

---

**ARTIKEL PENELITIAN**

**INISIASI PEMBINAAN INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH MELALUI METODE DABETULKA DI KABUPATEN SANGGAU DALAM PERSPEKTIF *WHOLE OF GOVERNMENT***

<sup>1</sup>Eko Supriyanto,<sup>✉</sup>

<sup>1</sup>Politeknik Negeri Pontianak

**Abstrak**

---

Industri Kecil dan Menengah (IKM) sebagai subsektor dari usaha kecil dan menengah merupakan salah satu solusi bagi pemerintah dalam menyediakan lapangan kerja dan lapangan usaha bagi masyarakat. Upaya pembinaan subsektor ini ternyata melibatkan banyak pihak terkait sehingga memerlukan upaya yang terpadu guna memberikan kemudahan bagi pelaku IKM dan menjamin keberlangsungan serta perkembangan usahanya. Dalam rangka memberikan pelayanan yang terpadu dalam pembinaan IKM, Pemerintah Kabupaten Sanggau melalui Dinas Perindustrian dan Perdagangan menginisiasi suatu metode pembinaan yang dimulai dari pendampingan dalam pembentukan usaha IKM, pendampingan penyusunan proposal, penyediaan kartu IKM (*IKMers Card*) bagi IKM yang telah terdaftar dan pembangunan gerai IKM (Metode DABETULKA). Berkenaan dengan pendekatan *Whole of Government* (WoG) dalam pelayanan publik, penulis melakukan pengkajian kesesuaian antara desain metode DABETULKA dengan prinsip-prinsip WoG tersebut. Melalui pengkajian terhadap faktor-faktor pemungkin (*enabler*) WoG, dapat disimpulkan bahwa penerapan metode DABETULKA merupakan salah satu bentuk implementasi pendekatan WoG dalam pelayanan publik, khususnya dalam pembinaan IKM, meskipun masih diperlukan beberapa penyempurnaan agar berjalannya proses dan ketercapaian tujuan dapat benar-benar sesuai dengan prinsip-prinsip WoG.

---

**Kata Kunci:** *Pembinaan IKM, DABETULKA, Whole of Government*

---

<sup>✉</sup> Alamat korespondensi:

Politeknik Negeri Pontianak

Jl. Ahmad Yani, Kota Pontianak, Provinsi Kalimantan Barat, Indonesia

E-mail: ekosup12345@gmail.com

## PENDAHULUAN

Upaya pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat terus dilakukan dengan berbagai macam program dan kegiatan yang bersinergi antara pemerintah pusat dan daerah khususnya sampai ditingkat Kab/kota. Peningkatan kesejahteraan masyarakat selalu dikaitkan dengan upaya-upaya menyediakan lapangan kerja dan kesempatan berusaha sebagai sumber pendapatan untuk kehidupan mereka. Pendapatan yang memadai diharapkan akan meningkatkan kualitas hidup yang dalam jangka panjang juga berarti peningkatan kualitas sumber daya manusia di masa mendatang. Usaha kecil dan menengah merupakan salah satu sektor yang diharapkan mampu berkontribusi terhadap peningkatan kualitas hidup masyarakat sekaligus sebagai penyangga perekonomian masyarakat di kelas menengah ke bawah. Sektor ini juga berhadapan langsung dengan kondisi riil kebutuhan masyarakat beserta dinamikanya sehingga memungkinkan munculnya berbagai variasi produk serta pelayanan dan harus mampu beradaptasi, kreatif dan inovatif. Hal ini berarti bahwa akan lebih banyak lagi jenis-jenis usaha yang dapat dikembangkan sehingga akan memunculkan banyak wirausaha baru dan penyerapan tenaga kerja, yang umumnya tidak menuntut tingkat pendidikan dan keahlian yang tinggi sehingga akan lebih bersifat padat karya. Dengan demikian, pengembangan usaha kecil menengah juga merupakan salah satu solusi bagi pemerintah dalam penyediaan lapangan kerja bagi masyarakat.

Jika memperhatikan dari dokumen Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah yang dirilis oleh Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI) bekerja sama dengan Bank

Indonesia Tahun 2015 disebutkan bahwa UKM memberikan kontribusi sebesar 59,08% terhadap Produk Domestik Bruto Nasional dan merupakan tulang punggung perekonomian nasional karena berisikan 99,9% pelaku usaha (LPPI, 2015). Sub sektor Industri Kecil dan Menengah (IKM) pada sektor UKM kiranya perlu mendapatkan perhatian khusus dari pemerintah. Hal ini dikarenakan sektor industri memiliki arti penting dalam mengakselerasi perekonomian karena di sini terjadi peningkatan nilai tambah dari suatu komoditas baik melalui modernisasi maupun sentuhan kreatifitas, sehingga dapat menciptakan lapangan usaha baru dan menyerap tenaga kerja.

Mengingat potensi yang besar yang dimiliki oleh subsektor industri kecil dan menengah dalam pembangunan perekonomian, diperlukan upaya terpadu dalam memberikan kemudahan memulai dan mengembangkan usaha bagi pelaku IKM melalui pembinaan yang melibatkan berbagai pihak yang terkait. Saat ini, upaya pembinaan memang telah dilakukan oleh berbagai pihak khususnya pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah. Namun di sisi lain, berbagai permasalahan masih dihadapi oleh para pelaku IKM sehingga belum mampu berkembang secara optimal. Beberapa permasalahan yang mendapat perhatian dalam pembinaan IKM ini antara lain lokasi usaha, perizinan, asosiasi pelaku usaha industri, fasilitas pengolahan limbah, standarisasi produk, sifat produksi yang *customized* atau tidak, status kepemilikan lokasi usaha, teknologi dan peralatan yang digunakan, sumber daya manusia yang berpotensi, orientasi usaha dan kompetitor (LPPI, 2015). Dalam menangani masalah-masalah tersebut, pelaku IKM harus berhadapan dengan berbagai pihak dan proses

birokrasi yang cukup menyita perhatian, waktu dan sumber daya. Hal ini tentu saja akan menjadi beban tersendiri bagi pelaku IKM disamping perjuangan mereka untuk mempertahankan keberlangsungan dan mengembangkan usahanya.

Menyadari akan arti pentingnya pembinaan industri kecil dan menengah dalam rangka pembangunan ekonomi dan peningkatan pendapatan serta kesejahteraan masyarakat, serta banyaknya instansi yang terkait dalam isu ini, maka Pemerintah Kabupaten Sanggau melalui Dinas Perindustrian dan Perdagangan menginisiasi suatu metode pembinaan IKM yang disebut sebagai “DABETULKA”. Metode ini merupakan singkatan dari urutan tahapan yang terdiri dari pendampingan, pembentukan, pemberian kartu IKM hingga pelayanan gerai IKM. Metode Dabetulka ini dapat diartikan sebagai metode pembinaan pembentukan IKM dan KUB sekaligus proposal online yang mudah, cepat, akurat dan berorientasi pada IKMers Card dan layanan Gerai SAMER (Wiranto, 2017).

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, pembinaan IKM memerlukan suatu upaya yang terpadu oleh berbagai pihak. Di satu sisi, banyaknya pihak yang menangani pembinaan IKM menunjukkan besarnya perhatian terhadap IKM dan ketersediaan sumber daya untuk itu, namun di sisi lain dapat juga menimbulkan tumpang tindih kegiatan, fragmentasi sumber daya dan ego sektoral yang justru kontraproduktif terhadap tujuan pembinaan itu sendiri. Kondisi tersebut merupakan salah satu kendala dalam implementasi kebijakan Pemerintah di mana sektor-sektor pembangunan seakan berkompetisi untuk mencapai kinerjanya sehingga muncul perilaku ego sektoral yang

mengungkung unit-unit kerja dalam pemahaman yang sempit terhadap kepentingan sektornya dan mengabaikan tujuan yang lebih luas.

Pendekatan *Whole of Government* (WoG) hadir sebagai respon terhadap fenomena menguatnya ego sektoral dalam praktek kebijakan pemerintahan dan pelayanan publik. Dalam hal ini, WoG merupakan perspektif baru dalam menguatkan koordinasi antar sektor sehingga mampu menemukan solusi terhadap permasalahan yang sulit diuraikan (*wicked problem*), mewujudkan tujuan kebijakan dengan efektif, menghindari pemborosan sumber daya dalam implementasinya serta menciptakan proses pembelajaran dalam rangka penguatan kapasitas aparatur pemerintah.

Terkait dengan upaya pembinaan IKM melalui inisiatif metode DABETULKA yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sanggau, perlu dikaji apakah inisiatif tersebut mengusahakan keterpaduan gerak antar instansi pemerintah maupun pihak-pihak terkait lainnya. Melalui identifikasi faktor-faktor pemungkin (Colgan et.al.,2014), akan dikaji apakah inisiatif pembinaan IKM melalui metode DABETULKA di Kabupaten Sanggau telah menerapkan prinsip-prinsip WoG di dalam desain kebijakan dan implementasinya.

Penelitian ini merupakan salah satu upaya memperkuat koordinasi dan keterpaduan antar lembaga yang terkait dengan pembinaan IKM. Keterpaduan tersebut tentunya akan memberikan kemudahan bagi masyarakat pelaku IKM, meminimalisasi biaya yang dikeluarkan dalam berusaha, memangkas alur birokrasi sehingga akan lebih meningkatkan semangat untuk memulai dan mengembangkan

usaha dengan menggunakan metode DABELTUKA.

Banyak indikator pembangunan yang belum mampu tercapai dengan efektif, sementara pemerintah telah mengeluarkan berbagai program. Salah satu hal yang dipandang berkaitan dengan tidak efektif dan efisiennya kebijakan dan program pembangunan adalah begitu sulitnya melepaskan diri dari ego sektoral. Unit-unit kerja pemerintah bekerja sendiri-sendiri dan sulit untuk berkolaborasi. Pemerintah menjalankan berbagai program tidak sebagai suatu kesatuan yang utuh. Pendekatan WoG dipandang sebagai salah satu model untuk membuat program-program pemerintah dapat mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien melalui kolaborasi atau kerja sama antar organisasi-organisasi pemerintah. DABELTUKA merupakan salah satu upaya kolaboratif Pemerintah Kabupaten Sanggau dalam membina IKM di daerah tersebut.

## METODE

Penelaahan terhadap nilai-nilai WoG yang dimaksud dilakukan dengan menguraikan keberadaan *enabling factors* pada tahap inisiasi dan tahap awal implementasi metode "DABETULKA". Analisis dilakukan secara kualitatif, dengan sumber data utama berupa Rancangan Proyek Perubahan dan Laporan Proyek Perubahan yang ditulis oleh Sylvester Roy Wiranto, SE selaku *project leader* dalam proyek Penguatan Industri Kecil Menengah (IKM) dan Kelompok Usaha Bersama (KUB) secara Administrasi melalui metode DABETULKA Berorientasi pada layanan Gerai Samer. Selain itu informasi juga diperoleh dari *Project Leader* dan para informan yang terkait dengan proyek tersebut, serta

melalui penelaahan dokumen-dokumen lain yang terkait.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian awal tulisan ini telah dikemukakan arti penting IKM dan UKM dalam perekonomian nasional, baik dari segi serapan tenaga kerja, kontribusi terhadap PDB maupun daya tahannya terhadap krisis ekonomi. Namun untuk Kabupaten Sanggau belum diketahui seberapa besar kontribusi sektor UKM dan IKM terhadap PDRB. Informasi yang tersedia adalah pertumbuhan industri kecil yang menurut Wiranto (2017) adalah sebesar 22,65% untuk periode 2012-2015 sedangkan untuk industri menengah sebesar 2,69%. Data ini diperoleh berdasarkan jumlah IKM yang mendaftarkan usahanya baik untuk mendapatkan Surat Keterangan Usaha dari Desa/Kelurahan, Izin Usaha Mikro Kecil (IUMK) dari Kecamatan, maupun Izin Usaha Industri (IUI) atau Tanda Daftar Industri (TDI) dari Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (BPMPTSP).

Berdasarkan hasil Sensus Ekonomi yang dilaksanakan oleh Badan Pusat Statistik pada tahun 2016, dari 21.302 unit usaha atau perusahaan di Kabupaten Sanggau, 20.948 unit atau 98,34 % diantaranya adalah usaha mikro dan kecil. Dari segi serapan tenaga kerja, usaha mikro dan kecil menyerap sampai dengan 74,46%. Dari data statistik tersebut, sudah semestinya ada perhatian khusus terhadap industry kecil dan menengah di Kabupaten Sanggau apalagi dengan mempertimbangkan keuntungan geografis adanya pintu perbatasan darat antarnegara di Entikong yang seharusnya dapat menjadi salah satu sasaran pasar produk IKM Kabupaten Sanggau.

Permasalahan yang dihadapi dalam pembinaan IKM di Kabupaten Sanggau berawal dari ketersediaan data IKM. Pemerintah Kabupaten dan BPS menggunakan definisi dan metodologi yang berbeda dalam pendataan IKM. Di sisi lain, pembinaan hanya dapat dilakukan terhadap IKM yang telah terdaftar, baik di Desa/Kelurahan, Kecamatan maupun BPM-PTSP. IKM yang telah terdata inilah yang akan menjadi sasaran pembinaan yang memang bertujuan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan lainnya seperti masih rendahnya daya saing, permodalan, sarana dan teknologi, kreasi dan inovasi, pemasaran dan lain sebagainya.

Berangkat dari identifikasi terhadap permasalahan sebagaimana tersebut di atas, maka Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kabupaten Sanggau melalui Seksi Pembinaan Industri menginisiasi suatu metode pembinaan yang dimulai dari pendampingan dalam pembentukan usaha IKM, pendampingan penyusunan proposal, penyediaan kartu IKM (*IKMers Card*) bagi IKM yang telah terdaftar dan pembangunan gerai IKM.

Pendampingan pembentukan IKM yang dimaksud dalam metode ini adalah pendataan dan pendaftaran unit IKM baru. Dalam hal ini, IKM dianggap telah terbentuk jika telah masuk dalam *database* Dinas Perindagkop UKM. Untuk itu, dari Dinas ditugaskan beberapa staf lapangan untuk berkerjasama dengan pihak BPM-PTSP, Aparat Kecamatan dan Aparat Kelurahan untuk mendata dan memfasilitasi unit-unit Industri Kecil Menengah yang baru dibentuk.

Terkait dengan pendataan dan pendaftaran, di dalam metode

DABETULKA juga akan disediakan system pendaftaran secara online sehingga pendaftaran IKM dapat dilakukan di Kecamatan atau Desa tempat domisili namun data dapat langsung tersimpan pada database Dinas Perindagkop UKM. Dengan tersedianya database IKM, diharapkan pembinaan IKM dapat lebih efektif, merata dan berkelanjutan. Selain itu, juga menjadi alat pemantauan eksistensi IKM. Data yang tersedia hingga saat ini hanya mencakup unit IKM yang dibentuk, sehingga belum tersedia data mengenai IKM yang tidak aktif. Sistem pendataan dan pendaftaran online ini disertai dengan aplikasi online untuk pengajuan proposal bantuan bagi IKM yang telah terdaftar.

Bagi IKM yang telah terdaftar juga akan diberikan kartu yang dapat dianggap sebagai “Tanda Pengenal” IKM di Kabupaten Sanggau, yang disebut sebagai *IKMers Card*. Kartu ini juga memberikan manfaat untuk mendapatkan potongan harga dalam pembelian sarana produksi pada toko-toko atau supplier yang bekerja sama dengan Pemerintah Kabupaten Sanggau.

Setelah tersedianya *database* IKM dan adanya “tanda pengenal” pelaku IKM, tahap selanjutnya dari metode DABETULKA ini adalah pembangunan gerai layanan IKM yang disebut sebagai GERAJ SAMER (Satu Atap Merangkul *IKMers*). Pembangunan gerai tersebut dimaksudkan sebagai *showroom*, tempat penjualan dan pusat informasi IKM.

Metode DABETULKA ini juga dapat dipandang sebagai suatu upaya memperkuat koordinasi antar lembaga yang terkait dengan isu pembinaan IKM. Keterpaduan gerak masing-masing lembaga tersebut tentunya akan memberikan kemudahan bagi masyarakat pelaku IKM, meminimalisasi biaya yang dikeluarkan

dalam berusaha, memangkas alur birokrasi yang terlalu panjang sehingga akan lebih meningkatkan semangat untuk memulai dan mengembangkan usaha.

Semakin berkembangnya usaha IKM tentunya akan berkonsekuensi kepada semakin banyaknya “urusan” yang harus dijalani. Dari segi perizinan, jenis izin yang semula hanya perlu diurus di tingkat desa/kelurahan atau kecamatan akan meningkat ke Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu karena asset IKM yang juga meningkat. Perubahan ini juga membawa konsekuensi kewajiban membayar pajak, sehingga IKM harus memiliki Nomor Pokok Wajib Pajak. Selain itu, ada IKM yang harus mengurus SNI ke Baristan, sertifikasi Halal, izin dinas kesehatan dan sebagainya. Urusan-urusan ini tentunya akan menyita waktu, tenaga dan biaya bagi para pelaku IKM yang sebagaimana anggota masyarakat pada umumnya tidak perlu

Melalui metode DABETULKA, apabila para pelaku IKM akan mengurus berbagai izin atau hal-hal lain terkait pembinaan dan pengembangan usahanya, diupayakan hanya perlu berurusan dengan satu pihak saja, dalam hal ini adalah Dinas Perindagkop UKM. Selanjutnya, Dinas Perindagkop UKM yang akan berhubungan dengan lembaga-lembaga terkait. Dalam kaitannya dengan pendekatan WoG, para pelaku IKM tidak perlu dipusingkan oleh urusan tugas pokok dan fungsi suatu unit kerja yang seringkali pula bertumpang tindih dengan unit kerja lainnya sehingga menjadi penghambat kecepatan dan kemudahan pelayanan. Selain itu, metode ini juga diharapkan akan mengintensifkan koordinasi antar lembaga terkait dan membuat tujuan

pemberdayaan IKM lebih mengemuka dibanding sekedar pelaksanaan tugas, fungsi dan kinerja jangka pendek.

Apakah inisiatif DABETULKA merupakan salah satu contoh pendekatan WoG, dapat dilihat dengan menelaah faktor-faktor enabler sebagaimana dikemukakan oleh Colgan et.al (2014). Pembahasan ini tidak dimaksudkan untuk mengevaluasi pelaksanaan DABETULKA karena memang saat ini baru pada tahap awal implementasinya. Apabila desain metode DABETULKA dapat memenuhi *enabling factors* dari WoG dan dapat diimplementasikan sehingga mewujudkan tujuan jangka menengah dan jangka panjang, maka metode DABETULKA berpeluang menjadi salah satu contoh *best practice* dalam implementasi Pendekatan WoG dalam upaya pembinaan Industri Kecil dan Menengah.

Sebagai bentuk penerapan pendekatan WoG, kualitas koordinasi yang bahkan berupa kolaborasi menjadi hal yang mutlak harus dipenuhi. Dalam hal ini, inisiator metode DABETULKA telah mengidentifikasi pihak-pihak yang akan mempengaruhi dan dikenai pengaruh kebijakan pembinaan IKM melalui metode dimaksud. Dengan menggunakan instrument *stakeholder mapping* yang dikembangkan oleh Eva Schijffer (2007), dapat dipetakan posisi para pemangku kepentingan (*stakeholder*) berdasarkan pengaruh dan kepentingannya.

Pada awal implementasi telah dilakukan pertemuan dengan para *stakeholder* guna mensosialisasikan desain metode DABETULKA, termasuk hasil, tujuan dan ruang lingkup pelaksanaannya. Salah satu hal yang mengemuka dalam pembahasan dengan para *stakeholder* adalah kemungkinan tumpang tindih kegiatan dengan Badan Penanaman

Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (BPMPTSP). Hal ini bisa dijumpai melalui diskusi yang intensif sehingga tercipta kesepakatan mengenai tujuan yang sama dan kejelasan pembagian peran antar *stakeholder*.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, data IKM yang akan mendapatkan pembinaan diperoleh dari BPMPTSP, Kecamatan dan Desa/Kelurahan. Di sisi lain Badan Pusat Statistik (BPS) juga mengeluarkan data yang mengenai industri kecil dan menengah dengan kriteria dan metodologi yang berbeda. Hal ini menjadi penting untuk mendapat perhatian karena data dari BPS memiliki keterkaitan dengan perhitungan indikator-indikator lainnya untuk menggambarkan kinerja pembangunan pada berbagai sector. Namun dalam tahap awal metode DABETULKA, BPS tidak teridentifikasi sebagai salah satu *stakeholder*. Selain keterkaitan antar indikator, pelibatan BPS juga dapat memperkuat kinerja pendataan IKM mengingat sumber daya dan keahlian BPS dalam hal data yang memang merupakan *core business* lembaga tersebut.

Mengenai pelibatan tenaga pelaksana pada tahap awal, menurut *project leader* telah dilakukan sebelum implementasi dengan tujuan agar mereka memahami tugas dan peran dalam pelaksanaan DABETULKA. Para pelaksana tidak dilibatkan dalam tahap perumusan masalah. Dalam hal ini, *project leader* dan unsur atasan merasa bahwa tanggung jawab staf pelaksana adalah teknis pelaksanaan di lapangan. Hal-hal yang terkait dengan latar belakang program dijelaskan pada saat rapat pembentukan tim kerja.

Implementasi metode DABETULKA merupakan suatu upaya menyelaraskan langkah unit-unit kerja terkait dengan pembinaan IKM dalam rangka memaksimalkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Mengingat tugas pokok, fungsi dan target kinerja unit kerja yang berbeda-beda, maka perlu ada suatu titik temu yang membuat pihak-pihak terkait bersedia untuk berkolaborasi dan terlibat secara aktif dalam kebijakan ini. Unit-unit kerja perangkat daerah pada dasarnya merupakan “alat” yang dibentuk oleh Kepala Daerah guna melaksanakan kebijakan dan program dalam rangka mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategis. Oleh karena itu, perumus kebijakan harus dapat menjelaskan keterkaitan metode DABETULKA dengan prioritas strategis Kepala Daerah. Prioritas atau tujuan strategis inilah yang pada waktu perumusan rencana strategis tingkat daerah (RPJMD) dijabarkan ke dalam indikator-indikator kinerja dan program-program yang diamanatkan kepada unit-unit kerja terkait. Oleh karena itu, metode DABETULKA juga hendaknya dipahami oleh unsur pimpinan di Dinas Perindagkop dan UKM agar dapat dikomunikasikan kepada unsur pimpinan yang lebih tinggi (Kepala Daerah) dan pimpinan-pimpinan pada unit kerja lain yang terkait.

Pimpinan yang memahami latar belakang perumusan dan pelaksanaan suatu kebijakan hendaknya dapat mengawal implementasi sampai dengan terlihatnya hasil dan manfaat dari kebijakan tersebut. Namun dalam konteks pelaksanaan metode DABETULKA, terjadi pergantian Kepala Dinas Perindagkop dan UKM pada saat awal implementasi sehingga pimpinan yang mengawal implementasi bukanlah orang yang menyepakati

perumusan masalah dan desain kebijakan. Berdasarkan informasi dari *project leader*, pimpinan yang baru telah menyatakan dukungan terhadap pelaksanaan kegiatan dan hingga saat ini selalu menyetujui langkah-langkah yang dilakukan dalam rangka implementasi DABETULKA. Hal ini juga berkaitan dengan kondisi di mana pimpinan yang baru telah sejak lama saling mengenal secara personal dengan *project leader*.

Selain bergerak di tataran “atas”, yaitu mensinkronkan tujuan DABETULKA dengan prioritas startegis pimpinan daerah dan sasaran kinerja unit-unit kerja lain, sebagai pimpinan di unit kerjanya, Kepala Dinas juga harus membekali para anggotanya dengan skill, kewenangan dan tanggung jawab yang memadai. Dalam konteks WoG, *soft skills* berupa kemampuan membangun jejaring, komunikasi efektif, pemecahan masalah, kemampuan berkolaborasi dan lain-lain menjadi relevan untuk diberikan kepada jajaran staf. Namun, hal ini belum dapat dipenuhi secara efektif karena beberapa alasan seperti keterbatasan anggaran dan belum mengemukanya pengembangan kapasitas soft skill dalam agenda pengembangan SDM aparatur di Kabupaten Sanggau.

Inisiatif yang bercorak WoG harus dapat menentukan dari mana sumber-sumber daya (khususnya keuangan) diperoleh serta bagaimana pembagian tanggung jawab atas sumber-sumber daya tersebut. Metode dabetulka pada dasarnya adalah cara pembinaan yang relative tidak memerlukan alokasi anggaran khusus. Namun, hal ini tidak berarti bahwa upaya mendapatkan dukungan pendanaan menjadi tidak penting. Metode ini memiliki rencana kegiatan pada jangka menengah dan

jangka panjang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagaimana diketahui, sistem penganggaran pada Pemerintah Daerah dilakukan dengan asas tahunan dan berdasarkan kepada perencanaan tahunan. Meskipun pada tingkat unit kerja telah disusun perencanaan strategis yang berlaku selama lima tahun, namun belum dapat memberi jaminan kepastian penganggaran kegiatan selama kurun waktu tersebut karena harus dijabarkan lagi ke dalam perencanaan tahunan. Oleh karena itu, unit-unit kerja yang memiliki pengaruh terhadap penganggaran hendaknya juga dipetakan sebagai pemangku kepentingan di dalam proyek ini.

Selain keuangan, sumber daya manusia juga merupakan titik sentral dalam inisiatif WoG. Permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan metode DABETULKA adalah tidak diperpanjangnya kontrak staf lapangan pada tahun 2018 dan harus melakukan rekrutmen baru. Karena staf lapangan hanya melakukan tugas-tugas teknis operasional, *project leader* memandang bahwa para staf pelaksana yang baru hanya memerlukan arahan teknis dan dipandang akan dapat melaksanakannya sesuai dengan petunjuk teknis yang telah disiapkan.

Namun kiranya permasalahan sumber daya manusia tidak hanya terbatas pada staf pelaksana. Dalam iklim penempatan jabatan pada pemerintahan daerah dewasa ini, seringkali masalah kompetensi, kebutuhan riil organisasi dan kontinuitas program tidak cukup diperhatikan. oleh karena itu, posisi *project leader* pun tidak dapat dijamin akan berlangsung sampai dengan tercapainya tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, dalam desain kegiatan juga harus memuat strategi untuk

menanamkan pemahaman mengenai filosofi program dan mengantisipasi terjadinya pergantian pejabat sebagaimana disinggung di atas.

WoG menekankan kepada peningkatan kualitas koordinasi, bahkan lebih kepada kolaborasi. Walaupun di dalam kolaborasi dikatakan bahwa telah tercipta struktur yang baru, namun struktur pokok beserta tugas dan fungsi pihak-pihak yang terlibat tidak dapat ditinggalkan karena pertanggungjawaban formal tetap dibutuhkan. Dalam penyusunan desain implementasi DABETULKA, pemetaan stakeholder telah dilakukan dengan mempertimbangkan tugas, fungsi dan kewenangan masing-masing pihak. Pada dasarnya di dalam implementasi, para pihak yang terlibat tetap melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan dipadukan di dalam kerangka proyek DABETULKA.

Secara formal struktur tim implementasi DABETULKA hanya berisikan personil internal Dinas Perindagkop dan UKM Kabupaten Sanggau. Tim ini merupakan suatu tim efektif di mana para anggotanya yang akan bergerak sesuai pembagian tugasnya untuk berhubungan intensif dengan pihak-pihak eksternal. Pihak-pihak itulah yang nantinya diharapkan dapat mendukung implementasi dengan tidak meninggalkan tugas pokok dan fungsinya. Oleh karena itu, komunikasi baik secara formal maupun informal menjadi hal yang mutlak untuk terus dilakukan dalam rangka mengenali karakter tugas, fungsi dan bahkan personal para pemangku kepentingan serta mendapatkan dukungan yang nyata dari mereka.

Desain implementasi metode DABETULKA memuat rumusan tujuan baik pada jangka panjang, jangka

menengah maupun jangka pendek, manfaat, ruang lingkup serta output-output kunci pada setiap tahapannya (*key deliverables*). Kejelasan mengenai hal-hal tersebut merupakan modal utama untuk meyakinkan pihak-pihak yang akan dilibatkan dalam proyek. Hal ini dimaksudkan agar pihak-pihak yang terlibat mendapatkan kejelasan akan perannya sampai ke level operasional.

Hingga tahap implementasi, pihak-pihak yang dilibatkan tidak pernah mempermasalahkan ketidakterlibatan mereka dalam penyusunan desain implementasi. Pihak-pihak di luar Dinas Perindagkop dan UKM diundang dalam pertemuan yang disebut sebagai Rapat Tim Efektif, yang agenda utamanya adalah sosialisasi pra-implementasi. Dengan demikian, perumusan tujuan, manfaat, identifikasi ruang lingkup dan perencanaan tahapan-tahapan kegiatan (*milestones*) hanya dilakukan oleh *project leader* bersama tim kecil internal Dinas Perindagkop.

Apabila dikaitkan dengan semangat WoG yang lebih mengarah kepada kolaborasi, para pemangku kepentingan idealnya telah dilibatkan pada tahap lebih awal, seperti identifikasi tujuan. *Project leader* dapat saja menyusun suatu draft lengkap desain proyek, namun masih membuka kemungkinan perubahan dengan adanya keterlibatan aktif pihak-pihak yang diajak berkolaborasi.

Menyatukan berbagai pihak yang berbeda bidang tugasnya memerlukan kejelasan tujuan dan hasil, yang selanjutnya dijabarkan ke dalam indikator-indikator kinerja, target dan kegiatan serta ruang lingkup dan keterkaitan. Hal ini dimaksudkan agar pihak-pihak yang terlibat mendapatkan kejelasan akan perannya sampai ke level operasional. Perencanaan

implementasi juga mencakup identifikasi terhadap kesenjangan-kesenjangan dalam hal informasi, kapasitas, pendanaan dan kebijakan operasional.

Sebelum pelaksanaan inisiatif berpendekatan WoG, harus disiapkan strategi untuk meningkatkan kapasitas staf, termasuk rekrutmen dengan memperhatikan jejak karir dan keahlian. Jika memungkinkan, pihak-pihak yang terlibat dapat melakukan pelatihan bersama untuk membentuk kapasitas staf dalam hal *networking*, kemampuan membangun relasi lintas batas, kemampuan kolaborasi, kesepahaman mengenai saling keterkaitan dalam pemecahan masalah dan mengelola perbedaan dalam budaya organisasi.

Terkait dengan pelaksanaan metode DABETULKA, menurut keterangan project leader telah dilakukan beberapa kali pertemuan mulai dari tahap penyusunan desain program sampai dengan persiapan implementasi. Selain itu, juga telah dilakukan sosialisasi kepada pihak-pihak eksternal. Dari kegiatan-kegiatan tersebut diharapkan terbangun kesepahaman mengenai metode DABETULKA.

Khusus untuk pembentukan kompetensi *networking*, kolaborasi, membangun relasi lintas batas dan lain-lain sebagaimana dikemukakan sebelumnya, tidak diberikan secara khusus kepada para staf. Hal ini berkaitan erat dengan keterbatasan anggaran pelatihan pada Dinas Perindag Kabupaten Sanggau. Hal ini kiranya juga terjadi di unit-unit kerja lain karena umumnya alokasi pengembangan sumber daya manusia aparatur yang memang cukup minim. Pelatihan dalam rangka peningkatan kompetensi tersebut umumnya tidak dilakukan secara khusus, namun

dimasukkan sebagai mata diklat dalam pelatihan kepemimpinan.

Kapasitas staf dalam mengimplementasikan metode DABETULKA ini lebih banyak ditunjang oleh pengalaman kerja di Dinas Perindag. Khusus mengenai kemampuan membangun relasi, komunikasi dan kolaborasi, para staf umumnya mengandalkan hubungan yang telah terlebih dahulu terjalin dengan pihak-pihak eksternal dan lebih bersifat informal.

Dalam implementasi WoG, relasi antar pihak diharapkan tidak sebatas pada hubungan formal sehingga kualitas kerja sama bisa terwujud sebagai kolaborasi. Hal ini akan sangat berkaitan dengan budaya kerja organisasi. Merujuk tipologi budaya organisasi menurut Cameron dan Quinn (Kusdi, 2011), tipe budaya "Clan" sangat menonjol dalam teamwork antar anggota organisasi. Tipe budaya ini ditunjukkan oleh suasana kekeluargaan yang kental dan hubungan yang cair antar anggota.

Di dalam implementasi Dabetulka, banyak di antara pihak-pihak yang terkait sudah saling mengenal secara pribadi sehingga hubungan yang ada dapat lebih bersifat interpersonal. Di luar urusan dinas, para stakeholder umumnya sering bertemu dan berkomunikasi. Dengan demikian, hubungan interpersonal antar pihak pada dasarnya telah ada dan dapat membantu penggalangan dukungan dalam implementasi kebijakan. Namun, permasalahannya adalah apakah pihak-pihak terkait bersedia untuk lebih longgar dalam memegang ego-sektoral dan menjadikan hubungan interpersonal yang telah ada dan suasana informal sebagai modal untuk

memadukan langkah dalam mencapai tujuan.

Komunikasi merupakan salah satu variabel penting dalam implementasi suatu kebijakan, yang akan menentukan tercapai tidaknya tujuan kebijakan (Winarno, 2005). Hal ini sangat berkaitan dengan tersampainya informasi dari perumus kebijakan kepada para pelaksana di lapangan dan sebaliknya, informasi dari para pelaksana di lapangan juga hendaknya sampai dengan efektif kepada perumus kebijakan dan pengambil keputusan. Oleh karena itu, dalam implementasi kebijakan perlu dibangun saluran-saluran komunikasi yang efektif untuk menjamin kesepahaman antar pihak yang terlibat di dalamnya.

Inisiator kebijakan DABETULKA yang berbasis WoG hendaknya menyusun rencana komunikasi kepada para stakeholder mengingat kepentingan dan tingkat pengaruh yang berbeda, dan menjalin komunikasi yang rutin dengan mereka. Pemetaan terhadap para stakeholder berdasarkan pengaruh dan kepentingannya akan sangat membantu penanggung jawab program dalam menentukan saluran komunikasi yang akan dibangun dan strategi komunikasi apa yang dibutuhkan sesuai dengan karakter, dan kepentingan para stakeholder. Hal ini telah dilakukan oleh project leader pada tahap perencanaan proyek. Aktivitas komunikasi dengan para pemangku kepentingan dilakukan secara formal maupun informal. Komunikasi formal dilakukan melalui rapat-rapat koordinasi dan sosialisasi, sedangkan komunikasi informal sering dilakukan melalui pertemuan-pertemuan informal.

Pada tahap implementasi, diakui oleh *project leader* bahwa komunikasi yang dilakukan tidak seintensif tahap

perencanaan. Dalam hal ini, komunikasi hanya berupa pemberitahuan kepada pemangku kepentingan setempat di mana aktivitas dalam implementasi DABETULKA diselenggarakan. Implementasi dipandang sebagai bagian dari tugas pokok dan fungsi sehingga sepanjang personil internal siap, maka kegiatanpun dilaksanakan.

Pencapaian tujuan dari suatu program diyakini merupakan hasil kolaborasi dari seluruh pemangku kepentingan yang telah dipetakan berdasarkan peran dan kepentingannya dalam tahap perencanaan. Hal ini berarti bahwa dukungan mereka harus tetap dijaga sampai dengan selesainya program. Oleh karena itu, mereka harus tetap diberikan informasi tentang progress implementasi sehingga tetap berada dalam kerangka program dan ikut bertanggung jawab sampai dengan terwujudnya sasaran dan tujuan yang diharapkan. Dengan demikian, komunikasi yang intensif hendaknya tidak hanya pada saat inisiasi program, namun harus tetap dilakukan hingga akhir dari implementasi.

Untuk menjamin berjalannya kebijakan, harus dibangun sistem pengumpulan data, monitoring dan evaluasi yang sesuai dengan tantangan konteks WoG. Sebagaimana diketahui, monitoring merupakan upaya untuk mengamati apakah jalannya kebijakan/program telah sesuai dengan rencana yang ditetapkan untuk memastikan ketercapaian tujuan. Selanjutnya, evaluasi juga hendaknya dilakukan tidak hanya pada saat berakhirnya kebijakan/program, namun pada tahap-tahap tertentu dari pelaksanaan. Selain itu, dalam konteks WoG monitoring dan evaluasi tidak hanya untuk mendapatkan informasi mengenai ketercapaian kinerja yang ditetapkan, namun juga untuk memantau loyalitas

para pemangku kepentingan untuk bergerak bersama-sama dalam rangka mewujudkan tujuan program.

Dalam dokumen proyek DABETULKA, telah disusun milestones jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang yang merupakan pedoman dalam implementasi. Dokumen ini juga hendaknya menjadi acuan bagi project leader dalam melakukan pemantauan dan mengukur progress implementasi.

Satu hal yang kiranya perlu untuk dipertimbangkan untuk dimasukkan dalam dokumen pentahapan implementasi adalah identifikasi stakeholder yang terlibat dalam setiap kegiatan dan tahapan. Dengan melakukan hal ini, *project leader* akan dapat memantau peran dan “loyalitas” para pemangku kepentingan untuk selanjutnya dapat mengevaluasi keterlibatan para pemangku kepentingan, strategi komunikasi serta kemungkinan pelibatan pihak lain.

Implementasi kebijakan dengan pendekatan WoG akan sangat diwarnai oleh interaksi antar para pemangku kepentingan. Interaksi ini bukan saja merupakan wahana untuk memperoleh dukungan dan sumber daya namun juga pertukaran informasi, pengetahuan dan pengalaman antar pihak yang terlibat. Komunikasi yang intensif dengan para pemangku kepentingan dalam setiap tahap implementasi dapat menjadi pendorong adanya penyerapan informasi dan pembelajaran dalam mempersiapkan tahapan implementasi berikutnya.

Faktor-faktor budaya, komunikasi serta monitoring dan evaluasi sangat terkait dengan upaya pembelajaran ini. Sebagaimana dikemukakan di atas, para pemangku kepentingan dalam DABETULKA pada umumnya telah

saling mengenal secara personal. Hal ini kiranya menjadi modal yang baik untuk melakukan komunikasi secara efektif sehingga membuka peluang yang besar bagi pertukaran informasi, pengetahuan dan pengalaman. Oleh karena itu, sistem monitoring dan evaluasi juga hendaknya dapat memungkinkan ditemukannya *lessons learned* baik dari interaksi antar pemangku kepentingan maupun dari proses implementasi itu sendiri.

## PENUTUP

Sektor Usaha Kecil dan Menengah terbukti sebagai salah satu sektor perekonomian yang memiliki daya tahan yang kuat terhadap krisis ekonomi global. Selain itu, sektor ini juga ternyata merupakan kontributor yang signifikan terhadap perekonomian dan penyerapan tenaga kerja. Oleh karena itu, sektor ini sangat layak mendapatkan perhatian dan keberpihakan dari pemerintah, khususnya dalam bentuk pembinaan yang ternyata melibatkan banyak pihak terkait.

Selain perizinan, seiring dengan perkembangan usahanya pelaku IKM juga harus memenuhi standar-standar tertentu. Hal ini tentu saja akan merepotkan dan membebani pelaku IKM, sehingga dikhawatirkan akan kontraproduktif terhadap kemajuan usaha dan upaya pemerintah sendiri dalam mengembangkan sektor ini. Untuk itu, Pemerintah Kabupaten Sanggau melalui Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi mengembangkan metode DABETULKA yang bertujuan memberikan legalitas bagi pelaku IKM sekalligus mendampingi dan memberikan pembinaan yang diperlukan bagi IKM yang telah terdaftar dalam database industry kecil dan menengah.

Mengingat pembinaan terhadap industry kecil menengah merupakan suatu kebijakan yang melibatkan banyak pihak, maka metode DABETULKA merupakan upaya menyederhanakan pelayanan yang diberikan kepada pelaku IKM sehingga mereka hanya perlu berhubungan dengan Dinas Perindag Kabupaten Sanggau yang selanjutnya akan mengkoordinasikan pemberian layanan oleh pihak-pihak lainnya. Apa yang dilakukan oleh Dinas Perindag ini erat kaitannya dengan pola pelayanan terpusat dalam pendekatan WoG.

Berkenaan dengan hal tersebut, tulisan ini mengkaji apakah metode DABETULKA yang diterapkan di Kabupaten Sanggau merupakan salah satu bentuk pendekatan WoG dalam pembinaan IKM. Berdasarkan peninjauan terhadap keberadaan faktor-faktor enabler WoG dalam perencanaan dan tahap awal implementasi metode DABETULKA, ditemukan bahwa

terdapat kesesuaian antara desain implementasi metode tersebut dengan prinsip-prinsip WoG, meskipun masih memerlukan berbagai penyempurnaan dalam beberapa aspek.

Salah satu hal yang menjadi titik berat metode DABETULKA ini adalah kerja sama multipihak dalam pembinaan IKM, yang juga merupakan indikator dari pendekatan WoG. Namun untuk menyatakan bahwa metode ini merupakan salah satu contoh *best practice*, tentunya harus dibuktikan dari beberapa indikator seperti signifikannya keberadaan *enabling factors* sebagaimana telah dibahas pada bagian sebelumnya dan efektivitas implementasi metode ini. Untuk itu, pemantauan dan evaluasi hendaknya mendapatkan perhatian sedini mungkin karena melalui proses ini akan diketahui kualitas kerja sama dan kolaborasi antar pihak terkait dan seberapa jauh progress dari implementasi serta perbandingan kinerjanya dengan upaya konvensional yang dilakukan selama ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Budiati, Lilin, 2017. Whole of Government pada Sektor Publik. Bahan Ajar Pelatihan Dasar Calon PNS Golongan III. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Tengah.
- Christensen, T., & Lægreid, P. 2007. The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67 (6), 1059-1066.
- Colgan, A., Kennedy, LA. And Doherty, N. 2014. *A Primer on Implementing Whole of Government Approaches*. Dublin: Center for Effective Services
- Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia dan Bank Indonesia, 2015. Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM).
- Lestari, Ety Puji. 2010. Penguatan Ekonomi Industri Kecil dan Menengah Melalui Platform Klaster Industri. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 146-157, mar. 2010. ISSN 2442-9155.
- Ling, Tom. 2002. *Delivering Joined-Up Government In The Uk: Dimensions, Issues and Problems*. Public Administration, Vol 80 No. 4.
- Schiffer, E. 2007. *Net-Map Toolbox: Influence Mapping of Social Networks*. Paper presented at the Documentation of Research 20/2007, Integrating Governance & Modeling Project (CPFW). Colombo, Sri Lanka: Challenge Program on Water and Food.
- Wiranto, Sylvester Roy. 2017. Penguatan Industri Kecil Menengah (IKM) dan Kelompok Usaha Bersama (KUB) Secara Administrasi Melalui Metode Damping, Bentuk, Proposal, Kartu IKMers (DABETULKA) Berorientasi Pada Layanan Gerai Samer (Satu Atap Merangkul IKMers), Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Badan

Kepegawaian dan Pengembangan  
Sumber Daya Manusia Kabupaten

Sanggau.