SAKA SAKTI SEBAGAI ALTERNATIF REFORMASI PEMERINTAHAN KABUPATEN/KOTA

(Studi Kasus Kota Bandung)

Oleh : Dra. Endang Wirjatmi TL., M.Si.

Setiap organisasi pada hakekatnya bisa dan harus bisa berubah. Dalam hubungan ini, penggantian UU Nomor 5 tahun 1974 oleh UU Nomor 22 tahun 1999 juga merupakan wujud perubahan dan atau reformasi pada bidang pemerintahan. Untuk menunjang keberhasilan dari proses dan tujuan perubahan tersebut, setiap pemerintah daerah perlu mengembangkan kompetensi inti yang dimiliki / diunggulkan, agar dapat peningkatan kompetensi-kompetensi lain yang terkait. Inilah inti dari gagasan mengenai Model Saka Saksi.

Pendahuluan : Perubahan Dalam Organisasi

Reformasi pada dasarnya merupakan suatu perubahan. Perubahan organisasi sebenarnya sering dan biasa dilakukan pada setiap organisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta.

Perubahan organisasi dapat dilakukan dengan melalui berbagai pendekatan dan dengan berbagai sudut pandang dalam aspek organisasi. Ada sebagian orang yang memandang perubahan organisasi hanya dilakukan apabila ada perubahan pada struktur formal, sementara itu ada pula yang memandang dari hubungan-hubungan kelompok informal atau teknologi yang mengalami perubahan.

Hal ini memberikan gambaran yang komprehensif untuk memandang suatu organisasi sebagai suatu kesatuan. Moshe dan Weiss berpendapat bahwa klasifikasi strategi organisasi terdapat 4 (empat) kategori, yaitu Pendekatan Struktural ; Pendekatan Teknologi ; Pendekatan Manusia ; dan Pendekatan Pengambilan Keputusan.

Dalam kaitan ini, bergantinya UU 5 tahun 1974 menjadi UU Nomor 22 Tahun 1999 adalah suatu perubahan organisasi yang nampak dari luar hanya merupakan perubahan struktur organisasi belaka, perubahan administrasi pemerintahan yang berorientasi pada pendekatan struktur dan desentralisasi dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah. Namun sebenarnya perubahan tersebut merupakan perubahan administrasi pemerintahan yang sangat komprehensif, masyarakat sebagai suatu sistem yang beradaptasi dalam lingkungan untuk mencapai tujuan dengan melakukan integrasi dan latensi (Parson), sehingga perubahan administrasi pemerintahan tersebut dapat dikatakan sebagai suatu sistem yang mempunyai kompleksitas yang dinamis (*dynamics complexity*) dalam masyarakat.

Walaupun dalam sistem pemerintahan dapat dibedakan dari sistem lingkungan dengan melalui suatu batas (*boundary*), namun kita harus mengetahui *detail complexity* dalam perubahan suatu sistem tersebut. Karena sistem administrasi merupakan bagian yang saling bergantung dalam pola interaksi.

Berbagai pendekatan dalam perubahan organisasi pemerintahan yang dapat dilakukan. Pandangan Moshe dan Weiss dalam reorganisasi pemerintahan mengkatagorikan terhadap empat pendekatan yaitu pendekatan struktural, pendekatan teknologi, pendekatan manusia dan pendekatan pengambilan keputusan. Namun kita dapat melakukan penilaian ulang terhadap pendekatan perubahan organisasi pemerintah tersebut, dengan melihat kembali komprehensifitas dalam sistem organisasi, aplikasi dalam organisasi pemerintah, adaptabilitas terhadap lingkungan dan administrasi pembangunan.

Perubahan Undang-Undang tersebut di atas merupakan perubahan pada tingkat atas (*policy level*) dapat di analisis melalui berbagai sudut pandang terhadap strategi perubahan yang dilakukan secara komprehensif. Kekomprehansifan dari analisis terhadap perubahan organisasi memberikan dasar pemikiran terdahap setiap institusional arrangemant yang dilakukan oleh pengambil kebijakan, baik dalam tingkat paling atas (policy level), organizational level maupun dalam pengoperasian dari kebijakan di tingkat operational level.

Outcome dari suatu hasil kebijakan dapat diukur dan akan sangat nampak pada kinerja suatu organisasi yang melaksanakan suatu kebijakan tersebut, pada gilirannya akan dapat digunakan sebagai assesment dalam perumusan kebijakan selanjutnya.

Dalam hal perubahan peraturan perundangan tentang pemerintah daerah dengan adanya UU nomor 22 tahun 1999 merupakan suatu kebijakan perubahan organisasi yang sangat radikal. Oleh karena itu dalam pelaksanaannya di daerah perlu suatu penanganan yang sangat serius dengan pertimbangan yang rasional.

Institutional arrangement dalam tingkat *organizational level* dampak dari perubahan kebijakan tersebut, daerah perlu mempertimbangkan beberapa hal yang menjadi *detail complexity* suatu daerah agar harapan dari Undang-Undang tersebut yaitu terwujudnya otonomi daerah dapat berjalan dengan lancar. Pertimbangan adanya otonomi daerah yang paling utama terdapat tiga unsur, yaitu kemampuan keuangan yang akan digunakan untuk pembiayaan pemerintah daerah itu sendiri, kemampuan serta sumber daya manusia dari pelaksana UU tersebut, serta kemampuan teknologi / metodologi / manajemen.

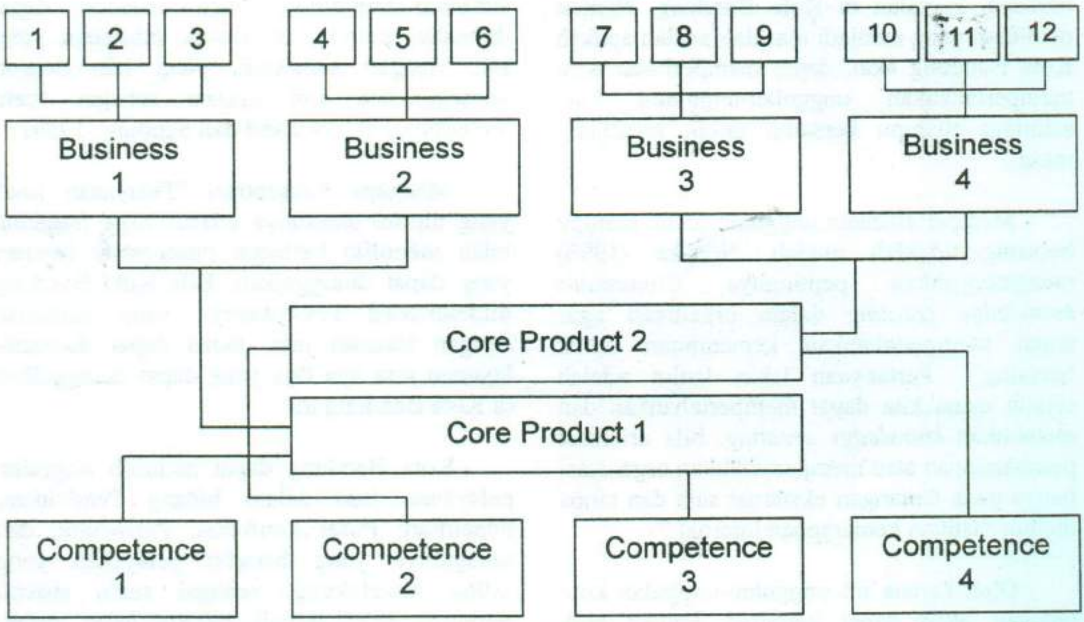
Model Saka Sakti

Ketiga unsur tersebut merupakan unsur dasar utama yang harus dipertimbangkan oleh setiap organisasi tingkat bawahnya yang akan mengoperasionalkan kebijakan di atas. Perubahan organisasi pemerintahan daerah diharapkan akan dapat mengembangkan daerahnya secara otonom, dengan diberikannya otonomi yang seluas-luasnya pada pemerintah Kabupaten dan pemerintahan Kota.

Suatu konsep untuk menjabarkan kebijakan agar perubahan organisasi pemerintah tersebut dapat dilakukan yaitu perlu dipertimbangkan "Konsep Saka-Sakti". Maksud dari Konsep Saka-Sakti adalah setiap daerah atau setiap organisasi mempunyai kompetensi inti. Saka-sakti yang dimaksud oleh pencetusnya (Martani:1999:26) adalah Saka yang berarti tonggak dan sakti berarti keampuhan, kekuatan atau ilmu andalan. Oleh karena itu untuk mengembangkan keanekaragaman kompetensi di setiap kabupaten / kota, maka setiap kabupaten / kota dapat mengembangkan kompetensi inti masing- masing sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan yang diunggulkan. Sehingga suatu kota memiliki satu kompetensi inti yang dapat dikembangkan dan akan me-*leverage* (Senge: 1992) kompetensi-kompetensi lain yang berkaitan dengan kompetesi inti (*Core Competency*). Dengan adanya kompetensi inti untuk setiap kota akan mempermudah melakukan pengembangan dan penggunaan sumberdaya. Gambar 1 dibawah ini memberikan arah yang dapat digunakan untuk pengembangan kompetensi.

Gambar 1

Competencies : The Roots of Competitiveness



Sumber : Huseini (1999) ; Olve, Goran; Roy, Jan; Wetter, Magnus (1999) ; Hamel & Prahalat (1983)

Sebagai contoh pemikiran bagaimana Pemerintah Kota Bandung dalam mengembangkan kotanya agar mempunyai unggulan seperti konsep di atas. Kota Bandung merupakan surga (Haryoto Kunto: Pikiran Rakyat: 25 September 1999) yang memiliki

beragam sebutan, yang menunjukkan keindahan kotanya sejak dahulu kala. Hal ini merupakan suatu citra positif terhadap kota Bandung. Apakah citra positif tersebut masih dapat dipertahankan. Jawabannya bukan masih bisa atau tidak bisa, melainkan harus bisa dipertahankan.

Selain citra positif yang pernah dimiliki oleh Kota Bandung tersebut, sampai saat ini kota Bandung juga masih memiliki berbagai kompetensi sebagai unggulan kota. Kota Bandung sebagai pusat pendidikan; kota Bandung sebagai kota pariwisata; kota Bandung sebagai kota industri dan sebagainya. Berbagai unggulan kota yang beraneka ragam nampaknya sangat menarik untuk melakukan berbagai kegiatan di Kota Bandung. Namun demikian yang menjadi masalah adalah apakah Kota Bandung akan dapat memperbesar atau mempertahankan unggulan-unggulan kota sehingga mampu bersaing untuk sepanjang masa.

Mempertahankan unggulan untuk mampu bersaing tidaklah mudah, Nonaka (1996) mengetengahkan pentingnya *Continuous knowledge creating* dalam organisasi agar dapat mempertahankan kemampuan untuk bersaing. Pertanyaan lebih lanjut adalah sejauh mana kita dapat mempertahankan dan melakukan *knowledge creating*, bila orientasi pembangunan atau mempertahankan organisasi hanya pada tantangan eksternal saja dan tanpa memperhatikan kemampuan internal ?

Oleh karena itu unggulan-unggulan kota tersebut akan dapat bertahan dengan baik apabila dibangun secara terus menerus dengan memperhatikan satu unggulan yang menjadi inti dari kota tersebut. Bila Kota Bandung mengkonsentrasikan diri pada satu kompetensi inti yaitu "pelayanan jasa", maka akan lebih mudah kota Bandung untuk mengembangkan sumberdayanya.

Pendekatan Dengan Sistem Dinamik

Pendekatan dengan sistem dinamik ini dapat digunakan untuk melihat dari suatu sistem dan secara detail tentang pelayanan jasa yang akan dipilih dalam suatu kota dan juga akan mempermudah mendinamikkan masing-masing detail suatu sistem, Maka bila pertanyaan lebih lanjut tentang "Why", sehingga pengambil kebijakan akan dapat menganalisis suatu persoalan tidak hanya pada simptom-simptomnya saja. Namun dapat diketahui keterkaitan antara subsistem yang satu dengan subsistem yang lain dengan menggunakan *soft system* sebagai suatu metodologi. (Checkland dan Scholes : 1999)

Mengapa konsentrasi "Pelayanan jasa" yang diplih, alasannya adalah Kota Bandung telah memiliki berbagai pusat-pusat layanan yang dapat diunggulkan. Bila Kota Bandung diidentifikasi kekayaannya yang berkaitan dengan layanan jasa, maka dapat diketahui layanan jasa apa saja yang dapat diunggulkan di Kota Bandung ini.

Kota Bandung dapat memilih unggulan pelayanan jasa dalam bidang Pendidikan; Penelitian; Pusat konfrensi; Pariwisata; dan sebagainya yang bersifat pelayanan yang saling mendukung, sebagai suatu sistem, sehingga akan terjadi *double loops* dalam mengembangkan kompetensinya.

Unggulan dalam pelayanan jasa pendidikan, Kota Bandung telah memiliki

beberapa Perguruan Tinggi Negeri dan Kedinasan yang cukup tua dan mempunyai nama, antara lain ITB, UNPAD, IKIP, STPDN, STIA-LAN dan lain sebagainya. Disamping itu juga terdapat beberapa Perguruan Tinggi Swasta yang cukup mempunyai nama antara lain UNPAR, UNISBA, UNPAS dan masih banyak lagi yang menyebabkan masyarakat dari berbagai penjuru mempunyai alasan untuk bersekolah di Kota Bandung.

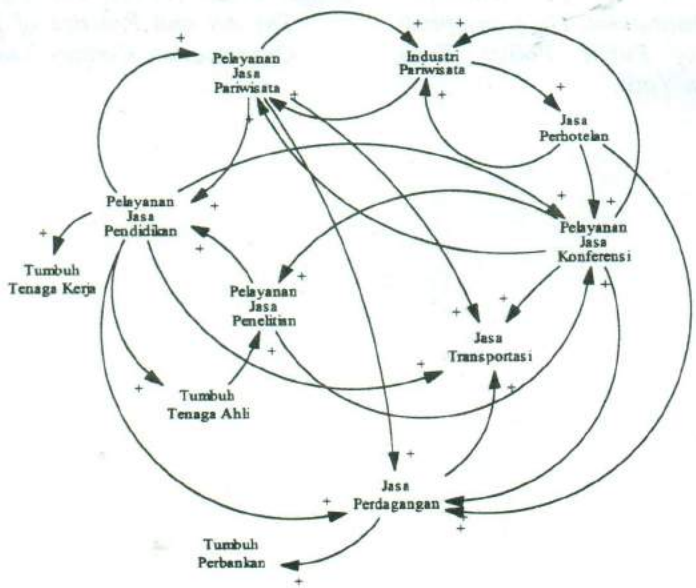
Unggulan pelayanan jasa pendidikan tersebut mempunyai dampak yang positif terhadap pengembangan pelayanan jasa penelitian yang dapat digunakan untuk saling menunjang (double loops) diantara pelayanan-pelayanan jasa lainnya. Dengan kedua unggulan tersebut di atas telah banyak mengundang perhatian dari masyarakat baik domistik maupun internasional.

Kedua ungulan tersebut akan dipandang sebagai unggulan dalam taraf internasional, inipun telah didukung oleh suatu sumberdaya peninggalan sejarah yang sangat besar nilainya, yaitu adanya pusat konferensi "Asia Afrika" sebagai ajang dialog bagi pengembangan-pengembangan unggulan yang dimiliki kota Bandung yang bertaraf internasional. Sehingga bila kita berfikir secara sistem, maka kota Bandung merupakan kota layanan yang tergambar dalam suatu sistem yang saling menunjang satu sama lainnya.

Unggulan-unggulan tersebut dapat menunjang pertumbuhan pelayanan jasa lainnya yang saling berkaitan dan saling menunjang. Bila digambarkan dalam suatu model yang sangat sederhana, akan tampak sebagai berikut :

Gambar 2

MODEL SAKA SAKTI PELAYANAN JASA



Gambar tersebut di atas belum mencerminkan keterkaitan secara detail terhadap pelayanan jasa, namun demikian akan mempermudah menganalisis keterkaitan antara sistem yang satu dengan yang lain, sehingga akan mempermudah mencari simpul-simpul yang memerlukan *leverage, reinforcing*, maupun *balancing* dalam suatu dinamika sistem.

Dampak dari analisis ini akan mempermudah mengarahkan pengembangan sumberdaya yang lain, misalnya terhadap sumberdaya keuangan (anggaran), sumberdaya manusia, juga akan terkonsentrasi pada pengembangan sumberdaya yang berkaitan dengan jasa pelayanan yang telah dipilih sebagai unggulan.

DAFTAR PUSTAKA

Bromley, Daniel, W., (1989) *Economics Interests and Institutions, The Conceptual Foundations of Public Policy,* Basil Blackwell, New York.

Checklan, Peter and Scholes, Jim (1999), *Soft Systems Methodology in Action,* John Wiley & Son, New York.

Huseini, Martani, (1999). *Mencermati Misteri Globalisasi: Menata Ulang Strategi Pemasaran Internasional Indonesia Melalui Pendekatan Resource-Based,* Pidato Pengukuhan Guru Besar, FISIP-UI, Depok.

Kim, Daniel H. and Anderson Virginia,(1998) *System Archetype Basics,* Pegasus Communications, Inc. Waltham.

Nonaka, Ikojiro & Takeuchi, H, (1996), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamic of Innovation"* Oxford Univ. Press, New York.

Olve, Nils-Goran; Roy Jay and Wetter Magnus (1999), *A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard, Performance Drivers,* John Wiley & Son, New York

Senge, Peter, (1990), *The Fifth Dicipline: The Art and Practice of The Learning Organization,* Century, London