

KOORDINASI LINTAS SEKTOR PADA TIM SISTEM KEWASPADAAN PANGAN DAN GIZI DI KABUPATEN SLEMAN

CROSS SECTORAL COORDINATION OF FOOD AND NUTRITION ALERT SYSTEM TEAM AT SLEMAN DISTRICT

Toto Suharto¹, Laksono Trisnantoro²

¹ Dinas Kesehatan Kabupaten Sleman, Yogyakarta

² Magister Kebijakan dan Manajemen Pelayanan Kesehatan, UGM, Yogyakarta

ABSTRACT

Background: Undernourishment is a national problem. Although many programs have been launched, undernourishment cases are still happening. Inter-sectoral problem solving approach, e.g. establishment of Food and Nutrition Alert System Team is an alternative because nutrition problem is a collective problem of which its solution has to be integrated from various sectors. However, there is a constraint of lack of coordination; therefore evaluation on the implementation of coordination is important in order to develop strategies which can improve coordination of food and nutrition alert system.

Objective: To evaluate mechanism of coordination among team of food and nutrition alert system at Sleman District.

Method: The study used qualitative method to obtain data about mechanism of coordination and strategies implemented. Data were collected through in-depth interview with 10 key persons from food and nutrition alert system.

Result: Team of food and nutrition alert system had not coordination mechanism well. Mutual adjustment and direct supervision mechanism was difficult. This might be related to obscure leading sector. Standardization of work process was a mechanism dominantly because all sectors used technical guideline in doing their job. Strategies implemented as coordination meeting of head institutions, informal meeting and direct supervision by the authorities, had not improved coordination. Local government of Sleman could choose 1 of 3 alternative strategies, i.e. 1) to form coordination unit, 2) revising structure of food and nutrition alert system team with regard to echelon aspect, and 3) fulfill the formation of epidemiologist functional post group.

Conclusion: Team of food and nutrition alert system had not used mechanism of coordination as expected. Standardization of work process was a dominant mechanism, whereas mutual adjustment and direct supervision were not implemented. Strategies implemented had not improved coordination of food and nutrition alert system.

Keywords: coordination, leading sector, strategies

ABSTRAK

Latar Belakang: Gizi buruk masih menjadi masalah nasional. Meskipun telah banyak program yang diluncurkan, tetapi kasus gizi buruk masih sering muncul. Pemecahan masalah dengan menggunakan pendekatan lintas sektor, seperti dibentuknya tim Sistem Kewaspadaan Pangan dan Gizi (SKPG), merupakan alternatif karena masalah gizi merupakan masalah bersama

yang pemecahannya harus terpadu dari berbagai sektor. Namun, kendala yang ditemui adalah kurangnya koordinasi. Oleh sebab itu, evaluasi terhadap pelaksanaan koordinasi ini penting agar dapat diciptakan strategi yang dapat meningkatkan koordinasi SKPG.

Tujuan: Mengevaluasi koordinasi lintas sektor pada tim SKPG di Kabupaten Sleman.

Metode: Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk memperoleh data mengenai mekanisme koordinasi dan strategi yang diterapkan. Data tersebut dikumpulkan melalui wawancara mendalam kepada tokoh kunci SKPG yang berjumlah 10 orang.

Hasil: Tim SKPG belum melakukan mekanisme koordinasi dengan baik. Penyesuaian bersama dan pengawasan langsung belum dilakukan. Hal ini mungkin terkait dengan ketidakjelasan *leading sector*. Standarisasi proses pekerjaan merupakan mekanisme yang dominan dilakukan karena semua sektor menggunakan petunjuk teknis dalam melakukan tugasnya. Strategi yang dilakukan seperti rapat koordinasi pimpinan instansi, rapat informal dan pembinaan langsung oleh pejabat, belum dapat memperbaiki koordinasi. Pemda Sleman dapat memilih 1 dari 3 alternatif strategi, yaitu: 1) membentuk bagian khusus yang menangani koordinasi, 2) merevisi struktur tim SKPG dengan mempertimbangkan eselonisasi, dan 3) dinas kesehatan mengisi formasi kelompok jabatan fungsional epidemiolog.

Kesimpulan: Tim SKPG belum menggunakan mekanisme koordinasi yang semestinya dilakukan. Standarisasi proses pekerjaan, merupakan mekanisme yang dominan, sedangkan penyesuaian bersama dan pengawasan langsung, tidak dilakukan. Strategi yang dilakukan belum dapat memperbaiki koordinasi SKPG.

Kata Kunci: koordinasi, lintas sektor, strategi

PENGANTAR

Sampai saat ini kasus gizi buruk masih sering kita jumpai. Banyak program diluncurkan untuk menanggulangi masalah tersebut. Distribusi bubur Makanan Pendamping Air Susu Ibu (MP-ASI) dan biskuit sebagai paket makanan tambahan oleh Departemen Kesehatan merupakan salah satu contohnya, tetapi intervensi tersebut kurang efektif jika penyebab lainnya tidak diatasi secara bersama. Penyebab masalah gizi sangat kompleks, sehingga pemecahannya harus melibatkan peran sektor lain

di luar kesehatan. Dibentuknya tim Sistem Kewaspadaan Pangan dan Gizi (SKPG), merupakan upaya terpadu dalam pencegahan dan penanggulangan terhadap masalah pangan dan gizi secara dini. Namun, menurut laporan dari beberapa daerah lembaga ini mengalami penurunan.¹ Masalah umum yang muncul adalah kurangnya koordinasi antarsektor.

Dalam konteks organisasi, tim SKPG membutuhkan koordinasi untuk mensinkronkan kegiatan dari berbagai sektor. Menurut Mintzberg², ada lima mekanisme koordinasi yang penerapannya disesuaikan dengan situasi organisasi, yaitu penyesuaian bersama (*mutual adjustment*), pengawasan langsung (*direct supervision*), standarisasi proses pekerjaan (*standardization of work processes*), standarisasi hasil pekerjaan (*standardization of work outputs*), dan standarisasi keterampilan pegawai (*standardization of worker skills*). Tiga mekanisme koordinasi yang pertama memungkinkan diterapkan pada tim dalam rangka memenuhi kebutuhan tiga komponen dasar SKPG yaitu informasi, pengambilan keputusan dan tindakan. Komponen informasi berupa situasi pangan dan gizi yang unsur penunjangnya meliputi data pangan, kurang energi protein, dan kemiskinan (sosial ekonomi). Pengambilan keputusan dilakukan pimpinan atas dasar komponen informasi, sedangkan komponen tindakan adalah intervensi yang dilakukan sektor terkait terhadap masalah yang ada.

Tujuan penelitian ini mengevaluasi mekanisme koordinasi yang dilakukan tim SKPG dan mengetahui strategi Pemerintah Kabupaten Sleman dalam memperbaiki koordinasi lintas sektor.

BAHAN DAN CARA PENELITIAN

Penelitian ini mengeksplorasi komposisi tim SKPG, mendeskripsikan serinci mungkin situasi yang diteliti, menceritakan pendapat responden,

serta meneliti dalam konteks yang sesungguhnya, agar diperoleh jawaban yang lebih mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*indepth interview*) kepada sepuluh orang tokoh kunci SKPG. Selanjutnya data disajikan dalam bentuk narasi, tabel maupun kutipan langsung (kuotasi).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Tim SKPG

Tim SKPG di Kabupaten Sleman dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Bupati Nomor 19/SK.KDH/A/2003. Beberapa sektor yang terlibat di antaranya adalah Sekretariat Daerah, Dinas Kesehatan, Dinas Pertanian dan Kehutanan, Badan Pusat Statistik (BPS), Bidang KB dan Bappeda. Jumlah keseluruhan personalia yang terlibat sebanyak 31 orang. Komposisi tim SKPG disajikan pada Tabel 1.

Pada Tabel 1, antara pengarah, ketua I, dan ketua II memiliki eselon yang sama yaitu II b. Dalam pelaksanaannya, masih terdapat perbedaan pendapat mengenai *leading sector* SKPG.

Kepala Bagian Perekonomian:

SKPG *leading* sektornya dinas kesehatan, karena SK Bupati tentang tim SKPG belum direvisi.

Aspek II:

Tidak bisa jika menunjuk satu sektor saja, masalah pangan "*leader*"nya dinas pertanian, sedangkan masalah gizi "*leader*"nya dinas kesehatan.

Staf Bidang TPH:

Ada tiga instansi yang seharusnya menjadi *leader*, yaitu kesehatan, pertanian dan KB.

Ketidakjelasan *leading sector* berakibat pada mekanisme koordinasi yang dijalankan. Selama ini fungsi-fungsi koordinasi dilakukan oleh bagian perekonomian selaku sekretariat Dewan Ketahanan Pangan (DKP), sementara dinas pertanian dan dinas

Tabel 1. Komposisi Tim SKPG Menurut Jabatan dan Eselon

No.	Jabatan pada tim	Jabatan formal	Asal instansi	Eselon
1	Pengarah SKPG	Aspek II	Sekretariat Daerah	II b
2	Ketua I	Kepala Dinas Kesehatan	Dinas Kesehatan	II b
3	Ketua II	Kepala Dinas Pertanian dan Kehutanan	Dinas Pertanian dan Kehutanan	II b
4	Sekretaris I	Kabid. Yankesmas	Dinas Kesehatan	III
5	Sekretaris II	Kabag. Perekonomian	Sekretaris Daerah	III
6	Ketua pokja stabilitas harga pangan	Kepala BPS	BPS	III
7	Ketua pokja ketersediaan pangan	Kabid. TPH	Dinas Pertanian dan Kehutanan	III
8	Ketua pokja usaha perbaikan gizi	Kasi Gizi	Dinas Kesehatan	IV
9	Ketua pokja kewaspadaan pangan dan gizi	Kasubbag Perencanaan	Dinas Pertanian dan Kehutanan	IV

kesehatan termasuk sektor yang dikoordinasikannya. Terlihat belum ada pembagian peran yang jelas. Pendanaan SKPG berasal dari dana dekonsentrasi yang awalnya disalurkan melalui pimpinan proyek yang ada di bagian perekonomian, tetapi mulai tahun 2005 dana tersebut disalurkan melalui dinas teknis yaitu di Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura (TPH) Dinas Pertanian dan Kehutanan. Beberapa responden mengatakan koordinasi mengalami penurunan.

Kepala Seksi Statistik Distribusi BPS:

Jadi dulu tahun 2003 kami dikumpulkan dalam sebuah forum pertemuan. Di sana kami melakukan koordinasi termasuk merencanakan kegiatan di SKPG. Namun dua tahun terakhir ini kegiatan SKPG vakum.

Kepala Subbag Perencanaan Dinas Pertanian dan Kehutanan:

Tahun 2003 itu sering kok, semua sering kumpul untuk bertemu muka, kemudian 2004 malah rutin seperti tiap bulan ada koordinasi rutin, yang 2005 ini memang "minus". Memang harusnya tahun 2005 ini ketemu semua gitu.

Kepala Bagian Perekonomian:

Di tahun 2005 jujur saja kegiatannya turun, *gregetnya* agak-agak kurang.

2. Mekanisme Koordinasi

a. Penyesuaian bersama

Sebagai lembaga yang beranggotakan lintas sektor, tim SKPG masih sulit menggunakan mekanisme penyesuaian bersama, seperti melakukan komunikasi informal dengan sektor lain, penyebabnya antara lain adalah ego sektor.

Kepala Bidang Sosial Ekonomi Bappeda:

Hanya karena ego sektor, ego sektornya masih tinggi.

Kepala Bagian Perekonomian:

Semuanya merasa bidang saya yang paling penting, nah harapannya ego-ego ini tidak muncul di bidang-bidang yang ada sebab semuanya merupakan kegiatan instansi terkait yang memiliki tugas yang perannya sama-sama penting.

Kepala Dinas Kesehatan:

Saya tidak setuju untuk kegiatan yang ada itu memakai ego 'meng-aku-kan', yang ditonjolkan ego dari masing-masing dinas, saya sendiri tidak setuju.

b. Pengawasan langsung

Mekanisme pengawasan langsung seperti melakukan supervisi pada lintas sektor berkaitan dengan peran manajerial pimpinan. Jika pimpinannya

tidak jelas, kegiatan ini sulit dijalankan. Berikut ini komentar dua tokoh SKPG seputar perannya sebagai ketua.

Kepala Dinas Kesehatan:

Lho *leading sector*-nya siapa? SKPG juga gitu. Kita dinas kesehatan selaku *leading sector* kesehatan iya, tetapi bukan berarti saya bekerja sendiri. Saya tetap koordinasi dengan yang lain.

Mantan Kepala Dinas Pertanian dan Kehutanan:

Jadi terkait posisi saya sebagai ketua II, bagaimana saya bisa menjalankan fungsi saya di organisasi SKPG misal apabila pekerjaan saya di satu institusi saya pimpin belum optimal, misal jika rapat diwakilkan, padahal wakilnya tidak memiliki wewenang apapun untuk mengambil keputusan, nah kan sama saja bohong.

c. Standarisasi proses pekerjaan

Mekanisme ini termasuk yang dominan dilakukan dibanding dua mekanisme sebelumnya. Semua sektor penyedia data menggunakan juknis dan buku pedoman sebagai acuan dalam melaksanakan kegiatan. Untuk keperluan ini, tim SKPG tidak menyiapkan ahli untuk membuatnya, karena pedoman tersebut telah disusun di tingkat pusat sebagai bentuk kegiatan yang standar.

3. Strategi Meningkatkan Koordinasi

Menurut Assek II, strategi meningkatkan koordinasi dilakukan dengan cara mengadakan rapat bulanan pimpinan instansi setiap tanggal 17, rapat informal, rapat insidental dan melibatkan pejabat dalam pembinaan ke desa-desa.

PEMBAHASAN

1. Mekanisme koordinasi

Tim SKPG belum melaksanakan koordinasi dengan baik. Mekanisme penyesuaian bersama dan pengawasan langsung tidak dilakukan sebagaimana mestinya. Hal ini karena *leading sector* tidak jelas, adanya ego sektor, tim belum mempertimbangkan eselonisasi dan belum ada pembagian peran yang jelas. Menurut Wijono³, ciri adanya koordinasi yang berhasil adalah tumbuhnya kesadaran di antara pejabat untuk saling kerja sama dan membantu, adanya komunikasi yang lebih menguntungkan, tidak terjadi saling melempar tanggung jawab atau mengambil tanggung jawab yang tidak semestinya dan tidak ada ego sektoral.

Mintzberg⁴, dalam bukunya *Structure in Fives: Designing Effective Organization*, mengatakan, "mekanisme koordinasi menjelaskan jalur-jalur pokok tentang bagaimana sebuah organisasi

mengkoordinasikan kerja mereka. Hal tersebut harus dipertimbangkan sebagai struktur elemen dasar, sebuah perekat yang merekatkan kebersamaan sebuah organisasi. Jika dikaitkan dengan komponen dasar SKPG, setidaknya tim melakukan tiga mekanisme koordinasi, yaitu penyesuaian bersama, pengawasan langsung dan standarisasi proses pekerjaan. Untuk mekanisme koordinasi dalam bentuk standarisasi hasil dan standarisasi keterampilan tidak dibahas dalam penelitian ini. Sulit menentukan hasil kerja yang spesifik pada tim SKPG. Hal ini berbeda dengan hasil kerja misalnya menjilid tesis, maka tukang foto kopi akan menata secara berurutan mulai dari halaman sampul sampai dengan halaman terakhir, mereka telah mempunyai standar. Standarisasi hasil cocok diterapkan pada desain organisasi struktur divisional dengan lingkungan yang stabil, sederhana dan organisasi tergolong besar. Begitu pula dengan standarisasi keterampilan pegawai, mekanisme ini cocok pada organisasi besar, lingkungan stabil dan kompleks, serta kontrol pada profesional.

Mekanisme yang pertama adalah penyesuaian bersama, dilakukan melalui proses komunikasi informal yang sederhana. Penyesuaian bersama diperlukan ketika masing-masing sektor merencanakan kegiatan dan melakukan intervensi. Kegiatan yang menyangkut teknis menjadi tanggung jawab sektor, tinggal bagaimana antarsektor melakukan komunikasi agar terdapat keterpaduan dalam perencanaan dan melakukan tindakan. Penyesuaian bersama termasuk mekanisme koordinasi yang sulit dijalankan, karena setiap orang akan berhubungan dengan orang lain yang berada di luar dinasnya. Selain itu, ego sektor turut menghambat terciptanya mekanisme koordinasi. Keberhasilan menggunakan mekanisme ini tergantung dari setiap individu beradaptasi satu dengan yang lainnya.

Mekanisme koordinasi yang kedua dalam bentuk pengawasan langsung tidak dilakukan. Tidak ada supervisi atau bimbingan teknis pada anggota tim. Selain tingkatan eselon pejabat, ketidakjelasan *leading sector* turut mempengaruhi mekanisme ini. Wajar jika kepala dinas kesehatan mempertanyakan kembali tentang *leading sector* SKPG, karena saat ini lembaga SKPG telah mengalami perubahan kepemimpinan. Di tingkat pusat, SKPG berada di Badan Bimas Ketahanan Pangan Departemen Pertanian (dahulu di Departemen Kesehatan). Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), SKPG dikoordinasikan oleh Dinas Pertanian.

Mekanisme pengawasan langsung diperlukan pimpinan untuk melihat sektor-sektor yang terlibat,

baik dalam bentuk supervisi, pemberian intruksi maupun pemberian delegasi. Kontrol pada mekanisme pengawasan langsung terletak pada pimpinan. Jika pimpinan menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya, maka mekanisme ini termasuk yang dijalankannya. Bimbingan teknis atau supervisi diperlukan pimpinan untuk melihat kinerja bagian organisasi yang ada dibawahnya dan mengetahui masalah yang dihadapi. Tugas supervisor menurut Sherman *et al.*,⁵ adalah mengelola bawahan agar lebih efektif dalam menjalankan tugas serta membantu seseorang untuk melakukan kerja sama di antara masing-masing staf. Pengawasan langsung ini optimal dijalankan jika pimpinan mempunyai posisi yang kuat, misalnya memiliki eselon tinggi. Jika penempatan pimpinan tidak pas, mekanisme ini sulit diterapkan karena tidak mungkin sektor mensupervisi sektor lainnya yang memiliki eselon yang lebih tinggi. Selain itu, secara kultur sektor tidak terbiasa di supervisi oleh sektor lain.

Mekanisme yang ketiga, standarisasi proses pekerjaan termasuk yang dominan dilakukan, karena semua sektor telah menggunakan buku pedoman dan juknis dalam melaksanakan kegiatannya. Penggunaan mekanisme ini tergolong efisien, tetapi akan sulit diterapkan jika menemukan masalah baru yang tidak terdapat pada buku dan juknis. Mekanisme dalam bentuk standarisasi proses tergolong mudah dilakukan, karena sektor penyedia data melakukan tugas rutin seperti dalam pengumpulan data pangan, kesehatan dan kemiskinan. Standarisasi proses ini merupakan mekanisme koordinasi kunci pada organisasi dengan konfigurasi birokrasi mesin. Manajer mempekerjakan para ahli untuk membuat standarisasi, kemudian staf melakukan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

2. Strategi Meningkatkan Koordinasi

Strategi yang diterapkan selama ini belum dapat memperbaiki koordinasi. Hal ini terungkap dari pernyataan beberapa responden yang menyatakan bahwa koordinasi mengalami penurunan. Menurut Wijono³, kegiatan seperti pertemuan formal dan informal yang dilakukan selama ini bukan termasuk strategi, tetapi hanya merupakan metode koordinasi. Oleh sebab itu, penting bagi pimpinan mencari strategi yang memfokuskan pada tim SKPG, sementara yang dilakukan selama ini sifatnya makro dalam kerangka pembangunan di Kabupaten Sleman. Strategi menurut Porter⁶, berarti melakukan aktivitas yang berbeda dengan aktivitas yang dilakukan para pesaing atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara lain.

Strategi, oleh Osborne dan Plastrik⁷ yaitu penggunaan titik dongkrak utama untuk melakukan perubahan mendasar yang meliputi seluruh pemerintahan dengan mengubah segala-galanya. Paling tidak ada 2 dari 5 strategi Osborne⁷ yang dapat diterapkan pada tim SKPG yaitu strategi inti dan strategi konsekuensi. Strategi inti menekankan pada tujuan organisasi dengan memperbaiki fungsi pemerintah sebagai pengarah dengan menciptakan mekanisme baru, misalnya SKPG diserahkan pengelolaannya pada swasta/LSM, seperti halnya privatisasi fungsi-fungsi yang pernah dilakukan Margaret Thatcher di Inggris. Strategi konsekuensi memberikan pilihan pada pemberian insentif kepada pihak-pihak yang terlibat, sebagai konsekuensi atas kinerja yang dihasilkan. Dengan strategi konsekuensi, sektor yang terlibat memiliki hak untuk menerima insentif atas pekerjaan mereka. Tim SKPG dengan menggunakan strategi konsekuensi ini dapat berupa panitia tetap ataupun kesatuan tugas khusus yang dibentuk pada saat diperlukan untuk menangani masalah. Dengan demikian, insentif kepanitiaan dianggarkan secara rutin, misal bulanan.

Untuk memperbaiki koordinasi SKPG, ada beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan Pemkab Sleman, yaitu:

1. Membentuk bagian yang secara khusus menangani koordinasi

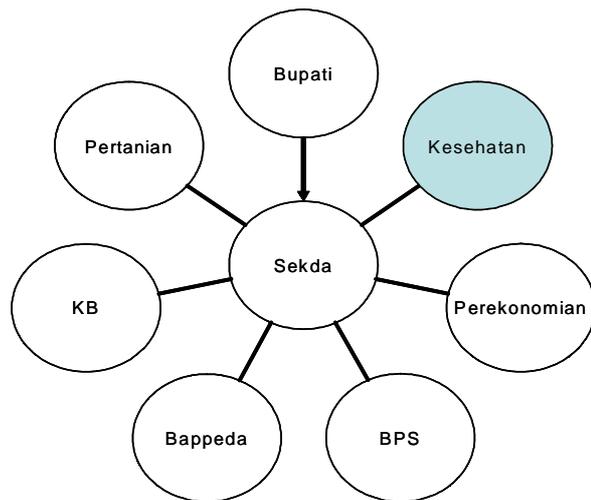
Penataan kelembagaan di tingkat daerah diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 8/2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Dalam PP tersebut pada prinsipnya memberikan keleluasaan yang luas kepada daerah untuk menetapkan kebutuhan organisasi sesuai dengan penilaian daerah masing-masing. Pemberian wewenang kepada daerah menurut PP tersebut memungkinkan Pemkab Sleman membentuk "Dinas Koordinasi", yang mengadopsi dari "Menteri Koordinasi" sebagai pembantu Presiden di jajaran pemerintah pusat. Penataan kelembagaan di Kabupaten Sleman sesuai PP No. 8/2003 menghasilkan 9 dinas dari 14 dinas yang ditentukan maksimal. Oleh karena itu masih ada peluang untuk melakukan pembentukan lembaga. Namun demikian, jika alternatif pertama ini tidak memungkinkan, Pemkab Sleman dapat memilih alternatif strategi berikutnya.

2. Memperbaiki struktur SKPG dengan mempertimbangkan eselonisasi

Salah satu penyebab koordinasi tidak jalan di antaranya struktur lembaga yang tidak mempertimbangkan eselonisasi. Penempatan pejabat dalam struktur kepengurusan di sebuah lembaga

khususnya di lingkungan pemerintahan, penting mempertimbangkan tingkatan eselon, karena dipandang kurang etis bila pejabat memerintah pejabat lain yang mempunyai eselon sama atau setingkat lebih tinggi. Hal tersebut telah menjadi bagian budaya kerja. Budaya organisasi menurut Bupati Sleman⁸, telah terbentuk selama puluhan tahun dan tidak akan mudah diubah dalam kurun waktu yang singkat. Menurut Robbins⁹, budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama, misalnya praktik-praktik yang telah berkembang sejak beberapa lama.

Strategi yang kedua ini dengan mengangkat Sekretaris Daerah (Sekda) yang memiliki jenjang jabatan tertinggi di tingkat kabupaten, menjadi pimpinan SKPG. Penempatan Sekda memungkinkan untuk melakukan koordinasi utamanya pada desain organisasi dengan struktur birokrasi mesin dan struktur sederhana. Pada struktur birokrasi mesin, pengambilan keputusan mengikuti rantai komando, seperti yang biasa dialami Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pada struktur sederhana, Sekda memungkinkan untuk melakukan kontrol terhadap sektor-sektor yang berada di bawahnya. Gambar 1 menyajikan susunan tim SKPG dengan mempertimbangkan eselonisasi.



Gambar 1. Komposisi ideal tim SKPG

Pada Gambar 1, Bupati melakukan kontrol melalui Sekda yang kapasitasnya sebagai "leader". Jika Sekda menjadi pimpinan yang mengelola koordinasi sektor, partisipasi sektor-sektor terkait diperkirakan akan lebih baik jika dibandingkan dengan struktur sebelumnya. Untuk mencapai efektivitas dan efisiensi, susunan tim tidak perlu

membentuk pokja dan tidak perlu terlalu banyak orang yang terlibat. Idealnya tim terdiri atas pejabat puncak masing-masing sektor yang jumlahnya antara 6-8 orang.

3. Dinas Kesehatan mengisi formasi kelompok jabatan fungsional epidemiolog

Dalam operasionalnya, tim SKPG identik dengan tim *surveilans*. Keduanya secara terus-menerus bertujuan menemukan, mencegah dan menanggulangi kejadian (kurang gizi) secara dini. Dalam struktur Dinas Kesehatan (SK Bupati Nomor 29/Kep.KDH/A/2003), terdapat kelompok jabatan fungsional yang diperuntukkan bagi para profesional yang mempunyai keahlian khusus. Namun wadah yang tersedia tersebut belum terisi, karena perlu proses yang panjang termasuk memperbaiki struktur yang ada. Saat ini jabatan fungsional epidemiolog mulai diterapkan di puskesmas, pada tahun 2006 sudah memasuki masa *inpassing*. Epidemiolog diakui sebagai tenaga fungsional sesuai dengan Keputusan Bersama Menteri Kesehatan dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 395/Menkes-Kesos/SKB/V/2001). Ke depan, epidemiolog yang mengisi kelompok jabatan fungsional tersebut secara rutin akan memberikan informasi kepada kepala dinas dan pemegang program. Berkaitan dengan sistem informasi gizi, keberadaan epidemiolog ini sangat penting terlebih saat ini kasus gizi buruk sering bermunculan. Selanjutnya, kegiatan *surveilans* gizi menjadi kewenangan tim fungsional untuk melakukan pengumpulan dan analisis data.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Tim SKPG belum menggunakan mekanisme koordinasi penyesuaian bersama dan pengawasan langsung, sebagai akibat dari ketidakjelasan *leading sector*, adanya ego sektor dan struktur organisasi yang tidak mempertimbangkan eselonisasi. Mekanisme yang dilakukan berupa standarisasi proses pekerjaan yang ditandai dengan penggunaan juknis dan buku pedoman oleh masing-masing sektor dalam menjalankan tugasnya.

Strategi yang diciptakan seperti rapat bulanan pimpinan, rapat informal, rapat insidental dan melibatkan pejabat dalam berbagai kegiatan, belum dapat memperbaiki koordinasi SKPG. Oleh karena itu perlu diciptakan strategi lain yang lebih efektif.

Saran

Untuk memperbaiki koordinasi SKPG, Pemkab Sleman dapat memilih 1 dari 3 alternatif strategi di bawah ini.

- a. Memperkuat tim SKPG yaitu merevisi susunan tim dengan memperhatikan jenjang eselonisasi bagi pejabat yang ditunjuk, pimpinan SKPG idealnya mempunyai eselon lebih tinggi dibanding dengan pejabat lain yang dikoordinasikannya.
- b. Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Sleman tidak perlu membentuk tim SKPG, jika semua sektor telah memahami tugas pokok dan fungsinya, misalnya dinas kesehatan melakukan upaya perbaikan gizi, dinas pertanian meningkatkan ketahanan pangan. Struktur formal yang ada terkesan menambah beban pekerjaan. Jika sektor punya ketergantungan dengan sektor lain, tanpa struktur pun koordinasi tetap bisa dijalankan, sebagai contoh, meskipun PKK dan dinas kesehatan tidak berada dalam satu struktur formal, tetapi kedua institusi tersebut tetap saling bekerja sama, melakukan kontak informal dan melakukan berbagai kegiatan secara bersama, seperti melakukan pembinaan posyandu, TNI Manunggal KB-Kesehatan (TMKK), pembinaan UPGK, dan lain-lain.
- c. Dinas Kesehatan perlu mengisi formasi kelompok jabatan fungsional epidemiolog dalam rangka mengoptimalkan fungsi pengawasan melalui kegiatan *surveilans*, sehingga dapat memberikan informasi segera untuk dilakukan tindakan pengendalian terhadap kejadian kekurangan gizi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Secara tulus kami sampaikan terima kasih kepada dr. Mubasysyir Hasanbasri, MA, yang telah banyak memberi masukan.

KEPUSTAKAAN

1. Soekirman, Mewaspadaai terjadinya Busung Lapar dan Gizi Buruk dengan Sistem Kewaspadaan Pangan dan Gizi. Gizi Kita Vol 7, Juli 2005.
2. Mintzberg, H. The Structuring of Organizations. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs. N.J. 07632. 1979.
3. Wijono, D. Manajemen Kepemimpinan dan Organisasi Kepemimpinan. Airlangga University Press. 1997.
4. Mintzberg, H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 07632. 1983.
5. Sherman, A., Bohlander, G. & Snell, S. Managing Human Resources. South-Western College Publishing. 1996.

6. Porter, M.E. Apa yang Dimaksudkan dengan Strategi? (terjemahan). Dalam: Usmara, ed. Implementasi Manajemen Stratejik, Kebijakan dan Proses. Amara Books. Yogyakarta. 1996:11-50.
7. Osborne D. & Plastrik P. Memangkas Birokrasi, Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha (terjemahan). Penerbit PPM. Jakarta. 1997.
8. Subiyanto, I. Pemerintahan Transparan, Demokratis dan Akuntabel: Gagasan dan Pengalaman 2000-2005. LaksBang. Yogyakarta. 2005.
9. Robbins, S.P. Organization Theory Structure, Design, and Applications, Third Edition. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 07632. 1990.