pelatihan mendapatkan sebagian *profit* hasil pemasaran produk. Hal ini pada gilirannya akan meningkatkan taraf kesejahteraan masyarakat.

Grafik 4.10.
Level Inovasi Program Pelatihan Keterampilan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Dampak Program



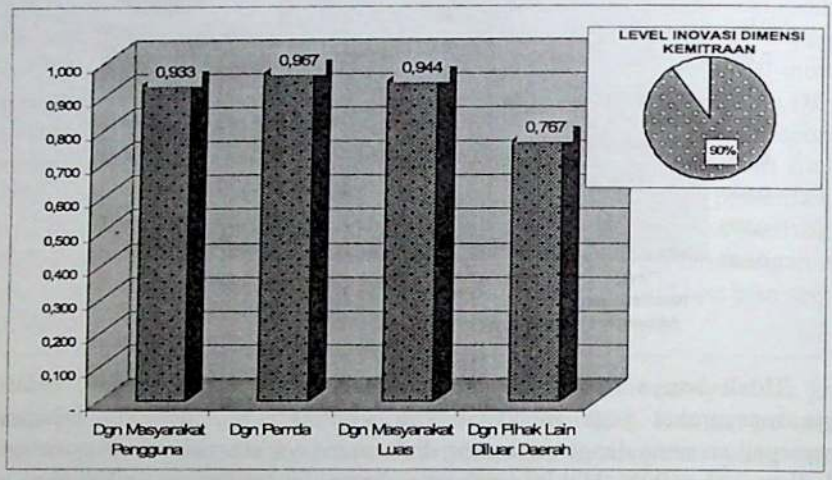
Tidak hanya berdampak positif di dalam wilayah Sragen, pelatihan kerja masyarakat juga mendatangkan implikasi positif yang besarannya dipersepsikan sama dengan apa yang dialami masyarakat Sragen yang mengikuti pelatihan, yakni 90%. Hal ini tidak mengherankan sebab masyarakat yang telah mengenyam pelatihan kerja di Badan Diklat ada yang pergi ke luar daerah untuk bekerja atau membuka usaha. Di samping itu, hasil produksi peserta pelatihan kerja juga dimanfaatkan daerah lain, terutama di sekitar Sragen. Selain itu, pemerintah daerah sekitar Kabupaten Sragen dapat meninjau langsung praktek pelatihan kerja yang telah diselenggarakan. Terdapat dampak lain yang memiliki pencapaian level inovasi sebesar 90,7%, baik dampak positif yang *tangible* dan *intangible*. Dampak ini terkait dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan penguasaan teknologi kerja yang dimiliki oleh masyarakat setelah mengikuti program pelatihan kerja yang diselenggarakan oleh Badan Diklat.

4.1.2.2. Kemitraan

Level inovasi pelatihan kerja masyarakat berdasarkan dimensi kemitraan menggapai angka 90% yang berarti tingkat jejaring kemitraan antarpihak dalam penyelenggaraan program terjalin hingga 90%. Dengan demikian, dampak

positif yang tinggi dari pelatihan kerja masyarakat ini merupakan hasil kerjasama antarpihak terkait. Mereka adalah pemerintah daerah, masyarakat peserta pelatihan kerja (pengguna), masyarakat luas, serta pihak lain di luar Kabupaten Sragen.

Grafik 4.11.
Level Inovasi Program Pelatihan Keterampilan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Kemitraan



Capaian angka level inovasi berdasarkan kemitraan dengan pemerintah daerah sebesar 96,7% mengindikasikan bahwa pelibatan elemen-elemen pemerintah daerah masih menjadi tumpuan kemitraan utama dalam penyelenggaraan pelatihan kerja masyarakat, terlebih kemitraan ini memperoleh angka level inovasi tertinggi dibandingkan dengan kemitraan dengan pihak lainnya. Fakta ini pun bisa dipahami dengan meninjau pentingnya pembenahan kelembagaan dan pemberdayaan sumberdaya internal pemda. Selain karena inisiatif juga datang dari Badan Diklat, tenaga pelatih (*trainer*) juga dominan berasal dari pegawai Badan Diklat yang telah terlatih atau mengikuti *up grading* sebelumnya agar mumpuni dalam melakukan pelatihan kepada para peserta.

Kemitraan dengan masyarakat peserta pelatihan dan masyarakat luas juga tidak berselisih jauh dengan kemitraan dengan elemen internal pemda. Hal ini terlihat dari capaian angka masing-masing sebesar 93,3% dan 94,4%. Melalui *mobile training unit* (MTU) Badan Diklat menerapkan pendekatan kepada

masyarakat luas dalam menjaring rekomendasi jenis pelatihan dan pelaksanaan pelatihan itu sendiri. Selain mengatasi hambatan geografis yang dialami masyarakat dalam mengenyam pelatihan kerja, langkah ini dinilai efektif dalam menangkap kebutuhan pelatihan kerja yang riil dari masyarakat setempat. Jenis pelatihan yang diselenggarakan di Badan Diklat tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan pasar dan iklim persaingan dunia kerja tetapi juga disesuaikan dengan kebutuhan calon peserta dan minat mereka. Tentu kebutuhan ini pada akhirnya disesuaikan dengan sumberdaya yang dimiliki Badan Diklat.

Kemitraan dengan pihak luar dilakukan tergantung kebutuhan pula. Perusahaan-perusahaan di luar Kabupaten Sragen bisa menjadi tempat magang atau tempat bekerja para peserta pelatihan yang lulus seleksi. Di samping itu, tenaga pelatih Badan Diklat yang belum menguasai jenis pelatihan penting tertentu bisa ditingkatkan kemampuannya dengan *training for trainers* dengan mendatangkan tenaga pelatih dari luar Badan Diklat, tak terkecuali dari luar Kabupaten Sragen. Dua jenis kemitraan dengan pihak luar daerah ini dominan dilakukan oleh Badan Diklat meskipun penekanan utamanya tetap mengandalkan sumberdaya internal. Inilah yang menjelaskan pencapaian level inovasi berdasarkan kemitraan dengan pihak luar Kabupaten Sragen hanya 76,7%, paling rendah dibandingkan dengan kemitraan lain. Begitu pun, kemitraan dengan pihak luar daerah tetap perlu dipertahankan demi mendapatkan manfaat *intangible* berupa *extra-knowledge* dan perluasan jejaring kemitraan eksternal.

4.1.2.3. Keberlanjutan

Program pelatihan kerja bukan tanpa masa depan. Tingkat keberlanjutan program sebesar 93% menunjukkan adanya saling mendukung antara berbagai aspek terkait. Rata-rata dukungan yang hampir sama berasal dari Pemkab Sragen, masyarakat, keuangan, teknologi, serta sumberdaya manusia.

Program pelatihan kerja bagi masyarakat termasuk program utama bagi Pemkab Sragen. Selain karena bisa menjadi instrumen peningkatan kualitas sumberdaya manusia Kabupaten Sragen, program ini juga bisa menjadi sumber penghasilan asli daerah alternatif yang berasal dari penjualan dan pemasaran produk hasil pelatihan. Sebesar 92,2% keberlanjutan program berkaitan dengan dukungan pemda.

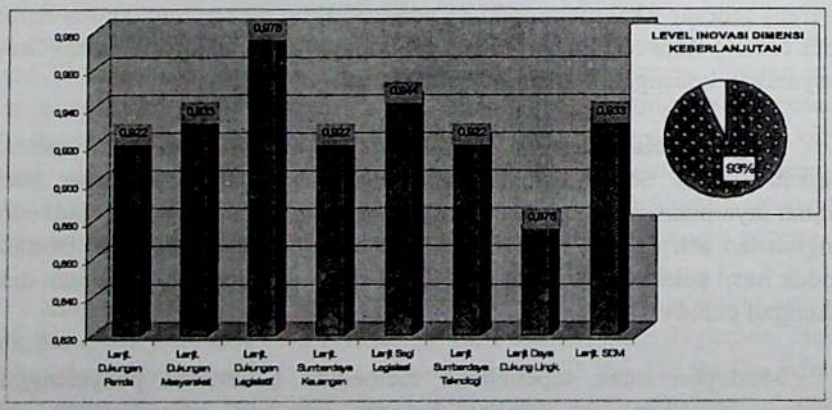
Meskipun tidak sepenuhnya memenuhi kebutuhan penyelenggaraan program pelatihan, masyarakat peserta pelatihan mengganggap 92,2%

keberlanjutan program ditopang oleh kekuatan finansial Pemkab Sragen. Kemampuan keuangan ini juga ditambah dengan hasil pemasaran produk dan kontribusi biaya pelatihan dari mereka yang mengikuti program pelatihan paket swadana.

Sebesar 93,3% keberlanjutan program berkaitan dengan tingginya dukungan masyarakat. Merekalah yang menjadi konsumen sekaligus subyek dalam penyelenggaraan pelatihan kerja. Besaran yang sama berkenaan dengan daya dukung sumberdaya tenaga pelatih (*trainers*) Badan Diklat yang dianggap para peserta pelatihan sangat mumpuni dalam menjalankan tugasnya.

Dibandingkan dengan daya dukung Pemkab Sragen terhadap program, keberlanjutan program sebesar 97,8% berkenaan dengan dukungan anggota DPRD. Hal ini mengindikasikan bahwa DPRD dianggap memiliki andil dalam menyokong kesinambungan pelatihan di Badan Diklat, sedikitnya dengan dua instrumen: pengesahan APBD yang menjadi salah satu sumber keuangan kegiatan Badan Diklat dan payung hukum yang dihasilkannya untuk menjamin kesinambungan aspek legal pelaksanaan program. Dibandingkan dengan daya dukung keuangan, peserta pelatihan menganggap kesinambungan program pelatihan berdasarkan payung hukum lebih penting, bahkan mencapai angka 94,4%.

Grafik 4.12.
Level Inovasi Program Pelatihan Keterampilan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Keberlanjutan



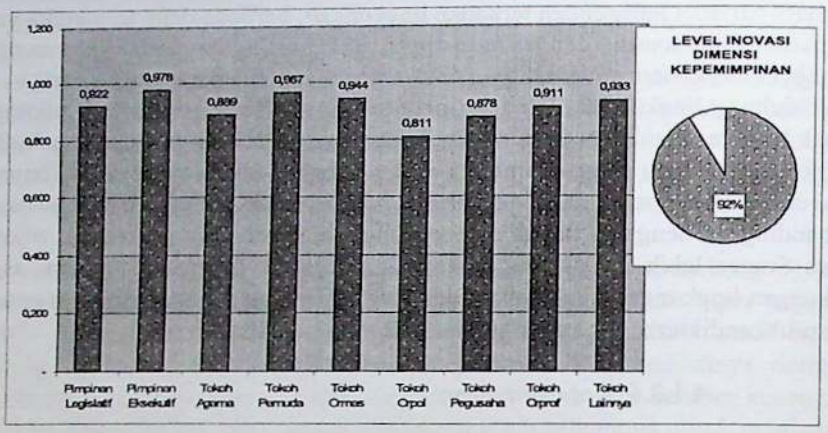
Yang harus menjadi perhatian bersama adalah 87,8% keberlanjutan program ini berkaitan dengan daya dukung lingkungan. Pelatihan akan memberikan keterampilan khusus bagi pesertanya dan keterampilan yang dimanfaatkan akan menjadi variabel independen terhadap lingkungan, berbeda dengan mereka yang harus menyesuaikan diri dengan lingkungan sehingga lingkunganlah yang menjadi variabel independennya. Meskipun tidak tergolong pencapaian angka yang kecil, daya dukung lingkungan dianggap peserta pelatihan tidak seberarti dukungan aspek lainnya. Namun, pada ranah lingkungan hidup, misalnya, peserta pelatihan perbengkelan yang ingin membuka usaha bengkel di wilayah domisilinya di Sragen sebelah utara tentu akan mengalami kesulitan mengembangkan usaha. Dibandingkan dengan wilayah selatan yang mulai bercorak perkotaan, wilayah utara Sragen lebih kental dengan kondisi pedesaan. Dengan demikian, aspek dukungan lingkungan tidak bisa dinafikkan begitu saja sebagai aspek yang turut memiliki andil terhadap keberlanjutan program pelatihan kerja.

4.1.2.4. Kepemimpinan

Kemampuan pihak-pihak terkait dengan suatu program dalam mengerahkan sumber daya yang dimiliki, aktualisasi kepentingan dan gagasan dalam bentuk tindakan dan dukungan konkret, serta pengarahan program agar tetap *on the track*, menunjukkan kadar kepemimpinan mereka. Program pelatihan kerja termasuk program yang dijalankan dengan kepemimpinan yang tinggi, yakni 92%.

Terlihat pada Grafik 4.13. kepemimpinan dalam program pelatihan kerja berada pada tingkat yang hampir sama, berkisar antara 81,1% hingga 97,8%. Ini mengindikasikan adanya tingkat penggunaan sumber daya, aktualisasi kepentingan dan gagasan, serta pengarahan program, yang cukup berimbang antarpihak terkait. Di samping itu, hampir samanya kepemimpinan pihak-pihak tersebut mengisyaratkan adanya sinergi di antara mereka.

Grafik 4.13.
Level Inovasi Program Pelatihan Keterampilan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Kepemimpinan

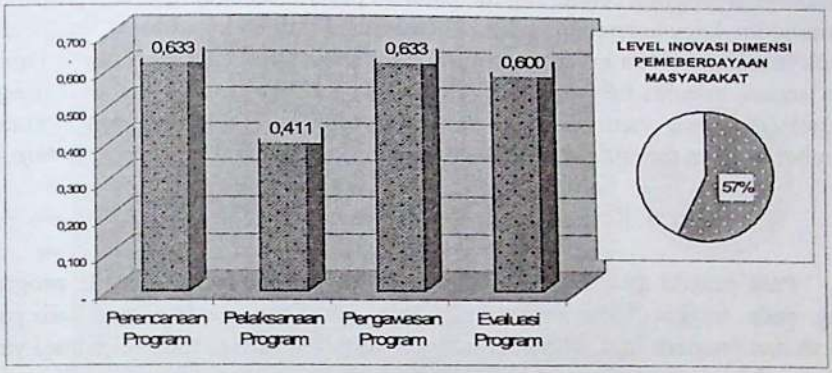


Pelatihan kerja merupakan program strategis yang bersinggungan dengan banyak kepentingan sehingga menuntut sinergi dan tingkat kepemimpinan yang tinggi. Program pelatihan merupakan investasi daerah dalam pengembangan sumber daya manusia lokal agar kompetitif terhadap daerah lainnya. Program ini juga secara dominan diikuti oleh kalangan pemuda yang sedang mencari nilai tambah bagi kualitas dirinya. Pengembangan sumberdaya manusia daerah juga berkenaan dengan perbaikan kualitas hidup masyarakat di sekitarnya. Produktivitas dan keterampilan yang tinggi juga amat berguna dalam meningkatkan bisnis para pengusaha.

4.1.2.5. Pemberdayaan Masyarakat

Level inovasi program pelatihan kerja menurut dimensi pemberdayaan masyarakat hanya mencapai 57%. Hal ini mengindikasikan bahwa program pelatihan kerja hanya mampu sedikit memberdayakan masyarakat, memiliki 57% sumbangsih terhadap kemandirian peserta pelatihan. Pemberdayaan masyarakat ini secara lebih jelas terlihat pada tahapan pelaksanaan program pelatihan, mulai dari perencanaan hingga evaluasinya.

Grafik 4.14.
Level Inovasi Program Pelatihan Keterampilan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Pemberdayaan Masyarakat



Bersama-sama dengan pengawasan, masyarakat dan peserta pelatihan menilai bahwa mereka hanya 63,3% mengalami pelibatan dalam program pelatihan. Sejatinya pelibatan masyarakat dan peserta pelatihan berkaitan dengan peningkatan nilai kemandirian pihak yang bersangkutan. Namun, masyarakat tidak terlalu merasa diberdayakan dalam proses perencanaan program meskipun Badan Diklat melakukan konfirmasi atas minat peserta terhadap jenis pelatihan yang diikutinya. 63,3% pemberdayaan masyarakat dalam proses perencanaan program lebih banyak ditopang oleh desentralisasi kegiatan Badan Diklat melalui MTU yang merumuskan program pelatihan bersama masyarakat setempat. Namun, proses perencanaan ini pada akhirnya akan menyesuaikan pula dengan kekuatan finansial dan ketersediaan tenaga pelatih di Badan Diklat. Hal yang sama terjadi pula dalam proses pengawasan.

Berkenaan dengan pemberdayaan masyarakat dalam proses pengawasan tersebut, evaluasi program pelatihan oleh masyarakat masih tergolong minim. Masyarakat, terutama peserta pelatihan, merasa terberdayakan dalam kegiatan evaluasi program hanya sebesar 60%. Meskipun tersedia jalur penyampaian kritik-saran terhadap Badan Diklat dan forum evaluasi program bersamaan dengan perencanaannya, keterbatasan di Badan Diklat dan minimnya kehendak penyampaian pandangan kritis peserta pelatihan turut memiliki andil terhadap rendahnya tingkat pemberdayaan peserta tersebut.

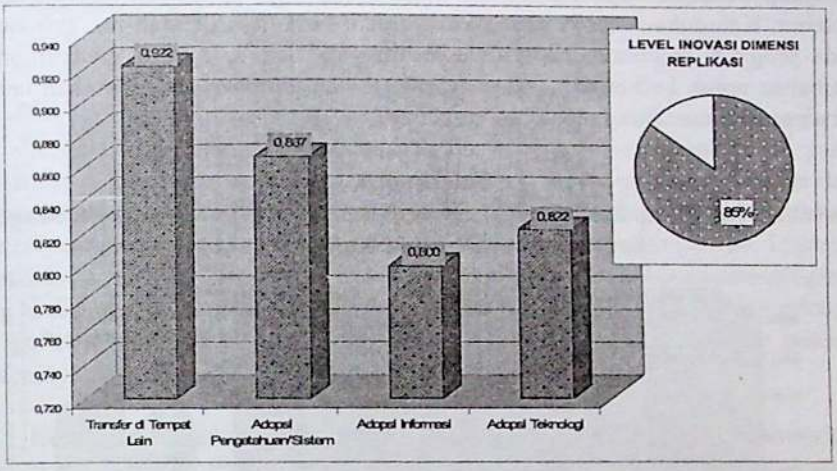
Meskipun masyarakat, khususnya peserta, menjadi subyek dalam proses perencanaan, kepesertaan mereka dalam program pelatihan hanya mencapai tingkat pemberdayan sebesar 41,1%. Hal ini mengindikasikan kegiatan pelaksanaan program cenderung menjadikan peserta sebagai obyek pelatihan. Di samping itu, kegiatan pelatihan kerja hanya memberikan keterampilan tambahan untuk masuk ke bursa kerja tanpa titik tekan pada pemberdayaan peserta untuk bisa secara mandiri berwirausaha, membuka lapangan pekerjaan lain dengan pengelolaan yang rapi. Dengan demikian, program pelatihan kerja kurang memberdayakan peserta pelatihan agar memiliki semangat *entrepreneurship*.

4.1.2.6. Kemungkinan untuk Ditransfer

Para peserta pelatihan mempersepsikan program ini sebagai program yang pada tingkat 85% berkemungkinan untuk diterapkan kembali pada daerah dan program lain. Mekanisme yang terdesentralisasikan, teknologi yang dipergunakan, serta pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skills*) yang dilatih, merupakan sedikitnya tiga hal pokok yang daerah di sekitar Kabupaten Sragen memiliki infrastruktur untuk menerapkannya.

Khusus bagi replikasi terhadap daerah lain, program pelatihan kerja masyarakat termasuk yang 92,2% mungkin untuk diterapkan di kabupaten/kota lain. Hal ini tidak terlepas dari infrastruktur kelembagaan yang telah tersedia sebelumnya, berupa Badan Diklat dengan penyelenggaraan diklat bagi PNS. Dengan demikian, penerapan program pelatihan kerja di daerah lain sama prosesnya dengan yang diterapkan di Badan Diklat, yakni perluasan kesempatan untuk mengenyam pelatihan bagi masyarakat umum, desentralisasi pelayanan dan diklat hingga ke tingkat kecamatan melalui *mobile training unit*, serta *up grading* pengetahuan dan keterampilan tenaga pelatih melalui *training for trainers*.

Grafik 4.15.
Level Inovasi Program Pelatihan Keterampilan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Kemungkinan Untuk Mentransfer Program



Peserta pelatihan juga menganggap mekanisme penyelenggaraan pelatihan kerja pada tingkat 86,7% berkemungkinan untuk diterapkan, bukan hanya di daerah lain melainkan juga pada program lain. Mekanisme penyelenggaraan pelatihan secara gratis, di samping swadana, dan terdesentralisasikan ke skala yang lebih kecil (kecamatan dan desa/kelurahan) dalam hal pendidikan kewarganegaraan (*civic education*), misalnya, bisa meniru mekanisme ini.

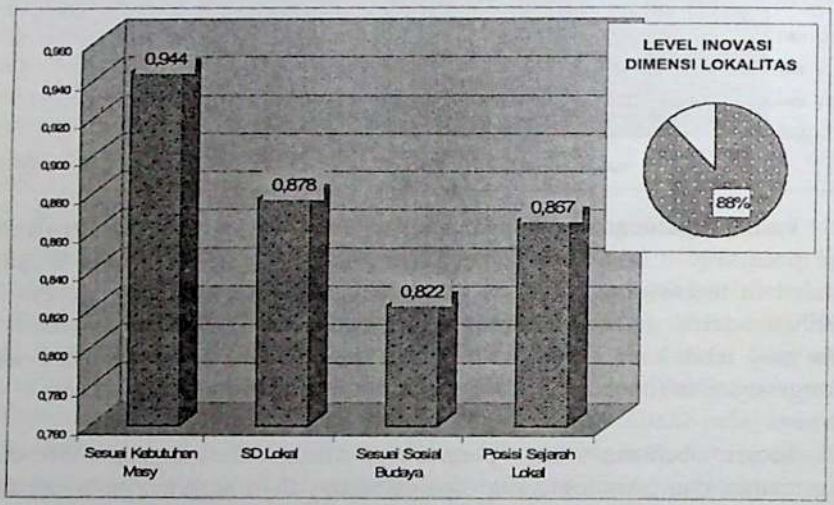
Secara berturut-turut, peserta pelatihan menganggap informasi, pengetahuan, dan teknologi yang dipergunakan dalam program pelatihan kerja 80% hingga 82,2% bisa diterapkan pada program atau daerah lain. Pemutakhiran teknologi yang dipergunakan serta informasi dan pengetahuan yang sesuai dengan kondisi kekinian (*up to date*) tetap menjadi perhatian penting dalam replikasi.

4.1.2.7. Konteks Lokal

Sebagai salah satu modal peningkatan taraf kesejahteraan masyarakat melalui berwirausaha, di samping kemudahan perizinan dan ketersediaan modal, program pelatihan kerja memenuhi 88% kesesuian dengan konteks lokal. Ini mencerminkan kemampuan Pemkab Sragen dalam menangkap kebutuhan masyarakat sekaligus kemampuannya dalam menghadirkan solusi yang tepat.

Peserta pelatihan merasakan bahwa program pelatihan kerja memenuhi 94,4% kesesuaian dengan kebutuhan mereka. Indikasi positif ini sekaligus menjadi catatan tersendiri bagi lembaga-lembaga pendidikan formal yang dianggap belum mampu memenuhi kebutuhan masyarakat peserta pendidikan tersebut. Kebutuhan masyarakat secara umum berkaitan dengan minat mereka pada program pelatihan, sedikitnya terdiri atas dua hal, yakni keterampilan tambahan untuk berkompetisi di dunia kerja dan kemampuan tambahan untuk berwirausaha membuka lapangan kerja baru.

Grafik 4.16.
Level Inovasi Program Pelatihan Keterampilan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Konteks Lokal



Program pelatihan juga dianggap oleh peserta sudah 87,8% penggunaan sumber daya lokal, khususnya sumberdaya pelatih dari kalangan masyarakat Sragen sendiri. Peralatan dan perlengkapan juga didatangkan dari Kabupaten Sragen sendiri, berupa perkakas, suku cadang motor, kendaraan uji coba, bahan baku kayu untuk meubel, dll. Program pelatihan juga dianggap 82,2% sesuai dengan konteks sosial-budaya masyarakat. Adanya jenis-jenis pelatihan dengan muatan keterampilan pembuatan kerajinan khas Sragen, seperti batik khas Sragen, meubel dengan pahatan yang khas pula, kerajinan sangkar burung, dsb, mengindikasikan hal ini. Desentralisasi penjaringan usulan jenis pelatihan dan penyelenggaraannya ke tingkat kecamatan dengan MTU membuka peluang diselenggarakannya pelatihan sesuai konteks kebudayaan masyarakat setempat.

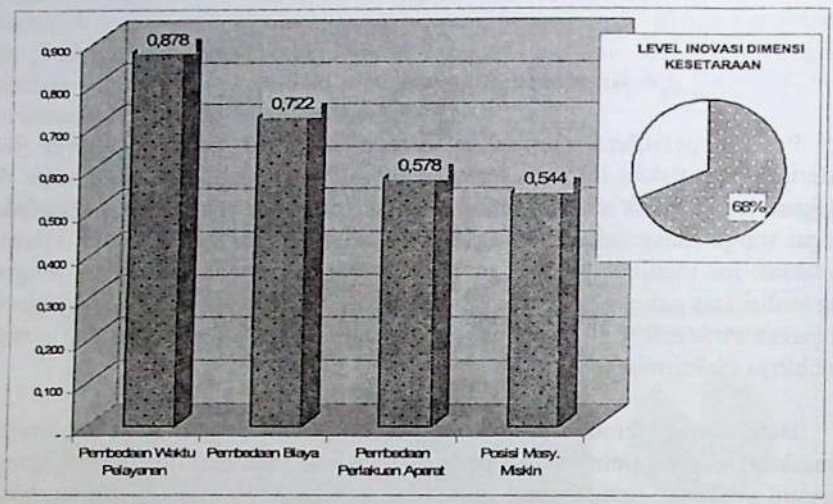
Peserta pelatihan juga merasa bahwa program pelatihan kerja 86,7% memiliki kesesuaian dengan program serupa di masa sebelumnya, yakni sebelum periode Bupati saat ini. Ini mengindikasikan bahwa pelatihan kerja oleh Badan Diklat saat ini merupakan pengembangan lebih lanjut dari yang sebelumnya berjalan.

4.1.2.8. Kesetaraan Masyarakat

Peserta pelatihan merasakan bahwa program pelatihan kerja yang cenderung digratiskan ini 68% terjadi pembukaan kesempatan yang sama dan perlakuan yang tidak diskriminatif. Dengan demikian, kesamaan kedudukan sebagai warga masyarakat dalam program pelatihan cukup terpenuhi. Dimensi kesetaraan ini menjadi penting untuk diperhatikan sebab klasifikasi program yang terdiri atas paket gratis yang cenderung diambil masyarakat kurang mampu dan paket swadana yang diambil masyarakat berpunya mengandung potensi munculnya diskriminasi program antarpeserta pelatihan.

Berdasarkan temuan penelitian, peserta pelatihan mengaku tidak terlalu merasakan adanya pembedaan perlakuan aparat, terutama dikaitkan dengan dikotomi pelatihan antara yang gratis dan swadana. Namun, 57,8% perlakuan diskriminatif tetap dirasakan sebagian peserta. Ini tidak hanya berkenaan dengan tingkat kedisiplinan peserta dalam menjalani pelatihan sehingga pelatih memberikan sikap yang berbeda tetapi juga pembedaan perlakuan terhadap peserta dari kalangan kurang mampu yang 54,4% dirasakannya. Meskipun tidak besar, angka 54,4% menunjukkan bahwa pembedaan perlakuan terhadap peserta pelatihan berdasarkan dikotomi mampu-kurang mampu masih terjadi.

Grafik 4.17
Level Inovasi Program Pelatihan Keterampilan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Kesetaraan Masyarakat



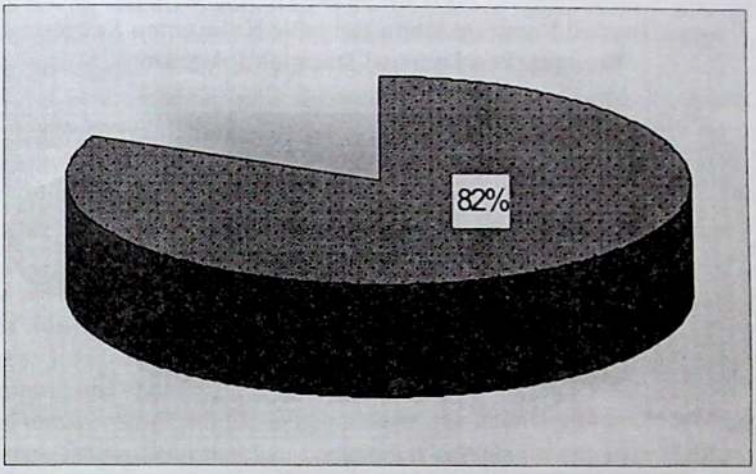
Peserta pelatihan merasakan adanya pembedaan waktu pelaksanaan pelatihan pada tingkat perbedaan 87,8%, disusul pembedaan biaya pelatihan sebesar 72,2%. Namun, adanya pembedaan ini tidak mengindikasikan tergerusnya aspek kesetaraan peserta dalam mengikuti pelatihan. Pembedaan dilakukan berdasarkan sifat alamiah antarjenis pelatihan yang berbeda satu sama lain. Akan ditemukan perbedaan waktu pelatihan secara jelas, misalnya, antara pelatihan teknik mobil berbahan bakar bensin dengan pelatihan di bidang garmen. Perbedaan biaya pun demikian, lebih pada perbedaan jenis pelatihan yang mencakup perbedaan komponen (peralatan, perlengkapan, suku cadang) pelatihan yang bersangkutan. Di samping itu, munculnya perbedaan biaya merupakan konsekuensi logis atas dibukanya paket swadana agar terjadi subsidi silang antarkelompok peserta.

4.1.2.9. Level Inovasi Program Pelatihan Kerja berdasarkan Keseluruhan Dimensi

Keberhasilan program pelatihan kerja bagi masyarakat yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sragen melalui Badan Diklat merujuk pada tingkat terpenuhinya indikator-indikator *Best Practices* dalam program yang dijalankan

pemerintah. Berdasarkan persepsi peserta pelatihan, sebagaimana terlihat pada Grafik di bawah ini, level inovasi program pelatihan kerja ini mencapai 82%.

Grafik 4.18.
Level Inovasi Program Pelatihan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Semua Dimensi



Hal ini mengindikasikan bahwa masyarakat mempersepsikan tingkat inovasi program pelatihan kerja ini adalah 82%. Dengan demikian, masyarakat, khususnya para peserta pelatihan kerja, merasakan bahwa program ini menghasilkan dampak positif, adanya jalinan kemitraan yang memadai, terjaminnya keberlanjutan program, ditopang dengan kepemimpinan yang bisa diandalkan, pemberdayaan masyarakat yang cukup baik, cukup sesuai dengan konteks daerah sekaligus dapat pula diterapkan pada daerah atau program lain, dan tingkat kesetaraan yang cukup baik.

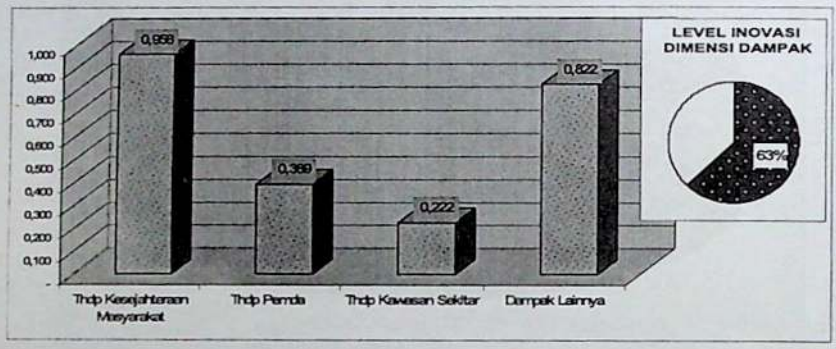
4.1.3. Dana Bergulir

4.1.3.1. Dampak

Keseluruhan dampak yang diterima pihak-pihak terkait tergolong kecil, terlihat dari capaian level inovasi hanya 63%. Hal ini menyiratkan bahwa program

dana bergulir dipersepsikan tidak menghasilkan dampak positif yang berimbang antara satu pihak dan pihak lain yang terkait dari waktu sebelum program dana bergulir diberlakukan hingga setelahnya. Dengan demikian, program yang menghabiskan jumlah dana yang tidak sedikit ini masih jauh dari harapan ideal ketika program ini diusulkan penerapannya.

Grafik 4.19.
Level Inovasi Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen
Berdasarkan Dimensi Dampak Program



Bagi masyarakat, program dana bergulir dipersepsikan memberikan sumbangsih yang besar bagi peningkatan taraf hidup mereka. Dampak terhadap kesejahteraan yang mencapai angka 95,6% bisa dipahami ketika menilik salah satu penyebab lambatnya peningkatan taraf perekonomian masyarakat adalah kurangnya modal untuk mengembangkan usaha. Pemberian dana bergulir yang sarat dengan tuntutan disiplin tidak hanya memenuhi kebutuhan prasyarat pengembangan usaha untuk peningkatan kesejahteraan tetapi juga melatih mereka untuk bertindak disiplin dan bertanggung jawab dalam penggunaan modal usaha. Manfaat yang terakhir ini lebih merupakan dampak positif *intangible* dari program dana bergulir, terbukti dari tingginya capaian angka level inovasi sebesar 82,2%. Di samping itu, bagi kelompok petani dan peternak yang memanfaatkan dana bergulir secara berkelompok, mekanisme *tanggung-renteng* turut memupuk solidaritas sekaligus kontrol sosial dalam penggunaan dana pinjaman di antara sesama mereka.

Begitu pun besarnya dampak positif terhadap peningkatan kesejahtaraan masyarakat dan dampak lain yang bersifat *tangibel* atau *intangible* seperti

perluasan kapasitas usaha; perluasan jangkauan pemasaran; penambahan jumlah tenaga kerja; serta peningkatan produksi/penjualan, pemda Kabupaten Sragen dan daerah sekitarnya tidak mengalami dampak positif dengan besaran signifikan, masing-masing hanya mencapai 38,9% dan 22,2%. Bagi Pemkab Sragen, program dana bergulir tidak selamanya mendatangkan keuntungan dari bunga pinjaman, bahkan pemkab harus siap rugi. Sasaran program yang kebanyakan pedagang *oprokan*, misalnya, memanfaatkan tempat berdagang yang tidak tetap sehingga pemda rentan dalam pemberian dana pinjaman, terlebih lagi para pedagang melakukan pinjaman dana bergulir secara individual, berbeda dengan kalangan debitur petani dan peternak yang menggunakan mekanisme *tanggung-renteng* dan syarat pengorganisasian kelompok petani/peternak sehingga lebih bersifat permanen, kolektif, dan terjadi kontrol sosial di antara sesama mereka. Dengan demikian, jelas Pemkab Sragen tidak terlalu berharap memperoleh dampak positif dari program dana bergulir ini.

Dampak positif bagi daerah sekitar Sragen yang kecil mengindikasikan bahwa manfaat dan implikasi peningkatan kesejahteraan masyarakat Kabupaten Sragen masih berorientasi ke dalam daerah, tidak menghasilkan *spread effect*, sehingga lebih tepat masyarakat pengguna dana bergulir dipersepsikan masih bertumpu pada pemapanan diri dan keberlanjutan usaha mereka. Tingkat kesejahteraan yang tinggi, sebagaimana persepsi masyarakat, masih belum mencapai peningkatan potensi masyarakat debitur secara signifikan untuk lebih mandiri secara ekonomi dan bertindak ekspansif ke luar daerah dalam melakukan usaha atau bisnisnya masing-masing.

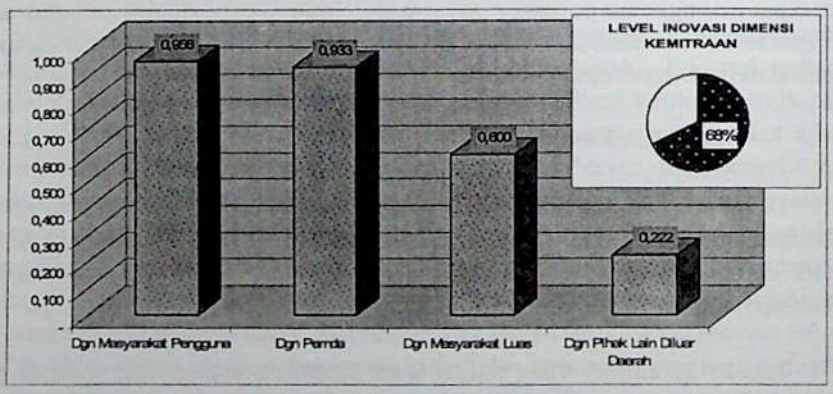
4.1.3.2. Kemitraan

Level inovasi program dana bergulir berdasarkan dimensi kemitraan mencapai angka 68%. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat jalinan kemitraan antara Pemkab Sragen dengan pihak-pihak lainnya berada pada capaian 68% dalam upaya menyukseskan program tersebut.

Jalinan kemitraan yang paling kuat dirasakan masyarakat terletak pada jalinan kemitraan antara Pemkab Sragen dan masyarakat penerima dana bergulir (debitur). Tingkat jalinan sebesar 95,6% menunjukkan bahwa Pemkab Sragen menjadikan peran serta masyarakat debitur merupakan faktor kunci keberhasilan program dana bergulir sekaligus memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak. Di samping itu, pencapaian level inovasi ini juga menyiratkan bahwa masyarakat debitur tidak diposisikan sepenuhnya sebagai elemen subordinat terhadap pemda tetapi lebih sebagai mitra sejajar.

Hampir sama kuatnya jalinan di atas, Pemkab Sragen juga dianggap merasakan pentingnya kerjasama antar elemen pemda sendiri. Tidak hanya Dinas Perindagkop & UKM, Lembaga Keuangan Pasar, petugas penyuluh, agen pengawas, serta lembaga-lembaga keuangan daerah (bank, koperasi, dll) merupakan pihak yang berhadapan langsung dengan masyarakat debitur sehingga memerlukan penguasaan teknik komunikasi dan pemberian motivasi. Di samping itu, penataan hubungan kewenangan antarlembaga terkait beserta lalu lintas keuangan penting dilakukan sebagai bagian dari pewujudan transparansi dan akuntabilitas publik. Nilai penting itulah yang kemudian memunculkan gagasan penyatuan lembaga *frontliner* terhadap masyarakat debitur dijadikan satu pintu berupa Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Semua kesimpulan ini menjelaskan ketercapaian angka level inovasi dimensi kemitraan dengan elemen pemda sendiri begitu kuat, yakni 93,3%. Bersama-sama dengan kemitraan dengan masyarakat debitur, kemitraan internal pemda menjadi prasyarat mutlak keberhasilan program dana bergulir.

Grafik 4.20.
Level Inovasi Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen
Berdasarkan Dimensi Kemitraan



Walaupun jalinan kemitraan dengan masyarakat debitur secara khusus mencapai angka yang tinggi, jalinan kemitraan antara Pemkab Sragen dengan masyarakat luas yang lebih umum tidak demikian. Ini terbukti dengan pencapaian angka level inovasi dimensi kemitraan yang hanya sebesar 60%. Fakta ini menunjukkan bahwa Pemkab Sragen masih amat mengandalkan kemampuannya

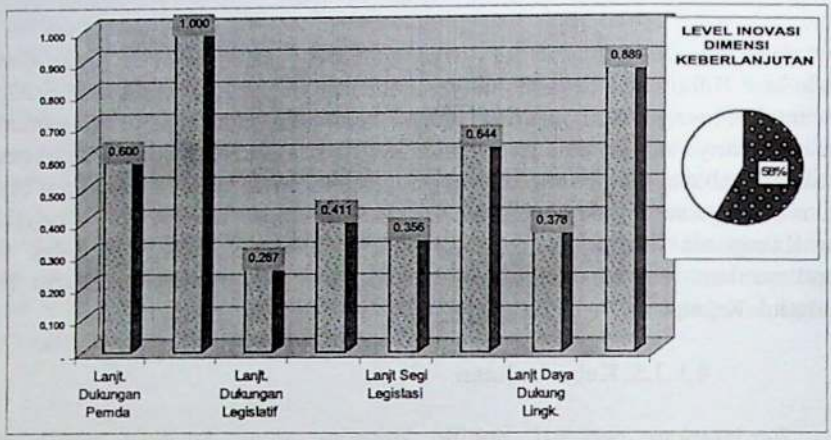
sendiri dalam menjalankan program dana bergulir. Keterlibatan masyarakat luas bukan berarti tidak ada melainkan bersifat tidak langsung melalui penghimpunan dana masyarakat melalui lembaga keuangan daerah dan program sejenis lainnya.

Jauh berada di bawah kemitraan dengan pihak lain, kemitraan dengan pihak luar Kabupaten Sragen hanya memiliki tingkat jalinan sebesar 22,2%. Ini semakin menguatkan argumen bahwa Pemkab Sragen masih mengandalkan kemampuannya sendiri dalam menjalankan program dana bergulir. Keterlibatan pihak lain sebatas membantu hal-hal yang tidak bisa dijalankan Pemkab Sragen atau minimnya sumberdaya penting. Di samping itu, secara normatif masyarakat luar Kabupaten Sragen yang jelas tidak terhitung sebagai penduduk tidak diperkenankan menjadi debitur, berdasarkan syarat dimilikinya kartu tanda penduduk Kabupaten Sragen.

4.1.3.3. Keberlanjutan

Berdasarkan persepsi publik, program dana bergulir masih miris kemungkinan untuk dapat berlanjut meskipun ekspektasi mereka besar. Angka 58% yang dicapai program dana bergulir berdasarkan dimensi keberlanjutan tidak sebanding dengan besarnya dukungan masyarakat yang mencapai 100%. Besaran ini tidak mengherankan. Selain kemudahan perizinan dan kemampuan berwirausaha, masyarakat masih menempatkan ketersediaan modal usaha sebagai prasyarat utama dalam menjalankan usaha/bisnis. Masyarakat debitur pun mengklaim bahwa jumlah dana pinjaman dirasakan belum mencukupi kebutuhan pengembangan usaha mereka. Berdasarkan dimensi keuangan, masyarakat masih mempersepsikan daya dukung keuangan yang digunakan tidak besar, hanya mencapai 41,1%, jauh dari memadai.

Grafik 4.21.
Level Inovasi Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen
Berdasarkan Dimensi Keberlanjutan



Masyarakat mempersepsikan keberlanjutan dukungan dari pemerintah daerah tidak begitu besar, level inovasi yang dicapai hanya 60%. Tidak terlalu besarnya keberlanjutan dukungan pemda ini amat terkait dengan ketersediaan dana pinjaman yang juga tidak besar, *feedback* keuntungan bunga dari total jumlah dana yang dipinjamkan diselisihkan dengan dana pinjaman tak tertagih tidak begitu menguntungkan secara ekonomis, padahal program dana bergulir menjadi beban APBD tersendiri.

Kecilnya tingkat keberlanjutan pemda terhadap digulirkannya dana pinjaman tak terlepas dari kecilnya tingkat keberlanjutan dukungan DPRD sebesar 26,7% dan tingkat keberlanjutan produk hukum yang menaungi program dana bergulir ini sebesar 35,6%. Rendahnya tingkat keberlanjutan dukungan DPRD tidak secara otomatis berkorelasi secara positif dengan rendahnya dukungan mereka. Namun, dinamika politik yang terjadi di DPRD dan pemilihan umum lima tahunan menjadikan masyarakat debitur tidak memiliki kepastian langgengnya anggota DPRD saat ini untuk duduk kembali setelah pemilu berikutnya.

Tampaknya keberlanjutan program dana bergulir tidak hanya bertumpu secara dominan pada ketersediaan finansial dan kemampuan masyarakat debitur dalam mengelola dana pinjaman. Masyarakat debitur yang terdiri dari beberapa segmen pekerjaan masih merasakan daya dukung lingkungan pekerjaan

mereka masih belum menunjang keberlanjutan pekerjaan yang kemudian akan mempengaruhi penyerapan dan pengelolaan dana pinjaman. Debitur dari kalangan pedagang mengaku bahwa mereka tidak mengalami permasalahan dengan pedagang lain dalam hal perbedaan jumlah pinjaman yang diterima. Lingkungan sosial dengan pedagang lain relatif dianggap lebih kondusif. Namun, di lingkungan pasar tempat mereka berdagang masih ada sejumlah oknum rentenir yang sering menawarkan pinjaman kepada mereka. Sebenarnya tawaran ini tidak kompetitif dibandingkan dengan program dana bergulir dari Pemkab Sragen. Namun, ketika ketidakcukupan dana pinjaman yang diterima atau gagalnya upaya pengajuan perolehan pinjaman bertemu dengan kebutuhan bisnis atau kebutuhan lain yang mendesak, tawaran dari kalangan rentenir tidak lagi menjadi tawaran yang layak untuk ditampik begitu saja, pedagang bermodal kecil akan berpikir ulang untuk menerima atau menolak tawaran rentenir ini. Demikian pula dengan para debitur lain yang mengeluhkan lingkungan atau iklim usaha yang kurang kondusif, menurut mereka, dan penjualan produk yang tidak menghasilkan kentungan berarti bagi peningkatan taraf ekonominya, menjadi tantangan tersendiri bagi keberlanjutan program dana bergulir. Daya dukung lingkungan sosial dan pasar (*marketability*) yang kurang kondusif inilah yang menjadikan tingkat keberlanjutan program dana bergulir pun rendah, angka level inovasi yang diperoleh, sebagaimana terlihat pada Grafik 4.21. pun rendah, hanya 37,8%.

Di samping kelemahan dukungan keberlanjutan terhadap program dana bergulir pada beberapa segi, terdapat dukungan keberlanjutan yang cukup terhadap keberlanjutan program dana bergulir, yakni segi sumberdaya manusia dan teknologi yang dipergunakan. Kegiatan pemberian informasi, penyuluhan, bimbingan dan supervisi terhadap pengelolaan dana pinjaman oleh debitur dilakukan Pemkab Sragen melalui pendekatan personal. Penyuluh pertanian/ peternakan dan perikanan serta supervisor Dinas Perindagkop & UKM dan Lembaga Keuangan Pasar (LKP) menjadi garda depan dalam program ini. Masyarakat debitur merasa terbantu dengan adanya bimbingan, penyuluhan, dan supervisi yang dilakukan oleh mereka, bahkan secara personal tenaga penyuluh/ supervisor ini dianggap sebagai representasi lembaga penyalur dana pinjaman, bahkan representasi konkret dari abstraknya Pemkab Sragen. Masyarakat debitur mengaku lebih mengenal dan dekat dengan tenaga penyuluh/supervisor, begitu sebaliknya. Dukungan keberlanjutan program dana bergulir dari aspek sumber daya manusia yang dipergunakan, dengan demikian, menjadi andalan Pemkab Sragen. Terbukti, setidaknya, dari perolehan level inovasi keberlanjutan program dari segi ini yang mencapai 88,9%, menempati peringkat kedua setelah dukungan keberlanjutan ekspektasi publik.

Masyarakat debitur yang sebagian besar tidak mengenal teknologi mutakhir yang dianggap rumit merasa nyaman dengan teknik manual yang digunakan dalam program dana bergulir. Tindakan pemberian dana pinjaman dilakukan secara langsung, mengandalkan catatan manual dalam bentuk buku pinjaman, dan tidak mempersyaratkan mereka memiliki rekening di bank atau melalui fasilitas internet. Meskipun hal ini bisa jadi tidak relevan di masa depan di tengah pesatnya kemajuan teknologi, teknik pemberian pinjaman yang bersifat manual ini dirasa lebih familiar bagi debitur. Inilah yang menjelaskan perolehan angka level inovasi keberlanjutan program dari segi daya dukung teknologi mencapai 64,4%, memang angka yang tidak besar tetapi menempati urutan ketiga dalam pencapaian level inovasi pada dimensi ini.

4.1.3.4. Kepemimpinan

Sebagaimana level inovasi pada dimensi sebelumnya, dimensi kepemimpinan mencapai angka yang rendah, 56%, sebuah indikasi bahwa terjadi kelemahan para pengambil kebijakan dan pihak-pihak kunci dalam mengerahkan sumber daya, elemen-elemen pendukung, dan instrumen, demi suksesnya program dana bergulir. Bila dihubungkan dengan hipotesis yang memposisikan faktor kepemimpinan sebagai faktor determinan dalam keberhasilan program reformasi, rendahnya level inovasi dimensi kepemimpinan ini sebenarnya ekuivalen dengan kurang memuaskannya hasil yang diperoleh dari program dana bergulir dan tidak besarnya potensi keberlanjutan program berdasarkan dukungan Pemkab Sragen itu sendiri.

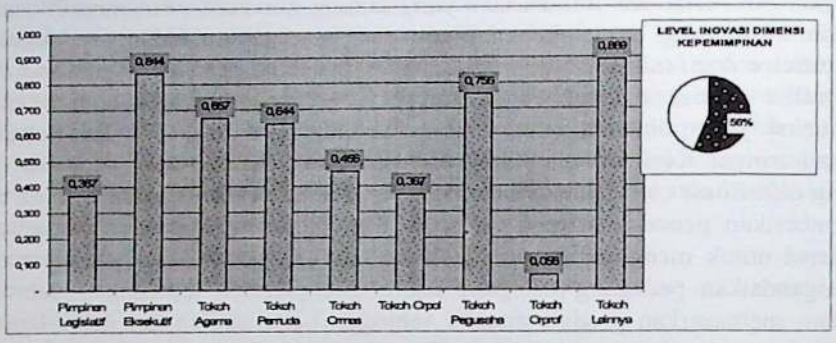
Meskipun daya dukung pemda terhadap program ini tidak besar, kemampuan pemda dalam mendayagunakan sumber daya dan instrumen yang dimilikinya tergolong besar. Ini bia terlihat pada pencapian angka level inovasi sebesar 84,4%. Bila inisiatif untuk melakukan perubahan secara dominan berasal dari Bupati, Bupati inilah yang telah berperan apik dengan upaya penyuksesan program dana bergulir. Peran aparat pemkab yang menjadi petugas garda depan dan kesehariannya berinteraksi dengan masyarakat debitur juga mencerminkan kepemimpinan yang kuat. Sifat tugas yang diembannya menuntut kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja (masyarakat) dan kemampuan melakukan diskresi ketika menghadapi dinamika di lapangan. Ini sebenarnya ekuivalen pula dengan daya dukung sumberdaya manusia Pemkab Sragen yang memiliki level inovasi keberlanjutan program yang besar.

Kepemimpinan kalangan pengusaha dalam program dana bergulir juga tak kalah besar. Daya kepemimpinan pihak ini mencapai 75,6% sebagai indikasi

bahwa para pengusaha turut memainkan peran penting dalam mendayagunakan sumber daya, elemen pendukung, dan instrumen, yang terhubung dengan kegiatan ekonomi masyarakat debitur. Sebagaimana disinggung sebelumnya, lingkungan sosial dan iklim usaha yang kurang kondusif turut memiliki andil dalam mengurangi tingkat keberlanjutan program. Namun, kalangan pengusaha distributor ikan, misalnya, mampu bersinergi dengan peternak ikan yang telah memiliki *cluster* dalam pengelolaan peternakannya itu sehingga kegiatan produksi yang dilakukan memiliki ketersambungan usaha dengan kegiatan distribusinya. Kegiatan penyuluhan dalam pertemuan cluster peternak ikan yang difasilitasi oleh Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Sragen turut memberikan pencerahan bagi peternak ikan dalam memaksimalkan segenap potensi untuk mengoptimalkan bisnis mereka. Kegiatan kalangan pengusaha mengandalkan pedagang-pedagang kecil—sebagiannya merupakan debitur—dalam memasarkan produk mereka sehingga keberhasilan dan keberlanjutan kegiatan perdagangan pedagang kecil ini berpengaruh pula terhadap fluktuasi bisnis para pengusaha di atasnya.

Masyarakat debitur juga tak dapat melepaskan diri dari kepemimpinan tokoh-tokoh masyarakat secara umum yang level inovasinya mencapai 88,9%. Merekalah pihak-pihak yang bergelut dalam kehidupan keseharian masyarakat debitur, bahkan turut memberikan rekomendasi atas sasaran penyaluran dana pinjaman kepada warganya. Dalam konteks Kabupaten Sragen yang masih secara dominan bercorak peguyuban, kohesi sosial antar warga dan antara warga dengan tokoh masyarakatnya masih berlangsung erat. Berkaitan erat dengan level inovasi program yang tinggi berdasarkan kepemimpinan tokoh-tokoh masyarakat lainnya, sebagian masyarakat debitur juga mengaku bahwa tokoh masyarakat merupakan pihak yang secara langsung berperan penting dalam menyukseskan program setelah keberadaan petugas supervisor lapangan.

Grafik 4.22.
Level Inovasi Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen
Berdasarkan Dimensi Kepemimpinan



Tokoh-tokoh agama, khususnya pemuka agama Islam, yang dikenal masyarakat debitur juga diakui tidak secara masif menentang pelaksanaan program dana bergulir sehubungan dengan penerapan bunga atas pinjaman yang diasosiasikan sebagai riba dalam ajaran Islam. Inilah yang menjelaskan daya kepemimpinan tokoh-tokoh agama, sebagai segmen khusus dari tokoh masyarakat secara umum, mencapai level inovasi sebesar 66,7%. Sejalan dengan itu, kepemimpinan tokoh-tokoh pemuda mencapai level inovasi sebesar 64,4%. Sebagaimana diakui para debitur, kalangan pemuda, terutama yang aktif dalam organisasi kepemudaan di lingkungan masing-masing, turut mendukung pelaksanaan dana bergulir, bahkan sebagian debitur merupakan aktivis dan pengurus organisasi karang taruna di lingkungan tempat tinggal mereka masing-masing.

Kepemimpinan tokoh-tokoh masyarakat dari berbagai segmen ini tampak kontras dengan tingkat kepemimpinan tokoh-tokoh organisasi masyarakat (ormas). Bersama-sama dengan kepemimpinan tokoh partai politik dan anggota legislatif, tokoh ormas turut memiliki andil atas rendahnya level inovasi kepemimpinan program dana bergulir. Secara berturut-turut, kepemimpinan tokoh ormas, tokoh organisasi (partai) politik, dan anggota legislatif, mencapai level inovasi sebesar 45,6%, 36,7%, dan 36,7%.

Rendahnya kepemimpinan tokoh-tokoh organisasi masyarakat di Sragen, berdasarkan persepsi debitur, mengindikasikan tidak terhubungnya visi-misi dan program ormas dengan kebutuhan peningkatan taraf ekonomi masyarakat melalui

program dana bergulir padahal hal itu merupakan kebutuhan masyarakat yang selayaknya mereka layani. Indikasi yang sama terjadi pada organisasi (partai) politik yang kepemimpinan tokoh-tokohnya dipersepsikan kurang mendukung bagi peningkatan keberhasilan program.

Ekuivalen dengan persepsi terhadap organisasi politik, masyarakat debitur juga menganggap bahwa kepemimpinan DPRD (*council, legislative*) begitu rendah sehingga kurang sejalan dengan aspirasi masyarakat yang seharusnya mereka wakili. Namun, rendahnya kepemimpinan dan dukungan anggota DPRD terhadap program dana bergulir, berdasarkan persepsi debitur, juga tak terlepas dari kurangnya komunikasi politik DPRD dengan basis konstituennya masing-masing mengenai upaya dukungan yang mereka jalankan sendiri terhadap pelaksanaan program dana bergulir. Kurangnya komunikasi politik dengan konstituen jelas memiliki andil dalam membentuk persepsi masyarakat debitur. Hal ini berbeda dengan pemerintah daerah yang secara aktif berinteraksi dengan masyarakat, bahkan masyarakat debitur, terutama debitur dari kalangan pedagang, menyebut lembaga-lembaga keuangan yang berperan dalam pelaksanaan dana bergulir sebagai 'Bank (milik) Bupati'.

Dukungan dan kepemimpinan organisasi profesi yang amat rendah, hanya 5,6%, mengindikasikan bahwa program-program dan sumberdaya yang dimiliki organisasi profesi ini tidak bersentuhan secara relevan dengan kebutuhan dana bergulir bagi pengembangan ekonomi masyarakat. Hal ini bisa dijelaskan dengan keterhubungan wilayah kegiatan organisasi profesi yang bersifat tidak langsung—jika ternyata memang tidak ada—dengan kegiatan ekonomi/usaha kecil-mikro masyarakat menengah ke bawah, berbeda dengan kalangan pengusaha yang memiliki kepentingan dengan masyarakat debitur.

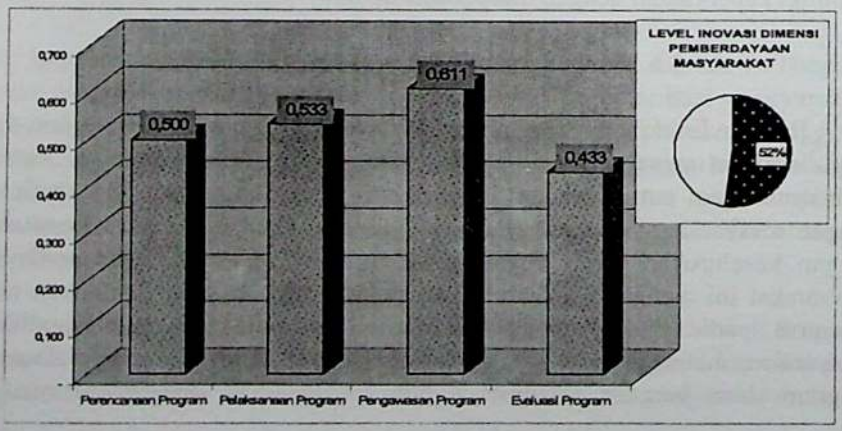
4.1.3.5. Pemberdayaan Masyarakat

Besaran level inovasi yang hanya 52% menunjukkan bahwa program dana bergulir minim upaya pemberdayaan masyarakat dalam pelaksanaannya. Namun, perbedaan tajam antara besaran level inovasi program berdasarkan kemitraan dengan masyarakat pengguna yang tinggi (lihat kembali dimensi kemitraan) dengan keseluruhan level inovasi program menurut dimensi pemberdayaan masyarakat ini mengindikasikan bahwa pola kemitraan yang dijalankan tidak menjurus pada peningkatan pemberdayaan masyarakat secara signifikan. Masyarakat memang diperlakukan sebagai mitra sejajar tetapi pelaksanaan program dana bergulir selanjutnya tidak menjadikan masyarakat menjadi

lebih mandiri dalam pelaksanaan program hingga menjadi mandiri pula dalam menjalankan usahanya tanpa bantuan program dana bergulir. Kurang selarasnya dimensi kemitraan dengan dimensi pemberdayaan masyarakat akan lebih jelas pada satuan pemberdayaan masyarakat, mulai dari perencanaan program dana bergulir hingga evaluasinya.

Pemberdayaan masyarakat dalam perencanaan program dana bergulir bisa ditinjau pada dua hal. *Pertama*, pelibatan masyarakat dalam memberikan gagasan kepada pemerintah untuk melaksanakan program dana bergulir. Pelibatan ini jelas sangat minim sebab, sebagaimana analisis sebelumnya, Pemkab Sragen amat mengandalkan satuan kerja di lingkungan pemda. Setelah rencana program dana bergulir ditetapkan, masyarakat diundang dalam suatu forum untuk mendengarkan sosialisasi program, bukan ikut merencanakan program, bahkan debitur pedagang biasa mendapatkan sosialisasi langsung di tempat yang disampaikan oleh petugas lapangan. *Kedua*, pengarahan dalam hal pembuatan rencana usaha/ bisnis secara mandiri, perseorangan atau kelompok, yang dijalankan berikut pengelolaan kas (*cash flow*). Sebagaimana diakui oleh masyarakat debitur, para supervisor atau petugas lapangan sangat membantu dalam pengarahan pengelolaan dana pinjaman. Namun, para petugas ini terbatas perannya sehingga tidak menyentuh pada pengembangan usaha hingga ke tarafnya yang mandiri. Dengan pola pelibatan seperti ini, besaran angka level inovasi menurut ranah perencanaan program amat rendah, hanya 50%.

Grafik 4.23.
Level Inovasi Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Pemberdayaan Masyarakat



Dengan terbatasnya peran petugas lapangan dan satuan kerja Pemkab Sragen dalam pengelolaan dana pinjaman, praktis pada pelaksanaan program dana bergulir terjadi pemberdayaan masyarakat yang minim dalam proses pengembangan usaha. Pengecualian bisa diberikan kepada debitur peternak ikan. Para peternak ikan memiliki kluster yang dibagi berdasarkan tahap pembiakan ikan. Pemkab Sragen, melalui Dinas Peternakan dan Perikanan, memfasilitasi pertemuan/dialog antara peternak ikan dengan pengusaha distributor ikan sesuai kebutuhan para peternak. Kegiatan ini tidak bersifat rutin, hanya jika ada usulan yang disampaikan paguyuban kluster peternak ikan kepada dinas yang bersangkutan. Hampir sama dengan ranah perencanaan program, pemberdayaan masyarakat debitur dalam pelaksanaan program hanya sebesar 53,3%. Dalam menjalani wirausaha, masyarakat menengah ke bawah ini tidak hanya membutuhkan persediaan modal tetapi juga keterampilan pengembangan usaha. Yang terakhir ini belum menjadi 'kail' yang disodorkan Pemkab Sragen dalam pengembangan usaha kecil-menengah masyarakat kelas ekonomi menengah ke bawah.

Sedikit lebih baik, tingkat pemberdayaan masyarakat dalam hal pengawasan program terjadi pada level inovasi sebesar 61,1%. Ini berarti bahwa masyarakat sedikit terberdayakan untuk menjamin bahwa program dana bergulir berjalan sesuai ketentuan pemda dan harapan debitur. Dengan mekanisme tanggung-renteng, pengawasan terhadap sesama anggota kelompok petani/peternak diakui lebih efektif. Namun, pemberdayaan di kalangan debitur pedagang tidak demikian karena pengelolaan dana pinjaman berikut pengelolaannya dilakukan secara individual. Hal ini disebabkan sifat perdagangan yang dilakukan debitur juga tidak mengelompok. Rendahnya tingkat pemberdayaan masyarakat dalam proses pengawasan tidak terlepas dengan rendahnya minat masyarakat untuk menuntut akuntabilitas pemkab dalam penyaluran dan pengelolaan dana bergulir. Sejalan dengan ini pula, pemberdayaan masyarakat dalam evaluasi program dana bergulir juga rendah, hanya 43,3%, yang tak terlepas dari minimnya forum atau mekanisme yang dimanfaatkan warga untuk ikut memberikan masukan dan saran atas pelaksanan dana bergulir. Evaluasi memang dilakukan tetapi hanya terfokus pada pengelolaan dana pinjaman oleh si debitur itu sendiri.

4.1.3.6. Kemungkinan untuk Ditransfer

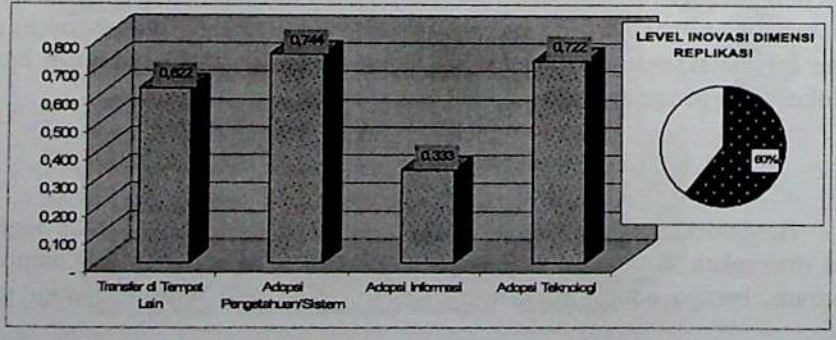
Berdasarkan dimensi transferabilitas, kemungkinan program dana bergulir bisa diterapkan di daerah dan program lain hanya sebesar 60%. Komponen program, berupa adopsi mekanisme/sistem, informasi, serta teknologi yang

dipergunakan, menurut masyarakat debitur, tidak seluruhnya *friendly-using* pada daerah dan program lainnya.

Mekanisme pemberian dana bergulir berlangsung secara sederhana, mulai dari pengajuan proposal sederhana atau berupa permohonan tertulis, verifikasi lapangan, hingga pemberian pinjaman. Kesederhanaan sistem atau mekanisme inilah yang pada tingkat 74,4% berkemungkinan diadopsi oleh program atau daerah lain. Untuk meningkatkan kemudahan dan kesederhanaan itu, Pemkab Sragen akan membentuk Badan Layanan Umum Daerah sebagai implementasi pemberian dana pinjaman melalui satu pintu.

Meskipun terdapat mekanisme pengucuran pinjaman melalui lembaga keuangan yang ada, program dana bergulir masih dominan menggunakan mekanisme manual, termasuk penggunaan buku pinjaman. Masyarakat yang sebagiannya tidak familiar dengan sistem terkomputerisasi atau akses melalui perbankan juga menjadi tidak sulit mendapatkan dana pinjaman. Menurut masyarakat debitur, teknologi yang dipergunakan pada tingkat 72,2% bisa diterapkan pada daerah atau program lain. Namun, rendahnya penggunaan teknologi informasi yang dipergunakan menjadikan informasi untuk kemudian dijadikan bahan replikasi menjadi berkemungkinan 33,3% diadopsi. Ini juga berkenaan dengan intensitas komunikasi yang dilakukan hanya terjadi antara petugas lapangan (pemkab) dan debitur, sangat kurang informatif terhadap pihak lain.

Grafik 4.24.
Level Inovasi Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen
Berdasarkan Dimensi Kemungkinan Untuk Mentransfer Program



Program dana bergulir yang akumulasi berbagai kemudahan dan kesederhanaan dalam mekanismenya ternyata hanya berkemungkinan sebesar 62,2% untuk diterapkan oleh daerah lain. Berdasarkan penilaian debitur, besarnya potensi replikasi/transferabilitas belum tentu sejalan dengan kemauan pemerintah daerah lain di suatu kabupaten/kota yang bersangkutan. Di samping itu pula, program dana bergulir dianggap oleh debitur butuh kemampuan keuangan pemerintah daerah yang cukup tinggi sesuai dengan tingginya kebutuhan masyarakat atas modal usaha. Jadi, sejauhmana kemampuan keuangan pemerintah daerah dan kemauan politik pemdanya, sebesar itu pula kemungkinan program dana bergulir bisa diterapkan di daerahnya masing-masing.

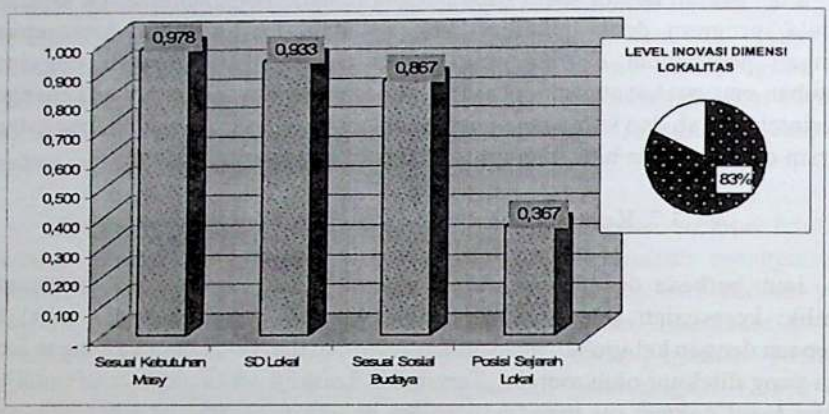
4.1.3.7. Konteks Lokal

Jauh berbeda dengan transferabilitas yang kecil, program dana bergulir memiliki kesesuaian sebesar 83% dengan konteks lokal. Konteks lokal ini berkenaan dengan kebutuhan masyarakat setempat dan relevansinya dengan jenis usaha yang ditekuni oleh mereka. Fenomena kontrasnya tingkat transferabilitas dengan *local context* ini mengindikasikan bahwa program dana bergulir baru cocok untuk digunakan di Sragen atau daerah lain yang memiliki konteks lokal yang mirip dengan Sragen.

Sebagaimana klaim masyarakat, program dana bergulir memenuhi 97,8% kebutuhan modal usaha masyarakat meskipun mereka tetap menghendaki peningkatan modal usaha yang diperoleh. Hal ini juga sesuai dengan hipotesis sebelumnya bahwa ketersediaan modal usaha masih dianggap sebagai faktor penting bagi keberlanjutan usaha/bisnis.

Program dana bergulir secara maksimal, yakni 93,3%, mempergunakan sumber daya lokal karena ditujukan kepada usaha kecil-menengah dengan garapan bidang usaha yang sesuai dengan sumberdaya masyarakat setempat. Pertanian sebagai salah satu mata pencarian mayoritas di Sragen, usaha perikanan yang mempergunakan teknik budidaya ikan khas yang secara tradisional dilakukan, serta perdagangan model *oprokan* yang banyak tersebar di pasar-pasar Sragen, merupakan sumberdaya lokal yang bersentuhan langsung dengan program dana bergulir. Di samping itu, pemberian dana pinjaman mempersyaratkan pemilikan bukti kependudukan (KTP). Ini menjadi bukti bahwa Pemkab Sragen masih berorientasi kepada penengembangan ekonomi masyarakat lokal.

Grafik 4.25.
Level Inovasi Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen
Berdasarkan Dimensi Konteks Lokal



Pelaksanaan program dana bergulir sebesar 86,7% tidak hanya sesuai tetapi juga memanfaatkan konteks sosial-budaya masyarakat. Mekanisme pemberian pinjaman yang memanfaatkan rasa saling percaya secara tradisional dan penggunaan mekanisme khas *tanggung-renteng* merupakan indikasinya. Namun, program dana bergulir diyakini debitur bukan merupakan peniruan program yang ada sebelumnya atau yang dpraktekkan di masa silam. Kesesuaian program dana bergulir dengan praktek pembiayaan masa silam hanya 36,7%.

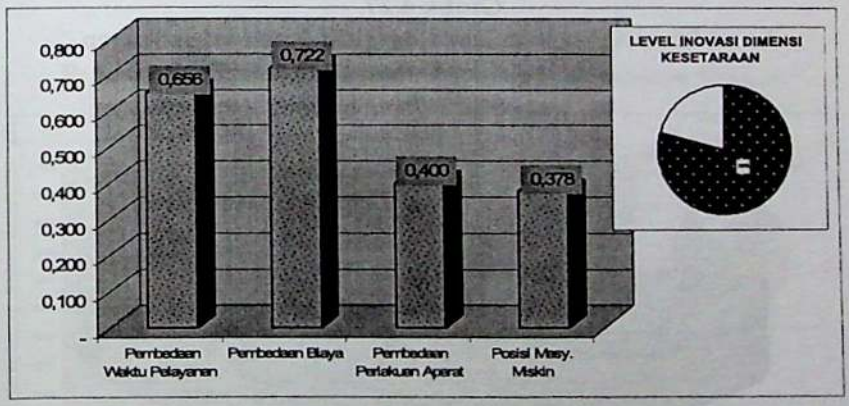
4.1.3.8. Kesetaraan Masyarakat

Level inovasi program dana bergulir berdasarkan dimensi kesetaraan masyarakat tergolong tinggi, yakni 79%, yang mengindikasikan bahwa masyarakat memiliki kesempatan yang sama dalam memanfaatkan dana pinjaman dari Pemkab Sragen sebagai salah satu penunjang usaha/ bisnis mereka. Telah jamak diketahui bahwa kebijakan yang berkaitan dengan bidang keuangan rawan mengalami penyimpangan. Salah satu indikator untuk menelusuri ketidakberesan pengelolaan keuangan pemerintah daerah adalah ada atau tidaknya diskriminasi sosial dalam pelayanan yang diterima oleh *stakeholders* setempat. Tingginya tingkat kesetaraan masyarakat akan berkorelasi secara negatif terhadap tingkat penyimpangan dalam pengelolaan keuangan publik.

Jika merunut pada derivat kesetaraan tersebut, program dana bergulir dijalankan dengan pembedaan status sosial yang minim. Tingkat diskriminasi yang dialami masyarakat debitur berdasarkan taraf ekonomi tergolong kecil, hanya 37,8%. Hal ini menandakan bahwa masyarakat kurang mampu (miskin) memiliki kesempatan yang sama dalam mengakses program dana bergulir.

Pada ranah pelayanan publik, masyarakat debitur pun tidak terlalu merasakan adanya perbedaan perlakuan aparat. Tingkat perbedaan dalam perlakuan aparat sebesar 40% kepada debitur biasanya terjadi hanya terhadap debitur yang dianggap tidak bertanggung jawab dalam pengelolaan dana pinjaman. Ini dibuktikan dengan besar dan intensitas tunggakan debitur yang bersangkutan. Mereka yang tidak sanggup membayar tunggakan pinjaman tidak akan diberikan pinjaman kembali untuk selanjutnya.

Grafik 4.26.
Level Inovasi Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen
Berdasarkan Dimensi Kesetaraan Masyarakat



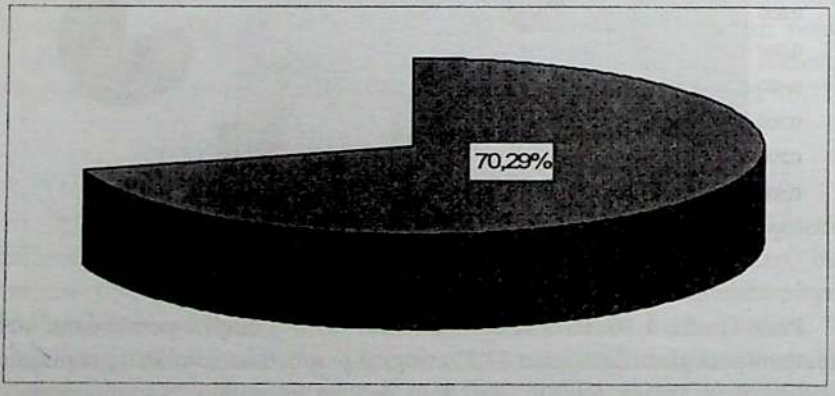
Pada Grafik 4.26. terlihat bahwa terjadi 65,6% tingkat pembedaan waktu pelayanan (pencairan dana) dan 72,2% tingkat pembedaan jumlah dana pinjaman yang diberikan antara debitur yang satu dengan yang lain. Namun, membaca data seperti ini harus hati-hati. Pembedaan waktu pelayanan terjadi dalam hubungannya dengan kelengkapan berkas administratif yang diperlukan serta ketepatan waktu melunasi pinjaman sebelumnya. Jika terjadi perbedaan ketepatan waktu pelunasan pinjaman sebelumnya, tentu Pemkab juga memberikan pinjaman sesuai waktu pelunasan yang dilakukan. Demikian pula dengan pembedaan dana

(biaya) pinjaman. Perbedaan dana pinjaman yang diberikan sangat terkait dengan sifat/jenis usaha yang tengah digarap debitur serta tingkat kebutuhan debitur itu sendiri. Tentu akan terjadi perbedaan jumlah dana pinjaman, misalnya, antara seorang pedagang yang baru memulai usaha dan pedagang lain yang sedikit telah mapan usahanya. Jadi, perbedaan ini sejalan dengan variasi bidang usaha dan kemapanan bisnis yang dijalani oleh debitur.

4.1.3.9. Level Inovasi Program Dana Bergulir berdasarkan Keseluruhan Dimensi

Program dana bergulir bagi masyarakat yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sragen melalui Dinas Perindagkop & UKM, Dinas Pertanian, Dinas Peternakan dan Perikanan, serta lembaga-lembaga keuangan daerah, merujuk pada tingkat terpenuhinya indikator-indikator *Best Practices* dalam program yang dijalankan pemerintah. Berdasarkan persepsi debitur atau kelompok debitur, sebagaimana terlihat pada Grafik di bawah ini, level inovasi program dana bergulir ini mencapai 70,3%.

Grafik 4.27.
Level Inovasi Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Semua Dimensi



Hal ini mengindikasikan bahwa debitur atau kelompok debitur mempersepsikan tingkat inovasi program pelatihan kerja ini adalah 70,3%. Dengan demikian, masyarakat debitur merasakan bahwa program ini menghasilkan dampak positif, adanya jalinan kemitraan yang memadai, terjaminnya keberlanjutan program, ditopang dengan kepemimpinan yang bisa

diandalkan, cukup sesuai dengan konteks daerah sekaligus dapat pula diterapkan pada daerah atau program lain, dan tingkat kesetaraan yang cukup baik, meskipun memerlukan peningkatan upaya pemberdayaan masyarakat dan perbaikan dalam pengaturan keuangan.

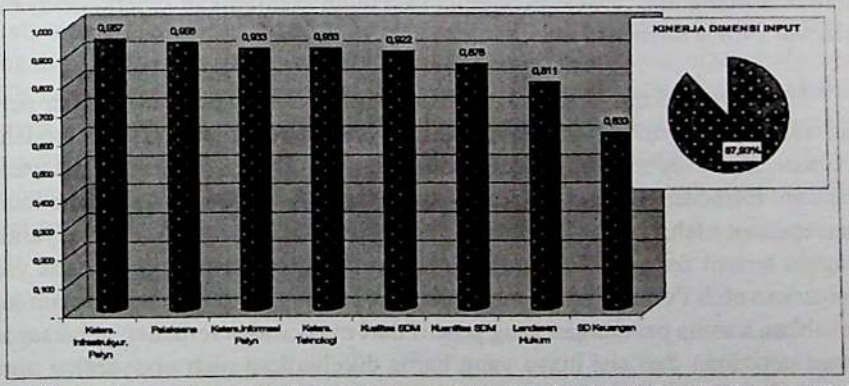
4.2. Level Kinerja

4.2.1. Perizinan

4.2.1.1. Input

Kinerja kemudahan perizinan melalui BPT mencapai tingkat 87,93% menurut dimensi input. Ini mengindikasikan tingginya kontribusi semua sumberdaya, mekanisme prasyarat, serta infrastruktur yang telah dimiliki dan dipergunakan dalam pelaksanaan program kemudahan perizinan.

Grafik 4.28.
Pencapaian Kinerja Program Perizinan Kabupaten Sragen
Berdasarkan Dimensi Input



Kecuali sumber daya keuangan yang hanya berkontribusi sebesar 63,3% terhadap kinerja program, masing-masing komponen input program kemudahan perizinan dipersepsikan masyarakat dipergunakan dengan sangat baik. Program kemudahan perizinan didukung infrastruktur berupa bangunan dan fasilitas Badan Pelayanan Terpadu (BPT) yang representatif dan didesain sedemikian

rupa sehingga memberikan 96,7% kenyamanan bagi masyarakat sekaligus transparansi dan akuntabilitas pelayanan perizinan/nonperizinan yang terjamin. Pihak manajemen BPT sebagai pelaksana pelayanan ini pun telah mendapatkan status Badan dan setaraf dengan pejabat Eselon II sehingga memiliki kedudukan setara dengan kepala satuan kerja, terutama terhadap kepala-kepala dinas yang sebagian kewenangannya dilimpahkan ke BPT. Dengan kualifikasi yang dimiliki beserta jabatannya, manajemen BPT 95,6% berkontribusi atas tingginya level kinerja program kemudahan perizinan.

BPT dinilai masyarakat cukup informatif. Berbagai reklame, brosur, pusat informasi, CD, beserta alat peraga lain di kantor kelurahan/desa dan kecamatan yang dipergunakan dalam program kemudahan perizinan memberikan kejelasan 93,3% informasi bagi masyarakat Sragen. Kinerja program ini juga 93,3% ditopang oleh aplikasi teknologi *high-end*, berupa aplikasi kantor maya dan aplikasi teknologi informasi (TI) *wireless* lainnya sehingga memperluas akses masyarakat. Berdasarkan kesamaan level kinerja ketersediaan informasi dan teknologi informasi, input keduanya bersifat selaras.

Sumberdaya pegawai BPT yang dipergunakan menjadi masukan utama dalam kinerja program kemudahan perizinan. Kualitas pegawai BPT yang telah menjalani training berkontribusi atas 92,2% kinerja pelayanan perizinan, sementara kuantitas pegawai yang dibuat sesuai kecukupan dan rasio jumlah pegawai banding masyarakat pengguna jasa telah menjadikan kinerja pelayanan perizinan 87,8% memuaskan.

Landasan hukum berupa keputusan bupati yang diperkuat dengan perda pada akhirnya menjamin keberlangsungan status legal program kemudahan perizinan. Ketersediaan payung hukum menopang 81,1% kinerja pelayanan perizinan. Berbeda dengan landasan hukum, input sumber daya keuangan hanya dipersepsikan oleh masyarakat sebesar 63,3%. Rendahnya persepsi masyarakat mungkin terkait dengan ketidaktahuan masyarakat terhadap besaran dana yang dikeluarkan oleh Pemkab untuk menopang inovasi perizinan terpadu. Selain juga disebabkan karena pandangan yang positif dari masyarakat terhadap pelaksanaan inovasi perizinan dari sisi biaya yang harus dikeluarkan oleh masyarakat untuk mendapatkan suatu izin tertentu. Karena sebagaimana diketahui, pelaksanaan inovasi perizinan ini tidak serta merta diikuti dengan kenaikan biaya retribusi yang harus dikeluarkan dalam pengurusan perizinan. Yang patut dicermati oleh Pemkab dari rendahnya persepsi ini adalah apabila memang persepsi masyarakat dipengaruhi oleh ketidaktahuan masyarakat terhadap dana yang dikeluarkan oleh

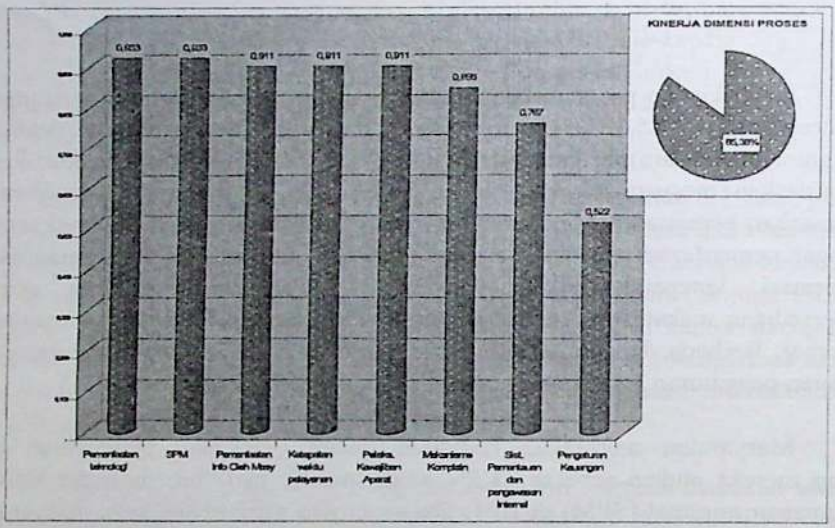
Pemkab untuk melaksanakan perizinan terpadu. Hal ini mengindikasikan masih belum transparan sepenuhnya Pemkab dalam pengelolaan anggaran pelaksanaan inovasi perizinan terpadu oleh BPT.

4.2.1.2. Proses

Level kinerja program kemudahan perizinan berdasarkan dimensi proses mencapai tingkat 85,38%. Hal ini mengindikasikan bahwa proses pelaksanaan program telah secara maksimal mendayagunakan segala masukan yang ada hingga memuaskan masyarakat. Menilik unsur-unsur proses perizinan, masyarakat merasakan kepuasan proses perizinan pada tingkatnya yang maksimal terkait dengan pemanfaatan teknologi, standar pelayanan minimal (SPM), pemanfaatan informasi, ketepatan waktu pelayanan, pelaksanaan kewajiban aparat, ketersediaan mekanisme komplain, serta sistem pemantauan dan pengawasan internal. Berbeda dengan kesemuanya, masyarakat kurang merasa terpuaskan dengan pengaturan keuangan.

Masyarakat merasakan kepuasan dalam pelayanan pengurusan izin yang mereka ajukan sebesar 93,3% lebih spesifik pada terpenuhinya standar pelayanan minimal (SPM) di BPT. Dalam proses pengurusan izin, masyarakat tidak mengeluhkan keterlambatan penuntasan proses perizinan yang diajukan. Sebagaimana dalam standar pelayanan minimal tercantum batas akhir proses perizinan adalah 12 hari kerja, pada batasan waktu itu pula masyarakat dapat memperoleh hasil yang diinginkan, bahkan data penyelesaian proses perizinan yang dimiliki BPT menunjukkan proses perizinan dapat diselesaikan pada waktu lebih cepat satu hingga tiga hari dari batas waktu yang dijanjikan sebelumnya kepada masyarakat pengguna jasa. Inilah yang menjelaskan tingkat kepuasan masyarakat terhadap ketepatan waktu pelayanan yang mencapau 91,1%. Hal ini juga berkaitan erat dengan kinerja pegawai BPT yang pada tingkat 91,1% dianggap telah secara disiplin melaksanakan tugasnya.

Grafik 4.29.
Pencapaian Kinerja Program Perizinan Kabupaten Sragen
Berdasarkan Dimensi Proses



Transparansi dan akuntabilitas sangat dirasakan oleh masyarakat, bahkan masyarakat sendiri telah 91,1% memanfaatkan informasi yang tersedia dalam proses pelaksanaan perizinan. Iklim keterbukaan dan maksimalnya pemanfaatan informasi oleh masyarakat ditopang oleh 93,3% pemanfaatan teknologi *wireless* di lingkungan BPT dan antarinstansi yang dapat mudah diakses oleh masyarakat pengguna jasa. Pemanfaatan teknologi *wireless* juga meningkatkan pengawasan melekat oleh manajemen BPT terhadap kinerja para pegawainya, juga pengawasan Bupati terhadap manajemen BPT dan dinas terkait. Masyarakat merasakan terjaganya mutu pelayanan dengan 76,7% baiknya kinerja sistem pemantauan dan pengawasan internal.

Demi penjaminan mutu pelayanan perizinan, BPT membuka saluran pengaduan bagi masyarakat pengguna jasa yang merasa kecewa dengan kinerja pelayanan BPT. Masyarakat menilai mekanisme pengaduan (komplain) pada tingkat 85,6% menunjang kinerja pelayanan dan penjaminan mutunya. Ketersediaan informasi yang secara terbuka dapat diakses masyarakat dan efektifnya mekanisme komplain yang disediakan BPT lebih banyak berperan dalam meningkatkan kinerja BPT dibandingkan sistem pemantauan dan pengawasan internal. Ini bisa dilihat dari perbandingan capaian angka ketiga

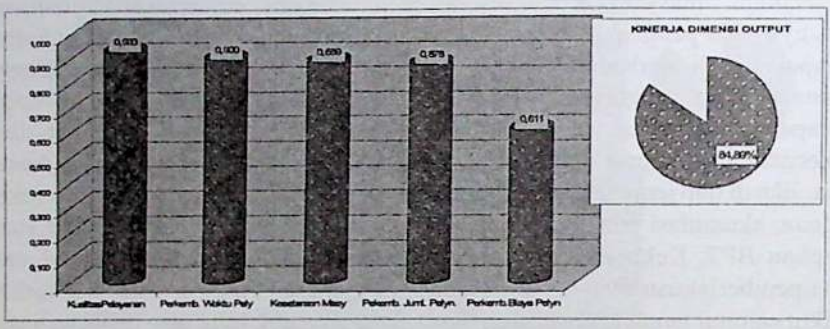
unsur tersebut. Dari hal ini bisa disimpulkan pula bahwa mutu kinerja BPT akan lebih terjamin dengan perluasan keterlibatan masyarakat dalam proses pelayanan perizinan dibandingkan dengan mengandalkan sistem pengawasan melekat.

Namun, masyarakat tampak kecewa dengan pengaturan keuangan, khususnya pada pengenaan biaya pelayanan. Kepuasan masyarakat yang hanya mencapai 52,2% terhadap kinerja pelayanan perizinan berkenaan dengan pengenaan biaya pengurusan izin di BPT secara faktual tidak berdiri sendiri. Beberapa jenis perizinan memerlukan *assignment* sebelumnya di kelurahan/desa dan kecamatan sebelum akhirnya diurus ke BPT atau memang hanya diurus disana. Jika di tiap jenjang pemerintahan masyarakat harus mengeluarkan ongkos perizinan, akumulasi pengeluaran masyarakat berarti lebih besar dari tarif yang ditetapkan BPT. Kekecewaan masyarakat ini diakui Kepala BPT sulit diatasi karena pemberlakuan otonomi desa sehingga menjadikan BPT tidak bisa terlalu jauh ikut campur tangan pengaturan biaya, hanya pemberian batas biaya tertinggi tanpa penentuan yang jelas.

4.2.1.3. Output

Pemanfaatan masukan (input) sumberdaya, infrastruktur, dan hal-hal prasyarat lainnya dilakukan dengan baik sehingga menghasilkan level kinerja berdasarkan dimensi keluaran (output) yang baik pula, yakni mencapai 84,89%. Dengan level kinerja ini, diperbandingkan dengan level kinerja berdasarkan input dan proses, terindikasi konsistensi pencapaian level kinerja antara ketiga dimensi. Ini berarti masyarakat merasakan kepuasan maksimal atas program perizinan yang diterimanya.

Grafik 4.30.
Pencapaian Kinerja Program Perizinan Kabupaten Sragen
Berdasarkan Dimensi Output



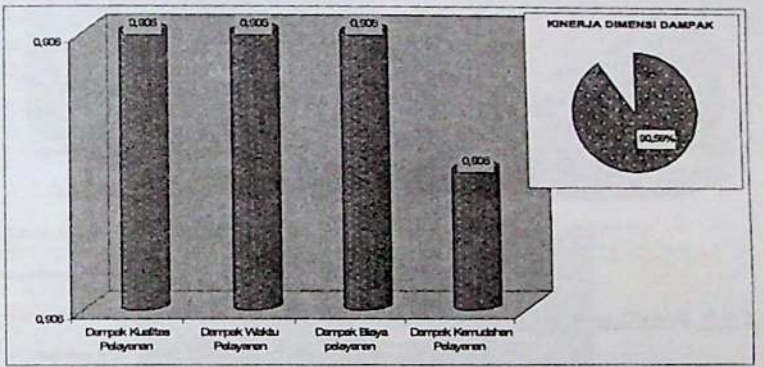
Kepuasan yang dirasakan masyarakat atas kualitas pelayanan mencapai 93,3%. Kualitas pelayanan ini merupakan akumulasi semua unsur kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh pegawai BPT. Masyarakat pengguna jasa juga merasakan kepuasan atas ketepatan waktu pengurusan izin yang mereka ajukan. Tingkat kepuasan ini mencapai 90%. Berdasarkan pengalaman masyarakat pengguna jasa dalam mengajukan pengurusan izin, mereka tidak merasakan praktek-praktek diskriminatif yang dilakukan oleh oknum BPT. Sebaliknya, tingkat kesetaraan yang mencerminkan kedudukan masyarakat di hadapan hukum beserta hak-hak mereka sebagai warga negara mencapai level 88,9%. Berbagai segi positif dalam masukan dan pengolahannya meningkatkan keinginan dan kegiatan masyarakat untuk mengurus perizinan melalui BPT dibandingkan sebelum program perizinan direformasi. Ini bisa ditilik dari peningkatan jumlah perizinan yang ditangani BPT. Namun, masyarakat tampak masih mengeluhkan besaran biaya proses perizinan yang tidak selamanya sesuai dengan apa yang menjadi tarif di BPT, khususnya proses perizinan yang melibatkan pemerintahan pada jenjang di bawahnya. Kepuasan masyarakat terhadap perkembangan biaya pelayanan hanya mencapai 61,1%.

4.2.1.4. Dampak

Meski tidak selamanya keluaran suatu program akan menghasilkan dampak yang apa yang dirasakan penerima dampak tersebut, konsistensi masukan (input), proses, dan keluaran (output) program kemudahan perizinan telah menghasilkan

dampak positif secara signifikan. Level inovasi program kemudahan berdasarkan dimensi dampak adalah sebesar 90,6% yang mengindikasikan dampak yang diterima masyarakat dalam pengurusan izin di BPT mencapai tingkat kepuasan 90,6%.

Grafik 4.31.
Pencapaian Kinerja Program Perizinan Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Dampak

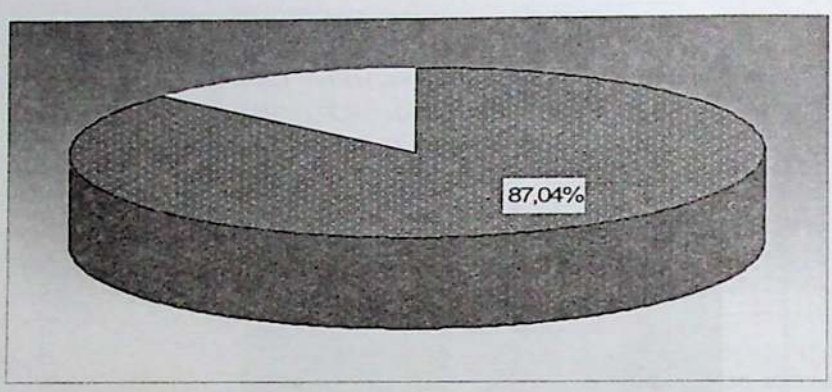


Masyarakat merasakan besarnya manfaat positif dari reformasi program kemudahan perizinan berupa kualitas pelayanan izin yang semakin baik, waktu yang dibutuhkan untuk mengurus perizinan yang relatif semakin singkat, dan tentunya semakin mudahnya mengurus perizinan. Meskipun masyarakat merasa kurang puas dengan perkembangan biaya pelayanan akibat adanya sejumlah jenis perizinan yang harus bersentuhan dengan subpemerintah kabupaten, masyarakat tetap mengakui, bahwa program kemudahan perizinan secara signifikan telah mampu memangkas jumlah biaya-biaya tambahan yang dulu biasanya harus mereka keluarkan.

4.2.1.5. Pencapaian Kinerja Program Perizinan

Level kinerja program dana bergulir secara umum mencapai tingkat 87,1%. Ini menunjukkan bahwa Pemkab Sragen telah mengoptimalkan pemanfaatan sumber-sumber daya, landasan infrastruktur, serta prasyarat lainnya dalam proses penyelenggaraan program kemudahan perizinan hingga akhirnya masyarakat dan pihak-pihak berkepentingan lain merasakan manfaatnya. Hubungan antardimensi menunjukkan prestasi yang besar, diindikasikan dari pencapaian level kinerja berdasarkan dimensi dampak yang lebih besar dibandingkan dimensi lainnya.

Grafik 4.32.
Pencapaian Kinerja Program Perizinan Kabupaten Sragen Berdasarkan Semua Dimensi



4.2.2. Pelatihan Kerja

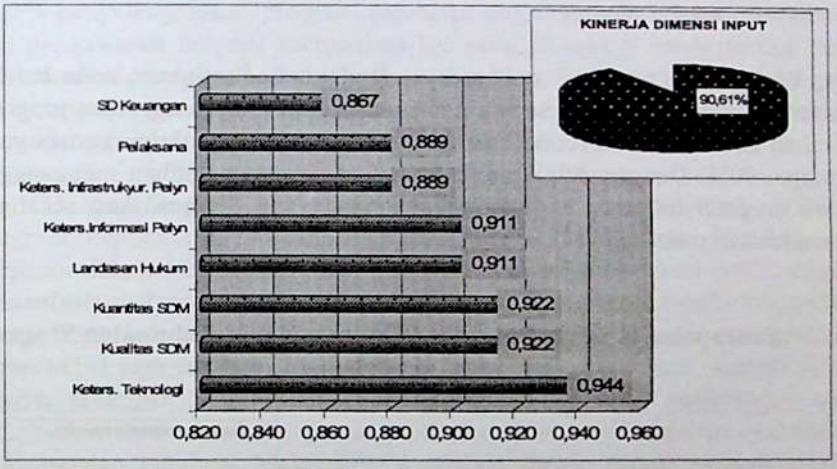
4.2.2.1. Input

Dari segi kesiapan memulai, program pelatihan kerja masyarakat memang dipersiapkan secara sangat matang. Level kinerja program pelatihan kerja berdasarkan dimensi input adalah sebesar 90,6%. Ini mengindikasikan bahwa kontribusi sumber-sumber daya, landasan infrastruktur, serta hal-hal prasyarat untuk menyelenggarakan program telah mengalami persiapan yang matang.

Salah satu persiapan yang perlu dilakukan adalah penyediaan tenaga instruktur/pelatih dalam kualitas dan kualitas yang memadai. Namun, tanpa bermaksud mengenyampingkan nilai penting kualitas dan kuantitas SDM instruktur, Badan Diklat ternyata lebih mematangkan kesiapan teknologi dalam bahan-bahan yang hendak digunakan dalam pelatihan. Hal ini terindikasi dari besaran input sumberdaya teknologi yang dipergunakan mencapai 94,4%. Kesiapan yang matang dalam bahan-bahan praktek pelatihan dengan teknologi tinggi jelas diperlukan untuk memberikan keterampilan sesuai iklim persaingan kerja terakhir sekaligus menghindari ketertinggalan dalam perkembangan teknologi mutakhir. Sumber daya instruktur/pelatih, baik kualitas maupun kuantitasnya, juga tak kalah penting untuk dipersiapkan. Ini terbukti dengan

tingkat kontribusi input Badan Diklat yang keduanya mencapai 92,2%. Para instruktur/pelatih telah mendapatkan pelatihan tersendiri untuk menambah kapabilitas mereka dalam program-program Badan Diklat. Selain sumberdaya instruktur, program pelatihan kerja juga didukung oleh tenaga pelaksana yang berkontribusi atas 88,9% kinerja.

Grafik 4.33.
Pencapaian Kinerja Program Pelatihan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Input



Penggunaan perangkat dan perkakas teknologi mutakhir dalam pelatihan kerja tentu membutuhkan jumlah biaya yang tidak sedikit, terlebih diperlukan pula *up grading* keahlian tenaga pelatih. Namun, program ini ditopang sumberdaya keuangan yang besar, mencapai tingkat 86,7%. Selain kontribusi APBD, program pelatihan mendapatkan pemasukan dari paket swadana dan hasil pemasaran barang dan jasa hasil *production training center* (PTC). Tuntutan penggunaan teknologi mutakhir dalam program memerlukan infrastruktur agar program berjalan optimal, sedikitnya meliputi bangunan dan pasokan energi listrik. Ketersediaan infrastruktur mencapai tingkat 88,9%, sebuah angka yang mengindikasikan kesiapan yang memadai bagi berjalannya program pelatihan.

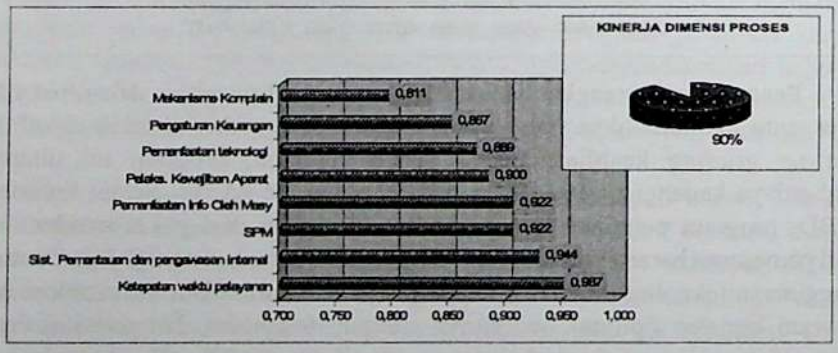
Karena ditujukan untuk semua segmen masyarakat yang membutuhkan tambahan pelatihan, program pelatihan membutuhkan penyebaran informasi mengenai peneyelenggaraan program, bahkan Badan Diklat membentuk *mobile*

training unit (MTU) sebagai sarana akomodasi kepentingan lokal, mendekatkan tempat pelatihan ke tengah-tengah domisili warga masyarakat, sekaligus menjadi mekanisme yang memperluas informasi. Masyarakat menilai penyelenggaraan program pelatihan kerja amat didukung oleh ketersediaan informasi pada tingkat 91,1%. Mekanisme pelaksanaan yang memadai dan didukung oleh kebijakan yang memadai dalam pelaksanaan program pelatihan kerja juga memberikan persepsi yang sangat positif dari masyarakat, dimana masyarakat memberikan apresiasi sebesar 91,1% untuk masalah terkait landasan hukum (ketersediaan kebijakan) ini.

4.2.2.2. Proses

Penggunaan masukan sumberdaya, landasan infrastruktur, serta hal-hal prasyarat lainnya digunakan secara maksimal dalam penyelenggaraan program pelatihan kinerja. Hal ini terindikasi dari level kinerja berdasarkan proses yang mencapai 90%. Dengan demikian, masyarakat peserta pelatihan menganggap bahwa program ini telah berjalan sebagaimana yang direncanakan sekaligus memanfaatkan masukan yang ada.

Grafik 4.34.
Pencapaian Kinerja Program Pelatihan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Proses



Waktu penyelenggaraan pelatihan tiap jenisnya berbeda. Namun, peserta pelatihan dapat menuntaskan pelatihan sesuai batas waktu yang ditetapkan. Ini terlihat pada tingkat pencapaian ketepatan waktu pelayanan sebesar 96,7%. Kedisiplinan untuk menuntaskan pelatihan tepat waktu tidak hanya memberikan manfaat besar bagi si peserta untuk mengaplikasikan keterampilannya di dunia

kerja atau wirausaha tetapi juga sesegera mungkin memberikan kesempatan bagi warga masyarakat lain untuk mengikuti program tersebut. Ketepatan waktu penyelenggaraan pelatihan tak terlepas dari pemenuhan kewajiban oleh aparat terkait, misalnya pegawai Badan Diklat dan instruktur. Pada tingkat 90%, pemenuhan kewajiban oleh aparat menjadi elemen penting dalam proses penyelenggaraan pelatihan kerja.

Program pelatihan kerja memiliki standar pelayanan minimal (SPM) untuk menjamin terselenggaranya program sesuai kualitas yang dikehendaki. Besarnya peran dan pendayagunaan SPM berkontribusi secara signifikan pada tingkat 92,2% penyelenggaraan program pelatihan kerja. Namun, sistem pemantauan dan pengawasan internal merupakan hal yang dianggap lebih penting untuk dilaksanakan mengingat sifat pelatihan yangg bersifat dinamis dan berlangsung terus-menerus. Pendayagunaan sistem ini secara signifikan pada tingkat 94,4% menunjang penyelenggaraan program.

Dengan fungsi desentralisasi lokasi pelatihan dan penyebaran informasi program kepada masyarakat, dilangsungkannya MTU juga dirasakan amat berperan dalam penyelenggaraan program. Hal ini terindikasi pada tingginya pemanfaatan informasi oleh masyarakat mengenai program yang diselenggarakan. Pemanfaatan informasi tersebut berada pada tingkat 92,2%. Selain itu, signifikansi peran MTU juga terlihat pada ketersediaan saluran pengaduan (komplain) bagi peserta pelatihan. Perencanaan program pelatihan yang dilakukan bersama masyarakat turut membuka peluang keikutsertaan mereka dalam evaluasi dan penyampaian keluhan. Mekanisme komplain dalam proses penyelenggaraan program ini mencapai tingkat 81,1%.

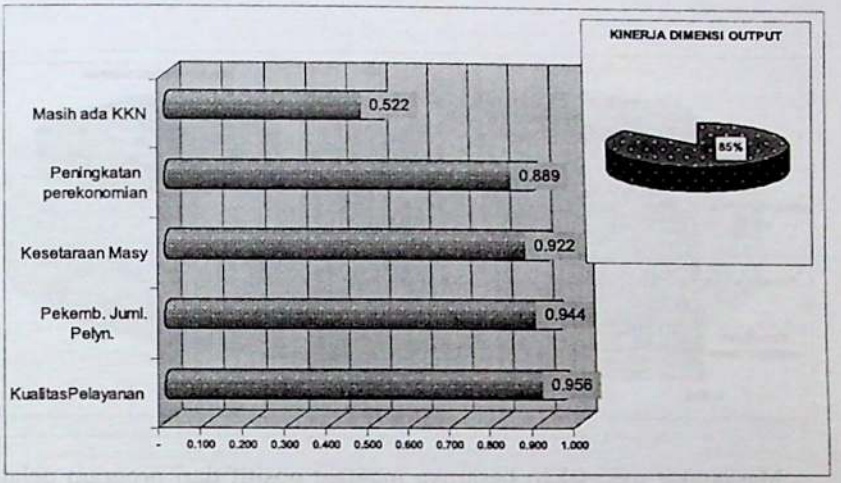
Dengan format pelatihan yang hendak disesuaikan dengan perkembangan kekinian, tuntutan pembaruan teknologi dan teknik yang dilatih menjadi suatu keharusan. Pemanfaatan teknologi dalam pelatihan kerja telah dianggap sangat maksimal, menurut peserta pelatihan, yakni mencapai tingkat 88,9%, meskipun pihak Badan Diklat mengaku masih perlunya pembaruan teknologi yang digunakan. Peserta pelatihan juga mempersepsikan pengaturan keuangan dalam proses penyelenggaraan program ini juga telah baik pada tingkat 86,7%. Pemasaran barang dan jasa hasil produksi pelatihan memberikan nilai tambah atas bahan atau biaya yang dipergunakan dalam proses pelatihan. Bukan hanya itu, PTC Badan Diklat juga menghasilkan keuntungan bagi peserta pelatihan, Badan Diklat itu sendiri, serta PAD Kabupaten Sragen.

4.2.2.3. Output

Dengan masukan (input) sumber-sumber daya, landasan infrastruktur, serta kebutuhan-kebutuhan prasyarat yang memadai berikut proses pengelolaannya pelatihan kerja dapat mencapai level kinerja sebesar 85% berdasarkan dimensi output. Hal ini mengindikasikan bahwa hasil semua masukan yang dikelola dirasakan secara sangat maksimal oleh para peserta pelatihan. Namun, capaian level kinerja berdasarkan output yang sedikit lebih rendah dibandingkan level kinerja berdasarkan input dan proses menunjukkan adanya permasalahan yang menyebabkan pelbagai input yang dipersiapkan kurang optimal dalam pengelolaannya.

Para peserta merasakan program pelatihan yang teramat baik berkenaan dengan infrastruktur, fasilitas, dan pelatihan yang mereka terima. Kualitas penyelenggaraan program pelatihan pelatihan yang mencapai 95,6% menunjukkan hal tersebut. Hal ini juga berkaitan dengan inisiatif Badan Diklat yang menyelenggarakan MTU hingga ke tingkat kecamatan dan desa/kelurahan sehingga masyarakat, khususnya peserta, dapat memperoleh informasi yang lebih jelas berikut lokasi pelatihan yang lebih dekat. Kualitas pelatihan dan manfaat yang diperoleh tidak hanya menjadikan program pelatihan kerja sebagai alternatif tetapi juga menjadi kesempatan utama untuk dalam memberikan nilai tambah keterampilan. Inilah yang mendorong semakin banyaknya warga masyarakat untuk berpartisipasi dalam program sebagai peserta, baik paket gratis (subsidi APBD) maupun swadana, seiring dengan semakin bertambahnya jenis pelatihan (jumlah pelayanan) yang diselenggarakan. Variasi program pelatihan mengikuti hasil penjaringan kebutuhan masyarakat (angkatan kerja) dan tuntutan pasar (dunia kerja dan peluang wirausaha). Pertambahan jenis pelatihan ini mencapai tingkat 94,4% yang juga menunjukkan tingkat antusiasme masyarakat dalam mengasah keahlian.

Grafik 4.35.
Pencapaian Kinerja Program Pelatihan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Output

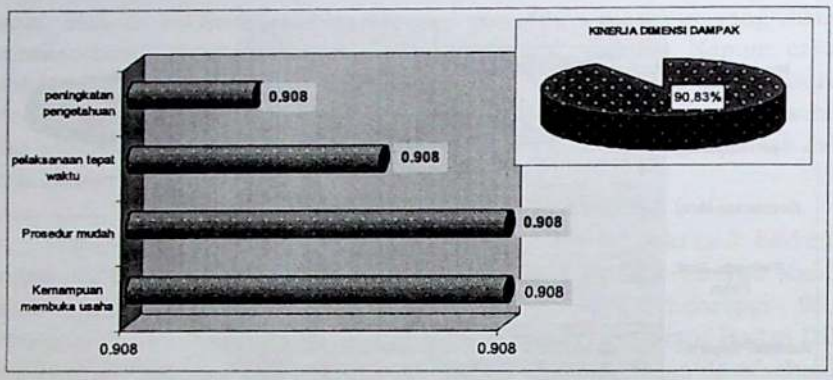


Para peserta pelatihan relatif tidak merasakan diskriminasi yang dilakukan instruktur atau pegawai Badan Diklat. Tingkat kesetaraan dan kesamaan di hadapan hukum menurut persepsi peserta pelatihan mencapai 92,2%. Para peserta pelatihan juga merasakan bahwa pelatihan keterampilan kerja yang diikutinya telah membawa dampak terhadap peningkatan perekonomiannya yang ditunjukkan dengan persepsi masyarakat peserta pelatihan mencapai 88,9%. Persepsi penilaian masyarakat yang paling rendah dalam hal kinerja output program pelatihan terletak pada masih adanya persepsi masyarakat terhadap masih dominanya unsur KKN dalam penentuan peserta yang dinilai masyarakat dengan skor 52,2%. Rendahnya nilai skor untuk sub dimensi ini memberikan indikasi juga terhadap semakin baik dan profesionalnya mekanisme perekrutan calon peserta pelatihan.

4.2.2.4. Dampak

Konsistensi masukan (input), proses, dan keluaran (output) dalam program pelatihan kerja telah menghasilkan dampak positif secara signifikan. Level inovasi program pelatihan kerja berdasarkan dimensi dampak adalah sebesar 90,83% yang mengindikasikan dampak yang diterima masyarakat dalam pelaksanaan pelatihan kerja di Badan Diklat mencapai tingkat kepuasan 90,83%.

Grafik 4.36.
Pencapaian Kinerja Program Pelatihan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Dampak

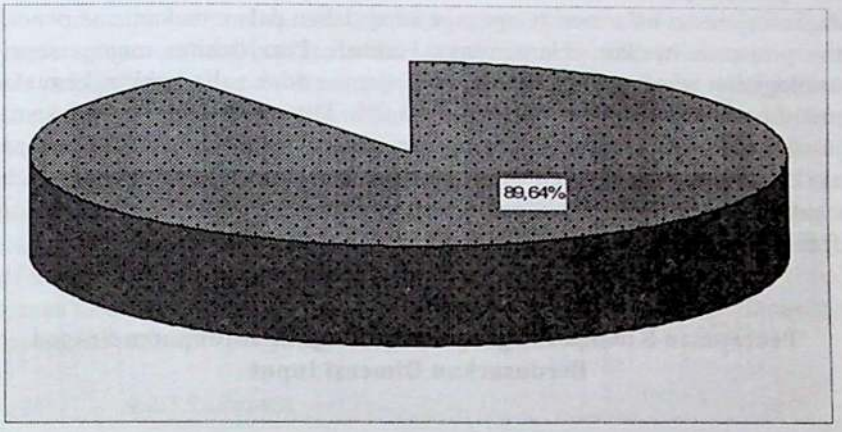


Masyarakat merasakan besarnya manfaat positif dari program pelatihan kerja berupa peningkatan kemampuan untuk berwirausaha, prosedur yang mudah untuk mengikuti program pelatihan, pelaksanaan pelatihan yang tepat waktu, serta peningkatan pengetahuan terhadap suatu pekerjaan tertentu. Meskipun dalam satu sisi masih ada pandangan masyarakat yang masih negatif terkait penentuan peserta pelatihan, namun secara umum masyarakat menilai dengan sangat baik bahwa program pelatihan keterampilan yang digagas oleh Pemkab dapat memberikan dampak yang sangat berguna bagi masyarakat guna meningkatkan kemampuannya dalam berwirausaha.

4.2.2.5. Pencapaian Kinerja Program Pelatihan Kerja

Level kinerja program pelatihan kerja secara umum tergolong tinggi. Pencapaian kinerja sebesar 89,6% menunjukkan bahwa Pemkab Sragen telah mengoptimalkan pemanfaatan sumber-sumber daya, landasan infrastruktur, serta prasyarat lainnya dalam proses penyelenggaraan program pelatihan kerja hingga akhirnya masyarakat merasakan manfaatnya. Hubungan antar dimensi tidak hanya menunjukkan konsistensi level kinerjanya tetapi juga telah mampu menghasilkan dampak yang lebih besar daripada output program.

Grafik 4.37.
Pencapaian Kinerja Program Pelatihan Kerja Kabupaten Sragen Berdasarkan Semua Dimensi



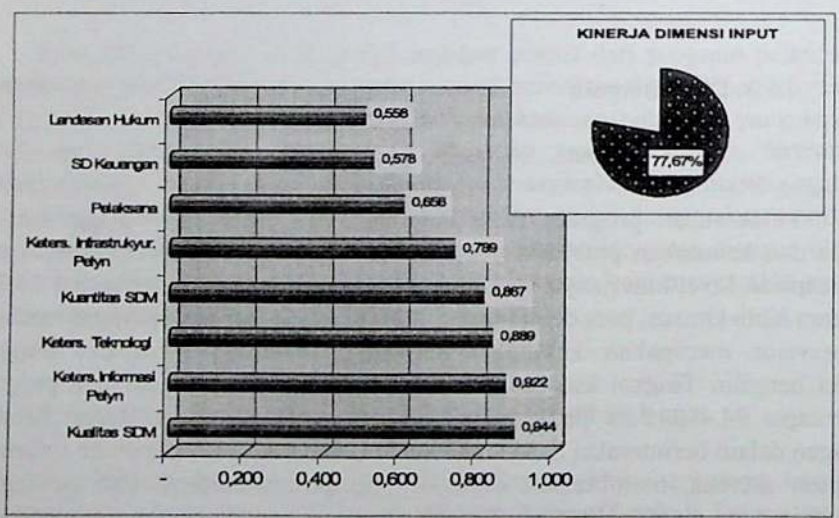
4.2.3. Dana Bergulir

4.2.3.1. Input

Pelaksanaan program dana bergulir didukung oleh berbagai sumber daya dan kebutuhan prasyarat yang cukup memadai. Hal ini terindikasi dari pencapaian level kinerjanya berdasarkan dimensi input yang mencapai 77,7%. Secara lebih khusus, para debitur menilai kualitas sumber daya petugas lapangan supervisor merupakan kebutuhan terpenting dalam pelaksanaan program dana bergulir. Tingkat kualitas SDM dalam menunjang berjalannya program mencapai 94,4%. Para petugas inilah yang menjadi garda terdepan Pemkab Sragen dalam berinteraksi masyarakat (calon) debitur, menyampaikan informasi kepada mereka, memberikan motivasi, memperingatkannya dari perangkap rentenir, serta memfasilitas penyampaian aspirasi kepada satuan kerja pemkab. Beban kerja yang berat ini membutuhkan jumlah petugas yang cukup pula untuk menjalankannya. Sumber daya petugas yang dikerahkan, menurut para debitur, sangat cukup untuk memberikan pelayanan kepada mereka. Kecukupan jumlah petugas itu mencapai 86,7%, terdiri atas petugas supervisor dinas, penyuluh pertanian dan perikanan, serta petugas LKP, serta karyawan lembaga-lembaga keuangan di Sragen.

Tingginya kejelasan informasi dan penyampaiannya secara baik merupakan bagian dari peran petugas lapangan/supervisor tersebut. Para debitur menilai ketersediaan informasi mengenai program dana bergulir mencapai 92,2%. Partisipasi masyarakat untuk memanfaatkan dana pinjaman tidak hanya berkaitan dengan kejelasan informasi tetapi juga kemudahan dalam mekanisme pencairan dana pinjaman berikut pelunasannya kembali. Para debitur mempersepsikan teknologi dan teknik pengguliran dana pinjaman tidak sulit, bahkan kemudahan pemanfaatan teknologinya mencapai 88,9%. Ditambah lagi dengan semakin banyaknya dibentuk lembaga-lembaga keuangan, pendirian LKP di pasar-pasar, serta kantor petugas penyuluh yang bisa dijadikan tempat pertemuan para debitur sangat memadai untuk menjalankan program dana bergulir. Tingkat kecukupan infratsruktur yang tersedia dinilai debitur telah mencapai 78,9%.

Grafik 4.38.
Pencapaian Kinerja Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Input



Dalam pelaksanaan program dana bergulir, masyarakat masih menilai kurang memadainya keberadaan dari organisasi pelaksana dari program dana bergulir. Hal ini ditandai dengan persepsi masyarakat yang bernilai 65,6%. Hal ini mungkin terkait dengan kondisi di lapangan bahwa lembaga-lembaga pelaksana kebanyakan hanya berada di kota kecamatan. Program dana bergulir juga masih dianggap minim dalam kecukupan sumberdaya keuangan, padahal

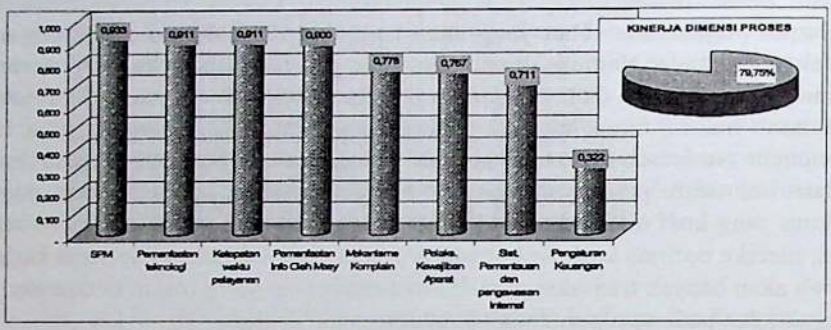
kemampuan finansial merupakan unsur pokok dalam sebuah program pinjaman. Merujuk pada terbatasnya jumlah dana pinjaman yang diperoleh, debitur mempersepsikan kecukupan anggaran yang dipersiapkan pemkab hanya sebesar 57,8%. Sebagian debitur memang tidak berani meminjam dalam jumlah yang terlalu besar, menurut kapasitas pelunasannya, karena khawatir tidak bisa melunasi pinjaman tersebut yang akan berakibat tidak diperolehnya pinjaman untuk selanjutnya. Namun, demi pengembangan usaha mereka tetap berharap peningkatan jumlah dana pinjaman secara progresif di masa selanjutnya. Landasan hukum untuk menyelenggarakan program dana bergulir juga tidak menjamin kesinambungannya setelah pemerintahan berganti karena masih belum berbentuk perda yang khusus mengatur hal ini. Ketersediaan payung hukum yang kuat masih dinilai debitur hanya memadai sebesar 55,6%. Begitu pun, mereka optimis kesinambungan program dana bergulir akan terus berjalan sebab akan banyak transaksi peminjaman-pelunasan yang masih berlangsung di tengah jalan pada saat pergantian kepemimpinan daerah.

4.2.3.2. Proses

Program-program yang berkaitan dengan keuangan merupakan persoalan pelik jika tidak diberi batasan koridor dalam proses pelaksanaannya. Masyarakat debitur menilai proses pelaksanaan sudah cukup memadai. Ini terindikasi dari pencapaian level kinerja program dana bergulir berdasarkan dimensi proses yang mencapai 79,8%.

Dalam program dana bergulir Pemkab Sragen telah menetapkan koridor baku berupaka standar pelayanan minimum (SPM) untuk memantapkan pelayanan yang memenuhi tingkat kepuasan minimal masyarakat. Masyarakat debitur menilai bahwa SPM yang dipergunakan sudah 93,3% memadai penerapannya. Teknologi yang mudah dan cenderung bersifat manual menjadikan masyarakat dan pemkab dapat memanfaatkan teknologi tersebut. Pemanfaatan teknologi secara manual ini mencapai tingkat 91,1%.

Grafik 4.39.
Pencapaian Kinerja Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Proses



Meskipun waktu pemberian pinjaman dan pelunasannya berbeda-beda antara satu debitur atau kelompok debitur yang satu dengan lainnya, masyarakat merasakan kemudahan dan ketepatan waktu pemberian pinjaman hingga pada tingkat 91,1%. Konsekuensi dari hal ini adalah keharusan melunasi pinjaman tepat waktu pula. Seiring dengan kinerja petugas lapangan/supervisor yang baik, menurut debitur, salah satunya dalam pemberian informasi, debitur merasakan pemanfaatan informasi yang diberikan telah sangat memadai pula hingga pada tingkat 90%. Meskipun masyarakat tidak terlalu banyak terlibat dalam perencanaan dan evaluasi program, mereka mengetahui bahwa para petugas lapangan/supervisor bisa menjadi tempat menyampaikan keluhan untuk kemudian disampaikan kepada satuan kerja. Mekanisme komplain dengan pola demikian dirasakan responden telah memadai hingga tingkat 77,8%.

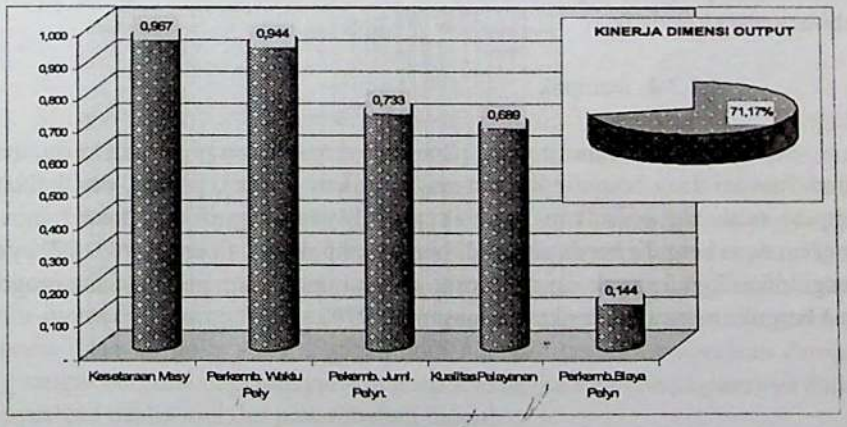
Berkenaan dengan kinerja petugas, masyarakat menilai pelaksanaan kewajiban oleh petugas (aparat) mencapai 76,7%. Kinerja petugas ini tidak terlepas dari sistem pemantauan dan pengawasan internal yang menurut debitur telah diberlakukan secara baik hingga pada tingkat 71,1%. Sebenarnya sistem kontrol ini tidak hanya ditujukan kepada petugas tetapi juga diberlakukan petugas lapangan/supervisor terhadap para debitur agar pengelolaan uang dapat terus dipantau. Namun, dalam pengelolaan dana pinjaman oleh debitur masih saja ada yang menunggak (pinjaman tak tertagih), baik karena bisnis/usahanya yang mengalami kerugian, si debitur yang kurang bertanggung jawab, atau sebab-sebab lainnya. Masyarakat menilai pengaturan keuangan dana pinjaman

kurang memadai dari segi perputaran uang (*cash flow*) oleh si debitur sehingga kurang menguntungkan secara ekonomis, selain karena adanya pengenaan biaya tambahan oleh pemkab atas pinjaman yang didapatkan, misalnya pengenaan biaya administrasi atau bea materai Rp 6.000,00 untuk surat perjanjian yang masih dibebankan kepada si debitur. Pengaturan keuangan dalam proses pengguliran dana pinjaman ini dirasakan oleh debitur kurang memadai, hanya mencapai 32,2%.

4.2.3.3. Output

Level kinerja program dana bergulir berdasarkan dimensi output sedikit berada di bawah pencapaian level kinerja berdasarkan dimensi input dan proses, hanya mencapai 71,2%. Hal ini mengindikasikan bahwa pengolahan sumber-sumber daya dan kebutuhan prasyarat lainnya tidak secara optimal dilakukan.

Grafik 4.40.
Pencapaian Kinerja Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Output



Para debitur tidak merasakan adanya diskriminasi dalam mendapatkan dana pinjaman. Mereka merasakan kesetaraan perlakuan dan kesempatan dalam mendapatkan dana pinjaman sebesar 96,7%. Adapun perbedaan waktu dan jumlah dana pinjaman yang diberikan lebih tergantung pada sisi si debitur atau kelompok debitur sendiri dalam hal waktu pelunasan dan kebutuhan jumlah

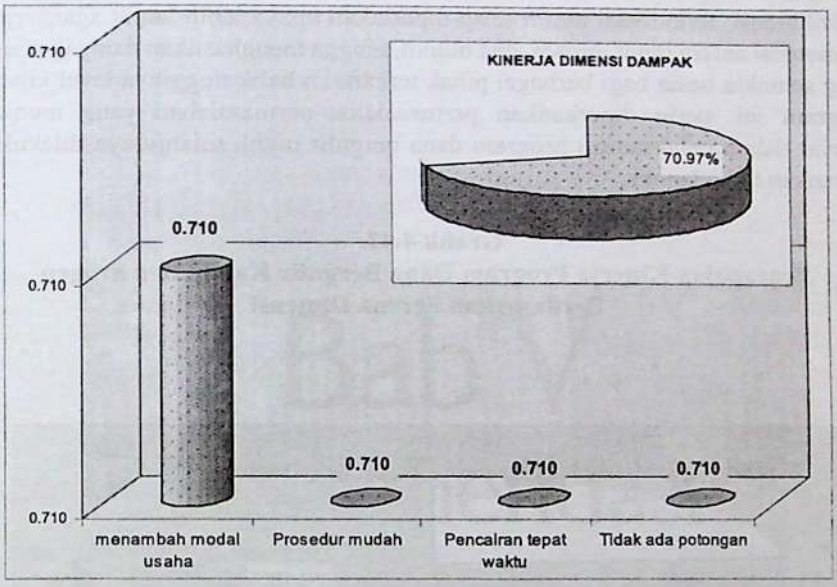
dana pinjamannya. Para debitur juga merasakan cepatnya waktu pelayanan sehingga dana pinjaman dapat segera dikelola sebagai tambahan modal usaha. Perkembangan waktu pelayanan ini mencapai tingkat 94,4%. Namun sedikit berada di bawahnya, tingginya perkembangan waktu pelayanan tidak dibarengi dengan perkembangan jumlah pelayanan yang mencapai peningkatan sebesar 73,3%. Hal ini mengindikasikan tingkat pertambahan jumlah debitur yang melakukan pinjaman dana bergulir dipersepsikan debitur sendiri hanya berkisar 73,3%.

Kualitas pelayanan yang diberikan aparat pemkab dalam menjalankan program dana bergulir menghasilkan kualitas sebesar 68,9%. Hal ini menunjukkan bahwa para debitur merasakan tingkat kepuasan dalam menerima kualitas pelayanan program dana bergulir hanya mencapai 68,9%. Perkembangan biaya pelayanan berada jauh di bawah yang lain, yakni hanya sebesar 14,4%. Tingkat perkembangan pelayanan yang sangat kecil ini tidak terlepas dari adanya pengenaan biaya tambahan, berupa biaya administrasi atau bea materai untuk perjanjian. Jadi, debitur mesti mengeluarkan sejumlah kecil uang kembali untuk mendapatkan kucuran dana pinjaman. Di samping itu, sebagian debitur yang mengelompok terkena juga kewajiban membayar biaya keanggotan kelompok kepada ketua kelompok yang diklaim sebagai tabungan anggota. Kewajiban ini berada di luar pengaturan pemkab dan hanya diberlakukan di sebagian kelompok debitur secara kasuistik.

4.2.3.4. Dampak

Seperti halnya dalam inovasi perizinan terpadu dan pelatihan kerja, maka dalam inovasi dana bergulir konsistensi masukan (input), proses, dan keluaran (output) telah menghasilkan dampak positif yang signifikan. Level inovasi program dana bergulir berdasarkan dimensi dampak adalah sebesar 70,97% yang mengindikasikan dampak yang diterima masyarakat dalam pelaksanaan program dana bergulir mencapai tingkat kepuasan 70,97%.

Grafik 4.41.
Pencapaian Kinerja Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Dimensi Dampak



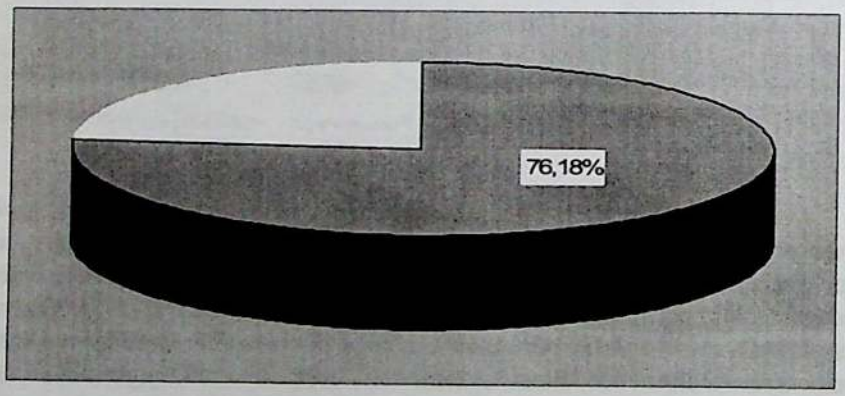
Masyarakat merasakan besarnya manfaat positif dari program dana bergulir berupa peningkatan kemampuan untuk modal usaha, prosedur yang mudah untuk mendapatkan dana bergulir, pencairan dana yang tepat waktu, serta tidak adanya potongan dalam pencairan dana. Meskipun dalam satu sisi masih ada pandangan masyarakat yang masih negatif terkait adanya biaya administratif yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan bantuan dana bergulir serta anggarannya yang belum memadai, namun secara umum masyarakat menilai sangat baik bahwa program dana bergulir yang digagas oleh Pemkab dapat memberikan dampak yang sangat berguna bagi masyarakat guna meningkatkan kemampuannya dalam memperluas usaha melalui penambahan modal.

4.2.3.5. Pencapaian Kinerja Program Dana Bergulir

Program dana bergulir secara umum mencapai level kinerja sebesar 76,2%. Hal ini menunjukkan bahwa program ini sudah secara baik mempersiapkan

sumber-sumber daya dan kebutuhan prasyarat lainnnya untuk kemudian dipergunakan hingga muncul hasil yang dirasakan para debitur atau kelompok debitur. Program dana bergulir ini juga menghasilkan manfaat yang tidak bisa dianggap kecil terhadap upaya peningkatan taraf perekonomian masyarakat Kabupaten Sragen. Namun, menilik spesifikasi perbandingan antara pencapaian antardimensi, terindikasi masih tetap diperlukan upaya lebih lanjut agar terjadi konsistensi antara input, proses, dan output, hingga menghasilkan dampak positif yang semakin besar bagi berbagai pihak terkait. Di balik tingginya level kinerja program ini, perlu diperhatikan permasalahan-permasalahan yang menjadi derivat dalam pelaksanaan program dana bergulir untuk selanjutnya dilakukan perbaikan terhadapnya.

Grafik 4.42.
Pencapaian Kinerja Program Dana Bergulir Kabupaten Sragen Berdasarkan Semua Dimensi



Bab V
Rekomendasi

Bab V
Rekomendasi

5.1. Pengembangan Inovasi Program di Kabupaten Sragen

Berdasarkan hasil kajian yang kami lakukan, terdapat sejumlah rekomendasi guna memperkuat dan mengembangkan inovasi program yang ada di Kabupaten Sragen.

5.1.1. Penguatan Partisipasi Masyarakat dalam Penyusunan dan Pengawasan Program

Hasil penilaian dari masyarakat menunjukkan bahwa pemberdayaan masyarakat dalam hal partisipasi masyarakat dalam penentuan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program masih belum optimal. Oleh karena itu untuk meningkatkan penerimaan masyarakat terhadap program perlu diberikan kesempatan yang lebih luas kepada masyarakat untuk dapat berpartisipasi secara aktif dalam keseluruhan proses perencanaan program. Pengembangan terhadap inovasi program selanjutnya direkomendasikan untuk melibatkan masyarakat secara lebih intensif dalam pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program. Dengan kata lain, ruang partisipasi publik dalam pengembangan program harus lebih diperluas. Untuk dapat memberdayakan masyarakat secara memadai diperlukan adanya pelatihan dan sosialisasi kepada masyarakat, sehingga masyarakat memiliki kemauan dan kemampuan untuk berpartisipasi aktif. Meskipun dalam perizinan telah ada survei kepuasan masyarakat, namun tidak demikian halnya dengan program pelatihan kerja dan dana bergulir. Untuk itu direkomendasikan juga untuk dilakukan survei kepuasan masyarakat pada kedua program lainnya. Perlu juga didukung apabila ada survei/penelitian yang dilakukan oleh pihak independen terhadap pelaksanaan inovasi program.

5.1.2. Penguatan Endowment Fund

Dasar hukum pelaksanaan sejumlah program inovasi seperti dalam dana bergulir masih berbentuk Peraturan/Keputusan Bupati. Guna menjamin kepastian keberlanjutan program perlu diupayakan peningkatan dasar hukum dalam bentuk Peraturan Daerah. Selain itu, dalam jangka panjang, dengan keterbatasan dana yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah, program inovasi khususnya dana bergulir harus diarahkan secara perlahan untuk meningkatkan kemandirian masyarakat dengan mengurangi subsidi. Pemerintah Daerah harus memiliki strategi yang jelas dalam upaya meningkatkan kemandirian masyarakat. Selain itu perlu dipikirkan anggaran yang bisa didapatkan diluar APBN dan APBD. Keberadaan *endowment fund* perlu ditingkatkan jumlah dan mekanisme pengawasan oleh masyarakat dalam penggunaannya.

5.1.3. Pembenahan Sistem Pengawasan dalam Pelaksanaan Program

Dari hasil penilaian masyarakat dan pengamatan langsung di daerah kajian ditemukan sejumlah fakta bahwa sistem pengawasan dalam pelaksanaan program masih banyak yang harus dibenahi. Dalam pelaksanaan perizinan misalnya, pengawasan masih perlu dilakukan terkait dengan pembebanan biaya tambahan diluar yang telah ditetapkan, khususnya yang dikenakan oleh institusi di luar BPT seperti pihak Desa. Sementara itu dalam pelaksanaan dana bergulir ditemukan indikasi adanya sistem pengawasan yang masih belum menyentuh kemungkinan penyimpangan di lapangan. Untuk itu diperlukan penegasan kembali terhadap mekanisme pengawasan melekat hingga ke tingkat juknis. Pelaksanaan program inovasi juga harus diikuti dengan perubahan sistem pemerintahan secara menyeluruh.

5.1.4. Peningkatan Kerjasama dengan Daerah dan Pihak Lain

Hasil penilaian masyarakat juga menunjukkan bahwa kemitraan dengan pihak di luar Sragen masih belum memadai. Dalam pelaksanaan program pelatihan misalnya, masih perlu ditingkatkan kemitraan dengan pihak di luar Sragen dalam rangka penyaluran alumni dari program pelatihan serta dalam pengadaan sarana dan penyelenggaraan pelatihan yang memadai. Begitu juga dalam pelaksanaan dana bergulir, diperlukan adanya kerjasama dengan pihak lain guna meningkatkan kinerja dari inovasi program ini. Hasil persepsi masyarakat menunjukkan bahwa untuk program dana bergulir ini menunjukkan level inovasi

dan level kinerja yang lebih rendah dibandingkan dua inovasi program lainnya. Diharapkan melalui kerjasama dengan pihak lain seperti akademisi dan pihak-pihak lainnya bisa meningkatkan kinerja program di masa datang.

5.1.5. Transparansi Sistem Informasi Program Inovasi (SIPI)

Tingkat akseptansi masyarakat terhadap program inovasi tidaklah selalu positif. Bahkan resistensi juga dapat ditimbul dari masyarakat terhadap program yang dilaksanakan. Hal ini dapat disebabkan oleh: (1) Perbedaan persepsi tentang dasar hukum terhadap tujuan dan mekanisme pelaksanaan program, (2) Tidak transparannya pengelolaan dana program kepada masyarakat, (3) Konflik kepentingan antar pihak-pihak yang merasa dirugikan. Untuk mengatasi kondisi tersebut, perlu dibuat Sistem Informasi Program yang memberikan informasi kepada masyarakat tentang dasar hukum pelaksanaan program, rencana dan realisasi program, sumber pendanaan dan pemakaian dana program. Sistem Informasi Program ini secara berkala dan dalam media tertentu memberikan informasi kepada masyarakat tentang hal-hal tersebut. Dalam SIPI masyarakat juga dimungkinkan untuk mengetahui secara detail hal-hal yang tidak atau belum diinformasikan.

5.1.6. Sistem Integritas Daerah Sragen (SID-Sragen)

Untuk mendukung terlaksananya program inovasi daerah dan dalam rangka memotivasi aparat daerah perlu kiranya dilakukan kesepakatan dalam dokumen tertulis antara Bupati, Kepala-Kepala Dinas dan organisasi-organisasi terkait untuk melaksanakan tata kepemerintahan yang bersih, transparan, efisien dan partisipatif. Dokumen yang merupakan Sistem Integritas Daerah Sragen memuat antara lain prinsip-prinsip dasar tata kepemerintahan yang baik, program-program inovasi unggulan yang menjadi target, mekanisme pengaduan masyarakat, hak dan kewajiban pemerintah dan masyarakat serta pihak-pihak lain, prosedur dan sanksi yang dapat dijatuhkan. Prinsip dasar SID-Sragen adalah memperkokoh kesamaan visi, komitmen dan kepastian hukum dalam pelaksanaan program inovasi.

5.2. Replikasi

Replikasi program inovasi di Kabupaten Sragen oleh Daerah lain dapat dilakukan dengan mempertimbangkan sejumlah hal.

(1) *Political will and commitment* dari Kepala Daerah untuk melaksanakan program. Dimulai dengan membangun kesamaan visi, misi dan tujuan dengan aparat birokrasi, kepercayaan dan keterlibatan birokrasi dalam pelaksanaan program sangat menentukan. Artinya kemauan dan komitmen politik dari Bupati saja tidak cukup tanpa dukungan dan motivasi aparat birokrasi untuk melaksanakan program tersebut. Apalagi jika terdapat sejumlah orang dalam internal birokrasi yang kontraproduktif terhadap gagasan dan pelaksanaan program.

(2) Kemampuan Kepala Daerah beserta aparat untuk *melibatkan organisasi lokal* seperti lembaga dan tokoh masyarakat, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), dan pihak-pihak terkait lainnya dalam penyusunan prioritas juga dalam pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program. Dengan keterlibatan semua pihak dalam program, akan meningkatan dukungan politik, motivasi dan penerimaan masyarakat terhadap program. Struktur sosial dan budaya lokal yang akomodatif, merupakan faktor penguat keberhasilan program.

(3) Pelajaran yang dapat diambil dari Sragen adalah *program efisiensi pembangunan* di semua sektor serta *upaya mengubah paradigma dan budaya birokrasi*. Pelaksanaan inovasi-inovasi program pada awalnya akan merupakan *cost center* karena membutuhkan anggaran yang relatif besar. Untuk itu, diperlukan efisiensi terhadap semua sektor guna memenuhi kebutuhan pembiayaan ini. Disamping komitmen terhadap efisiensi, perlu dibuat *grand strategy* seperti mekanisme kontrol harga dalam pembelanjaan barang dan pembelanjaan yang seminimal mungkin (prinsip kewirausahaan dalam pemerintahan). Hal lainnya yang harus dilakukan adalah terkait dengan paradigma dan budaya aparat birokrasi yang harus diubah sehingga dapat mendukung secara optimal keberadaan inovasi program. Keberhasilan program perizinan di Sragen salah satunya ditentukan oleh dukungan paradigma dan budaya aparat birokrasi dalam memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Upaya mengubah paradigma dan budaya aparat birokrasi ini juga menjadi hal yang signifikan mengingat tantangan

yang semakin besar yang dihadapi oleh Pemda di era *era governance* saat ini. Di era ini, aparat Pemda harus mampu berinteraksi secara memadai dengan berbagai *stakeholder* dan mengubah pola interaksinya sebagai mitra daripada sebagai penguasa.

(4) *Pemilihan prioritas program*. Keberhasilan dari program-program inovasi di Kabupaten Sragen juga ditentukan oleh keberpihakan program-program tersebut terhadap kebutuhan masyarakat. Sebut saja program pelatihan kerja yang dirasakan sangat bermanfaat dan mendukung dalam meningkatkan kemampuan berwirausaha dari masyarakat Sragen. Karenanya, dalam pengembangan suatu inovasi program perlu diperhatikan sejauhmana program tersebut sangat dekat dan dibutuhkan oleh masyarakat. Selain itu, perlu juga dipertimbangkan keterkaitan dan sinergitas antara satu program dengan program lainnya. Ketiga program yang dijadikan prioritas kajian dalam buku ini sangat menunjukkan hal tersebut. Program pelatihan kerja sangat didukung oleh program dana bergulir dan perizinan terpadu. Setelah mengikuti pelatihan kerja, masyarakat tentu membutuhkan sumber dana untuk mulai berwirausaha, dan kebutuhan ini dapat ditunjang melalui program dana bergulir. Sementara legalitas dari wirausahanya itu sangat ditunjang oleh program kemudahan perizinan.

Dengan kata lain, replikasi program inovasi di Kabupaten Sragen oleh daerah lain harus memperhatikan empat faktor berpengaruh seperti telah dijelaskan diatas yaitu (1) Komitmen Kepala Daerah dan aparat Birokrasi (2) Keterlibatan semua *stakeholder* yang ada dalam masyarakat (3) Komitmen untuk efisiensi di semua sektor dan upaya untuk mengubah paradigma dan budaya aparat birokrasi serta (4) pemilihan prioritas program yang akan dilakukan. Tentu saja hal ini harus disesuaikan dengan kondisi lokal setempat. Tetapi keempat kunci ini pada dasarnya bersifat universal dan dimiliki oleh semua daerah.

Referensi

Dubai Municipality, 2003, "Dubai International Award for Best Practices to Improve the Living Environment", *Submission Guide and Reporting Format for the Year 2004*

IDeA, 2005, "Innovation in Public Services: Literature Review", *IDeA Knowledge*, September, available online: http://www.idea-knowledge.gov.uk/idk/aio/1118552

Pemerintah Kabupaten Sragen (Badan Pendidikan dan Latihan), 2006, *Mengurangi Pengangguran dengan Pelatihan Keterampilan*, Sragen: Pemerintah Kabupaten Sragen

Pemerintah Kabupaten Sragen (Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, dan Usaha Kecil Memengah), 2006, *Best Practice & Figure Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, dan Usaha Kecil-Menengah Kabupaten Sragen Tahun 2001-2005*. Sragen: Pemerintah Kabupaten Sragen

Pemerintah Kabupaten Sragen (Kantor Pariwisata, Investasi & Promosi), 2005, *Peluang Investasi di Kabupaten Sragen*, Sragen: Pemerintah Kabupaten Sragen

Pemerintah Kabupaten Sragen (Kantor Pelayanan Terpadu), 2006, *Profile Kantor Pelayanan Terpadu Kabupaten Sragen*. Sragen: Kantor Pelayanan Terpadu Pemerintah Kabupaten Sragen

Prasojo, Eko, Teguh Kurniawan dan Azwar Hasan, 2004, *Reformasi Birokrasi dalam Praktek: Kasus di Kabupaten Jembrana*, Depok: Pusat Kajian Pembangunan Administrasi Daerah dan Kota FISIP UI

Rondinelli, Denis A, 1983, "Implementing decentralization programmes in Asia: a comparative analysis", *Public Administration and Development*, Vol. 3

Tabor, John, 2002, "Pentingnya Inovasi Pemerintahan Daerah", *Inovasi CLGI*, Edisi I Oktober-Desember

http://www.sragen.go.id