

BAB XII

PENGEMBANGAN DAN PENATAAN ORGANISASI PUBLIK

A. PENDAHULUAN

Organisasi publik sebagai organisasi non profit yang berorientasi memberi pelayanan kepada masyarakat tentu harus rajin membenahi diri agar tetap sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan zaman namun tidak kehilangan identitas aslinya sebagai pemberi pelayanan kepada masyarakat. Konflik yang terjadi pada sebuah organisasi publik pasti lebih kompleks jika dibandingkan dengan organisasi swasta, hal ini karena organisasi publik mempunyai jangkauan wilayah yang lebih luas, meliputi luasnya negara dan bahkan juga meliputi organisasi swasta tersebut. Organisasi publik dengan kemungkinan masalah yang lebih kompleks harus lebih memperhatikan organisasinya, terutama untuk rutin melakukan pengembangan organisasi atau bahkan penataan ulang.

Pengembangan organisasi tidak hanya diperlukan untuk organisasi privat yang berorientasi pasar, namun organisasi publik menurut kami jauh lebih membutuhkan untuk dilakukannya pengembangan dan atau penataan organisasi. Pemerintah harus berani melakukan pengembangan dan penataan organisasi saat keadaan organisasi memang sudah tidak sesuai dengan kebutuhan publik. Tindakan ini sangat perlu dilakukan untuk memperbaiki dan menjaga akuntabilitas pemerintah terhadap penyelenggaraan program-program pelayanan publik. Tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih akan membantu mewujudkan pemerintahan yang berhasil.

Penerapan program-program publik tentu tidak semudah merumuskannya, ada lebih banyak permasalahan yang menghalangi ditambah dengan perubahan konstan lingkungan baik internal atau eksternal. Perubahan lingkungan inilah yang menjadi tuntutan utama sebuah organisasi melakukan pengembangan dan bahkan penataan ulang organisasi. Perubahan lingkungan akan selalu berbanding lurus dengan permintaan dan kebutuhan pelayanan dari masyarakat. Keputusan untuk melakukan pengembangan dan atau penataan organisasi juga bukanlah hal yang sederhana untuk dilakukan, ada banyak tahapan dan pertimbangan sebelum dilakukan pengembangan dan atau penataan organisasi.

Setelah mengikuti materi ajar ini diharapkan mahasiswa dapat menjelaskan pengembangan dan penataan organisasi publik (Kasus di pemerintah pusat, pemerintah daerah , dan organisasi publik lain). Indikatornya adalah Setelah mengikuti perkuliahan mahasiswa dapat:

1. mengutip Tinjauan hukum dan kebijakan untuk pengembangan dan penataan organisasi di sektor publik;
2. menyebutkan contoh- contoh kasus yang terjadi dalam pengembangan dan penataan organisasi publik baik state (Pusat /daerah) dan jenis organisasi publik lainnya.

Adapun tujuan dari pembelajaran pada materi ini adalah:

1. untuk memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang tinjauan hukum dan kebijakan untuk pengembangan dan penataan organisasi di sektor publik;
2. untuk memberi pemahaman kepada mahasiswa tentang kasus yang terjadi dalam pengembangan dan penataan organisasi publik baik state (Pusat /daerah) dan jenis organisasi publik lainnya.

B. KAJIAN TEORI

Menurut Admosudirdjo (1980; 323-324) dalam Wursanto, pengembangan organisasi atau Organisation Development mempunyai dua arti, yaitu pengembangan organisasi sebagai fungsi administrator atau fungsi administrasi, dan pengembangan organisasi sebagai fungsi spesialis (*specialist function*) atau sebagai suatu teknik manajemen. Pengembangan organisasi sebagai fungsi administrasi yaitu kegiatan yang merupakan fungsi dan kewajiban secara administrasi untuk selalu mengembangkan dan menyesuaikan organisasi dengan mempertimbangkan pengaruh dari faktor lingkungan, teknologi, dan kemajuan sumber daya manusia yang ada. Sedangkan fungsi spesialis bertujuan mengubah kepercayaan, sikap mental, nilai, dan struktur organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, lingkungan serta tantangan-tantangannya.

Tinjauan hukum atas tindakan pengembangan dan penataan organisasi jelas tertulis dalam Permendagri Nomor 57 tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah. Pasal 2 menyebutkan bahwa penataan organisasi daerah dilakukan melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Permendagri ini menjadi kekuatan hukum atas hak setiap organisasi publik melakukan pengembangan organisasi. Bagaimana kemudian bentuk dan cara pengembangan organisasi

adalah hak masing-masing organisasi publik. Organisasi publik dan organisasi swasta tentu mempunyai cara berbeda dalam menggunakan teknik atau cara pengembangan dalam organisasinya. Umumnya, menurut Sutarto organisasi publik menggunakan teknik-teknik pengembangan sebagai berikut:

- a. Latihan kepekaan (sensitivity training) atau pendekatan T-Group, "T" berasal dari "Training". Teknik ini bermaksud untuk mempertajam daya peka, kecepatan reaksi, dan mempertajam perasaan dalam menghadapi masalah.

- b. Latihan Jaringan (Grid Training)

Teknik ini berdasarkan jaringan manajerial. Penggunaannya adalah untuk menilai gaya kepemimpinan pimpinan organisasi yang sedang digunakan dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada setiap karyawannya untuk memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang sedang digunakannya. Dengan begitu, pimpinan organisasi akan mengetahui cara untuk mengembangkan organisasinya sesuai angket pendapat oleh karyawannya.

- c. Umpan balik survey (survey feedback)

Teknik yang dikembangkan oleh Kurt Lewin ini dilakukan dengan pengumpulan data dari anggota organisasi yang berhubungan dengan sikap, tingkah laku, kepuasan kerja, dan lain sebagainya. Dengan menggunakan teknik ini, akan diketahui bagaimana umpan balik antara anggota organisasi dengan pemimpin atau antara anggota organisasi dengan anggota organisasi lainnya. Ini akan menjadi langkah awal untuk dilakukan pengembangan organisasi.

- d. Konsultasi proses (process consultation)

Edgar Schein, dengan teknik ini menawarkan keterlibatan konsultan dalam membenahi kondisi internal suatu organisasi dengan membantu mereka untuk lebih merasakan, mengerti, dan bertindak terhadap segala proses yang terjadi dalam lingkungan organisasi.

- e. Perdamaian oleh pihak ketiga (third-party peacemaking)

Richard Walton melalui teknik ini memberikan solusi terhadap permasalahan yang terjadi dengan bantuan pihak ketiga.

- f. Pembentukan Tim (Team Building)

Pembentukan tim ini sebagai salah satu teknik pengembangan organisasi dimaksudkan agar dapat menyesuaikan dengan masalah yang timbul yang perlu dipecahkan. Tim bersifat sementara selalu berubah sesuai dengan perubahan masalah

yang timbul. Pemecahan masalah atau pelaksanaan kerja oleh tim relative mudah karena keanggotaan tim diharapkan, sesuai dengan masalah ataupun pelaksanaan kerja yang dihadapi.

C. PENATAAN ORGANISASI PUBLIK

Kebijakan dilakukannya pengembangan organisasi yang termuat dalam Permendagri Nomor 57 tahun 2007 tentu saja tidak jauh berbeda dengan organisasi swasta bahwa setiap organisasi harus terbuka dengan lingkungan sekitarnya guna menyesuaikan diri dengan lingkungan yang menjadi objek. Ketika lingkungan berubah, maka organisasi juga harus berubah secara fleksibel jika ingin mempertahankan eksistensinya dilingkungan sekitarnya. Tidak mudah menyesuaikan organisasi dengan lingkungan baru, namun keadaan seperti ini harusnya sudah dipertimbangkan dengan benar oleh pimpinan organisasi. Fatal akibatnya jika sebuah organisasi publik tidak bergerak kearah masyarakat bergerak, artinya masyarakat yang masih membutuhkan untuk diberikan pelayanan akan tetap secara otomatis mengikuti perubahan lingkungannya harus dikejar oleh penyesuaian dari pemerintah dalam memberikan pelayanan. Sifat fleksibel antara pemerintah dengan organisasi swasta tentu saja tidak bisa disamakan, organisasi swasta akan lebih mudah menerapkan kefleksibelannya karena memang tidak ada aturan hukum yang mengikatnya serta orientasi persaingan pasar yang harus dikejar. Organisasi publik dengan aturan hukum yang jelas mulai dari awal perumusan kebijakan hingga evaluasi membuat sifat fleksibel pemerintah harus sesuai aturan yang telah ditetapkan, ada aturan tentang apa dan bagaimana sebuah kebijakan dijalankan. Fleksibelnya pemerintah lebih kepada bagaimana kebijakan yang sudah ditetapkan secara hukum dapat diterapkan dengan menyesuaikan karakteristik objek kebijakan.

Menurut Sondang, Pengembangan dan atau penataan organisasi merupakan perubahan terencana yang jika diterapkan teknik-teknik PO secara tepat berarti meletakkan fokus perhatian pada perubahan sistem organisasi dengan penekanan pada hakikat situasional suatu permasalahan dan dampak pada organisasi sebagai keseluruhan. Dengan kata lain, manajemen mutlak perlu menggunakan pendekatan kesisteman. Beberapa alasan yang merupakan hambatan dalam pengelolaan dan pengembangan karier pada suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sukar menyusun rencana karier bagi para pegawai untuk jangkauan waktu yang jauh ke depan;
2. Diperlukan biaya yang besar untuk menyelenggarakan berbagai jenis program

- pelatihan dan pengembangan bagi semua pegawai yang akan mengalami promosi;
3. Perencanaan karier dipandang sebagai urusan dan kepentingan para pegawai sendiri dan bagian pengelola sumber daya manusia hanya berkewajiban untuk membantu para pegawai.

Tinjauan hukum dan kebijakan untuk pengembangan dan penataan organisasi sektor publik berawal dari keberhasilan sektor privat yang lebih dulu melakukan pengembangan dan atau penataan organisasinya dengan tujuan untuk menghadapi pesaing bisnisnya. Dengan tujuan berbeda, sektor publik mengadopsi cara yang dilakukan organisasi privat tersebut dengan penyesuaian menyeluruh terhadap peraturan perundang-undangan lain yang bersangkutan. Seperti peraturan penerimaan dan pemberhentian pegawai, tidak akan mudah melakukan pengembangan dan penataan organisasi disektor publik karena sering bertolakbelakang dengan berbagai peraturan lainnya. Inilah alasan kenapa organisasi publik masih sangat sedikit yang berani melakukan pengembangan dan penataan dalam organisasinya. Peraturan yang mendukung pun masih sangat minim, hanya sebatas diperbolehkan melakukan penataan terhadap organisasi publik. Belum sampai pada peraturan tentang keharusan melakukan pengembangan dan penataan organisasi publik karena alasan yang sudah ditentukan.

Seperti keberanian yang dilakukan oleh Prof. Dr. Dahlan Iskan ketika memimpin BUMN dalam masa jabatan 2011 sampai 2014. Dahlan yang menduduki posisi Menteri ketika reshuffle menggantikan Mustafa Abubakar ditahun 2011 ini melakukan gebrakan ditubuh BUMN. BUMN yang sebelumnya dikenal sebagai lembaga pelarian para pensiunan pejabat neara yang hanya ingin merauk untung, ditangan Dahlan Iskan BUMN diremajakan melalui berbagai gerakan cepat dan inovatif. Dahlan memulainya dengan mengganti para pegawai yang sudah tidak kompeten atau sudah memasuki waktu pensiun dengan para pemuda kreatif dan cerdas, salah satunya penunjukan pemimpin PT Taman Wisata Candi Borobudur Prambanan Dan Ratu Boko oleh seorang perempuan berumur 28 tahun. Berawal dari keputusan ini, Dahlan melakukan hal yang sama kehampir semua perusahaan BUMN.

Ada 14 gebrakan yang dilakukan oleh pimpinan Jawa Pos ini terhadap 142 perusahaan milik BUMN. Melebarkan sayap BUMN ke Irak dan Myanmar adalah langkah yang diutamakan untuk mengembalikan eksistensi BUMN. Selanjutnya, yang juga menghebohkan adalah langkah yang diputuskan untuk mengembangkan mobil listrik

nasional. Diproduksi oleh anak negeri, Dahlan berharap mobil listrik akan menjadi mobil yang di nasionalkan. Percepatan pembangunan tol bandara Nusa Dua-Benoa Bali, pengawasan langsung dilakukan oleh Dahlan terhadap berjalannya program BUMN diberbagai daerah. Setiap akhir minggu Dahlan berkeliling nusantara guna mengecek berjalannya program-program BUMN. Gerbang Tol Otomatis (GTO) berhasil diwujudkan dengan menggandeng PT LEN dan PT Telkom. GTO adalah buatan asli anak bangsa yang dimaksudkan untuk mengurangi kemacetan dengan cara otomatis. Dahlan juga menghapuskan seremonial atas setiap pelantikan disemua level pemerintah internal BUMN. Masih ada banyak lagi bentuk gebrakan yang dilakukan oleh Dahlan Iskan seperti, pengembangan monorell jabodetabek, bank pos, mempercepat merger BUMN, menyehatkan BUMN Dhuafa, pengembangan perkebunan buah modern, pengembangan sapi, revitalisasi pabrik gula dan sawah modern baru.

Apa yang dilakukan oleh Dahlan Iskan adalah tindakan yang perlu dicontoh oleh pemimpin organisasi publik lainnya. Melakukan apa yang seharusnya dilakukan, merubah apa yang memang sudah seharusnya dirubah demi keberlangsungan fungsi yang sesungguhnya dari suatu organisasi publik. Penataan organisasi memang tidak selalu berjalan sesuai rencana, perbedaan karakter dan cara pandang setiap individu membuat setiap kebijakan pengembangan organisasi dalam suatu organisasi publik akan selalu ada perlawanan yang lebih berani.

Bukan hanya organisasi publik di pemerintahan pusat yang harus melakukan pengembangan dan atau penataan dalam organisasinya, organisasi publik di level daerah juga tidak kalah pentingnya untuk melakukan pengembangan dan atau penataan organisasi. Pemerintah Daerah sebagai lembaga yang lebih dekat dengan masyarakat harus melakukan tindakan yang lebih berani dari pemerintah pusat karena Pemerintah Daerah menjadi turunan Pemerintah Pusat dalam pengimplementasian program-program pelayanan. Seperti diperbaikinya sistem rekrutmen CPNS di beberapa daerah yang memang sudah mampu menerapkan sistem tersebut. Sistem CAT yang menjadi keputusan Pemerintah Pusat dilimpahkan kepada Pemerintah Daerah sebagai penyelenggara rekrutmen CPNSD. Tentu saja hanya daerah-daerah yang memang sanggup menyediakan sarana prasarana berupa komputer yang dapat melaksanakan instruksi resmi dari Pemerintah Pusat tersebut.

Contoh lainnya seperti yang dilakukan oleh Wali Kota Bandung, Ridwan Kamil. Kang Emil, panggilan akrab Ridwan Kamil, yang seorang ahli tata ruang kota berhasil

membuat Bandung lebih baik. Memberikan contoh hidup sehat, bebas polusi dan mengurangi kemacetan, Kang Emil lebih sering ke kantor menggunakan sepeda daripada mobil dinas. Kang Emil juga punya caranya sendiri untuk menjalin aspirasi masyarakat Bandung dengan Pemerintahannya dengan cara unik dan modern, yaitu dengan mewajibkan seluruh SKPD Kota Bandung untuk mempunyai akun sosial media Twitter. Dengan cara ini semua orang bisa melihat sekaligus memberi saran atau kritik terhadap segala yang dilakukan Pemkot dan menjadi segala yang menjadi unek-unek masyarakat.

Ridwan Kamil yang berhasil mengasrikan kembali Kota Bandung ini mengharamkan gadget ketika rapat berlangsung. Upayanya mendisiplinkan Kota Bandung terlihat hasilnya saat ini, Bandung menjadi lebih asri dan rapi serta bersih. Informasi apapun tentang Kota Bandung pun bisa didapat oleh siapapun melalui situs resmi atau akun twitter resmi. Begitulah Kang Emil yang menggunakan cara-cara modern untuk mengembangkan pemerintahannya. Kang Emil mampu membaca dan mengikut perkembangan masyarakatnya untuk kemudian bisa mendapat tempat di hati masyarakat Bandung.

D. RANGKUMAN

Pengembangan Organisasi atau Organisation Development Menurut Admosudirdjo (1980; 323-324) dalam Wursanto, mempunyai dua arti, yaitu pengembangan organisasi sebagai fungsi administrator atau fungsi administrasi, dan pengembangan organisasi sebagai fungsi spesialis (specialist function) atau sebagai suatu teknik manajemen. Pengembangan organisasi sebagai fungsi administrasi yaitu kegiatan yang merupakan fungsi dan kewajiban secara administrasi untuk selalu mengembangkan dan menyesuaikan organisasi dengan mempertimbangkan pengaruh dari faktor lingkungan, teknologi, dan kemajuan sumber daya manusia yang ada. Sedangkan fungsi spesialis bertujuan mengubah kepercayaan, sikap mental, nilai, dan struktur organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, lingkungan serta tantangan-tantangannya.

Tinjauan hukum atas tindakan pengembangan dan penataan organisasi jelas tertulis dalam Permendagri Nomor 57 tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah. Pasal 2 menyebutkan bahwa penataan organisasi daerah dilakukan melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Permendagri ini menjadi kekuatan hukum atas hak setiap organisasi publik melakukan pengembangan organisasi. Tinjauan hukum dan kebijakan untuk pengembangan dan penataan organisasi sektor publik berawal dari keberhasilan sektor privat yang lebih dulu melakukan

pengembangan dan atau penataan organisasinya dengan tujuan untuk menghadapi pesaing bisnisnya.

Di dalam pengembangan organisasi publik terdapat beberapa teknik yang digunakan, yaitu : Latihan kepekaan (sensitivity tranining), Latihan Jaringan (Grid Training), Umpan balik survey (survey feedback), Konsultasi proses (process consultasion), Perdamaian oleh pihak ketiga (third-party peacemaking), Pembentukan Tim (Team Building).

E. LATIHAN

1. Sebutkan apa saja teknik-teknik yang digunakan dalam pengembangan penataan organisasi publik!
2. Jelaskan contoh realita tentang pengembangan dan penataan dalam organisasi publik!
3. Dalam pengertian pengembangan organisasi menurut Menurut Admosudirdjo (1980; 323-324) dalam Wursanto, mempunyai dua fungsi yaitu sebagai fungsi administrasi atau administrator dan fungsi spesialis, jelaskan apa perbedaan kedua fungsi tersebut!
4. Bagaimana awal mula munculnya tinjauan hukum dan kebijakan untuk pengembangan dan penataan organisasi sektor publik ?
5. Seberapa pentingnya pengembangan dan penataan organisasi bagi organisasi publik?

JAWABAN

1. Ada beberapa teknik yang digunakan dalam pengembangan organisasi publik, yaitu : Latihan kepekaan (sensitivity tranining), Latihan Jaringan (Grid Training), Umpan balik survey (survey feedback), Konsultasi proses (process consultasion), Perdamaian oleh pihak ketiga (third-party peacemaking), Pembentukan Tim (Team Building).
2. Seperti yang dilakukan oleh Prof. Dr. Dahlan Iskan ketika memimpin BUMN masa jabatan 2011-2014. Dahlan yang menduduki posisi Menteri ketika reshuffle menggantikan Mustafa Abubakar ditahun 2011 ini melakukan gebrakan ditubuh BUMN. Dimana Dahlan memulainya dengan mengganti para pegawai yang sudah tidak kompeten atau sudah memasuki waktu pensiun dengan para pemuda kreatif dan cerdas. Ada 14 gebrakan yang dilakukan oleh pemimpin Jawa Pos ini terhadap 142 perusahaan milik BUMN. Melebarkan sayap BUMN ke Irak dan Myanmar adalah langkah yang diutamakan untuk mengembalikan eksistensi BUMN. Selanjutnya, Percepatan pembangunan tol bandara Nusa Dusa-Benoa Bali, pengawasan langsung dilakukan oleh Dahlan terhadap berjalannya program BUMN diberbagai daerah, setiap akhir minggu Dahlan berkeliling nusantara guna mengecek berjalannya

program-program BUMN. Gerbang Tol Otomatis (GTO) berhasil diwujudkan dengan menggandeng PT LEN dan PT Telkom. GTO adalah buatan asli anak bangsa yang dimaksudkan untuk mengurangi kemacetan dengan cara otomatis. Apa yang dilakukan oleh Dahlan merupakan apa yang memang seharusnya dilakukan, merubah apa yang memang sudah seharusnya dirubah demi keberlangsungan fungsi yang sesungguhnya dari suatu organisasi publik. Penataan organisasi memang tidak selalu berjalan sesuai rencana, perbedaan karakter dan cara pandang setiap individu membuat menjadikan setiap kebijakan pengembangan organisasi dalam suatu organisasi publik akan selalu ada perlawanan yang lebih berani.

3. A. Pengembangan organisasi sebagai fungsi administrasi yaitu kegiatan yang merupakan fungsi dan kewajiban secara administrasi untuk selalu mengembangkan dan menyesuaikan organisasi dengan mempertimbangkan pengaruh dari faktor lingkungan, teknologi, dan kemajuan sumber daya manusia yang ada.
B. fungsi spesialis bertujuan mengubah kepercayaan, sikap mental, nilai, dan struktur organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, lingkungan serta tantangan-tantangannya.
4. Tinjauan hukum atas tindakan pengembangan dan penataan organisasi jelas tertulis dalam Permendagri Nomor 57 tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah. Tinjauan hukum dan kebijakan untuk pengembangan dan penataan organisasi sektor publik berawal dari keberhasilan sektor privat yang lebih dulu melakukan pengembangan dan atau penataan organisasinya dengan tujuan untuk menghadapi pesaing bisnisnya. Dengan tujuan berbeda, sektor publik mengadopsi cara yang dilakukan organisasi privat tersebut dengan penyesuaian menyeluruh terhadap peraturan perundang-undangan lain yang bersnagkutan. Seperti peraturan penerimaan dan pemberhentian pegawai.
5. Pengembangan organisasi bagi organisasi publik sangat penting, bahkan lebih penting daripada pengembangan organisasi yang dilakukan swasta. Hal ini karena organisasi publik harus mempertahankan eksistensinya dimata masyarakat sebagai objek implementasi kebijakan yang telah dirumuskan. Masyarakat yang semakin menuntut lebih atas kebutuhannya karena perkembangan zaman harus dibarengi oleh kesiapan pemerintah memfasilitasi dengan cara yang juga mengikuti trend agar apa yang disampaikan oleh Pemerintah dapat diterima oleh masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Drs. Ig. Wursanto. 2005. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: C.V ANDI OFFSET.

Sutarto.2012.*Dasar-dasar Organisasi*.Jogjakarta:GadjahMada University.

SIAGIAN, Sondang P. “Teori Pengembangan Organisasi. Ed. 1, Cet.7. Jakarta:Bumi Aksara, 2012 hlm. 17-31.

www.bandung.go.id

Peraturan menteri dalam negeri nomor 57 tahun 2007 tentang petunjuk teknis penataan organisasi perangkat daerah.

