

BAB V

PEMBAHASAN

5.1. Proses Restrukturisasi Kabupaten Dharmasraya

Untuk mengetahui proses restrukturisasi organisasi di Kabupaten Dharmasraya, maka penulis memaparkannya melalui metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan *analisis deskriptif* dan *analisis data model interaktif*. Pendekatan ini digunakan untuk menjawab bagaimana proses restrukturisasi organisasi berlangsung dalam ranah restrukturisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Dharmasraya, dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pada proses restrukturisasi organisasi tersebut.

Dalam merumuskan bentuk dan sistem kelembagaan yang baik, sesuai dengan kondisi daerah, maka ada beberapa indikator yang dapat digunakan sebagai dasar analisis ini. Indikator tersebut, secara umum dalam konteks restrukturisasi organisasi perangkat daerah yang biasa digunakan ialah: jumlah beban kerja atau urusan yang menjadi kewenangan daerah; kondisi sumber daya manusia; kemampuan keuangan daerah; dan kondisi sumber daya lain.

Namun, dalam hal ini peneliti menggunakan dasar teori dari Robbins (2007) terkait dengan proses restrukturisasi organisasi dan faktor yang mempengaruhi. Sehingga, penelitian ini terfokuskan kepada indikator dan variabel yang diadopsi dari teori *Robbins* tersebut. Dan indikator yang diatas peneliti adopsi dengan aspek-aspek tersendiri dalam sub bab indikator dari teori Robbins (2007) yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel di bawah ini menjelaskan pembagian kewenangan Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota. Peneliti mengkolaborasikan masing-masing kewenangan tersebut, sehingga menjadi olahan data secara matrik deskriptif. Dengan sumber data dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Dharmasraya mengenai hasil evaluasi Gubernur Provinsi Sumatera Barat terhadap Rancangan Peraturan Daerah (RANPERDA) Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Dharmasraya dengan mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 (PP No. 18 Tahun 2016).

Tabel 5.1.
Matriks Kewenangan Pemerintah, Kewenangan Provinsi dan Pemerintah Kab/Kota
berdasarkan Hasil Evaluasi Gubernur Terhadap RANPERDA OPD Dharmasraya
dengan PP Nomor 18 Tahun 2016

No	Urusan/Urusan Penunjang	Jenis Urusan	No	OPD Hasil Evaluasi	Tipologi
1	Pendidikan	WD	1	Dinas Pendidikan	B
2	Kebudayaan	W	2	Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga	B
3	Kepemudaan dan Olahraga	W			
4	Pariwisata	PL			
5	Kesehatan	WD	3	Dinas Kesehatan	B
6	Sosial	WD	4	Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	A
7	Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	W			
8	Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	W			
9	Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil	W	5	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	B
10	Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	W	6	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	A
11	Ketenteraman dan Ketertiban Umum serta Perlindungan Masyarakat (Sub Kebekaran)	WD	7	Satan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran	C
12	Ketenteraman dan Ketertiban Umum serta Perlindungan Masyarakat (Sub Pol PP)	WD			
13	Penanaman Modal	W	8	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	C
14	Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah	W	9	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perdagangan	B
15	Perindustrian	P			
16	Perdagangan	P			
17	Energi dan Sumber Daya Mineral	P			
18	Transmigrasi	P	10	Dinas Transmigrasi dan Tenaga Kerja	C
19	Tenaga Kerja	W			
20	Komunikasi dan Informatika	W	11	Dinas Komunikasi dan Informatika	B
21	Statistik	W			
22	Persandian	W			
23	Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	WD	12	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	B
24	Perumahan dan Kawasan Permukiman	WD	13	Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan	C
25	Pertanahan	W			
26	Perhubungan	W	14	Dinas Perhubungan	C
27	Lingkungan Hidup	W	15	Dinas Lingkungan Hidup	B
28	Kehutanan	PL			
29	Pangan	W	16	Dinas Pangan dan Perikanan	B
30	Pertanian	PL	17	Dinas Pertanian	A
31	Kelautan dan Perikanan	PL			
32	Perpustakaan	W	18	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	C
33	Kearsipan	W			
34	Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan	PJ	19	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	C
35	Perencanaan	PJ	20	Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah	A
36	Penelitian dan Pengembangan	PJ			
37	Keuangan	PJ	21	Badan Keuangan Daerah	A
38	Sekretariat Daerah	WD	22	Sekretariat Daerah	A
39	Sekretariat Dewan		23	Sekretariat DPRD	C
40	Inspektorat		24	Inspektorat	A

No	Urusan/Urusan Penunjang	Jenis Urusan	No	OPD Hasil Evaluasi	Tipologi
41	Kecamatan Asam Jujuhan		25	Kecamatan Asam Jujuhan	A
42	Kecamatan Koto Baru		26	Kecamatan Koto Baru	A
43	Kecamatan Koto Besar		27	Kecamatan Koto Besar	A
44	Kecamatan Koto Salak		28	Kecamatan Koto Salak	A
45	Kecamatan Padang Laweh		29	Kecamatan Padang Laweh	B
46	Kecamatan Pulau Punjung		30	Kecamatan Pulau Punjung	A
47	Kecamatan IX Koto		31	Kecamatan IX Koto	A
48	Kecamatan Sitiung		32	Kecamatan Sitiung	A
49	Kecamatan Sungai Rumbai		33	Kecamatan Sungai Rumbai	A
50	Kecamatan Timpeh		34	Kecamatan Timpeh	A
51	Kecamatan Tiumang		35	Kecamatan Tiumang	A

Sumber: Data di Olah - Hasil Evaluasi Gubernur Terhadap RANPERDA OPD Dharmasraya Tanggal 1 November 2016 – BKD Kab. Dharmasraya.

Dari data tabel diatas, terdapat masing-masing jenis urusan, dari urusan wajib (W) sampai urusan pilihan (P). Pemerintah Daerah Kabupaten Dharmasraya sudah mengevaluasi organisasi perangkat daerahnya dengan penyesuaian PP No. 18 Tahun 2016. Kemudian dibuat rancangan peraturan daerah (RANPERDA), yang kemudian di asistensikan kepada Pemerintah Provinsi, dalam hal ini ialah Gubernur. Sehingga, tabel diatas menjawab dari masing-masing jenis urusan dan beserta penataan organisasi perangkat daerah terbaru.

Untuk menyikapi tentang Peraturan Pemerintah tersebut (PP No. 18 Tahun 2016) menurut peneliti terdapat dua sudut pandang yang berbeda. *Dari sudut pandang pertama* dapat diartikan bahwa Peraturan Pemerintah tersebut mengindikasikan bahwa Pemerintah Pusat dan Pemerintah Provinsi masih ingin tetap menguasai urusan-urusan pangkalnya dengan cara mengambilnya terlebih dahulu. Sehingga Pemerintah Kabupaten hanya diberikan sisa kewenangan yang belum ditangani dan tercakup oleh Pemerintah Pusat dan Provinsi. Sudut pandang ini memang menghadirkan adanya pro dan kontra diantara para pakar dan pengambil kebijakan. Seperti urusannya pemberdayaan masyarakat dan desa dengan pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak.

Sebaliknya dari *sudut pandang kedua* dapat diartikan bahwa, dengan tidak diaturnya secara jelas tentang kewenangan daerah, maka memungkinkan Pemerintah Kabupaten secara leluasa mencari kewenangan sendiri yang belum diatur oleh Peraturan Pemerintah tersebut. Sudut pandang ini memberikan asumsi bahwa sebenarnya masih banyak sekali urusan-urusan yang tersisa. Oleh karena itu, butuh kejelian dan kecermatan dari Pemerintah Kabupaten akan menentukan

besarnya urusan yang dapat berpedoman pada proporsi hukum bahwa “*sepanjang suatu urusan tidak diatur dan tertulis secara jelas, maka justru terdapat keleluasaan untuk merumuskan kewenangan*”. Seperti halnya urusan persandian, pertanahan, statistik dan seterusnya. Sehingga, penenliti menyediakan tabel dibawah ini untuk menjelaskan masing-masing tipologi organisasi perangkat daerah di Kabupaten Dharmasraya, agar dapat mengetahui faktor yang mempengaruhi masing-masing urusan tersebut. Terutama dalam kaitannya proses restrukturisasi organisasai perangkat daerah.

Tabel 5.2.

Tipologi Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Dharmasraya 2016

No	OPD Hasil Evaluasi Gubernur Terhadap RANPERDA OPD Dharmasraya Tanggal 1 November 2016	Tipologi
1	Dinas Pendidikan	B
2	Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga	B
3	Dinas Kesehatan	B
4	Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	A
5	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	B
6	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	A
7	Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran	C
8	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	C
9	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perdagangan	B
10	Dinas Transmigrasi dan Tenaga Kerja	C
11	Dinas Komunikasi dan Informatika	B
12	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	B
13	Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan	C
14	Dinas Perhubungan	C
15	Dinas Lingkungan Hidup	B
16	Dinas Pangan dan Perikanan	B
17	Dinas Pertanian	A
18	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	C
19	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	C
20	Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah	A
21	Badan Keuangan Daerah	A
22	Sekretariat Daerah	A
23	Sekretariat DPRD	C
24	Inspektorat	A
25	Kecamatan Asam Jujuhan	A
26	Kecamatan Koto Baru	A
27	Kecamatan Koto Besar	A
28	Kecamatan Koto Salak	A
29	Kecamatan Padang Laweh	B
30	Kecamatan Pulau Punjung	A
31	Kecamatan IX Koto	A
32	Kecamatan Sitiung	A
33	Kecamatan Sungai Rumbai	A
34	Kecamatan Timpeh	A
35	Kecamatan Tiumang	A

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel diatas, dan sumber data dari hasil evaluasi Gubernur terhadap RANPERDA OPD Kabupaten Dharmasraya dengan PP No. 18 Tahun 2016 terdapat 35 organisasi perangkat daerah yang masing-masing urusan dan kewenangannya sudah dievaluasi, organisasi perangkat daerah yang masuk pada tipologi A sebanyak 17 OPD, dan di ungguli pada Kecamatan. Sedangkan yang masuk pada tipologi B sebanyak 10 OPD di ungguli pada Dinas-dinas. Dan yang masuk pada tipologi C sebanyak 8 OPD yang bervariasi organisasinya. Sehingga, disimpulkan bahwa organisasi perangkat daerah di Kabupaten Dharmasraya secara keseluruhan sudah masuk dalam kategori tipologi sedang. Hal ini menjawab faktor-faktor yang mempengaruhi dari proses restrukturisasi organisasi adalah besaran kewenangan organisasi perangkat daerah dalam mengurus masing-masing urusan dan rumah tangganya sendiri. Maka tidak heran jika ada beberapa urusan yang dievaluasi menjadi satu rumah organisasi.

Namun demikian dalam realitasnya, perlu indikator dari teori *Robbins* untuk bisa menjadi acuan dalam penelitian ini dan menjawab proses restrukturisasi organisasi. Dibawah ini peneliti menjelaskan indikator-indikator yang dipengaruhi dalam proses restrukturisasi organisasi di Kabupaten Dharmasraya, sehingga dapat menjelaskan kajian secara empiris.

5.1.1. Spesialisasi Kerja

Spesialisasi kerja di Pemerintah Kabupaten Dharmasraya sudah sangat tepat dan penempatan pegawainya sudah dilakukan dengan penyesuaian kebutuhan yang ada di Pemerintah Kabupaten. Namun berbeda halnya jika di ukur dari kebutuhan organisasi. Peneliti membuat matrik dalam hal ini ialah terkait dengan Peraturan SOTK yang mengatur organisasi perangkat daerah sehingga menjawab peran kebutuhan organisasi.

Tabel 5.3.
Matrik Peraturan SOTK yang mengatur OPD

No	Tahun	Jumlah OPD	Rincian Organisasi Perangkat Daerah	Perda
1	2005-2008	33 OPD	1 Sekretariat Daerah	Perda Nomor 6 Tahun 2005
			1 Sekretariat DPRD	
			10 Dinas	Perda Nomor 7 Tahun 2005
			10 Lembaga Teknis Daerah	Perda Nomor 8 Tahun 2005
			11 Kecamatan	Perda Nomor 9 Tahun 2005
2	2008 – 2010	40 OPD	1 Sekretariat Daerah	Perda Nomor 5 Tahun 2008
			1 Sekretariat DPRD	
			15 Dinas	Perda Nomor 6 Tahun 2008

No	Tahun	Jumlah OPD	Rincian Organisasi Perangkat Daerah	Perda
			12 Lembaga Teknis Daerah	Perda Nomor 7 Tahun 2008
			11 Kecamatan	Perda Nomor 8 Tahun 2008
3	2010-2015	37 OPD	1 Sekretariat Daerah	Perda Nomor 7 Tahun 2010
			1 Sekretariat DPRD	
			12 Dinas	Perda Nomor 8 Tahun 2010
			10 Lembaga Teknis Daerah	Perda Nomor 9 Tahun 2010
			11 Kecamatan	Perda Nomor 10 Tahun 2010
			1 Satuan Polisi Pamong Praja	Perda Nomor 11 Tahun 2010
			1 Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Perda Nomor 12 Tahun 2010
4	2016 (Penyesuaian PP No 18 Tahun 2016)	35 OPD	1 Sekretariat Daerah	Hasil Evaluasi Gubernur Terhadap RANPERDA OPD Dharmasraya Tanggal 1 November 2016
			1 Sekretariat DPRD	
			18 Dinas	
			4 Lembaga Teknis Daerah	
			11 Kecamatan	

Sumber: Data diolah

Disimpulkan, dari data matrik diatas. Maka, proses restrukturisasi organisasi perangkat daerah di Kabupaten Dharmasraya sudah mengalami 3 kali perubahan. Pertama, di tahun 2005-2008 kebutuhan organisasi hanya sebesar 33 OPD. Kemudian di tahun 2008-2010 kebutuhan organisasi ditingkatkan menjadi 40 OPD. Dan terakhir di tahun 2010-2015 kebutuhan organisasi dirampingkan kembali menjadi 35 OPD. Perubahan tiap perubahan ini terjadi pada SOTK yang mengatur Dinas dan Lembaga Teknis Daerah. Dari 3 kali perubahan Perda. Organisasi pada Dinas dan Lemtekda yang setiap tahunnya digemukkan dan dirampingkan kebutuhan organisasinya. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa peran ini sangat mempengaruhi dari proses restrukturisasi organisasi perangkat daerah di Kabupaten Dharmasraya.

Oleh karena itu, peran dari spesialisasi kerja atau spesialisasi tugas ini, sangat erat kaitannya dengan penempatan kerja dari seorang pegawai dengan penyesuaian kebutuhan organisasi. Pemerintah Kabupaten Dharmasraya dalam melakukan penempatan pegawai sudah menyesuaikan kebutuhan yang ada dan hal itu terlihat dari fokusnya pegawai dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua pegawai selalu fokus untuk menyelesaikan pekerjaannya dan bila berhadapan dengan pekerjaan mereka selalu mencari cara terbaik untuk menyelesaikannya. Berikut petikan wawancara dengan Jabatan Fungsional Umum (JFU) “Analisis Ketatalaksanaan Kabupaten Dharmasraya” (Jumat, 9 September 2016, Pukul 11.00 Wib):

“Ketika diberikan pekerjaan saya pelajari dulu pekerjaannya, kemudian saya menyiapkan data-data yang diperlukan, baru saya bekerja”.

Kemudian argument tersebut dikuatkan dengan mengatakan:

“Saya selalu membuat catatan/memo pekerjaan harian, terutama pekerjaan yang sifatnya rutin, sehingga saya bisa mengingat pekerjaan tersebut dan saya dapat bekerja dan menyelesaikannya”.

Dari pernyataan diatas dinyatakan bahwa keahlian dan kemampuan individual yang dilakukan dalam setiap jabatan telah dilaksanakan untuk memenuhi kategori atau terspesialisasi dalam sebuah jabatan. Oleh karenanya, indikator ini mengartikan bahwa beberapa pegawai sudah dianggap paham pada tugas pokok dan fungsi masing-masing jabatannya dalam suatu organisasi.

Kemudian, peneliti ingin mendalami kembali dari hasil wawancara tidak terstruktur kepada responden. Data tabel dan grafik dibawah ini untuk mendukung dari analisis data model interaktif yang peneliti gunakan. Responden menjawab pertanyaan yang disediakan oleh peneliti disajikan dibawah ini:

Tabel 5.4.
Hasil Wawancara – Pertanyaan Pertama

<i>Apakah Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Dharmasraya Sudah Cukup/Belum Cukup ?</i>		
Jawaban	Responden	Persentase
Belum Cukup	12	24%
Sudah Cukup	38	76%
Jumlah Orang	50	100%

Sumber: Data diolah

Gambar 5.1.
Grafik Hasil Wawancara Pertama



Sumber: Data diolah

Dari tabel dan gambar grafik diatas, peneliti mewawancarai 50 responden di Kabupaten Dharmasraya. Hasil dari jawaban responden tersebut, yang mengatakan organisasi perangkat daerah di Kabupaten Dharmasraya sudah cukup sebesar 38 orang. Sedangkan yang belum cukup sebesar 12 orang. Masing-masing dengan komposisi persentase 76%-24%. Keseluruhan mengatakan sudah cukup, artinya Pemerintah Kabupaten Dharmasraya sudah merasa cukup dengan organisasi yang sudah dibentuk saat ini.

Peneliti mengetahui bahwa OPD yang sudah cukup ini tidak terlepas dari proses penataan kelembagaan yang sudah dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Dharmasraya. Hasil evaluasi Gubernur terhadap RANPERDA OPD Kabupaten Dharmasraya dengan PP No. 18 Tahun 2016 merupakan hanya sebatas usulan dan sifatnya global. Belum secara mendetail data ini, dapat menjawab bagaimana proses restrukturisasi organisasi perangkat daerah sebenarnya terjadi. Hasilnya akan terjawab apabila sudah di putuskan dan ditetapkan Peraturan Daerah tersebut. Sedangkan, isu yang sedang berkembang di tahun 2017 ini akan ditetapkan Perda baru terkait organisasi perangkat daerah dengan kepemimpinan Bupati definitif ketiga. Sehingga, peneliti menyiapkan indikator lainnya untuk memperkuat dalam analisis penelitian ini.

5.1.2. Departementalisasi

Departementalisasi ini dimaksudkan ialah besar kecilnya kewenangan yang dimiliki oleh suatu daerah, dimana selain berimplikasi pada besar kecilnya beban kerja yang harus diemban oleh kelembagaan Pemerintah Daerah tersebut, juga berdampak pada besar kecilnya kebutuhan sumber daya manusia dan manajemen organisasinya.

Diberlakukannya PP No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah turunan dari UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Maka akan memberikan implementasi yang berbeda dari pelaksanaan pemerintahan yang sekarang. Selanjutnya untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi dari aspek Departementalisasi, peneliti tetap melakukan analisis matriks data dari masing-masing perubahan regulasi yang ada. Yakni perubahan-perubahan yang ada pada Peraturan Daerah (Perda) terhadap proses restrukturisasi organisasi perangkat daerah.

Matriks dibawah ini nantinya tidak terlepas dari analisis interpretasi mengenai proses pembentukan organisasi dengan kata lain penataan organisasi perangkat daerah. Dengan temuan dilapangan bahwa faktor kepentingan sangat mendominasi dalam politik birokrasi. Politik birokrasi terjadi bukan hanya semata bersifat dari keputusan mutlak dari pimpinan yaitu Kepala Daerah. Melainkan diperkuat dengan posisi legislatif daerah yang memiliki pengaruh lebih dominan pada proses reses maupun banggar.

Praktek persidangan yang terjadi, tarik ulur RANPERDA sampai menjadi Naskah Akademik (NA) Daerah, mengakibatkan kelompok kepentingan disini juga ikut adil. Oleh karenanya, untuk mengukur akan hal itu, disajikan data tabel dibawah ini yang sudah di pisahkan, dari masing-masing SOTK yang ada dari pembentukan Sekretariat Daerah sampai pada pembentukan Kecamatan. Dan di ikut sertakan matriks ini terhadap pengaruh masa kepemimpinan, dari periode ke periode pasca pemilu. Sehingga hal ini untuk mempermudah peneliti untuk mereduksi data dalam analisis deskriptif dan analisis data model interaktif.

Tabel 5.5.

Matriks Penataan Organisasi Perangkat Daerah - Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, BPBD dan Satpol-PP Kabupaten Dharmasraya dari Tahun 2005-2010

Tahun 2005				Tahun 2008				Tahun 2010			
No	OPD	Status	Perda	No	OPD	Status	Perda	No	OPD	Status	Perda
1	Sekretariat Daerah	Penataan	Perda No 6 Tahun 2005	1	Sekretariat Daerah	Penataan	Perda No 5 Tahun 2008	1	Sekretariat Daerah	Penataan	Perda No 7 Tahun 2010
2	Sekretariat DPRD			2	Sekretariat DPRD			2	Sekretariat DPRD		
3	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Masih Rangkap dengan Dinas dan LTD		3	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Masih Rangkap dengan Dinas dan LTD		3	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Pembentukan	Perda No 12 Tahun 2010
4	Satuan Polisi Pamong Praja			4	Satuan Polisi Pamong Praja			4	Satuan Polisi Pamong Praja		

Sumber: Data diolah

Dari tabel matriks diatas, berdasarkan sejarah perubahan Peraturan Daerahnya. Penataan organisasi perangkat daerah terhadap Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD terjadi 3 kali perubahan. Pertama diatur dengan Perda No. 6 Tahun 2005, kemudian Perda No. 5 Tahun 2008 dan terakhir dengan Perda No. 7 Tahun 2010. Artinya sejak awal daerah pemekaran sampai Bupati definitif sudah dilakukan penataan organisasi ini dan hal ini disinyalir bahwa perubahan tersebut terjadi pada penggemukan dan perampingan pada lini bagian-bagian di Sekretariat Daerah dan pada lini bidang-bidang di Sekretariat DPRD. Untuk urusan wewenang

pada umumnya disesuaikan dengan masing-masing uraian tugas pokok dan fungsi yang diatur dan tercantum pada Perda SOTK yang telah ditetapkan.

Kemudian, selain dari itu. Untuk Lembaga Teknis Daerah atau biasa disebut dengan Lemtekda. Pada Tahun 2005 dan sampai pada Tahun 2008 belum ditetapkannya Peraturan Daerah terkait organisasi Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) dan Satuan Polisi Pamong Praja secara tersendiri. Namun pada Tahun 2010, dua organisasi perangkat daerah ini sudah dibentuk secara mandiri dan terpisah. Organisasi BPBD dibentuk dengan Perda No. 12 Tahun 2010. Sedangkan organisasi Satpol-PP dibentuk dengan Perda No. 11 Tahun 2010. Peneliti menemukan dan menarik kesimpulan bahwa sebelum Perda kedua organisasi tersebut dibentuk. Urusan BPBD dan Satpol-PP masih inklut menjadi urusan kewenangan dengan SOTK Dinas dan Lemtekda pada tahun sebelumnya.

Selanjutnya, dibawah ini disajikan data matriks terkait penataan dan pembentukan SOTK pada Dinas-Dinas di Kabupaten Dharmasraya.

Tabel 5.6.
Matriks Penataan Organisasi Perangkat Daerah - Dinas Kabupaten Dharmasraya dari Tahun 2005-2010

No	Perda Nomor 7 Tahun 2005	No	Perda Nomor 6 Tahun 2008	No	Perda Nomor 8 Tahun 2010
1	Dinas Sosial Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana	1	Dinas Pendidikan	1	Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga
2	Dinas Pendidikan	2	Dinas Kesehatan	2	Dinas Kesehatan
3	Dinas Kesehatan	3	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	3	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
4	Dinas Pekerjaan Umum	4	Dinas Sosial dan Tenaga Kerja dan Transmigrasi	4	Dinas Sosial dan Tenaga Kerja dan Transmigrasi
5	Dinas Pertanian	5	Dinas Perhubungan, Komunikasi, Informatika	5	Dinas Perhubungan, Komunikasi, Informatika, Pariwisata dan Budaya
6	Dinas Koperasi, Perindustrian, Perdagangan dan Penanaman Modal	6	Dinas Pariwisata, Seni Budaya, Pemuda dan Olahraga	6	Dinas Pekerjaan Umum
7	Dinas Perkebunan	7	Dinas Ciptakarya, Tata Ruang dan Kebersihan	7	Dinas Koperasi, Perindustrian, Perdagangan dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah
8	Dinas Kehutanan	8	Dinas Bina Marga dan Pengairan	8	Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura
9	Dinas Perhubungan dan Pariwisata	9	Dinas Koperasi, Perindustrian, Perdagangan dan Pembinaan Pasar	9	Dinas Peternakan dan Perikanan
10	Dinas Pertambangan dan Energi	10	Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura	10	Dinas Kehutanan dan Perkebunan
		11	Dinas Peternakan dan Perikanan	11	Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral
		12	Dinas Perkebunan	12	Dinas Pendapatan, dan Pengelolaan Keuangan Daerah
		13	Dinas Kehutanan		
		14	Dinas Pertambangan dan Energi		
		15	Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset		

Sumber: Data diolah

Dapat disimpulkan dari tabel diatas bahwa sudah terjadi 3 kali perubahan dalam 3 kepemimpinan yang ada di Kabupaten Dharmasraya. Perda No. 7 Tahun 2005 terkait dengan SOTK Dinas-Dinas hanya membentuk dan melakukan penataan sebanyak 10 Dinas. Kemudian dilanjutkan dengan Perda No. 6 Tahun

2008 yang membentuk dan melakukan penataan sebanyak 15 Dinas, artinya organisasi perangkat daerah digemukkan. Dan terakhir pada Perda No. 8 Tahun 2010 Pemerintah Daerah melakukan perampingan organisasi menjadi 12 Dinas.

Oleh karena itu, dari perubahan Perda di Pemerintah Kabupaten Dharmasraya. Dinas-Dinas yang dibentuk sebelum dan sesudahnya dapat dilihat secara jelas, masih banyak tumpang tindih urusan kewenangannya. Dan perubahan nomenklatur sering terjadi, sehingga tak heran jika ada urusan kewenangannya belum terakomodir. Maka dibentuklah Dinas baru yang dapat mewakili urusan kewenangan tersebut. Begitupun juga pada Lemtekda yang ada di Pemerintah Kabupaten Dharmasraya. Kemudian tabel dibawah ini menjelaskan matriks penataan organisasi perangkat daerah terhadap lembaga teknis daerah.

Tabel 5.7.
Matriks Penataan Organisasi Perangkat Daerah - Lembaga Teknis Daerah
Kabupaten Dharmasraya dari Tahun 2005-2010

No	Perda Nomor 8 Tahun 2005	No	Perda Nomor 7 Tahun 2008	No	Perda Nomor 9 Tahun 2010
1	Inpektorat Kabupaten	1	Inpektorat Kabupaten	1	Inpektorat Kabupaten
2	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	2	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	2	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
3	Badan Pengelola Keuangan Daerah	3	Badan Kepegawaian Daerah	3	Badan Kepegawaian Daerah
4	Badan Kepegawaian Daerah	4	Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Hidup	4	Badan Lingkungan Hidup
5	Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Hidup	5	Badan Pemberdayaan Masyarakat, Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana	5	Badan Pemberdayaan Masyarakat, Lembaga-lembaga Nagari, Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana
6	Kantor Kesatuan Bangsa, dan Politik	6	Badan Penyuluhan dan Ketahanan Pangan	6	Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan
7	Kantor Tenaga Kerja dan Transmigrasi	7	Badan Pelayanan Perizinan Terpadu, Pengadaan Barang dan Jasa	7	Badan Perizinan, Penanaman Modal dan Pengadaan Barang/Jasa
8	Kantor Arsip dan Perpustakaan Daerah	8	Kantor Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat	8	Kantor Kesatuan Bangsa, dan Politik
9	Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil	9	Kantor Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi	9	Kantor Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi
10	Kantor Polisi Pamong Praja	10	Kantor Polisi Pamong Praja	10	Rumah Sakit Umum Daerah
		11	Kantor Pengolah Data dan Elektronik		
		12	Rumah Sakit Umum Daerah		

Sumber: Data diolah

Memahami tabel matriks diatas, maka kita dapat menyimpulkan bahwa perubahan pertama yang dilakukan Pemerintah Daerah Kabupaten Dharmasraya ialah membantuk dan menata 10 lembaga teknis daerah dengan Perda No. 8 Tahun 2005. Kemudian organisasi perangkat daerah digemukkan, menjadi 12 lembaga teknis daerah dengan Perda No. 7 Tahun 2008. Dan terakhir penyesuaian kembali, perampingan organisasi ini berdasarkan pada Perda No. 9 Tahun 2010 menjadi 10 lembaga teknis daerah.

Maksud dari perubahan yang ada ini, sama halnya dengan yang terjadi pada Perda SOTK yang mengatur Dinas-Dinas. Lemtekda diatur dan dibenahi

berdasarkan kebutuhan daerah dengan mempertimbangkan bahwa peran Lemtekda ialah sebagai fungsi penunjang. Untuk melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pembantu Kepala Daerah peran Lemtekda dapat menunjang kelancaran pelaksanaan dari fungsi inti (Dinas-Dinas) dalam melaksanakan fungsi yang mengatur dan mengurus organisasi perangkat daerah di Kabupaten Dharmasraya.

Sehingga, dalam salah satu sample yang bisa peneliti ambil disini ialah posisi RSUD sebagaimana harus linear dengan tugas fungsi inti pada Dinas Kesehatan. Urusan yang menangani kesehatan bagi Pemerintah Kabupaten menjadi perhatian dari kedua organisasi perangkat daerah tersebut. Peneliti melanjutkan dengan tabel matriks penataan organisasi perangkat daerah terhadap Kecamatan yang ada di Kabupaten Dharmasraya.

Tabel 5.8.
Matriks Penataan Organisasi Perangkat Daerah - Kecamatan Kabupaten Dharmasraya dari Tahun 2005-2010

Tahun 2005				Tahun 2008				Tahun 2010			
No	Kecamatan	Status	Perda	No	Kecamatan	Status	Perda	No	Kecamatan	Status	Perda
1	Pulau Punjung	Penataan Kecamatan	Perda Nomor 9 Tahun 2005	1	Pulau Punjung	Penataan Kecamatan	Perda Nomor 8 Tahun 2008	1	Asam Jujuhan	Penataan Kecamatan	Perda Nomor 10 Tahun 2010
2	Sitiung			2	Sitiung			2	Koto Baru		
3	Koto Baru			3	Koto Baru			3	Koto Besar		
4	Sungai Rumbai			4	Sungai Rumbai			4	Koto Salak		
				5	Asam Jujuhan	5	Padang Laweh				
				6	Koto Besar	6	Pulau Punjung				
				7	Koto Salak	7	IX Koto				
				8	Padang Laweh	8	Sitiung				
				9	IX Koto	9	Sungai Rumbai				
				10	Timpeh	10	Timpeh				
				11	Tiumang	11	Tiumang				

Sumber: Data diolah

Awal mulanya, sejarah pendirian Kabupaten Dharmasraya dibentuk dengan dasar 4 Kecamatan. Setelah terpilihnya Bupati secara definitif, maka Pemerintah Daerah melakukan penataan 4 Kecamatan dengan Perda No. 9 Tahun 2005. Kemudian dilanjutkan dengan Perda No. 8 Tahun 2008 terkait dengan penataan ulang pada Kecamatan sebelumnya dan di ikut sertakan pemekaran pada 7 Kecamatan baru, diantaranya Asam Jujuhan, Koto Besar, Koto Salak, Padang Laweh, IX Koto, Timpeh dan Tiumang. Sehingga pada Perda No. 10 Tahun 2010 dari 11 Kecamatan yang sudah ada, sifatnya hanya dilakukan penataan Kecamatan.

Tabel diatas menggambarkan dan menjelaskan bahwa Kecamatan merupakan dasar utama dalam urusannya Pemekaran Kabupaten. Sehingga, dari kecamatan pertama yang dibentuk juga membagi wilayah baru dengan kecamatan baru. Seperti

Kecamatan Koto Baru, membagi wilayah dan penduduknya kepada Kecamatan Koto Salak dan Kecamatan Padang Laweh.

Seperti diketahui dari regulasi yang ada dan berdasarkan penjelasan pada matriks perubahan peraturan daerah dalam halnya proses restrukturisasi organisasi perangkat daerah, peran desentralisasi ialah menggunakan sistem otonomi daerah, dalam arti Gubernur merupakan atasan Bupati. Keberadaan Gubernur menjadi banyak fungsinya jika menyelenggarakan urusan-urusan yang bersifat lintas Kabupaten/Kota. Berbeda halnya jika dititik beratkan pada sistem otonomi khusus. Untuk itu peneliti melanjutkan dengan mengutip pernyataan dari Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Dharmasraya (Rabu, 7 September 2016 – Pukul 10.15 Wib):

“Dalam Departementalisasi, ketika di distribusikannya pengambilan keputusan taktis oleh Kepada Dinas dan Lembaga Teknis Daerah (Badan dan Kantor), memungkinkan organisasi dapat menanggapi atau merespon secara lebih cepat, dari aspirasi-aspirasi yang berkembang dilingkungan unit organisasi yang bersangkutan, dan juga akan menambah motivasi pimpinan unit organisasi karena diberikan kesempatan untuk turut serta dalam pengambilan keputusan”.

Dari pernyataan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Dharmasraya tersebut, maka disimpulkan bahwa dengan tingginya tingkat pelimpahan wewenang dari Bupati kepada Perangkat Daerah diजारannya mencerminkan bahwa mereka diikutsertakan dalam pengambilan keputusan strategis dan diberikan kesempatan untuk mengambil keputusan-keputusan taktis sekaligus tanggung jawab masing-masing pimpinan unit organisasi perangkat daerah.

Penggabungan dan perampangan organisasi perangkat daerah tidaklah semata-mata sebatas keinginan aparatur maupun kepemimpinan saja. Melainkan, sebuah kebutuhan daerah dalam mengakomodir masing-masing urusannya. Segala sesuatu secara teknis diatur dalam peraturan Pemerintah, namun akan hal ini perlu diketahui bahwa kebutuhan organisasi di daerah itu harus didukung dan dipahami oleh Pemerintah Pusat. Pemerintah pusat hanya sebatas melihat kaca mata global. Maka dari itu, peneliti mengajukan pertanyaan lanjutan kepada responden. Sebagaimana hasil petikan wawancara dibawah ini:

“Melihat dari hasil evaluasi Gubernur, menurut kami perlu dipisahkan Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk

dan Keluarga Berencana. Dikarenakan organisasi ini terlalu gemuk dan urusannya nanti akan tumpang tindih. Pasti struktur organisasi ini akan gemuk juga”.

Dari pernyataan Kepala Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Trasmigrasi tersebut (Rabu, 7 September 2016 – Pukul 13.30 Wib). Peneliti menyimpulkan bahwa untuk halnya miskin struktur dan kaya fungsi sangatlah tidak tepat untuk diterapkan saat ini di Pemerintah Kabupaten Dhamasraya. Dengan melihat data hasil evaluasi Gubernur tersebut sudah bisa dipastikan bahwa akan banyak struktur dan sumber daya manusia yang dibutuhkan. Pertanyaannya, apakah memungkinkan untuk penambahan aparatur dalam masa saat ini ?. Sedangkan KemenpanRB saja tidak memberikan kesempatan untuk CPNS dalam tahun ini dan tahun selanjutnya. Maka dari itu, penggabungan organisasi maupun perampingan dan bahkan penghapusan bukan sebuah solusi yang tepat untuk saat ini.

Pemerintah Daerah perlu melakukan kajian evaluasi kelembagaan terlebih dahulu, kemudian baru evaluasi jabatan dari masing-masing proses analisis jabatan maupun analisis beban kerja. Untuk dapat melakukan perampingan organisasi perangkat daerah. Karena hal itu ialah satu kesatuan mata rantai, maka proses restrukturisasi organisasi perangkat daerah salah satunya turun adil didalamnya.

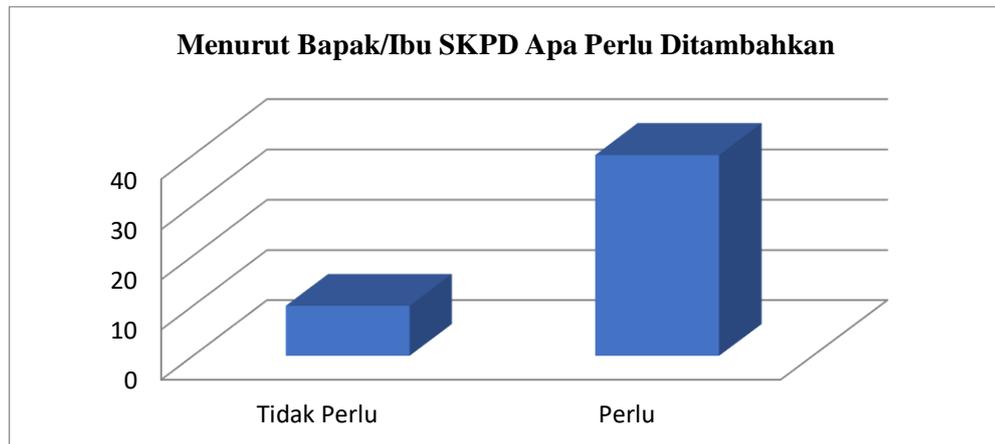
Selain dari penjelasan Kepala BKD dan Kepala Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Trasmigrasi tersebut, peneliti memperkuat dengan pertanyaan wawancara tidak terstruktur dengan responden yang ada, terkait dengan kebutuhan organisasi di Pemerintah Kabupaten “apakah perlu ditambahkan atau tidak”. Tabel dan Grafik dibawah ini telah disajikan untuk membahas hal tersebut.

Tabel 5.9.
Hasil Wawancara – Pertanyaan Kedua

<i>Menurut Bapak/Ibu SKPD Apa Perlu/Tidak Perlu untuk Ditambahkan Organisasi Perangkat Daerah ?</i>		
Jawaban	Responden	Persentase
Tidak Perlu	10	20%
Perlu	40	80%
<i>Jumlah Orang</i>	50	100%

Sumber: Data diolah

Gambar 5.2.
Grafik Hasil Wawancara Kedua



Sumber: Data diolah

Dari tabel dan gambar grafik diatas, responden mewawancarai 50 responden di Kabupaten Dharmasraya terkait dengan perlu atau tidak perlunya penambahan organisasi perangkat daerah. Mayoritas menjawab perlu untuk ditambahkan organisasi perangkat daerah di Kabupaten Dharmasraya sebanyak 40 responden. Sedangkan 10 responden menjawab tidak perlu ditambahkan. Hal ini di indikasikan bahwa jajaran aparatur Pemerintah Daerah merasa perlu untuk penambahan organisasi perangkat daerah, sedangkan aparatur ini hanya mementingkan kepentingan jabatan mereka semata, tanpa memikirkan penambahan organisasi bukanlah hal yang sangat mudah untuk ditambah-tambahkan saja. Namun, perlu proses dan kajian-kajian yang mendukung sebagai dokumen dan lembaran daerah untuk menjadi pedoman Pemerintah Kabupaten Dharmasraya.

Perubahan demi perubahan Perda yang sudah dilakukan Pemerintah Daerah Kabupaten Dharmasraya sudah pastinya mengacu kepada setiap Perubahan Regulasi dari Pemerintah Pusat. Sebelum PP No. 18 Tahun 2016, dikenal dengan PP No. 41 Tahun 2007 tentang organisasi perangkat daerah. Peraturan ini mengakibatkan terjadi perubahan pada struktur pemerintahan secara aktual. Dan perombakan-perombakan organisasi selalu diperbaharui dan tidak pernah ada kata deal untuk menggunakan nomenklatur organisasi yang baru dengan usia yang lama.

Organisasi pemerintah yang ramping, seharusnya akan menghasilkan kualitas pelayanan masyarakat yang lebih berkualitas serta memudahkan bagi penerima layanan. Kondisi tersebut menjadikan kelembagaan yang tidak berbelit-belit serta

prosedur pelayanan yang mudah dipahami oleh masyarakat serta memberikan kejelasan dan kepastian hukum bagi masyarakat.

Perubahan tersebut memakan waktu yang lama sehingga sangat mengganggu penyelenggaraan pemerintahan. Setiap Dinas, Badan, Kantor, Kecamatan sampai Kelurahan/Desa sibuk membenahi persoalan nomenklatur dan struktur pejabat internalnya masing-masing. Belum lagi ditambah dengan kebiasaan kinerja birokrasi pemerintahan yang terkenal lambat dan penuh slogan jika bisa dipersulit kenapa dipermudah. Sehingga dirasakan bahwa selama proses restrukturisasi organisasi perangkat daerah tersebut, Pemerintah Daerah kurang memberikan pelayanan prima kepada masyarakat sehingga cenderung sibuk dengan dirinya sendiri, sehingga banyak urusan masyarakat yang terabaikan.

5.1.3. Rantai Komando

Selain dari pada itu, untuk melihat peran dari rantai komando dalam proses restrukturisasi organisasi perangkat daerah di Kabupaten Dharmasraya bisa dilihat pada tabel dibawah ini. Tabel ini akan menjelaskan bagaimana peran dari eseloring dan golongan pangkat suatu jabatan untuk menjalankan organisasinya. Sehingga, indikator ini dapat memberikan jawaban terkait dengan pendelegasian wewenang dan pembagian kekuasaan itu sendiri.

Tabel 5.10.

**Jumlah SDM Aparatur Kabupaten Dharmasraya menurut Golongan dan Ruang
Kepangkatan Tahun 2015**

NO	PANGKAT	GOL. RUANG	JUMLAH
1	Juru Muda	I/a	5
2	Juru Muda Tk. I	I/b	4
3	Juru	I/c	8
4	Juru Tk. I	I/d	5
5	Pengatur Muda	II/a	194
6	Pengatur Muda Tk. I	II/b	255
7	Pengatur	II/c	313
8	Pengatur Tk. I	II/d	257
9	Penata Muda	III/a	762
10	Penata Muda Tk. I	III/b	636
11	Penata	III/c	471
12	Penata Tk. I	III/d	476
13	Pembina	IV/a	700
14	Pembina Tk. I	IV/b	48
15	Pembina Utama Muda	IV/c	21
16	Pembina Utama Madya	IV/d	1
17	Pembina Utama	IV/e	0
TOTAL			4.156

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Dharmasraya

Dari tabel diatas, Kabupaten Dhasmaraya memiliki Sumber Daya Manusia Aparatur yang cukup beragam. Jumlah Sumber Daya Manusia khususnya PNS di Pemerintah Kabupaten Dharmasraya pada 31 Desember 2015 sebanyak 4.156 orang, terdiri dari 1.583 Laki-laki atau dengan persentase sebesar 38% dan 2.573 Perempuan atau dengan persentase sebesar 62%. Kemudian hal ini diungguli dari pangkat jabatan yakni Penata Muda, Golongan dan ruang III/a sebesar 762 orang. Artinya golongan dan eselon ini mendominasi bagi lulusan sarjana strata I. Kemudian yang mendekati selanjutnya ialah pangkat jabatan Pembina, Golongan dan ruang IV/a sebesar 700 orang. Level pangkat Pembina ini adalah mereka yang lulusan magister (S2).

Sedangkan jika dilihat dari tingkat pendidikan pada SDM aparatur Pemerintah Kabupaten Dharmasraya, peneliti mendapatkan data dari sumber yang sama dan data tersebut disajikan sebagai berikut:

Tabel 5.11.
Jumlah SDM Aparatur Kabupaten Dharmasraya menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2015

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH
1	SD	13
2	SMP	30
3	SMA	594
4	D1	45
5	D2	429
6	D3	542
7	D4	25
8	S1	2.327
9	S2	150
10	S3	0
TOTAL		4.156

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Dharmasraya

Dari jumlah SDM aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Dharmasraya yang ada, data yang disajikan diatas peneliti menyimpulkan bahwa tingkat pendidikan S1 sangat unggul dalam posisi jabatan fungsional di Pemerintah Daerah sebesar 2.327 orang. Namun, apakah semuanya masuk dalam jabatan fungsional ?.

Secara umum peran rantai komando dalam proses restrukturisasi organisasi perangkat daerah di Kabupaten Dharmasraya adalah perlunya tingkat pemahaman yang mendalam bagi aparatur, sehingga hal ini sebagai dasar pertimbangan pimpinan organisasi tersebut dalam menjalankan suatu organisasinya. Sebagaimana

pernyataan wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Dharmasraya (Kamis, 8 September 2016 – Pukul 11.30 Wib):

“Bahwa tingkat keberanian aparatur setingkat Kabag di jajaran Dinas dan Lembaga Teknis Daerah (Badan dan Kantor) dalam mengambil keputusan masih tergolong rendah, ketergantungan yang tinggi terhadap atasan melahirkan sikap pasif bawahan”.

Dibawah ini terlampir pernyataan dari responden lain:

“Untuk lulusan S1 yang duduk pada jabatan struktural di Kabupaten Dharmasraya sangat berimbang. Karena mereka yang duduk sebagai Kepala dengan masing-masing pangkat jabatan, golongan dan ruangnya itu sudah melewati proses dan peremajaan jabatan. Kan biasanya ada promosi jabatan, yang awal mulanya masuk pegawai dengan S1 sampai 10-15 tahun kedepan menjabatlah sebagai pimpinan”.

Pernyataan dari Asisten I Sekretariat Daerah (Kamis, 8 September 2016 – Pukul 12.30 Wib) diatas, menjawab bahwa kedudukan lulusan S1 merupakan hal yang lumrah dalam suatu Pemerintah Daerah. Sangat memungkinkan angka ini biasanya tinggi, namun tergantung dari pada sejauhmana Pemerintah Daerah tersebut mengatur, meremajakan dan mempromosikan suatu jabatan.

Disimpulkan bahwa, tingkat pengambilan keputusan atas dasar inisiatif individual atau deskresi masih sangat lemah karena masih adanya kekhawatiran dari aparatur melampaui wewenang pimpinan. Aparatur lebih merasa aman jika sudah mengikuti petunjuk atasan untuk melindungi diri dari kesalahan dan implikasi lebih lanjut adalah semakin suburnya budaya mohon petunjuk kepada atasan.

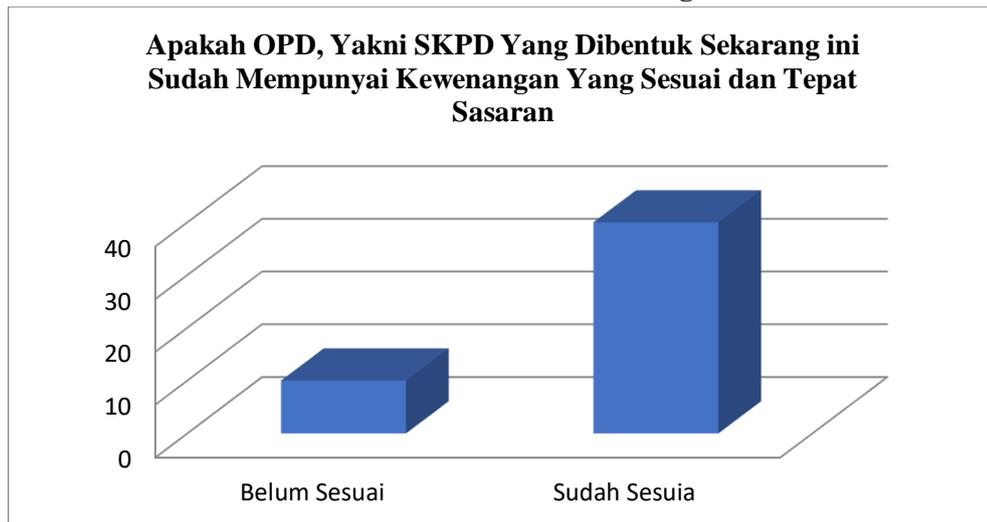
Selain dari pernyataan responden diatas, peneliti memperkuat dengan pertanyaan wawancara dengan responden yang ada, terkait dengan organisasi perangkat daerah yang sudah dibentuk saat ini sudah mempunyai kewenangan yang sesuai dan tepat sasaran. Sehingga, hasil wawancara responden dibawah ini bisa menjawab peran dari indikator rantai komando, dan pendelegasian wewenang yang terjadi seperti apa dalam proses restrukturisasi organisasi perangkat daerah di Kabupaten Dharmasraya.

Tabel 5.12.
Hasil Wawancara – Pertanyaan Ketiga

<i>Apakah OPD, Yakni SKPD Yang Dibentuk Sekarang ini Sudah Mempunyai Kewenangan Yang Sesuai dan Tepat Sasaran ?</i>		
Jawaban	Responden	Persentase
Belum Sesuai	10	20%
Sudah Sesuai	40	80%
Jumlah Orang	50	100%

Sumber: Data diolah

Gambar 5.3.
Grafik Hasil Wawancara Ketiga



Sumber: Data diolah

Dari tabel dan gambar grafik diatas, responden sudah mewawancarai 50 responden di Kabupaten Dharmasraya terkait dengan apakah organisasi perangkat daerah, yakni dalam hal ini ialah SKPD yang sudah dibentuk sudah mempunyai kewenangan yang sesuai dan tepat sasaran. 80% menjawab sudah sesuai dengan jumlah responden 40 orang. Sedangkan yang belum sesuai sebesar 10 orang dengan persentase 20% dari 100%.

Melihat dari Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural. Maka untuk jenjang pangkat Penata Muda III/a yang diemban pada lingkup Kabupaten/Kota, syarat minimal jabatan yang seharusnya menduduki jabatan Kepala Tata Usaha SLTP dan Kepala Tata Usaha SLTA. Sedangkan, untuk jenjang pangkat Pembina IV/a yang diemban pada lingkup Kabupaten/Kota, syarat minimal jabatan yang diduduki adalah Kepala

Kantor, Camat, Kepala Bagian, Sekretaris pada Dinas, Badan dan Inspektorat. Inspektur Pembantu, Direktur RSUD kelas C, dan RSKD kelas B, Wakil Direktur RSUD kelas A dan kelas B. Serta Wakil Direktur RSKD kelas A.

Dari Peraturan Pemerintah tersebut maka disimpulkan, dengan data yang ada terkait jumlah SDM Aparatur di Pemerintah Kabupaten Dharmasraya mayoritas jabatan di isi oleh para lulusan strata satu dan lulusan magister. Dan hal ini syarat mutlak dari suatu point analisis jabatan baik versi Badan Kepegawaian Negara maupun KemenpanRB. Oleh karenanya, di dominasi dari dua hal tersebut juga mengindikasikan bahwa secara keseluruhan masih banyak level magister dan strata satu yang duduk sebagai staf atau dengan nomenklatur pemerintahannya ialah jabata fungsional, bukan jabatan struktural. Serta hal itu juga mengikuti pada proses non job, dimana kepentingan secara politis mempengaruhi kedudukan suatu jabatan pegawai. Tak heran, di lapangan peneliti menemukan bahwa mutasi terjadi dan dasar nepotisme masih berlangsung di Pemerintah Kabupaten Dharmasraya. Baru-baru ini telah dilantik Camat, dengan background ilmu kesehatan. Dan ini tidak lain merupakan keluarga dari Bupati Kabupaten Dharmasraya.

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa sentralisasi menunjukkan pembagian kekuasaan menurut tingkatan (hirarkhi) dalam organisasi. Dilihat dari letak-letak pengambilan keputusan dan hirarkhi struktur maka dapat dibedakan antara keputusan-keputusan yang dilakukan di tingkat hirarkhi teratas dan keputusan-keputusan yang dilakukan ditingkat hirarkhi lebih rendah, pengambilan keputusan pada tingkat hirarkhi terbawah tersebut ialah disebut desentralisasi.

Maka peneliti menyimpulkan, pendelegasian wewenang kepada bawahan sangat penting karena bawahan itu sebenarnya yang lebih mengetahui secara langsung kebutuhan masyarakat. Pendelegasian wewenang kepada bawahan akan merangsang memunculkan inovasi-inovasi yang berkembang dari bawahan yang melaksanakan pekerjaan yang berhubungan dengan masyarakat. Dampaknya adalah munculnya semangat kerja bawahan yang tinggi, lebih banyak komitmen dan lebih produktif.

5.1.4. Rentang Kendali

Setiap pemangku jabatan harus paham tanggung jawab dari pekerjaannya masing-masing, karena rentang kendali memiliki peranan bahwa kepala SKPD harus penuh tanggung jawab kepada bawahannya. Seperti pernyataan dari salah satu Pejabat Struktural di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Dharmasraya (Rabu, 7 September 2016 – 10.45 Wib) dibawah ini:

“Rentang kendali itu, ialah berapa jumlah bawahan yang menjadi tanggung jawab seorang pimpinan. Sehingga dapat mengakomodir bawahannya dalam pelaksanaan tugas, dan masing-masing sudah memiliki tanggungjawab”.

Sedangkan dari sumber lain, yakni Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Dharmasraya (Kamis, 8 September 2016 – 14.15 Wib) menyatakan:

“Organisasi itu tidak hanya dibentuk berdasarkan kebutuhan, namun perlu mengetahui proses rentang kendali yang terjadi seperti apa. Sehingga, kita tidak sekedar mendirikan organisasi. Namun kita tahu kenapa alasannya, kan sebelumnya harus di evaluasi terlebih dahulu”.

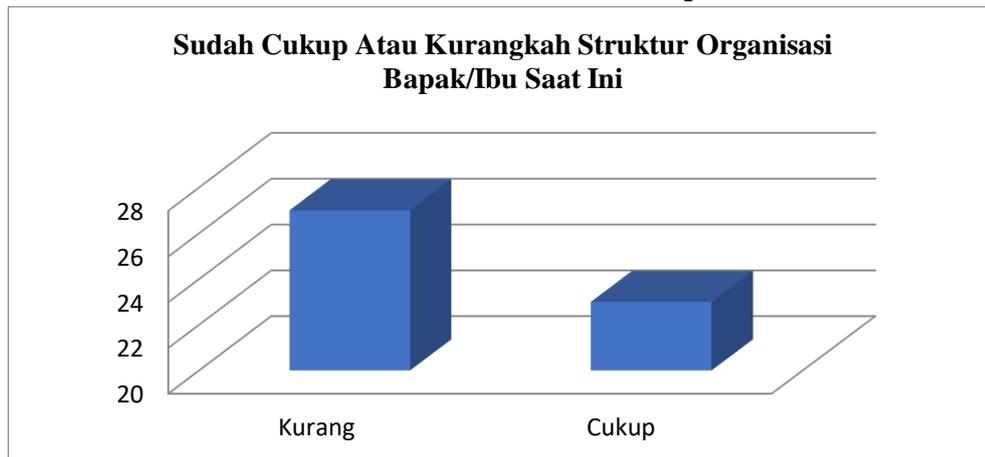
Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa indikator rentang kendali tidak semata-merta hanya bicara kebutuhan dan kepentingan organisasi semata. Melainkan perlu pemahaman yang kolektif bagi semua pihak yang terlibat didalamnya, untuk mengetahui akan tugas pokok dan fungsi dari jabatan maupun organisasi tersebut. Sehingga, organisasi tahu betul akan dirinya, kenapa berdiri dan kenapa dihapuskan. Selain dari itu, peneliti melanjutkan dengan pertanyaan “sudah cukup atau kurangkah struktur organisasi bapak/ibu saat ini?”. Untuk mengukur, terkait dengan rentang kendali dalam proses restrukturisasi organisasi perangkat daerah. Maka disajikan tabel hasil wawancara dibawah ini:

Tabel 5.13.
Hasil Wawancara – Pertanyaan Keempat

<i>Sudah Cukup Atau Kurangkah Struktur Organisasi Bapak/Ibu Saat Ini ?</i>		
Jawaban	Responden	Persentase
Kurang	27	54%
Cukup	23	46%
Jumlah Orang	50	100%

Sumber: Data diolah

Gambar 5.4.
Grafik Hasil Wawancara Keempat



Sumber: Data diolah

Penentuan jumlah perangkat daerah dan jumlah unit kerja pada perangkat daerah didasarkan pada kemampuan pengendalian unit kerja bawahan, dari responden yang menjawab keadaan struktur organisasi di Kabupaten Dharmasraya masih kurang, sebanyak 27 orang dengan persentase 54%. Sedangkan merasa cukup sebanyak 23 orang dengan persentase 46%. Peneliti menyimpulkan bahwa proses restrukturisasi organisasi perangkat daerah di Kabupaten Dharmasraya masih tergolong miskin struktur, penggemukan atau terlalu besar dan kecilnya struktur terlihat pada data hasil evaluasi Gubernur terhadap RANPERDA OPD dengan PP No 18 Tahun 2016 yang dalam sub bab sebelumnya sudah dibahas.

Indikasi miskin struktur ialah OPD yang memang sedikit dan minim struktur. Namun, tidak terlepas pada kewenangan dan urusan yang luas. Dikarenakan sifat urusannya ialah wajib dan pilihan, sehingga Pemerintah Daerah mau tidak mau harus mengukur terlebih dahulu beban kerja masing-masing organisasinya. Sehingga perumusan dalam nomenklatur jabatan dan peta jabatan baik untuk hasil kajian analisis jabatan, analisis beban kerja, evaluasi jabatan dan sampai evaluasi penataan kelembagaan adalah satu kesatuan yang harus dilakukan secara keberlanjutan bagi Pemerintah Daerah. Dipahami bersama bahwa kajian-kajian tersebut tidak terlepas dari uraian tugas, yakni yang mengatur tugas pokok dan fungsi mereka. Termasuk pada nantinya ialah mengevaluasi *grade* masing-masing jabatan sehingga berpengaruh pada tunjangan kinerja (tungkir).

Peran tupoksi dan analisis beban kerja sangatlah diperlukan dalam hal ini, berdasarkan pertimbangan dalam rangka efektivitas dan efisiensi SOTK dan juga dengan memperhatikan beban kerja. Maka, dirasa perlu dilakukan evaluasi sesuai aturan-aturan yang berlaku, Pemerintah Daerah harus membentuk tim, yang mana keahliannya dari tugas tim ini nantinya adalah:

1. Mengumpulkan bahan-bahan berupa peraturan perundang-undangan, teori-teori organisasi, mode perbandingan dari daerah lain, maupun informasi terkini dari perkembangan SOTK;
2. Menganalisis serta mengkaji efektivitas dan efisiensi perangkat daerah yang ada serta mengusulkan alternatif-alternatif terbaik kepada Bupati Dharmasraya;
3. Menyusun rancangan peraturan daerah untuk memperbaharui OPD yang sesuai dengan regulasi, kebutuhan organisasi dan kemampuan daerah.

Setelah beberapa bulan tim ini bekerja sesuai dengan tugasnya yang hasilnya kemudian dikaji, dianalisa dan dibahas dalam rapat-rapat dalam tim. Maka pada akhirnya dapat disimpulkan dalam evaluasi tersebut bahwa Pemerintah Kabupaten Dharmasraya membutuhkan penambahan maupun pengurangan organisasi baru disamping OPD yang telah ada sebelumnya.

5.1.5. Sentralisasi dan Desentralisasi

Sejalan dengan hal itu, peneliti memperkuat artikulasi dari indikator ini dengan melihat regulasi yang ada. Dalam PP No. 18 Tahun 2016, Pasal 3 ayat 1 dan 2 menjelaskan bahwa Pembentukan dan susunan Perangkat Daerah ditetapkan dengan Perda, yang berlaku setelah mendapat persetujuan dari Menteri (Mendagri) bagi Perangkat Daerah Provinsi dan dari Gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat bagi Perangkat Daerah Kabupaten/Kota.

Menteri atau gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat, menyampaikan jawaban menyetujui seluruhnya atau menyetujui dengan perintah perbaikan Perda kepada Gubernur atau Bupati/Walikota paling lambat 15 (lima belas) Hari sejak diterimanya Perda. Kemudian, Apabila dalam waktu 15 (lima belas) Hari, Menteri atau Gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat tidak memberikan jawaban, Perda

sebagaimana dimaksud dianggap telah mendapat persetujuan. (bunyi Pasal 3 ayat 6 dalam PP No. 18 Tahun 2016).

Ditegaskan dalam PP ini, dalam hal Menteri atau gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat menyetujui dengan perintah perbaikan, maka Perda tersebut harus disempurnakan oleh kepala Daerah bersama DPRD sebelum diundangkan. Adapun dalam hal kepala Daerah mengundangkan Perda yang tidak mendapat persetujuan dari Menteri bagi Perangkat Daerah Provinsi dan dari Gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat bagi Perangkat Daerah Kabupaten/Kota atau Perda tidak disempurnakan oleh kepala Daerah bersama DPRD sebagaimana dimaksud, maka Menteri atau gubernur membatalkan Perda sebagaimana dimaksud. Peraturan Pemerintah ini menetapkan Perangkat Daerah dalam 3 (tiga) tipe, yaitu:

1. **Tipe A** terdiri dari: Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat, Dinas, Badan dan Kecamatan.
2. **Tipe B** terdiri dari: Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD dan Inspektorat, Dinas, Badan dan Kecamatan.
3. **Tipe C** terdiri dari: Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD dan Inspektorat, Dinas, dan Badan.

Penetapan tipe perangkat daerah didasarkan pada perhitungan jumlah nilai variabel beban kerja. Variabel beban kerja terdiri dari variabel umum dan variabel teknis. Variabel umum, meliputi jumlah penduduk, luas wilayah, jumlah anggaran pendapatan dan belanja daerah dengan bobot sebesar 20% dan variabel teknis yang merupakan beban utama dengan bobot sebesar 80%. Pada tiap-tiap variabel, baik variabel umum maupun variabel teknis ditetapkan 5 kelas interval, dengan skala nilai dari 200 sampai dengan 1.000.

Dalam hal ini, indikator untuk mengetahui sejauhmana peran sentralisasi dan desentralisasi dalam halnya proses restruktursasi organisasi perangkat daerah. Maka penulis menyimpulkan bahwa peran ini ialah mengenai tentang konsentrasi wewenang dalam pengambilan keputusan. Sebagaimana kutipan Sekretaris Daerah Kabupaten Dharmasraya (Kamis, 8 September 2016 - 10.00 Wib):

“Restrukturisasi organisasi dilakukan harus ikut serta dengan regulasi yang ada, saat ini kita tahu dengan PP Nomor 18 Tahun 2016. Tidak mungkin untuk daerah saat ini membentuk organisasi seperti dulu. Karena arti dari PP ini ialah organisasi

bisa ramping dan bisa gemuk, tergantung dengan nilai variabelnya, dan pembagian urusannya.”

Lanjutnya, Buk Sekretaris Daerah mengatakan:

“Sistem desentralisasi saat ini memang sudah tepat untuk membicarakan otonomi daerah, daerah mengatur rumah tangganya sendiri. Akan tetapi, perlu kita ketahui bahwa daerah ikut kepada provinsi, dan provinsi ikut kepada pusat. Nah pusat disini sangat luas pengertiannya. Kita bisa melihat apakah yang dimaksud ialah Pemerintah Pusat saja atau hanya kementerian dalam negeri maupun kementerian pendayagunaan apartur dan reformasi birokrasi saja. Khusus untuk membahas organisasi.”

Peneliti menyimpulkan, dalam kaitannya peran sentralisasi, tingkat dimana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada suatu titik tunggal di dalam organisasi maka masih banyak terdapat hambatan dan keuntungan dalam peran sentralisasi ini, diantaranya:

1. Hanya memperhatikan struktur formal.
2. Memperhatikan kebebasan dalam pengambilan keputusan.
3. Konsentrasi pada seseorang, unit atau tingkat.
4. Kontrol dari top manajemen, tetapi keputusan tetap terletak pada anggota tingkat rendah.
5. Keputusan komprehensif yang akan diambil.
6. Penghematan dan lebih efektif.

Dibalik itu, keuntungan yang ada dari peran desentralisasi ialah :

1. Setiap pimpinan mempunyai keterbatasan terhadap jumlah informasi.
2. Dapat menanggapi perubahan dengan cepat.
3. Memberi masukan lebih rinci bagi pengambil keputusan.
4. Memotivasi pegawai untuk memberi kesempatan dalam pengambilan keputusan.
5. Memberi peluang pelatihan bagi pimpinan tingkat rendah (Kepala SKPD).

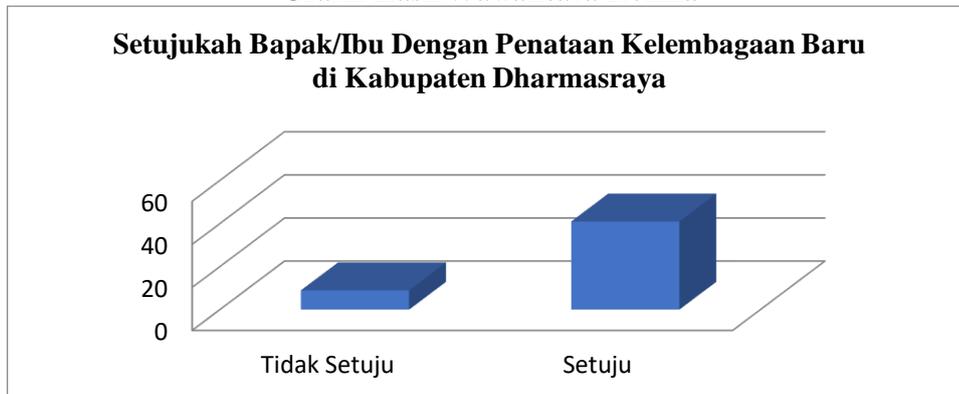
Selain dari pernyataan responden diatas. Peneliti menguji kembali dengan pertanyaan wawancara lanjutan. Dimana pertanyaan ini ialah berkaitan dengan “Setuju atau tidaknya tentang pembentukan kelembagaan atau dikenal dengan istilah penataan kelembagaan”. Tabel dan grafik dibawah ini peneliti sajikan:

Tabel 5.14.
Hasil Wawancara – Pertanyaan Kelima

<i>Setujukah Bapak/Ibu Dengan Penataan Kelembagaan Baru di Kabupaten Dharmasraya ?</i>		
Jawaban	Responden	Persentase
Tidak Setuju	9	18%
Setuju	41	82%
Jumlah Orang	50	100%

Sumber: Data diolah

Gambar 5.5.
Grafik Hasil Wawancara Kelima



Sumber: Data diolah

Dari tabel dan grafik diatas, responden yang menyatakan setuju untuk penataan kelembagaan sebanyak 41 orang dengan persentase sebesar 82 %. Sedangkan yang tidak setuju sebanyak 9 orang dengan persentase 18%. Artinya untuk melakukan penataan kelembagaan baru di Kabupaten Dharmasraya, peran Sentralisasi harus diukur dari proporsi tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan dan tingkat pelimpahan wewenang baik sentralisasi keputusan strategis maupun sentralisasi keputusan taktis. Maksud akan hal ini ialah keikutsertaan dalam mengambil keputusan terhadap alokasi sumber-sumber daya dan penentuan kebijakan organisasi mempengaruhi organisasi secara keseluruhan, maka hal ini dinamakan keputusan strategis.

Peneliti menyimpulkan, keputusan-keputusan strategis adalah keputusan-keputusan yang bertalian dengan masalah kebijakan jangka panjang yaitu tentang alokasi sumber-sumber daya manusia dan uang karena hal tersebut merupakan pusat bagi keputusan-keputusan yang paling mendasar dalam organisasi. Pengukuran selanjutnya mengenai bagaimana kekuasaan itu didistribusikan diantara tugas-tugas pekerjaan yang merupakan tingkat dari hirarkhi wewenang, ini

menyangkut keputusan-keputusan mengenai kegiatan sehari-hari dari setiap tugas yang perlu untuk operasi yang efisien dan lancar. Maka sentralisasi semacam ini bersifat keputusan taktis.

Sehingga, Pemerintahan Daerah memprioritaskan pelaksanaan urusan Pemerintahan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar, agar kebutuhan dasar masyarakat dapat terpenuhi secara optimal. Oleh karena itu, perangkat daerah yang melaksanakan urusan Pemerintahan wajib berkaitan dengan pelayanan dasar diwadahi dalam bentuk dinas utama minimal tipe C.

Pembinaan dan pengendalian Perangkat Daerah dalam Peraturan Pemerintah ini dimaksudkan dalam rangka penerapan koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi antar daerah dan antar sektor, sehingga masing-masing Pemerintah Daerah taat asas dan taat norma dalam penataan kelembagaan perangkat daerah. Menteri atau Gubernur selaku wakil Pemerintah Pusat dapat membatalkan Perda tentang pembentukan perangkat daerah yang bertentangan dengan ketentuan yang diatur dalam Peraturan Pemerintah ini.

Dalam pelaksanaan pembinaan dan pengendalian penataan perangkat Daerah, Pemerintah Pusat melakukan fasilitasi melalui asistensi, pemberian arahan, pedoman, bimbingan, supervisi, pelatihan, dan kerjasama, sehingga sinkronisasi dan simplifikasi dapat tercapai secara optimal dalam reformasi birokrasi. Segala sesuatu untuk melakukan penataan kelembagaan, maka diperlukanlah sebuah keputusan dari Pemerintah Daerah dengan mempertimbangkan sumberdaya yang ada, kemampuan keuangan daerah, yang nantinya berpengaruh kepada kebijakan organisasi dan keberlangsungan wewenang tugas menjadi lancar dan efisien.

5.1.6. Formalisasi

Dalam PP No. 18 Tahun 2016, ada beberapa tahapan yang harus dijalani. Salah satunya menggabungkan Dinas tipe C dari satu rumpun untuk ditingkatkan menjadi tipe B atau A. Sehingga Dinas juga diperbolehkan adanya satu Kepala Dinas dengan enam kepala bidang di bawahnya. Dari eksisting SKPD yang ada saat ini, terdapat 35 SKPD yang sudah di evaluasi oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Dharmasraya, sebagaimana disajikan tabel hasil pemetaan urusan Pemerintahan berdasarkan PP No. 18 Tahun 2016:

Tabel 5.14.

Rekap Pemetaan Urusan Pemerintahan berdasarkan PP Nomor 18 Tahun 2016

No	Urusan/Urusan Penunjang	SKPD Terkait	Skor	Tipologi
1	Pendidikan	Disdikpora	781	B
2	Kebudayaan	Dishubkominfoparbud	583	C
3	Kepemudaan dan Olahraga	Disdikpora	715	B
4	Pariwisata	Dishubkominfoparbud	825	A
5	Kesehatan	Dinas Kesehatan	715	B
6	Sosial	Dinas Sosnakertrans	704	B
7	Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	BPML2NPPKB	682	B
8	Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	BPML2NPPKB	803	A
9	Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil	Disdukcapil	924	A
10	Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	BPML2NPPKB	847	A
11	Ketenteraman dan Ketertiban Umum serta Perlindungan Masyarakat (Sub Kebekaran)	BPBD	297	C
12	Ketenteraman dan Ketertiban Umum serta Perlindungan Masyarakat (Sub Pol PP)	Satpol PP	363	C
13	Penanaman Modal	BP2MPBJ	869	A
14	Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah	Dinas Kopperindag	517	C
15	Perindustrian	Dinas Kopperindag	341	Bidang
16	Perdagangan	Dinas Kopperindag	473	C
17	Energi dan Sumber Daya Mineral	Dinas ESDM	2	Sub Bidang
18	Transmigrasi	Dinas Sosnakertrans	565	C
19	Tenaga Kerja	Dinas Sosnakertrans	451	C
20	Komunikasi dan Informatika	Dishubkominfoparbud	583	C
21	Statistik	Bappeda	341	Bidang
22	Persandian	Dishubkominfoparbud	310	Bidang
23	Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	Dinas Pekerjaan Umum	460	C
24	Perumahan dan Kawasan Permukiman	Dinas Pekerjaan Umum	708	B
25	Pertanahan	Bagian Aset / Tapem	517	C
26	Perhubungan	Dishubkominfoparbud	647	B
27	Lingkungan Hidup	Badan Lingkungan Hidup	715	B
28	Kehutanan	Dishutbun	2	Sub Bidang
29	Pangan	BKP3	627	B
30	Pertanian	Dispertahor, Peternakan, Perkebunan	895	A
31	Kelautan dan Perikanan	Disnakan	418	C
32	Perpustakaan	KPAD	825	A
33	Kearsipan	KPAD	620	B
34	Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan	BKD	495	C
35	Perencanaan	Bappeda	981	A
36	Penelitian dan Pengembangan	Bappeda	594	C
37	Keuangan	DPPKD	935	A
38	Sekretariat Daerah	Bagian Hukum dan Organisasi	891	A
39	Sekretariat Dewan	Sekretariat DPRD	470	C
40	Inspektorat	Inspektorat Kabupaten	825	A
41	Kecamatan Asam Jujuhan	Kecamatan Asam Jujuhan	617	A
42	Kecamatan Koto Baru	Kecamatan Koto Baru	737	A
43	Kecamatan Koto Besar	Kecamatan Koto Besar	814	A
44	Kecamatan Koto Salak	Kecamatan Koto Salak	737	A
45	Kecamatan Padang Laweh	Kecamatan Padang Laweh	583	B
46	Kecamatan Pulau Punjung	Kecamatan Pulau Punjung	814	A
47	Kecamatan IX Koto	Kecamatan IX Koto	627	A
48	Kecamatan Sitiung	Kecamatan Sitiung	693	A

No	Urusan/Urusan Penunjang	SKPD Terkait	Skor	Tipologi
49	Kecamatan Sungai Rumbai	Kecamatan Sungai Rumbai	649	A
50	Kecamatan Timpeh	Kecamatan Timpeh	682	A
51	Kecamatan Tiumang	Kecamatan Tiumang	682	A

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Dharmasraya

Dari tabel diatas, Pemerintah Daerah Kabupaten Dharmasraya telah melakukan pemetaan urusan Pemerintahan berdasarkan PP No. 18 Tahun 2016. Tergambarkan secara jelas dari data tersebut, urusan yang menjadi kewenangan pusat di tiadakan dengan opsi lain ialah digabungkan. Dan juga terdapat urusan yang memiliki kewenangan tersendiri, seperti urusan Kehutanan dan Perkebunan dan seterusnya.

Berdasarkan pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah Pusat dan daerah Provinsi dan daerah Kabupaten/Kota sebagaimana dimuat dalam matriks pembagian urusan Pemerintahan konkuren, perangkat daerah mengelola unsur manajemen yang meliputi sarana dan prasarana, personil, metode kerja dan penyelenggaraan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengoordinasian, penganggaran, pengawasan, penelitian dan pengembangan, standarisasi, dan pengelolaan informasi sesuai dengan substansi urusan pemerintahannya.

Peran Formalisasi ialah sejauhmana organisasi menyandarkan dirinya pada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para pegawainya. Keuntungan adanya formalisasi atau standarisasi ini ialah standarisasi perilaku akan mengurangi keanekaragaman, kemudian memudahkan koordinasi, serta adanya penghematan. Sebagaimana pernyataan dari Kepala Badan Perizinan, Penanaman Modal dan Pengadaan Barang/Jasa (Jumat, 9 September 2016 – 09.30 Wib):

“Formalisasi itu bersifat eksternal bagi pegawai, peraturan, prosedur, dan aturan ditetapkan secara terinci, dikodifikasi dan dilaksanakan melalui pengawasan langsung. Dan juga perilaku yang diinternalkan, melalui nilai dan norma. Jadi, peran ini sangat perlu dilakukan dan wajib dalam penataan kelembagaan”.

Dalam pernyataan tersebut, maka peran formalisasi bukan sekedar bicara teknik-teknik semata. Dimana proses seleksi, persyaratan peran, peraturan, prosedur, dan kebijaksanaan. Serta pelatihan itu diberikan untuk mengetahui sejauhmana atura-aturan dan komunikasi yang dilakukan secara tertulis. Formalisasi menyangkut sejauh mana pekerjaan dalam suatu organisasi itu

distandarkan, dimasukkan dalam aturan-aturan, prosedur-prosedur dan perintah-perintah yang tertulis. Sehingga tingkat formalisasi pada organisasi Pemerintah Kabupaten Dharmasraya tercermin dari pelaksanaan tugas-tugas Pemerintahan Daerah yang dilaksanakan oleh aparatur di jajarannya.

Seperti yang terungkap dalam hasil wawancara peneliti bahwa pada umumnya tugas-tugas aparatur dijalankan atas dasar standarisasi, baik dalam buku panduan, uraian pekerjaan maupun aturan-aturan dan prosedur. Jika sebuah pekerjaan sangat diformalisasikan maka pemegang pekerjaan itu hanya mempunyai sedikit kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakan, bilamana mengerjakannya dan bagaimana ia harus mengerjakannya. Jika formalisasi rendah perilaku pegawai relatif tidak terprogram. Makin besar standarisasi makin sedikit pula jumlah masukan bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan oleh seorang pegawai. Seperti pernyataan dari salah satu Camat (Jumat, 9 September 2016 – 07.30 Wib) di Kabupaten Dharmasraya:

“Perubahan PP dikhawatirkan akan menjadikan kelurahan semakin tertinggal dengan desa. Bila dalam PP yang lama kelurahan menjadi SKPD tersendiri, dalam PP No. 18 tahun 2016, kelurahan menjadi salah satu bagian dari Kecamatan. Dan untungnya di Dharmasraya menggunakan Desa.

Sejalan dengan pernyataan tersebut, dibawah ini peneliti mengutip pernyataan dari Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Senin, 12 September 2016 – 09.45 Wib) Kabupaten Dharmasraya:

“Kelurahan sama sekali tidak memiliki kewenangan untuk mengalokasikan dan mengelola anggaran sendiri seperti saat ini, karena anggaran sudah dialokasikan melalui kecamatan. Sementara desa selain mendapatkan Alokasi Dana Desa (ADD), desa juga mendapatkan Dana Desa (DD) hingga diprediksi kemajuan pembangunan di desa akan begitu cepat. Dan di Kabupaten Dharmasraya tidak memiliki kelurahan, maka dibawah Kecamatan langsung desa”.

Mendalami pernyataan diatas, maka kelurahan yang dulunya masuk dalam SKPD, sekarang ini sudah tidak ada lagi kelurahan. Sehingga, tidak ada pilihan lain untuk Pemerintah Daerah harus membuat SOTK baru yang kemudian segera disinergiskan dengan KUA dan PPAS tahun 2017 yang juga sudah diwajibkan menggunakan struktur baru.

Dalam indikator formalisasi, kita ketahui standarisasi ini bukan saja melenyapkan kemungkinan para pegawai untuk berperilaku secara lain tetapi juga

menghilangkan kebutuhan bagi pegawai untuk mempertimbangkan alternatif. Keadaan tersebut sejalan dengan teori Robbins (2007) yang menjelaskan bahwa pendekatan birokrasi yang hanya menekankan pada segi formalitas dan mengabaikan segi kemanusiaan membuat administrasi negara sebagai alat yang mekanis, kaku (*rigidity*) dan tidak inovatif.

Karena itu pandangan aparatur Pemerintah Kabupaten Dharmasraya yang mengemukakan tidak selamanya mempertimbangkan aspek formalitas disebabkan mereka lebih mementingkan substansi tugas-tugas mereka yang bersifat kompleks, merupakan suatu perubahan kebiasaan aparatur yang cenderung terikat dengan formalisasi yang sudah dibakukan. Seperti buku uraian pekerjaan dan prosedur-prosedur yang justru membuat aparatur kurang memiliki inisiatif dan kreativitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya kepada masyarakat.

Dengan demikian terlihat bahwa pada umumnya adalah benar pekerjaan yang sederhana dan berulang-ulang lebih cocok dengan tingkat formalisasi tinggi, tetapi makin besar profesionalisme sebuah pekerjaan maka makin kecil kemungkinan pekerjaan itu diformalisaikan dengan tinggi. Formalisasi berbeda bukan hanya dalam hal pekerjaan itu tidak terampil atau profesional, tetapi juga dalam tingkatan organisasi dan departemen fungsional. Pegawai pada tingkat lebih tinggi dalam organisasi makin banyak terlibat dalam aktivitas yang kurang diulang maka dibutuhkan keterampilan dan pemecahan yang unik, seperti tugas-tugas yang dilakukan Kepala Dinas dan Lembaga Teknis Daerah (Badan dan Kantor) tingkat formalisasinya rendah, apalagi di era otonomi daerah mereka dituntut memiliki kreativitas dan inisiatif dalam pelaksanaan tugasnya.

Untuk itu, Pemerintah Kabupaten Dharmasraya dalam mengakomodir organisasi yang ada, saat ini secara keseluruhan sudah tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi daerah. Baik dari beban kerja maupun fungsinya, penataan kelembagaan sudah dijalankan, sebagaimana mengacu dengan PP No. 18 Tahun 2016 yang baru ini. Maka organisasi Pemerintah Daerah sudah ditujukan untuk mencapai efektifitas dan efisiensi organisasi. Hal ini telah dilakukan dengan cara menata kembali struktur organisasi menjadi lebih baik bahkan Pemerintah Daerah melakukan penyesuaian.

5.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi

5.2.1. Aturan Formal

Pembentukan perangkat daerah mempertimbangkan faktor luas wilayah, jumlah penduduk, kemampuan keuangan daerah serta besaran beban tugas sesuai dengan urusan Pemerintahan yang diserahkan kepada daerah sebagai mandat yang wajib dilaksanakan oleh setiap daerah melalui perangkat daerah.

Pada awal proses pembentukan kebijakan penataan organisasi perangkat daerah di Kabupaten Dharmasraya, penataan organisasi perangkat daerah didasarkan pada PP No. 41 Tahun 2007. Sejalan dengan hal itu, Peraturan Perundang-undangan tentang Pemerintahan Daerah berikut peraturan pelaksana tentang kelembagaan daerah sering berganti-ganti. Dari lahirnya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang diikuti dengan PP No. 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, kemudian kurang dari 3 tahun diterapkan dan diganti dengan PP No. 8 Tahun 2003. Selanjutnya lahir pula UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagai pengganti UU No. 22 Tahun 1999 yang juga disusul kemudian dengan keluarnya PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, dan yang terakhir dengan terbitnya PP No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.

Sebelumnya dalam PP No. 41 Tahun 2007 mengamanatkan Pelaksanaan penataan organisasi perangkat daerah dilakukan paling lama 1 (satu) tahun sejak Peraturan Pemerintah ini diundangkan. Hal ini menyebabkan tim fasilitasi SOTK di Kabupaten Dharmasraya dituntut untuk berkerja cepat dalam melakukan penyusunan organisasi perangkat daerah sehingga kurang begitu mendalami hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan organisasi perangkat daerah tersebut. Sesuatu yang dikerjakan dengan terburu-buru tentu tidak akan memberikan hasil yang maksimal dan rentan dengan adanya kesalahan. Apalagi Kabupaten Dharmasraya masih bersifat daerah otonomi baru.

Tujuan sebagaimana mestinya dalam PP No. 41 Tahun 2007 ini adalah dengan tujuan untuk mewujudkan organisasi perangkat daerah yang efisien, efektif, dan rasional sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah masing-masing serta adanya koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi serta komunikasi kelembagaan antara pusat dan daerah. Namun dalam pelaksanaannya di Kabupaten Dharmasraya sangat jauh berbeda dari tujuan Peraturan Pemerintah ini karena yang

terjadi adalah bukan efisiensi terhadap organisasi perangkat daerah tapi malah terjadi peningkatan status, pemisahan/pemecahan organisasi menjadi organisasi tersendiri dan tidak menggabungkan organisasi yang dapat digabung karena satu perumpunan bidang. Serta organisasi menjadi miskin struktur tapi kaya fungsinya dikesampingkan.

Sehingga hal tersebut menjadi kendala bagi Pemerintah Kabupaten Dharmasraya dalam melakukan penataan atau penyusunan terhadap struktur organisasi perangkat daerah dan juga berpengaruh pada penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan serta bidangnya masing-masing. Kendala itu terjadi karena penerapan organisasi perangkat daerah hanya terjadi dalam waktu yang singkat sehingga sulit dilakukan evaluasi dan perbaikan-perbaikan ke arah yang lebih baik.

Adanya amanat terhadap pembentukan lembaga lain oleh peraturan perundang-undangan dalam hal ini adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri juga menimbulkan kendala dalam penataan organisasi perangkat daerah di Kabupaten Dharmasraya karena setiap organisasi tentunya membutuhkan dana, sumber daya manusia dan fasilitas pendukung lainnya. Dengan membentuk lembaga tersebut tentunya akan membebani APBD sementara anggaran yang tersedia terbatas. Apabila Pemerintah Kabupaten Dharmasraya mengakomodir pembentukan lembaga lain tidak secara selektif tentunya kebijakan penataan kelembagaan yang diarahkan pada upaya *rightsizing* yaitu upaya penyederhanaan birokrasi Pemerintah yang diarahkan untuk mengembangkan organisasi yang lebih proporsional dan transparan, yang mana dengan upaya tersebut diharapkan organisasi perangkat daerah tidak akan terlalu besar akan sulit diwujudkan.

Dalam hal ini, untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi dari aspek aturan formal, peneliti melanjutkan dengan mengkolaborasikan hasil wawancara dengan dua pertanyaan yang berbeda sekaligus. Dengan analisis deskriptif dan analisis data model interaktif. Hal ini untuk mengukur pertanyaan adakah pengaruh dan hubungan dari jawaban responden terhadap “OPD yang sudah cukup atau belum cukup dengan setuju atau tidak setuju penataan kelembagaan di Kabupaten Dharmasraya”.

Tabel 5.15.
Hasil Korelasi Jawaban Reponden Pertama

<i>Apakah Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Dharmasraya Sudah Cukup * Setujukah Bapak/Ibu Dengan Penataan Kelembagaan Baru di Kabupaten Dharmasraya Crosstabulation</i>				
		Setujukah Bapak/Ibu Dengan Penataan Kelembagaan Baru di Kabupaten Dharmasraya		Total
		Tidak Setuju	Setuju	
Apakah Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Dharmasraya	Belum Cukup	Count 0	12	12
		% of Total 0.0%	24.0%	
Sudah Cukup	Sudah Cukup	Count 9	29	38
		% of Total 18.0%	58.0%	
Total		Count 9	41	50
		% of Total 18.0%	82.0%	

Sumber: Data diolah.

Dari hasil hubungan keterkaitan jawaban responden terhadap “OPD yang sudah cukup atau belum cukup dengan setuju atau tidak setuju mengenai penataan kelembagaan di Kabupaten Dharmasraya”. Hasilnya menjelaskan bahwa 58% responden menjawab organisasi perangkat daerah sudah cukup dengan pernyataan setuju untuk penataan kelembagaan di Kabupaten Dharmasraya. Sedangkan, 18% responden menjawab sudah cukup organisasi perangkat daerah dengan pernyataan tidak setuju untuk penataan kelembagaan.

Dengan jumlah persentase sebesar 76% maka disimpulkan bahwa secara keseluruhan responden dalam hal ini ialah aparatur pemerintah daerah menyatakan sudah cukup organisasi yang ada saat ini, hanya saja perlu untuk ditata kembali. Dan berdasarkan hasil evaluasi Gubernur terhadap RANPERDA OPD Kabupaten Dharmasraya dengan PP No. 18 Tahun 2016 dianggap sudah tepat dalam hal penataan kelembagaan. Oleh karenanya, dengan berbanding terbalik pernyataan sudah cukup dan tidak setuju mengenai penataan kelembagaan merupakan hal yang wajar dari setiap organisasi yang merasa keberadaan dan kedudukan wewenang mereka sudah tepat dan sesuai.

Disamping itu, perlu kita ketahui bahwa PP No. 18 Tahun 2016 merupakan kebijakan pertama yang ditetapkan atas dasar amanat UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Kebijakan yang mengatur kelembagaan dan atau organisasi Pemerintah Daerah sangat ditunggu semua pihak terutama pihak Pemerintah Daerah. Mengapa?. Karena kebijakan penentuan organisasi Pemerintah Daerah akan menentukan besaran struktur dan tipe birokrasi Pemerintah Daerah itu sendiri. Besaran struktur organisasi akan menentukan penggunaan anggaran,

sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Muaranya akan sangat menentukan efisiensi dan efektivitas birokrasi Pemerintah Daerah.

Kebijakan tentang organisasi Pemerintah Daerah dalam konteks dan konten kekinian diharapkan dapat mewujudkan birokrasi Pemerintah Daerah yang ramping, tepat fungsi dan tepat ukuran. Kondisi selama ini menunjukkan bahwa kelembagaan birokrasi kita, termasuk birokrasi Pemerintah Daerah terlalu gemuk sehingga kurang lincah bergerak dan menyerap anggaran yang lebih besar untuk dirinya dibanding belanja untuk sektor publik.

Regulasi ini sebagai instrumen yang seharusnya dapat mengintervensi kondisi tersebut di atas, sehingga dapat mewujudkan kondisi yang lebih baik, dalam hal ini membangun postur kelembagaan birokrasi yang lebih ideal dan proporsional, oleh karena itu muncul sebuah pertanyaan besar yaitu apakah PP No. 18 Tahun 2016 mampu mewujudkan postur birokrasi Pemerintah Daerah yang ideal dan proporsional seperti yang diharapkan?.

Untuk dapat menjawab pertanyaan tersebut di atas peneliti telah melanjutkan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi dari aspek aturan formal ini dengan melanjutkan hubungan keterkaitan jawaban responden kedua. Dengan mengukur adakah pengaruh dan hubungan dari jawaban responden terhadap “Perlu atau tidak perlunya penambahan OPD dengan OPD apa yang perlu digabung atau dihapuskan di Kabupaten Dharmasraya”. Tabel terlampir dibawah ini:

Tabel 5.16.
Hasil Korelasi Jawaban Reponden Kedua

<i>Menurut Bapak/Ibu SKPD Apa Perlu Ditambahkan * SKPD Apa Perlu Digabung Atau Dihilangkan Crosstabulation</i>					
			SKPD Apa Perlu Digabung Atau Dihilangkan		Total
			Dihilangkan SKPD	Digabungkan SKPD	
Menurut Bapak/Ibu SKPD Apa Perlu Ditambahkan	Tidak Perlu	Count	4	6	10
		% of Total	8.0%	12.0%	20.0%
	Perlu	Count	6	34	40
		% of Total	12.0%	68.0%	80.0%
Total		Count	10	40	50
		% of Total	20.0%	80.0%	100.0%

Sumber: Data diolah.

Dari hasil hubungan keterkaitan jawaban responden terhadap “Perlu atau tidak perlunya penambahan OPD dengan OPD apa yang perlu digabung atau dihapuskan di Pemerintah Kabupaten Dharmasraya”. Hasilnya menjelaskan bahwa

68% responden menjawab organisasi perangkat daerah perlu ditambahkan dengan pernyataan setuju untuk digabungkan SKPD. Sedangkan 12% responden menjawab organisasi perangkat daerah perlu ditambahkan dengan pernyataan setuju untuk dihapuskan SKPD. Dengan jumlah persentase sebesar 80%. Maka disimpulkan bahwa jajaran aparatur Pemerintah Daerah merasa perlu untuk penambahan organisasi perangkat daerah. Dalam hal ini ialah SKPD, maka seyogyanya penambahan tersebut harus melihat apakah ditambahkan dan dihapuskan dari masing-masing urusan kewenangan organisasi. Kemudian, dengan pertimbangan bahwa kesemuanya harus diukur dan mengevaluasi kemampuan daerah itu sendiri.

Selain dari itu, bertambahnya struktur organisasi perangkat daerah berpotensi menggemukkan birokrasi Pemerintah Daerah. Menurut peneliti kebijakan ini kurang sejalan dengan semangat reformasi birokrasi. Sudah menjadi pengetahuan umum di kalangan akademisi dan praktisi Pemerintahan bahwa birokrasi Pemerintahan kita terlalu gemuk, besar serta kurang lincah bergerak dalam melayani dinamisnya tuntutan masyarakat. PP No. 18 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah ini bagaimanapun harus disikapi dengan sebaik-baiknya oleh Pemerintah Daerah.

Pilihan untuk membentuk postur birokrasi Pemerintah Daerah yang ramping, tepat fungsi dan ukuran merupakan sebuah keniscayaan, ditengah turbulensi perubahan dan keterbatasan anggaran. Tantangan bagi Pemerintah Daerah adalah bagaimana merestrukturisasi organisasinya tanpa menganggangi aturan. Paling tidak ada dua strategi yang dapat diambil Pemerintah Daerah dalam merespon regulasi tersebut:

1. Strategi Minimal.

PP No. 18 Tahun 2016 sebenarnya memberikan ruang pilihan bagi Pemerintah Daerah yakni memilih kelembagaan maksimal atau minimal. Sebagaimana penjelasan di atas merupakan pola kelembagaan maksimal, apabila ini yang Pemerintah Daerah pilih tentu akan menggemukkan struktur birokrasi Pemerintah Daerah. Otonomi daerah pada dasarnya juga merupakan pilihan yang harus ditetapkan sendiri oleh daerah, tentu dalam bingkai kesatuan nasional.

Dalam konteks PP tersebut, Pemerintah Daerah dapat menggunakan Pasal 54 ayat 1 yang berbunyi “Dalam hal kemampuan keuangan Daerah atau

ketersediaan aparatur yang dimiliki oleh daerah masih terbatas, tipe perangkat daerah dapat diturunkan dari hasil pemetaan.” Pasal ini bermakna bahwa tipe A dapat diturunkan menjadi tipe B dan tipe B dapat diturunkan menjadi tipe C, struktur dibawahnya akan mengikuti sehingga struktur kelembagaan akan menjadi lebih ramping.

2. Strategi Penggabungan

Pada pasal-pasal berikutnya dijabarkan bahwa untuk urusan Pemerintahan yang memperoleh tipe C dengan memperhatikan perumpunan dan syarat tertentu dapat digabungkan. Penggabungan tersebut tentu akan dapat menghindari Pemerintah Daerah menambah bengkak struktur lembaganya.

Dua strategi tersebut apabila dikaji dan diimplementasikan dengan sungguh-sungguh tentu dapat digunakan untuk membangun struktur kelembagaan birokrasi yang ideal di daerah. Tentu masih ada strateginya lainnya yang dapat ditempuh jika ada “political will” yang kuat dari pimpinan dan politisi di daerah. Restrukturisasi birokrasi di daerah memang bukan hanya persoalan efisiensi dan efektifitas semata, sebagai sebuah kebijakan tentu akan syarat dengan kepentingan politis. Tetapi pimpinan dan politisi di daerah harus menyadari bahwa orientasi politik tertinggi adalah memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dan hal tersebut dapat tercapai apabila mesin birokrasi yang menjalankannya ramping, lincah dan handal.

5.2.2. Evaluasi Kinerja

Beban kerja menurut Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara (2007:7) adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu satuan unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi dari aspek evaluasi kinerja, peneliti melanjutkan analisis ini dengan membagi 3 cakupan aspek. Yakni aspek beban kerja, kemudian pembagian kerja dan penempatan kerja, serta pengelompokan menurut fungsinya.

Peneliti membahas lanjutan pertanyaan kepada responden untuk mengukur adakah pengaruh dan hubungan dari jawaban responden tersebut. Dibawah ini dijelaskan masing-masing analisis aspek.

1. Beban Kerja

Hasil penelitian yang dilakukan diketahui bahwa beban kerja yang dipikul oleh setiap staf di Pemerintah Kabupaten Dharmasraya sangat beragam. Tergantung dengan besaran urusan masing-masing organisasi yang ada di wilayah kabupaten dan dimana aparatur tersebut ditempatkan. Hasil wawancara dengan sejumlah struktural di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Dharmasraya (Rabu, 7 September 2016 – 12.15 Wib) mengatakan bahwa:

“Saya merasa sanggup untuk melaksanakan pekerjaan ini sekalipun banyak, karena ini harus dilaksanakan dan sudah ditempatkan disini sehingga mau tidak mau harus melaksanakannya”.

Informasi dari Dinas Pendapatan, dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Dharmasraya (Senin, 12 September 2016 – 09.30 Wib) menyebutkan bahwa:

“Pimpinan menempatkan saya di wilayah ini dan saya merasa bahwa pimpinan sudah memikirkan dan mempertimbangkan kemampuan saya”.

Hal ini juga diperkuat dengan pendapat Kantor Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi (Selasa, 13 September 2016 – 09.00 Wib), mengatakan bahwa:

“Selama saya melaksanakan pekerjaan ini saya tidak pernah dibantu oleh siapa-siapa”.

Sedangkan dari Satuan Polisi Pamong Praja (Selasa, 13 September 2016 – 13.00) mengatakan bahwa:

“Saya tidak pernah dibantu oleh orang lain tetapi ketika saya menemui hambatan saya bertanya kepada teman lain disekitar saya”.

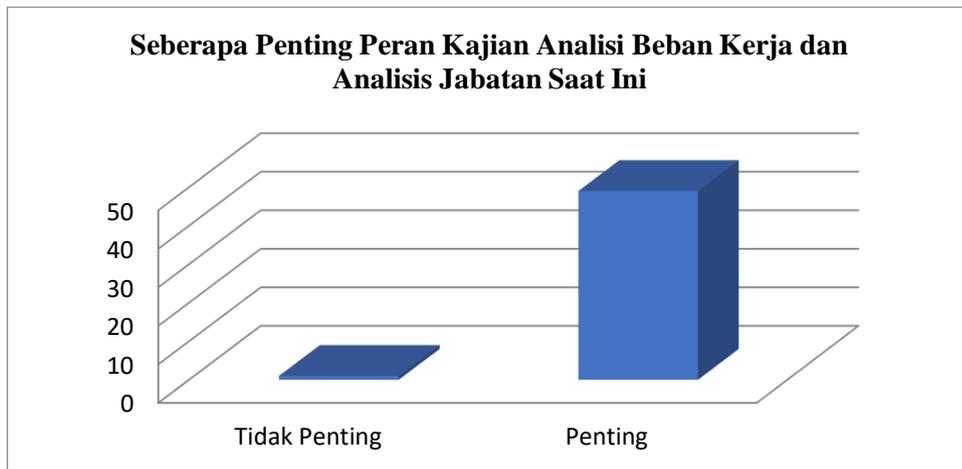
Dari masing-masing pernyataan dan penjelasan responden diatas, peneliti melanjutkan analisis dengan mengukur dari pertanyaan wawancara keenam. Disajikan tabel dan grafik dibawah ini:

Tabel 5.17.
Hasil Wawancara – Pertanyaan Keenam

<i>Seberapa Penting Peran Kajian Analisi Beban Kerja dan Analisis Jabatan Saat Ini ?</i>		
Jawaban	Responden	Persentase
Tidak Penting	1	2%
Penting	49	98%
Jumlah Orang	50	100%

Sumber: Data diolah

Gambar 5.6.
Grafik Hasil Wawancara Keenam



Sumber: Data diolah

Dari tabel dan grafik diatas, responden yang menyatakan penting peran kajian analisis beban kerja dan analisis jabatan sebanyak 49 orang dengan persentase sebesar 98%. Sedangkan yang tidak penting hanya 1 orang dengan persentase 2%. Artinya keseluruhan organisasi perangkat daerah di Kabupaten Dhamasraya merasa sangat perlu dari peran kajian analisis beban kerja analisis jabatan. Sehingga, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kajian ini tidak lain dan tidak terlepas dari kebutuhan daerah dalam melakukan evaluasi kelembagaan. Maka dari itu, untuk proses restrukturisasi organisasi dengan kaitan penataan kelembagaan harus mengukur nilai-nilai dari beban kerja suatu organisasi.

Lanjut peneliti, demi memperkuat analisis ini. Maka tabel dan grafik dibawah ini akan menjawab konsistensi pernyataan dari 98% responden yang menyatakan pendapat bahwa perlu kajian peran analisis beban kerja

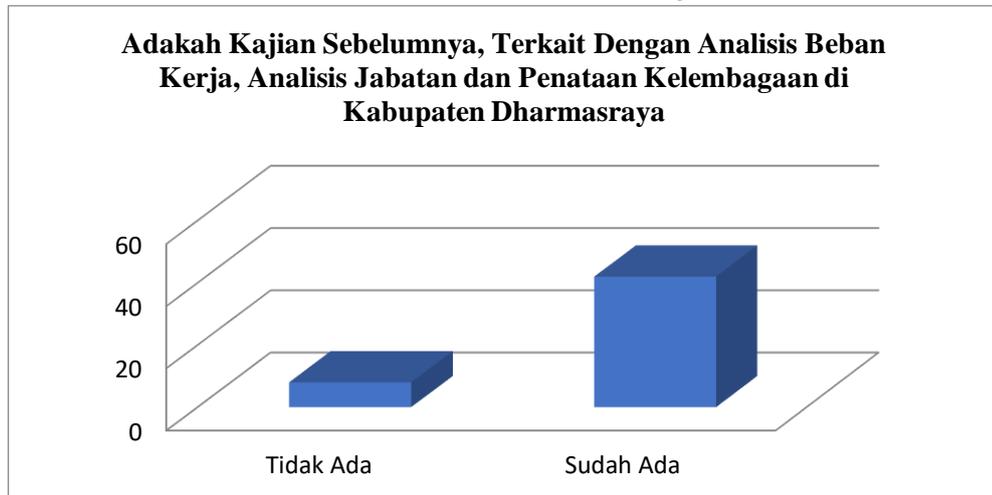
dan analisis jabatan tersebut dengan melihat dari aspek adakah kajian sebelumnya ?.

Tabel 5.18.
Hasil Wawancara – Pertanyaan Ketujuh

<i>Adakah Kajian Sebelumnya, Terkait Dengan Analisis Beban Kerja, Analisis Jabatan dan Penataan Kelembagaan di Kabupaten Dharmasraya?</i>		
Jawaban	Responden	Persentase
Tidak Ada	8	16%
Ada	42	84%
<i>Jumlah Orang</i>	50	100%

Sumber: Data diolah

Gambar 5.7.
Grafik Hasil Wawancara Ketujuh



Sumber: Data diolah

Tabel dan grafik diatas menunjukkan responden yang menyatakan sudah ada kajian sebelumnya terkait analisis beban kerja, analisis jabatan dan penataan kelembagaan sebanyak 42 orang dengan persentase sebesar 84%. Sedangkan yang menjawab tidak ada sebanyak 8 orang dengan persentase 16%. Dari masing-masing responden menjawab, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjawab tidak ada kajian sebelumnya, maka peneliti menyimpulkan mereka ialah LSM, Tokoh Masyarakat dan Pansus DPRD serta beberapa dari birokrasi.

Peneliti menyadari, responden yang menjawab ini tidak lain ialah kategori yang tidak paham dengan struktur kebijakan dan pengukuran kinerja dalam hal penataan kelembagaan. Kemudian, bisa saja mereka tidak pernah ada pengalaman dari birokrasi sebelumnya. Hanya sebatas

tahu dan tidak mengerti kajian sebelumnya yakni dokumen terlampir tidak pernah terlihat di mata mereka.

Selanjutnya penyebaran pegawai untuk melaksanakan tugas dari masing-masing unit organisasi tidak ada ukuran yang jelas, sehingga berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan oleh masing-masing unit kerja tidak mempunyai kriteria dan ukuran yang pasti. Ada unit kerja yang mempunyai beban kerja yang cukup banyak namun tidak didukung jumlah pegawai yang memadai begitu juga sebaliknya ada unit kerja yang hanya memiliki beban kerja sedikit namun mempunyai pegawai yang berlebih.

Selain itu dalam penempatan pegawai juga kurang memperhatikan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja dan pendidikan teknis yang telah diikuti atau tidak adanya analisis jabatan. Walaupun responden menjawab dengan dari pertanyaan wawancara yang diajukan dari peneliti. Namun hal ini menjadi kerancuhan dan perlu ditinjau kembali masing-masing jawaban responden. Untuk mengukur hubungan dan keterkaitan dari argumentasi responden tersebut. Disajikan tabel dibawah ini:

Tabel 5.19.
Hasil Korelasi Jawaban Reponden Ketiga

			Adakah Kajian Sebelumnya, Terkait Dengan Analisis Beban Kerja, Analisis Jabatan dan Penataan Kelembagaan di Kabupaten Dharmasraya		Total
			Tidak Ada	Sudah Ada	
Seberapa Penting Peran Kajian Analisa Beban Kerja dan Analisis Jabatan Saat Ini	Tidak Penting	Count	1	0	1
		% of Total	2.0%	0.0%	2.0%
	Penting	Count	7	42	49
		% of Total	14.0%	84.0%	98.0%
Total		Count	8	42	50
		% of Total	16.0%	84.0%	100.0%

Sumber: Data diolah

Dari hasil hubungan keterkaitan jawaban responden terhadap “Seberapa penting peran kajian analisis beban kerja dan analisis jabatan saat ini dengan Adakah kajian sebelumnya terkait dengan analisis beban kerja, analisis jabatan dan penataan kelembagaan”. Hasilnya bahwa 84%

responden menjawab peran kajian tersebut penting dengan pernyataan sudah ada kajian sebelumnya. Sedangkan 14% responden menjawab peran kajian tersebut penting dengan pernyataan tidak ada kajian sebelumnya. Dengan jumlah persentase sebesar 98%.

Maka disimpulkan bahwa hasil hubungan keterkaitan jawaban responden ini layak, tepat dan tidak dapat diragukan. Artinya jawaban tersebut bukanlah persoalan ambiguitas responden yang tidak konsisten dengan argumentasi dan masing-masing pernyataan mereka. Namun dibalik itu, peneliti mereduksi dari premis yang ada bahwa peran analisis beban kerja, analisis jabatan dan penataan kelembagaan sangat penting dan perlu untuk dilakukan.

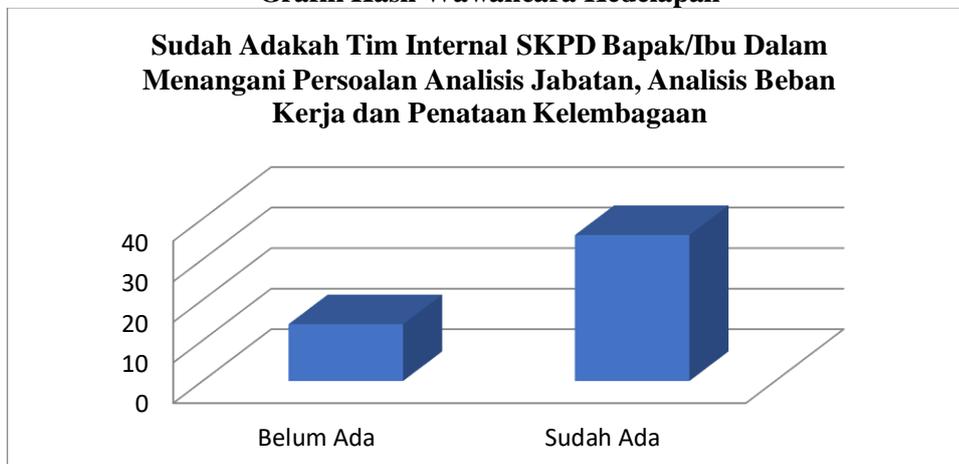
Selain dari itu, peneliti melanjutkan dengan pertanyaan wawancara yang kedelapan, untuk melihat proses restrukturisasi organisasi perangkat daerah di pengaruhi faktor apa saja. Maka tabel dan grafik dibawah ini akan menjelaskan hasil dari wawancara tersebut.

Tabel 5.20.
Hasil Wawancara – Pertanyaan Kedelapan

<i>Sudah Adakah Tim Internal SKPD Bapak/Ibu Dalam Menangani Persoalan Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Penataan Kelembagaan?</i>		
Jawaban	Responden	Persentase
Belum Ada	14	28%
Sudah Ada	36	72%
Jumlah Orang	50	100%

Sumber: Data diolah

Gambar 5.8.
Grafik Hasil Wawancara Kedelapan



Sumber: Data diolah

Tabel dan grafik diatas menunjukkan responden yang menyatakan sudah ada tim internal SKPD dalam menangani persoalan analisis jabatan, analisis beban kerja, dan penataan kelembagaan sebanyak 36 orang dengan persentase sebesar 72%. Sedangkan yang menjawab belum ada sebanyak 14 orang dengan persentase 28%.

Dari masing-masing responden menjawab, peneliti menyimpulkan persoalan analisis jabatan, analisis beban kerja dan penataan kelembagaan merupakan satu kesatuan yang harus dilakukan. Sejalan dengan hal itu, bahwa regulasi dari Badan Kependidikan Daerah dan KemenpanRB sudah mengatur bahwa harus ada Tim Internal yang menangani personalan ini. Lebih teknis, sudah tercantum nomenklatur jabatan yakni analis jabatan di bawah subbagian umum untuk Dinas, Badan dan Kantor. Sedangkan inklut dengan satu payung jabatan tersebut harus berada di Sekretariat Daerah dibawah bagian organisasi.

Dalam penelitian dilapangan, peneliti menemukan ada jabatan yang setara yakni analis ketatalaksanaan. Dimana peran nomenklatur jabatan ini tupoksinya sama dengan analis jabatan. Oleh karena itu, Pemerintah Daerah Kabupaten Dharmasraya mau tidak mau harus mengikuti aturan main yang dibuat oleh BKN dan KemenpanRB. Sehingga keharusan kajian ini bahwa sumberdaya juga dikuatkan dengan pelatihan-pelatihan yang sudah tersedia beserta pihak ketiga yakni konsultan sebagai penengah dan pengkaji secara akademis.

Tabel dibawah ini, peneliti melanjutkan analisis faktor yang mempengaruhi dengan mengukur hubungan keterkaitan jawaban responden terhadap “Penting atau tidaknya peran kajian tersebut dengan sudah adakah tim internal SKPD yang menangani persoalan tersebut”. Sehingga secara data dapat terukur dan keabsahan argumentasi responden menjadi empiris.

Tabel 5.21.
Hasil Korelasi Jawaban Reponden Keempat

<i>Seberapa Penting Peran Kajian Analisis Beban Kerja dan Analisis Jabatan Saat Ini * Sudah Adakah Tim Internal SKPD Bapak/Ibu Dalam Menangani Persoalan Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Analisis Penataan Kelembagaan Crosstabulation</i>					
			Sudah Adakah Tim Internal SKPD Bapak/Ibu Dalam Menangani Persoalan Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Analisis Penataan Kelembagaan		Total
			Belum Ada	Sudah Ada	
Seberapa Penting Peran Kajian Analisis Beban Kerja dan Analisis Jabatan Saat Ini	Tidak Penting	Count	0	1	1
		% of Total	0.0%	2.0%	2.0%
	Penting	Count	14	35	49
		% of Total	28.0%	70.0%	98.0%
Total		Count	14	36	50
		% of Total	28.0%	72.0%	100.0%

Sumber: Data diolah

Dari hasil hubungan keterkaitan jawaban responden terhadap “Penting atau tidaknya peran kajian tersebut dengan sudah adakah tim internal SKPD yang menangani persoalan tersebut di Kabupaten Dharmasraya”. Hasilnya menjelaskan bahwa 70% responden menjawab peran kajian tersebut penting dengan pernyataan sudah ada tim internal SKPD yang menangani persoalan tersebut. Sedangkan 28% responden menjawab peran kajian tersebut penting dengan pernyataan belum ada tim internal SKPD yang menangani persoalan tersebut. Dengan jumlah persentase sebesar 98%.

Maka peneliti menyimpulkan bahwa peran kajian tersebut sangatlah penting dan tim internal SKPD sudah ada yang menangani persoalan tersebut. Sehingga, masing-masing SKPD merasa bahwa mereka sudah tahu akan kedudukan fungsi mereka dalam peran evaluasi kelembagaan. Penataan kelembagaan bukanlah persoalan yang hanya sebatas penambahan dan perampingan organisasi semata. Melainkan, penataan kelembagaan juga mempengaruhi hajat hidup orang banyak. Dalam hal ini ialah apartur sipil pemerintah, struktural maupun fungsional juga menjadi jenjang karir mereka. Sehingga tunjangan kinerja dan *Gread* masing-masing jabatan juga turut adil dalam evaluasi tersebut. Sehingga, peneliti juga mengharapkan bahwa peran kajian seperti Standar Kompetensi Jabatan perlu dilakukan demi dapat mengetahui komposisi

dan kompetensi jabatan yang diukur dari tupoksi, *background* studi dan *skil* aparatur tersebut.

2. Pembagian Kerja dan Penempatan Kerja

Selain dari aspek beban kerja yang disampaikan diatas. Selanjutnya untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi dalam proses restrukturisasi organisasi. Peneliti melanjutkan dengan aspek pembagian kerja dan penempatan kerja. Mengutip dari pernyataan Handoko (2007:47) mengatakan bahwa pembagian kerja adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya. Pembagian kerja berfungsi untuk melatih karyawan dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memaksimalkan kemampuannya. Atau dengan kata lain pembagian kerja membuat orang bekerja secara efektif.

Dalam pembagian kerja hal-hal yang perlu diperhatikan ialah masalah penempatan. Penempatan ialah penugasan kembali seorang pada pekerjaan barunya. Pemangku jabatan di Kabupaten Dharmasraya berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan telah merasa nyaman bekerja di pekerjaan yang ada dan pada umumnya mereka sanggup untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan dengan berbagai cara yang mereka lakukan.

Berikut hasil wawancara di Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Dharmasraya (Rabu, 14 September 2016 – 09.00 Wib):

“Saya sanggup untuk bekerja dengan baik tepat pada waktunya dengan menggunakan segala kemampuan saya walaupun tidak selamanya optimal karena saya harus membagi waktu yang ada secara baik dan benar”.

Sedangkan hasil wawancara dengan Dinas Koperasi, Perindustrian, Perdagangan dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kabupaten Dharmasraya (Rabu, 14 September 2016 – 11.00 Wib), mengatakan bahwa:

“Saya sanggup meskipun saya belum bisa membagi waktu untuk menyelesaikan semua pekerjaan dan tugas lain yang diperbantukan kepada saya”.

Dari pernyataan diatas, spesialisasi kerja atau spesialisasi, tugas erat kaitannya dengan pembagian kerja dan penempatan kerja dari seorang pegawai. Pemerintah Kabupaten Dharmasraya dalam melakukan penempatan pegawai melalui kajian yang baik dan hal itu terlihat dari fokusnya karyawan dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua pemangku jabatan selalu fokus untuk menyelesaikan pekerjaannya dan bila berhadapan dengan pekerjaan mereka selalu mencari cara terbaik untuk menyelesaikannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pembagian kerja di Pemerintah Kabupaten Dharmasraya telah berjalan dengan baik. Berdasarkan pembahasan di atas maka dapat disimpulkan:

1. Hubungan pelaporan di Pemerintah Kabupaten Dharmasraya belum berjalan dengan baik.
2. Belum merata alokasi tugas dan tanggung jawab di Pemerintah Kabupaten Dharmasraya yang menyebabkan tertumpuknya pekerjaan pada orang atau jabatan tertentu.
3. Belum ada pengelompokkan pemangku jabatan dalam tugas dan fungsi yang dijalankan. Maka disarankan perlu adanya evaluasi terhadap struktur Pemerintah Kabupaten Dharmasraya sehingga terjadi keselarasan dalam bekerja.

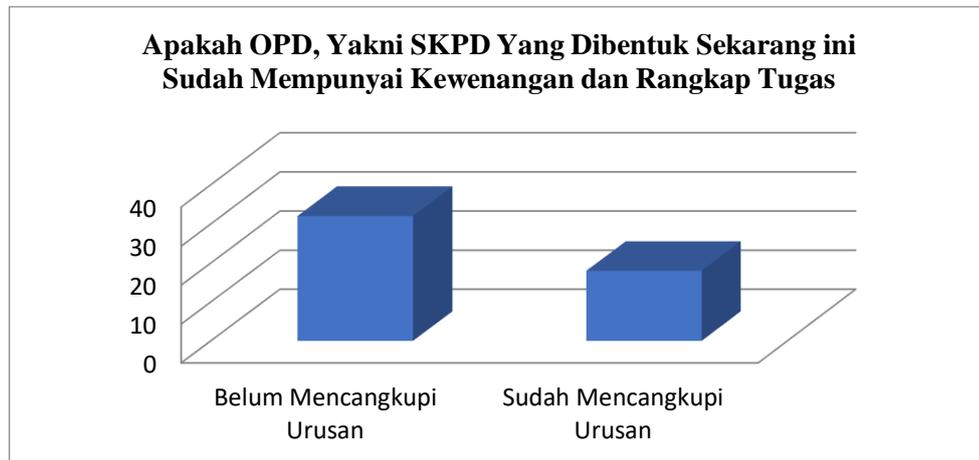
Untuk melihat hal itu, peneliti melanjutkan dengan pertanyaan wawancara yang kesembilan, untuk melihat proses restrukturisasi organisasi perangkat daerah dipengaruhi faktor apa saja. Maka tabel dan grafik dibawah ini akan menjelaskan hasil dari wawancara kepada responden.

Tabel 5.22.
Hasil Wawancara – Pertanyaan Kesembilan

<i>Apakah OPD, Yakni SKPD Yang Dibentuk Sekarang ini Sudah Mempunyai Kewenangan dan Rangkap Tugas ?</i>		
Jawaban	Responden	Persentase
Belum Mencakup Urusan	32	64%
Sudah Mencakup Urusan	18	36%
Jumlah Orang	50	100%

Sumber: Data diolah

Gambar 5.9.
Grafik Hasil Wawancara Kesembilan



Sumber: Data diolah

Tabel dan grafik diatas menunjukkan responden yang menyatakan belum mencakup urusan sebanyak 32 orang dengan persentase sebesar 64%. Sedangkan yang menjawab sudah mencakup urusan sebanyak 18 orang dengan persentase 36%. Dari jawaban responden tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa masih terdapat kewenangan yang rangkap tugas. Artinya beberapa organisasi Pemerintah Daerah merasa bahwa penggabungan dan perampingan organisasi yang sudah dilakukan masih terdapat kewenangan yang belum merata. Dalam hal ini, rangkap tugas pun terjadi, dilapangan peneliti melihat beberapa SKPD yang terlalu gemuk yang menjadi persoalan kewenangan yang belum merata dan rangkap tugas seperti:

1. Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga.
2. Dinas Perhubungan, Komunikasi, Informatika, Pariwisata dan Budaya.
3. Badan Pemberdayaan Masyarakat, Lembaga-lembaga Nagari, Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana.
4. Badan Perizinan, Penanaman Modal dan Pengadaan Barang/Jasa.

Dari empat SKPD diatas, peneliti menarik kesimpulan bahwa. Nomenklatur organisasi yang telah dibuat, mempunyai kewenangan

urusan dua atau lebih (*double*). Sehingga responden menjawab masih belum mencakup urusan dan rangkap tugas terjadi.

3. Pengelompokan menurut fungsi

Menurut Hari Lubis (2011:9.3) Setiap orang dalam organisasi dikelompokkan menurut tugas dan fungsi masing – masing, yang berarti bahwa karyawan dengan pekerjaan yang sama dikelompokkan pada suatu bagian dari organisasi dan dipimpin oleh seorang atasan yang sama. Pembentukan perangkat daerah dan proses restrukturisasi organisasi perangkat daerah di Kabupaten Dharmasraya dilaksanakan berdasarkan asas:

1. Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah;
Perangkat daerah hanya dibentuk untuk melaksanakan urusan Pemerintahan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan.
2. Intensitas urusan Pemerintahan dan potensi daerah;
Penentuan jumlah dan susunan perangkat daerah didasarkan pada volume beban tugas untuk melaksanakan suatu urusan Pemerintahan atau volume beban tugas untuk mendukung dan menunjang pelaksanaan urusan Pemerintahan.
3. Efisiensi;
Pembentukan perangkat daerah ditentukan berdasarkan perbandingan tingkat daya guna yang paling tinggi yang dapat diperoleh.
4. Efektivitas;
Pembentukan perangkat daerah harus berorientasi pada tujuan yang tepat guna dan berdaya guna.
5. Pembagian habis tugas;
Pembentukan perangkat daerah yang membagi habis tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan kepada perangkat daerah dan tidak terdapat suatu tugas dan fungsi yang dibebankan pada lebih dari satu perangkat daerah.
6. Tata kerja yang jelas;

Pelaksanaan tugas dan fungsi perangkat daerah dan unit kerja pada perangkat daerah mempunyai hubungan kerja yang jelas, baik vertikal maupun horizontal.

7. Fleksibilitas.

Penentuan tugas dan fungsi perangkat daerah dan unit kerja pada perangkat daerah memberikan ruang untuk menampung tugas dan fungsi yang diamanatkan oleh ketentuan regulasi setelah peraturan Pemerintah ini ditetapkan.

Dari pembentukan perangkat daerah yang sudah dijelaskan diatas, maka peneliti mengutip pernyataan dari responden. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap salah satu pemangku jabatan di Dinas Pekerjaan Umum (Rabu, 14 September 2016 – 13.15 Wib) Kabupaten Dharmasraya menjelaskan bahwa:

“Kegiatan yang dilakukan oleh saya mencerminkan adanya pekerjaan akademik tetapi hanya bersifat administratif dan karena itu kegiatan non akademik lebih banyak dari kegiatan akademik. Hal ini disebabkan pembagian pekerjaan bukan dibedakan berdasarkan fungsi dan tanggung jawab tetapi berdasarkan pada pembagian Kabupaten”.

Sedangkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap seorang Aparatur di Inpektorat Kabupaten Dharmasraya (Kamis, 15 September 2016 – 08.30 Wib) menjelaskan bahwa:

“Saya tidak sepenuhnya memahami kegiatan akademik diwilayah saya tetapi karena itu tanggung jawab saya maka mau tidak mau saya harus melaksanakannya walaupun saya tidak tahu secara akademik”.

Walaupun demikian berdasarkan wawancara yang dilakukan diketahui bahwa sebagai aparatur sipil negara yang ditempatkan di Kabupaten Dharmasraya, Semua pemangku jabatan mengakui bahwa bekerja di Pemerintah Kabupaten sudah menjadi kewajiban dan memiliki kosekuensinya dan karena itu mereka siap untuk mengamankan pekerjaan sampai selesai. Di Pemerintah Kabupaten Dharmasraya pelaksanaan tugas dan tanggung jawab difokuskan pada kegiatan kedudukan wewenang dan masing-masing urusan bidang organisasinya. Oleh karenanya, peneliti mempertajam analisis ini dengan mencari

hubungan keterkaitan jawaban responden kembali. Tabel dibawah ini menjelaskan hasilnya terhadap “Sudah cukup atau kurangkah struktur organisasi saat ini dengan SKPD yang sudah dibentuk dengan mempunyai kewenangan dan rangkap tugas”.

Tabel 5.23.
Hasil Korelasi Jawaban Reponden Kelima

<i>Sudah Cukup Atau Kurangkah Struktur Organisasi Bapak/Ibu Saat Ini * Apakah OPD, Yakni SKPD Yang Dibentuk Sekarang ini Sudah Mempunyai Kewenangan dan Rangkap Tugas Crosstabulation</i>					
			Apakah OPD, Yakni SKPD Yang Dibentuk Sekarang ini Sudah Mempunyai Kewenangan dan Rangkap Tugas		Total
			Sudah Mencakup Urusan	Belum Mencakup Urusan	
Sudah Cukup Atau Kurangkah Struktur Organisasi Bapak/Ibu Saat Ini	Kurang	Count	9	18	27
		% of Total	18.0%	36.0%	54.0%
	Cukup	Count	9	14	23
		% of Total	18.0%	28.0%	46.0%
Total		Count	18	32	50
		% of Total	36.0%	64.0%	100.0%

Sumber: Data diolah

Dari hasil hubungan keterkaitan jawaban responden terhadap “Sudah cukup atau kurangkah struktur organisasi saat ini dengan SKPD yang sudah dibentuk dengan mempunyai kewenangan dan rangkap tugas”. Hasilnya menjelaskan bahwa struktur organisasi perangkat daerah di Kabupaten Dharmasraya bisa cukup dan bisa kurang dengan persentase sebesar 18%, namun dua hal ini menyatakan SKPD sudah mencakup urusan kewenangan dan tidak ad rangkap tugas yang ada. Sedangkan responden yang menjawab struktur organisasi masih kurang namun dengan pernyataan belum mencakup urusan kewenangan dan masih terdapat rangkap tugas sebesar 36%. Dengan total persentase 54% dari 100%. Hasil ini mengartikan bahwa mayoritas SKPD masih menganggap kewenangan dan rangkap tugas masih belum mencakup urusan pada organisasi yang ada di Kabupaten Dharmasraya.

Sejalan dengan hal itu, faktor yang mempengaruhi dalam proses restrukturisasi organisasi perangkat daerah. Dalam hal ini ialah aspek pengelompokkan menurut fungsi sejalan dengan aspek pembagian kerja dan penempatan kerja. Dimana peran dari evaluasi kinerja pada point ini tidak terlepas dari beban kerja itu sendiri. Yakni seirama dengan aspek pertama diatas yaitu beban kerja.

Secara teoritis maupun regulasi yang ada, evaluasi kinerja dalam halnya Dinas daerah merupakan pelaksana fungsi inti (*operating core*) yang melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pembantu Kepala Daerah dalam melaksanakan fungsi mengatur dan mengurus sesuai bidang urusan Pemerintahan yang diserahkan kepada daerah, baik urusan wajib maupun urusan pilihan.

Kemudian, Badan daerah melaksanakan fungsi penunjang (*techno structure*) yang melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pembantu Kepala Daerah dalam melaksanakan fungsi mengatur dan mengurus untuk menunjang kelancaran pelaksanaan dari fungsi inti (*operating core*) yakni dengan pertimbangan dan hirarki Dinas daerah. Sehingga masing-masing urusan Pemerintahan Daerah dapat berjalan sesuai dengan kaidah-kaidah yang berlaku.

5.2.3. Proses Politik

Dengan pertimbangan untuk melaksanakan ketentuan Pasal 232 ayat 1 Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Presiden Joko Widodo pada tanggal 15 Juni 2016 telah menandatangani Peraturan Pemerintah Nomor (PP) 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Dalam PP itu dijelaskan, bahwa Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Kepala Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.

Pembentukan perangkat daerah, menurut PP tersebut, dilakukan berdasarkan asas:

- a. Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah;
- b. Intensitas Urusan Pemerintahan dan potensi daerah;
- c. Efisiensi;
- d. Efektivitas;
- e. Pembagian habis tugas;
- f. Rentang kendali;
- g. Tata kerja yang jelas; dan
- h. Fleksibilitas.

Regulasi tersebut membawa perubahan yang signifikan terhadap pembentukan perangkat daerah, yakni dengan prinsip tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*) berdasarkan beban kerja yang sesuai dengan kondisi nyata di masing-masing daerah. Hal ini juga sejalan dengan prinsip penataan organisasi perangkat daerah yang rasional, proporsional, efektif, dan efisien.

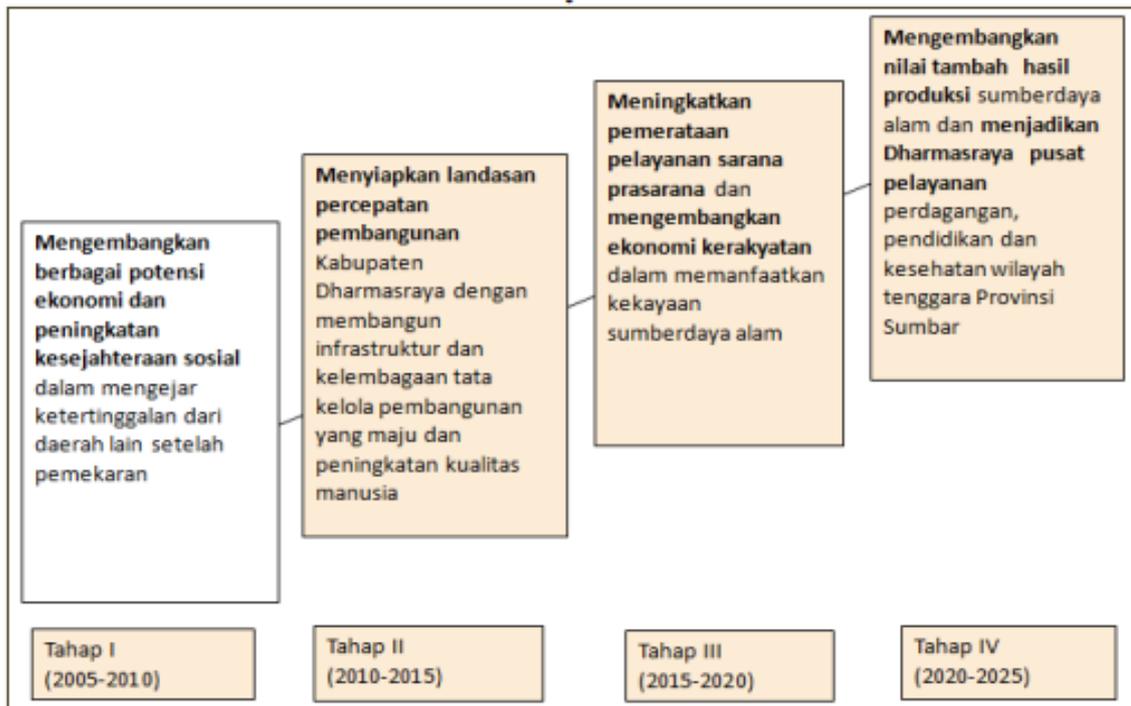
Pembentukan dan susunan perangkat daerah ditetapkan dengan Peraturan Daerah (PERDA) yang telah disetujui oleh Menteri bagi Perangkat Daerah Provinsi dan Gubernur bagi perangkat daerah Kabupaten/Kota. Setelah Perda disetujui oleh Menteri atau Gubernur maka Kepala Daerah mengundang Perda dalam Lembaran Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan Perundang-undangan.

Dasar utama pembentukan perangkat daerah yaitu adanya urusan Pemerintahan yang diserahkan kepada daerah yang terdiri atas urusan Pemerintahan wajib dan urusan Pemerintahan pilihan. Urusan Pemerintahan wajib dibagi atas urusan Pemerintahan yang berkaitan dengan pelayanan dasar dan urusan Pemerintahan yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar.

Peraturan Pemerintah ini memberikan arah dan pedoman yang jelas kepada Daerah dalam menata perangkat daerah secara efisien, efektif, dan rasional sesuai dengan kebutuhan nyata dan kemampuan daerah masing-masing serta adanya koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi serta komunikasi kelembagaan antara Pusat dan Daerah.

Lantas bagaimana dengan peran Proses Politik dalam proses restrukturisasi organisasi perangkat daerah di Kabupaten Dharmasraya terkait dengan penjelasan tabel-tabel matriks diatas dan penjelasan pada bab-bab sebelumnya. Maka peneliti mencoba menjelaskan dengan keterkaitan dari data Tema RPJPD Kabupaten Dharmasraya 2005-2025. Gambar dibawah ini peneliti melampirkan dari Dokumen resmi RPJMD Kabupaten Dharmasraya Tahun 2016-2021.

Gambar 5.10.
Tema/Agenda Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Kabupaten
Dharmasraya 2005-2025



Sumber: RPJMD Kabupaten Dharmasraya Tahun 2016-2021.

Dari gambar diatas, terdapat Beberapa Tahapan dalam RPJPD Kabupaten Dharmasraya. Peneliti menyimpulkan secara garis besar, diantaranya adalah:

1. Tahap I (2005-2010)
Tema atau Agenda Tahap I ialah “Mengembangkan berbagai potensi ekonomi dan peningkatan kesejahteraan sosial”.
2. Tahap II (2010-2015)
Tema atau Agenda Tahap II ialah “Menyiapkan landasan percepatan pembangunan”.
3. Tahap III (2015-2020)
Tema atau Agenda Tahap III ialah “Meningkatkan pemerataan pelayanan sarana prasarana dan mengembangkan ekonomi kerakyatan”.
4. Tahap IV (2020-2025)
Tema atau Agenda Tahap IV ialah “Mengembangkan nilai tambah hasil produksi sumberdaya alam dan menjadikan Dharmasraya pusat pelayanan”.

Untuk menerapkan dan melaksanakan PP No. 18 Tahun 2016. Daerah sangat perlu persiapan yang matang sehingga pelaksanaannya sesuai dengan aturan yang berlaku. Oleh sebab itu setiap daerah Provinsi, Kabupaten/Kota seluruh Indonesia akan berpedoman pada PP ini dalam penyelenggaraan Pemerintahan di daerah.

Dalam menyikapi ini, Pemerintah Daerah Kabupaten Dharmasraya telah melakukan penyusunan dalam pembentukan OPD itu dengan pokok-pokok pikiran diantaranya urusan Pemerintah absolut, urusan Pemerintah konkuren dan urusan Pemerintahan umum, selanjutnya urusan Pemerintahan wajib dimana wajib dijalankan oleh semua Pemerintah setiap Kabupaten/Kota, urusan pilihan dan pelayanan dasar.

Pemerintah Kabupaten Dharmasraya dengan PP tersebut sudah melakukan pemetaan, penetapan tipologi, Penyusunan RANPERDA tentang OPD, penyusunan RANPERBUP tentang uraian tugas. Mengenai pelaksanaannya, mengenai anggaran pada tahun 2017 disusun dengan pendekatan PP tersebut, namun dengan singkatnya waktu dan disebabkan oleh masih ada OPD yang belum terbentuk dan tergabung berdasarkan hasil evaluasi Gubernur. Maka perencanaan dan anggarannya (Rencana Kerja) masih menjadi tanggung jawab Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang melaksanakan urusan dimaksud atau SKPD terkait.

Sementara untuk petunjuk pelaksanaan (Juklak) dan petunjuk teknis (Juknis) berpedoman pada peraturan Menteri dalam Negeri. Sedangkan untuk persiapan penyusunan Ranperdanya pada tahun ini akan di ajukan ke DPRD Kabupaten Dharmasraya setelah mendapat persetujuan dari Mendagri tentang tipologi, dan pemetaan urusan dari Kementerian Dalam Negeri.

Jadi, dapat disimpulkan dari tabel-tabel matriks yang ada dengan Tema/agenda RPJPD Kabupaten Dharmasraya 2005-2025. Peran Kepala Daerah sangat mempengaruhi keberlangsungan arah kebijakan pembangunan daerah. Dalam hal ini selain Kepala Daerah, pemangku kepentingan dan politik birokrasi lain adalah Sekretariat Daerah, Bappeda, DPRD dan kelompok kepentingan lainnya seperti Partai Politik, baik Partai pengusung tunggal maupun Partai Koalisi.

Peran Sekretariat Daerah tidak lain sebagai tuan rumah tangga Pemerintah Kabupaten dan rumah birokrasinya Kepala Daerah. Kemudian DPRD disini tidak lain mempunyai peran sebagai pengambil keputusan dalam permusyawaratan regulasi daerah. Sedangkan Partai Politik merupakan kepentingan kekuasaan yang

dianggap sebagai kendaraan Kepala Daerah untuk mencapai kursi jabatan sebagai Bupati. Menarik disini ialah peran Bappeda itu sendiri.

RPJPD Kabupaten Dharmasraya dirancang oleh Bappeda. Penyusunan dokumen resmi ini merangkum masuk-masukan dari stakeholder yang ada. Dan proses aspirasipun biasanya dilakukan dari Musrembang sampai selanjutnya tiba di pihak legislatif. Oleh karenanya, RPJMD merupakan turunan dari RPJPD yang disusun berdasarkan visi-misi daerah yang dikendarai oleh Kepala Daerah dengan masa jabatannya selama 5 tahun. Maka kebutuhan organisasi perangkat daerah sudah bisa dipastikan dipengaruhi proses politik dan bersifat politis.

Kelompok kepentingan biasanya saling mempengaruhi dan meminta imbalan dari proses Pemilu biasanya. Mutasi dan rotasi jabatan di organisasi perangkat daerah pasti terjadi seiring berjalannya kepemimpinan tersebut. Tahapan-tahapan pembangunan yang dirancang di RPJPD diatas merupakan konsep yang dibangun dari Kepala Daerah untuk menyesuaikan arah kebijakan pembangunan daerah. Sehingga, wajar dan sah-sah saja ketika penggemukan dan perampingan organisasi terjadi secara horizontal maupun vertikal. Hal ini di indikasikan bahwa setiap Kepala Daerah mempunyai intervensi yang tinggi terhadap pemangku jabatan tertentu dan pemegang jabatan di setiap organisasi yang ada. Dan perubahan Perda yang dilakukan juga merupakan buah hasil dari hubungan politik Kepala Daerah dengan Anggota Dewan. Maka, istilah ini ialah Kepala Daerah dipilih secara politik dan kepemimpinannya pun bersifat politik, serta sering terlihat politik birokrasi itu masih berjalan disetiap Pemerintahan Daerah.

Selain dari pada itu, perlu dilihat luas wilayah, jumlah penduduk dan kemampuan keuangan daerah untuk melakukan penambahan organisasi maupun perampingan organisasi. Hal ini sudah menjadi aturan baku dari Pemerintah Pusat yakni Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Dibawah ini tersedia data mengenai APBD Kabupaten Dharmasraya:

Tabel 5.24.
APBD Kabupaten Dharmasraya Tahun 2012-2016.

Uraian	2012	2013	2014	2015	2016
	Realisasi	Realisasi	Realisasi	Realisasi	Awal
PENDAPATAN DAERAH	518.496.319.806	595.137.456.697	687.279.316.499	794.425.975.047	919.928.727.090
PENDAPATAN ASLI DAERAH	39.200.742.610	32.902.332.260	52.811.257.415	56.694.339.206	68.772.765.330

Uraian	2012	2013	2014	2015	2016
	Realisasi	Realisasi	Realisasi	Realisasi	Awal
DANA PERIMBANGAN	417.947.507.976	482.875.326.556	543.756.231.129	604.520.411.648	772.554.262.760
LAIN-LAIN PENDAPATAN DAERAH YANG SAH	61.348.069.220	79.359.797.881	90.711.827.955	133.211.224.193	78.601.699.000
BELANJA DAERAH	544.859.577.070	581.131.015.967	681.316.609.306	800.456.674.229	942.637.782.310
BELANJA TIDAK LANGSUNG	293.612.592.158	303.015.014.882	360.849.544.710	393.459.759.449	475.960.930.970
BELANJA PEGAWAI	253.510.960.388	273.158.637.933	301.815.811.433	330.596.248.085	391.446.757.720
BELANJA LANGSUNG	251.246.984.912	278.116.001.085	320.467.064.596	406.996.914.780	466.676.851.340
SURPLUS/ DEFISIT	-26.363.257.264	14.006.440.730	5.962.707.193	-6.030.699.182	-22.709.055.220
PEMBIAYAAN DAERAH	57.325.034.679	14.486.777.418	28.493.218.148	34.455.925.341	22.709.055.230

Sumber: Data diolah

Dari data tabel diatas, disimpulkan bahwa secara garis besar kemampuan keuangan daerah masih belum mampu untuk membiaya belanja daerahnya sendiri. Terlihat dari salah satu contoh di tahun 2015, pendapatan asli daerah sebesar 56 milyar. Sedangkan untuk memenuhi kebutuhan belanja pegawai yang sebesar 330 milyar. Maka Pemerintah Kabupaten mengalami defisit dengan menutupi kekurangan sebesar 273 milyar, hal ini terjadi pada tahun-tahun sebelumnya. Namun bagaimana untuk meminimalisir akan hal tersebut, analisis peneliti melihat ada proses subsidi silang anggaran dimana kita ketahui pendapatan daerah pada kasus tahun 2015 sebesar 794 milyar, Artinya ada suporting anggaran yang besar dalam hal ini, yakni dana perimbangan yang menyumbang pendapatan daerah sebesar 604 milyar. Dan terjadi dengan tahun-tahun sebelumnya.

Jika ditelusuri lebih dalam, maka hasil sumbangsih dana perimbangan tersebut sebesar 76,10 % untuk pendapatan daerah, dan itu ialah dana bagi hasil pajak/bagi hasil bukan pajak, dana alokasi umum dan dana alokasi khusus. Jadi, keuangan daerah belum mampu secara mandiri untuk menghidupi belanja pegawainya. Dan terlihat dari keterangan uraian tabel diatas, pada tahun 2015 dan pada tahun 2012 Pemerintah Daerah mengalami defisit anggaran. Dan masih dianggap pemakluman bagi peneliti, karena daerah ini merupakan daerah otonomi baru dan harus dibantu dari Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Pusat.

Selain dari regulasi yang ada dan dari ketersediaan anggaran yang dijelaskan. Promosi jabatan yang bersifat politis dan menjadi polemik Pemerintah Daerah, sehendaknya peran tunjangan kinerja dan prestasi jabatan berlaku adil dalam proses

restrukturisasi organisasi Pemerintah Daerah. Sehingga, regulasi terkait dengan ASN menjadi harapan kita bersama untuk memberikan dan menjawab reformasi birokrasi menjadi lebih baik.

5.2.4. Sumber Daya Manusia atau Aparatur

Dalam konteks proses restrukturisasi organisasi dan penataan kelembagaan, SDM baik secara individual maupun secara manajemen SDM yang diterapkan akan berpengaruh terhadap kelembagaan yang dibentuk. SDM yang berkualitas akan mengurangi besaran organisasi yang akan diterapkan begitu halnya dengan pola manajemen SDM yang profesional, dimulai dari proses rekrutmen, pengembangan pegawai sampai pada pensiun akan berpengaruh terhadap organisasi yang ada.

Besar kecilnya kewenangan yang dimiliki suatu daerah, selain berimplikasi pada besar kecilnya beban kerja yang harus diemban oleh kelembagaan Pemerintah Daerah, juga berdampak pada besar kecilnya kebutuhan sumber daya manusia dan manajemennya. Oleh karenanya, untuk melakukan hal itu, ketersediaan sumber daya manusia dan sistem manajemennya harus diperhatikan kaitannya dengan kesiapan daerah untuk melaksanakan berbagai kewenangan yang dimilikinya, sehingga didalam proses restrukturisasi organisasi perangkat daerah menjadi bagian terpenting.

Dalam hal ini, untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi selanjutnya ialah peran sumber daya manusia atau aparatur, peneliti melanjutkan dengan mengukur adakah pengaruh dan hubungan dari jawaban responden terhadap “OPD yang sudah cukup/belum cukup dengan cukup/belum cukupnya struktur organisasi yang ada”. Dibawah ini disajikan tabel matriks tersebut:

Tabel 5.25.
Hasil Korelasi Jawaban Responden Keenam

			Sudah Cukup Atau Kurangkah Struktur Organisasi Bapak/Ibu Saat Ini		Total
			Kurang	Cukup	
Apakah Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Dharmasraya Sudah Cukup	Belum Cukup	Count	6	6	12
		% of Total	12.0%	12.0%	24.0%
Sudah Cukup	Sudah Cukup	Count	21	17	38
		% of Total	42.0%	34.0%	76.0%
Total		Count	27	23	50
		% of Total	54.0%	46.0%	100.0%

Sumber: Data diolah

Dari hasil hubungan keterkaitan jawaban terhadap “OPD yang sudah cukup atau belum cukup dengan cukup atau belumukupnya struktur organisasi yang ada di Kabupaten Dharmasraya”. Hasilnya menjelaskan bahwa 42% responden menyatakan bahwa OPD saat ini sudah cukup namun masih merasa kurang struktur. Disinyalir hasil ini ialah bahwa organisasi yang sudah dibentuk dan organisasi yang nantinya akan ditetapkan melalui Perda Tahun 2017, dengan mengacu hasil evaluasi Gubernur terhadap RANPERDA OPD Kabupaten Dharmasraya. Maka, jawabannya adalah organisasi yang digabungkan menjadi satu payung memiliki kegemukan struktur.

Sedangkan organisasi yang dipisahkan menjadi miskin struktur. Sehingga dari 34% responden yang menjawab bahwa OPD saat ini sudah cukup dan struktur organisasi yang ada pun juga cukup. Berselisih 8% dari masing-masing pernyataan antara 42% belum cukup struktur dan 34 sudah cukup struktur. Dari persentase 76%, Maka OPD yang berselisih 8% ini jika dilihat kapasitas responden hanya sebatas 4 SKPD saja. Oleh karena itu, peneliti menganggap bahwa mereka yang mengatakan belum cukup struktur ialah biasanya Dinas-Dinas daerah yang memiliki urusan kewenangan sebagai fungsi inti dan hal itu mewajibkan yang mengharuskan untuk mengatur dan mengurus urusan Pemerintah yang bersifat wajib dan seterusnya.

Pada awal penataan organisasi perangkat daerah di Pemerintah Kabupaten Dharmasraya, masih sangat kekurangan SDM aparatur untuk mengisi jabatan-jabatan struktural yang ada karena banyak terjadi peningkatan status kelembagaan, pemisahan dan pembentukan organisasi perangkat daerah baru, misalnya dari Kantor menjadi Badan dan juga ada Dinas yang sebelumnya digabung kemudian dipisahkan menjadi Dinas baru. Untuk menjalankan fungsi organisasi yang efektif maka jabatan-jabatan struktural yang ada dalam organisasi perangkat daerah tersebut harus diisi oleh pejabat yang berpengalaman sehingga dapat melaksanakan tupoksi yang ada.

Selanjutnya penyebaran pegawai untuk melaksanakan tugas dari masing-masing unit organisasi tidak ada ukuran yang jelas, sehingga berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan oleh masing-masing unit kerja tidak mempunyai kriteria dan ukuran yang pasti. Ada unit kerja yang mempunyai beban kerja yang cukup banyak namun tidak didukung jumlah pegawai yang memadai begitu juga

sebaliknya ada unit kerja yang hanya memiliki beban kerja sedikit namun mempunyai pegawai yang berlebih. Selain itu dalam penempatan pegawai juga kurang memperhatikan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja dan pendidikan teknis yang telah diikuti atau tidak adanya kajian analisis jabatan secara mendalam.

Tentunya untuk menduduki jabatan eselon, ada yang menjadi syarat dan ketentuannya. Kondisi sumber daya manusia yang ada juga menjadi pertimbangan untuk menentukan orang-orang yang akan menduduki jabatan tersebut. Hasil penelitian di lapangan diketahui sebagian besar pejabat eselon tersebut diambil dari luar Pemerintah Kabupaten Dharmasraya, karena PNS yang ada sebelumnya, belum memenuhi syarat. Sedangkan PNS yang menduduki jabatan fungsional kemudian berusaha mencari jabatan di organisasi yang baru dibentuk yang membutuhkan PNS untuk menduduki jabatan struktural sehingga organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Dharmasraya mengalami kekurangan pegawai-pegawai yang berkualitas dan praktek Nepotisme menjadi acuan dalam kedudukan suatu jabatan.