

# IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TATA KERJA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN POSO

**David Bagia**

*David.Doank\_17@Yahoo.Co.Id*

*Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Tadulako*

## **Abstract**

*This study aims to determine and analyze the Implementation of the Working Policy of the Regional Secretariat of Poso District. Measuring Policy Implementation in this study using Policy Implementation theory proposed by Edwards III (in Subarsono, 2003: 53), including: Communications, Resources, Disposition, and Bureaucracy Struktur. This research is a descriptive type research with qualitative approach. Informants in the study were determined using purposive techniques. This research takes place at the Regional Secretariat of Poso District. Informant research in this study as many as 5 (five) people. The data were collected using Observation, Interview, and Documentation techniques. Data analysis in this study include: Data collection, Data reduction, Data Presentation, and Conclusion. The results obtained in this study indicate the Implementation of the Working Policy of the Regional Secretariat of Poso Regency has not been effective, because of 4 (four) indicators of policy implementation used as a benchmark there are still two indicators that have not run well ie the elements of Communications and Structural Elements Bureaucracy. 2 (two) other indicators namely Disposition and Resources indicate the conditions that have been effective.*

**Keywords:** *Policy Implementation, Communication, Resources, Disposition, and Bureaucratic Structure.*

## **PENDAHULUAN**

Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dalam bingkai Otonomi Daerah bukan hanya pelimpahan sebagian kewenangan dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah akan tetapi membawa harapan besar akan kesejahteraan rakyat di daerah yang selama ini belum terwujud.

Untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat maka rakyat memiliki kesempatan yang besar dan diharapkan dapat memiliki akses serta mendapat prioritas untuk terlibat dalam proses pembangunan dan pengambilan kebijakan publik. Kesempatan dan terbukanya akses bagi masyarakat untuk ikut terlibat dalam proses pengambilan keputusan akan tercipta dalam nuansa demokratisasi. Nuansa demokratisasi tersebut muncul sejak era reformasi dan sampai sekarang sudah mengalami banyak perubahan serta tatanan baru bagi penguatan pembangunan di masyarakat.

Pandangan Warsito Utomo (1998:30–31) hal ini penting sebab pentingnya birokrasi pemerintah daerah haruslah merupakan birokrasi yang menyelenggarakan dan menyalurkan kepentingan daerah bagi kesejahteraan masyarakat di daerah. Karena keberadaan daerah yang sangat heterogen, maka birokrasi daerah bukan sarat struktur tetapi lebih sarat fungsi. Keanekaragaman daerah seharusnya menciptakan fungsi-fungsi pokok saja yang terungkap di dalam struktur yang berorientasi kepada 3E (Efisien, Efektif, Ekonomis), sehingga daerah memiliki kemandirian untuk mengaturnya lebih lanjut.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2007 Tentang Pembagian Urusan Pemerintah antara Pemerintah, Pemerintah daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/kota, pasal 2 ayat 2 menyebutkan bahwa urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Pusat meliputi politik luar negeri,

pertahanan, keamanan, yustisi, moneter dan fiskal nasional, serta agama. Hal ini menunjukkan bahwa urusan kesatuan bangsa dan politik dalam negeri merupakan kewenangan Pemerintah Daerah karena diluar dari 5 (lima) urusan yang menjadi kewenangan Pemerintah Pusat.

Sebagai tindak lanjutnya Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 yang kemudian direvisi menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi di daerah. Peraturan Pemerintah tersebut diharapkan dapat benar-benar menjiwai semangat dari Otonomi Daerah dalam melaksanakan reformasi birokrasi melalui penggabungan beberapa Dinas/Badan/Kantor di daerah. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tersebut telah menunjukkan birokrasi daerah yang eksis dengan performa baru yang lebih ramping, efisien dan efektif, yang mana telah dijumpai dalam praktek birokrasi selama ini baik pemerintahan pusat maupun di daerah.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka Pemerintah Daerah Kabupaten Poso mengeluarkan Peraturan Daerah Nomor 01 tahun 2014 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Tata Kerja Sekretariat Daerah sebagai salah satu yang di atur dalam Peraturan Daerah tersebut, oleh karenanya perlu keseriusan Pemerintah Daerah Kabupaten Poso dalam mengimplemtasikan kebijakan tersebut. Peraturan Daerah tersebut merupakan pedoman bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Poso dalam melakukan perubahan terhadap dinas/badan/kantor dalam rangka menjalankan tugas dan fungsi sehingga efektif dan efisien untuk menjawab berbagai persoalan yang terjadi di daerah di masa yang akan datang.

Sebagai mana yang dikemukakan oleh Pressman dan Wildavsky (dalam Jones, 2008:165), memandang implementasi kebijakan sebagai suatu proses interaksi antara

tujuan yang ditetapkan dengan tindakan-tindakan yang dimaksudkan mewujudkan tujuan tersebut. Dalam artian Peraturan Daerah Nomor 01 tahun 2014 tersebut di implementasikan bertujuan demi pencapai tujuan Pemerintah Daerah Kabupaten Poso dalam menjalankan roda pemerintahan yang lebih efisien dan efektif. Oleh karena itu perlu dilakukan sebuah pengukuran terhadap jalanya kebijakan tersebut.

Menurut Edwards III (dalam Subarsono, 2003:53), mengatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi implementasi kebijakan publik, yaitu: (1) Komunikasi, (2) Sumberdaya, (3) Disposisi, dan (4) Struktur Birokrasi. Keempat faktor tersebut merupakan sebuah rangkaian untuk mengidentifikasi jalanya sebuah kebijakan secara keseluruhan.

Sebagai konsekwensi dari Peraturan Daerah nomor 01 tahun 2014, maka Pemerintah Daerah Kabupaten Poso melalui Bagian Organisasi Sekretariat Daerah melakukan pengembangan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam rangka mengefektifkan dan mengefisienkan pelaksanaan tugas sesuai kemampuan sumberdaya yang dimiliki agar tercapai kinerja organisasi pemerintah yang baik sehingga akan memberikan multiplayer efek terhadap kinerja pegawai dan kinerja Pemerintah Daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang pembinaan kesatuan bangsa, politik dan perlindungan masyarakat.

Sebagaimana fenomena yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Poso, antara lain yaitu adanya tumpang tindih kewenangan. Kondisi ini selain menciptakan sulitnya koordinasi pada tataran implementasi kebijakan publik juga berakibat pada pemborosan penggunaan sumber daya sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan kinerja organisasi.

Selain itu adanya konflik antar organisasi birokrasi diakibatkan oleh adanya rebutan tugas (proyek) serta minimnya koordinasi antar instansi terkait yang ada,

sinyalemen ini selain akan menyebabkan inefisiensi juga berakibat terbengkalainya pelayanan publik. Hal ini pula memicu munculnya sikap acuh tak acuh dari pegawai yang ada, dengan sendirinya berdampak pada beberapa orang pegawai yang kurang disiplin dalam menggunakan waktu sehingga menyebabkan lambannya penyelesaian tugas atau pekerjaan yang.

Uraikan latar belakang masalah di atas, memberikan pemikiran kepada peneliti untuk merumuskan masalah sebagai berikut : “Bagaimanakah Implementasi Kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso.?”

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Implementasi Kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian dengan metode deskriptif. Menurut Nawawi (2007:67), metode deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan/melukiskan keadaan sunyek/obyek/penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak, atau sebagaimana adanya.

Jenis penelitian digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian dengan pendekatan kualitatif. Metode kualitatif disebut sebagai ‘*natural inquiry* (karena konteksnya yang natural, bukan artificial), atau *interpretive inquiry* (karena banyak melibatkan factor-faktor subyektif, baik dari informan, maupun subyek peneliti itu sendiri). (Irawan,2006:5).

Penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih 3 bulan, setelah dilaksanakannya seminar usulan penelitian dan telah mendapatkan surat izin meneliti dari Pascasarjan Univiersitas Tadulako.

Informan dalam penelitian merupakan mereka-mereka yang dipandang mengetahui secara mendalam berkaitan dengan fokus

permasalahan penelitian sehingga diharapkan informan dapat memberikan informasi dan data yang akurat berkaitan dengan implementasi kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso. Sehingga informan dalam penelitian ini berjumlah 5 orang yaitu Sekretaris Daerah, Asisten Administrasi umum, Kepala Bagian Organisasi, Kepala Sub Bagian Kelembagaan, Kepala Sub Bagian Tata Laksana Dan Standar Kompetensi.

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan oleh peneliti dengan teknik *Purposive Sampling*. Teknik ini merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2010:96). Dimana teknik ini mencakup orang-orang yang diseleksi atas dasar kriteria-kriteria tertentu yang dibuat peneliti berdasarkan tujuan penelitian. Untuk itu informal dipilih adalah mereka yang lebih mengetahui tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari Data Primer dan Data Sekunder. Sumber Data dalam penelitian dari Informan, Dokumen dan Tempat peristiwa sebagai sumber data tambahan dilakukan melalui observasi langsung yang berkaitan dengan Implementasi Kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso

Pengumpulan data mengumpulkan metode : Observasi (Pengamatan), Interview (Wawancara), Panduan Wawancara, dan Dokumentasi. Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri yang dilengkapi dengan observasi dan panduan wawancara. Dalam penelitian kualitatif kehadiran peneliti sangat penting untuk menggali informasi pada informan penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data interaktif. Miles dan Humberman (2007 : 16-19), menyatakan bahwa salah satu jenis metode analisis data kualitatif yaitu Model Analisis Interaksi, analisis data terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersama-sama yaitu pengumpulan data, reduksi data,

penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Visi dan Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso.

Perencanaan Pembangunan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah, Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Dasar aturan yang menjadi acuan adalah RPJPD dengan memperhatikan permasalahan pembangunan di Kabupaten Poso, Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran yang telah disampaikan oleh Bupati dan Wakil Bupati pada saat kampanye.

Visi merupakan pandangan jauh ke depan, ke mana dan bagaimana Kabupaten Poso harus dibawa dan berkarya agar konsisten dan dapat eksis, antisipatif, inovatif serta produktif. Visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan, berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan, dibangun melalui proses refleksi dan proyeksi yang digali dari nilai-nilai luhur yang dianut oleh seluruh komponen *stakeholder's*.

Berdasarkan kondisi obyektif daerah dan tantangan yang akan dihadapi serta memperhitungkan modal yang tersedia, maka visi pembangunan 2016-2021 adalah: "Terwujudnya Kabupaten Poso yang Damai, Adil dan Sejahtera yang Didukung Sumber Daya Manusia yang Andal dan Bermartabat". Untuk memperjelas tujuan dan sasaran yang hendak diwujudkan, maka perlu untuk memberikan batasan operasional, pada kata kunci atau pokok-pokok visi sebagai berikut :

Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Misi berfungsi sebagai pemersatu gerak, langkah dan tindakan nyata bagi segenap komponen penyelenggara

pemerintahan tanpa mengabaikan mandat yang diberikannya untuk mencapai visi yang diharapkan. Untuk mewujudkan Visi tersebut maka ditetapkan Misi Pembangunan Kabupaten Poso 2016-2021 yaitu :

1. Meningkatkan kondisi kehidupan masyarakat yang aman dan tenteram dalam bingkai Sintuwu Maroso.
2. Meningkatkan dan menguatkan ekonomi kerakyatan berbasis usaha melalui Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), Koperasi, BUMDES, Pertanian dan Pariwisata berdasarkan potensi wilayah didukung dengan infrastruktur yang memadai.
3. Meningkatkan prasarana dasar untuk mengatasi berbagai masalah perkotaan berpedoman pada arahan tata ruang dan kelestarian lingkungan.
4. Meningkatkan pemerataan dan pelayanan pendidikan maupun kesehatan yang berkeadilan yang berbasis nilai-nilai agama sosial, dan kearifan lokal.
5. Mewujudkan tata kelola pemerintahan daerah dan pemerintahan desa melalui reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas sumber daya aparatur.

Untuk mewujudkan misi pembangunan daerah Kabupaten Poso Tahun 2016-2021 maka prioritas pembangunan daerah dipilah berdasarkan : (1) bidang sosial budaya; (2) bidang ekonomi; (3) bidang fisik-sarana dan prasarana; (4) bidang pemerintahan. Jika diintegrasikan dengan RPJP Kabupaten Poso periode ketiga, dan prioritas pembangunan provinsi Sulawesi Tengah telah selaras dengan prioritas pembangunan daerah Kabupaten Poso.

### Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso.

Sekretariat Daerah Kabupaten Poso dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Poso Nomor 1 Tahun 2014 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD Kabupaten Poso, yang berkedudukan sebagai unsur

Perangkat Daerah yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati dan dipimpin oleh Sekretaris Daerah selaku Kepala Satuan Kerja. Sekretariat Daerah memiliki kewenangan tugas tentang melaksanakan tugas mengkoordinasikan penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah yang dilaksanakan oleh seluruh perangkat Daerah, memimpin penyelenggaraan administrasi umum, mengembangkan organisasi dan tatalaksana, membina aparatur dan pelayanan administratif Perangkat daerah, mengendalikan dan mengevaluasi penyelenggaraan program di bidang ekonomi pembangunan, kesejahteraan sosial, kerja sama dan investasi, keuangan dan kekayaan Daerah.

Struktur organisasi Sekretariat daerah dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Poso Nomor 1 Tahun 2014 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD Kabupaten Poso, sebagai berikut :

1. Sekretaris Daerah
2. Assisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat terdiri dari :
  - a. Bagian Administrasi Pemerintahan terdiri dari :
    - Sub Bagian Pemerintahan Umum
    - Sub Bagian Otonomi Daerah; dan
    - Sub Bagian Pemerintahan Kecamatan dan Kelurahan
  - b. Bagian Pemerintahan Desa Terdiri dari :
    - Sub Bagian Administrasi Pemerintahan Desa
    - Sub Bagian Sarana dan Prasarana Desa;
    - Sub Bagian Pengelolaan Keuangan Desa
  - c. Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan terdiri dari :
    - Sub bagian Kesejahteraan;
    - Sub Bagian Kesejahteraan dan;
    - Sub Bagian Administrasi Keagamaan
3. Assisten Perekonomian Dan Pembangunan terdiri dari :
  - a. Bagian Administrasi Perekonomian dan Pembangunan terdiri dari :

- Sub Bagian Administrasi Perekonomian ;
  - Sub Bagian Program; dan
  - Sub Bagian Administrasi Pembangunan;
- b. Bagian Pertanahan terdiri dari :
    - Sub Bagian Penyelesaian Konflik Tanah;
    - Sub Bagian Pengadaan Tanah untuk Kepentingan Umum; dan
    - Sub Bagian Inventarisasi, Evaluasi Data Pertanahan
  - c. Bagian Humas dan Portokoler terdiri dari :
    - Sub Bagian Pemberitaan, Publikasi dan Dokumentasi;
    - Sub Bagian Protokoler; dan
    - Sub Bagian Sandi dan Pengelolah Data Eletronik
4. Assisten Administrasi Umum terdiri dari :
    - a. Bagian Hukum membawahkan :
      - Sub Bagian Peraturan Perundang – undangan;
      - Sub Bagian Bantuan Hukum dan HAM; dan
      - Sub Bagian Dokumentasi, Informasi dan Penyuluhan Hukum
    - b. Bagian Umum membawahkan :
      - Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
      - Sub Bagian Rumah Tangga; dan
      - Sub Bagian Keuangan dan Aset
    - c. Bagian Organisasi membawahkan :
      - Sub Bagian Kelembagaan;
      - Sub Bagian Tata Laksana dan Standar Kompetensi; dan
      - Sub Bagian Analisis Formasi Jabatan;
  5. Staf Ahli Bupati.

### **Implementasi Kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso**

#### ***Komunikasi***

Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan. Apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan yang harus

ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Apabila tujuan dan sasaran suatu kebijakan tidak jelas atau bahkan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan akan terjadi resistensi dari kelompok sasaran (Edwards III dalam Subarsono, 2003:53).

Berkaitan dengan Implementasi Kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso. Komunikasi, merupakan Upaya peningkatan kinerja tidak akan tercapai apabila kebijakan program yang telah ditetapkan oleh pemerintah tersebut melalui Sekretariat Daerah tidak dikomunikasikan dengan intensif, konsistensi, tepat dan akurat.

Implementasi Kebijakan tata kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso, telah terkomunikasi dengan baik sebab secara normative kebijakan tersebut selayaknya harus dijalankan secara efektif, dan efisien. Ini artinya bahwa suatu kebijakan harus dapat tersampaiakn dengan jelas sampai pada tingkatan yang paling bawah agar kejelasan tentang suatu pesan dari kebijakan terimplementasi sampai ke target sasaran dengan jelas.

Komunikasi yang dilakukan terkait dengan kejelasan proses penyampaian informasi mengenai Implementasi Kebijakan Peraturan Daerah Kabupaten Poso No 1 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam bentuk kegiatan sosialisasi, sudah berjalan namun masih kurang berjalan secara efektif.

Kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah yang di atur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Poso Nomor 1 Tahun 2014 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dan lebih dipertegas dalam Peraturan Bupati Poso Nomor 26 Tahun 2014 Tentang Uraian Tugas Dan Fungsi Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, sudah dikomunikasi secara internal melalui

jabatan struktural yang ada untuk kemudian di teruskan kepada staf-staf yang ada.

Sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Daerah Kabupaten Poso Nomor 1 Tahun 2014 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, Bagian Kesatu Kedudukan, Tugas dan Fungsi Pasal 3 ayat 1 menjelaskan Sekretariat Daerah merupakan unsur staf yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang berkedudukan dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati. Ayat 2 menjelaskan Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengoordinasikan sekretariat DPRD, dinas daerah, lembaga teknis daerah, lembaga lain bagian dari perangkat daerah, kecamatan dan kelurahan.

Sejalan dengan itu sebagai mana yang penulis dapatkan dilokasi penelitian dimana belum secara keseluruhan staf bawahan memahami terhadap kebijakan yang mengatur tentang Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso, upaya untuk melakukan sosialisasi lebih ditekankan kepada pejabat struktural yang berada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Poso. Akan tetapi Dalam rangka mengurangi kadar ketidakjelasan komunikasi kebijakan, maka jauh lebih baik jika dikembangkan saluran-saluran komunikasi yang efektif.

Uraian pembahasan berkaitan dengan unsur Komunikasi yang di kemukakan oleh Edwards III dalam Implementasi Kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso, dapat ditarik kesimpulan bahwa belum terlaksana dengan baik, karena masih terdapat aparatur sipil negara pada Sekretariat daerah Kabupaten Poso yang belum memahami tentang Peraturan Daerah Kabupaten Poso Nomor 1 Tahun 2014 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dan Peraturan Bupati Poso Nomor 26 Tahun 2014 Tentang Uraian Tugas Dan Fungsi Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

### **Sumber Daya**

Walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, implementasi tidak akan berjalan secara efektif. Sumberdaya tersebut dapat berwujud sumberdaya manusia, yaitu kompetensi implementor, dan sumberdaya finansial. Sumberdaya adalah faktor penting untuk implementasi kebijakan yang efektif. Tanpa sumberdaya kebijakan hanya tinggal di kertas menjadi dokumen (Edwards III dalam Subarsono, 2003:53).

Berkaitan dengan Implementasi Kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso. Sumber daya merupakan Agen pelaksana (staf) yang cukup dengan keahlian yang memadai untuk melaksanakan tugas dan mengaktualisasikan rencana/program ke dalam bentuk pelayanan publik merupakan resources yang sangat penting. Selain itu, harus ada kelayakan antara jumlah staf yang dibutuhkan dan keahlian yang harus dimiliki sesuai tugas yang akan dikerjakan.

Sumber daya manusia dalam mengimplementasikan kebijakan tata kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso, lebih mengutamakan kemampuan dari aparatur yang ada terutama mereka yang memangku jabatan di dasarkan kepada pangkat dan golongan, selain itu dengan jumlah aparatur sipil negara yang ada tergolong sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso.

Kewenangan berkaitan dengan uraian tugas, fungsi dan tata kerja Sekretariat Daerah kabupaten Poso, dalam mengimplementasikan Peraturan Daerah Kabupaten Poso Nomor 1 Tahun 2014 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dan Peraturan Bupati Poso Nomor 26 Tahun 2014 Tentang Uraian Tugas Dan Fungsi Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, membutuhkan sumber daya yang memadai.

Sumber Daya Manusia menjadi faktor terpenting terlaksananya Implementasi Kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso. Karena kompetensi dalam sumber daya manusia menyangkut Implementasi Kebijakan tata kerja sekretariat daerah kabupaten poso dapat dilihat dari tingkat pendidikan. Pendidikan sangat mendukung bagi yang mempunyai kemampuan berfikir secara lebih rasional dan kritis, sehingga akan lebih mudah dalam menyelesaikan persoalan yang dihadapinya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Setiap tahap implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara apolitik. Selain sumber daya manusia, sumber daya finansial dan waktu menjadi perhitungan penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan. (Van Meter dan Van Horn dalam Agustino, 2008: 144).

Sebagaimana data yang diperoleh peneliti pada dokumen Rencana Strategis Daerah Kabupaten Poso tahun 2016-2021, dijelaskan bahwa sebagian besar Pegawai negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Poso merupakan Golongan/Kepangkatan II berjumlah 100 orang atau sekitar 24,6%, Golongan/Kepangkatan III berjumlah 64 orang atau sekitar 15,74%, Golongan/Kepangkatan IV berjumlah 13 orang atau sekitar 3,19%, Golongan/Kepangkatan I berjumlah 6 orang atau sekitar 1,48%, honorer berjumlah 24 orang atau 7,38%, dan Sukarelawan berjumlah 56 orang atau 8,12%.

Sedangkan Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah Kabupaten Poso menurut tingkat pendidikannya 33,45% aparatur sipil

negara pada Sekretariat Daerah Kabupaten Poso atau berjumlah 136 orang berpendidikan SLTA, dan 24,11% atau berjumlah 98 orang berpendidikan Sarjana Strata 1, dan 2,95% atau berjumlah 12 orang berpendidikan Sarjana Strata 2.

Sejalan dengan hal tersebut, sebagaimana yang peneliti temukan lokasi penelitian bahwa Pegawai Negeri Sipil yang menempati jabatan struktural pada Sekretariat Dengan Kabupaten Poso sudah berdasarkan pangkat dan golongan selain itu tingkat pendidikan sudah dominan berpendidikan Sarjana Strata 1, selain itu jumlah pegawai yang cukup memadai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Poso dan tersebar merata pada Bagian-Bagian yang ada. Namun demikian bahwa tidaklah cukup hanya dengan jumlah pelaksana yang memadai untuk melaksanakan suatu kebijakan. Para pelaksana harus memiliki keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Kurangnya aparat pelaksana yang terlatih dengan baik akan dapat menghambat pelaksana kebijakan-kebijakan yang menjangkau banyak pembaruan.

Uraian pembahasan berkaitan dengan unsur Sumber Daya yang di kemukakan oleh Edwards III dalam Implementasi Kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso, walaupun masih ada informan penelitian yang berpendapat belum terdapat sumber daya manusia yang memadai namun demikian melihat pendapat informan penelitian lainnya, secara keseluruhan berkaitan dengan Sumber daya dapat ditarik kesimpulan bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Poso dalam mengimplementasikan kebijakan Tata Kerja sudah memiliki Sumber daya manusia yang memadai, hal ini dikarenakan aparat yang menempati jabatan struktural sudah berdasarkan pangkat dan golongan selain itu tingkat pendidikan aparat yang ada didominasi oleh sarjana strata 1.

### **Disposisi**

Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti

komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif (Edwards III dalam Subarsono, 2003:53).

Disposisi dalam Implementasi Kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso, jika ingin berhasil secara efektif dan efisien, maka para aparat pemerintah tidak hanya mengetahui apa yang semestinya dilakukan, akan tetapi juga harus mempunyai kemampuan untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Pada kenyataannya, kebanyakan para aparat pemerintah tidak dapat mengimplementasikan kebijakan dengan leluasa karena adanya ketergantungan pada pimpinan yang merumuskan kebijakan.

Adanya sikap perilaku dan tanggung jawab aparat pelaksana/implementor kebijakan tata kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso. Sikap yang profesional melaksanakan tugas, fungsi dan tata kelola bagian-bagian yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Poso. Hal ini terlihat dari perencanaan, target distribusi, dan evaluasi program serta uraian tugas, fungsi dan tata kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso yang sudah berjalan dengan baik.

Dari perspektif internal sikap aparat pelaksana seringkali dapat diwujudkan dengan integritas, loyalitas dan kompetensi para pelaksana terhadap organisasi maupun kegiatan yang dijalankan. Sedang dari perspektif eksternal organisasi dukungan pimpinan dan juga anggaran, tentunya sangatlah diperlukan yang notabenehnya adalah menjadi tugas dan tanggung jawab pimpinan untuk membangkitkan semangat dan kreativitas didalam mensukseskan kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso.

Namun demikian masih terdapat pemahaman aparat sipil negara yang kurang



terhadap kebijakan tata kerja sekretariat Daerah Kabupaten Poso, yang berdampak pada kurangnya kemampuan aparatur dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, sehingga program-program yang ada belum berjalan secara efektif. Untuk itu salah satu faktor yang dapat mempengaruhi efektifitas implementasi kebijakan adalah sikap implementor. Jika implementor memahami isi dari kebijakan maka mereka akan melaksanakan dengan senang hati sebagaimana kemampuan yang mereka miliki.

Sikap dari aparatur dalam melaksanakan kebijakan tata kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso yang masih kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya, namun demikian upaya dari atasan untuk memberikan pengarahan terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi terus di upayakan sehingga pelaksanaan kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso dapat terlaksana dengan efektif sebagai mana yang diatur dalam Perda kabupaten Poso No 1 Tahun 2014 dan Perbub Kabupaten Poso No 26 tahun 2014.

Disposisi dititik beratkan pada perilaku aparat pelaksana/implementor uraian tugas, fungsi dan tata kerja, dimana mereka secara individu memegang peranan penting terhadap kesuksesan Kebijakan tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso yang di atur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Poso Nomor 1 Tahun 2014 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dan Peraturan Bupati Poso Nomor 26 Tahun 2014 Tentang Uraian Tugas Dan Fungsi Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

Sebagaimana uraian yang ada diatas, menyangkut kecenderungan-kecenderungan perilaku aparat pelaksana/implementor dalam menyikapi kebijakan tata kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso, dapat dikatakan nampaknya jika aparat ditanya menyangkut kebijakan tersebut, dengan spontan dijawab bahwa implementasi Kebijakan Tata Kerja

Sekretariat Daerah Kabupaten Poso telah dilaksanakan dengan karena berkaitan dengan tugas dan fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso, dimana sifat kebijakan tersebut dari atas ke bawah atau *top down*, sehingga tidak perlu menunggu informasi atau arahan dari atasan, karena mereka para implementor secara normatif mengenai apa yang harus mereka kerjakan, tanpa ada ruang tekanan yang mematikan kreatifitas para personal pada setiap unsur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Poso, bahkan tidak disadari ada sikap yang diambil sendiri oleh mereka untuk memahami dan mengerjakan isi kebijakan tentang uraian tugas, fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso.

Uraian pembahasan berkaitan dengan unsur Disposisi yang di kemukakan oleh Edwards III dalam Implementasi Kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso, merujuk dari pendapat informan penelitian yang berfariasi berkaitan dengan pemahaman dan kemampuan aparatur dalam melaksanakan kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso, namun demikian secara keseluruhan berkaitan dengan Disposisi dalam Implementasi Kebijakan tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso dapat dikatakan bahwa sudah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari sikap aparatur secara umum menunjukkan ketanggapan terhadap kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso yang di karenakan Kebijakan tersebut bersifat *Top Down* yang merupakan keharusan bagi aparatur untuk menjalankannya sebagai bentuk tanggung jawab terhadap tugas dan fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso.

### **Struktur Birokrasi**

Struktur organisasi yang mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar (*standart operating procedures* atau SOP).

SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor di dalam bertindak. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan *red-tape*, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks. Hal ini menyebabkan aktivitas organisasi tidak fleksibel (Edwards III dalam Subarsono, 2003:53).

Berkaitan dengan Implementasi Kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso, Struktur Birokrasi merupakan adanya pembagian tugas yang jelas dalam struktur birokrasi, karena inefisien struktur birokrasi dapat memboroskan sumber-sumber daya yang langka, terjadinya kekacauan dan kebingungan yang kesemuanya akan mengarah pada penyimpangan pelaksanaan kebijakan.

Implementasi Kebijakan Peraturan Daerah Kabupaten Poso No 1 Tahun 2014 meningkatkan peran Sekretariat Daerah Kabupaten Poso untuk menunjang kinerja aparatur sipil negara yang ada dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Implementasi kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso merujuk pada Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2014 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan Peraturan Bupati Nomor 26 Tahun 2014 Tentang Uraian Tugas Dan Fungsi Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Akan tetapi masih ada aparatur sipil negara yang belum memahami dengan baik Peraturan Daerah dan Peraturan Bupati tersebut.

Dengan demikian, ketika kebijakan telah disepakati dan disetujui untuk kemudian diimplementasikan dalam bentuk program atau kegiatan, maka diperlukan aturan pelaksanaan, kerangka kerja yang dapat menjadi pedoman bagi implementor untuk melaksanakan kebijakan yang disetujui tersebut, dan salah satu dari aspek-aspek struktur paling dasar dari suatu organisasi adalah prosedur-prosedur

kerja ukuran dasarnya SOP. Prosedur-prosedur standar dimaksudkan agar para pelaksana memiliki kesamaan pandangan karena adanya tata cara bertindak yang sama maupun kesamaan dalam menjalankan aturan-aturan yang telah disepakati.

Sebagaimana yang penulis amati dilokasi penelitian, dan mengamati penjabaran dari Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2014 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah maka penulis berpendapat bahwa struktur yang ada sudah sebagaimana peraturan yang ada. Penjabaran yang terdapat pada struktur birokrasi ditandai dengan adanya standarisasi. Struktur ini dicirikan padatnya tugas-tugas operasional rutin yang harus dicapai melalui tugas-tugas yang dikelompokkan kedalam bagian-bagian dan sub bagian yang ada, selain itu kekuasaan yang tersentralisasi ruang lingkup sub bagian, dan pengambilan keputusan yang mengikuti hirarki jabatan. Kondisi lainnya yang penulis peroleh, dimana masih ada pegawai yang tumpang tindih dalam melaksanakan tugasnya, dan masih ada pegawai yang mengabaikan tugas dan tanggung jawabnya, yang berdampak terlambatnya penyelesaian tugas sebagaimana tugas yang sebenarnya yang dimilikinya.

Dengan demikian, berkaitan uraian pembahasan tentang unsur Struktur Birokrasi yang di kemukakan oleh Edwards III dalam Implementasi Kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso, merujuk dari pendapat informan penelitian yang bervariasi berkaitan dengan efisiensi struktur birokrasi pembagian tugas tata kerja dalam struktur birokrasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso, namun demikian secara keseluruhan berkaitan dengan Struktur birokrasi dalam Implementasi Kebijakan tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso dapat dikatakan bahwa belum berjalan dengan baik, hal ini dikarenakan walaupun Kebijakan tata kerja sekretariat daerah Kabupaten Poso sudah sebagaimana aturan yang ada yaitu Peraturan Daerah Kabupaten Poso Nomor 1 Tahun 2014

tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, namun demikian dalam pelaksanaannya masih terdapat pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tidak sebagai mana tugas dan fungsinya.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Implementasi Kebijakan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Poso belum secara keseluruhan efektif, disebabkan karena dari 4 (empat) indikator implementasi kebijakan yang digunakan sebagai tolak ukur masih ada dua indikator yang belum berjalan dengan baik yaitu unsur Komunikasi dan Unsur Struktur Birokrasi. 2 (dua) indikator lainnya yaitu Disposisi dan Sumber Daya menunjukkan kondisi yang sudah efektif.

Berikut penulis merekomendasikan beberapa saran yaitu :

- a. Perlu adanya sosialisasi lebih intens secara terstruktur kepada aparatur sipil negara pada Sekretariat Daerah Kabupaten Poso berkaitan dengan Peraturan Daerah Kabupaten Poso Nomor 1 Tahun 2014 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan Peraturan Bupati Poso Nomor 26 Tahun 2014 Tentang Uraian Tugas Dan Fungsi Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.
- b. Perlunya pemberian pelatihan-pelatihan kepada aparatur sipil negara pada Sekretariat Daerah Kabupaten Poso sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diembannya.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis dengan kerendahan hati dan penghargaan yang setinggi-tingginya menghanturkan terima kasih kepada Dr. Slamet Riadi, M.Si, Ketua Tim Pembimbing dan Dr. Intam Kurnia, M.Si, Anggota Tim Pembimbing yang yang senantiasa

memberikan bimbingan, arahan dan saran untuk kesempurnaan penulis tesis dan terbitnya artikel ini.

## DAFTAR RUJUKAN

- Irawan, Prasetyo, 2006, *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Dia Fisip UI, Depok
- Jones, Charles O, 2008. *Pengantar Kebijakan Publik*, Edisi Terjemahan, Grafindo Persada, Jakarta
- Miles, Matthew B. dan A Michael Humberman, 2007. *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Terjemahan oleh Tjejep Rohandi, Rohidi dan Mulyarto. Universitas Indonesia Press. Jakarta.
- Nawawi Hadari, 2007. *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah
- Peraturan Daerah Kabupaten Poso Nomor 1 tahun 2014 Tentang Organisasi dan tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.
- Peraturan Bupati Poso Nomor 26 Tahun 2014 tentang Uraian Tugas Dan Fungsi Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat dewan Perwakilan Rakyat Daerah
- Rencana Strategis Daerah Kabupaten Poso Tahun 2016-2021
- Rencana Strategis Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Poso Tahun 2016 - 2021
- Subarsono, 2003, *Analisis kebijakan Publik*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, CV Alfabeta, Bandung.
- Wasito Utomo, 1998, *Pemberdayaan Birokrasi Dalam Pembangunan*, Pustaka sinar Harapan, Jakarta.