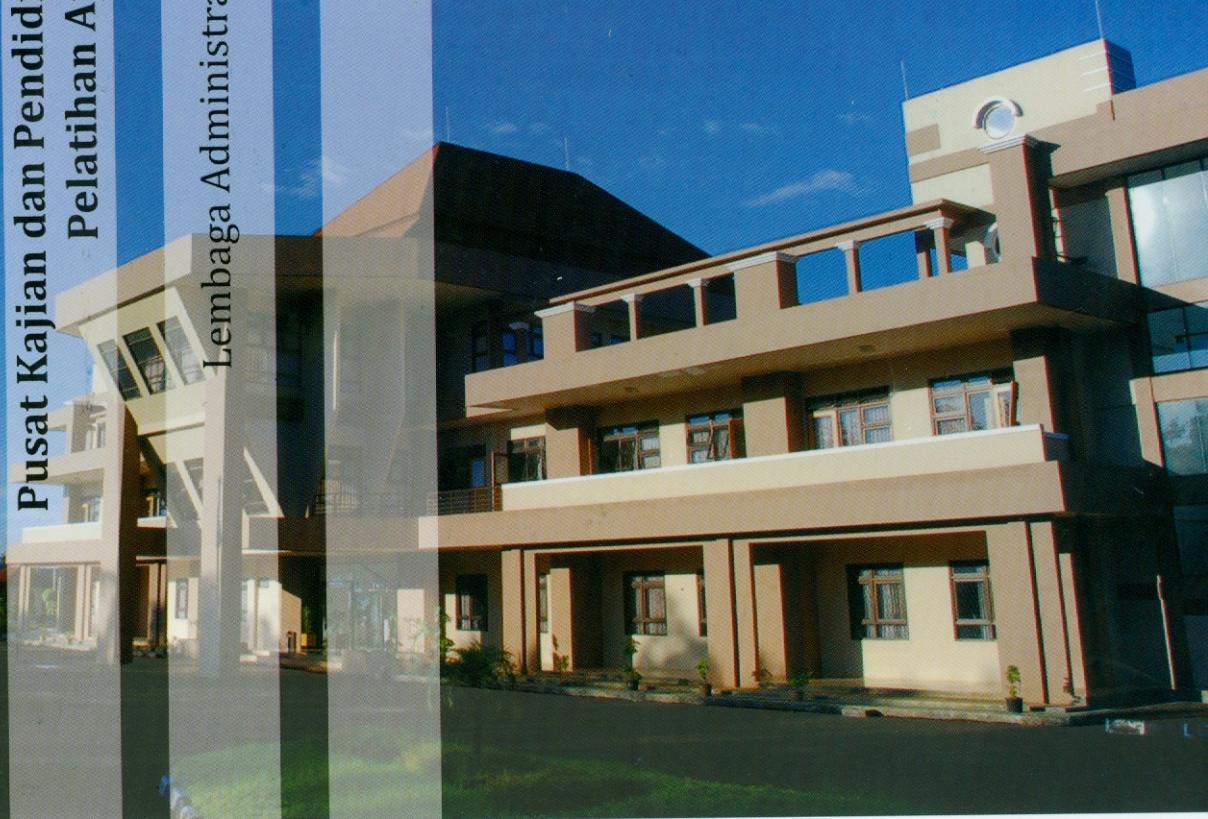


Pusat Kajian dan Pendidikan dan  
Pelatihan Aparatur I

Lembaga Administrasi Negara

2009



# Kajian Evaluasi Kinerja Kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara Pada Era Kabinet Indonesia Bersatu

Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007  
Tentang Organisasi Perangkat Daerah

ISBN 978-979-3382-32-6

# Kajian Evaluasi Kinerja Kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara Pada Era Kabinet Indonesia Bersatu

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I  
Lembaga Administrasi Negara  
2009



Perpustakaan Nasional RI : Data Katalog dalam Terbitan (KDT)

Kajian evaluasi kinerja kebijakan pendayagunaan  
aparatur negara pada era kabinet Indonesia  
Bersatu: peraturan pemerintah no.  
41 tahun 2007 tentang organisasi perangkat  
daerah / tim penulis, Zulpikar ... [et  
al.]. -Bandung : Pusat Kajian dan  
Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I (PKP2A I) LAN, 2009.  
205 hlm. ; 25x17 cm.

Bibliografi : hlm. 1  
ISBN 978-979-3382-32-6

1. Pemerintahan daerah – Penelitian.  
I. Zulpikar.

352.140 72

Diterbitkan oleh :  
Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I  
LAN (PKP2A I LAN) Bandung



# **TIM PENULIS**

## **JUDUL KAJIAN**

Kajian Evaluasi Kinerja Kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara Pada Era Kabinet Indonesia Bersatu (Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah)

## **TIM PENULIS**

1. Zulpikar
2. Haris Faozan
3. Susy Ella
4. Putri Wulandari
5. Agus Wahyuadianto

## **EDITOR**

1. Zulpikar





# EXECUTIVE SUMMARY

## **Kajian Evaluasi Kinerja Kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara Pada Era Kabinet Indonesia Bersatu (Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah)**

Struktur organisasi pemerintah daerah yang secara umum, masih besar dan saling tumpang tindih merupakan permasalahan yang terjadi dalam penyelenggaraan kelembagaan pemerintah daerah sejak era reformasi pemerintahan daerah pada tahun 1999. Permasalahan tersebut sebagaimana dinyatakan dalam Bab 13 Naskah Lampiran Perpres 7 Tahun 2005 tentang RPJM 2004-2009 mengenai **Revitalisasi Proses Desentralisasi dan Otonomi Daerah**. Terkait dengan hal itu, maka terbentuknya kelembagaan pemerintah daerah yang efektif, efisien, dan akuntabel menjadi sasaran yang hendak dicapai pada era Kabinet Indonesia Bersatu.

Pada kurun 2000 – 2004, Pemerintah telah menetapkan 2 (dua) kebijakan yang berkaitan dengan penataan kelembagaan pemerintah daerah, yaitu Peraturan Pemerintah (PP) No. 84 Tahun 2000 dan PP No. 8 Tahun 2003 yang mengatur tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Penerapan kedua kebijakan tersebut, menimbulkan berbagai permasalahan dan menuai kritik dari berbagai pihak.

PP No. 84 Tahun 2000 telah secara nyata menimbulkan dampak luar biasa terhadap berkembangnya besaran organisasi (proliferasi) perangkat daerah di seluruh Indonesia. Hal ini disebabkan karena didalam PP tersebut, tidak adanya kriteria yang jelas dan tegas sebagai parameter besaran organisasi perangkat daerah. Kebijakan itu, dimanfaatkan secara kurang bijaksana oleh Pemerintah Daerah dengan membentuk organisasi perangkat daerah yang besar dan kurang mempertimbangkan azas efektif, efisien, rasional dan proporsional. Disamping itu, fakta menunjukkan, bertambah besarnya ukuran organisasi pemerintah daerah tidak dibarengi dengan pencapaian kinerja signifikan, baik kinerja pelayanan, pembangunan, maupun kinerja pemerintahan daerah yang bersangkutan. Sehingga dengan demikian, proliferasi yang berkembang secara nyata telah menimbulkan pembengkakan dan sekaligus inefisiensi anggaran negara.

Sebagai solusi atas permasalahan yang berkembang, kemudian diterbitkan PP No. 8 Tahun 2003 tentang hal yang sama. Namun demikian, PP No. 8 Tahun 2003 juga menuai masalah yang tidak sederhana bahkan cenderung *complicated*. Masalah-masalah yang disisakan PP No. 8 Tahun 2003, diantaranya adalah timbulnya *chaos*



yang disebabkan oleh adanya rasionalisasi pegawai dan hilangnya jabatan struktural. Lebih dari itu, kinerja para pejabat yang terkena dampak rasionalisasi menunjukkan degradasi sehingga menimbulkan instabilitas dalam jalannya pemerintahan. Selain itu dirasakan bahwa kriteria-kriteria dalam PP No. 8 Tahun 2003 dirasakan sangat kaku dalam mengatur kelembagaan perangkat daerah sehingga tidak mampu menggali potensi-potensi spesifik yang dimiliki oleh daerah maupun cerminan kebutuhan riil suatu daerah.

Lahirnya PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah diharapkan mampu memberikan jalan tengah atas kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam dua kebijakan sebelumnya. Sehubungan dengan hal itu, untuk mengetahui ketercapaian tujuan dikeluarkannya kebijakan tersebut, maka dirasakan perlu untuk mengevaluasi kinerja PP No. 41 Tahun 2007. Berdasarkan hal dimaksud, maka rumusan permasalahan yang ditetapkan dalam kajian evaluasi kinerja kebijakan PAN pada era Kabinet Indonesia Bersatu (Tahun 2004-2009) adalah *“Bagaimanakah kinerja Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah?”*.

Adapun tujuan kajian evaluasi kinerja kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara pada Era Kabinet Indonesia Bersatu (Tahun 2004-2009), adalah untuk mengetahui kinerja Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, yang secara spesifik ingin mengetahui perbandingan besaran antara Organisasi Perangkat Daerah yang dibentuk sebelum dan sesudah diterapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, tingkat efektivitas pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, tingkat efisiensi pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, tingkat kecukupan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, tingkat ketepatan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan tingkat responsivitas pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Penelitian ini memadukan 2 (dua) pendekatan, yaitu kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan analisis deskriptif. Metode pengumpulan data menggunakan studi lapangan dan studi dokumentasi. Pemerintah Daerah yang dijadikan sampel dalam penelitian ini berjumlah 12 (dua belas) yang terbagi kedalam 3 kelompok Daerah Otonom, yaitu 1) Pemerintah Daerah Provinsi Riau, Jawa Tengah, Nusa Tenggara Barat dan Provinsi Sulawesi Tenggara; 2) Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru, Semarang, Mataram dan Kota Kendari; dan 3) Pemerintah Daerah Kabupaten Kampar, Pekalongan, Lombok Barat dan Kabupaten Konawe. Selanjutnya pengolahan dan analisis dalam pembahasan didasarkan atas pengelompokan jenis daerah otonom tersebut.

Pengolahan data dan analisis terhadap besaran organisasi pada masing-masing tingkat pemerintah daerah merujuk pada pengaturan besaran organisasi dalam PP No. 41 Tahun 2007 didasarkan pada variabel umum, yaitu jumlah penduduk, luas wilayah, dan jumlah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah



(APBD). Skoring dalam tiap variabel dibedakan antara daerah yang ada di Pulau Jawa Madura dan daerah di luar Pulau Jawa. Setelah dijumlahkan, hasil skoring ini akan menentukan besaran organisasi perangkat daerah.

Selain harus memperhatikan Klasifikasi Besaran Organisasi Perangkat Daerah Provinsi (Pasal 20, PP No. 41 Tahun 2000) dan Kabupaten/Kota (Pasal 21, PP No. 41 Tahun 2007), dalam melihat besaran organisasi perlu juga memperhatikan beberapa hal penting. Yang pertama, Pembentukan lembaga lain dalam rangka melaksanakan kebijakan Pemerintah sebagai bagian dari perangkat daerah, seperti sekretariat badan narkotika provinsi, kabupaten dan kota, sekretariat komisi penyiaran, serta lembaga lain untuk mewadahi penanganan tugas-tugas pemerintahan umum yang harus dilaksanakan oleh pemerintah daerah. Kedua, beberapa perangkat daerah yaitu yang menangani fungsi pengawasan, kepegawaian, rumah sakit, dan keuangan, mengingat tugas dan fungsinya merupakan amanat peraturan perundang-undangan, maka perangkat daerah tersebut tidak mengurangi jumlah perangkat daerah yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah ini, dan pedoman teknis mengenai organisasi dan tata kerja diatur tersendiri.

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis kajian ini menemukan, bahwa secara umum besaran organisasi perangkat daerah (OPD) pada Pemerintah Daerah yang dijadikan lokus penelitian telah menata OPDnya dengan merujuk PP No. 41 Tahun 2007. Namun demikian, jika dibandingkan antara besaran OPD yang dibentuk sebelum dan sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007 menunjukkan kecenderungan, peningkatan besaran OPD (proliferasi), baik pada Pemerintah Daerah Provinsi, Kota maupun Kabupaten.

Besaran OPD pada semua Pemerintah Daerah Provinsi lokus menunjukkan peningkatan pada saat penerapan PP No. 41 Tahun 2007. Peningkatan OPD dimaksud pada jenis perangkat daerah Dinas dan/atau Lembaga Teknis Daerah (Lemtekda). Selanjutnya, terkait batasan maksimal besaran perangkat daerah Dinas, cenderung terjadi multi-interpretasi dalam pembentukan perangkat daerah yang melaksanakan fungsi keuangan, sehingga terlihat Dinas yang dibentuk oleh Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah, NTB dan Sulawesi Tenggara melebihi batas kuota, Begitupun halnya yang terjadi dengan besaran Lemtekda, namun meningkatnya jumlah jenis perangkat daerah ini lebih disebabkan karena adanya perangkat daerah yang pembentukannya tidak mengurangi jumlah kuota dan lembaga lain yang dibentuk sebagai bagian dari perangkat daerah yang termasuk kedalam rumpun jenis Lemtekda.

Pada Pemerintah Kota, besaran OPD yang dibentuk berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 menunjukkan kecenderungan yang berbeda dengan keadaan di Pemerintah Provinsi. Bawa, Pemerintah Daerah Kota, dalam membentuk perangkat daerah Dinas tidak menggunakan pola maksimal. Dari keempat lokus, hanya Kota Semarang yang membentuk secara maksimal perangkat daerah Dinas, bahkan cenderung terlihat melebih kuota. Namun demikian, hal itu disebabkan karena interpretasi atas pembentukan Dinas melaksanakan fungsi keuangan (seperti yang terjadi pada Pemerintah Provinsi).

Besaran organisasi di Pemerintah Kabupaten menunjukkan informasi berbeda dengan kondisi besaran organisasi di Pemerintah Provinsi dan Kota. Perbandingan Besaran Organisasi yang dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 di 2 Pemerintah Kabupaten menunjukkan penurunan dibanding dengan ketika merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 dan/atau Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003. Hal ini dapat dilihat di Lombok Barat dan Konawe. Sedangkan besaran organisasi pada Pemerintah Kabupaten Kampar menunjukkan hal sebaliknya, dimana pada saat menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 terdapat sebanyak 28 SKPD dan berubah menjadi 37 SKPD ketika menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007. Adapun di Kabupaten Pekalongan mengalami fluktuasi besaran organisasi. Ketika menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 besaran organisasi berjumlah 30, kemudian turun menjadi 27 ketika menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003, dan kemudian kembali naik menjadi 28 pada saat menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007.

Kecenderungan proliferasi organisasi seperti ini secara fundamental mengindikasikan bahwa Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 sebaiknya ditinjau ulang secara seksama. Peninjauan kembali terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentu saja bukan hanya mengedepankan evaluasi pada tahap implementasi, tetapi juga mengutamakan substansi materinya. Hal demikian sangat penting karena Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 belum mampu menunjukkan kinerja optimal sebagaimana dideskripsikan dalam kajian ini.

Dari deskripsi di atas, pada akhirnya patut untuk menyadari bahwa semakin meningkatnya besaran organisasi (yang secara otomatis diikuti peningkatan susunan organisasi) pasti berakibat pada melebaranya *span of control* dan memicu timbulnya inkoherensi institusional yaitu institusi yang tidak sistematis, tidak konsisten, dan tidak terintegrasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi. Inkoherensi institusional demikian kerap terjadi dan sesungguhnya merupakan masalah umum dimana fungsi yang semestinya dapat ditangani dalam satu unit kerja dimekarkan menjadi beberapa unit atau biasa disebut proliferasi. Dampak negatif proliferasi birokrasi adalah timbulnya tarik menarik kewenangan antar unit organisasi sehingga mengakibatkan suasana tidak harmonis atau bahkan friksi antar unit. Selain timbul inefisiensi kelembagaan, dampak proliferasi birokrasi pada umumnya bermuara pada inefektivitas organisasi birokrasi. Kondisi inilah yang harus diperhatikan secara sungguh-sungguh oleh Pemerintah.

Berkaitan dengan kinerja Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 pada Pemerintah Provinsi, Kota dan Kabupaten menunjukkan pada kategori "sedang". Kategori "sedang" mengandung pengertian bahwa Kinerja PP No. 41 Tahun 2007 dinilai "cukup memadai" tetapi masih membutuhkan fasilitasi dan pengawasan (pembinaan dan pengendalian) secara intensif dalam pelaksanaannya. Konteks fasilitasi dan pengawasan dalam hal ini meliputi seluruh pelaksanaan dimensi kinerja PP No. 41 Tahun 2007, yaitu efektivitas, efisiensi, kecukupan, ketepatan, dan responsivitasnya.



Secara umum, kinerja PP No. 41 Tahun 2007 masih belum sesuai dengan yang diharapkan yang antara lain disebabkan karena belum efektifnya pembinaan dan pengendalian oleh Pemerintah dan Pemerintah Provinsi (dalam kedudukannya sebagai wakil Pemerintah) serta *political action* di tingkat Pemerintah Daerah.

Adapun rekomendasi yang disarankan berdasarkan kajian ini adalah sebagai berikut:

1. Dalam rangka menjadikan pedoman yang menyeluruh bagi penyusunan Organisasi Perangkat Daerah, maka implementasi PP No. 41 Tahun 2007 sangat penting untuk didukung dengan fasilitasi yang lebih optimal melalui assistensi, bimbingan, supervisi, dan pelatihan secara memadai mengenai aplikasi analisis beban kerja sebagaimana tertuang dalam Permendagri No. 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Apabila hal ini dapat dilakukan secara cepat, tepat dan terus-menerus maka besaran maupun susunan Organisasi Perangkat Daerah yang dibentuk akan juga mempertimbangkan secara serius mengenai pentingnya mencermati cakupan tugas yang meliputi jenis dan banyaknya tugas, serta sasaran tugas yang harus diwujudkan. Kekurangmampuan Pemerintah daerah untuk melakukan Analisis Beban Kerja di lingkungannya secara tepat dan menyeluruh menjadi pemungkinkan utama tidak dilakukannya Analisis Beban Kerja dalam pengembangan organisasinya. Kondisi demikian tampaknya menjadi gambaran umum yang terjadi di lingkungan Pemerintah Daerah.
2. Juga tidak kalah penting bahwa agar PP No. 41 Tahun 2007 secara optimal mampu menjadi pedoman yang menyeluruh bagi penyusunan Organisasi Perangkat Daerah maka perlu dan penting untuk menerbitkan berbagai pedoman yang berkaitan dengan optimalisasi ketatalaksanaan Organisasi Perangkat Daerah. Pedoman-pedoman tersebut diantaranya Pedoman Penyusunan Rumusan Tugas dan Fungsi Organisasi Perangkat Daerah (Satuan Kerja Perangkat Daerah), Pedoman Penyusunan Uraian atau Rincian Tugas Jabatan (dari Eselon tertinggi hingga Eselon terendah), Pedoman Penerapan Koordinasi di Lingkungan Pemerintah Daerah, Pedoman Penjabaran Tata Kerja di Lingkungan Pemerintah Daerah, dan Pedoman Penerapan Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah.
3. Hal lain yang menjadi sangat penting dan utama agar PP No. 41 Tahun 2007 secara optimal mampu menjadi pedoman yang menyeluruh bagi pengendalian Organisasi Perangkat Daerah adalah sangat penting untuk menerbitkan "Pedoman mengenai Penerapan Koordinasi, Integrasi, Sinkronisasi dan Simplifikasi Antardaerah dan Antarsektor". Pemerintah perlu mencermati bahwa penerapan KISS Antardaerah dan Antarsektor kerapkali menjadi permasalahan yang tidak berkesudahan, sehingga seringkali mengganggu pelaksanaan tugas dan fungsi Pemerintah Daerah. Apabila pedoman ini dapat disusun secara komprehensif dan terpadu, maka dapat diprediksi bahwa proses (*process*) maupun keluaran (*output*) dari pengendalian Organisasi Perangkat Daerah akan

berkontribusi positif terhadap hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impact*) Organisasi Perangkat Daerah itu sendiri.



# KATA PENGANTAR

Penulis ucapan puji dan syukur kepada Allah AWT atas segala sesuatu yang ada di alam semesta ini dan berkat rahmat dan hidayah-Nya akhirnya penelitian yang berjudul **Kajian Evaluasi Kinerja Kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara Pada Era Kabinet Indonesia Bersatu (Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah)** ini selesai pada waktunya. Tak lupa juga Shalawat serta Salam kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa petunjuk yang diberikan-Nya agar kita selalu menelaah dan mencari ilmu pengetahuan di muka bumi ini.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kinerja Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, yang secara spesifik ingin mengetahui perbandingan besaran antara Organisasi Perangkat Daerah yang dibentuk sebelum dan sesudah diterapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, tingkat efektivitas pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, tingkat efisiensi pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, tingkat kecukupan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, tingkat ketepatan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan tingkat responsivitas pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Penulis menyadari bahwa tiada gading yang tak retak. Dalam tulisan ini masih sangat jauh dari sempurna untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak untuk penyempurnaan penelitian ini.

Ucapan terima kasih tak luput penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dari awal hingga terselesaiannya penulisan ini. Akhir kata semoga tulisan ini bermanfaat bagi kita semua.

Wassalammualaikum wr. wb.

Jatinangor, November 2009

Tim Penulis

Kata Pengantar







# KATA SAMBUTAN

Membentuk kelembagaan pemerintah daerah yang efektif, efisien, dan akuntabel merupakan sasaran yang hendak dicapai pada era Kabinet Indonesia Bersatu. Hal tersebut didasarkan atas berbagai permasalahan yang masih dihadapi terkait dalam penyelenggaraan kelembagaan pemerintah daerah sejak era reformasi.

Dalam rangka mencapai sasaran itu, upaya yang dilakukan Pemerintah antara lain dengan menetapkan PP 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, sebagai pengganti kebijakan sebelumnya (PP No. 84 Tahun 2000 dan PP No. 8 Tahun 2003) dan sebagai acuan bagi Pemerintahan Daerah dalam menyusun organisasi perangkat daerah berdasarkan kebutuhan dan kemampuan Daerahnya masing-masing.

PP No. 41 Tahun 2007 diharapkan mampu memberikan jalan tengah atas kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam dua kebijakan sebelumnya. Sehubungan dengan hal itu, untuk mengetahui ketercapaian tujuan dikeluarkannya kebijakan tersebut dan bagaimana Pemerintah Daerah mensikapi kebijakan tersebut, maka dirasakan perlu untuk mengevaluasi kinerja PP No. 41 Tahun 2007.

Oleh karena itulah, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara (PKP2A I LAN) melakukan kajian dengan judul Evaluasi Kinerja Kebijakan Pendayagunaan Aparatur Pada Era Kabinet Indonesia Bersatu, dengan fokus pada PP No. 41 Tahun 2007. Melalui kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran penataan OPD diberbagai Daerah Otonom dan kinerja PP No. 41 Tahun 2007 menurut Pemerintah Daerah. Selanjutnya rekomendasi yang sudah diformulasikan semoga dapat menjadi pertimbangan Pemerintah, baik Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah, sehingga sasaran untuk membentuk kelembagaan pemerintah daerah yang efektif, efisien, dan akuntabel dapat tercapai serta dapat dirasakan oleh masyarakat melalui peningkatan penyelenggaran pembangunan dan pelayanan publik di Daerah.

Akhir kata saya selaku Kepala Pusat PKP2A I LAN mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang sedalam-dalamnya kepada semua pihak baik yang secara langsung maupun tidak langsung ikut mendukung kajian ini hingga selesai.

Jatinangor, November 2009

Kepala PKP2A I LAN

Gering Supriyadi





# DAFTAR ISI

TIM PENULIS	iii
EXECUTIVE SUMMARY	v
KATA PENGANTAR	xi
KATA SAMBUTAN	xiii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR GRAFIK	xxiii
DAFTAR GAMBAR	xxv
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
A. LATAR BELAKANG	1
B. RUMUSAN PERMASALAHAN	8
C. TUJUAN	9
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>11</b>
A. TINJAUAN TEORITIS	12
B. IDENTIFIKASI BERBAGAI KEBIJAKAN YANG MELANDASI KELEMBAGAAN PEMERINTAHAN	31
C. PERTANYAAN PENELITIAN	46
D. KERANGKA KERJA KAJIAN	46
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	<b>47</b>
A. PENDEKATAN KAJIAN/PENELITIAN	51
B. METODE PENGUMPULAN DATA DAN LOKUS KAJIAN/PENELITIAN	51
C. RESPONDEN DAN NARA SUMBER KAJIAN	53
D. ANALISIS DATA	53
<b>BAB IV.</b>	<b>PERBANDINGAN KELEMBAGAAN PEMERINTAH DAERAH DI TINGKAT PEMERINTAH PROVINSI SEBELUM DAN SESUDAH</b>

Daftar Isi





DITERAPKAN PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 41 TAHUN 2007 55	
A. PROVINSI RIAU	63
B. PROVINSI JAWA TENGAH	68
C. PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT	72
D. PROVINSI SULAWESI TENGGARA	76
E. KESESUAIAN BESARAN ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI PEMERINTAH PROVINSI BERDASARKAN PP No. 41 TAHUN 2007 80	
BAB V. PERBANDINGAN KELEMBAGAAN PEMERINTAH DAERAH DI TINGKAT PEMERINTAH KOTA SEBELUM DAN SESUDAH DITERAPKAN PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 41 TAHUN 2007	77
A. KOTA PEKANBARU, PROVINSI RIAU	86
B. KOTA SEMARANG, PROVINSI JAWA TENGAH	91
C. KOTA MATARAM, PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT	95
D. KOTA KENDARI, PROVINSI SULAWESI TENGGARA	99
E. KESESUAIAN BESARAN ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI PEMERINTAH KOTA BERDASARKAN PP No. 41 TAHUN 2007	103
BAB VI. PERBANDINGAN KELEMBAGAAN PEMERINTAH DAERAH DI TINGKAT PEMERINTAH KABUPATEN SEBELUM DAN SESUDAH DITERAPKAN PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 41 TAHUN 2007 99	
A. KABUPATEN KAMPAR, PROVINSI RIAU	109
B. KABUPATEN PEKALONGAN, PROVINSI JAWA TENGAH	113
C. KABUPATEN LOMBOK BARAT, PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT	117
D. KABUPATEN KONAPE, PROVINSI SULAWESI TENGGARA	121
E. KESESUAIAN BESARAN ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI PEMERINTAH KABUPATEN BERDASARKAN PP No. 41 TAHUN 2007 125	
BAB VII. KINERJA PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 41 TAHUN 2007 DI TINGKAT PEMERINTAH PROVINSI	119
A. PROVINSI RIAU	130
B. PROVINSI JAWA TENGAH	134
C. PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT	142
D. PROVINSI SULAWESI TENGGARA	147



BAB VIII. KINERJA PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 41 TAHUN 2007 DI TINGKAT PEMERINTAH KOTA 143	
A. KOTA PEKANBARU, PROVINSI RIAU	154
B. KOTA SEMARANG, PROVINSI JAWA TENGAH	160
C. KOTA MATARAM, PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT	166
D. KOTA KENDARI, PROVINSI SULAWESI TENGGARA	169
BAB IX. KINERJA PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 41 TAHUN 2007 DI TINGKAT PEMERINTAH KABUPATEN 163	
A. KABUPATEN KAMPAR, PROVINSI RIAU	176
B. KABUPATEN PEKALONGAN, PROVINSI JAWA TENGAH	182
C. KABUPATEN LOMBOK BARAT, PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT	188
D. KABUPATEN KONAWE, PROVINSI SULAWESI TENGGARA	193
BAB X. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	187
A. KESIMPULAN	201
B. REKOMENDASI	208





# DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.1:</b>	Besaran Organisasi Perangkat Daerah Berdasarkan PP No. 8 Tahun 2003	4
<b>Tabel 1.2:</b>	Gap Antara Besaran Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Tahun 2005 (Mengacu Pada PP No. 84 Tahun 2000) dengan PP No. 8 Tahun 2003	5
<b>Tabel 1.3:</b>	Gap Antara Kondisi Kelembagaan Perangkat Daerah Kabupaten/Kota (Mengacu Pada PP No. 84 Tahun 2000) dengan PP No. 8 Tahun 20036	
<b>Tabel 2.1 :</b>	Variabel-variabel dalam Menyusun Kebijakan	16
<b>Tabel 2.2 :</b>	Kriteria-Kriteria Evaluasi Kebijakan	20
<b>Tabel 2.3 :</b>	Checklist Kualitas Peraturan Perundangan-undangan atau Kebijakan	
	21	
<b>Tabel 2.4 :</b>	Alat Ukur Sederhana Mengukur Kualitas Kebijakan	23
<b>Tabel 2.5 :</b>	Dimensi Organisasi, Sub Dimensi, dan Indikator Evaluasinya	
	28	
<b>Tabel 2.6 :</b>	Prinsip Pengorganisasian dan Keuntungannya	30
<b>Tabel 2.7 :</b>	Susunan Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Dalam PP No. 41 Tahun 2007	36
<b>Tabel 2.8 :</b>	Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten/Kota Dalam PP No. 41 Tahun 2007	37
<b>Tabel 2.9 :</b>	Perbandingan Eselon Perangkat Daerah Provinsi antara PP No. 8 Tahun 2003 dengan PP No. 41 Tahun 2007	39
<b>Tabel 2.10 :</b>	Perbandingan Eselon Perangkat Daerah Kabupaten/Kota antara PP No. 8 Tahun 2003 dengan PP No. 41 Tahun 2007	40
<b>Tabel 2.11 :</b>	Kriteria Kinerja Kebijakan dan Parameternya	47
<b>Tabel 3.1 :</b>	Lokus Penelitian	53
<b>Tabel 3.2 :</b>	Contoh Pembobotan Jawaban	54
<b>Tabel 3.3 :</b>	Contoh Pembobotan Jawaban (lanjutan)	54
<b>Tabel 3.4 :</b>	Kategori untuk Tingkat Capaian Dimensi Kinerja Kebijakan	55
<b>Tabel 3.5 :</b>	Contoh Perhitungan Tingkat Capaian Dimensi Kinerja Kebijakan	55

<b>Tabel 3.6 :</b>	Kriteria untuk Tingkat Capaian Kinerja PP No. 41 Tahun 2007	57
<b>Tabel 3.7 :</b>	Tingkat Capaian kelima Dimensi di daerah X	59
<b>Tabel 4.1 :</b>	Klasifikasi Besaran Organisasi Perangkat Daerah Provinsi	63
<b>Tabel 4.2:</b> Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Riau Antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007		64
<b>Tabel 4.3:</b> Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Provinsi Riau antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007		65
<b>Tabel 4.4 :</b> Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Daerah Provinsi Riau antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007		66
<b>Tabel 4.5:</b> Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007		69
<b>Tabel 4.6 :</b> Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah pada Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007		69
<b>Tabel 4.7 :</b> Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah pada Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007		71
<b>Tabel 4.8:</b> Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007		73
<b>Tabel 4.9 :</b> Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat pada Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007		74
<b>Tabel 4.10 :</b> Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat pada Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007		75
<b>Tabel 4.11 :</b> Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sulawesi Tenggara Antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007		76
<b>Tabel 4.12:</b> Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara pada Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007		77
<b>Tabel 4.13:</b> Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Provinsi Sulawesi Tenggara pada Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007		78



<b>Tabel 4.14:</b> Kesesuaian dan Variasi Besaran Jenis Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007	80
<b>Tabel 4.15:</b> Lembaga Teknis Daerah yang Dibentuk Khusus atas Amanat Perundang-Undangan dan/atau PP No. 41 Tahun 2007 Pada Pemerintah Daerah Provinsi	82
<b>Tabel 5.1 :</b> Klasifikasi Besaran Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten/Kota	86
<b>Tabel 5.2 :</b> Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kota Pekanbaru antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	88
<b>Tabel 5.3:</b> Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Kota Pekanbaru antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	89
<b>Tabel 5.4:</b> Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Kota Pekanbaru antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	90
<b>Tabel 5.5:</b> Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kota Semarang antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	92
<b>Tabel 5.6:</b> Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Kota Semarang antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	93
<b>Tabel 5.7:</b> Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Kota Semarang antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	94
<b>Tabel 5.8:</b> Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kota Mataram antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	96
<b>Tabel 5.9 :</b> Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Kota Mataram antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	97
<b>Tabel 5.10:</b> Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Kota Mataram antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	98
<b>Tabel 5.11:</b> Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kota Kendari pada Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	100
<b>Tabel 5.12:</b> Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Kota Kendari antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	101
<b>Tabel 5.13:</b> Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Kota Kendari pada Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	102
<b>Tabel 5.14:</b> Kesesuaian dan Variasi Besaran Jenis Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kota Berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007	104

<b>Tabel 5.15:</b> Lembaga Teknis Daerah yang Dibentuk Khusus atas Amanat Perundang-Undangan dan/atau PP No. 41 Tahun 2007 Pada Pemerintah Daerah Kota	105
<b>Tabel 6.1:</b> Klasifikasi Besaran Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten/Kota	109
<b>Tabel 6.2:</b> Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kabupaten Kampar antara Sebelum dan Sesudah PP No. 41 Tahun 2007	110
<b>Tabel 6.3:</b> Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Kabupaten Kampar antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	111
<b>Tabel 6.4:</b> Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Kabupaten Kampar antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	112
<b>Tabel 6.5:</b> Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kabupaten Pekalongan antara Sebelum dan Sesudah PP No. 41 Tahun 2007	114
<b>Tabel 6.6:</b> Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Kabupaten Pekalongan antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	115
<b>Tabel 6.7 :</b> Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Kabupaten Pekalongan antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	116
<b>Tabel 6.8 :</b> Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kabupaten Lombok Barat antara PP 84/2000, PP 8/2003 dan PP 41/2007	118
<b>Tabel 6.9:</b> Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Kabupaten Lombok Barat antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	118
<b>Tabel 6.10:</b> Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Kabupaten Lombok Barat antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	120
<b>Tabel 6.11:</b> Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Antara Sebelum dan Sesudah Diberlakukannya PP 41/2007	121
<b>Tabel 6.12:</b> Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Kabupaten Konawe antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	122
<b>Tabel 6.13 :</b> Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Kabupaten Konawe antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007	123
Sumber: Perda Kabupaten Konawe Tahun 2000 dan 2008	124
<b>Tabel 6.14:</b> Kesesuaian dan Variasi Besaran Jenis Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kabupaten Berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007	125

**Tabel 6.15:** Lembaga Teknis Daerah yang Dibentuk Khusus atas Amanat Perundang-Undangan dan/atau PP No. 41 Tahun 2007 Pada Pemerintah Daerah Kabupaten

127

D a f t a r   T a b e l





## DAFTAR GRAFIK

<b>Grafik 7.1</b> : Tingkat Capaian Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 pada Tingkat Pemerintah Provinsi	129
<b>Grafik 7.2</b> : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Provinsi Riau	130
<b>Grafik 7.3</b> : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Provinsi Jawa Tengah	134
<b>Grafik 7.4</b> : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Provinsi Nusa Tenggara Barat	142
<b>Grafik 7.5</b> : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Provinsi Sulawesi Tenggara	148
<b>Grafik 8.1</b> : Tingkat Capaian Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 pada Tingkat Pemerintah Kota	154
<b>Grafik 8.2</b> : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Kota Pekanbaru	155
<b>Grafik 8.3</b> : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Kota Semarang	160
<b>Grafik 8.4</b> : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Kota Mataram	166
<b>Grafik 8.5</b> : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Kota Kendari	169
<b>Grafik 9.1</b> : Tingkat Capaian Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 pada Tingkat Pemerintah Kabupaten	176
<b>Grafik 9.2</b> : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Kabupaten Kampar	177
<b>Grafik 9.3</b> : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Kabupaten Pekalongan	182
<b>Grafik 9.4</b> : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Kabupaten Lombok Barat	188
<b>Grafik 9.5</b> : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Kabupaten Konawe	194

- Grafik 10.1:** Perbandingan Besaran Organisasi di Pemerintah Daerah antara Sebelum dan Sesudah Diterapkan PP No. 41 Tahun 2007 202
- Grafik 10.2:** Perbandingan Besaran Organisasi di Pemerintah Provinsi antara Sebelum dan Sesudah Diterapkan PP No. 41 Tahun 2007 203
- Grafik 10.3:** Perbandingan Besaran Organisasi di Pemerintah Kota antara Sebelum dan Sesudah Diterapkan PP No. 41 Tahun 2007 204
- Grafik 10.4:** Perbandingan Besaran Organisasi di Pemerintah Kabupaten antara Sebelum dan Sesudah Diterapkan PP No. 41 Tahun 2007  
205
- Grafik 10.5:** Tingkat Capaian Kinerja P no. 41 Tahun 2007 pada Pemerintah Daerah 207

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2.1:</b>	<i>Five Basic Parts of an Organization</i>	23
<b>Gambar 2.2:</b>	Kerangka Kerja Kajian Evaluasi Kinerja Kebijakan dengan Fokus pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah	46







## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Kestabilan pemerintahan merupakan salah satu faktor penting terselenggaranya program dan keberhasilan pembangunan. Sejak reformasi bergulir pada tahun 1998, telah terjadi fluktuasi di berbagai bidang yakni bidang ekonomi, politik, sosial budaya serta tatanan dalam penyelenggaraan pemerintahan baik ditingkat pusat maupun di tingkat daerah dengan berbagai dimensi baik Kelembagaan, Ketatalaksanaan maupun Sumberdaya Daya Manusia Aparatur. Hal ini merupakan salah satu dampak dari adanya pergantian Kepala Pemerintahan (baca: Presiden). Baru pada tahun 2004, melalui pesta demokrasi (Pemilihan Umum) pemilihan Presiden dan Wakil Presiden secara langsung, telah menghasilkan pemerintahan yang “stabil” yang dipimpin oleh Susilo Bambang Yudhoyono – Jusuf Kalla dengan Kabinet Indonesia Bersatu (KIB).

Tugas dan tanggung jawab Negara yang diemban oleh Pemerintah tidaklah ringan, dengan program-program pembangunan sebagaimana tertuang dalam Perpres 7 Tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Nasional Tahun 2004-2009. Penetapan RPJM Nasional tersebut merupakan pedoman dalam penyelenggaraan pemerintahan baik di tingkat Pusat maupun di tingkat daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota dalam kurun waktu lima tahun, disamping sebagai amanat dari UU 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Terselenggaranya dan tercapainya program pembangunan sebagaimana diamanatkan dalam RPJM tersebut, sangat tergantung dari kapasitas birokrasi pemerintahan sebagai “agents of change” dalam memacu roda pembangunan.

Dalam Bab 13 Naskah Lampiran Perpres 7 Tahun 2005 tentang RPJM 2004-2009 mengenai **Revitalisasi Proses Desentralisasi dan Otonomi Daerah** teridentifikasi adanya permasalahan mengenai penyelenggaraan kelembagaan pemerintah daerah yang belum efektif dan efisien. Hal ini disebabkan oleh (1) struktur organisasi pemerintah daerah umumnya masih besar dan saling tumpang tindih (2) prasarana dan sarana pemerintahan masih minim dan pelaksanaan standar pelayanan minimum belum mantap (3) dalam hubungan kerja antar lembaga, termasuk antara Pemerintah Daerah, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, masyarakat, dan organisasi non pemerintah belum optimal.

Sasaran yang hendak dicapai dalam lima tahun mendatang terkait dengan permasalahan penyelenggaraan kelembagaan pemerintah daerah tersebut adalah terbentuknya kelembagaan pemerintah daerah yang efektif, efisien, dan akuntabel. Kebijakan yang diambil diarahkan untuk menata kelembagaan pemerintah daerah agar lebih proporsional berdasarkan kebutuhan nyata daerah, ramping, hierarki yang pendek, bersifat jejaring, bersifat fleksibel dan adaptif, diisi banyak jabatan fungsional, dan terdesentralisasi kewenangannya, sehingga mampu memberikan pelayanan masyarakat dengan lebih baik dan efisien, serta berhubungan kerja antar tingkat pemerintah, dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, masyarakat, dan lembaga non pemerintah secara optimal sesuai dengan peran dan fungsinya.

Untuk menangani permasalahan penyelenggaraan kelembagaan di tingkat pemerintah daerah tersebut ditempuh dengan **Program Peningkatan Kapasitas Kelembagaan Pemerintah Daerah**. Program ini bertujuan untuk menyusun kelembagaan pemerintah daerah yang disesuaikan dengan kebutuhan daerah dan potensi daerah yang perlu dikelola. Adapun kegiatan pokok yang dilakukan dalam rangka peningkatan kapasitas kelembagaan pemerintah daerah meliputi:

- 1) Penataan kelembagaan pemerintahan daerah agar sesuai dengan beban pelayanan kepada masyarakat;
- 2) Peningkatan kinerja kelembagaan daerah berdasarkan prinsip-prinsip organisasi moderen dan berorientasi pelayanan masyarakat;
- 3) Penyusunan pedoman hubungan pemerintah daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah agar tercipta kontrol dan keseimbangan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah;
- 4) Penguatan pelaksanaan kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah sesuai Kerangka Nasional Pengembangan dan Peningkatan Kapasitas dalam rangka Mendukung Desentralisasi;
- 5) Pengkajian dan fasilitasi pelaksanaan standar pelayanan minimum, pengelolaan kewenangan daerah, dan sistem informasi pelayanan masyarakat; serta
- 6) Peningkatan peran lembaga non-pemerintah dan masyarakat dalam setiap pengambilan keputusan pada tingkat provinsi, dan kabupaten/kota melalui penerapan prinsip tata pemerintahan yang baik (*good governance*).

Selanjutnya pada Bab 14 mengenai **Penciptaan Tata Pemerintahan yang Bersih dan Berwibawa** memuat juga permasalahan mengenai sistem kelembagaan dan ketatalaksanaan yang menyebutkan, bahwa sistem kelembagaan (organisasi) dan ketatalaksanaan (manajemen) pemerintahan belum memadai. Untuk itu sasaran yang hendak dicapai adalah terciptanya sistem kelembagaan dan ketatalaksanaan pemerintahan yang bersih, efisien, efektif, transparan, profesional dan akuntabel. Kebijakan yang diambil diarahkan untuk (1) Penataan kembali fungsi-fungsi kelembagaan pemerintahan agar dapat berfungsi secara lebih memadai, efektif, dengan struktur lebih proporsional, ramping, luwes dan responsif (2) Peningkatan efektivitas dan efisiensi ketatalaksanaan dan prosedur pada semua tingkat dan lini pemerintahan.

Untuk mewujudkan sistem kelembagaan (organisasi) dan ketatalaksanaan (manajemen) pemerintahan agar lebih memadai dilakukan dengan **Program Penataan Kelembagaan dan Ketatalaksanaan**. Program ini bertujuan untuk menata dan menyempurnakan sistem organisasi dan manajemen Pemerintahan Pusat, Pemerintahan Provinsi dan Pemerintahan Kabupaten/Kota agar lebih proporsional, efisien dan efektif. Adapun kegiatan pokok yang dilaksanakan antara lain meliputi:

- 1) Menyempurnakan sistem kelembagaan yang efektif, ramping, fleksibel berdasarkan prinsip-prinsip *good governance*;
- 2) Menyempurnakan sistem administrasi negara untuk menjaga keutuhan NKRI dan mempercepat proses desentralisasi;
- 3) Menyempurnakan struktur jabatan negara dan jabatan negeri;
- 4) Menyempurnakan tata laksana dan hubungan kerja antar lembaga di pusat dan antara pemerintah Pusat, Provinsi Dan Kabupaten/Kota;
- 5) Menciptakan sistem administrasi pendukung dan kearsipan yang efektif dan efisien; dan
- 6) Menyelamatkan dan melestarikan dokumen/arsip negara.

Penetapan program-program dan kegiatan-kegiatan di atas, merupakan respon atas berbagai permasalahan pembangunan dalam Pendayagunaan Aparatur Negara yang teridentifikasi sebagaimana tertuang dalam RPJM Nasional Tahun 2004–2009 tersebut khususnya di bidang kelembagaan dan ketatalaksanaan. Hal ini sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan umum kepada masyarakat, seperti tingginya penyalahgunaan kewenangan dan penyimpangan; rendahnya kinerja sumber daya aparatur; belum memadainya sistem kelembagaan (organisasi) dan ketatalaksanaan (manajemen) pemerintahan; rendahnya kesejahteraan PNS; serta banyaknya peraturan perundang-undangan yang kurang berpihak kepada kepentingan publik.

Diterbitkannya Perpres 7 Tahun 2005 tentang RPJM diharapkan menjadi pedoman/acuan dalam pelaksanaan pembangunan, termasuk di bidang kelembagaan dan ketatalaksanaan, baik Pusat maupun Daerah. Sebelum Perpres 7 Tahun 2005 tersebut, sudah ada kebijakan yang secara khusus mengatur Daerah yang juga berdampak pada kelembagaan dan ketatalaksanaan institusi Pemerintah Pusat, yaitu UU 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah. Kemudian terkait dengan penyelenggaraan kepemerintahan di Daerah, selanjutnya ditetapkan PP 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi Sebagai Daerah Otonom. Dinyatakan dalam PP tersebut, bahwa kewenangan Pemerintah mencakup 5 (lima) kewenangan pokok dan kewenangan lainnya yang berskala nasional (Pasal 2). Adapun kewenangan pokok dimaksud mencakup bidang: (1) politik luar negeri, (2) pertahanan & keamanan; (3) peradilan; (4) moneter dan fiskal; dan (5) agama, (Pasal 2, ayat 1). Selanjutnya kewenangan Provinsi, pada dasarnya bersifat lintas batas Kabupaten/Kota, kewenangan dalam bidang tertentu dan yang berskala regional, kewenangan yang tidak atau belum dapat dilaksanakan oleh Kabupaten/Kota. (Pasal 3).

Terkait dengan PP No. 25 Tahun 2000, Pemerintah menetapkan PP No. 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, yang mengatur kelembagaan organisasi perangkat daerah Provinsi, Kabupaten dan Kota. Melalui ketetapan peraturan perundangan tersebut (UU No. 22 Tahun 1999, PP No. 25 Tahun 2000 dan No. 84 Tahun 2000), berimplikasi terhadap kelembagaan pemerintahan, baik Pemerintah Pusat, Provinsi, maupun Kabupaten/Kota. Implikasi terhadap kelembagaan/institusi pemerintah Pusat adalah rasionalisasi dan/ reformulasi fungsi institusi yang kewenangannya sudah menjadi kewenangan Daerah (kewenangan selain dalam 5 bidang). Adapun implikasinya terhadap kelembagaan pemerintah Daerah, yaitu terjadinya hubungan kerja pemerintahan yang kurang harmonis antara Provinsi dan Kabupaten/Kota (antara lain disebabkan interpretasi dari pasal 4 ayat 2 UU No. 22 Tahun 1999)<sup>1</sup> dan pembentukan organisasi perangkat daerah yang cenderung gemuk, karena di dalam PP No. 84 Tahun 2000, tidak ada kriteria yang jelas dan tegas sebagai parameter dan indikator yang dapat dijadikan pedoman.

Menyikapi fenomena pembentukan organisasi perangkat daerah tersebut, Pemerintah menetapkan PP No. 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah sebagai upaya penyempurnaan dan sekaligus pengganti PP No. 84 Tahun 2000. Dalam PP No. 8 Tahun 2003, selain ditetapkan pertimbangan pembentukan (pasal 2 ayat 1), juga ditetapkan kriteria pembentukan (pasal 3) dan kejelasan struktur/besaran organisasi (pasal 15 dan 16). Pada Tabel 1.1 berikut, akan ditampilkan jumlah maksimal besaran/struktur organisasi perangkat daerah berdasarkan PP 8 Tahun 2003, yaitu:

**Tabel 1.1: Besaran Organisasi Perangkat Daerah Berdasarkan PP No. 8 Tahun 2003**

No	Perangkat Daerah	Propinsi	Kabupaten/Kota
1.	Sekretariat Daerah	1	1
	Asisten Sekretaris Daerah	2	3
2.	Dinas Daerah	10 14*	14
3.	Lembaga Teknis Daerah	8	8
4.	Kecamatan	-	-
5.	Satuan Polisi Pamong Praja	1	1

\* khusus DKI

Merujuk parameter kebijakan tersebut, maka dapat diketahui fenomena proliferasi (peningkatan besaran organisasi) perangkat daerah yang disinyalir berbagai pihak terjadi di Daerah. Adapun salah satunya adalah hasil kajian

---

<sup>1</sup> *Daerah-daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1), masing-masing berdiri sendiri dan tidak mempunyai hubungan hierarki satu sama lain. Selanjutnya dalam penjelasan pasal 4(2) .... bahwa Daerah Propinsi tidak membawahkan Daerah Kabupaten dan Daerah Kota....*

Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara pada tahun 2005 yang berjudul **Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah**.

Berdasarkan kajian tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas Daerah sampel penelitian belum menerapkan Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2003. Dalam kajian tersebut ditemukan bahwa semua Provinsi belum melaksanakan Peraturan Pemerintah dimaksud. Sementara itu terdapat beberapa Kabupaten/Kota yang sudah menerapkan, namun jumlah perangkat daerahnya masih melebihi ketentuan yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2003. Oleh karenanya, besaran organisasi perangkat daerah cenderung besar jika disandarkan atas PP No. 8 Tahun 2003, sebagaimana terlihat pada tabel 1.2.

**Tabel 1.2:** Gap Antara Besaran Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Tahun 2005 (Mengacu Pada PP No. 84 Tahun 2000) dengan PP No. 8 Tahun 2003

No	Pemerintah Provinsi	Perangkat Daerah	Jumlah Perangkat Daerah	Gap
1.	Sumatera Utara	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas LEMTEKDA	4 19 12	+2 +9 +4
2.	Sumatera Barat	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas Lemtekda	4 16 12	+2 +6 +8
3.	Riau	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas LEMTEKDA	3 17 16	+1 +7 +8
4.	Lampung	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas LEMTEKDA	4 19 11	+2 +9 +3
5.	Jawa Barat	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas LEMTEKDA	2 20 21	- +10 +13
6.	Jawa Timur	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas LEMTEKDA	3 22 24	+1 +12 +16
7.	Nusa Tenggara Barat	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas LEMTEKDA	3 17 13	+1 +7 +5
8.	Kalimantan Barat	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas LEMTEKDA	3 15 12	+1 +5 +4
9.	Kalimantan Tengah	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas LEMTEKDA	3 17 14	+1 +7 +6
10.	Sulawesi Utara	Sekretariat Daerah (Asisten)	3	+1

No	Pemerintah Provinsi	Perangkat Daerah	Jumlah Perangkat Daerah	Gap
		Dinas LEMTEKDA	17 15	+7 +7
11.	Papua	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas LEMTEKDA	3 19 20	+1 +9 +12

Sumber: Diadaptasi dari Hasil Kajian Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah, MENPAN, 2005

Tabel 1.2 tersebut memperlihatkan proliferasi kelembagaan di Provinsi sampel. Semakin besar selisih yang terjadi antara kondisi riil dengan kondisi yang seharusnya berdasarkan PP No. 8 Tahun 2003, artinya semakin besar perangkat daerah tersebut.

Gambaran kondisi besaran perangkat daerah di tingkat Kabupaten/Kota tidak jauh berbeda dengan yang terdapat di Provinsi. Dimana sebagian besar masih menggunakan PP No. 84 Tahun 2000, walaupun terdapat Kabupaten/Kota yang telah menerapkan PP No. 8 Tahun 2003, namun jika ditinjau dari besaran organisasi perangkat daerah masih melebihi ketentuan yang telah ditetapkan. Untuk melihat kondisi perangkat daerah Kabupaten/Kota dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut.

**Tabel 1.3:** Gap Antara Kondisi Kelembagaan Perangkat Daerah Kabupaten/Kota (Mengacu Pada PP No. 84 Tahun 2000) dengan PP No. 8 Tahun 2003

No	Pemerintah Kabupaten/kota	Perangkat Daerah	Jumlah Perangkat Daerah	Gap
1.	Kabupaten Deli Serdang	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas Lemtekda	3 16 7	- +2 -1
2.	Kabupaten Padang Sidempuan	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas Lemtekda	3 10 6	- -4 -2
3.	Kabupaten Lima Puluh Kota	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas Lemtekda	2 8 7	-1 -6 -1
4.	Kabupaten Tulang Bawang	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas Lemtekda	3 16 4	- +2 -4
5.	Kabupaten Lampung Timur	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas Lemtekda	4 16 10	+1 +2 +2
6.	Kabupaten Sumedang	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas Lemtekda	2 15 7	-1 +1 -1
7.	Kota Bogor	Sekretariat Daerah (Asisten)	3	-

No	Pemerintah Kabupaten/kota	Perangkat Daerah	Jumlah Perangkat Daerah	Gap
		Dinas Lemtekda	11 15	-3 +7
8.	Kabupaten Sumenep	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas Lemtekda	3 16 10	- +2 +2
9.	Kota Surabaya	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas Lemtekda	2 23 8	-1 +9 -
10	Kabupaten Lembata	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas Lemtekda	3 16 8	- +2 -
11	Kota Mataram	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas Lemtekda	3 11 12	- -3 +4
12	Kabupaten Sintang	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas Lemtekda	3 10 13	- -4 +5
13	Kabupaten Sambas	Sekretariat Daerah (Asisten) Dinas Lemtekda	2 15 7	-1 +1 -1

Sumber: Diadaptasi dari Hasil Kajian Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah, MENPAN, 2005

Selanjutnya dalam kajian tersebut juga menyimpulkan berbagai kendala dan hambatan yang dihadapi oleh Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota dalam menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003, yaitu:

- a) Kondisi existing kelembagaan perangkat daerah yang besar sebagai dampak pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 dan penerapan otonomi menyulitkan untuk menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003;
- b) Penataan kelembagaan perangkat daerah berdampak pada penataan pegawai. Dalam penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 berdampak pada terjadinya rasionalisasi pegawai dan hilangnya jabatan struktural, akan tetapi ternyata hal ini tidak diantisipasi oleh Pemerintah sehingga di daerah terjadi *chaos*, dan tidak ada solusi yang diberikan oleh Pemerintah;
- c) Pegawai dan pejabat yang terkena dampak rasionalisasi menurun kinerjanya sehingga menimbulkan instabilitas dalam jalannya pemerintahan;
- d) Kriteria-kriteria dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 dirasakan sangat kaku dalam mengatur kelembagaan perangkat daerah sehingga tidak mampu menggali potensi-potensi spesifik yang dimiliki oleh daerah;
- e) Kriteria-kriteria dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 belum mencerminkan kebutuhan riil daerah;

- f) Kriteria-kriteria dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 sulit dipahami dan diimplementasikan;
- g) Kriteria-kriteria dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 membatasi daerah sehingga sulit mengembangkan diri dan membagi tugas;
- h) Masih adanya perbedaan pemahaman dan persepsi dalam tugas pokok dan fungsi dari suatu unit kerja; dan
- i) Masih adanya intervensi politis dalam penataan kelembagaan perangkat daerah.

Sejalan dengan temuan kajian tersebut, menguatkan alibi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dengan penerbitan surat Edaran MENPAN pada tanggal 28 Januari 2005 yang berisi penundaan pelaksanaan PP No. 8 Tahun 2003 sampai dengan ditetapkannya Peraturan Pemerintah tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah yang baru berdasarkan UU No. 32 Tahun 2004.

Kepastian atas penundaan PP No. 8 Tahun 2003 terjawab dengan ditetapkannya PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah yang merupakan tindak lanjut atas penetapan PP No. 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, Dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota. Dengan ditetapkannya PP No. 41 Tahun 2007, dan merujuk pada pasal 51, maka Pemerintah Daerah mulai menata organisasi perangkat daerahnnya untuk menyesuaikan dengan ketentuan peraturan tersebut.

Dalam rangka mengetahui gambaran kinerja kebijakan penataan kelembagaan pemerintah daerah dewasa ini, maka Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara (PKP2A I-LAN) bermaksud melakukan **Kajian Evaluasi Kinerja Kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara Pada Era Kabinet Indonesia Bersatu (Tahun 2004-2009)**. Evaluasi kebijakan akan difokuskan pada Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

## B. RUMUSAN PERMASALAHAN

Dua kebijakan yang berkaitan dengan penataan kelembagaan pemerintah daerah sebelum diteratkannya PP No. 41 Tahun 2007, menunjukkan permasalahan masing-masing. PP No. 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah telah secara nyata menimbulkan dampak luar biasa terhadap berkembangnya ukuran organisasi perangkat daerah di seluruh Indonesia. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya kriteria yang jelas dan tegas sebagai parameter besaran organisasi perangkat daerah. Secara faktual, bertambah besarnya ukuran organisasi pemerintah daerah tidak dibarengi dengan pencapaian kinerja signifikan, baik kinerja pelayanan, pembangunan, maupun kinerja pemerintahan daerah yang bersangkutan. Sehingga dengan demikian, proliferasi yang berkembang secara nyata telah menimbulkan pembengkakan dan sekaligus inefisiensi anggaran negara yang luar biasa.

Sebagai solusi atas permasalahan yang berkembang, kemudian diterbitkan PP No. 8 Tahun 2003 tentang hal yang sama. Namun demikian, PP No. 8 Tahun 2003 juga menuai masalah yang tidak sederhana bahkan cenderung complicated. Masalah-

masalah yang disisakan PP No. 8 Tahun 2003, diantaranya adalah timbulnya chaos yang disebabkan oleh adanya rasionalisasi pegawai dan hilangnya jabatan struktural. Lebih dari itu, kinerja para pejabat yang terkena dampak rasionalisasi menunjukkan degradasi sehingga menimbulkan instabilitas dalam jalannya pemerintahan. Selain itu dirasakan bahwa kriteria-kriteria dalam PP No. 8 Tahun 2003 dirasakan sangat kaku dalam mengatur kelembagaan perangkat daerah sehingga tidak mampu menggali potensi-potensi spesifik yang dimiliki oleh daerah maupun cerminan kebutuhan riil suatu daerah.

Lahirnya PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah diharapkan mampu memberikan jalan keluar atas kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam dua kebijakan sebelumnya. Sehubungan dengan hal itu, oleh karenanya penting untuk mengevaluasi kinerja PP No. 41 Tahun 2007. Berdasarkan hal dimaksud, maka rumusan permasalahan yang diangkat dalam kajian evaluasi kinerja kebijakan PAN pada era Kabinet Indonesia Bersatu (Tahun 2004-2009) adalah sebagai berikut:

“Bagaimanakah kinerja Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah?”

## C. TUJUAN

Tujuan kajian evaluasi kinerja kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara pada Era Kabinet Indonesia Bersatu (Tahun 2004-2009), adalah untuk mengetahui kinerja Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, yang secara spesifik ingin mengetahui:

1. Perbandingan besaran antara Organisasi Perangkat Daerah yang dibentuk sebelum dan sesudah diterapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007.
2. Tingkat efektivitas pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
3. Tingkat efisiensi pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
4. Tingkat kecukupan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
5. Tingkat ketepatan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
6. Tingkat responsivitas pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.





# Bab 2

## TINJAUAN PUSTAKA

### A. TINJAUAN TEORITIS

#### 1. Kebijakan Publik

Suatu kebijakan adalah sebuah rencana yang disusun untuk menjadi pedoman dalam mencapai tujuan serta dampak yang dinginkan dan juga pedoman dalam pengambilan keputusan. William Jenkins dalam bukunya *Policy Analysis: A Political and Organizational Perspective* (1978) menyatakan:

*a policy is a set of interrelated decisions taken by a political actor or group of actors concerning the selection of goals and the means of achieving them within a specified situation where those decisions should, in principle, be within the power of those actors to achieve.*

Bahwa, kebijakan adalah serangkaian keputusan yang saling berkaitan yang diambil oleh seorang atau sekelompok praktisi politik mengenai pemilihan tujuan dan cara-cara pencapaianya dalam lingkup keadaan tertentu, dimana keputusan tersebut secara prinsip berada dalam kekuasaan mereka

Dalam literatur administrasi negara, dijumpai beragam definisi kebijakan. Menurut Dye (1978) bahwa kebijakan adalah apa pun yang dipilih, termasuk keputusan untuk tidak melakukan sesuatu. Dari perspektif yang lain, menurut Bullock et al. (1983) bahwa untuk bisa disebut sebagai kebijakan, suatu keputusan perlu diikuti langkah tindakan pelaksanaan yang bersasaran untuk mencapai tujuan yang dimaksudkan.

Kebijakan sebagai suatu konsep meliputi beberapa hal sebagai berikut:

- a) Ketetapan, suatu kebijakan di dalamnya mengandung ketentuan-ketentuan tertentu yang memiliki pengaruh mengikat baik ke dalam maupun keluar dari pembuat kebijakan.
- b) Maksud, adanya kebijakan adalah untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu atau mengatasi permasalahan tertentu.
- c) Keputusan, untuk melakukan atau pun untuk tidak melakukan sesuatu.

- d) Suatu proses pelaksanaan dari apa yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan hal itu, Mustopadidjaja (1992) menyatakan bahwa masalah “dengan atau tanpa” pelaksanaan, suatu keputusan agar dapat disebut sebagai suatu kebijakan, perlu dilihat dalam konteks “sistem kebijakan” yang lebih luas, seperti tingkat keterlibatan organisasi pengambil keputusan dalam proses pelaksanaan kebijakannya. Khusus dalam kaitannya dengan konsep kebijakan publik, maka rumusan definisi tersebut dilengkapi bahwa keputusan dimaksud diambil oleh pemerintah sebagai pihak yang berwenang dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan negara dan pembangunan.

Adapun bentuk keputusan yang diterbitkan suatu organisasi, lazimnya dituangkan secara formal dalam berbagai bentuk “aturan/ketentuan perundangan” sehingga dengan demikian mempunyai kekuatan hukum yang mengikat baik terhadap obyek maupun subyek kebijakan. Kebijakan tersebut tersusun berdasarkan strata tertentu sesuai dengan hirarki atau posisi dan kewenangan yang dimiliki organisasi atau unit organisasi yang menerbitkannya.

Hal ini selaras dengan Jones (1996) yang menyatakan bahwa kebijakan publik merujuk pada unsur-unsur formal atau ekspresi-ekspresi legal dari program-program atau keputusan. Oleh karenanya dapat kita jumpai kebijakan dalam bentuk legislasi, hukum, anggaran, perintah-perintah eksekutif, peraturan-peraturan serta opini-opini absah yang diterbitkan organisasi. Sehubungan dengan hal itu, dapat dipahami apabila House & Coleman (1980) mengartikan kebijakan sebagai “*a government principle, plan, or course of action as a series of goal oriented activities*”. Hal ini mengandung makna bahwa rencana, program, proyek, maupun berbagai keputusan lain yang diterbitkan pemerintah termasuk di dalamnya Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang, Keputusan Presiden, Instruksi Presiden, Keputusan Menteri, Peraturan Daerah dan produk perundangan lainnya dapat diartikan secara umum sebagai Kebijakan.

Kebijakan publik merupakan produk dari institusi pemerintah sebagai tanggapan atas dinamika yang terjadi pada lingkungan kebijakan. Kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara adalah satu bagian kecil dari keseluruhan *public policy* yang ada. Kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara dalam prosesnya bukanlah sederhana, di dalamnya terdapat banyak pelaku (*stakeholders*) yang terlibat. Dalam keterlibatannya, masing-masing stakeholders membawa premis nilai-nilai atau kepentingan-kepentingan sendiri.

Perlu diketahui bahwa perhatian terhadap posisi, peran, dan kondisi kelompok sasaran dalam proses kebijakan adalah penting karena akan mempengaruhi ketepatan, efisiensi, efektivitas, dan kinerja kebijakan (Mustopadidjaja, 1999). Hal ini pun sama bagi kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara. Dalam kondisi seperti ini pemerintah dan aparatur pemerintah dapat dipandang sebagai stakeholder yang diberikan kewenangan dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan terbaik bagi kepentingan aparatur negara.

Mustopadidjaja (1999) mendefinisikan kebijakan publik sebagai suatu keputusan yang dimaksudkan untuk mengatasi permasalahan tertentu, untuk

melakukan kegiatan tertentu, atau untuk mencapai tujuan tertentu, yang dilakukan oleh instansi yang berkewenangan dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan negara dan pembangunan. Pada kegiatan teknis-teknokratis suatu kebijakan, persoalan mendasar biasanya muncul pada saat perumusan masalah kebijakan. Hal demikian dapat dipahami karena masalah kebijakan merupakan fenomena yang sangat kompleks dan tidak terstruktur, karenanya dalam tahapan ini analis atau perumus kebijakan harus memiliki kapasitas yang memadai, kekayaan informasi, dan ketajaman intuisi untuk dapat melihat permasalahan kebijakan secara jernih.

Kesalahan dalam perumusan masalah akan berakibat pada kegagalan secara total pada setiap kebijakan yang ditawarkan. Dalam kaitan ini, kegagalan kebijakan bisa jadi tidak pada proses implementasi, tetapi pada kesalahan dalam merumuskan permasalahan. Kondisi demikian disebabkan oleh karena memberikan alternatif yang salah pada permasalahan yang salah. Hal ini sejalan dengan pendapat Ackoff (1974) : “*Successful problem solving requires finding the right solution to the right problem. We fail more often because we solve the wrong problem then because we get the wrong solution to the right problem*”.

Pemikiran sebagaimana tersebut di atas dapat pula dikaitkan dengan bagaimana kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara diformulasikan. Artinya bahwa pros and cons kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara saat ini dapat diawali dengan mencermati perumusan permasalahannya. Perumusan masalah dalam kenyataannya bukanlah hal yang sederhana. Ketika masalah kebijakan telah dirumuskan, tidak berarti kebijakan yang ditetapkan akan selalu merupakan jawaban atas permasalahan tersebut. Pengembangan alternatif kebijakan dan pilihan atas sebuah alternatif yang dinilai paling feasible, sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan wawasan perumus kebijakan dalam mencermati dinamika dalam lingkungan kebijakan.

Selain itu ia harus melihat bahwa banyak aktor yang sangat berkepentingan dengan kebijakan yang akan ditetapkan. Pada kondisi ini seorang perumus kebijakan masuk dalam penghitung nilai-nilai. Ia harus menetapkan nilai-nilai tertentu yang lebih dikedepankan dibandingkan nilai yang lain, dan ini pula yang kemudian dijadikan ukuran penilaian atas seluruh alternatif kebijakan yang ada.

Berkaitan dengan proses tersebut, Dunn (1981) kemudian merumuskan adanya tiga elemen penting dalam sistem kebijakan publik, yang meliputi:

1. Lingkungan Kebijakan (*policy environments*), yaitu keadaan yang melatarbelakangi atau peristiwa yang menyebabkan timbulnya sesuatu “isu (masalah) kebijakan”, yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh para pelaku kebijakan dan kebijakan itu sendiri.
2. Kebijakan publik (*public policies*) itu sendiri, yaitu keputusan atas sejumlah atau serangkaian pilihan yang kurang lebih berhubungan satu sama lain (termasuk keputusan untuk tidak berbuat) yang dibuat oleh badan-badan atau kantor-kantor pemerintah dan dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu.

3. Pelaku Kebijakan (*policy stakeholders*), yaitu individu-individu atau kelompok-kelompok yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh keputusan-keputusan pemerintah.

**Tabel 2.1 : Variabel-variabel dalam Menyusun Kebijakan**

No	Beberapa Variabel yang Perlu Diperhatikan dalam Menyusun Kebijakan
1.	Persepsi/definisi. Deskripsi tentang substansi/materi kebijakan perlu diuraikan secara jelas, termasuk berbagai hal yang mendorong perlunya mengangkat gagasan kebijakan tersebut.
2.	Agregasi. Identifikasi ruang lingkup dan kuantitas berbagai pihak yang akan terkena dampak sebuah kebijakan.
3.	Organisasi/Lembaga. Dalam hal ini perlu dicermati tentang record para pelaku (policy maker) yang terlibat dalam pengusulan sebuah kebijakan.
4.	Agenda Setting. Tata cara atau prosedur yang ditempuh dalam mencapai status agenda (dari gagasan hingga mencapai status agenda).
5.	Formulasi. Dalam hal ini beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah lembaga yang mengusulkan sebuah kebijakan, sumber data/informasi termasuk ketersediaan anggaran, dasar hukum yang dijadikan acuan, dan prosedur penetapan kebijakan tersebut.

Sumber: Jones, Charles O. *Policy Analysis: Academic Utility for Practical Rhetoric, Policy Studies Journal* Vol. 4, 1976.

Kebijakan dapat diklasifikasikan dengan berbagai cara. Smith (2002) adalah salah satu diantara beberapa pakar yang mengkategorisasikan kebijakan berdasarkan efek/dampak terhadap publik. Kategori yang dikemukakannya adalah sebagai berikut:

a. **Kebijakan Distributif**

Kebijakan distributif adalah kebijakan menyebarkan barang dan jasa kepada masyarakat serta mendistribusikan biaya barang dan jasa diantara masyarakat dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Contohnya adalah pendidikan, jalan raya, keamanan masyarakat, dan lain-lain.

b. **Kebijakan Pengaturan**

Kebijakan pengaturan, atau mandat, ditujukan untuk membatasi kewenangan individual dan lembaga, atau ditujukan untuk menetapkan beberapa jenis perilaku yang harus dilakukan. Kebijakan seperti ini biasanya dapat diaplikasikan pada situasi dimana perilaku yang baik dapat secara mudah didefinisikan dan perilaku buruk dapat secara mudah diatur dan dihukum melalui denda atau sangsi. Contohnya adalah kebijakan tentang batas kecepatan kendaraan yang berhasil ditegakkan di negara-negara maju.

c. **Kebijakan Konstituen**

Kebijakan konstituen menciptakan kesatuan kekuasaan eksekutif, atau berkaitan dengan hukum. Dalam beberapa hal, kebijakan konstituen juga berkaitan dengan kebijakan keuangan.

d. **Kebijakan Lain-Lain**

Kebijakan publik itu dinamis, tidak hanya merupakan daftar tujuan atau aturan yang statis. Blueprint (rencana/outline) kebijakan harus diimplementasikan, dan sering

memberikan hasil yang tidak terduga.Kebijakan sosial adalah apa yang terjadi di masyarakat ketika kebijakan itu diimplementasikan, dan juga apa yang terjadi pada proses pengambilan keputusan oleh legislative.

Hampir sama dengan kategori yang dikemukakan oleh Smith, menurut Tjokroamidjojo (2000) bentuk-bentuk Kebijakan Publik adalah sebagai berikut :

- a. Berupa aturan atau ketentuan yang mengatur kehidupan masyarakat (regulasi). Undang-undang, Peraturan Pemerintah dan Keputusan Presiden dapat digolongkan dalam bentuk ini. Sebagai aturan, bentuk kebijakan ini harus selalu disesuaikan dengan perubahan yang terjadi masyarakat.
- b. Distribusi atau alokasi sumber daya, Kebijakan ini bermula pada tindakan pemerintah untuk membantu golongan ekonomi lemah yang umumnya tidak dapat memanfaatkan fasilitas yang disediakan secara umum. Dalam perkembangan lebih lanjut, kebijakan ini ditujukan untuk mengimbangi berbagai kesenjangan antara daerah dalam suatu negara.
- c. Redistribusi atau Realokasi. Kebijakan ini merupakan usaha perbaikan kepincangan sebagai akibat dari kesalahan kebijakan industri sebelumnya. Sasarannya adalah pada pemerataan ekonomi dalam masyarakat, untuk itu kegiatan ekonomi golongan maju sedikit lebih dibebani untuk memberi fasilitas bagi perkembangan golongan yang lemah.
- d. Pembekalan atau Pemberdayaan. Dimaksudkan sebagai modal atau melengkapi masyarakat dengan keahlian dan keterampilan yang perlu dimiliki agar dapat berdiri sendiri. Tujuan dari kebijakan ini mirip dengan tujuan dari kedua kebijakan diatas, yakni untuk pemerataan, akan tetapi lebih ditekankan pada pemerataan kemampuan agar kemudian dapat mengembangkan diri sendiri.
- e. Etika, Aturan-aturan moral berdasarkan kaidah yang berlaku, baik berupa aturan agama ataupun adat yang dapat dijadikan arahan atau pedoman bagi tindakan-tindakan pemerintah. Kebijakan pemerintah untuk memberlakukan aturan-aturan tersebut merupakan kebijakan pelaksanaan. Suatu hal yang perlu dicatat dalam kajian kebijakan ini adalah pemahaman masyarakat tentang suatu kebijakan.

Sedangkan menurut Riant Nugroho dalam bukunya *Public Policy* (2009: 92), secara sederhana kebijakan publik dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu :

1. Kebijakan publik yang bersifat makro atau umum, atau mendasar, yaitu kelima peraturan yang disebut sebelumnya.
2. Kebijakan publik yang bersifat messo atau menengah, atau penjelas pelaksanaan. Kebijakan ini dapat berbentuk Peraturan Menteri, Surat Edaran Menteri, Peraturan Gubernur, Peraturan Bupati, Peraturan Walikota, Surat Keputusan Bersama atau SKB antar menteri, gubernur, dan bupati atau walikota.
3. Kebijakan publik yang bersifat mikro adalah kebijakan yang mengatur pelaksanaan atau implementasi kebijakan di atasnya. Bentuk kebijakannya adalah peraturan yang dikeluarkan oleh aparat publik di bawah menteri, gubernur, bupati, dan walikota.

Berdasarkan Undang-Undang No. 10/2004 Pasal 7 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan, jenis dan hierarki Peraturan Perundang-undangan saat ini adalah sebagai berikut :

- a. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945).
- b. Undang-Undang (UU)/Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang
- c. Peraturan Pemerintah (PP)
- d. Peraturan Presiden (PerPres)
- e. Peraturan Daerah (Perda)

## **2. Implementasi kebijakan**

Tahapan pelaksanaan kebijakan harus sudah dipertimbangkan pada tahap formulasi kebijakan. Pelaksanaan kebijakan tidak hanya meliputi penjabaran keputusan kebijakan ke dalam prosedur rutin atau kemampuan teknis, namun juga terkait dengan nuansa proses politik yang mempengaruhinya. Kondisi vacum tidak dikenal dalam pelaksanaan kebijakan karena akan menimbulkan reaksi berantai dalam masyarakat. Ketetapan pelaksanaan kebijakan oleh aspek lain seperti konsistensi dan efektivitas pelaksanaan, serta ada tidaknya perkembangan di luar perkiraan.

Implementasi kebijakan memerlukan berbagai kegiatan operasional yang rinci, melekat, dan terintegrasi dalam kehidupan administrasi sehari-hari. Sehingga dapat dikatakan bahwa implementasi kebijakan merupakan kegiatan yang bersifat kompleks sekaligus kritis. Oleh karena itu diperlukan kesadaran dan pemahaman terhadap kompleksitas implementasi kebijakan sehingga dapat dirumuskan dan dilaksanakan upaya sistematis dan terencana.

Efektivitas pelaksanaan kebijakan dapat dilihat antara lain, dari : (1) output kebijakan oleh badan/pihak pelaksana; (2) pemenuhan/ketaatan kelompok sasaran kebijakan terhadap output kebijakan; (3) dampak nyata output kebijakan; (4) dampak output kebijakan berdasarkan persepsi kelompok sasaran; (5) penyempurnaan terhadap kebijakan. Berbagai faktor yang mempengaruhi signifikan terhadap efektivitas implementasi kebijakan antara lain : (1) komunikasi yang didalamnya termasuk ketepatan dalam hal interpretasi isi kebijakan; (2) ketersediaan berbagai sumberdaya yang memadai yang antara lain mencakup sumberdaya manusia, informasi, dan waktu; (3) sikap dari para pelaku implementasi, khususnya terhadap kebijakan, dan termasuk didalamnya berbagai masalah agensi, dan (4) struktur birokrasi/organisasi yang mencakup antara lain pembagian dan desain pekerjaan, struktur wewenang, dan pengawasan.

### 3. Evaluasi Kinerja Kebijakan

Proses akhir dari proses kebijakan adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kebijakan mempunyai kedudukan dan peran yang sama pentingnya dengan tahapan siklus kebijakan lainnya. Evaluasi kinerja kebijakan merupakan penilaian yang bersifat sistematis terhadap kebijakan/program dalam rangka membuat penetapan tentang efek/dampak kebijakan/program, baik untuk jangka waktu pendek maupun panjang.

Esenzi dari evaluasi adalah untuk menyediakan umpan balik (*feedback*), yang mengarah pada hasil yang baik (*successful outcomes*) menurut ukuran nyata dan obyektif. Pada hakekatnya, tujuan evaluasi adalah untuk perbaikan (bila perlu), bukan dalam rangka pembuktian. Dua hal yang ingin diungkap melalui evaluasi adalah : (1) keluaran kebijakan (*policy outputs*) yaitu apa yang dihasilkan dengan adanya perumusan kebijakan; dan (2) hasil/dampak kebijakan (*policy outcomes*) yaitu akibat dari konsekwensi yang ditimbulkan dengan diterbitkan dan diimplementasikannya suatu kebijakan.

Adapun tujuan evaluasi untuk perbaikan mengandung implikasi diperlukannya langkah berupa penilaian (*judgement*). Dengan kata lain, evaluasi dilakukan dalam rangka menilai tingkat efektivitas dari suatu kebijakan. Hasil evaluasi bermanfaat dalam rangka perbaikan terhadap rumusan kebijakan dan/atau implementasi kebijakan.

Evaluasi kebijakan dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang bersifat : (1) impresionistik dengan metode observasi dan pemanfaatan data kualitatif, dan (2) ilmiah dengan metode kajian atau penelitian. Teknik ilmiah dapat memberikan hasil evaluasi yang lebih akurat, obyektif, dan lebih menakinkan.

Sedangkan jenis-jenis evaluasi kinerja kebijakan dapat dikelompokkan kedalam 2 (dua) kategori besar, yaitu : **(A) Evaluasi proses**, yang meliputi : (a) evaluasi implementasi, memusatkan perhatian pada : 1) upaya mengidentifikasi kesenjangan/perbedaan yang ada antara hal-hal yang telah direncanakan dan realita; 2) upaya menjaga agar kebijakan/program dan kegiatan-kegiatan sesuai dengan rencana dan bila diperlukan dapat dilakukan modifikasi dalam rangka penyesuaian dan penyempurnaan; (b) evaluasi kemajuan, memfokuskan pada kegiatan pemantauan indikator-indikator dari kemajuan pencapaian tujuan kebijakan. **(B) Evaluasi hasil**, dilakukan dalam rangka menetapkan tingkat pencapaian tujuan kebijakan. Evaluasi hasil seringkali termasuk didalamnya analisis terhadap kekuatan/kelebihan dan kelemahan/kekurangan, termasuk pula rekomendasi untuk perbaikan dimasa yang akan datang.

Standar yang dijadikan dasar dalam evaluasi kebijakan, meliputi : (1) ketataan (*compliance*), berkaitan dengan upaya audit dengan mempertanyakan sejauhmana transaksi oleh pemerintah telah sejalan/sesuai dengan ketentuan hukum/peraturan perundangan; (2) efisiensi (*efficiency*), sejauhmana institusi pemerintah telah mencapai tingkat produktivitas optimum atas dasar sumberdaya yang telah

digunakan; dan (3) efektivitas (*effectiveness*), sejaughmana tingkat pencapaian tujuan kebijakan atas dasar pemanfaatan sumberdaya publik.

Evaluasi kebijakan publik harus dipahami sebagai sesuatu yang bersifat positif. Evaluasi bertujuan untuk mencari kekurangan dan menutupi kekurangan. Ciri dari evaluasi adalah :

1. Tujuannya menemukan hal-hal yang strategis untuk meningkatkan kinerja kebijakan
2. Evaluator mampu mengambil jarak dari pembuat kebijakan, pelaksana kebijakan dan target kebijakan
3. Prosedur dapat dipertanggungjawabkan secara metodologi
4. Dilaksanakan tidak dalam suasana permusuhan atau kebencian
5. Mencakup rumusan, implementasi, lingkungan dan kinerja kebijakan

Dunn dan Ripley (Wibawa, 1994) mengemukakan bahwa "evaluasi kebijakan memiliki empat fungsi diantaranya penjelasan, kepatuhan, pemeriksaan dan pembukuan". Selanjutnya menurut Dunn (2000), manfaat dan kegunaan evaluasi kebijakan adalah (a) evaluasi memberi informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan; (b) evaluasi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target; dan (c) evaluasi memberi sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi. Sejalan dengan Dunn, Putra (2001: 96) menyatakan bahwa fungsi evaluasi kebijakan publik pada dasarnya menunjukkan tiga hal pokok yaitu: pertama, memberi informasi yang valid tentang kinerja kebijakan; kedua, evaluasi kebijakan publik untuk menilai kepastian tujuan atau target dengan masalah yang dihadapi; ketiga, evaluasi kebijakan untuk memberi sumbangan pada kebijakan lain terutama dari segi metodologinya.

Menurut Dunn kriteria-kriteria dalam mengevaluasi kebijakan adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.2 : Kriteria-Kriteria Evaluasi Kebijakan**

No.	Tipe Kriteria	Pertanyaan	Ilustrasi
1	Efektivitas	Apakah hasil yang diinginkan telah dicapai?	Unit pelayanan
2	Efisiensi	Seberapa banyak usaha diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan?	Unit biaya Manfaat bersih Rasio biaya-manfaat
3	Kecukupan	Seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan memecahkan masalah?	Biaya tetap (masalah tipe 1) Efektivitas tetap (masalah tipe 2)
4	Perataan	Apakah biaya dan manfaat didistribusikan dengan merata kepada kelompok-kelompok yang berbeda?	Kriteria Pareto Kriteria Kaldor-Hicks Kriteria Rawis
5	Responsivitas	Apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan, preferensi atau nilai kelompok-kelompok	Konsistensi dengan survei warga negara

No.	Tipe Kriteria	Pertanyaan	Ilustrasi
		tertentu?	
6	Ketepatan	Apakah hasil (tujuan) yang diinginkan benar-benar berguna atau bermilai?	Program publik harus merata dan efisiensi

Sumber : Pengantar analisis kebijakan public edisi kedua (Dunn: hal 610)

Atau untuk menilai kualitas penyusunan kebijakan pemerintah, dapat disimak checklist berikut:

**Tabel 2.3 :** Checklist Kualitas Peraturan Perundangan-undangan atau Kebijakan

No	Pertanyaan
1	Apakah permasalahan yang akan menjadi obyek pengaturan telah didefinisikan secara benar?
2	Apakah perbuatan pemerintah tersebut ada dasar hukumnya?
3	Apakah penerbitan atau pengaturan itu merupakan bentuk tindakan pemerintah yang terbaik?
4	Apakah landasan hukum dari penerbitan peraturan tersebut?
5	Tingkatan pemerintahan manakah yang paling tepat untuk menerbitkan peraturan perundangan ini?
6	Apakah ‘benefit’ dalam peraturan perundang-undangan ini melebihi ‘cost’ yang dikeluarkan?
7	Apakah ‘cost’ dan ‘benefit’ didistribusikan secara transparan pada berbagai kelompok sosial?
8	Apakah peraturan perundang-undangan itu jelas (clear), konsisten (consistent), mudah dipahami (comprehensible) dan mudah diakses (accessible) oleh mereka yang memerlukan?
9	Apakah semua pihak yang berkepentingan diberi kesempatan untuk mengemukakan usulan atau pendapatnya?
10	Bagaimana penegakan hukumnya dapat dicapai?

Sumber: *Organization for Economic Cooperation and Development Report* (OECD, 1995)

Sedangkan menurut Riant Nugroho (2009: 661) nilai-nilai yang menjadi ciri utama kebijakan yang ideal yaitu :

1. Cerdas, jika dapat memecahkan masalah pada inti permasalahannya sehingga pihak pengambil keputusan menjadi fokus pada isu kebijakan yang akan dikelola pada kebijakan publik.
2. Bijaksana, jika tidak menimbulkan masalah baru yang lebih besar daripada masalah yang seharusnya dipecahkan.

3. Memberikan harapan, jika memberikan harapan kepada publik bahwa mereka dapat menggapai masa depan yang lebih cerah.  
Berangkat dari ketiga nilai tersebut. Riant Nugraha membuat alat ukur sederhana dalam mengukur kualitas kebijakan publik yaitu pada tabel berikut ini.

**Tabel 2.4 : Alat Ukur Sederhana Mengukur Kualitas Kebijakan**

Kebijakan	Cerdas	Bijaksana	Harapan	Kualitas Kebijakan
Kebijakan A	Tidak	Tidak	Tidak	Amat buruk
Kebijakan B	Ya	Tidak	Tidak	Buruk
Kebijakan C	Ya	Ya	Tidak	Biasa
Kebijakan D	Ya	Ya	Ya	Unggul

Sumber : *Public Policy* ( Riant Nugroho: hal 663)

Kriteria pada alat ukur di atas, dapat dibuat rentang kriteria lebih rinci, misalnya untuk kriteria "Ya" dan "Tidak" dapat diganti menjadi rentang skor "1-5" atau "1-10" bergantung pada kebutuhan penelitian.

Secara garis besar permasalahan kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara dapat dipengaruhi oleh beberapa hal mendasar, diantaranya yaitu:

1. Intensitas keterlibatan pihak-pihak terkait (*beneficiaries*) belum maksimal. Artinya bahwa dalam proses formulasi kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara di Indonesia sudah saatnya dibuka lebar-lebar akses partisipasi dari pihak-pihak terkait utama. Disadari memang, bahwa dibukanya intensitas yang semakin besar kepada pihak-pihak terkait utama akan memakan waktu lebih panjang dan biaya yang lebih besar. Memang demikian proses kebijakan pada kenyataannya.
2. Perumusan permasalahan dari suatu kebijakan harus memfokuskan pada hal-hal yang jelas batas-batasnya. Sebelum rumusan permasalahan ditetapkan, perlu dilakukan riset terlebih dahulu mengenai obyek yang akan dijadikan bahasan. Riset seperti ini penting dilakukan agar penyusunan permasalahan bukan dilatarbelakangi oleh common sense semata dimana hal seperti ini bisa sangat menyesatkan dan berpotensi gagalnya kinerja kebijakan Rule of Law yang tidak tegas semakin mengaburkan esensi kebijakan itu sendiri. Maksudnya bahwa kebijakan yang sudah ditetapkan tidak didukung dengan *law enforcement* yang memadai.

Dari uraian tersebut akhirnya dapat disarikan bahwa masih sangat banyak hal yang harus diperbaiki dalam proses penyusunan kebijakan publik, khususnya kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara. Kondisi demikian perlu ditindaklanjuti oleh berbagai pihak terkait melalui langkah sinergisme yang solid sehingga produk kebijakan yang dihasilkan dapat membawa kinerja signifikan dalam Pendayagunaan Aparatur Negara di Indonesia.

#### **4. Kelembagaan Pemerintah**

Yang dimaksud dengan kelembagaan pemerintah adalah kelembagaan publik yang dibentuk oleh pemerintah berdasarkan berbagai peraturan dan perundungan agar berfungsi bagi kehidupan masyarakat. Fungsi utama dari organisasi pemerintah pada dasarnya adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Jika dilihat sebagai sistem norma, suatu lembaga dibentuk demi memenuhi kebutuhan masyarakat. Sedangkan jika sebagai kebiasaan (*folkways*) dan tata kelakuan (*mores*), suatu lembaga adalah proses yang terstruktur dalam pembentukan maupun penyelenggaranya. Oleh karena itu, lembaga pemerintah (daerah) dapat ditafsirkan sebagai sistem norma dan aturan yang didalamnya termaktub proses-proses yang terstruktur yang diwujudkan dalam bentuk penyelenggaraan pemerintahan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Dalam menjalankan fungsi utamanya yaitu memberi pelayanan pada masyarakat, organisasi pemerintah seharusnya mampu menyesuaikan diri dalam menghadapi segala tuntutan dan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

Kehadiran kebijakan otonomi daerah dipandang memberi kesempatan bagi pemerintah daerah untuk mengatur dan menata struktur pemerintahan yang ada untuk bisa sejalan dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat di daerah. Selain itu, kebijakan ini sebagai perwujudan adanya respon positif dan adaptif dengan kebutuhan dan kepentingan masyarakat. Sehingga menjadi modal dalam membangun pola pikir politik administrasi yang kompetitif dengan cara mengembangkan sistem manajemen pemerintahan yang efektif, meningkatkan efisiensi pelayanan publik di daerah, meningkatkan transparansi dalam pengambilan kebijakan dan akuntabilitas publik.

Pemerintah daerah dalam konteks ini memiliki peluang untuk menata dan menyesuaikan organisasi perangkat daerahnya dengan menggunakan prinsip-prinsip penataan yang dapat dipertanggungjawabkan. Usaha menata organisasi dipandang oleh Gibson (1997) sebagai:

“Strategi normatif, re-edukasi yang dimaksudkan untuk mempengaruhi sistem kepercayaan, nilai dan sikap dalam organisasi, sehingga organisasi itu lebih mampu menyesuaikan diri dengan tingkat perubahan yang cepat dalam teknologi, dalam lingkungan industri dan masyarakat pada umumnya. Pengembangan organisasi mencakup pula penyusunan kembali struktur organisasi yang sering kali dimulai, dimudahkan dan dikukuhkan oleh perubahan normatif dan keperilakuan”.

Pernyataan Gibson (1997) menegaskan bahwa penataan organisasi (termasuk dalam pemerintahan daerah) harus dimulai dari strategi yang adaptif dan bersandar pada sifat yang *normative* dengan cara melibatkan kepercayaan dan sikap internal pelaku organisasi pemerintah daerah untuk berkemauan menyesuaikan diri dengan perubahan, tuntutan dan kebutuhan masyarakat yang memang semakin hari berlangsung semakin cepat.

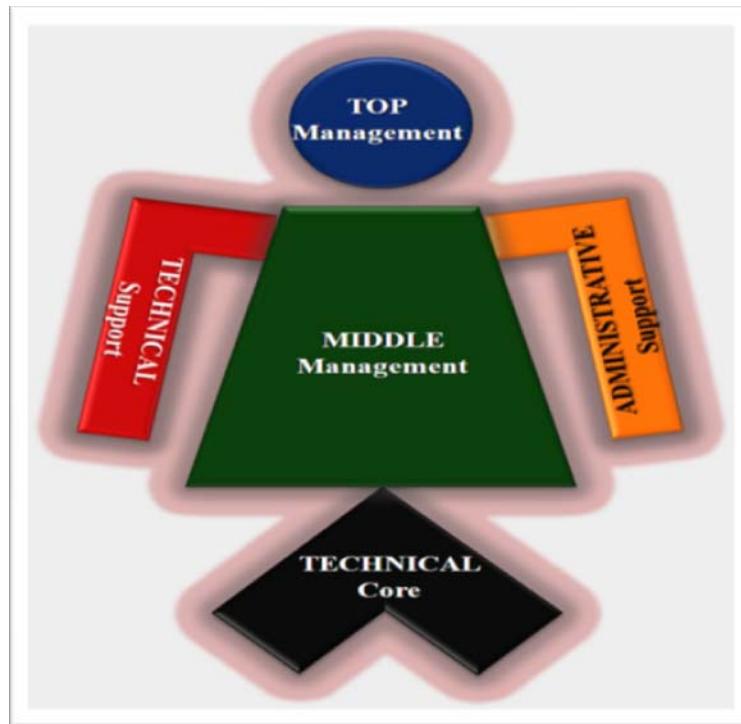
Dalam kaitan itu, penataan organisasi tidak bisa dilepaskan dari upaya penguatan kapasitas organisasi dengan cara membangun organisasi, sistem, kemitraan, orang-orang dan proses-proses secara benar untuk berjalannya agenda atau rencana yang dicanangkan (Faozan, 2006). Upaya melakukan penguatan kapasitas kelembagaan pemerintah dalam konteks penataan adalah pemberian atau pendeklegasian wewenang (*delegation of authority*). Penataan pemberian atau pendeklegasian wewenang dipandang akan dapat mempengaruhi meningkatnya tanggung jawab (*responsibility*). Peningkatan tanggung jawab akan mempengaruhi peningkatan produktivitas (*productivity*) kelembagaan yang diberi wewenang besar. Kelembagaan pemerintah daerah yang memiliki tanggung jawab besar akan memicu tumbuhnya inovasi, kreatifitas, dan etos kerja yang besar yang menjadi pemicu (*trigger*) terhadap peningkatan produktivitas. Akhirnya organisasi pemerintah daerah yang berciri produktif dengan sendirinya akan menciptakan kualitas pelayanan masyarakat yang lebih baik.

Substansi penataan kelembagaan pemerintah daerah adalah (a) **penataan struktur/susunan organisasi** dan (b) **penataan tata kerja organisasi**. Struktur organisasi itu sendiri menurut Mintzberg (1993) adalah totalitas cara organisasi membagi anggotanya ke dalam tugas-tugas yang satu sama lain saling berbeda, sehingga yang kemudian lahirnya koordinasi antarindividu dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Lebih mikro, Atmosudirdjo (1996) mengartikan struktur organisasi sebagai jumlah total cara-cara (*ways*) melakukan pembagian kerja menjadi beraneka ragam tugas dan mencapai koordinasi tugas-tugas tersebut diantara pola-pola interaksi yang terdapat atau terjadi diantara para anggota organisasi melalui formalisasi (penegasan secara formal).

Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka dapat disepakati bahwa semakin kompleks struktur organisasi semakin dibutuhkan koordinasi, kontrol dan komunikasi yang intensif diantara organisasi yang ada sehingga para pimpinan bisa memastikan bahwa setiap unit kerja dapat berjalan dengan baik (Faozan, 2007). Sehubungan dengan itu pula, sulit dibantah bahwa dalam mendesain organisasi perangkat daerah perlu memperhatikan munculnya berbagai perubahan paradigma dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, misalnya dalam hal pembagian urusan pemerintahan. Melalui proses desain organisasi yang baik, kelembagaan pemerintah daerah diharapkan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Dalam kaitan dengan penataan struktur, maka lebih lanjut Mintzberg (1993) mengelompokkan pada kelompok fungsi, yakni:

- a. *Technical Core/ The operating core*: merupakan fungsi pelaksanaan tugas pokok organisasi yang berkaitan dengan pelayanan langsung kepada masyarakat. Dalam struktur perangkat daerah, fungsi ini diantaranya dilaksanakan oleh Dinas dan Kantor.
- b. *Top Management/The strategic apex*: fungsi ini menjadi tanggungjawab pimpinan organisasi dalam rangka menjamin tercapainya keseluruhan kegiatan organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi tersebut. Dalam struktur perangkat daerah, fungsi ini menjadi tanggung jawab Kepala Daerah.



**Gambar 2.1**

*Five Basic Parts of an Organization*

Source: Adaptasi dari Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979) 215-297; and Henry Mintzberg, "Organization Design: Fashion or Fit?" *Harvard Business Review* 59 (Jan. – Feb. 1981): 103-116.

- c. *Middle Management/ The Middle line*: berfungsi menjembatani antara the strategic apex dengan operating core yang diisi oleh seperangkat pejabat struktural menengah (dari pejabat struktural senior hingga pejabat struktural paling rendah) yang memiliki otoritas formal, pada struktur perangkat daerah. Pada umumnya di berbagai daerah fungsi ini dilaksanakan oleh Sekretaris Daerah, terutama dalam pelaksanaan fungsi koordinasi.
- d. *Technical support/ The Technostructure*: berfungsi merumuskan kebijakan-kebijakan pimpinan dengan mengkaji dan menyarankan berbagai pedoman-

pedoman atau standardisasi-standardisasi tertentu. Fungsi ini diantaranya dilaksanakan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, dan Inspektorat.

- e. *Administrative Support/ The Supporting Staff*: berfungsi memberikan dukungan kepada unit organisasi yang berperan sebagai pelaksana inti yang bersinggungan dengan masyarakat. Dalam skala makro Pemerintahan Daerah, fungsi ini dilaksanakan oleh Sekretariat Dewan dan Sekretariat Daerah.

Dalam kenyataan organisasi pemerintah daerah tidaklah sama dan senantiasa memperlihatkan adanya perbedaan-perbedaan. Hal itu disebabkan jenis susunan organisasi yang dimiliki dipengaruhi oleh lingkungan dan kebutuhan organisasi masing-masing. Secara teoritik terdapat beberapa jenis struktur organisasi sebagaimana yang disarikan oleh beberapa pakar (Robbins, 1995). Jenis tersebut yakni:

- a. **Struktur sederhana**, merupakan struktur yang bercirikan tingkat diferensiasi sederhana, rentang kendali yang luas, wewenang yang dipusatkan dalam tangan satu orang dan formalisasi kecil. Pada perangkat daerah, struktur sederhana digunakan pada organisasi Kantor Daerah. Dengan struktur yang kecil (tingkat departementasi), dapat membawahi beberapa UPT (rentang kendali luas).
- b. **Struktur Birokrasi**, merupakan suatu struktur dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai lewat spesialisasi, aturan dan pengaturan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando. Pada perangkat daerah, struktur birokrasi terdapat pada organisasi Sekretariat Daerah. Semua bagian melakukan rutinitasnya dengan mengikuti aturan yang ada.
- c. **Struktur Matriks**, merupakan suatu struktur yang menciptakan lini rangkap dari wewenang, menggabungkan departementasi fungsional dan produk. Karakteristik yang jelas dari struktur matriks ini adalah memecah konsep kesatuan komando. Pegawai dalam organisasi matriks mempunyai dua atasan, yaitu manajer departemen fungsionalnya, dan manajer departemen produksinya. Dalam struktur perangkat pemerintahan di Indonesia baik pusat dan daerah struktur matriks ini secara formal tidak ditemukan. Meskipun demikian, hubungan rangkap departementasi fungsional dan produk terjadi dalam praktik, misalkan seorang peneliti yang bertugas di suatu perangkat daerah (departementasi produk), selain ia harus melaporkan hasil kerjanya ke perangkat daerah bersangkutan, ia juga harus membuat laporan kerja ke LIPI, untuk kepentingan fungsionalnya.
- d. **Struktur Tim**, penggunaan tim sebagai piranti untuk mengkoordinasi kebijakan. Pada organisasi pemerintahan, struktur tim digunakan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi, atau merupakan bagian dari struktur organisasi yang secara formal memiliki pembagunan, tim ini bersifat sementara, dapat beberapa bulan atau bahkan beberapa minggu saja sesuai dengan kebutuhan.
- e. **Organisasi virtual**, suatu organisasi inti yang kecil, yang mempunyai sumber luar untuk fungsi-fungsi utama. Dalam organisasi pemerintahan, seringkali dijumpai organisasi dengan nomenklatur Komisi misalnya Komisi Hak Azasi Manusia, yang anggotanya bukan merupakan pegawai negeri melainkan dari masyarakat dan

- swasta (yang nota bene merupakan sumber dari luar organisasi pemerintahan) yang berkomitmen pada suatu urusan tertentu.
- f. **Organisasi tanpa tapal batas**, suatu organisasi yang mengusahakan penghapusan rantai komando, mempunyai rentang kendali yang tidak terbatas, dan menggantikan departemen dengan tim yang diberi kuasa.
- g. **Organisasi Feminin**, suatu organisasi yang dicirikan oleh perlakuan humanistik terhadap individu, non oportunitisme, karir yang didefinisikan lewat layanan kepada orang lain, penciptaan suatu komunitas yang peduli, dan berbagi kekuasaan. Dalam pemerintahan organisasi feminin secara formal tidak ada, tetapi dalam pelaksanaan berbagai kegiatan, sering melibatkan organisasi feminin ini. Misalnya penetrasi program KB, dan kesehatan balita melalui organisasi Pendidikan Kesejahteraan Keluarga.

Pada tabel 2.5 berikut ini digambarkan dimensi organisasi, sub dimensi, dan indikator evaluasi untuk melihat seberapa jauh suatu organisasi perangkat daerah memperhatikan struktur organisasi yang dibangun dengan sistem dan prosedur yang dikembangkan.

**Tabel 2.5 : Dimensi Organisasi, Sub Dimensi, dan Indikator Evaluasinya**

Dimensi	Sub Dimensi	Indikator
Kompleksitas	1. Kompleksitas Vertikal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kompleksitas struktur organisasi (banyaknya unit kerja atau tugas)</li> <li>▪ Tingkat rentang kendali (<i>span of control</i>)</li> <li>▪ Bobot kewenangan (<i>weight of authority</i>)</li> <li>▪ Bobot kewajiban (<i>weight of duty</i>)</li> <li>▪ Bobot tanggung jawab (<i>weight of responsibility</i>)</li> </ul>
	2. Kompleksitas Horisontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat spesialisasi (<i>level of specialization</i>)</li> <li>▪ Sifat spesialisasi (<i>departmentation</i>)</li> <li>▪ Tata hubungan antar spesialis (<i>departmentalization</i>)</li> </ul>
	3. Diferensial Spasial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat pembagian pelayanan berdasarkan tempat (daerah/wilayah)</li> </ul>
Formalisasi	1. Tingkat pengaturan ( <i>level of regulation</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat kejelasan dan ketegasan “peraturan” mengenai pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja dan bagaimana cara kerjasamanya</li> <li>▪ Tingkat kejelasan “prosedur kerja” secara praktis (langkah kerja yang berurutan secara logis dan aterkait dalam pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja)</li> <li>▪ Tingkat kejelasan “kebijakan kerja” sehingga pejabat atau pegawai memperoleh kebebasan memutuskan menurut pendapat sendiri tanpa melanggar prinsip peraturan atau hukum yang berlaku dalam pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja.</li> </ul>
	2. Tingkat Standarisasi ( <i>level of standardization</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat pembakuan proses kerja (<i>standardization of work</i>)</li> <li>▪ Tingkat pembakuan dimensi-dimensi produk yang harus dihasilkan (<i>standardization of outputs</i>)</li> <li>▪ Tingkat pembakuan keterampilan kerja (<i>standardization of skills</i>)</li> </ul>
Sentralisasi	Keberadaan pengambil keputusan	Tingkat keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi

Sumber : Haris Faozan dan Muzani M. Mansoer (Tim Penulis PKKOD-LAN). "Organisasi Pemerintahan Daerah", dalam Adi Suryanto (Editor), Manajemen Pemerintahan Daerah (Jakarta: Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah-Lembaga Administrasi Negara, 2008)

Upaya menata organisasi sesungguhnya merupakan proses yang tiada mengenal akhir mengingat makna penataan senantiasa mengiringi makna perubahan, baik perubahan dalam lingkungan internal maupun eksternal. Berkaitan dengan upaya merancang penataan organisasi pemerintah daerah, maka dimensi-dimensi yang harus diperhatikan yakni (a) penataan sumber daya manusia; (b) cash in and out flow keuangan; (c) kebutuhan sarana dan prasarana; dan (d) mekanisme hubungan kerja antara unit-unit organisasi.

**a. Dimensi Penataan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Definisi Sumber Daya Manusia (human resource) menurut William B Werther, Jr & Keith Davis (1996; 596) adalah "*the people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals*". Karena itu dibutuhkan SDM yang memiliki kualifikasi baik yang dapat mendorong perwujudan tujuan kelembagaan secara lebih efektif dan efisiens. Dalam konteks penataan kelembagaan, SDM secara individual maupun manajemen SDM yang diterapkan akan berpengaruh terhadap kelembagaan yang dibentuk.

**b. Dimensi Penataan Keuangan**

Aspek keuangan perlu juga diperhatikan dengan mempertimbangkan kemampuan dari pemerintah (pusat/daerah) akan pembiayaan terhadap kelembagaan yang dibentuk. Semakin besar kelembagaan yang dibentuk semakin besar dana yang harus dialokasikan untuk membiayai kelembagaan tersebut. Dalam kaitan itu, penataan keuangan dalam penataan kelembagaan mengarah pada (1) Kelembagaan yang dibentuk atau yang akan ditingkatkan kapasitasnya dapat mengurangi pemborosan; (2) Pembentukan organisasi baik secara horizontal maupun secara vertikal perlu juga mempertimbangkan pengalokasian sumber dana secara efisien; (3) Penataan Kelembagaan Daerah diharapkan dapat mendorong dan meningkatkan kreativitas, kewiraswastaan dan inisiatif di sektor publik; dan (4) Penataan Kelembagaan daerah juga diharapkan dapat meningkatkan transparansi keuangan publik sehingga masyarakat dapat memahami apakah yang telah dibelanjakan pemerintah memberikan manfaat atau nilai tambah bagi masyarakat atau tidak.

**c. Dimensi Teknologi (Sarana dan Prasarana)**

Perkembangan teknologi sarana dan prasana kerja begitu cepat, sehingga penyelesaian pekerjaan dan kualitas hasil pekerjaannya pun mengalami peningkatan. Salah satu sarana pendukung yang saat ini dikembangkan pemerintah adalah teknologi informasi *electronic Government (e-government)*, dimana dapat meningkatkan hubungan antara pemerintah dan pihak-pihak lain. E-Government ini dapat berfungsi sebagai penyediaan sumber informasi bagi masyarakat yang dapat diakses dimanapun.

**d. Dimensi Kebutuhan Pelayanan kepada Masyarakat**

Wilayah pemerintahan daerah memiliki potensi yang berbeda satu sama. Dengan menyadari perbedaan yang ada, penyusunan penataan kelembagaan perlu

disesuaikan dengan kebutuhan dari daerah yang bersangkutan. Untuk itu faktor – faktor kebutuhan atau potensi daerah yang perlu diperhatikan: (1) Luas wilayah kerja atau besarnya objek kewenangan yang ditangani; (2) Jumlah penduduk yang mendapatkan layanan; (3) Potensi pemerintah daerah; (4) Kebutuhan masyarakat; (5) Kompleksitas pekerjaan yang dilakukan; dan (6) Potensi masyarakat dan swasta.

**e. Dimensi Misi Pemerintah Daerah yang Bersifat Strategis**

Nilai strategis juga harus menjadi pertimbangan dalam penataan kelembagaan. Nilai strategis mestinya dituangkan dalam visi dan misi. Dengan menentukan sektor-sektor tertentu yang menjadi unggulan (*core competency*) maka kelembagaan yang menangannya pun perlu diperhatikan.

Selain berdasarkan pada konsep-konsep tentang struktur organisasi, penyusunan organisasi pemerintahan juga harus harus disandarkan pada prinsip-prinsip pengembangan organisasi yang berorientasi pada hasil. Prinsip-prinsip pengembangan organisasi pemerintah daerah yang dapat diterapkan adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.6 : Prinsip Pengorganisasian dan Keuntungannya**

Prinsip Pengorganisasian	Keuntungan yang Diperoleh
Prinsip kejelasan visi, misi dan tujuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan arah kemana organisasi kedepan</li> <li>2. Memberikan suatu kesamaan komitmen untuk pencapaiannya</li> <li>3. Membantu para pelaksana pada level manapun untuk merancang kegiatannya kearah pencapaian visi</li> </ul>
Prinsip kemitraan dan pemberdayaan masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Dapat mengetahui kebutuhan <i>stakeholders</i></li> <li>2. Dapat membantu memperingan pelaksanaan tugas pemerintah dan pembangunan dengan sistem <i>outsourcing</i></li> <li>3. Dapat lebih responsif dalam memberikan pelayanan masyarakat</li> <li>4. Tidak perlu membuat struktur yang besar</li> </ul>
Prinsip pembagian tugas	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Semua tugas dapat diakomodir dengan baik</li> <li>2. Menjadi jelas siapa melakukan apa</li> <li>3. Menjadi jelas pertanggungjawabannya</li> <li>4. Memperkecil terjadinya tumpang tindih</li> </ul>
Prinsip koordinasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan arah kerjasama yang jelas</li> <li>2. Keserasian pelaksanaan tugas</li> </ul>
Prinsip keberlangsungan tugas	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan jaminan terhadap kesinambungan tugas</li> <li>2. Memberikan kesinambungan dalam pelaksanaan tugas</li> </ul>
Prinsip proporsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Menjamin bahwa organisasi yang disusun efektif dan efisien</li> <li>2. Menghindari mekanisme pelayanan yang birokratis</li> </ul>
Prinsip keluwesan	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dengan cepat</li> <li>2. Dapat dilakukan tindakan yang cepat dalam pengambilan keputusan</li> </ul>

Prinsip Pengorganisasian	Keuntungan yang Diperoleh
Prinsip pendeklegasian dan penyerahan wewenang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperjelas kewenangan masing-masing unit organisasi</li> <li>2. Menjamin terlaksananya semua kewenangan organisasi</li> <li>3. Terdistribusinya semua urusan organisasi</li> </ol>
Prinsip rentang kendali	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjamin terawasinya pelaksanaan kegiatan dengan baik</li> <li>2. Masing-masing pimpinan menjadi jelas kewenangannya</li> </ol>
Prinsip jalur dan staf	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjadi jelas mana tugas-tugas lini dan mana tugas-tugas supporting</li> <li>2. Menjadi jelas pula mekanisme koordinasi antar unit</li> </ol>
Prinsip kejelasan dalam pembagian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjadi jelas sistem akuntabilitas dalam bagan</li> <li>2. Terjaminnya mekanisme kerja yang jelas</li> <li>3. Menjadi jelas masing-masing tugas dan fungsi unit</li> </ol>
Prinsip legalitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjadi kepastian hukum dalam pelaksanaan kegiatan</li> <li>2. Menjadi dasar kewenangan dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi</li> </ol>

Sumber: Eddy Kusponco Wibowo dan Haris Faozan, Mengembangkan Model Kelembagaan Pemerintahan Daerah: Menyikapi Lima Tahun Perjalanan Otonomi Daerah di Indonesia. (Jurnal Ilmu Administrasi Vol.2 (1) 2005, h.19-31. STIA-LAN Bandung)

## **B. IDENTIFIKASI BERBAGAI KEBIJAKAN YANG MELANDASI KELEMBAGAAN PEMERINTAHAN**

Sejak Peraturan Presiden No. 7/2005 tentang RPJM diterbitkan telah banyak berbagai peraturan perundungan yang diterbitkan sebagai dasar dalam penyusunan kelembagaan/organisasi pemerintah. Hal ini dimaksudkan agar ada suatu standar dalam penyusunan organisasi, agar tidak terjadi adanya tumpang tindih dan tarik menarik kewenangan antar organisasi pemerintah. Dalam peraturan perundungan dimaksud juga telah ditentukan adanya jumlah dan besaran organisasi untuk setiap daerah. Namun yang terjadi adalah sebaliknya, yaitu adanya keinginan daerah-daerah tertentu untuk menyusun organisasi/kelembagaan tanpa mempertimbangkan tingkat kebutuhan, namun keinginan untuk membentuk organisasi/kelembagaan. Sehingga banyak satuan-satuan kerja yang telah dibentuk justru menimbulkan masalah dalam pelaksanaan tupoksinya, karena adanya benturan antara satu dengan unit kerja/organisasi dengan yang lain.

Penyusunan organisasi pemerintah daerah sejak diterbitkan UU No. 22/1999 tentang Pemerintah Daerah yang lebih menekankan pada penerapan azas desentralisasi telah merubah secara mendasar jumlah organisasi/satuan kerja pemerintah daerah. Perubahan tersebut didorong oleh semangat otonomi daerah, untuk membangun dan memajukan daerah dalam rangka mempercepat laju

pertumbuhan serta pelayanan kepada masyarakat. Berbagai kebijakan yang telah dijadikan landasan dalam penyusunan organisasi pemerintah daerah, antara lain :

1. UU No. 22/1999 yang diganti dengan UU No. 32/2004 tentang Pemerintah Daerah
2. Peraturan Pemerintah No. 84/2000 yang diganti dengan Peraturan Pemerintah No. 8/2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah
3. Peraturan Pemerintah No. 41/2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah
4. Permendagri No. 57/2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah

## **1. UU No. 22 Tahun 1999 digantikan oleh UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah**

Terbitnya UU No.32 Tahun 2004 diharapkan dapat menutupi kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh UU No.22 Tahun 1999 baik dari sisi kontennya maupun implementasinya. Berikut ini beberapa kelemahan yang dimiliki oleh UU No.22/1999 :

- A. Belum adanya kepastian hukum di lingkungan pemerintah daerah (Propinsi dan Kab/Kota) tentang pelaksanaan penataan kewenangan, sehingga dapat mengakibatkan terjadinya 4 (empat) friksi, yaitu friksi antar unsur pemerintah pusat dengan penyelenggara pemerintahan daerah, friksi antara pemerintah propinsi dengan kabupaten/kota, friksi antar pemerintah kabupaten/kota sendiri, friksi dalam penerapan wewenang daerah di kawasan tertentu (Oentarto, Suwandi dan Riyadmadji, 2004:192).
- B. Dalam pengelolaan dan pembinaan karir pegawai daerah, arah kebijakannya masih belum jelas. Sebagai contohnya pada pasal 76 UU No.22 Tahun 1999 akan menyebabkan pegawai daerah cenderung dikooptasi oleh kekuatan-kekuatan politik seperti Kepala daerah maupun DPRD (Oentarto, Suwandi dan Riyadmadji, 2004:218).
- C. Pada pengimplementasian kebijakan perimbangan keuangan antara Pusat dan daerah, serta dalam penyelenggaraan kewenangan otonomi di bidang keuangan (fiskal daerah) masih belum jelas dan pasti.
- D. Terjadinya salah penafsiran dan ketidaksepahaman pada pola hubungan antara Pusat dan daerah, propinsi dengan kabupaten/kota. Contohnya adalah Pasal 4 ayat (2) UU No. 22 Tahun 1999 yang menyangkut hubungan hierarkis antara Daerah dan Provinsi dan Daerah Kabupaten/Kota. Pada UU ini dinyatakan bahwa Daerah Provinsi dan Daerah Kabupaten/Kota tidak mempunyai hubungan hierarkis satu sama lain. Dampak psikologis dari pernyataan tersebut adalah Daerah Kabupaten/Kota tidak lagi mau atau kurang menghormati keberadaaan Gubernur sebagai wakil Pemerintah di Daerah. Banyak Bupati/Walikota yang melakukan kegiatan atau mengambil keputusan tanpa memberikan laporan ataupun tembusan kepada Gubernur.

Terbitnya UU No. 32 Tahun 2004 menjawab keinginan berbagai stakeholders, khususnya Pemerintah Pusat dan Pemerintah Provinsi, dimana menurut Undang-Undang sebelumnya kedudukan dan kewenangan Pemerintah Provinsi dinilai “sangat

terbatas". Kebijakan UU No.32 Tahun 2004 mengatur secara umum perubahan sistem pemerintahan di Indonesia dengan otonomi daerah. Pasal 10, UU 32 Tahun 2004 menjelaskan mengenai pembagian urusan pemerintahan diatur pembagian urusannya antara Pemerintah dan Pemerintah Daerah.

Upaya melaksanakan penataan organisasi Pemerintah Daerah merupakan konsekuensi dari UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Kebijakan yang mendasar ini telah mengatur pemerintah daerah untuk memiliki kewenangan yang luas dalam penyelenggaraan dan melaksanakan urusan rumah tangga daerahnya masing-masing dalam rangka percepatan peningkatan kesejahteraan masyarakat di tingkat kota/kabupaten. Kejelasan pelaksanaan urusan pemerintahan diatur pembagian urusannya antara Pemerintah dan Pemerintah Daerah (pasal 10), dimana hanya lima urusan pemerintahan saja yang bukan menjadi kewenangan Pemerintahan Daerah, yaitu politik luar negeri, pertahanan, keamanan, yustisi, moneter dan fiskal nasional, dan agama. Di samping terdapat bagian urusan pemerintah yang bersifat concurrent, yaitu urusan pemerintahan yang penangannya dalam bagian atau bidang tertentu dapat dilaksanakan bersama antara Pemerintah dan pemerintah daerah. Dengan demikian setiap urusan yang bersifat concurrent senantiasa ada bagian urusan yang menjadi kewenangan Pemerintah dan ada pula bagian urusan yang diserahkan kepada Provinsi, serta ada bagian urusan yang diserahkan kepada Kabupaten/Kota.

## **2. PP No. 84 Tahun 2000 digantikan oleh PP No. 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah**

PP No. 8 Tahun 2003 tentang organisasi perangkat daerah merupakan kebijakan yang bersifat operasional dari Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Sebagai pengganti dari PP No. 84 Tahun 2000, maka diharapkan dapat menata ulang organisasi perangkat daerah di Indonesia agar sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan daerah, penataan organisasi perangkat daerah juga harus didasari dengan pertimbangan yang rasional dan obyektif dengan memperhatikan asas proporsionalitas, efisiensi dan efektivitas.

Pada PP No. 84 Tahun 2000 terlalu memberikan kelonggaran/keleluasan dalam membentuk SKPD. Menurut PP No. 84 Tahun 2000 ini Pemerintah Daerah harus melakukan reorganisasi perangkat-perangkat daerahnya. Reorganisasi mempunyai makna merubah organisasi supaya menjadi lebih efektif dan efisien dengan menerapkan prinsip rightsizing, yaitu menetapkan ukuran atau jumlah organisasi dan pegawai perangkat daerah yang tepat sesuai kebutuhan dan kemampuan nyata daerah.

Dalam PP No. 84 Tahun 2000, Pemerintah Daerah diberi kesempatan dan kewenangan yang luas untuk menyusun organisasi perangkat daerahnya sesuai kebutuhan dan kemampuannya, artinya memberikan diskresi atau peluang kepada daerah untuk menyusun struktur organisasi perangkat daerahnya baik dengan cara menambah ataupun mengurangi struktur organisasi yang sudah ada. Patokan atau pertimbangan yang dipakai adalah :

- a) Kewenangan yang dimiliki oleh daerah;
- b) Karakteristik, potensi dan kebutuhan daerah;
- c) Kemampuan keuangan daerah;
- d) Ketersediaan sumber daya aparatur;
- e) Pengembangan pola kerjasama antar daerah dan/atau dengan pihak ketiga.

Kemudian pada tahun 2003 Pemerintah menerbitkan PP baru sebagai pengganti PP No. 84 Tahun 2000, yaitu PP No. 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 ini Pemerintah Pusat secara tegas dan jelas mengatur mengenai struktur organisasi perangkat daerah yang harus dibentuk di daerah.

Hal ini disebabkan oleh kewenangan dan kebebasan yang diberikan dalam PP No. 84 Tahun 2000 telah menyebabkan daerah membentuk struktur organisasi kelembagaan perangkat daerahnya menjadi lebih besar/gemuk, sehingga dalam PP No. 8 Tahun 2003 pemerintah daerah diharuskan menyusun struktur organisasi yang lebih ramping.

### **3. PP No. 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah digantikan oleh PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah**

PP No. 8 Tahun 2003 perlu direvisi karena didasarkan pada berubahnya salah satu payung kebijakan yang dijadikan konsideran oleh PP tersebut, yaitu UU No. 22 Tahun 1999 . Ditegaskan di dalam Bab XVI Ketentuan Penutup Pasal 237 UU No. 32 Tahun 2004 bahwa “semua ketentuan peraturan perundang-undangan yang berkaitan secara langsung dengan daerah otonom wajib mendasarkan dan menyesuaikan pengaturannya pada Undang-undang ini”.

Dikarenakan terdapatnya perubahan substansi materi yang terkait dengan Perangkat Daerah di dalam UU No. 32 Tahun 2004 dari UU sebelumnya dan merujuk pada Pasal 237 UU No. 32 Tahun 2004, maka PP No. 8 Tahun 2003 perlu disesuaikan.

Selain itu PP No. 8 Tahun dirasa belum cukup memberikan pedoman yang menyeluruh bagi penyusunan dan pengendalian organisasi perangkat daerah yang dapat menangani seluruh urusan pemerintahan, sehingga perlu dicabut dan dibentuk peraturan pemerintah yang baru, yaitu PP 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Peraturan Pemerintah berhubungan erat dengan implementasi kebijakan penyelenggaraan pemerintahan Daerah PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Peraturan Pemerintah ini merupakan menjadi arah bagi Pemerintah Daerah untuk merumuskan dan menetapkan struktur organisasi perangkat daerah pada masing-masing Provinsi, Kota/kabupaten. Selain itu juga peraturan ini menjadi pedoman bagi Pemerintah Daerah dalam menata organisasi secara efisien, efektif, dan rasional sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan

daerah masing-masing. Dengan demikian upaya pelaksanaan koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi serta komunikasi kelembagaan antara pusat dan daerah akan tetap terpelihara.

Nuansa efisiensi, efektifitas dan pola rightsizing yang mewarnai PP No. 8 Tahun 2003 kembali hadir dalam PP No. 41 Tahun 2007. Namun berbeda dengan PP No. 8 Tahun, pengaturan dalam PP No. 41 Tahun 2007 lebih fleksibel, yang bisa dilihat dari penggunaan skoring yang hanya melihat variabel umum, yaitu :

- a. jumlah penduduk;
- b. luas wilayah; dan
- c. jumlah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)

Melalui Peraturan ini ditegaskan, dalam upaya menata organisasi perangkat daerah sekurang-kurangnya mempertimbangkan faktor: (a) Keuangan; (b) Kebutuhan daerah; (c) Cakupan tugas yang meliputi sasaran tugas yang harus diwujudkan; (d) Jenis dan banyaknya tugas; (e) Luas wilayah kerja dan kondisi geografis; (f) Jumlah dan kepadatan penduduk; (g) Potensi daerah yang bertalian dengan urusan yang akan ditangani; dan (h) Sarana dan prasarana penunjang tugas. Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka kebutuhan organisasi perangkat daerah bagi masing-masing daerah tidak akan seragam.

Dua hal yang mendapat tekanan dalam PP No. 41 Tahun 2007, yakni: (I) Adanya keperluan Perumpunan Urusan Pemerintah Daerah; (2) Adanya Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten/Kota. Perumpunan urusan pemerintahan adalah penggabungan beberapa urusan pemerintahan yang dilakukan oleh satu perangkat daerah. Perumpunan dimaksud adalah penanganan urusan pemerintahan yang terdiri dari urusan wajib dan urusan pilihan yang dapat digabung dalam satu perangkat daerah. Perangkat daerah tersebut dapat berbentuk Dinas atau Lembaga Teknis Daerah (Badan, Kantor, Inspektorat, dan Rumah Sakit).

Perumpunan urusan yang diwadahi dalam bentuk Dinas adalah terdiri dari urusan, (a) bidang pendidikan, pemuda dan olahraga; (b) bidang kesehatan; (c) bidang sosial, tenaga kerja dan transmigrasi; (d) bidang perhubungan, komunikasi dan informatika; (e) bidang kependudukan dan catatan sipil; (f) bidang kebudayaan dan pariwisata; (g) bidang pekerjaan umum yang meliputi bina marga, pengairan, cipta karya dan tata ruang; (h) bidang perekonomian yang meliputi koperasi dan usaha mikro, kecil dan menengah, industri dan perdagangan; (i) bidang pelayanan pertanian; (j) bidang pertanian yang meliputi tanaman pangan, peternakan, perikanan darat, kelautan dan perikanan, perkebunan dan kehutanan; (k) bidang pertambangan dan energi; dan (l) bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset.

Sedangkan perumpunan urusan yang diwadahi dalam bentuk Lembaga Teknis Daerah (Badan, Kantor, Inspektorat, dan Rumah Sakit), terdiri dari (a) bidang perencanaan pembangunan dan statistik; (b) bidang penelitian dan pengembangan; (c) bidang kesatuan bangsa, politik dan perlindungan masyarakat; (d) bidang lingkungan hidup; (e) bidang ketahanan pangan; (f) bidang penanaman modal; (g)

bidang perpustakaan, arsip, dan dokumentasi; (h) bidang pemberdayaan masyarakat dan pemerintahan desa; (i) bidang pemberdayaan perempuan dan keluarga berencana; (j) bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan; (k) bidang pengawasan; dan (l) bidang pelayanan kesehatan.

Susunan organisasi perangkat daerah Provinsi berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 dapat dilihat pada tabel 2.7. Sedangkan susunan organisasi perangkat daerah Kabupaten/Kota dapat dilihat pada tabel 2.8. Jika dilihat dari tabel 2.7 dan 2.8 mengenai susunan organisasi perangkat daerah baik di Provinsi maupun Kab/Kota, maka menunjukkan terjadinya pengembangan susunan organisasi. Penambahan susunan organisasi demikian tentu memiliki banyak konsekuensi, diantaranya adalah yang berkaitan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab jabatan.

**Tabel 2.7 : Susunan Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Dalam PP No. 41 Tahun 2007**

No	Perangkat Daerah	Komponen Organisasi
1.	Sekretariat Daerah	terdiri dari asisten, dan masing-masing asisten terdiri dari paling banyak 3 (tiga) biro, dan masing-masing biro terdiri dari paling banyak 4 (empat) bagian, dan masing-masing bagian terdiri dari paling banyak 3 (tiga) subbagian
2.	Dinas	terdiri dari 1 (satu) sekretariat dan paling banyak 4 (empat) bidang, sekretariat terdiri dari 3 (tiga) subbagian, dan masing-masing bidang terdiri dari paling banyak 3 (tiga) seksi
3.	Lembaga Teknis Daerah Badan	terdiri dari 1 (satu) sekretariat dan paling banyak 4 (empat) bidang, sekretariat terdiri dari 3 (tiga) subbagian, dan masing-masing bidang terdiri dari 2 (dua) subbidang atau kelompok jabatan fungsional.
4.	Kantor	terdiri dari 1 (satu) subbagian tata usaha dan paling banyak 3 (tiga) seksi
5.	Sekretariat DPRD	terdiri dari paling banyak 4 (empat) bagian, dan masing-masing bagian terdiri dari paling banyak 3 (tiga) subbagian.
6.	UPT pada Dinas	Terdiri dari 1 (satu) subbagian tata usaha dan kelompok jabatan fungsional dan jika belum terdapat jabatan fungsional dapat dibentuk paling banyak 2 (dua) seksi
7.	UPT pada Badan	Terdiri dari 1 (satu) subbagian tata usaha dan kelompok jabatan fungsional dan jika belum terdapat jabatan fungsional dapat dibentuk paling banyak 2 (dua) seksi
8.	Rumah sakit umum daerah kelas A	terdiri dari paling banyak 4 (empat) wakil direktur dan masing-masing wakil direktur terdiri dari paling banyak 3 (tiga) bagian/bidang dan masing-masing bidang membawahkan kelompok jabatan fungsional atau terdiri dari 2 (dua) seksi  Pada wakil direktur yang membidangi administrasi umum terdiri dari paling banyak 4 (empat) bagian dan bagian terdiri dari paling banyak 3 (tiga) subbagian

No	Perangkat Daerah	Komponen Organisasi
9.	Rumah sakit umum daerah kelas B	terdiri dari paling banyak 3 (tiga) wakil direktur, dan masing-masing wakil direktur terdiri dari paling banyak 3 (tiga) bagian/bidang, masing-masing bagian terdiri dari paling banyak 3 (tiga) subbagian dan masing-masing bidang membawahkan kelompok jabatan fungsional atau terdiri dari paling banyak 2 (dua) seksi
10.	Rumah sakit umum daerah kelas C	terdiri dari 1 (satu) bagian dan paling banyak 3 (tiga) bidang, bagian terdiri dari paling banyak 3 (tiga) subbagian dan masing-masing bidang membawahkan kelompok jabatan fungsional atau terdiri dari paling banyak 2 (dua) seksi
11.	Rumah sakit khusus daerah kelas A	terdiri dari 2 (dua) wakil direktur, masing-masing wakil direktur terdiri dari paling banyak 3 (tiga) bagian/bidang, masing-masing bagian terdiri dari 2 (dua) subbagian, dan masing-masing bidang membawahkan kelompok jabatan fungsional atau terdiri dari 2 (dua) seksi
12.	Rumah sakit khusus daerah kelas B	terdiri dari 1 (satu) subbagian tata usaha dan paling banyak 3 (tiga) seksi

**Tabel 2.8 : Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten/Kota Dalam PP No. 41 Tahun 2007**

No	Perangkat Daerah	Komponen Organisasi
1.	Sekretariat Daerah	terdiri dari asisten, masing-masing asisten terdiri dari paling banyak 4 (empat) bagian, dan masing-masing bagian terdiri dari paling banyak 3 (tiga) subbagian
2.	Dinas	terdiri dari 1 (satu) sekretariat dan paling banyak 4 (empat) bidang, sekretariat terdiri dari 3 (tiga) subbagian, dan masing-masing bidang terdiri dari paling banyak 3 (tiga) seksi
3.	Lembaga Teknis Daerah Badan	terdiri dari 1 (satu) sekretariat dan paling banyak 4 (empat) bidang, sekretariat terdiri dari 3 (tiga) subbagian, dan masing-masing bidang terdiri dari 2 (dua) subbidang atau kelompok jabatan fungsional
4.	Kantor	terdiri dari 1 (satu) subbagian tata usaha dan paling banyak 3 (tiga) seksi
5.	Sekretariat DPRD	terdiri dari paling banyak 4 (empat) bagian, dan masing-masing bagian terdiri dari 3 (tiga) subbagian
6.	UPT pada Dinas	terdiri dari 1 (satu) subbagian tata usaha dan kelompok jabatan fungsional
7.	UPT pada Badan	terdiri dari 1 (satu) subbagian tata usaha dan kelompok jabatan fungsional
8.	Rumah sakit umum daerah kelas A	terdiri dari paling banyak 4 (empat) wakil direktur dan masing-masing wakil direktur terdiri dari paling banyak 3 (tiga) bagian/bidang, masing-masing bidang membawahkan kelompok jabatan fungsional dan/atau terdiri dari 2 (dua) seksi

No	Perangkat Daerah	Komponen Organisasi
		Pada wakil direktur sebagaimana dimaksud pada ayat (1) yang membidangi administrasi umum terdiri dari paling banyak 4 (empat) bagian dan bagian terdiri dari paling banyak 3 (tiga) subbagian
9.	Rumah sakit umum daerah kelas B	terdiri dari paling banyak 3 (tiga) wakil direktur, dan masing-masing wakil direktur terdiri dari paling banyak 3 (tiga) bagian/bidang, masing-masing bagian terdiri dari paling banyak 3 (tiga) subbagian dan masing-masing bidang membawahkan kelompok jabatan fungsional atau terdiri dari paling banyak 2 (dua) seksi
10.	Rumah sakit umum daerah kelas C	terdiri dari 1 (satu) bagian dan paling banyak 3 (tiga) bidang, bagian terdiri dari paling banyak 3 (tiga) subbagian dan masing-masing bidang membawahkan kelompok jabatan fungsional atau terdiri dari paling banyak 2 (dua) seksi
11.	Rumah sakit umum daerah kelas D	terdiri dari 1 (satu) subbagian tata usaha dan 2 (dua) seksi
12.	Rumah sakit khusus daerah kelas A	terdiri dari 2 (dua) wakil direktur, masing-masing wakil direktur terdiri dari paling banyak 3 (tiga) bagian/bidang, masing-masing bagian terdiri dari 2 (dua) subbagian, dan masing-masing bidang membawahkan kelompok jabatan fungsional atau terdiri dari 2 (dua) seksi
13.	Rumah sakit khusus daerah kelas B	terdiri dari 1 (satu) subbagian tata usaha dan paling banyak 3 (tiga) seksi
	Kecamatan	terdiri dari 1 (satu) sekretariat, paling banyak 5 (lima) seksi, dan sekretariat membawahkan paling banyak 3 (tiga) subbagian
14.	Kelurahan	terdiri dari 1 (satu) sekretariat dan paling banyak 4 (empat) seksi

Untuk melihat perubahan yang terjadi atas diterbitkannya PP No. 41 Tahun 2007 sebagai pengganti PP No. 8 Tahun 2003 terhadap eselonering perangkat daerah Provinsi disajikan pada tabel 2.9 berikut:

**Tabel 2.9 : Perbandingan Eselon Perangkat Daerah Provinsi antara PP No. 8 Tahun 2003 dengan PP No. 41 Tahun 2007**

ESELON	PP No. 8 Tahun 2003	PP No. 41 Tahun 2007
<b>Eselon I.b</b>	Sekretaris Daerah	Sekretaris Daerah
<b>Eselon II.a</b>	Asisten Sekretaris DPRD Kepala Dinas Kepala Badan	Asisten, Sekretaris DPRD Kepala Dinas Kepala Badan Inspektur Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Kelas A
<b>Eselon II.b</b>	Kepala Biro Kepala RSUD Kelas B Kepala RSKD Kelas A	Kepala Biro Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Kelas B Wakil Direktur Rumah Sakit Umum Kelas A Direktur Rumah Sakit Khusus Daerah Kelas A
<b>Eselon III.a</b>	Kepala Kantor Kepala Bagian Kepala Bidang Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas Kepala Unit Pelaksana Teknis Lembaga Teknis Daerah	Kepala Kantor Kepala Bagian, Sekretaris pada Dinas, Badan dan Inspektorat Kepala Bidang dan Inspektur Pembantu Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Kelas C Direktur Rumah Sakit Khusus Daerah Kelas B Wakil Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Kelas B Wakil Direktur Rumah Sakit Khusus Daerah Kelas A Dan Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas dan Badan
<b>Eselon III.b</b>		Kepala Bagian dan Kepala Bidang pada Rumah Sakit Daerah
<b>Eselon IV.a</b>	Kepala Seksi Kepala Sub Bagian Kepala Sub Bidang	Kepala Seksi Kepala Sub Bagian Kepala Sub Bidang

Dari tabel 2.9, terlihat terjadinya perubahan eselonering perangkat daerah Provinsi, yaitu pada eselon II b – III b, kecuali eselon IV a tidak terjadi perubahan. Perubahan tersebut tidak hanya terjadi pada perangkat daerah Provinsi, namun terjadi pula pada perangkat daerah Kabupaten/Kota, sebagaimana diperlihatkan pada tabel 2.10, berikut:

**Tabel 2.10 : Perbandingan Eselon Perangkat Daerah Kabupaten/Kota antara PP No. 8 Tahun 2003 dengan PP No. 41 Tahun 2007**

ESELON	PP No. 8 Tahun 2003	PP No. 41 Tahun 2007
<b>Eselon II.a</b>	Sekretaris Daerah	Sekretaris Daerah
<b>Eselon II.b</b>	Asisten Sekda Kepala Dinas Kepala Badan Sekretaris DPRD	Asisten Sekretaris DPRD Kepala Dinas Kepala Badan Inspektur Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Kelas A dan Kelas B, Direktur Rumah Sakit Khusus Daerah Kelas A
<b>Eselon III.a</b>	Kepala Kantor Camat Kepala Bagian Kepala Bidang	Kepala Kantor Camat Kepala Bagian, Sekretaris pada Dinas, Badan dan Inspektorat Inspektur Pembantu Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Kelas C Direktur Rumah Sakit Khusus Daerah Kelas B Wakil Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Kelas A dan Kelas B Wakil Direktur Rumah Sakit Khusus Daerah Kelas A
<b>Eselon III.b</b>		Kepala Bidang pada Dinas dan Badan Kepala Bagian dan Kepala Bidang pada Rumah Sakit Umum Daerah Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Kelas D Sekretaris Camat
<b>Eselon IV.a</b>	Kepala Seksi Kepala Subbagian Sekretaris Camat Lurah Kepala Subbidang Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas Kepala Unit Pelaksana Teknis Lembaga Teknis Daerah	Lurah Kepala Seksi Kepala Subbagian Kepala Subbidang Dan Kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas Dan Badan
<b>Eselon IV.b</b>	Sekretaris Kelurahan Kepala Seksi pada Kelurahan	Sekretaris Kelurahan Kepala Seksi Pada Kelurahan Kepala Subbagian Pada Unit Pelaksana Teknis

ESELON	PP No. 8 Tahun 2003	PP No. 41 Tahun 2007
		Kepala Tata Usaha Sekolah Kejuruan Dan Kepala Subbagian Pada Sekretariat Kecamatan
<b>Eselon V a</b>		Kepala Tata Usaha Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Dan Kepala Tata Usaha Sekolah Menengah

Terlihat didalam tabel 2.10, terjadi perubahan eselon II b – IV b dan penambahan eselon V di lingkungan organisasi perangkat daerah Kabupaten/Kota.

Berdasarkan gambaran di atas, perubahan kebijakan dari PP No. 8 Tahun 2003 ke PP No. 41 Tahun 2007 berdampak pada besaran organisasi, susunan organisasi dan eselon perangkat daerah. Perubahan tersebut akan signifikan bagi Daerah Otonom yang sudah menerapkan PP No. 8 Tahun 2003, lain halnya jika daerah otonomi masih menggunakan PP No. 84 Tahun 2000.

Kebijakan penataan organisasi melalui PP No. 41 Tahun 2007, cenderung menyebabkan pembengkakan terhadap besaran organisasi, susunan organisasi dan eselon perangkat daerah, selain akan berakibat pada melebaranya *span of control*, juga dapat menimbulkan inkoherensi institusional. Inkoherensi institusional tersebut terjadi dan sesungguhnya merupakan masalah umum dimana fungsi yang semestinya dapat ditangani dalam satu unit kerja dimekarkan menjadi beberapa unit atau biasa disebut proliferasi. Dampak negatif proliferasi birokrasi adalah timbulnya tarik menarik kewenangan antar unit organisasi sehingga mengakibatkan suasana tidak harmonis atau bahkan friksi antar unit. Selain timbul inefisiensi kelembagaan, dampak proliferasi birokrasi pada umumnya bermuara pada inefektivitas organisasi birokrasi. Kondisi inilah yang harus diperhatikan secara sungguh-sungguh oleh Pemerintah.(LAN-PKKOD, 2008)

#### **4. Permendagri No. 57 Tahun 2007 Tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah**

Sebagai petunjuk teknis operasional, Pemerintah c.q Departemen Dalam Negeri melalui Menteri telah menetapkan Permendagri No. 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah. Permendagri tersebut mencakup pedoman: (a) Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah; (b) Tugas dan Fungsi Organisasi Perangkat Daerah; (c) Besaran Organisasi Perangkat Daerah; (d) Perumpunan bidang pemerintahan Organisasi Perangkat Daerah; (e) Susunan Organisasi Organisasi Perangkat Daerah; dan (f) Perubahan jumlah besaran organisasi Perangkat Daerah.

##### **a. Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah**

Pembentukan perangkat daerah ditetapkan dalam Peraturan Daerah, yang memuat nama atau nomenklatur, tugas pokok dan susunan organisasi masing-masing satuan kerja perangkat daerah (sekretariat daerah, sekretariat DPRD, dinas, badan dan kantor, rumah sakit daerah, kecamatan, kelurahan dan lembaga lain sesuai

ketentuan peraturan perundang- undangan). Peraturan Daerah (Perda) tentang perangkat daerah secara prinsip dituangkan dalam 1 (satu) Perda. Namun apabila lebih dari 1 (satu) Perda dapat dikelompokkan dalam beberapa peraturan daerah yang terdiri dari:

- Peraturan Daerah tentang Organisasi dan Tatakerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah termasuk Staf Ahli.
- Peraturan Daerah tentang Organisasi dan Tatakerja Dinas Daerah.
- Peraturan Daerah tentang Organisasi dan Tatakerja Lembaga Teknis Daerah termasuk inspektorat, badan perencanaan pembangunan daerah, serta rumah sakit daerah.
- Peraturan Daerah tentang kecamatan dan Kelurahan.
- Peraturan Daerah tentang Organisasi dan Tatakerja lembaga lain yang telah mendapat persetujuan pemerintah.

Penjabaran tugas pokok dan fungsi masing-masing perangkat daerah ditetapkan dengan Peraturan Bupati/ Wali kota. Pengaturan tentang UPT Dinas dan Badan mengenai nomenklatur, jumlah dan jenis, susunan organisasi, tugas dan fungsi ditetapkan dengan peraturan Bupati/Walikota.

## b. Tugas dan Fungsi Organisasi Perangkat Daerah

Tugas dan fungsi masing-masing perangkat daerah ditetapkan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dengan ruang lingkup dan kewenangan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 38 tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota serta potensi dan karakteristik daerah masing-masing. Masing-masing perangkat daerah secara teknis sebagai berikut :

- 1) **Sekretariat Daerah** sebagai unsur staf pada hakekatnya menyelenggarakan fungsi koordinasi perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, pelaporan serta pelayanan administratif. Selain itu Sekretariat daerah juga melaksanakan fungsi hukum dan perundang-undangan, organisasi dan tatalaksana, hubungan masyarakat, protokol serta fungsi pemerintahan umum lainnya yang tidak tercakup dalam tugas dinas dan lembaga teknis, misalnya penanganan urusan kerjasama, perbatasan dan lain-lain.
- 2) **Sekretariat DPRD** sebagai unsur pelayanan pada hakekatnya memberikan pelayanan administratif kepada dewan yang meliputi kesekretariatan, pengelolaan keuangan, fasilitasi penyelenggaraan rapat-rapat dan mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan sesuai kemampuan keuangan daerah masing-masing.
- 3) **Inspektorat** sebagai unsur pengawas penyelenggaraan pemerintahan, di kabupaten dan kota. Dalam rangka akuntabilitas dan objektifitas hasil pengawasan, maka Inspektur dalam pelaksanaan tugasnya bertanggung

jawab langsung kepada Bupati/Walikota, sedangkan kepada Sekretaris Daerah merupakan pertanggungjawaban administratif dalam hal keuangan dan kepegawaian.

- 4) **Badan Perencanaan Pembangunan Daerah**, sebagai unsur perencana penyelenggaraan pemerintahan melaksanakan tugas perumusan kebijakan perencanaan daerah, koordinasi penyusunan rencana yang memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan masing-masing satuan kerja perangkat daerah.
- 5) **Dinas Daerah**, sebagai unsur pelaksana otonomi daerah pada hakekatnya menyelenggarakan urusan otonomi daerah baik yang bersifat wajib maupun pilihan, sesuai dengan pembagian urusan yang ditetapkan dalam Peraturan pemerintah Nomor 38 tahun 2007.
- 6) **Lembaga Teknis Daerah**, sebagai unsur pendukung yang sifatnya lebih teknis. Lembaga teknis daerah dapat berbentuk badan, kantor dan rumah sakit , penentuan Badan atau Kantor sesuai dengan analisis beban tugas.

### c. Besaran Organisasi Organisasi Perangkat Daerah

Besaran organisasi ditentukan berdasarkan perhitungan kriteria dari variabel sebagaimana ditetapkan dalam lampiran Peraturan Pemerintah Nomor 41 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tersebut tidak menentukan jenis perangkat daerah masing-masing daerah, namun ditentukan oleh potensi dan karakteristik daerah masing-masing, dengan memperhatikan urusan wajib dan urusan pilihan.

Jenis dan nomenklatur serta jumlah perangkat daerah, dapat disesuaikan dengan kharakteristik, kebutuhan, kemampuan, potensi daerah dan beban kerja perangkat daerah. Sedangkan untuk menentukan besaran susunan organisasi dilakukan melalui analisis beban kerja.

### d. Perumpunan bidang pemerintahan Organisasi Perangkat Daerah

Perumpunan bidang pemerintahan pada prinsipnya adalah penggabungan beberapa urusan pemerintahan yang ditangani atau diwadahi pada satu lembaga dengan pertimbangan efisiensi dan efektivitas serta adanya kesamaan dalam penanganan atau pelaksanaan. Perumpunan bidang pemerintahan yang diwadahi dalam bentuk dinas tidak dapat menjadi lembaga teknis dan sebaliknya, lembaga teknis daerah tidak dapat menjadi dinas daerah.

Pengembangan dari perumpunan urusan pemerintahan dapat dilakukan dengan pertimbangan prinsip-prinsip organisasi, kebutuhan, ketersediaan potensi dan kemampuan daerah masing-masing. Khusus bidang pendapatan, pengelolaan dan Asset dapat dikembangkan sesuai prinsip-prinsip organisasi (fungsi lini dan fungsi staf) yaitu fungsi pendapatan menjadi dinas pendapatan dan fungsi pengelola keuangan dan Asset menjadi Bagian Keuangan dan Bagian Perlengkapan.

## e. Susunan Organisasi Perangkat Daerah

Dalam rangka standarisasi minimal sebagai acuan jumlah dan jenis perangkat daerah masing-masing daerah untuk melaksanakan urusan wajib dan pilihan sekurang-kurangnya terdiri dari:

- 1) **Sekretariat Daerah** yang dibantu oleh tiga asisten, yakni: (a) Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat; (b) Asisten Perekonomian dan Pembangunan; (c) Asisten Administrasi Umum.
  - a) Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, membawahkan dan mengkoordinasikan :
    - Bagian Administrasi Pemerintahan Umum (dengan ruang lingkup meliputi bidang pengawasan, tugas pembantuan, ketentraman dan ketertiban, Perlindungan Masyarakat, Penanggulangan Bencana, kependudukan, agraria, dan kerjasama);
    - Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat (dengan ruang lingkup meliputi bidang pendidikan, kesehatan, sosial, tenaga kerja dan transmigrasi, pemberdayaan perempuan, keluarga berencana dan agama);
    - Bagian Administrasi Kemasyarakatan (dengan ruang lingkup meliputi bidang kesatuan bangsa dan politik, pemuda dan olah raga, dan pemberdayaan masyarakat);
  - b) Asisten Perekonomian dan Pembangunan, membawahkan dan mengkoordinasikan :
    - Bagian Administrasi Pembangunan (dengan ruang lingkup meliputi bidang perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan, statistik, perhubungan, pekerjaan umum, budaya dan pariwisata);
    - Bagian Administrasi Sumber Daya Alam (dengan ruang lingkup meliputi bidang pertanian, peternakan, perkebunan, kehutanan, pertambangan dan energi, lingkungan hidup, kelautan dan perikanan);
    - Bagian Administrasi Perekonomian (dengan ruang lingkup meliputi bidang koperasi dan UKM, penanaman modal, perindustrian dan perdagangan, dan badan usaha daerah);
  - c) Asisten Administrasi Umum (dengan ruang lingkup bidang hukum dan perundang-undangan, organisasi dan tatalaksana, sdm aparatur, keuangan, pendapatan, perlengkapan dan asset, kearsipan, perpustakaan serta urusan umum).
- 2) **Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah**
- 3) **Dinas daerah** yang harus dibentuk sekurang-kurangnya terdiri atas:
  - Dinas Pendidikan;
  - Dinas Kesehatan;
  - Dinas Sosial dan Tenaga Kerja;

- Tinjauan Pustaka
- Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil;
  - Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika;
  - Dinas Pekerjaan Umum (Bina Marga, Pengairan, Cipta Karya dan Tata Ruang);
  - Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
  - Dinas Pemuda, Olahraga dan Kebudayaan;
  - Dinas pendapatan, pengelolaan keuangan dan asset;
  - Dinas lainnya sesuai dengan karakteristik dan potensi daerah masing-masing.
- 4) **Badan, Inspektorat** dan Lembaga Teknis Daerah (Badan, Kantor dan Rumah Sakit Daerah), yang harus dibentuk sekurang-kurangnya, terdiri atas :
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penanaman Modal;
  - Badan/Kantor Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat;
  - Badan/Kantor Lingkungan Hidup;
  - Badan/Kantor Ketahanan Pangan;
  - Badan/Kantor Penelitian Pengembangan dan Statistik;
  - Badan/Kantor Perpustakaan, Arsip, dan Dokumentasi;
  - Badan/Kantor Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa;
  - Badan/Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana;
  - Badan Kepegawaian;
  - Inspektorat; dan
  - Rumah Sakit Daerah.
  - Lembaga teknis daerah lainnya sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah masing-masing.
- 5) **Kecamatan** dan;
- 6) **Kelurahan**.

Apabila jumlah asisten 4 (empat) maka pengembangan asisten dan Bagian-Bagian termasuk nomenklatur dapat disesuaikan. Nomenklatur dan pengembangan Dinas serta LTD dapat disesuaikan dengan kebutuhan daerah masing-masing.

#### f. Perubahan Jumlah Besaran Organisasi

Perubahan jumlah besaran organisasi perangkat daerah dapat dilaksanakan sesuai dengan perubahan data variabel jumlah penduduk, luas wilayah dan jumlah APBD. Apabila dipandang perlu perubahan besaran organisasi berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, dapat dilakukan setelah organisasi perangkat daerah ditetapkan dan dilaksanakan sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007.

Perubahan besaran organisasi perangkat daerah, meliputi perubahan jumlah unit kerja dan jumlah susunan organisasi perangkat dapat dilakukan berdasarkan analisis beban kerja sesuai dengan analisis jabatan. Prosedur perubahan besaran organisasi perangkat daerah, sebagai berikut :

- Perubahan organisasi perangkat daerah disampaikan oleh Gubernur kepada

Menteri Dalam Negeri baik perangkat daerah provinsi maupun perangkat daerah kabupaten/kota dilengkapi dengan naskah akademis dan dukungan data personil, keuangan, sarana dan prasarana lainnya untuk bahan kajian lebih lanjut.

- Menteri Dalam Negeri melakukan pengkajian atas usul tersebut, dan Menteri dapat melakukan koordinasi dengan pemerintah daerah yang bersangkutan dan instansi terkait, untuk ditetapkan persetujuan.
- Persetujuan sebagaimana dimaksud huruf b, lebih lanjut ditetapkan dengan peraturan daerah.
- Peraturan daerah sebagaimana dimaksud huruf c, selambat-lambatnya 15 (lima belas) hari kerja setelah ditetapkan harus disampaikan kepada Menteri Dalam Negeri dalam rangka pembinaan dan pengawasan.

## C. PERTANYAAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan permasalahan dan tinjauan kepustakaan yang telah dipaparkan, maka pertanyaan penelitian yang dirumuskan dalam evaluasi kinerja kebijakan tentang organisasi perangkat daerah yaitu sebagai berikut:

- a. Bagaimana perbandingan besaran organisasi antara Organisasi Perangkat Daerah yang dibentuk sebelum dan sesudah diterapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007?
- b. Bagaimana tingkat efektivitas pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah?
- c. Bagaimana tingkat efisiensi pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah?
- d. Bagaimana tingkat kecukupan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah?
- e. Bagaimana tingkat ketepatan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah?
- f. Bagaimana tingkat responsivitas pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah?

## D. KERANGKA KERJA KAJIAN

Evaluasi terhadap kinerja PP No. 41 Tahun 2007 meliputi lima kriteria, yaitu efektivitas, efisiensi, kecukupan, ketepatan, dan responsivitas kebijakan. Adapun parameter yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja masing-masing kriteria

dikelompokkan ke dalam tiga klasifikasi yaitu "tinggi, sedang, dan rendah" sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 2.11.

Pijakan awal sebuah evaluasi kinerja kebijakan adalah spesifikasi topik evaluasi yang meliputi: latar belakang masalah sehingga dilahirkan sebuah kebijakan, tujuan kebijakan tersebut dilahirkan, dan manfaat yang diharapkan dari lahirnya kebijakan dimaksud. Hal demikian juga berlaku sama untuk evaluasi kinerja kebijakan yang berkaitan dengan Organisasi Perangkat Daerah sebagaimana tertuang dalam PP No. 41 Tahun 2007.

Tahap penting berikutnya dalam evaluasi kinerja kebijakan adalah desain prosedur evaluasi, dimana di dalamnya akan memetakan kinerja substansi inti sebuah kebijakan. Hal-hal yang akan dideskripsikan di dalamnya yaitu bagaimana kinerja kebijakan sesuai kriterianya masing-masing. Selain itu juga mendeskripsikan berbagai faktor pendukung maupun penghambat pencapaian kinerja kebijakan sesuai dengan kriteria-kriteria kinerja kebijakan. Yang terakhir dan juga tidak kalah penting adalah mendeskripsikan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam reformulasi dan/atau implementasi kebijakan sejenis di masa yang akan datang.

**Tabel 2.11 : Kriteria Kinerja Kebijakan dan Parameternya**

Kriteria Kinerja Kebijakan	Parameter		
	Tinggi	Sedang	Rendah
Efektivitas ( <i>Effectiveness</i> )	Tingkat capaian tujuan yang diinginkan oleh kebijakan yang diimplementasikan atau Implementasi kebijakan dapat mencapai tujuan yang dinginkan		
Efisiensi ( <i>Efficiency</i> )	Tingkat perbandingan antara input yang diperlukan dan output yang dicapai dalam implementasi kebijakan atau Implementasi kebijakan membutuhkan input lebih kecil dibandingkan dengan output yang dihasilkan		
Kecukupan ( <i>Sufficiency</i> )	Tingkat capaian pemecahan masalah oleh kebijakan yang diimplementasikan atau Implementasi kebijakan tidak menimbulkan masalah baru yang lebih besar		

	dari pada masalah yang seharusnya dipecahkan
Ketepatan ( <i>Accuracy</i> )	Tingkat kemanfaatan yang diperoleh dari implementasi kebijakan atau Implementasi kebijakan memberikan manfaat bagi aparat Pemda dan/atau masyarakat
Responsivitas ( <i>Responsiveness</i> )	Tingkat kepuasan aparat Pemda atas hasil yang dicapai kebijakan yang diimplementasikan atau Implementasi kebijakan memuaskan aparat Pemda dan/atau masyarakat atas hasil yang dicapai

Salah satu hal yang patut diperhatikan berkaitan dengan reformulasi kebijakan sejenis di masa yang akan datang adalah substansi materi kebijakan itu sendiri, terutama yang sangat berkaitan erat dengan tujuan dilahirkannya sebuah kebijakan. Hal demikian kiranya menjadi sangat penting dan utama, karena tanpa adanya pengaturan secara komprehensif dan terintegrasi yang dituangkan dalam substansi materi kebijakan, maka besar kemungkinan tujuan sebuah kebijakan akan sulit dicapai. Konsistensi antara tujuan yang ingin dicapai dan substansi pengaturannya yang perlu ditelusuri lebih jauh dalam PP No. 41 Tahun 2007 setidak-tidaknya ada tiga hal, yaitu:

PP No. 41 Tahun 2007 sebagai pedoman yang menyeluruh bagi penyusunan Organisasi Perangkat Daerah. Yang dimaksud dengan PP No. 41 Tahun 2007 sebagai pedoman yang menyeluruh bagi penyusunan OPD, yaitu bahwa PP No. 41 Tahun 2007 secara substansi materi mengatur secara menyeluruh mengenai:

Besaran organisasi perangkat daerah (sekurang-kurangnya mempertimbangkan faktor keuangan, kebutuhan daerah, cakupan tugas yang meliputi sasaran tugas yang harus diwujudkan, jenis dan banyaknya tugas, luas wilayah kerja dan kondisi geografis, jumlah dan kepadatan penduduk, potensi daerah yang bertalian dengan urusan yang akan ditangani, sarana dan prasarana penunjang tugas).

Kriteria untuk menentukan jumlah besaran organisasi perangkat daerah masing-masing pemerintah daerah dengan variabel jumlah penduduk, luas wilayah dan jumlah APBD, yang kemudian ditetapkan pembobotan masing-masing variabel yaitu 40% (empat puluh persen) untuk variabel jumlah penduduk, 35% (tiga puluh lima persen) untuk variabel luas wilayah dan 25% (dua puluh lima persen) untuk variabel jumlah APBD, serta menetapkan variabel tersebut dalam beberapa kelas interval.

Jumlah susunan organisasi, dimana harus disesuaikan dengan beban tugas masing-masing perangkat daerah.

Pembentukan lembaga lain dalam rangka melaksanakan kebijakan Pemerintah, sebagai bagian dari perangkat daerah, seperti sekretariat badan narkoba provinsi, kabupaten dan kota, sekretariat komisi penyiaran, serta lembaga lain untuk mewadahi penanganan tugas-tugas pemerintahan umum yang harus dilaksanakan oleh pemerintah daerah.

PP No. 41 Tahun 2007 merupakan pedoman yang menyeluruh bagi pengendalian Organisasi Perangkat Daerah. Yang dimaksud dengan PP No. 41 Tahun 2007 merupakan pedoman yang menyeluruh bagi pengendalian OPD, yaitu bahwa PP No. 41 Tahun 2007 secara substansi materi mengatur secara menyeluruh mengenai:

Penerapan koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi antardaerah dan antarsektor, sehingga masing-masing pemerintah daerah taat asas dan taat norma dalam penataan kelembagaan perangkat daerah.

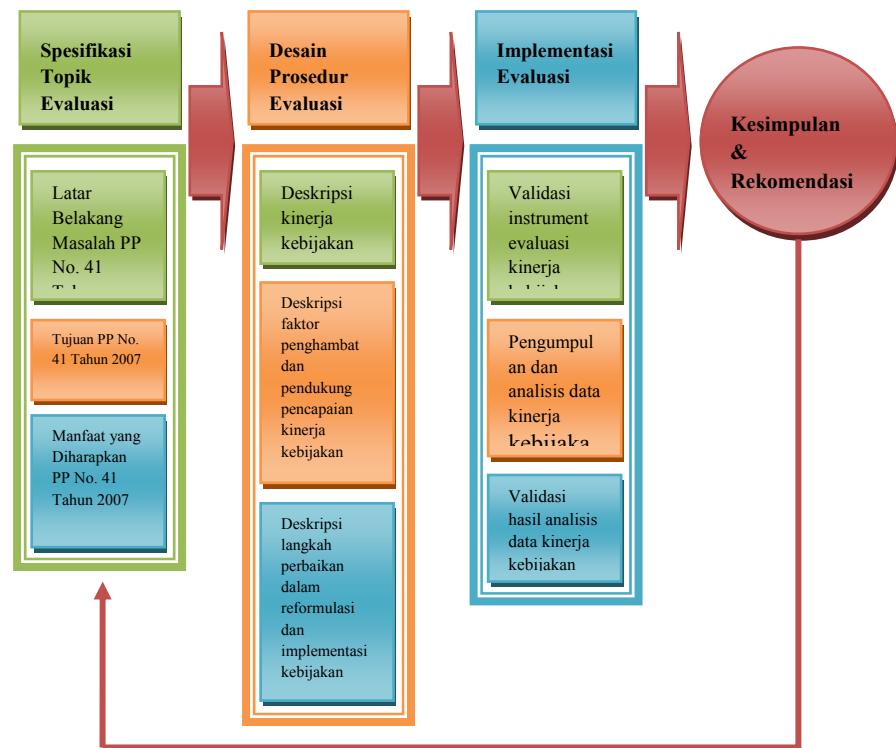
Pembatalan peraturan daerah tentang perangkat daerah yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan dengan konsekuensi pembatalan hak-hak keuangan dan kepegawaian serta tindakan administratif lainnya.

Peran pemerintah dalam melakukan fasilitasi melalui asistensi, pemberian arahan, pedoman, bimbingan, supervisi, pelatihan, serta kerja sama organisasi perangkat daerah, sehingga sinkronisasi dan simplifikasi dapat tercapai secara optimal dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Organisasi Perangkat Daerah dapat menangani seluruh urusan pemerintahan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah. Yang dimaksud dengan OPD dapat menangani seluruh urusan pemerintahan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah adalah bahwa OPD yang dibentuk dengan merujuk kepada PP No. 41 Tahun 2007 maka OPD tersebut akan mampu menerapkan prinsip-prinsip organisasi, antara lain visi dan misi yang jelas, pelembagaan fungsi staf dan fungsi lini serta fungsi pendukung secara tegas, efisiensi dan efektifitas, rentang kendali serta tata kerja yang jelas, sehingga seluruh urusan pemerintahan yang diemban dapat ditangani dengan baik.

Tahap selanjutnya dalam evaluasi kinerja kebijakan berkaitan dengan "cara atau metode yang digunakan" guna menghasilkan saran kebijakan yang memadai. Dalam kajian ini metode yang digunakan meliputi validasi instrumen, pengumpulan dan analisis data kinerja, serta validasi hasil analisis kinerja kebijakan. Dari kesemua itu diharapkan dapat dirumuskan saran kebijakan yang lebih *applicable* dan *implementable*.

**Gambar 2.2. : Kerangka Kerja Kajian Evaluasi Kinerja Kebijakan dengan Fokus pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah**





## A. PENDEKATAN KAJIAN/PENELITIAN

Berdasarkan pada rumusan permasalahan yang diangkat, maka penelitian ini memadukan 2 (dua) pendekatan, yaitu kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan analisis deskriptif. Data yang digali meliputi data kualitatif dan kuantitatif. Sehubungan dengan sifat kajian tersebut, maka metode kajian yang akan digunakan adalah deskriptif kualitatif, yaitu suatu metode untuk mengupas fenomena dalam kehidupan nyata dengan memanfaatkan berbagai sumber yang relevan. Dengan demikian analisis yang akan digunakan diharapkan mampu mendeskripsikan kinerja kebijakan yang sudah ditetapkan secara komprehensif dan mendalam. Tujuan penggunaan metode deskriptif adalah untuk mendeskripsikan sesuatu keadaan secara obyektif melalui serangkaian langkah-langkah pengumpulan data, pengelolaan data dan analisisnya.

Dalam pelaksanaan suatu kajian, metode merupakan bagian penting yang berpengaruh terhadap optimal atau tidaknya suatu kajian. Metode kajian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk memperoleh, mengolah dan menganalisis data yang akan digunakan untuk suatu tujuan tertentu. Dalam konteks tersebut, metodanya memadukan antara pendekatan rasional dan pendekatan empiris. Pendekatan rasional dilakukan untuk mendapatkan kerangka berpikir secara logis dan konsisten. Adapun pendekatan empiris digunakan untuk menjelaskan fenomena atau masalah yang berkembang. Berkaitan dengan hasil akhir yang diharapkan dari kajian ini, yaitu saran kebijakan (*policy advice*), maka kajian ini dapat disebut juga sebagai studi pengembangan (*development study*), yang bertujuan untuk mengembangkan suatu alternatif solusi atas masalah yang ada.

## B. METODE PENGUMPULAN DATA DAN LOKUS KAJIAN/PENELITIAN

Data yang dibutuhkan dalam kajian ini meliputi data primer dan sekunder, dimana untuk data primer akan diperoleh melalui kuesioner dengan pertanyaan terbuka dan tertutup, dan *focussed group discussion*. Sedangkan pengumpulan data sekunder akan diperoleh melalui buku-buku teks dan hasil-hasil penelitian/kajian, peraturan perundangan dan dokumen-dokumen yang relevan, seperti Perda

mengenai Organisasi Perangkat Daerah atau Susunan Organisasi dan Tata Kerja, Prosedur-prosedur Tata Hubungan yang sudah dikembangkan dan diimplementasikan.

Penggumpulan data kajian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Kuesioner

Format kuesioner yang digunakan adalah dengan pertanyaan tertutup dan terbuka yang disebarluaskan kepada seluruh pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota.

2) *Focussed group discussion*

*Focussed group discussion* dilakukan dalam rangka menajamkan desain kajian. Peserta diskusi adalah key informans dari Lembaga Administrasi Negara.

3) Telaah Dokumen

Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan menggunakan panduan telaah dokumen. Telaah dokumen dilakukan pada saat awal kajian, ketika pengumpulan data dan pada saat interpretasi data.

Instrumen kajian dimaksud disusun dalam rangka pengumpulan data mengenai kinerja kebijakan PAN, khususnya yang berkaitan dengan kelembagaan/organisasi perangkat daerah, faktor-faktor kritis yang menghambat maupun mendukung pencapaian kinerja kebijakan, dan langkah-langkah yang perlu ditempuh dalam reformulasi dan implementasi kebijakan dimaksud di era kabinet yang akan datang. Instrumentasi dalam kajian ini dilakukan dalam tiga tahap, yaitu:

- 1) Tahap pertama, validasi instrumen melalui focussed group discussion di lingkungan internal Lembaga Administrasi Negara. Validasi instrumen ini melibatkan para pakar dalam bidang pendayagunaan aparatur negara.
- 2) Tahap kedua, berdasarkan hasil validasi, kemudian instrumen dirancang kembali yang akan digunakan untuk menggali data primer di daerah-daerah kajian. Penggalian data melibatkan para pejabat di lingkungan pemerintah daerah.
- 3) Tahap ketiga, penyusunan instrumen untuk validasi hasil analisis data dari daerah. Penggalian data dilakukan melalui focussed group discussion yang melibatkan key informans dari Lembaga Administrasi Negara.

Dalam rangka mendukung kajian dimaksud, juga dilakukan pengumpulan data daerah-daerah tertentu yang menjadi lokus kajian, seperti: Provinsi Riau, Provinsi Jawa Tengah, Provinsi NTB, dan Provinsi Sulawesi Tenggara. Pemilihan daerah-daerah tersebut, didasarkan atas : (1) daerah yang telah menerapkan PP No. 41 Tahun 2007; (2) kompleksitas daerah, (3) ketersediaan budget dalam kajian ini. Lebih lengkapnya dibawah ini disajikan matrik daerah-daerah kajian.

**Tabel 3.1 : Lokus Penelitian**

No.	Provinsi	Kab/Kota
1.	Provinsi Riau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kota Pekanbaru</li> <li>• Kabupaten Kampar</li> </ul>
2.	Provinsi Jawa Tengah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kota Semarang</li> <li>• Kabupaten Pekalongan</li> </ul>
3.	Provinsi NTB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kota Mataram</li> <li>• Kabupaten Lombok Barat</li> </ul>
4.	Provinsi Sulawesi Tenggara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kota Kendari</li> <li>• Kabupaten Konawe</li> </ul>

## C. RESPONDEN DAN NARA SUMBER KAJIAN

Responden kajian ini meliputi seluruh Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota dalam sebaran daerah kajian ini. Adapun nara sumber kajian ini adalah key informans dari Lembaga Administrasi Negara.

## D. ANALISIS DATA

Analisis data kajian mengarah pada 5 (lima) dimensi kinerja kebijakan. Kelima dimensi tersebut adalah efektivitas (*effectiveness*), efisiensi (*efficiency*), kecukupan (*sufficiency*), ketepatan (*accuracy*) dan dimensi responsivitas (*responsiveness*). Tingkat capaian kinerja kebijakan merupakan rata-rata hitung dari tingkat capaian kelima dimensi tersebut.

Untuk memperoleh nilai tingkat capaian kinerja kebijakan di suatu daerah digunakan langkah-langkah sebagai berikut:

### 1. Pembobotan Jawaban

Setiap jawaban dari butir-butir pernyataan diberikan bobot yang berbeda. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi bobot 0, jawaban Tidak Setuju diberi bobot 1, jawaban Setuju diberi bobot 2 dan jawaban Sangat Setuju diberi bobot 3. Selanjutnya setiap bobot jawaban dikalikan dengan banyaknya responden yang menjawab.

Contoh:

Terdapat 23 SKPD yang menjadi responden di daerah X.

Untuk jawaban butir pertanyaan nomor 1 pada Dimensi Efektivitas (Apakah PP No. 41 Tahun 2007 telah memberikan arah yang jelas dalam penetapan besaran organisasi perangkat daerah), diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 3.2 : Contoh Pembobotan Jawaban**

Jawaban	Responden
STS	1
TS	2
S	19
SS	1
Jumlah	23

Kemudian setiap bobot jawaban dikalikan dengan banyaknya responden, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 3.3 : Contoh Pembobotan Jawaban (lanjutan)**

Jawaban	Bobot	Responden	Bobot x Responden
STS	0	1	0
TS	1	2	2
S	2	19	38
SS	3	1	3
Jumlah		23	43

2. Rata-rata Setiap Butir Pernyataan (Rp i), dimana i adalah pernyataan ke i  
Rata-rata setiap butir pertanyaan merupakan rata-rata jawaban dari seluruh SKPD yang menjawab. Nilai ini diperoleh dari jumlah perkalian antara bobot dengan responden pada langkah pertama dibagi dengan banyaknya SKPD yang menjadi responden.

Contoh :

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Bobot x Responden} &= 43 \\ \text{Jumlah SKPD} &= 23 \end{aligned}$$

$$\text{Rata-rata butir pertanyaan pertama} = \text{Rp } 1 = 43/23 = 1,87$$

3. Tingkat Capaian Dimensi (TCD j)

$$TCD j = \frac{\sum Rp i}{n}$$

dimana:

TCD j = Tingkat Capaian Dimensi j

$\sum Rp i$  = Jumlah Rata-rata Butir Pertanyaan

n = Jumlah pertanyaan dalam dimensi tersebut

Tingkat capaian dimensi diperoleh dengan cara membagi jumlah dari rata-rata setiap butir pertanyaan dengan banyaknya pertanyaan pada dimensi tersebut. Secara matematis dapat menggunakan formula:

Kategori untuk Tingkat Capaian Dimensi Kinerja Kebijakan adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.4 : Kategori untuk Tingkat Capaian Dimensi Kinerja Kebijakan**

Kategori	Nilai Capaian	Interpretasi
Rendah	$0 < TCD j \leq 1,00$	Dimensi kinerja PP No. 41 Tahun 2007 dinilai tidak memadai sehingga membutuhkan perubahan secara menyeluruh terhadap muatan substansi materi dan pelaksanaannya.
Sedang	$1,01 < TCD j \leq 2,00$	Dimensi kinerja PP No. 41 Tahun 2007 dinilai cukup memadai tetapi masih membutuhkan fasilitasi dan pengawasan secara intensif dalam pelaksanaannya.
Tinggi	$2,01 < TCD j \leq 3,00$	Dimensi kinerja PP No. 41 Tahun 2007 dinilai memadai tetapi membutuhkan evaluasi secara periodik dan menyeluruh dalam rangka mengantisipasi perubahan lingkungan.

Contoh:

Dalam Dimensi Efektivitas terdapat 7 butir pernyataan dengan rata-rata masing-masing butir pernyataan sebagai berikut:

**Tabel 3.5 : Contoh Perhitungan Tingkat Capaian Dimensi Kinerja Kebijakan**

Pertanyaan ke i	Rp i
1	1,87
2	1,84
3	1,93
4	1,70
5	1,85
6	1,74

7		1,80
Jumlah		12,73

Tingkat Capaian untuk Dimensi Efektivitas adalah sebagai berikut:

$$TCD \text{ Efektivitas} = \frac{12,73}{7} = 1,82$$

dimana:

$$\Sigma R_p i = 12,73$$

$$n = 7$$

Karena Tingkat Capaian Dimensi Efektivitas sebesar 1,82 maka kriteria untuk dimensi ini adalah Sedang.

#### 4. Tingkat Capaian Kinerja Kebijakan (TCKK)

Tingkat capaian kinerja kebijakan diperoleh dengan merata-ratakan tingkat capaian seluruh dimensi. Secara matematis dapat menggunakan formula sebagai berikut:

$$TCKK = \frac{\sum TCD j}{5}$$

dimana:

$\sum TCD j$  = Jumlah Tingkat Capaian Dimensi

Kriteria untuk Tingkat Capaian Kinerja PP No. 41 Tahun 2007 adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.6 : Kriteria untuk Tingkat Capaian Kinerja PP No. 41 Tahun 2007**

Kategori	Nilai Capaian	Interpretasi
Rendah	$0 < TCKK j \leq 1,00$	Kinerja PP No. 41 Tahun 2007 dinilai tidak memadai sehingga membutuhkan perubahan secara menyeluruh terhadap muatan substansi materi dan pelaksanaannya.
Sedang	$1,01 < TCKK j \leq 2,00$	Kinerja PP No. 41 Tahun 2007 dinilai cukup memadai dan membutuhkan fasilitasi dan pengawasan secara intensif dalam pelaksanaannya.
Tinggi	$2,01 < TCD j \leq 3,00$	Kinerja PP No. 41 Tahun 2007 dinilai memadai tetapi membutuhkan evaluasi secara periodik dan menyeluruh dalam rangka mengantisipasi perubahan lingkungan.



Contoh:

**Tabel 3.7** : Tingkat Capaian kelima Dimensi di daerah X

Dimensi	TCD j
Efektivitas	1,82
Efisiensi	1,75
Kecukupan	2,31
Ketepatan	1,89
Responsivitas	1,66
Jumlah	9,43

Tingkat Capaian Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di daerah X adalah :

$$TC\ Kinerja\ Kebijakan = \frac{9,43}{5} = 1,87$$

Dimana:

$$\Sigma TCD\ j = 9,43$$





# Bab 4

PERBANDINGAN  
KELEMBAGAAN  
PEMERINTAH DAERAH DI  
TINGKAT PEMERINTAH  
PROVINSI SEBELUM DAN  
SESUDAH DITERAPKAN  
PERATURAN  
PEMERINTAH NOMOR 41  
TAHUN 2007

Bab berikut ini akan dideskripsikan kelembagaan perangkat daerah yang ada di beberapa Provinsi yang dijadikan sampel. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran bagaimana Pemerintah Daerah Provinsi menata kelembagaannya, sejak era reformasi Pemerintahan Daerah.

Penataan kelembagaan perangkat daerah, beberapa kali telah mengalami perubahan dan/penggantian terakhir dengan diterbitkannya PP No. 41 Tahun 2007. Kebijakan tersebut menjadi dasar bagi setiap Daerah Otonom untuk menata kelembagaannya.

Berdasarkan penjelasan umum dalam PP No. 41 Tahun 2007, terdapat 8 faktor yang dijadikan pertimbangan dalam penentuan besaran organisasi perangkat daerah, namun yang dijadikan dasar pokok hanya 3 (pasal 19):

- a. Jumlah Penduduk;
- b. Luas Wilayah; dan
- c. Jumlah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Langkah selanjutnya untuk menetapkan batasan besaran organisasi, adalah memberikan penilaian atas ketiga variabel tersebut berdasarkan pembagian wilayah<sup>2</sup>, yang masing-masing variabel diberi pembobotan berbeda. Hasil akumulasi nilai tersebutlah yang akan menetapkan batasan besaran organisasi.

Penetapan jumlah besaran organisasi didasarkan atas nilai dari kriteria variabel yang terbagi ke dalam 3 kelas interval, sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:

---

<sup>2</sup> Daerah di Pulau Jawa dan di luar Pulau Jawa. Untuk mengetahui secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran PP No. 41 Tahun 2007

**Tabel 4.1 : Klasifikasi Besaran Organisasi Perangkat Daerah Provinsi**

Klas Interval		
1	2	3
Nilai <40	40 < Nilai <70	70 < Nilai
Sekretariat Daerah, paling banyak 3 (tiga) Asisten;	Sekretariat Daerah, paling banyak 3 (tiga) Asisten;	<b>Sekretariat Daerah, paling banyak 4 (empat) Asisten;</b>
Sekretariat DPRD	Sekretariat DPRD	Sekretariat DPRD
<b>Dinas</b> , paling banyak <b>12</b> (dua belas)	<b>Dinas</b> , paling banyak <b>15</b> (lima belas)	<b>Dinas</b> , paling banyak <b>18</b> (delapan belas)
<b>Lembaga Teknis Daerah</b> , paling banyak 8 (delapan)	<b>Lembaga Teknis Daerah</b> , paling banyak 10 (sepuluh)	<b>Lembaga Teknis Daerah</b> , paling banyak 12 (dua belas)

Sumber: Pasal 20, PP No. 41 Tahun 2007

Pembahasan berikut, akan memberikan ulasan penataan besaran organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi.

## A. PROVINSI RIAU

Pembentukan Provinsi Riau ditetapkan dengan Undang-Undang Darurat Nomor 19 Tahun 1957, yang kemudian diundangkan dalam Undang-undang Nomor 61 Tahun 1958. Seiring dengan “angin reformasi” [era otonomi daerah], Provinsi Riau mengalami pemekaran wilayah menjadi 2 [dua] Provinsi, yaitu Provinsi Riau dan Provinsi Kepulauan Riau resmi menjadi Provinsi ke 32 di Indonesia pada tanggal 1 Juli 2004<sup>3</sup>. Sehingga pembagian wilayah administrasi pemerintahan Provinsi Riau yang dulunya terdiri dari 16 Kabupaten/Kota sekarang hanya menjadi 11 Kabupaten/Kota, yaitu Kabupaten (1) Kuantang Singgingi, (2) Inderagiri Hulu, (3) Inderagiri Hilir, (4) Pelalawan, (5) Siak, (6) Kampar, (7) Rokan Hulu, (8) Bengkalis, (9) Rokan Hilir, dan Kota (10) Pekanbaru, (11) Dumai.

Luas wilayah daratan & perairan Provinsi Riau yaitu sekira **8.915.015,09 Ha (89.150 km<sup>2</sup>)**. Di daratan terdapat 15 sungai, diantaranya ada 4 sungai besar yang mempunyai arti penting sebagai sarana perhubungan seperti Sungai Siak (300 Km) dengan kedalaman 8 – 12 m, Sungai Rokan (400 Km) dengan kedalaman 6-8 m, Sungai Kampar (400 Km) dengan kedalaman lebih kurang 6 m dan Sungai Indragiri (500 Km) dengan kedalaman 6-8 m. Ke 4 sungai yang membelah dari pegunungan daratan tinggi Bukit Barisan Bermuara di Selat Malaka dan Laut Cina Selatan itu dipengaruhi pasang surut laut.

<sup>3</sup> <http://www.riau.go.id/index.php?mod=halutama&link=sejarah;>

Penduduk Riau berdasarkan hasil olahan SUPAS, Sensus Penduduk dan Proyeksi Susenas tahun 2007 sebesar **5.070.952 jiwa**. Kabupaten/Kota yang memiliki jumlah penduduk terbanyak adalah Kota Pekanbaru dengan jumlah penduduk 779.899 jiwa, sedangkan Kabupaten/Kota dengan jumlah penduduk terkecil adalah Kota Dumai sebesar 231.121 jiwa.

Pendapatan Provinsi Riau tahun 2008 sebesar Rp 3.463.095.131.606,00 dengan kontribusi terbesar dari Dana Perimbangan sebesar 68,54%, sedangkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Provinsi Riau sebesar Rp 1.089.591.355.606.000,00.

Organisasi perangkat daerah di Provinsi Riau sudah ditata berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007. Mengacu pada dasar penetapan besaran organisasi Provinsi Riau memiliki nilai kumulatif >70 yang berarti masuk kepada kelas interval 3. Selanjutnya untuk memberikan payung hukum dalam pembentukan organisasi perangkat daerah (OPD), Provinsi Riau menetapkan Peraturan Daerah No. 7, 8 dan 9 Tahun 2008<sup>4</sup>.

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, kebijakan penataan kelembagaan Pemerintah Daerah telah mengalami beberapa kali perubahan, yaitu PP No. 84 Tahun 2000 yang kemudian diganti dengan PP No. 8 Tahun 2003 sebelum akhirnya diganti kembali dengan PP No. 41 Tahun 2007. Namun terkait kebijakan PP No. 8 tahun 2003, Pemerintah Provinsi Riau tidak melaksanakan kebijakan tersebut. Untuk memperlihatkan perubahan penataan perangkat daerah sebelum dan sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007, berikut disajikan dalam tabel 4.2:

**Tabel 4.2:** Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Riau Antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Jenis Perangkat Daerah	Dasar Hukum Penetapan Besaran Organisasi		
		PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
1.	Sekretariat Daerah			
	Asisten Sekretaris Daerah	3	-	3
2.	Sekretariat DPRD	1	-	1
3.	Dinas Daerah	17	-	18
4.	Lembaga Teknis Daerah	16	-	13
5	Lembaga lainnya	-	-	4
	Jumlah	37	-	39

Sumber: Perda Provinsi Riau Tahun 2002 dan Tahun 2008

<sup>4</sup> Peraturan Daerah Provinsi Riau No. 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Riau; No. 8 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau; No. 9 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Riau.

Merujuk pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa telah terjadi peningkatan jumlah dan jenis organisasi perangkat daerah dari sebelum diterapkannya kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 (yang didasarkan pada No. 84 Tahun 2000) sampai sesudah diterapkannya kebijakan tersebut. Penjelasan lebih jauh berkaitan dengan perubahan besaran organisasi sebagai hasil penataan kelembagaan pada setiap jenis perangkat daerah akan dibahas sebagai berikut.

Asisten Sekretariat Daerah yang merupakan satuan kerja yang menyelenggarakan fungsi Sekretariat Daerah tidak mengalami perubahan besaran, walaupun jika merujuk pada ketentuan PP No. 41 Tahun 2007, Provinsi Riau dapat membentuk 4 (empat) Asisten. Adapun kebijakan yang diambil adalah dengan menambah 2 (dua) satuan unit organisasi dalam susunan Asisten Daerah, dari yang sebelumnya hanya terdapat 7 (tujuh) menjadi 9 (sembilan) Biro. Adapun perangkat daerah yang mengalami perubahan dari aspek jumlah organisasi adalah Dinas daerah.

Dinas daerah memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, karena fungsinya sebagai *operating core*, yaitu unsur pelaksana otonomi daerah yang menyelenggarakan urusan otonomi daerah baik yang bersifat wajib maupun pilihan, sesuai dengan pembagian urusan yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007. Atas dasar hal tersebut, Pemerintah Provinsi merasa perlu untuk membah Jenis perangkat daerah ini.

Untuk memberikan gambaran perubahan perangkat daerah ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.3:** Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Provinsi Riau antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Dinas-Dinas	
	PP 84/2000	PP 41/2007
1	Dinas Pendapatan	Dinas Pendapatan
2	Dinas Pemukiman dan Prasarana Wilayah	Dinas Pekerjaan Umum
3	Dinas Perhubungan	Dinas Perhubungan
4	Dinas Tenaga Kerja	Dinas Tenaga Kerja, Transportasi dan Kependudukan
5	Dinas Pertambangan dan Energi	Dinas Pertambangan dan Energi
6	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Dinas Perindustrian dan Perdagangan
7	Dinas Koperasi dan UKM	Dinas Koperasi dan UKM
8	Dinas Tanaman Pangan	Dinas Tanaman Pangan dan Holtikultura
9	Dinas Perikanan dan Kelautan	Dinas Perikanan dan Kelautan
10	Dinas Perkebunan	Dinas Perkebunan
11	Dinas Peternakan	Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan
12	Dinas Kehutanan	Dinas Kehutanan
13	Dinas Pendidikan	Dinas Pendidikan
14	Dinas Kebudayaan, Kesenian dan Pariwisata	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata

15	Dinas Kesehatan	Dinas Kesehatan
16	Dinas Pemuda dan Olah Raga	Dinas Pemuda dan Olah raga
17	Dinas Transmigrasi dan Kependudukan	Dinas Komunikasi Informatika dan Pengolah Data Elektronik
18		Dinas Sosial

Sumber: Perda Provinsi Riau Tahun 2002 dan Tahun 2008

Tabel 4.3 di atas, menunjukkan disamping adanya perubahan dari segi jumlah, perangkat daerah ini juga mengalami penyesuaian nomenklatur yang disebabkan adanya penggabungan atau pemisahan urusan pemerintahan, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dinas Pemukiman dan Prasarana Wilayah berubah nomenklatur menjadi Dinas Pekerjaan Umum;
2. Dinas Tenaga Kerja dan Dinas Transmigrasi dan Kependudukan merger menjadi Dinas dinas Tenaga Kerja Transportasi dan Kependudukan;
3. Dinas Tanaman Pangan berubah nomenklatur dan ruang lingkup yaitu jadi Dinas Tanaman Pangan dan Holtikultura; dan
4. Dinas Peternakan berubah nomenklatur dan ruang lingkup menjadi Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan.

Perubahan pada jenis perangkat daerah Dinas tersebut, juga terjadi pada Lembaga Teknis Daerah (Lemtekda). Secara lengkap, penataan jenis organisasi Lemtekda digambarkan pada tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4.4 :** Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Daerah Provinsi Riau antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Lembaga Teknis Daerah	
	PP 84/2000	PP 41/2007
1	Badan Perencanaan Pembangunan	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
2	Badan Adminstrasi dan DIKLAT Pegawai	Badan Kepegawaian Daerah
3	Badan Pengawas	Inspektorat
4	Badan Promosi dan Investasi	Badan Penanaman Modal dan Promosi Daerah
5	Badan Perpustakaan dan Arsip	Badan Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi
6	Badan Ketahanan Pangan	Badan Ketahanan Pangan
7	Badan Pengendalian Dampak Lingkungan	Badan Lingkungan Hidup
8	Kantor Polisi Pamong Praja	Satuan Polisi Pamong Praja
9	Rumah Sakit Umum Daerah	RSUD Arifin Achmad
10	Rumah Sakit Jiwa Pekanbaru	Rumah Sakit Jiwa Tampan
11	Badan Informasi dan Kesatuan Bangsa	Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan

No	Lembaga Teknis Daerah	
	PP 84/2000	PP 41/2007
		Perlindungan Masyarakat
12	Badan Pemberdayaan dan Perlindungan Masyarakat	Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pembagunan Desa
13	Badan Kesejahteraan Sosial	Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak, KB
14	Badan Penelitian dan Pengembangan	
15	Badan Pengolahan Data Elektronik	
16	Kantor Penghubung Pemerintah	

Sumber: Perda Provinsi Riau Tahun 2002 dan Tahun 2008

Sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.4 dapat dijelaskan, perubahan yang terjadi pada Lemtekda antara lain disebabkan adanya peningkatan jenis organisasi yang sebelumnya Kantor meningkat menjadi Badan dan/atau memiliki eselon II<sup>5</sup>. Secara lengkap perubahan dimaksud, sebagai berikut:

5. Badan Pengolahan Data Elektronik menjadi Dinas Komunikasi Informatika dan Pengolah Data Elektronik;
6. Badan Kesejahteraan Sosial menjadi Dinas Sosial;
7. Badan Perencanaan Pembangunan berubah nomenklatur menjadi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah;
8. Badan Administrasi dan Diklat Pegawai nomenklaturnya menjadi Badan Kepegawaian Daerah;
9. Badan Promosi dan Investasi berubah nomenklatur jadi Badan Penanaman Modal dan Promosi Daerah;
10. Badan Informasi dan Kesatuan Bangsa dengan Badan Pemberdayaan dan Perlindungan Masyarakat digabung menjadi Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat.
11. Badan Pemberdayaan dan Perlindungan Masyarakat dipisahkan dengan membentuk dua Badan, yaitu Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pembagunan Desa dengan Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak, KB.;
12. Badan Perpustakaan dan Arsip berubah nomenklatur menjadi Badan Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi; dan

Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Hidup berubah nomenklaturnya yaitu jadi Badan Lingkungan Hidup.

Adapun organisasi perangkat daerah yang dilebur adalah Badan Penelitian dan Pengembangan, dimana urusan tersebut diselenggarakan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah. Selain itu, khusus untuk Kantor Penghubung Pemerintah

---

<sup>5</sup> perangkat daerah yang "naik" eseloneringnya, yaitu Satuan Polisi Pamong Praja.

berubah jenis organisasi (*eselonering*) menjadi Badan Penghubung dan bukan menjadi organik dalam Lemtekda tetapi menjadi bagian dari perangkat daerah yang termasuk kedalam rumpun jenis Lemtekda<sup>6</sup>. Lembaga lainnya yang termasuk dalam kategori tersebut yang dibentuk di Provinsi Riau, yaitu Sekretariat KORPRI, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Sekretariat Badan Koordinasi Penyuluhan.

## B. PROVINSI JAWA TENGAH

Jawa Tengah merupakan salah satu provinsi yang terletak diantara dua provinsi besar, Jawa Barat dan Jawa Timur. Letaknya  $5^{\circ}40'$  dan  $8^{\circ}30'$  Lintang Selatan dan antara  $108^{\circ}30'$  dan  $111^{\circ}30'$  Bujur Timur (termasuk Pulau Karimunjawa). Jarak terjauh dari Barat ke Timur adalah 263 Km dan dari Utara ke Selatan 226 Km (tidak termasuk pulau Karimunjawa).

Provinsi yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1950 ini mempunyai luas wilayah sebesar **32.500 km<sup>2</sup>**. Pada tahun 2007 jumlah penduduk di provinsi ini adalah **32.380.000 orang** yang tersebar ke dalam 29 kabupaten dan 6 kota. Realisasi penerimaan Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2007 adalah **Rp. 22.801.019.378.000,00**.

Gambaran umum kondisi daerah tersebut, merupakan variabel-variabel determinan dalam menentukan besaran OPD. Berdasarkan ketentuan PP No. 41 Tahun 2007, maka daerah ini mempunyai nilai 93 sehingga masuk kriteria nilai kelas maksimal, yaitu  $70 < \text{nilai} \leq 93$ . Terkait dengan penataan OPD, Pemerintah Daerah Provinsi hanya melaksanakan perubahan kelembagaan yang merujuk pada kebijakan PP No. 84 Tahun 2000 sebelum diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007. Untuk mengetahui secara lengkap gambaran perubahan penataan besaran OPD di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah, disajikan dalam tabel berikut:

---

<sup>6</sup> Lihat Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 57 Tahun 2007

**Tabel 4.5:** Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Jenis Perangkat Daerah	Dasar Hukum Penetapan Besaran Organisasi		
		PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
1.	Sekretariat Daerah			
	Asisten Sekretaris Daerah	3	-	4
2.	Sekretariat DPRD	1	-	1
3.	Dinas Daerah	20	-	19
4.	Lembaga Teknis Daerah:	23	-	23
5	Lembaga Lainnya	-	-	5
<b>Jumlah</b>		<b>47</b>	<b>-</b>	<b>52</b>

Sumber: Data diolah, 2009

Besaran organisasi pada pemerintah provinsi Jawa Tengah ketika diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007, terjadi peningkatan jumlah maupun jenisnya jika dibandingkan dengan besaran organisasi ketika sebelum diterapkannya kebijakan tersebut. Perubahan besaran OPD sebagaimana tampak pada tabel 4.5, yaitu terjadi pada perangkat daerah Dinas dan Lembaga Teknis Daerah. Untuk mengetahui lebih jauh mengenai perubahan besaran OPD, penjelasan dibawah ini akan mengulas hasil penataan perangkat daerah di lingungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Besaran organisasi pada Dinas melebihi jumlah yang dipersyaratkan dalam ketentuan pasal 20, PP No. 41 Tahun 2007 dimana batas maksimal sebanyak 18 dinas. Kondisi tersebut dapat dilihat pada tabel 4.8.

**Tabel 4.6 :** Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah pada Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Dinas-Dinas	
	PP 84/2000	PP 41/2007
1	Dinas Kesejahteraan Sosial	Dinas Sosial
2	Dinas Pariwisata	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata
3	Dinas Pelayanan Koperasi dan Usaha Kecil Menengah	Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah
4	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan
5	Dinas Bina Marga	Dinas Bina Marga
6	Dinas Pemukiman dan Tata Ruang	Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang
7	Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air	Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air
8	Dinas Pertanian Tanaman Pangan	Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura

No	Dinas-Dinas	
	PP 84/2000	PP 41/2007
9	Dinas Peternakan	Dinas Perternakan dan Kesehatan Hewan
10	Dinas Perikanan dan Kelautan	Dinas Kelautan dan Perikanan
11	Dinas Kehutanan	Dinas Kehutanan
12	Dinas Perkebunan	Dinas Perkebunan
13	Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi	Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
14	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Dinas Pendidikan
15	Dinas Kesehatan	Dinas Kesehatan
16	Dinas Pertambangan dan Energi	Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral
17	Dinas Pendapatan Daerah	Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Aset Daerah
18	Dinas Perindustrian	Dinas Perindustrian dan Perdagangan
19	Dinas Perdagangan	Dinas Pemuda dan Olah Raga
20	Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan	

Sumber: Perda Provinsi Jawa Tengah No. 7 Tahun 2001 dan 5 Tahun 2008

Dari tabel 4.6, dapat diketahui peningkatan besaran atau perubahan pada perangkat daerah Dinas disebabkan karena:

1. Pemisahan urusan pemerintahan dengan membentuk dinas baru, seperti terjadi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dengan Dinas Pariwisata yang berubah menjadi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata;
2. Peleburan dinas: Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan;
3. Pembentukan dinas baru: Dinas Pemuda dan Olah Raga; dan
4. Perubahan nomenklatur disebabkan penambahan urusan pemerintahan atau ruang lingkup, seperti pada:
  - Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi menjadi Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan;
  - Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi menjadi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika;
  - Dinas Pertanian Tanaman Pangan menjadi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura;
  - Dinas Pendapatan Daerah menjadi Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Aset Daerah;
  - Dinas Peternakan menjadi Dinas Perternakan dan Kesehatan Hewan;
  - Dinas Pelayanan Koperasi dan Usaha Kecil Menengah menjadi Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah;
  - Dinas Pemukiman dan Tata Ruang menjadi Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang;

- Dinas Pertambangan dan Energi menjadi Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral.

Sebagaimana perangkat daerah sebelumnya, Lemtekda juga mengalami perubahan dalam besaran organisasi seperti terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.7 : Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah pada Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007**

No	Lembaga Teknis Daerah	
	PP 84/2000	PP 41/2007
1	Badan Pengelolaan dan Pengendalian Dampak Lingkungan	Badan Lingkungan Hidup
2	Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat	Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat
3	Badan Penanaman Modal	Badan Penanaman Modal Daerah
4	Badan Penelitian dan Pengembangan	Badan Penelitian dan Pengembangan
5	Badan Bimbingan Massal Ketahanan Pangan	Badan Ketahanan Pangan
6	Badan Pendidikan dan Pelatihan	Badan Pendidikan dan Pelatihan
7	Badan Arsip Daerah	Badan Arsip Daerah & Perpustakaan
8	Badan Pemberdayaan Masyarakat	Badan Pemberdayaan Masyarakat & Desa
9	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
10	Badan Pengawas	Inspektorat
11	Badan Kepegawaian Daerah	Badan Kepegawaian Daerah
12	Satuan Polisi Pamong Praja	Satuan Polisi Pamong Praja
13	RSUD Tugurejo Semarang	RSUD Tugurejo Semarang
14	RSUD Dr. Moewardi Surakarta	RSUD Dr. Moewardi Surakarta
15	RSUD Prof Dr Margono Soekarjo Purwokerto	RSUD Prof Dr Margono Soekarjo Purwokerto
16	RS Kusta Kelet/ Donorojo Jepara	RS Kusta Kelet/ Donorojo Jepara
17	RSJD Amino Gondo Hutomo Semarang	RSJD Amino Gondo Hutomo Semarang
18	RSJ Daerah Surakarta	RSJ Daerah Surakarta
19	RSJD Dr. RM Sedarjawadi Klaten	RSJD Dr. RM Sedarjawadi Klaten
20	Badan Koordinasi Pembangunan Lintas Kabupaten/Kota Provinsi Jateng Wilayah I	Badan Koordinasi Lintas Kabupaten /Kota Wil. I

No	Lembaga Teknis Daerah	
	PP 84/2000	PP 41/2007
21	Badan Koordinasi Pembangunan Lintas Kabupaten/Kota Provinsi Jateng Wilayah II	Badan Koordinasi Lintas Kabupaten /Kota Wil. II
22	Badan Koordinasi Pembangunan Lintas Kabupaten/Kota Provinsi Jateng Wilayah III	Badan Koordinasi Lintas Kabupaten /Kota Wil. III
23	Badan Informasi, Komunikasi dan Kehumasan	Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak & Keluarga Berencana

Sumber: Data diolah, 2009

Walaupun terlihat melebihi kuota besaran organisasi, namun pada dasarnya masih memenuhi ketentuan. Hal tersebut disebabkan adanya lembaga yang dibentuk atas amanat perundang-undangan dan/atau kebijakan pemerintah, seperti pembentukan:

1. Badan Penanggulangan Bencana Daerah;
2. Badan Koordinasi Penyuluhan;
3. Badan Narkotika Provinsi;
4. Komisi Penyiaran Indonesia Daerah.
5. Kantor Perwakilan.

## C. PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT

Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) dibentuk berdasarkan Undang Undang Nomor 64 Tahun 1958 tentang Pembentukan Daerah daerah Tingkat I Bali, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur, berlaku sejak 17 Desember 1958 menetapkan wilayah NTB sebagai daerah Otonom dengan Ibukota di Mataram.

Provinsi Nusa Tenggara Barat secara geografis terletak antara  $8^{\circ} 10'$  -  $9^{\circ} 5'$  Lintang Selatan dan  $115^{\circ} 46'$  –  $119^{\circ} 5'$  Bujur Timur dengan batas wilayah sebagai berikut :

- Sebelah Utara : Laut Jawa dan Laut Flores
- Sebelah Timur : Selat Sape, Provinsi Nusa Tenggara Timur
- Sebelah Selatan : Samudra Hindia
- Sebelah Barat : Selat Lombok, Provinsi Bali

Luas daratan Provinsi Nusa Tenggara Barat adalah **20.153,15 Km<sup>2</sup>**, yang terdiri dari dua pulau utama yaitu Pulau Lombok seluas 4.738,70 Km (23,51 %) dan pulau Sumbawa seluas 15.414,50 Km (76,49 %). Di sekitar pulau tersebut terdapat 332 pulau-pulau kecil dengan panjang pantai 2.333 Km.

Dengan letak geografis tersebut Nusa Tenggara Barat mempunyai kedudukan yang sangat strategis karena berada pada lintas perhubungan Banda Aceh –

Atambua yang secara ekonomis cukup menguntungkan; merupakan lintas penerbangan Surabaya – Makasar; dan sebagai daerah lintas wisata antara Pulau Bali, Komodo dan Toraja (segitiga emas parawisata Indonesia).

Provinsi Nusa Tenggara Barat meliputi sembilan wilayah Kabupaten dan dua Kota yaitu Kab. Lombok Barat; Kab. Lombok Tengah; Kab. Lombok Timur; Kab. Sumbawa; Kab. Sumbawa Barat; Kab. Dompu; Kab. Bima; Kota Mataram; Kota Bima. Penduduk NTB menurut data tengah tahun 2007 sejumlah **4.292.491** jiwa dengan kepadatan penduduk rata-rata mencapai 213 jiwa per km dengan tingkat pertumbuhan mencapai 1,27% per tahun.

Sedangkan kondisi keuangan (total pendapatan) provinsi Nusa Tenggara Barat pada tahun 2007 adalah **Rp. 868.863.855.877,51** dengan sumber dari Pendapatan Asli Daerah sebesar Rp. 334.410.600.856,51 dan Dana Perimbangan Rp. 534.453.255.021.

Berdasarkan tiga indikator di atas yaitu luas wilayah, jumlah penduduk dan kondisi keuangan maka provinsi Nusa Tenggara Barat memiliki nilai kumulatif  $40 < \text{Nilai} \leq 70$  (kelas interval 2). Untuk menunjukkan perubahan kebijakan dalam penataan besaran organisasi sejak era reformasi pemerintahan daerah di Provinsi Nusa Tenggara Barat, dapat dilihat pada berikut:

**Tabel 4.8:** Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Jenis Perangkat Daerah	Dasar Hukum Penetapan Besaran Organisasi		
		PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
1.	Sekretariat Daerah			
	Asisten Sekretaris Daerah	3	-	3
2.	Sekretariat DPRD	1	-	1
3.	Dinas Daerah	17	-	16
4.	Lembaga Teknis Daerah:	14	-	13
5.	Lembaga Lain	-	-	6
<b>Jumlah</b>		<b>35</b>	<b>-</b>	<b>39</b>

Sumber: Data diolah, 2009

Tabel 4.8 di atas, menggambarkan bahwa peningkatan besaran organisasi pada provinsi NTB terjadi ketika diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007. Peningkatan terjadi pada jumlah maupun jenis organisasi perangkat daerah. Memang pada dinas Daerah dan Lemtekda terjadi penurunan masing-masing 1 (satu) buah. Namun hal yang baru adalah dibentuknya lembaga lain yang berjumlah 6 (enam) lembaga, sehingga meningkatkan total organisasi perangkat daerah di provinsi NTB. Untuk mengulas kondisi penataan perangkat daerah di Provinsi NTB akan dipaparkan lebih jauh pada pembahasan selanjutnya.

**Tabel 4.9 : Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat pada Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007**

No	Jenis Perangkat Daerah	Dasar Hukum Penetapan Besaran Organisasi		
		PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
1.	Sekretariat Daerah			
	Asisten Sekretaris Daerah	3	-	3
2.	Sekretariat DPRD	1	-	1
3.	Dinas Daerah	17	-	16
4.	Lembaga Teknis Daerah:	14	-	13
5.	Lembaga Lain	-	-	6
<b>Jumlah</b>		35	-	39

Sumber: Data diolah, 2009

Mengenai perubahan jenis dan nomenklatur SKPD di provinsi NTB, berikut rinciannya:

1. Dinas Perhubungan merger dengan Badan Informasi dan Komunikasi Daerah menjadi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika;
2. Dinas Peternakan menambah urusannya menjadi Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan;
3. Dinas Pertanian juga menambah urusannya dengan Holtikultura menjadi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Holtikutura;
4. Dinas Tenaga Kerja dan Dinas Transmigrasi merger menjadi Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi
5. Perubahan nomenklatur disebabkan penambahan urusan pemerintahan atau ruang lingkup, seperti pada:
  - Dinas Perikanan dan Kelautan menjadi Dinas Kelautan dan Perikanan;
  - Dinas Pemukiman dan Prasarana Wilayah berubah nomenklatur menjadi Dinas Pekerjaan Umum;
  - Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah menjadi Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah;

**Tabel 4.10 : Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat pada Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007**

No	Lembaga Teknis Daerah	
	PP 84/2000	PP 41/2007
1	Badan Pengawasan Daerah	Inspektorat Provinsi
2	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
3	Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah	Badan Lingkungan Hidup dan Penelitian
4	Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Dalam Negeri
5	Badan Pemberdayaan Masyarakat	Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa
6	Badan Koordinasi Penanaman Modal	Badan Penanaman Modal
7	Badan Urusan Ketahanan Pangan Daerah	Badan Ketahanan Pangan
8	Badan Arsip Provinsi	Badan Perpustakaan dan Arsip
9	Badan Pepustakaan Daerah	Badan Kepegawaian Daerah
10	Badan Pendidikan dan Latihan	Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana
11	Badan Informasi dan Komunikasi Daerah	Satuan Polisi Pamong Praja
12	Satuan Polisi Pamong Praja	Rumah Sakit Umum
13	Rumah Sakit Umum Provinsi	Rumah Sakit Jiwa
14	Kantor Penghubung	

Sumber: Perda Prov. NTB No. 6/20067

Secara umum, perubahan yang terjadi pada Lemtekda berdampak pada pergantian nomenklatur perangkat daerahnnya, sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.10 adapun secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Badan Pengawasan Daerah (Bawasda) berubah nomenklatur menjadi Inspektorat Provinsi
2. Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah berubah nomenklatur menjadi Badan Lingkungan Hidup dan Penelitian
3. Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat berubah nomenklatur menjadi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Dalam Negeri
4. Badan Arsip dan Badan Perpustakaan merger menjadi Badan Perpustakaan dan Arsip

<sup>7</sup> <http://www.ntb.go.id/> perda/perda.php?a=32&list\_menu=&list\_perda=1, akses agustus 2009

5. Badan Diklat merger dengan Biro Kepegawaian menjadi Badan Kepegawaian Daerah
6. Rumah Sakit Jiwa yang semula UPTD Dinas Kesehatan menjadi Lembaga Teknis Daerah

Selain itu ada penambahan 6 lembaga lain yaitu Pelaksana Harian Badan Narkotika Provinsi NTB; Sekretariat Badan Koordinasi Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Provinsi NTB; Pelaksana Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi NTB; Sekretariat Dewan Pengurus KORPRI Nusa Tenggara Barat; Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi NTB; Kantor Penghubung Pemprov NTB.

## D. PROVINSI SULAWESI TENGGARA

Provinsi Sulawesi Tenggara terdiri dari jazirah tenggara Pulau Sulawesi dan kepulauan yang terdiri dari beberapa pulau besar dan kecil. Luas wilayah provinsi yang terletak pada  $02^{\circ}45' - 6^{\circ}15'$  Lintang Selatan dan  $120^{\circ}45' - 124^{\circ}30'$  Bujur Timur ini meliputi **38.140 Km<sup>2</sup>** luas daratan dan **110.000 Km<sup>2</sup>** luas lautan. Hingga tahun 2007, Provinsi Sulawesi Tenggara terdiri dari 10 kabupaten dan 2 kota. Jumlah penduduk pada tahun 2007 sebanyak **2.117.456 orang**. Anggaran APBD Provinsi Sulawesi Tenggara pada tahun 2007 tercatat sebesar **Rp. 709.299.741.000,00**.

Dengan luas wilayah, jumlah penduduk dan jumlah APBD Provinsi Sulawesi Tenggara demikian, maka merujuk pada PP No. 41 Tahun 2007, Provinsi ini mempunya nilai 61 sehingga masuk kedalam kriteria kelas interval ke-2.

Sebagaimana telah disebutkan, kebijakan yang mengatur kelembagaan Pemerintah Daerah beberapa kali mengalami perubahan. Pada saat diterbitkannya PP No. 8 Tahun 2003, Pemerintah Provinsi Sulawesi Tenggara tidak serta merta menindaklanjutinya, sehingga format OPD sampai dengan tahun 2007 masih menggunakan kebijakan PP No. 84 Tahun 2000. Penataan kelembagaan baru dilakukan sejak ditetapkannya PP No. 41 Tahun 2007. Untuk mengetahui perubahan yang terjadi terkait dengan penataan OPD, sejak perubahan kebijakan disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.11 : Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Sulawesi Tenggara Antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007**

No	Jenis Perangkat Daerah	Dasar Hukum Penetapan Besaran Organisasi		
		PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
1	Sekretariat Daerah			
	Asisten Sekretaris Daerah	3	-	3
2	Sekretariat DPRD	1	-	1
3	Dinas Daerah	14	-	16
4	Lembaga Teknis Daerah:	14	-	15

No	Jenis Perangkat Daerah	Dasar Hukum Penetapan Besaran Organisasi		
		PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
5	Lembaga Lain	-	-	6
	<b>Jumlah</b>	32	-	41

Sumber: Data diolah, 2009

Tabel 4.11 memperlihatkan terjadinya perubahan/peningkatan besaran organisasi khususnya pada perangkat daerah Dinas dan Lemtekda. Peningkatan jumlah Dinas tersebut melebihi kuota sebagaimana dipersyaratkan dalam pasal 20, PP No. 41 Tahun 2007. Bahwa untuk Provinsi yang masuk kategori kelas interval ke-2, maksimal perangkat daerah yang dibentuk sebanyak 15 Dinas. Bila dibandingkan dengan sebelum berlakunya PP 41 Tahun 2007 atau pada masa berlakunya PP 84 Tahun 2000, berdasarkan Perda Nomor 15 Tahun 2001, perangkat daerah Provinsi Sulawesi Tenggara terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, 14 Dinas, 9 Badan dan 5 Kantor.

Penjelasan secara lengkap mengenai perubahan yang terjadi pada OPD sebagai hasil penataan dari kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 akan dibahas lebih lanjut dibawah ini. Adapun perangkat daerah yang mengalami perubahan besaran sejalan dengan diterapkannya PP 41 Tahun 2007 adalah Dinas. Besaran perangkat daerah Dinas bertambah atau meningkat dibandingkan kelembagaan sebelum diterapkannya kebijakan baru (lihat tabel 4.10). Untuk mengetahui secara rinci perubahan yang terjadi pada perangkat daerah ini, diperlihatkan dalam tabel 4.12.

**Tabel 4.12:** Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara pada Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Dinas-Dinas	
	PP 84/2000	PP 41/2007
1	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Dinas Pendidikan
2	Dinas Kesehatan	Dinas Kesehatan
3	Dinas Pertanian	Dinas Pertanian
4	Dinas Kimpraswil	Dinas Pekerjaan Umum
5	Dinas Kehutanan	Dinas Kehutanan
6	Dinas Perkebunan dan Hortikultura	Dinas Perkebunan & Hortikultura
7	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	Dinas Tenaga Kerja & Transmigrasi
8	Dinas Perhubungan	Dinas Perhubungan, Komunikasi & Informatika
9	Dinas Kelautan dan Perikanan	Dinas Kelautan & Perikanan
10	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Dinas Perindustrian dan Perdagangan
11	Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah dan Penanaman Modal Daerah	Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil & Menengah

No	Dinas-Dinas	
12	Dinas Sosial	Dinas Sosial
13	Dinas Pertambangan dan Energi	Dinas Energi & SDM
14	Dinas Pendapatan Daerah	Dinas Pendapatan dan Aset Daerah
15		Dinas Kebudayaan & Pariwisata
16		Dinas Pemuda & Olahraga

Sumber: Perda Prov. Sultra No. 15 Tahun 2001 dan No. 5 Tahun 2008

Dari tabel 4.12 di atas diketahui, peningkatan jumlah Dinas diakibatkan karena dibentuknya Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dengan Dinas Pemuda dan Olahraga. Pembentukan dinas tersebut disebabkan adanya pemisahan urusan pemerintahan dalam bidang pemuda dan olahraga yang sebelumnya diwadahi oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Adapun Dinas Kebudayaan dan Pariwisata terbentuk dari peningkatan jenis organisasi perangkat daerah yang sebelumnya berbentuk Badan Pariwisata Seni dan Budaya.

Perubahan lainnya terkait penataan organisasi adalah dari aspek nomenklatur, seperti yang terjadi pada:

- Dinas Permukiman dan Prasarana Wilayah (Kimpraswil) menjadi Dinas Pekerjaan Umum;
- Dinas Perhubungan berubah menjadi Dinas Perhubungan, Komunikasi & Informatika sebagai konsekuensi ditambahnya urusan pemerintahan bidang komunikasi dan informatika kedalam urusan perhubungan;
- Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah dan Penanaman Modal Daerah menjadi Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil & Menengah sebagai akibat pemisahan urusan pemerintahan Penanaman Modal Daerah; dan
- Dinas Pertambangan dan Energi menjadi Dinas Energi & SDM.

Sebagaimana perubahan besaran pada Dinas, juga terjadi pada Lemtekda. Adapun perubahan dimaksud, secara lengkap ditampilkan pada tabel 4.12 berikut:

**Tabel 4.13:** Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Provinsi Sulawesi Tenggara pada Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Lembaga Teknis Daerah	
	PP 84/2000	PP 41/2007
1.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
2.	Badan Pengawasan Daerah	Inspektorat
3.	Badan Kepegawaian Daerah	Badan Kepegawaian Daerah
4.	Badan Pendidikan dan Latihan	Badan Pendidikan dan Pelatihan
5.	Badan Pengendalian Dampak Lingkungan	Badan Lingkungan Hidup
6.	Badan Pemberdayaan Masyarakat	Badan Pemberdayaan Masyarakat dan

No	Lembaga Teknis Daerah	
	PP 84/2000	PP 41/2007
		Pemerintahan Desa
7.	Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat	Badan Pemberdayaan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat
8.	Badan Riset Daerah	Badan Penelitian & Pengembangan
9.	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja	Satuan Polisi Pamong Praja
10.	Kantor Arsip Daerah	Badan Perpustakaan & Arsip Daerah
11.	Kantor Perpustakaan Daerah	Badan Pemberdayaan Perempuan & KB
12.	Badan Pariwisata Seni dan Budaya	Badan Penanaman Modal Daerah
13.	Kantor Penghubung Pemerintah Daerah	Badan Ketahanan Pangan
14.	Kantor Pengolah Data Elektronik	Rumah Sakit Umum
15.		Rumah Sakit Jiwa

Sumber: Perda Prov. Sultra No. 15 Tahun 2001 dan No. 5 Tahun 2008

Perubahan besaran pada Lemtekda seperti tampak pada tabel 4.13 disebabkan adanya pemisahan dan penggabungan urusan pemerintahan serta peningkatan status jenis organisasi. Lemtekda yang mengalami penggabungan urusan pemerintahan kemudian dibentuk Lemtekda tersendiri adalah Kantor Perpustakaan Daerah dan Kantor Arsip Daerah digabung menjadi Badan Perpustakaan & Arsip Daerah, sedangkan Kantor Pengolah Data Elektronik dileburkan karena urusannya ditangani oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi & Informatika. Adapun Lemtekda yang mengalami perubahan disebabkan karena pemisahan urusan pemerintahan kemudian dibentuk Lemtekda tersendiri adalah Badan Penanaman Modal Daerah yang sebelumnya urusan ini diselenggarakan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.

Disamping itu, ada pula perubahan yang disebabkan peningkatan eselon atau jenis organisasinya. Lemtekda yang meningkat eselonnya adalah Satuan Polisi Pamong Praja yang sebelumnya eselon III a meningkat menjadi eselon II b, sedangkan Lemtekda yang jenis organisasi meningkat, yaitu Badan Pariwisata Seni dan Budaya menjadi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata. Adapun perubahan lainnya hasil dari penataan perangkat daerah ini adalah perubahan nomenklatur.

Hal penting lainnya terkait peningkatan besaran organisasi pada jenis perangkat daerah ini, disebabkan karena dibentuknya lembaga tertentu yang dibentuk berdasarkan amanat perundangan-undangan dan kebijakan pemerintah, yaitu:

1. Sekretariat Badan Koordinasi Penyuluhan Pertanian, Perikanan & Kehutanan;
2. Pelaksana Harian Badan Narkotika Provinsi
3. Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah

4. Badan Penanggulangan Bencana Daerah
5. Sekretariat Pengurus KORPRI
6. Kantor Penghubung Pem. Prov Sultra

Walaupun demikian, pembentukan lembaga ini tidak berarti melanggar kuota yang ditetapkan dalam PP No. 41 Tahun 2007 pasal 20.

## **E. KESESUAIAN BESARAN ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI PEMERINTAH PROVINSI BERDASARKAN PP NO. 41 TAHUN 2007**

Sebagaimana penjelasan di atas diketahui, bahwa provinsi-provinsi yang menjadi lokus penelitian (Riau, Jawa Tengah, NTB dan Sulawesi Tenggara) telah menata organisasi perangkat daerahnya berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007.

Dalam penataan organisasi tersebut, terdapat kecenderungan Pemerintah Daerah Provinsi menggunakan pola maksimal, yaitu menetapkan besaran organisasi sebanyak kuota yang ditetapkan menurut PP No. 41 Tahun 2007. Adapun jenis perangkat daerah dimaksud adalah Sekretariat (Asisten) Daerah dan/atau Dinas daerah. Untuk melihat secara menyeluruh kesesuaian dan variasi atas penetapan besaran dan jenis organisasi perangkat daerah dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.14:** Kesesuaian dan Variasi Besaran Jenis Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Provinsi Berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007

Jenis Perangkat Daerah	Pemerintah Daerah Provinsi							
	Riau		Jawa Tengah		NTB		Sulawesi Tenggara	
	K	E	K	E	K	E	K	E
Sekretaris Daerah (Asisten)	4	3	4	4	3	3	3	3
Sekretariat DPRD	1	1	1	1	1	1	1	1
Dinas Daerah	18	18	18	19	15	16	15	16
Lembaga Teknis Daerah	12	13	12	23	10	13	10	15

Ket:      K= Kuota berdasarkan PP No. 41/2007

E= Existing (kondisi saat ini)

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa dari keempat lokus, hanya Provinsi Riau yang tidak sepenuhnya menggunakan pola maksimal, dimana dalam penetapan besaran Sekretariat Daerah, hanya membentuk 3 Asisten Daerah walaupun menurut PP No. 41 Tahun 2007 dapat membentuk 4 Asisten Daerah. Tidak demikian, dengan Provinsi Jawa Tengah, NTB dan Sulawesi Tenggara yang menggunakan pola maksimal untuk penetapan besaran organisasi Sekretariat Daerah dan Dinas.

Terkait dengan penetapan besaran Dinas, ketiga Provinsi tersebut terlihat melebihi kuota yang ditetapkan. Hal ini mungkin disebabkan karena interpretasi dari penjelasan umum PP 41 Tahun 2007, yang menyatakan bahwa:

Beberapa perangkat daerah yaitu yang menangani fungsi pengawasan, kepegawaian, rumah sakit, dan keuangan, mengingat tugas dan fungsinya merupakan amanat peraturan perundang-undangan, maka perangkat daerah tersebut tidak mengurangi jumlah perangkat daerah yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah ini, dan pedoman teknis mengenai organisasi dan tata kerja diatur tersendiri

Sehingga menafsirkan perangkat daerah yang menangani fungsi keuangan, yaitu Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Aset Daerah (Prov. Jawa Tengah), Dinas Pendapatan Daerah (Prov. NTB) dan Dinas Pendapatan dan Aset Daerah (Prov. Sulawesi Tenggara), merupakan perangkat daerah yang tidak mengurangi jumlah perangkat daerah yang ditetapkan. Dengan asumsi tersebut, maka ketiga Provinsi itu menganggap besaran organisasi Dinas telah sesuai dengan ketetapan didalam PP No. 41 Tahun 2007.

Namun demikian, kiranya perlu juga dicermati dalam Lampiran Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 57 Tahun 2007, terkait dengan pembentukan perangkat daerah yang didasarkan atas perumpunan urusan pemerintahan, menyatakan bahwa khusus dalam bidang pendapatan, pengelolaan dan Asset (yang merupakan fungsi keuangan) dapat dikembangkan sesuai prinsip-prinsip organisasi (fungsi lini dan fungsi staf) yaitu fungsi pendapatan menjadi dinas pendapatan dan fungsi pengelola keuangan dan Asset menjadi Biro/Bagian Keuangan dan Biro/Bagian Perlengkapan. Hal tersebut dapat diinterpretasikan, bahwa dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang pendapatan, pengelolaan dan Asset, fungsinya dapat dipisahkan dan diwadahi oleh perangkat daerah (unit organisasi) yang berbeda. Yaitu, bidang pendapatan diwadahi oleh jenis perangkat daerah berbentuk Dinas, sedangkan pengelolaan dan asset dapat diwadahi oleh Sekretariat Daerah atau Lembaga Teknis Daerah yang berbentuk Badan/Kantor.

Apabila pertimbangan tersebut digunakan, maka perangkat Dinas yang melaksanakan fungsi keuangan bidang pendapatan akan termasuk kedalam perangkat daerah yang akan mengurangi jumlah (kuota) jenis perangkat daerah dinas sebagaimana ketetapan pasal 20 PP No. 41 Tahun 2007. Adapun untuk bidang pengelolaan dan asset, jika diwadahi oleh perangkat daerah tersendiri dengan jenis perangkat daerah berbentuk Lembaga Teknis Daerah dengan nomenklatur Badan/Kantor, maka perangkat daerah tersebut termasuk kedalam perangkat daerah yang tidak mengurangi jumlah (kuota) jenis perangkat daerah Lemtekda. Berkaitan dengan hal tersebut, yang bersumber dari interpretasi atas penjelasan umum PP No. 41 Tahun 2007, berdampak pada besaran Lembaga Teknik Daerah.

Lemtekda di semua Provinsi (lihat tabel 4.14) cenderung terlihat melebihi batas maksimal yang ditetapkan dalam ketentuan pasal 20 PP No. 41 Tahun 2007. Namun demikian, jika menggunakan interpretasi dan/atau asumsi sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, maka semua Provinsi tersebut tidak melanggar ketentuan dalam peraturan pemerintah. Disamping itu, dalam rumpun perangkat daerah ini terdapat pula Lembaga yang dibentuk dengan pertimbangan tugas dan fungsinya merupakan amanat peraturan perundang-undangan, sehingga secara nyata memperbesar (*proliferasi*) jumlah Lemtekda walaupun benar secara normatif (kebijakan).

Untuk lebih jelasnya, pada tabel berikut ini memperlihatkan perangkat daerah yang termasuk kedalam batasan tidak mengurangi kuota dan lembaga yang dibentuk khusus atas amanat peraturan perundang-undangan.

**Tabel 4.15:** Lembaga Teknis Daerah yang Dibentuk Khusus atas Amanat Perundang-Undangan dan/atau PP No. 41 Tahun 2007 Pada Pemerintah Daerah Provinsi

No	Riau	Jawa Tengah	NTB	Sulawesi Tenggara
1.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
2.	Inspektorat	Inspektorat	Inspektorat	Inspektorat
3.	Badan Kepegawaian Daerah	Badan Kepegawaian Daerah	Badan Kepegawaian Daerah	Badan Kepegawaian Daerah
4.	Satuan Polisi Pamong Praja	Satuan Polisi Pamong Praja	Satuan Polisi Pamong Praja	Satuan Polisi Pamong Praja
5.	RSUD Arifin Achmad	RSUD Tugurejo Semarang	Rumah Sakit Umum	Rumah Sakit Umum
6.	Rumah Sakit Jiwa Tampan	RSJ Daerah Surakarta	Rumah Sakit Jiwa	Rumah Sakit Jiwa
7.	Badan Pelayanan Perizinan Terpadu	RSUD Prof Dr Margono Soekarno Purwokerto	Sekretariat Dewan Pengurus KORPRI	Sekretariat Pengurus KORPRI
8.	Sekretariat KORPRI	RS Kusta Kelet/Donorojo Jepara	Kantor Penghubung Pemerintah	Kantor Penghubung Pem. Prov Sultra
9.	Sekretariat Badan Koordinasi Penyuluhan	RSUD Dr. Moewardi Surakarta	Sekretariat Komisi Penyiarian Indonesia Daerah Provinsi	Sekretariat Komisi Penyiarian Indonesia Daerah
10.	Badan Penghubung	RSJD Dr. RM Sedarjawadi Klaten	Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi	Badan Penanggulangan Bencana Daerah
11.		RSJD Amino Gondo Hutomo Semarang	Sekretariat Badan Koordinasi Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan	Sekretariat Badan Koordinasi Penyuluhan Pertanian, Perikanan & Kehutanan
12.		Sekretariat Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Pelaksana Harian Badan Narkotika Provinsi	Pelaksana Harian Badan Narkotika Provinsi
13.		Sekretariat Badan Koordinasi Penyuluhan Provinsi		
14.		Kantor Perwakilan		
15.		Sekretariat Badan Narkotika Provinsi		
16.		Sekretariat Komisi		

No	Riau	Jawa Tengah	NTB	Sulawesi Tenggara
		Penyiaran Indonesia Daerah		

Sumber: Data diolah, 2009

Merujuk pada tabel 4.15 dan besaran Lemtekda dari masing-masing Provinsi (lihat tabel 4.14) serta penjelasan umum PP No. 41 Tahun 2007, maka Lemtekda seperti Inspektorat; Badan Kepegawaian Daerah; Rumah Sakit Daerah; Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja termasuk kepada kriteria perangkat daerah yang tidak mengurangi jumlah (kuota) jenis perangkat daerah Lemtekda. Adapun lembaga yang dibentuk khusus<sup>8</sup> mengingat tugas dan fungsinya atas amanat peraturan perundang-undangan tidak hanya berdasar pada PP No. 41 Tahun 2007, dan menjadi bagian dari perangkat daerah yang termasuk kedalam jenis Lemtekda adalah:

1. Badan Koordinasi Penyuluhan Pertanian, Perikanan & Kehutanan;
2. Badan Narkotika Provinsi;
3. Komisi Penyiaran Indonesia Daerah;
4. Badan Penanggulangan Bencana Daerah;
5. Unit Pelayanan Perijinan Terpadu;
6. Sekretariat Pengurus KORPRI;
7. Badan Penghubung/Kantor Perwakilan

---

<sup>8</sup> Namun demikian, pembentukan lembaga ini tetap berdasarkan pertimbangan kebutuhan daerah.



## Bab 5

PERBANDINGAN  
KELEMBAGAAN  
PEMERINTAH DAERAH DI  
TINGKAT PEMERINTAH  
KOTA SEBELUM DAN  
SESUDAH DITERAPKAN  
PERATURAN  
PEMERINTAH NOMOR 41  
TAHUN 2007

Dalam Bab berikut ini akan dideskripsikan kelembagaan Pemerintah Kota (sebelum dan sesudah diterapkan PP No. 41 Tahun 2007) untuk memberikan gambaran bagaimana Pemerintah Kota menata kelembagaannya. Dasar penataan kelembagaan (organisasi perangkat daerah) Pemerintah Daerah pasca pemberlakuan UU No. 22 Tahun 1999, diawali dengan diberlakukannya kebijakan PP No. 25 Tahun 2000 dan PP No. 84 Tahun 2000, kemudian diberlakukannya PP No. 8 Tahun 2003 dan terakhir diatur dengan PP No. 38 Tahun 2007 dan PP No. 41 Tahun 2007.

Berdasarkan penjelasan umum dalam PP No. 41 Tahun 2007, faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam besaran organisasi perangkat daerah, adalah faktor:

- Keuangan,
- kebutuhan daerah,
- Cakupan tugas yang meliputi sasaran tugas yang harus diwujudkan,
- Jenis dan banyaknya tugas,
- Luas wilayah kerja dan kondisi geografis,
- Jumlah dan kepadatan penduduk,
- Potensi daerah yang bertalian dengan urusan yang akan ditangani,
- Sarana dan prasarana penunjang tugas.

Oleh karena itu, dimungkinkan organisasi perangkat daerah setiap daerah otonomi tidak senantiasa sama atau seragam tergantung dari kebutuhan daerah dan faktor-faktor tersebut.

Adapun kriteria untuk menentukan besaran organisasi perangkat daerah<sup>9</sup> ditetapkan atas dasar variabel<sup>10</sup>:

1. Jumlah Penduduk
2. Luas Wilayah

<sup>9</sup> Besaran dari masing-masing kriteria variabel tersebut dibagi dalam 2 (dua) klasifikasi wilayah, yaitu Daerah di Pulau Jawa dan di luar Pulau Jawa. Untuk mengetahui secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran PP No. 41 Tahun 2007

<sup>10</sup> pasal 19 PP No. 41 Tahun 2007

### 3. Jumlah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)

Masing-masing variabel diberi nilai, selanjutnya nilai kumulatif dari kriteria tersebut dijadikan dasar untuk menetapkan batasan besaran organisasi. Nilai kumulatif tersebut, pada PP No. 41 Tahun 2007 dibagi menjadi 3 (tiga) kelas interval yang akan menentukan kuota maksimal organisasi perangkat daerah yang boleh dibentuk oleh daerah.

**Tabel 5.1** : Klasifikasi Besaran Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten/Kota

Klas Interval		
1	2	3
<b>Nilai <math>\leq 40</math></b>	<b><math>40 &lt; \text{Nilai} \leq 70</math></b>	<b><math>70 &lt; \text{Nilai}</math></b>
a. Sekretariat Daerah, paling banyak 3 (tiga) Asisten;	a. Sekretariat Daerah, paling banyak 3 (tiga) Asisten;	a. Sekretariat Daerah, paling banyak 4 (empat) Asisten;
b. Sekretariat DPRD	b. Sekretariat DPRD	b. Sekretariat DPRD
c. Dinas, paling banyak 12 (dua belas)	c. Dinas, paling banyak 15 (lima belas)	c. Dinas, paling banyak 18 (delapan belas)
d. Lembaga Teknis Daerah, paling banyak 8 (delapan)	d. Lembaga Teknis Daerah, paling banyak 10 (sepuluh)	d. Lembaga Teknis Daerah, paling banyak 12 (dua belas)
e. Kecamatan	e. Kecamatan	e. Kecamatan
f. Kelurahan	f. Kelurahan	f. Kelurahan

Sumber: Pasal 21, PP No. 41 Tahun 2007

Pembahasan berikut, akan memberikan ulasan penataan besaran organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah Kota :

## A. KOTA PEKANBARU, PROVINSI RIAU

Pada awal kemerdekaan, pusat pemerintahan Riau berada di Tanjung Pinang yang sesudah itu berstatus Karesidenan. Baru pada tahun 1959 Pekanbaru ditetapkan sebagai ibukota Provinsi Riau sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri No. Des.52/1/44/44-25 tanggal 20 Januari 1959 sekaligus diberi status 'Kotamadya'. Selanjutnya dengan Undang-undang No. 22 Tahun 1999 menjadi 'Kota'.

Kota Pekanbaru terletak antara  $101^{\circ} 14' - 101^{\circ} 34'$  Bujur Timur dan  $0^{\circ} 25' - 0^{\circ} 45'$  Lintang Utara. Dan dari hasil pengukuran/pematokan di lapangan oleh BPN Tk. I Riau maka ditetapkan luas Wilayah Kota Pekanbaru adalah **632,26 km<sup>2</sup>**. Dengan meningkatnya kegiatan pembangunan menyebabkan meningkatnya kegiatan disegala bidang yang pada akhirnya meningkatkan pula tuntutan dan kebutuhan masyarakat terhadap penyediaan fasilitas dan utilitas perkotaan serta kebutuhan lainnya. Untuk lebih terciptanya tertib pemerintahan dan pembinaan wilayah yang cukup luas, maka

terbentuklah kecamatan baru dengan Perda Kota Pekanbaru No. 3 tahun 2003 menjadi 12 Kecamatan (Tampan, Payung Sekaki, Bukit Raya, Marpoyan Damai, Tenayan Raya, Lima Puluh, Sail, Pekanbaru Kota, Suka Jadi, Senapelan, Rumbai, Rumbai Pesisir) dan Kelurahan baru dengan Perda Kota Pekanbaru No. 4 tahun 2003 menjadi 58 Kelurahan.

Kota Pekanbaru berbatasan dengan Kab. Siak dan Kab. Kampar (sebelah utara), Kab. Kampar dan Kab. Pelalawan (sebelah selatan), Kab. Siak dan Kab. Pelalawan (sebelah timur), Kab. Kampar (sebelah Barat). Struktur tanah kota Pekanbaru pada umumnya terdiri dari jenis aluvial dengan pasir. Pinggiran kota pada umumnya terdiri dari jenis tanah organosol dan humus yang merupakan rawa-rawa yang bersifat asam, sangat kerosif untuk besi. Iklim kota Pekanbaru pada umumnya beriklim tropis dengan suhu udara maksimum berkisar  $33,6^{\circ}\text{C} - 35,2^{\circ}\text{C}$  dan suhu minimum berkisar antara  $21,0^{\circ}\text{C} - 22,8^{\circ}\text{C}$ <sup>11</sup>.

Jumlah penduduk di Kota Pekanbaru pada tahun 2007 adalah **779.899 jiwa**. Kecamatan yang memiliki jumlah penduduk terbesar adalah Marpoyan Damai dengan jumlah 121.574 jiwa, sedangkan kecamatan yang memiliki jumlah penduduk terkecil adalah Sail yaitu 23.182 jiwa.

Sedangkan total pendapatan dari APBD kota Pekanbaru pada tahun 2007 adalah **Rp. 1.050.703.141.523,00**, yang terdiri dari Pendapatan Asli Daerah sebesar Rp. 150.050.000.000,00 dan dana perimbangan sebesar Rp. 819.899.196.570,00.

Berdasarkan kondisi umum daerah tersebut, terkait dengan penentuan besaran organisasi perangkat daerah yang dilihat dari variabel: 1) jumlah penduduk; 2) Luas Wilayah; dan 3) Jumlah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), merujuk pada PP 41 tahun 2007 maka Kota Pekanbaru memiliki nilai 100 yang termasuk dalam kelas interval ke-3, yaitu nilai kumulatif  $> 70$ .

Mendasarkan dari hasil penilaian tersebut, Kota Pekanbaru telah menetapkan Peraturan Daerah Kota Pekanbaru No. 7, 8 dan 9 Tahun 2008 yang mengatur tentang pembentukan organisasi perangkat daerahnya.

Untuk mengetahui besaran organisasi perangkat daerah dibentuk berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 dan perubahan yang terjadi sebelum diterapkannya kebijakan tersebut, dapat dilihat pada tabel berikut :

---

<sup>11</sup> Kota Pekanbaru Dalam Angka Tahun 2008

**Tabel 5.2 : Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kota Pekanbaru antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007**

No	Organisasi Perangkat Daerah	Dasar Hukum Penetapan Besaran Organisasi		
		PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
1	Sekretariat Daerah			
	Asisten Sekretaris Daerah	3	-	3
2	Sekretariat DPRD	1	-	1
3	Dinas Daerah	15	-	17
4	Lembaga Teknis Daerah:	11	-	10
5	Lembaga Lain	-	-	1
<b>Jumlah</b>		30	-	32

Sumber: Data diolah, 2009

Melihat tabel 5.2 diketahui, bahwa organisasi perangkat daerah (OPD) yang dibentuk berdasarkan PP No. 84 Tahun 2000 mengalami perubahan besaran setelah Kota Pekanbaru menerapkan PP No. 41 Tahun 2007. Adapun terkait dengan kebijakan PP No. 8 Tahun 2003, Pemerintah Kota Pekanbaru belum menerapkannya sehingga sampai dengan tahun 2007, OPD yang dibentuk masih merujuk pada kebijakan PP No. 84 Tahun 2000.

Jika melihat dari besaran OPD yang dibentuk tersebut, secara bijaksana pemerintah kota Pekanbaru mendasarkan pada kebutuhan daerahnya tidak menggunakan batas maksimal (kuota) besaran organisasi. Namun demikian, secara akumulasi terjadi peningkatan jumlah OPD di Pemerintah Kota Pekanbaru. Selanjutnya, ulasan berikut akan memberikan penjelasan perubahan-perubahan yang terjadi pada OPD sejak diterapkannya kebijakan PP No. 41 Tahun 2007.

Sekretariat Daerah merupakan salah satu jenis perangkat daerah yang tidak mengalami perubahan dari aspek besaran, walaupun dalam ketentuan dengan hasil nilai yang masuk kategori interval ke-3, dapat dibentuk 4 (empat) Asisten Daerah.

Sebagaimana telah diungkap sebelumnya, perubahan OPD di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru terjadi pada aspek jumlah dan nomenklatur. Berkaitan dengan itu, jenis OPD yang mengalami perubahan dalam aspek jumlah adalah Dinas, walaupun dari ketentuan melebihi tidak kuota tetapi jika dibandingkan dengan dinas yang dibentuk atas kebijakan sebelumnya, mengalami peningkatan. Untuk mengetahui lebih jauh hal tersebut, dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.3:** Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Kota Pekanbaru antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Dinas-Dinas	
	PP 84/2000	PP 41/2007
1	Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga	Dinas Pendidikan
2	Dinas Pemukiman Prasarana Wilayah	Dinas Pekerjaan Umum
3	Dinas Tata Kota	Dinas Tata Ruang dan Bangunan
4	Dinas Kesehatan	Dinas Kesehatan
5	Dinas Perhubungan	Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
6	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Dinas Perindustrian dan Perdagangan
7	Dinas Pasar	Dinas Pasar
8	Dinas Sosial dan Pemakaman	Dinas Sosial dan Pemakaman
9	Dinas Kebersihan dan Pertamanan	Dinas Kebersihan dan Pertamanan
10	Dinas Pemadam Kebakaran	Dinas Pemadam Kebakaran
11	Dinas Tenaga Kerja	Dinas Tenaga Kerja
12	Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah	Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah
13	Dinas Pendaftaran Penduduk	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
14	Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata
15	Dinas Pertanian	Dinas Pertanian
16		Dinas Pendapatan Daerah
17		Dinas Pemuda dan Olahraga

Sumber: Data diolah, 2009

Tabel 5.3 di atas, menunjukkan perubahan jumlah Dinas yang semula adalah 15 (lima belas) dinas meningkat menjadi 17 (tujuh belas) dinas. Dua dinas yang baru dibentuk adalah Dinas Pendapatan dan Dinas Pemuda dan Olahraga. Pembentukan Dinas Pemuda dan Olahraga merupakan pelaksanaan pemisahan urusan pemerintahan wajib antara urusan pendidikan dengan pemuda dan olahraga yang sebelumnya urusan tersebut diselenggarakan dan diwadahi Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga.

Perubahan lainnya yang terjadi pada jenis OPD dinas, adalah perubahan nomenklatur, yaitu:

- Dinas Pemukiman Prasarana Wilayah menjadi Dinas Pekerjaan Umum;
- Dinas Tata Kota menjadi Dinas Tata Ruang dan Bangunan;
- Dinas Perhubungan bertambah urusannya menjadi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika;
- Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah menjadi Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah; dan
- Dinas Pendaftaran Penduduk menjadi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil.

Perubahan dalam aspek jumlah sebagaimana terjadi pada Dinas daerah tersebut, tidak terjadi pada Lembaga Teknis Daerah (Lemtekda). Lemtekda baru, yang dibentuk dari hasil perubahan kebijakan memiliki jumlah yang sama dengan sebelumnya, namun berubah dari aspek jenis dan nomenklatur. Adapun perubahan dimaksud dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.4:** Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Kota Pekanbaru antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Lembaga Teknik Daerah	
	PP 84/2000	PP 41/2007
1	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
2	Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah	Badan Lingkungan Hidup
3	Badan Pengawas Kota Pekanbaru	Inspektorat Kota
4	Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana	Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan Dan Keluarga Berencana
5	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja
6	Kantor Arsip Daerah	Kantor Perpustakaan dan Arsip
7	Kantor Kesatuan Bangsa	Badan Kesatuan Bangsa, Politik Dan Perlindungan Masyarakat
8	Kantor Perlindungan Masyarakat	Badan Penanaman Modal dan Promosi
9	Kantor Departemen Agama	Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksanaan Penyuluhan Pertanian
10	Kantor Pusat Pengelolahan Data dan Informasi	Badan Kepegawaian Daerah
11	Kantor Pusat Informasi Penyuluhan Terpadu	

Sumber: Data diolah, 2009

Merujuk pada tabel 5.4 di atas, perubahan yang terjadi pada Lemtekda hasil penataan organisasi, baik dari segi nomenklatur maupun dari jenisnya adalah sebagai berikut:

- Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah nomenclaturnya menjadi Badan Lingkungan Hidup;
- Badan Pengawas Kota Pekanbaru menjadi Inspektorat Kota;
- Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana ditambah ruang lingkup urusannya dengan menangani masalah perempuan sehingga menjadi Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan Keluarga Berencana;
- Kantor Kesatuan Bangsa dan Kantor Perlindungan Masyarakat digabung (merger) dan ditambah ruang lingkup urusannya dengan politik sehingga menjadi Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat.

Selain itu, terdapat juga Lemtekda yang dihapus yaitu Kantor Pusat Pengelolahan Data dan Informasi karena urusannya telah tertangani oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika); Kantor Pusat Informasi Penyuluhan Terpadu; Kantor Departemen Agama, sedangkan Lemtekda yang baru dibentuk adalah Badan Penanaman Modal dan Promosi; dan Badan Kepegawaian Daerah.

Selain itu, untuk Badan Pelayanan Terpadu bukan menjadi organik dalam Lemtekda tetapi menjadi bagian dari perangkat daerah yang termasuk kedalam rumpun jenis Lemtekda<sup>12</sup>.

## B.

## KOTA

### SEMARANG, PROVINSI JAWA TENGAH

Kota Semarang merupakan salah satu kota di Provinsi Jawa Tengah yang terletak antara garis 60°50'–70°10' Lintang Selatan dan 109°35'–110°50' Bujur Timur. Sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Kendal, sebelah timur dengan Kabupaten Demak, sebelah selatan dengan Kabupaten Semarang dan sebelah utara dengan Laut Jawa. Ketinggian Kota Semarang terletak antara 0,75 sampai dengan 348,00 di atas garis pantai.

Kota Semarang mempunyai luas wilayah sebesar **373,7 Km<sup>2</sup>**. Dengan luas seperti itu ibu kota daerah Provinsi Jawa Tengah ini terdiri dari 16 kecamatan dan 177 kelurahan<sup>13</sup>. Jumlah penduduk daerah ini pada tahun 2007 adalah **1.453.549 orang** yang terdiri dari 721.484 orang penduduk laki-laki dan 732.065 orang penduduk perempuan. Pada tahun 2007, total realisasi penerimaan daerah ini adalah sebesar **Rp 1.172.147.922.030,00**.

Dengan luas wilayah, jumlah penduduk dan jumlah APBD Kota Semarang yang demikian, maka berdasarkan penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, daerah ini mempunyai nilai 100 sehingga masuk dalam kelas interval ke-3. Atas dasar nilai tersebut dan sesuai amanat perundangan, Pemerintah Daerah Kota Semarang telah menata kembali organisasi perangkat daerahnya. Untuk melihat perubahan organisasi perangkat daerah sebelum dan sesudah kebijakan PP No. 41 Tahun 2007, disajikan dalam tabel berikut:

<sup>12</sup> Lihat Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 57 Tahun 2007

<sup>13</sup> Kota Semarang dalam angka 2007

**Tabel 5.5:** Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kota Semarang antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Organisasi Perangkat Daerah	Dasar Hukum Penetapan Besaran Organisasi		
		PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
1	Sekretariat Daerah			
	Asisten Sekretaris Daerah	3	-	4
2	Sekretariat DPRD	1	-	1
3	Dinas Daerah	18	-	19
4	Lembaga Teknis Daerah	10	-	10
5	Lembaga Lain	-	-	3
<b>Jumlah</b>		32	-	37

Sumber: Data diolah, 2009

Berdasarkan tabel di atas, dapat kita lihat bahwa terjadi peningkatan besaran organisasi sejak diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007, dimana terdapat selisih 5 (lima) organisasi perangkat daerah. Peningkatan ini terjadi karena adanya penambahan pada jumlah pada Dinas Daerah dan pembentukan Lembaga lain.

Untuk menjelaskan lebih jauh berkaitan dengan perubahan dan/atau peningkatan besaran organisasi perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Semarang, akan dipaparkan dalam pembahasan selanjutnya.

Sekretariat Daerah (Setda) dengan satuan kerjanya Asisten dibentuk dengan menerapkan pola maksimal, yaitu 4 (empat) Asisten Daerah. Jika dibandingkan dengan kebijakan sebelumnya Asisten Setda jumlahnya meningkat. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.6 dibawah ini:

**Tabel 5.6:** Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Kota Semarang antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Dinas-Dinas	
	PP 84/2000	PP 41/2007
1	Dinas Pekerjaan Umum	Dinas Bina Marga
2	Dinas Kesehatan	Dinas Kesehatan
3	Dinas Pendidikan	Dinas Pendidikan
4	Dinas Pertanian	Dinas Pertanian
5	Dinas Perhubungan	Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
6	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Dinas Perindustrian dan Perdagangan
7	Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah	Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah
8	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi
9	Dinas Kebakaran	Dinas Kebakaran
10	Dinas Kebersihan	Dinas Kebersihan dan Pertamanan
11	Dinas Pertamanan dan Pemakaman	Dinas Penerangan Jalan dan Pengelolaan Reklame
12	Dinas Tata Kota dan Permukiman	Dinas Tata Kota dan Perumahan
13	Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata
14	Dinas Pasar	Dinas Pasar
15	Dinas Pendaftaran Penduduk dan Catatan Sipil	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil
16	Dinas Kelautan dan Perikanan	Dinas Kelautan dan Perikanan
17	Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah	Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
18	Dinas Pertanahan	Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air dan Energi Sumber Daya Mineral
19		Dinas Sosial, Pemuda dan Olahraga

Sumber: Data diolah, 2009

Tabel 5.6 di atas, memperlihatkan perubahan dinas daerah di lingkungan Pemerintah Kota Semarang yang disebabkan karena pembentukan dinas baru, penghapusan, penggabungan dan perubahan nomenklatur dinas daerah. Dinas yang baru dibentuk adalah Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air dan Energi Sumber Daya Mineral, Dinas Penerangan Jalan dan Pengelolaan Reklame serta Dinas Sosial, Pemuda dan Olahraga, sedangkan dinas yang dihapuskan adalah Dinas Pertanahan. Adapun dinas yang digabungkan adalah Dinas Kebersihan dan Dinas Pertamanan dan Pemakaman menjadi Dinas Kebersihan dan Pertamanan. Selanjutnya dinas yang mengalami perubahan nomenklaturnya, yaitu:

- Dinas Pekerjaan Umum menjadi Dinas Bina Marga;

- Dinas Perhubungan menambah urusannya (Komunikasi dan Informatika) sehingga menjadi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika;
- Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah nomenklaturnya jadi Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
- Dinas Tata Kota dan Permukiman menjadi Dinas Tata Kota dan Perumahan;
- Dinas Pendaftaran Penduduk dan Catatan Sipil berubah menjadi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil; dan
- Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah menjadi Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah.

Sebagaimana perangkat daerah lainnya, terjadi pula perubahan pada Lembaga Teknis Daerah. Perubahan dimaksud seperti terlihat pada tabel 5.7 berikut:

**Tabel 5.7:** Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Kota Semarang antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Lembaga Teknik Daerah	
	PP 84/2000	PP 41/2007
1	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
2	Badan Pengawas Daerah	Inspektorat
3	Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah	Badan Lingkungan Hidup
4	Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat	Badan Kesatuan Bangsa, Politik Dan Perlindungan Masyarakat
5	Badan Kepegawaian Daerah	Badan Kepegawaian Daerah
6	Badan Koordinasi Penanaman Modal, Pemberdayaan BUMD dan Aset Daerah	Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan Dan Keluarga Berencana
7	Kantor Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah	Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah
8	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja	Satuan Polisi Pamong Praja
9	Kantor Informasi dan Komunikasi	Kantor Ketahanan Pangan
10	Kantor Pengolahan Data Elektronik	Kantor Diklat

Sumber: Data diolah, 2009

Merujuk pada tabel di atas, dapat kita lihat bahwa Lemtekda di lingkungan Pemerintah Kota Semarang tidak penambahan ataupun pengurangan jumlah. Namun terjadi perubahan pada nomenklatur maupun jenisnya yang kemudian dapat rinci sebagai berikut:

- Badan Pengawas Daerah nomenklaturnya menjadi Inspektorat;
- Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah disederhanakan nomenklaturnya jadi Badan Lingkungan Hidup;
- Kantor Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah menjadi Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah;

- Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat menambah urusan politik kedalam ruang lingkup tugasnya sehingga menjadi Badan Kesatuan Bangsa, Politik Dan Perlindungan Masyarakat.

Disamping perubahan nomenklatur seperti tersebut di atas, adapula Lemtekda yang dihapus, yaitu:

- Badan Koordinasi Penanaman Modal;
- Pemberdayaan BUMD dan Aset Daerah;
- Kantor Pengolahan Data Elektronik dan Kantor Informasi dan Komunikasi (karena urusan ini telah tercakup pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika).

Sedangkan Lemtekda yang baru terbentuk adalah Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan Dan Keluarga Berencana; Kantor Ketahanan Pangan serta Kantor Diklat.

Disamping itu, seperti yang telah diungkapkan di atas bahwa peningkatan besaran organisasi perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Semarang juga disebabkan karena dibentuknya 3 (dua) lembaga lain yaitu : Badan Narkotika dan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu. Pembentukan lembaga tersebut merupakan amanat dari peraturan perundungan dan kebijakan Pemerintah dan tidak mengurangi jatah pembentukan Lemtekda di pemerintah kota Semarang. Selain kedua lembaga tersebut juga dibentuk lembaga Sekretariat KPU yang merupakan perwakilan dari KPU pusat.

## C. KOTA MATARAM, PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT

Kota Mataram selain Ibukota Provinsi Nusa Tenggara Barat Juga merupakan pusat pemerintahan, pusat pendidikan dan pusat perekonomian perdagangan barang dan jasa, secara administrasi Kota Mataram memiliki luas daratan **61,30 Km<sup>2</sup>** dan 56,80 perairan laut. Secara geografis Kota Mataram terletak pada posisi 116°04'116°10' Bujur Timur dan 08°33'-08°38' lintang Selatan dengan batas-batas wilayah:

Sebelah Utara	:	Kecamatan Gunungsari, Kecamatan Batulayar dan Kecamatan Lingsar Kabupaten Lombok Barat
Sebelah Timur	:	Kecamatan Narmada dan Kecamatan Lingsar Kabupaten Lombok Barat
Sebelah Selatan	:	Kecamatan Labuapi Kabupaten Lombok Barat
Sebelah Barat	:	Selat Lombok

Kondisi geomorfologi Kota Mataram adalah dataran (pendataran) dengan topografi Kota Mataram berada pada ketinggian kurang dari 50 meter diatas permukaan laut (dpl) dengan rentang ketinggian sejauh 9 km. Struktur geologi Kota Mataram sebagian besar adalah jenis tanah liat dan tanah endapan tuff yang merupakan endapan alluvial yang berasal berasal dari kegiatan gunung berapi Rinjani. Secara visual terlihat seperti lempengan batu pecah, sedangkan dibawahnya

terdapat lapisan pasir. Suhu udara Kota Mataram yaitu berkisar antara 20,4°C sampai dengan 32,10°C.

Secara administrasi Kota Mataram terbagi menjadi 3 Kecamatan, 23 Kelurahan, namun berdasarkan Perda Kota Mataram Nomor 3 Tahun 2007 tentang Pemekaran Kecamatan dan Kelurahan di Kota Mataram maka wilayah Kota Mataram terbagi menjadi 6 Kecamatan, 50 Kelurahan dan 298 lingkungan.

Berdasarkan data yang ada di BPS tahun 2007, jumlah penduduk Mataram tercatat **356.141 jiwa**. Jumlah penduduk laki-laki lebih besar dibandingkan jumlah penduduk perempuan, ditunjukkan oleh rasio jenis kelamin (rasio jumlah penduduk laki-laki terhadap jumlah penduduk perempuan), sebesar 100,3. Penduduk Mataram belum menyebar secara merata di seluruh wilayah Mataram. Umumnya, penduduk banyak menumpuk di kecamatan Ampenan. Secara rata-rata, kepadatan penduduk Mataram tercatat sebesar 5.810 jiwa setiap kilometer persegi, dan wilayah terpadat yaitu kecamatan Ampenan yang memiliki tingkat kepadatan 7.472 orang setiap kilometer persegi<sup>14</sup>.

Untuk kondisi keuangan kota Mataram pada tahun 2007, total pendapatan daerah (realisasi) adalah sebesar Rp. **418.425.235.523,60** dengan PAD sebesar Rp. 28.881.956.335,24; Dana Perimbangan Rp. 357.678.296.380,00 dan Lain-lain Pendapatan yang Sah Rp. 31.864.982.808,36.

Gambaran umum daerah di atas, merupakan variabel-variabel yang menentukan dalam penetapan besaran organisasi. Terkait dengan itu, berdasarkan PP 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah maka kota Mataram memiliki nilai kumulatif 62 sehingga masuk dalam kelas interval ke-2, yaitu kriteria  $40 < \text{Nilai} \leq 70$ . Atas dasar tersebut, Pemerintah Kota Mataram telah melakukan penataan OPD sebagaimana amanat perundang-undangan dan kebijakan pemerintah. Untuk melihat secara rinci perubahan besaran organisasi dimaksud, disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 5.8:** Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kota Mataram antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Organisasi Perangkat Daerah	Dasar Hukum Penetapan Besaran Organisasi		
		PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
1	Sekretariat Daerah			
	Asisten Sekretaris Daerah	3	-	3
2	Sekretariat DPRD	1	-	1
3	Dinas Daerah	12	-	13
4	Lembaga Teknis Daerah:	14	-	11
5	Lembaga Lain	-	-	1
<b>Jumlah</b>		30	-	29

Sumber: Data diolah, 2009

<sup>14</sup> Sumber : Mataram Dalam Angka 2007/2008

Dilihat pada tabel di atas, memang pada Lembaga Teknis Daerah jika dilihat dari jumlahnya melebihi kuota maksimal yang semestinya 10 (sepuluh) menjadi 12 (dua belas), namun Lembaga Teknis yang ada didalamnya sudah termasuk yang menangani fungsi pengawasan dan kepegawaian. Karena tugas dan fungsi tersebut merupakan amanat peraturan perundang-undangan, maka lembaga teknis tersebut tidak mengurangi jumlah perangkat daerah yang ditetapkan dalam PP no. 41 Tahun 2007.

Secara akumulasi, besaran organisasi perangkat daerah berkurang (ramping) dibandingkan sebelum diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007. Berkaitan dengan perubahan dalam penataan OPD di Pemerintah Kota Mataram, penjelasan berikut akan mengulas berbagai perubahan yang terjadi sebagai tindak lanjut PP No. 41 Tahun 2007.

Terjadi perubahan jumlah OPD Dinas. Secara rinci perubahan dimaksud dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.9 : Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Kota Mataram antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007**

No	Dinas-Dinas	
	PP 84/2000	PP 41/2007
1	Dinas Pendidikan	<i>Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga</i>
2	Dinas Kesehatan	<i>Dinas Kesehatan</i>
3	Dinas Pekerjaan Umum	<i>Dinas Pekerjaan Umum</i>
4	Dinas Tata Kota dan Pengawasan Bangunan	<i>Dinas Tata Kota</i>
5	Dinas Perhubungan	<i>Dinas Perhubungan</i>
6	Dinas Pendapatan	<i>Dinas Pendapatan</i>
7	Dinas Kebersihan	<i>Dinas Kebersihan</i>
8	Dinas Kependudukan, Tenaga Kerja dan Transmigrasi	<i>Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi</i>
9	Dinas Pariwisata, Seni dan Budaya	<i>Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata</i>
10	Dinas Pertanian	<i>Dinas Pertanian, Kelautan dan Perikanan</i>
11	Dinas Koperasi dan Pengusaha Kecil dan Menengah	<i>Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan</i>
12	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	<i>Dinas Pertamanan</i>
13		<i>Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil</i>

Sumber: Data diolah, 2009

Ketika diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007, terjadi penambahan 1 (satu) dinas dibanding sebelum diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007 yaitu pada PP No. 84 Tahun 2000. Selain jumlah, hal-hal yang berubah adalah dari segi nomenklatur dan penambahan urusan. Rinciannya yaitu Dinas Pendidikan menjadi Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga dengan penambahan urusan Pemuda dan Olahraga; Dinas Tata Kota dan Pengawasan Bangunan berubah menjadi Dinas Tata Kota; Dinas Kependudukan, Tenaga Kerja dan Transmigrasi di bagi menjadi 2 (dua) dinas yaitu

Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi serta Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil; Dinas Pariwisata, Seni dan Budaya nomenklaturnya menjadi Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata; Dinas Pertanian melebarkan ruang lingkupnya dengan menambah urusan kelautan dan perikanan sehingga menjadi Dinas Pertanian, Kelautan dan Perikanan; Dinas Perindustrian Dan Perdagangan serta Dinas Perindustrian Dan Perdagangan dimerger menjadi Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan. Kemudian dinas baru yang dibentuk yaitu Dinas Pertamanan.

Perangkat daerah lainnya yang juga mengalami perubahan sejalan dengan diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007, adalah Lemtekda. Perubahan dimaksud disajikan dalam tabel 5.10.

**Tabel 5.10 :** Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Kota Mataram antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Lembaga Teknik Daerah	
	PP 84/2000	PP 41/2007
1	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
2	Badan Pengawas Daerah	Inspektorat Kota
3	Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat	<i>Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat</i>
4	Badan Keluarga Berencana Dan Keluarga Sejahtera (BKBKS)	<i>Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana</i>
5	Badan Pemberdayaan Masyarakat	<i>Badan Pemberdayaan Masyarakat</i>
6	Kantor Sosial	<i>Badan Kepegawaian Daerah</i>
7	Kantor Pemadam Kebakaran	<i>Satuan Pemadam Kebakaran</i>
8	Kantor Perpustakaan Dan Arsip	<i>Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah</i>
9	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja	<i>Satuan Polisi Pamong Praja</i>
10	Kantor Perikanan Dan Kelautan	<i>Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan Pertanian dan Perikanan</i>
11	Kantor Pertamanan	<i>Kantor Lingkungan Hidup</i>
12	Kantor Pengolahan Data Elektronik	
13	Kantor Informasi Dan Komunikasi	
14	Kantor Pelayanan Terpadu	

Sumber: Data diolah, 2009

Tabel di atas menunjukkan, bahwa terjadi perampingan pada besaran Lemtekda di Pemerintah Kota Mataram, dimana awalnya berjumlah 14 (empat belas) kemudian menjadi 11 (sebelas) Lemtekda. Terdapat banyak perubahan pada Lemtekda, seperti dari perubahan nomenclatur, penghapusan, penambahan serta perubahan jenis menjadi Dinas.

Perubahan nomenclatur terjadi pada Badan Pengawas Daerah menjadi Inspektorat Kota; Badan Keluarga Berencana Dan Keluarga Sejahtera (BKBKS) berubah menjadi Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana; Kantor Pemadam Kebakaran menjadi Satuan Pemadam Kebakaran; Kantor Perpustakaan Dan Arsip berubah menjadi Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah; dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja jadi Satuan Polisi Pamong Praja.

Lemtekda yang dihapus adalah Kantor Pengolahan Data Elektronik dan Kantor Informasi Dan Komunikasi. Kemudian Lemtekda yang mengalami perubahan jenis menjadi dinas adalah Kantor Pertamanan; Kantor Perikanan Dan Kelautan; serta Kantor Sosial. Sedangkan Lemtekda yang baru dibentuk pada penerapan PP No. 41 Tahun 2007 adalah Badan Kepegawaian Daerah; Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan Pertanian dan Perikanan; dan Kantor Lingkungan Hidup.

Sedangkan lembaga lain yang dibentuk berdasarkan amanat perundang-undangan dan/atau kebijakan pemerintah adalah Kantor Pelayanan Perijinan Terpadu.

## D. KOTA KENDARI, PROVINSI SULAWESI TENGGARA

Wilayah Kota Kendari dengan ibukotanya Kendari dan sekaligus juga sebagai ibukota Propinsi Sulawesi Tenggara secara geografis terletak di bagian Selatan Garis Katulistiwa berada di antara  $3^{\circ}54'30''$  -  $4^{\circ}3'11''$  LS dan membentang dari Barat ke Timur di antara  $122^{\circ}23'$  -  $122^{\circ}39'$  BT.

Sepintas tentang letak wilayah Kota Kendari Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Soropia, Sebelah Timur berbatasan dengan Laut Kendari di kabupaten Konawe, Sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Moramo dan Kecamatan Konda, Sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Ranomeeto di Kabupaten Konawe Selatan dan Kecamatan Sampara di Kabupaten Konawe.

Wilayah Kota Kendari terletak di Jazirah Tenggara Pulau Sulawesi. Wilayah daratannya sebagian besar terdapat di daratan Pulau Sulawesi mengelilingi Teluk Kendari dan terdapat 1 Pulau yaitu Pulau Bungkutoko. Luas wilayah daratan Kota Kendari **295,89 Km<sup>2</sup>** atau 0,70% dari luas daratan Propinsi Sulawesi Tenggara.

Luas wilayah menurut kecamatan sangat beragam, Kecamatan Poasia merupakan wilayah kecamatan yang paling luas ( $52,52\text{ Km}^2$ ), kemudian menyusul Kecamatan Abeli ( $50,49\text{ Km}^2$ ), Kecamatan Baruga ( $41,68\text{ Km}^2$ ), Kecamatan Mandonga ( $22,65\text{ Km}^2$ ), Kecamatan Kendari Barat ( $21,31\text{ Km}^2$ ) dan Kecamatan Kendari ( $14,19\text{ Km}^2$ ), Kecamatan Puuwatu ( $42,70\text{ Km}^2$ ) Kecamatan Kadia ( $9,97\text{ Km}^2$ ) Kecamatan Kambu ( $28,75\text{ Km}^2$ ) Kecamatan Wua-Wua ( $11,63\text{ Km}^2$ ).

Kota Kendari terbentuk dengan Undang Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 1995 yang disahkan pada tanggal 3 Agustus 1995 dengan status Kotamadya Daerah TK. II Kendari. Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Kendari Nomor 5 s/d 14 Tahun 2005 wilayah administrasi Kota Kendari mengalami pemekaran menjadi 10 wilayah Kecamatan (Kendari, Kendari Barat, Mandonga, Puuwatu, Wua-Wua, Kadia, Baruga, Kambu, Poasia, Abeli) dan 64 wilayah kelurahan<sup>15</sup>.

Penduduk Kota Kendari pada tahun 2007 sebesar **251.477** jiwa yang tersebar pada 10(sepuluh) wilayah Kecamatan. Persebaran penduduk Kota Kendari tahun 2007 sekarang terpusat di Kecamatan Kendari Barat yang dihuni 42.887 jiwa, menyusul Kecamatan Mandonga yang dihuni 36.443 jiwa. Penyebab utama terjadinya

---

<sup>15</sup> Kota Kendari Dalam Angka 2008

persebaran penduduk di dua kecamatan ini karena terjadi pergeseran kegiatan perekonomian Kota Kendari dengan semakin banyaknya sarana perekonomian yang dibangun.

Total pendapatan kota Kendari pada tahun 2007 adalah sebesar **391.667.713.991,14**. Sumbernya adalah dari Pendapatan Asli Daerah sebesar 28.159.253.500,82, Dana Perimbangan sebesar 351.473.004.434,00 dan Pendapatan lain-lain yang sah sebesar 12.035.456.056,32.

Sejalan dengan amanat PP No. 41 tahun 2007, kondisi daerah tersebut menjadi dasar dalam menentukan besaran OPD. Merujuk pada ketentuan perundangan dimaksud, maka Kota Kendari memiliki nilai kumulatif 78 sehingga masuk kedalam kelas interval  $> 70$ . Selanjutnya untuk menata OPD Pemerintah Kota Kendari telah ditetapkan Peraturan Daerah Nomor 08 Tahun 2008 tentang Perangkat Organisasi Lembaga Teknis Daerah, Perda Nomor 09 Tahun 2008 tentang Dinas Daerah, Perda Nomor 10 Tahun 2008 tentang Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD, dan Perda Nomor 11 Tahun 2008 tentang Pemerintahan Kecamatan dan Kelurahan.

Pada tabel di bawah ini dapat dilihat perbandingan organisasi perangkat daerah di Pemerintah Kota Kendari pada Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007 :

**Tabel 5.11 : Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kota Kendari pada Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007**

No	Organisasi Perangkat Daerah	Dasar Hukum Penetapan Besaran Organisasi		
		PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
1	Sekretariat Daerah			
	Asisten Sekretaris Daerah	3	3	3
2	Sekretariat DPRD	1	1	1
3	Dinas Daerah	14	14	13
4	Lembaga Teknis Daerah:	11	10	10
5	Lembaga Lain	-	-	2
<b>Jumlah</b>		<b>29</b>	<b>28</b>	<b>29</b>

Sumber: Data diolah, 2009

Dilihat dari tabel diatas, jika dilihat perbandingan besarnya tidak terjadi perubahan yang berarti. Walau besaran OPD lebih besar dibanding ketika penerapan PP No. 8 Tahun 2003, itu karena pada saat penerapan PP No. 41 Tahun 2007 Pemerintah Kota Kendari membentuk lembaga lain.

Kemudian ternyata dari 4 (empat) kota yang menjadi lokus kajian ini, hanya pemerintah kota Kendari yang menerapkan PP No. 8 Tahun 2003. Hal ini menunjukkan keseriusan Pemerintah Kota Kendari dalam menata kembali organisasi perangkat daerahnya agar lebih baik dari sebelumnya serta tetap mengikuti norma-norma yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat. Penjelasan lebih lanjut, berkaitan

dengan perubahan-perubahan yang terjadi sejalan dengan penataan OPD, akan dibahas dibawah ini.

Besaran organisasi perangkat daerah di kota Kendari berupa Dinas, ketika diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007 terjadi penurunan. Dimana sebelum diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007 (PP No. 84 tahun 2007) berjumlah 14 (empat belas) dinas, kemudian berkurang menjadi 13 (tiga belas) dinas. Hal ini disebabkan adanya terjadi merger dari 2 (dua) dinas menjadi 1 (satu) dinas yaitu Dinas Pengendalian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dengan Dinas Pertanian,Peternakan dan Perkebunan dimerger menjadi Dinas Pertanian dan Kehutanan. Untuk urusan lingkungan hidupnya, akan di urus oleh Kantor (lihat tabel 5.13).

**Tabel 5.12:** Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Kota Kendari antara Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Dinas-Dinas	
	PP 8/2003	PP 41/2007
1	Dinas Pekerjaan Umum	Dinas Pekerjaan Umum
2	Dinas Kesehatan	Dinas Kesehatan
3	Dinas Pendidikan Nasional	Dinas Pendidikan Nasional
4	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	<i>Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata</i>
5	Dinas Pertanian,Peternakan dan Perkebunan	<i>Dinas Pertanian dan Kehutanan</i>
6	Dinas Perhubungan	<i>Dinas Perhubungan</i>
7	Dinas Perindustrian dan Perdagangan Koperasi dan PKM	<i>Dinas Perindustrian dan Perdagangan Koperasi dan UMKM</i>
8	Dinas Perikanan dan Kelautan	<i>Dinas Kelautan dan Perikanan</i>
9	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	<i>Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil</i>
10	Dinas Kebersihan, Pertamanan dan Pemakaman	<i>Dinas Kebersihan</i>
11	Dinas Tata Kota dan Bangunan	<i>Dinas Tata Kota dan Perumahan</i>
12	Dinas Pendapatan	Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
13	Dinas Pengendalian Lingkungan Hidup dan Kehutanan	Dinas Sosial, Tenaga Kerja, Transmigrasi
14	Dinas Penanaman Modal,Pertambangan dan Energi	

Sumber: Data diolah, 2009

Sedangkan dinas yang lain, perubahan yang terjadi yaitu Dinas Kebudayaan dan Pariwisata menambah urusan dengan urusan Pemuda dan Olahraga sehingga menjadi Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata; Dinas Perindustrian dan Perdagangan Koperasi dan PKM nomeklaturnya jadi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Koperasi dan UMKM; Dinas Perikanan dan Kelautan menjadi Dinas

Kelautan dan Perikanan; Dinas Kebersihan, Pertamanan dan Pemakaman mengurangi urusannya sehingga menjadi Dinas Kebersihan; Dinas Tata Kota dan Bangunan nomeklaturnya menjadi Dinas Tata Kota dan Perumahan; kemudian Dinas Pendapatan berubah menjadi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah.

Selain perubahan nomeklatur, ada juga yang diganti jenisnya menjadi Badan yaitu Dinas Penanaman Modal,Pertambangan dan Energi. Serta adanya pembentukan dinas baru yaitu Dinas Sosial, Tenaga Kerja, Transmigrasi.

Perangkat OPD lainnya yang juga mengalami perubahan sejalan perubahan kebijakan penataan organisasi adalah Lemtekda. Perubahan yang terjadi adalah penambahan jumlah Lemtekda yang semula 10 (sepuluh) menjadi 11 (sebelas) Lemtekda, seperti terlihat pada tabel 5.13 berikut:

**Tabel 5.13 :** Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Kota Kendari pada Sebelum dan Sesudah diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Lembaga Teknik Daerah	
	PP 8/2003	PP 41/2007
1	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan dan Penanaman Modal Daerah
2	Badan Pengawasan Daerah	Inspektorat Daerah Kota Kendari
3	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat
4	Badan Kepergawaiian Daerah	Badan Kepergawaiian Daerah
5	Badan Keluarga Sejahtera, Kependudukan dan Catatan Sipil	Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana
6	Badan Pemberdayaan Masyarakat	Kantor Lingkungan Hidup
7	Kantor Pemadam Kebakaran	Kantor Pemadam Kebakaran
8	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja	Satuan Polisi Pamong Praja
9	Rumas Sakit Umum Daerah Abunawas	Rumah Sakit Umum Daerah Abunawas
10	Kantor Pelayanan Perizinan	Kantor Arsip dan Perpustakaan

Sumber: Data diolah, 2009

Tabel 5.13 menggambarkan bahwa besaran Lemtekda tidak ada perubahan, namun perubahan yang terjadi adalah pada nomeklatur dan jenisnya, yaitu Badan Perencanaan Pembangunan Daerah menjadi Badan Perencanaan Pembangunan dan Penanaman Modal Daerah, dimana urusan penanaman modal daerah merupakan urusan yang dulunya ditangani oleh Dinas Penanaman Modal,Pertambangan dan Energi; Badan Pengawasan Daerah menjadi Inspektorat Daerah Kota Kendari; Badan Kesatuan Bangsa dan Politik menambah urusannya sehingga menjadi Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat, Badan Keluarga Sejahtera, Kependudukan dan Catatan Sipil berubah jenisnya menjadi dinas yaitu Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil dimana hal ini dinilai tepat sekali karena terjadi overlapping tupoksi antara Badan Keluarga Sejahtera, Kependudukan dan Catatan Sipil dengan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil.

Perubahan juga terjadi pada Badan Pemberdayaan Masyarakat yang menambah urusannya dengan urusan Keluarga Berencana sehingga menjadi Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana; Kantor Satuan Polisi Pamong Praja menjadi Satuan Polisi Pamong Praja.

Selain itu, ada Lemtekda yang baru dibentuk yaitu Kantor Arsip dan Perpustakaan. Serta Lemtekda baru yang merupakan perubahan jenis dari Dinas (Dinas Pengendalian Lingkungan Hidup dan Kehutanan) yaitu Kantor Lingkungan Hidup.

Mengenai lembaga lain, yang dibentuk oleh Pemerintah Kota Kendari adalah Sekretariat KPUD Kota yang merupakan perwakilan dari KPU pusat dan Kantor Penyelenggaraan Pelayanan Perizinan yang merupakan peraturan perundangan dan kebijakan Pemerintah.

## **E. KESESUAIAN BESARAN ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI PEMERINTAH KOTA BERDASARKAN PP No. 41 TAHUN 2007**

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa 4 (empat) kota yang menjadi lokus penelitian telah menata kembali organisasi perangkat daerahnya berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007.

Penataan OPD yang telah dilakukan menunjukkan kecenderungan *peningkatan jumlah OPD*, khususnya pada perangkat Dinas, kecuali Kota Kendari yang mengalami penurunan (jumlah Dinas). Di samping, itu dari keempat lokus, hanya Kota Kendari yang telah menerapkan PP No. 8 Tahun 2003, sehingga penataan OPD yang dilakukan tidak mengalami perubahan yang mencolok.

Untuk melihat kesesuaian besaran organisasi perangkat daerah pada kota-kota tersebut dengan kaidah yang ada pada PP No. 41 Tahun 2007, disajikan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 5.14:** Kesesuaian dan Variasi Besaran Jenis Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kota Berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007

Jenis Perangkat Daerah	Pemerintah Daerah Kota							
	Pekanbaru		Semarang		Mataram		Kendari	
	K	E	K	E	K	E	K	E
Sekretaris Daerah (Asisten)	4	3	4	4	3	3	4	3
Sekretariat DPRD	1	1	1	1	1	1	1	1
Dinas Daerah	18	17	18	19	15	13	18	13
Lembaga Teknis Daerah	12	10	12	10	10	11	12	10

Sumber: Data diolah, 2009

Ket: K= Kuota berdasarkan PP No. 41/2007

E= Existing (kondisi saat ini)

Pada tabel di atas menggambarkan, bahwa dari 4 (empat) kota yang menjadi lokus penelitian hanya 1 (satu) kota yaitu Semarang yang besaran organisasinya cenderung terlihat tidak sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan PP No. 41 Tahun 2007.

Ketidaksesuaian yang terjadi pada pemerintah kota Semarang adalah besaran Dinas Daerah yang melebihi kuota maksimal dari yang telah ditentukan. Namun ketidaksesuaian pemerintah kota Semarang dalam membentuk Dinas Daerahnya, mungkin disebabkan karena interpretasi dari penjelasan umum PP No. 41 Tahun 2007 yang menyatakan bahwa perangkat daerah yang menangani fungsi keuangan adalah amanat peraturan perundang-undangan sehingga tidak mengurangi jumlah perangkat daerah (Detail lihat pada Bab 4). Sehingga pemerintah kota Semarang menafsirkan perangkat daerah yang menangani fungsi keuangan, yaitu Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah merupakan perangkat daerah yang tidak mengurangi jumlah perangkat daerah yang ditetapkan. Dengan asumsi tersebut, maka Pemerintah kota Semarang menganggap besaran organisasi Dinas telah sesuai dengan ketetapan didalam PP No. 41 Tahun 2007.

Sementara dalam pembentukan Lemtekda, keempat kota tersebut telah secara bijaksana membentuk perangkat daerah ini dengan tidak menggunakan pola maksimal dengan mempertimbangkan pada kemampuan dan kebutuhan dari masing-masing daerah. Adapun Lemtekda yang dibentuk, khususnya yang menangani fungsi-fungsi tertentu (pengawasan; kepegawaian; rumah sakit; dan keuangan) dan perangkat daerah yang dibentuk secara khusus karena amanat perundang-undangan, dapat dilihat pada table berikut:

**Tabel 5.15:** Lembaga Teknis Daerah yang Dibentuk Khusus atas Amanat Perundang-Undangan dan/atau PP No. 41 Tahun 2007 Pada Pemerintah Daerah Kota

No	Pekanbaru	Semarang	Mataram	Kendari
1)	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan dan Penanaman Modal Daerah
2)	Inspektorat Kota	Inspektorat	Inspektorat Kota	Inspektorat Daerah Kota Kendari
3)	Badan Kepegawaian Daerah	Badan Kepegawaian Daerah	Badan Kepegawaian Daerah	Badan Kepegawaian Daerah
4)	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja	Satuan Polisi Pamong Praja	Satuan Polisi Pamong Praja	Satuan Polisi Pamong Praja
5)	Badan Pelayanan Terpadu	Badan Pelayanan Perijinan Terpadu	Kantor Pelayanan Perijinan Terpadu	Kantor Penyelenggaraan Pelayanan Perizinan
6)		Badan Narkotika		Rumah Sakit Umum Daerah Abunawas

Sumber: Data diolah, 2009

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa Lemtekda seperti Inspektorat; Badan Kepegawaian Daerah; Rumah Sakit Daerah; Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja termasuk kepada kriteria perangkat daerah yang tidak mengurangi jumlah (kuota) jenis perangkat daerah Lemtekda. Sedangkan lembaga lain yang dibentuk khusus<sup>16</sup>, diatur tersendiri serta merupakan perangkat daerah di luar jumlah yang ditetapkan dalam kriteria adalah Badan Narkotika dan Unit Pelayanan Perijinan Terpadu. Hal ini seperti yang tercantum pada Permendagri no. 57 Tahun 2009, bahwa

Pengaturan mengenai organisasi lembaga lain seperti lembaga penyuluhan, penanggulangan bencana, unit pelayanan perijinan terpadu, sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah, Badan Narkotika dan lain-lain akan diatur tersendiri, dan merupakan perangkat daerah di luar jumlah yang ditetapkan dalam kriteria.

<sup>16</sup> Namun demikian, pembentukan lembaga ini tetap berdasarkan pertimbangan kebutuhan daerah.





# Bab 6

PERBANDINGAN  
KELEMBAGAAN  
PEMERINTAH DAERAH DI  
TINGKAT PEMERINTAH  
KABUPATEN SEBELUM DAN  
SESUDAH DITERAPKAN  
PERATURAN PEMERINTAH  
NOMOR 41 TAHUN 2007

Dalam Bab berikut ini akan dideskripsikan kelembagaan Pemerintah Daerah, - sebelum dan pada saat menerapkan PP No. 41 Tahun 2007 - , untuk memberikan gambaran penataan besaran organisasi perangkat daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten. Penataan kelembagaan Pemerintah Daerah, saat ini diatur dengan PP No. 41 Tahun 2007 yang merupakan pengganti dari 2 (dua) kebijakan, yaitu PP No. 84 Tahun 2000 dan PP No. 8 Tahun 2003.

Parameter yang digunakan dalam menentukan besaran organisasi di Pemerintah Daerah<sup>17</sup> sebagaimana termaktub dalam PP No. 41 Tahun 2007 pasal 19, yaitu:

- a. Jumlah Penduduk;
- b. Luas Wilayah; dan
- c. Jumlah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Kemudian untuk menetapkan batasan besaran organisasi, masing-masing variabel diberikan pembobotan berbeda, yang selanjutnya menghasilkan nilai kumulatif yang akan menjadi dasar penetapan. Adapun klasifikasi dimaksud, dapat dilihat pada tabel berikut:

---

<sup>17</sup> Besaran dari masing-masing kriteria variabel tersebut dibagi dalam 2 (dua) klasifikasi wilayah, yaitu Daerah di Pulau Jawa dan di luar Pulau Jawa. Untuk mengetahui secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran PP No. 41 Tahun 2007

**Tabel 6.1 : Klasifikasi Besaran Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten/Kota**

<b>Klas Interval</b>		
1	2	3
Nilai $\leq$ 40	40 < Nilai $\leq$ 70	70 < Nilai
g. <b>Sekretariat Daerah</b> , paling banyak 3 (tiga) <b>Asisten</b> ;	g. <b>Sekretariat Daerah</b> , paling banyak 3 (tiga) <b>Asisten</b> ;	g. <b>Sekretariat Daerah</b> , paling banyak 4 (empat) <b>Asisten</b> ;
h. <b>Sekretariat DPRD</b>	h. <b>Sekretariat DPRD</b>	h. <b>Sekretariat DPRD</b>
i. <b>Dinas</b> , paling banyak 12 (dua belas)	i. <b>Dinas</b> , paling banyak 15 (lima belas)	i. <b>Dinas</b> , paling banyak 18 (delapan belas)
j. <b>Lembaga Teknis Daerah</b> , paling banyak 8 (delapan)	j. <b>Lembaga Teknis Daerah</b> , paling banyak 10 (sepuluh)	j. <b>Lembaga Teknis Daerah</b> , paling banyak 12 (dua belas)
k. <b>Kecamatan</b>	k. <b>Kecamatan</b>	k. <b>Kecamatan</b>
l. <b>Kelurahan</b>	l. <b>Kelurahan</b>	l. <b>Kelurahan</b>

Sumber: Pasal 21, PP No. 41 Tahun 2007

Pembahasan berikut, akan memberikan ulasan penataan besaran organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten :

## A. KABUPATEN KAMPAR, PROVINSI RIAU

Pada awalnya berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1956, Kabupaten Kampar dengan pusat pemerintahan di Bangkinang merupakan daerah dengan wilayah yang relatif sangat luas dan terbagi dalam 19 kecamatan, oleh karena itu, dalam menjalankan roda pemerintahan di Kabupaten Kampar, Bupati dibantu oleh dua Pembantu Bupati yaitu, Pembantu Bupati Wilayah I berkedudukan di Pasir Pangaraian dan Pembantu Bupati Wilayah II berkedudukan di Pangkalan Kerinci.

Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 53 Tahun 1999, Kabupaten Kampar dimekarkan menjadi tiga kabupaten yaitu, Kabupaten Kampar, Kabupaten Pelalawan, dan Kabupaten Rokan Hulu. Setelah pemekaran dan sampai dengan saat ini, Kabupaten Kampar merupakan daerah dengan wilayah yang terbagi dalam 20 kecamatan dengan 8 Kelurahan dan 242 desa.

Di daerah Kabupaten Kampar terdapat dua buah sungai besar yaitu, Sungai Kampar yang panjangnya ± 413,5 km, dengan kedalaman rata-rata 7,7 m dan dengan lebar rata-rata 143 meter, dan Sungai Siak Hulu yang panjangnya ± 90 km dan dengan kedalaman rata-rata 8 – 12 m.

Dua sungai besar yang terdapat di Kabupaten Kampar ini sebagian masih berfungsi baik sebagai prasarana perhubungan, sumber air bersih budi daya ikan maupun sebagai sumber energi listrik [PLTA Koto Panjang].

Luas wilayah Kabupaten Kampar saat ini kurang lebih 10.983,46 km<sup>2</sup> atau ±11,62 % dari luas wilayah Provinsi Riau (94.561,60 km<sup>2</sup>). Adapun Jumlah penduduk Kabupaten Kampar hasil Registrasi Penduduk pada 2007 tercatat 615.517 orang. Sementara sampai dengan tahun 2007 jumlah penduduk Kabupaten Kampar berdasarkan hasil Registrasi Penduduk tahun 2006 tercatat 559.586 orang.

Penyelenggaraan pembangunan di Kabupaten Kampar didukung pendanaan yang terlihat dari APBD. Berdasarkan APBD Kabupaten Kampar Tahun 2009, Pendapatan sebesar Rp 1.260.934.376.522,00 dengan Belanja sebesar 1.432.344.633.324,34.

Berdasarkan ketiga variabel pembentuk besaran organisasi di atas, kabupaten ini berada pada kelas interval ketiga ( $70 < \text{Nilai}$ ). Saat ini Kelembagaan perangkat daerah di Kabupaten Kampar sudah ditata berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, melalui Peraturan Daerah Kabupaten Kampar Tahun Nomor 6 Tahun 2008 yang ditetapkan pada tanggal 15 Februari 2008. Untuk melihat penataan OPD di Kabupaten Kampar terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 6.2:** Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kabupaten Kampar antara Sebelum dan Sesudah PP No. 41 Tahun 2007

No	Organisasi Perangkat Daerah	Dasar Hukum Penetapan Besaran Organisasi		
		PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
1	Sekretariat Daerah			
	Asisten Sekretaris Daerah	3	-	3
2	Sekretariat DPRD	1	-	1
3	Dinas Daerah	14	-	18
4	Lembaga Teknis Daerah:	12	-	12
5	Lembaga Lain	-	-	2
<b>Jumlah</b>		30	-	36

Sumber: Perda Kabupaten Kampar

Tabel di atas memperlihatkan besaran Organisasi Perangkat Daerah sebelum dan sesudah berlakunya PP 41 Tahun 2007. Dan ternyata telah terjadi perubahan dalam hal ini peningkatan besaran OPD di kabupaten Kampar. Perubahan tersebut memang tidak berlaku pada Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD di setiap daerah adalah sama yaitu satu. Akan tetapi jumlah dinas mengalami peningkatan di kabupaten ini, yaitu dari sebanyak 14 dinas sebelum PP 41 Tahun 2007 berlaku, kemudian setelah PP 41 Tahun 2007 berlaku menjadi 18 dinas. Berikut adalah nomenklatur dinas-dinas yang ada di Kabupaten Kampar sebelum dan sesudah PP 41 Tahun 2007.

**Tabel 6.3:** Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Kabupaten Kampar antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Dinas-dinas	
	PP 84/2000	PP 41/2007
1.	Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga	Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga
2.	Dinas Kesehatan	Dinas Kesehatan
3.	Dinas Pendapatan Daerah	Dinas Pendapatan Daerah
4.	Dinas Perhubungan dan Pariwisata	Dinas Perhubungan, Informasi dan Komunikasi
5.	Dinas Tenaga Kerja dan Kependudukan	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil
6.	Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah	Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah
7.	Dinas Pertanian Tanaman Pangan	Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura
8.	Dinas Peternakan	Dinas Peternakan
9.	Dinas Perkebunan	Dinas Perkebunan
10.	Dinas Kehutanan	Dinas Kehutanan
11.	Dinas Pertambangan dan Energi	Dinas Pertambangan dan Energi
12.	Dinas Perikanan	Dinas Perikanan
13.	Dinas Perindustrian Perdagangan dan Pasar	Dinas Perindustrian dan Perdagangan
14.	Dinas Pekerjaan Umum Pemukiman dan Prasarana Wilayah	Dinas Bina Marga dan Pengairan
15.		Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang
16.		Dinas Pariwisata dan Kebudayaan
17.		Dinas Pasar, Kebersihan dan Pertamanan
18.		Dinas Sosial dan Tenaga Kerja

Perbandingan Kelembagaan Pemerintah Daerah Di Tingkat Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007  
Sebelum Dan Sesudah Diterapkan Peraturan Pemerintah

Sumber: Data diolah, 2009

Tabel 6.3 memperlihatkan, bahwa terjadi peningkatan besaran organisasi pada Dinas di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Kampar, yaitu sebanyak 4 (empat) Dinas. Peningkatan jumlah Dinas tersebut disebabkan karena pemisahan urusan yang sebelumnya beberapa urusan diwadahi oleh 1 (satu) dinas, yaitu:

- Dinas Perhubungan dan Pariwisata dipisahkan menjadi Dinas Perhubungan, Informasi dan Komunikasi, dan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan;
- Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Pasar menjadi Dinas Perindustrian dan Perdagangan, dan Dinas Pasar, Kebersihan dan Pertamanan;

- Dinas Pekerjaan Umum Pemukiman dan Prasarana Wilayah dibentuk menjadi Dinas Bina Marga dan Pengairan dengan Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang; dan
- Dinas Tenaga Kerja dan Kependudukan setelah PP 41 Tahun 2007 berlaku menjadi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil dan Dinas Sosial dan Tenaga Kerja

Selain itu, penataan organisasi dinas berdampak pada perubahan nomenklatur karena penggabungan urusan, seperti Dinas Perhubungan, Informasi dan Komunikasi dan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan; Dinas Pasar, Kebersihan dan Pertamanan; dan Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura.

Nomenklatur lembaga teknis daerah di kabupaten ini pun mengalami perubahan, namun pada segi jumlah tidak mengalami perubahan. Tabel berikut menunjukkan perbandingan lemekda sebelum dan setelah PP No. 41 Tahun 2007.

**Tabel 6.4:** Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Kabupaten Kampar antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Lembaga Teknik Daerah	
	PP 84/2000	PP 41/2007
1.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
2.	Badan Pengawas Daerah	Inspektorat
3.	Badan Administrasi Kepegawaian dan Diklat (BAKD)	Badan Kepegawaian Daerah
4.	Badan Penelitian dan Pengembangan	Badan Penelitian dan Pengembangan
5.	Badan Sosial Pemberdayaan dan Perlindungan Masyarakat	Badan Kesatuan Bangsa, Pemberdayaan dan Perlindungan Masyarakat
6.	BAPEDALDA	Badan Lingkungan Hidup
7.	RSUD	RSUD Bangkinang
8.	Kantor Arsip dan Pusat Data	Kantor Perpustakaan dan Arsip
9.	Kantor PP	Satuan Polisi Pamong Praja
10.	Kantor Informasi Penyuluhan	Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana
11.	Kantor Ketahanan Pangan	Badan Promosi dan Penanaman Modal
12.	Kantor Kebersihan Pertamanan dan Pemakaman	Kantor Pengolahan Data Elektronik dan Dokumentasi

Sumber: Data diolah, 2009

Terdapat tiga lembaga teknis daerah yang nomenklaturnya tidak berubah setelah PP 41 Tahun 2007 berlaku dan lainnya berubah nomenklatur. Lembaga Teknis Daerah yang tetap nomenklaturnya yaitu Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Penelitian dan Pengembangan serta Rumah Sakit Umum Daerah. Sedangkan lembaga teknis daerah yang nomenklaturnya berubah setelah PP 41 Tahun 2007 berlaku adalah Badan Pengawas Daerah menjadi Inspektorat, Badan Administrasi Kepegawaian dan Diklat (BAKD) menjadi Badan Kepegawaian Daerah,

Badan Sosial Pemberdayaan dan Perlindungan Masyarakat menjadi Badan Kesatuan Bangsa, Pemberdayaan dan Perlindungan Masyarakat, BAPEDALDA menjadi Badan Lingkungan Hidup, Kantor Arsip dan Pusat Data menjadi Kantor Pengolahan Data Elektronik dan Dokumentasi dan Kantor Perpustakaan dan Arsip, Kantor Informasi Penyuluhan dan Kantor Ketahanan Pangan bergabung menjadi Badan Penyuluhan Pertanian dan Ketahanan Pangan, Kantor Pamong Praja menjadi Satuan Polisi Pamong Praja.

Dua lembaga teknis daerah yang baru terbentuk setelah PP 41 Tahun 2007 diberlakukan adalah Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana, dan Badan Promosi dan Penanaman Modal.

Selain Lemtekda di atas, terdapat lembaga lain yang bukan menjadi organik dalam Lemtekda tetapi menjadi bagian dari perangkat daerah yang termasuk kedalam rumpun jenis Lemtekda<sup>18</sup> yaitu Kantor Pelayanan Terpadu dan Badan Penyuluhan Pertanian dan Ketahanan Pangan.

## B. KABUPATEN PEKALONGAN, PROVINSI JAWA TENGAH

Kabupaten Pekalongan sebagai salah satu daerah otonom di Propinsi Jawa Tengah, letaknya di sepanjang pantai utara Laut Jawa, memanjang ke selatan berbatasan dengan wilayah ex-Karesidenan Banyumas. Sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Batang dan Kota Pekalongan serta sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Pemalang.

Kabupaten Pekalongan mempunyai luas wilayah sebesar  $\pm 836,13 \text{ Km}^2$  terdiri dari 19 kecamatan dan 283 desa/kelurahan. Jumlah penduduk Kabupaten Pekalongan pada tahun 2007 sebanyak **912.365 jiwa**. Terdiri dari 459.295 orang laki-laki dan 453.070 orang perempuan. Dari tahun ke tahun jumlah penduduk Kabupaten Pekalongan terus bertambah, jika dibandingkan dengan tahun 2006 telah bertambah sebanyak 20.923 jiwa atau sebesar 2,35%.

Penduduk Kabupaten Pekalongan sebagian besar tinggal di daerah pedesaan. Kepadatan penduduk rata-rata di Kabupaten Pekalongan pada tahun 2007 sebesar 1,091 jiwa/km<sup>2</sup>, sedangkan kepadatan penduduk paling besar di Kecamatan Buaran yaitu 4.558 jiwa/km<sup>2</sup>, sedangkan kepadatan penduduk paling kecil adalah di Kecamatan Petungkriono sebesar 166 jiwa/km<sup>2</sup>.

Pada tahun 2007 pendapatan total kabupaten Pekalongan (setelah perubahan) adalah sebesar **Rp. 551.891.316.216,00** dengan Pendapatan Asli Daerah sebesar Rp. 37.117.857.216,00; Dana Perimbangan sebesar Rp. 480.780.089.000,00; dan Lain-lain Pendapatan yang Sah sebesar Rp. 33.993.370.000,00.

Dengan data-data di atas yaitu luas wilayah, jumlah penduduk dan pendapatan daerah maka dapat kita ketahui berapa semestinya besaran perangkat daerah di kabupaten Pekalongan sesuai dengan PP 41/2007. Berdasarkan PP 41/2007, kabupaten Pekalongan memiliki nilai kumulatif  $40 < \text{Nilai} \leq 70$  (kelas interval 2). Tabel

<sup>18</sup> Lihat Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 57 Tahun 2007

berikut merupakan perkembangan besaran Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pekalongan mulai dari PP 84/2000, PP 8/2003 sampai PP 41/2007.

**Tabel 6.5:** Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kabupaten Pekalongan antara Sebelum dan Sesudah PP No. 41 Tahun 2007

No	Organisasi Perangkat Daerah	Dasar Hukum Penetapan Besaran Organisasi		
		PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
1	Sekretariat Daerah			
	Asisten Sekretaris Daerah	3	3	3
2	Sekretariat DPRD	1	1	1
3	Dinas Daerah	8	12	12
4	Lembaga Teknis Daerah:	17	10	11
5	Lembaga Lain	-	-	-
<b>Jumlah</b>		29	26	27

Sumber: Data diolah, 2009

Pemerintah kabupaten Pekalongan memiliki keseriusan dalam menata organisasinya. Hal ini seperti yang tergambar pada tabel di atas dimana pemerintah kabupaten Pekalongan selalu menerapkan setiap kebijakan penataan organisasi yang dikeluarkan pemerintah. Jika dibandingkan, terjadi fluktuasi dalam besaran organisasinya. Pada PP No. 84 Tahun 2000 jumlah total besaran organisasinya adalah 29 OPD, kemudian mengalami penurunan ketika diterapkannya PP No. 8 Tahun 2003 yaitu 26 OPD dan pada PP No. 41 Tahun 2007 naik menjadi 27 OPD.

Jumlah Sekretariat Daerah, Asisten Sekretaris Daerah dan Sekretariat Daerah berdasarkan ketiga PP tersebut tidak berubah. Perubahan terjadi pada besaran dinas dan lembaga teknis daerah. Pada saat PP No. 84 Tahun 2000 jumlah dinas di kabupaten ini adalah 8 dinas, sedangkan pada saat PP No. 8 Tahun 2003 dan PP No. 41 Tahun 2007 masing-masing berjumlah 12 dinas. Tabel berikut menunjukkan nomenklatur dinas-dinas yang ada di Kabupaten Pekalongan berdasarkan ketiga PP tersebut.

**Tabel 6.6:** Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Kabupaten Pekalongan antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Dinas-dinas		
	PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
1.	Dinas Pekerjaan Umum	Dinas Pekerjaan Umum	Dinas Pekerjaan Umum
2.	Dinas Kesehatan	Dinas Kesehatan	Dinas Kesehatan
3.	Dinas Pendidikan	Dinas Pendidikan	Dinas Pendidikan
4.	Dinas Kelautan dan Perikanan	Dinas Kelautan dan Perikanan	Dinas Kelautan dan Perikanan
5.	Dinas Pendapatan Daerah	Dinas Pendapatan Daerah	Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset
6.	Dinas Pertanian	Dinas Pertanian dan Peternakan	Dinas Pertanian dan Kehutanan
7.	Dinas Kehutanan dan Perkebunan	Dinas Kehutanan dan Perkebunan	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil
8.	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Penanaman Modal	Dinas Pemuda, Olahraga, Pariwisata dan Kebudayaan
9.		Dinas Komperasi, Usaha Kecil dan Menengah	Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Industri dan Perdagangan
10.		Dinas Sosial, Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana	Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi
11.		Dinas Perhubungan	Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
12.		Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan	Dinas Pengairan, Pertambangan, Kebersihan dan Pertamanan

Sumber: Data diolah, 2009

Berdasarkan tabel 6.6 di atas, terdapat empat dinas yang nomenklaturnya tidak berubah, yaitu Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan dan Dinas Kelautan dan Perikanan, sedangkan dinas-dinas lainnya terjadi perubahan nomenklatur. Seperti Dinas Pendapatan Daerah yang terdapat pada PP No. 84 Tahun 2000 dan PP No. 8 Tahun 2003 berubah nama menjadi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset pada PP No. 41 Tahun 2007. Dinas Pertanian yang terdapat pada PP No. 84 Tahun 2000 berubah menjadi Dinas Pertanian dan Peternakan pada PP No. 8 Tahun 2003 kemudian berganti menjadi Dinas Pertanian dan Kehutanan pada PP No. 41 Tahun 2007. Dinas Perindustrian dan Perdagangan pada PP No. 84 Tahun 2000 serta Dinas Komperasi, Usaha Kecil dan Menengah pada PP No. 8 Tahun 2003 menjadi Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan

Menengah, Industri dan Perdagangan pada PP No. 41 Tahun 2007. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil serta Dinas Pemuda, Olahraga, Pariwisata dan Kebudayaan pada PP No. 41 Tahun 2007 merupakan dinas baru yang sebelumnya tidak terdapat di PP No. 84 Tahun 2000 maupun PP No. 8 Tahun 2003.

Demikian halnya dengan jumlah dan nomenklatur Lemtekda di kabupaten ini. Pada saat PP No. 84 Tahun 2000 berlaku, jumlah Lemtekda di Kabupaten Pekalongan adalah 17, pada saat PP No. 8 Tahun 2000 berlaku, jumlah lemtekda yang ada adalah 10 dan pada saat PP No. 41 Tahun 2007 berlaku, jumlah lemtekda adalah 11. Berikut ini merupakan tabel perbandingan nomenklatur lembaga teknis daerah di Kabupaten Pekalongan antara sebelum dan sesudah PP No. 41 Tahun 2007.

**Tabel 6.7** : Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Kabupaten Pekalongan antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Lembaga Teknik Daerah		
	PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
1	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda)	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penanaman Modal
2	Badan Pengawasan Daerah (Bawasda)	Badan Pengawasan Daerah	Inspektorat
3	Kantor Pariwisata dan Kebudayaan	Kantor Pariwisata dan Kebudayaan	Kantor Ketahanan Pangan
4	Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat	Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat	Kantor Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat
5	Kantor Pengelolaan Data Elektrik dan Arsip Daerah	Kantor Pengelolaan Data dan Informasi Telematika	Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah
6	Kantor Pertanahan	Badan Kepegawaian Daerah	Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan
7	Kantor Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah	Satpol PP	Satuan Polisi Pamong Praja
8	Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil	Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil	Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana
9	Kantor Tenaga Kerja dan Transmigrasi	Kantor Tenaga Kerja dan Transmigrasi	Kantor Lingkungan Hidup
10	Kantor Pengelolaan Sumber Daya Air	Kantor Pengelolaan Sumber Daya Air	Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD)
11	Badan Pengelolaan dan Pengendalian Dampak Lingkungan (Bappedal) (asalnya Kantor Pengelolaan Lingkungan Hidup)		Kantor Pemberdayaan Masyarakat
12	Badan Pengelola Rumah Sakit		

No	Lembaga Teknik Daerah		
	PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
	Umum Daerah Kraton (asalnya Perangkat Daerah Khusus)		
14	Kantor Pemberdayaan Masyarakat Desa		
13	Kantor Perhubungan		
15	Kantor Kesejahteraan Sosial		
16	Kantor Kebersihan dan Pertamanan		
17	Kantor Pengelola Aset Daerah		

Sumber: Data diolah, 2009

Tidak ada satupun lembaga teknis daerah di Kabupaten Pekalongan ini yang tetap nomenklaturnya sejak PP No. 84 Tahun 2000 hingga PP No. 41 Tahun 2007. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah misalnya yang nomenklaturnya berubah menjadi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penanaman Modal sejak diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007. Demikian halnya dengan Badan Pengawas Daerah, setelah PP No. 41 Tahun 2007 keluar badan ini berubah nomenklatur menjadi inspektorat. Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat berubah menjadi Kantor Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat setelah PP No. 41 Tahun 2007. Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil pada PP No. 84 Tahun 2000 dan PP No. 8 Tahun 2003 berubah menjadi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil pada PP No. 41 Tahun 2007. Kantor Pariwisata dan Budaya berubah jenis menjadi Dinas Pemuda, olahraga, Pariwisata dan Kebudayaan. Sedangkan peralihan dari PP No. 8 Tahun 2003 ke PP No. 41 Tahun 2007 pada besaran organisasinya terjadi penambahan jumlah RSUD dari satu (RSUD Kraton) menjadi dua (RSUD Kraton dan RSUD Kajen).

## C. KABUPATEN LOMBOK BARAT, PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT

Kabupaten Lombok Barat dengan Luas Wilayah 1.672.15Km<sup>2</sup> atau 167.215 Ha, terletak antar 115,46° sampai dengan 11.28 Bujur Timur, dari 8.12° sampai dengan 8.55° Lintang Selatan batas-batas wilayah yaitu Sebelah Utara Laut Jawa, sebelah Selatan Samudera Indonesia, sebelah Barat Selat Lombok dan Kota Madya Mataram, sebelah Timur Kabupaten Lombok Tengah dan Kabupaten Lombok Timur, terbagi dalam 15 Kecamatan.

Jumlah penduduk kota Lombok Barat pada tahun 2007 menurut BPS Kab. Lombok Barat adalah **796.107** jiwa. Dari 15 kecamatan yang ada, Kecamatan Narmada merupakan kecamatan yang memiliki jumlah penduduk yang terbesar yaitu 87.263 jiwa. Sedangkan Kecamatan Pemenang dengan penduduk 31.368 jiwa menjadi kecamatan dengan penduduk terkecil jumlahnya.

Sedangkan realisasi penerimaan daerah otonom Kab. Lombok Barat tahun anggaran 2007 adalah sebesar Rp. **559.498.683.676,26**. Dimana jumlah tersebut

berasal dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebesar Rp. 36.728.454.466,96; dari dana perimbangan sebesar Rp. 511.106.501.501,00 dan dari pendapatan lain-lain yang sah sebesar Rp. 11.663.727.708,30.

Dengan mengacu pada kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 yang menetapkan besaran organisasi berdasarkan variabel : 1) jumlah penduduk; 2) Luas Wilayah; dan 3) Jumlah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), maka kabupaten Lombok Barat memiliki nilai > 70 (Kelas Interval 3). Berdasarkan nilai kumulatif tersebut, kabupaten Lombok Barat melalui Peraturan Daerah Kab. Lombok Barat No. 9 Tahun 2008<sup>19</sup> membentuk perangkat daerah sebagai berikut:

**Tabel 6.8 :** Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kabupaten Lombok Barat antara PP 84/2000, PP 8/2003 dan PP 41/2007

No	Jenis Perangkat Daerah	Dasar Hukum Penetapan Besaran Organisasi		
		PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
1.	Sekretariat Daerah			
	Asisten Sekretaris Daerah	3	-	3
2.	Sekretariat DPRD	1	-	1
3.	Dinas Daerah	15	-	13
4.	Lembaga Teknis Daerah	10	-	12
5.	Lembaga Lain	-	-	2
<b>Jumlah</b>		29	-	31

Sumber: data diolah, 2009

Merujuk pada tabel 6.8, organisasi perangkat daerah pada pemerintah daerah Lombok Barat mengalami peningkatan jika dibandingkan dengan sebelum diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007. Jumlah OPD yang semula adalah 29, kemudian bertambah menjadi 31 OPD.

Sama seperti dua kabupaten terdahulu bahwa jumlah Sekretariat Daerah, Asisten Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD sebelum dan sesudah PP 41 Tahun 2007 keluar masing-masing adalah satu untuk Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD serta tiga untuk jumlah Asisten Sekretaris Daerah. Perubahan terjadi pada jumlah dinas dan lembaga teknik daerah, masing-masing berkurang satu. Sebelum PP 41 berlaku jumlah dinas dan lembaga teknis daerah masing-masing 15 dan 10, setelah PP 41 Tahun 2007 berlaku jumlah dinas dan lembaga teknis daerah masing-masing 13 dan 12. Tabel berikut menunjukkan perbandingan nomenklatur dinas di kabupaten Lombok Barat sebelum dan sesudah PP 41 Tahun 2007 berlaku.

**Tabel 6.9:** Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Kabupaten Lombok Barat antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

<sup>19</sup> Peraturan Daerah Kabupaten Lombok Barat No. 9 Tahun 2008 tentang Pembentukan Susunan Organisasi Perangkat Daerah.

No	Dinas-dinas	
	PP 84/2000	PP 41/2007
1.	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga
2.	Dinas Kesehatan Masyarakat	Dinas Kesehatan
3.	Dinas Pertanian, Tanaman Pangan dan Peternakan	Dinas Pertanian
4.	Dinas Kehutanan dan Perkebunan	Dinas Kehutanan
5.	Dinas Kependudukan, Transmigrasi dan Tenaga Kerja	Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi
6.	Dinas Kelautan dan Perikanan	Dinas Kelautan dan Perikanan
7.	Dinas Perhubungan	Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
8.	Dinas Pariwisata, Seni dan Budaya	Dinas Pariwisata dan Kebudayaan
9.	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Dinas Perindustrian dan Perdagangan
10.	Dinas Pekerjaan Umum Pemukiman Prasarana Wilayah	Dinas Pekerjaan Umum, Pertambangan dan Energi
11.	Dinas Pendapatan	Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah
12.	Dinas Koperasi	Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah
13.	Dinas Pertanahan	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil
14.	Dinas Sosial	
15.	Dinas Pertambangan	

Sumber: data diolah, 2009

Tabel 6.9 di atas, terdapat dua dinas yang nomenklaturnya tidak berubah, yaitu Dinas Kelautan dan Perikanan dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan. Sedangkan dinas yang lainnya berubah karena penggabungan antara dua dinas menjadi satu dinas, pecahan dari satu dinas menjadi dua dinas atau lebih ataupun hanya berubah nomenklaturnya saja. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan misalnya. Setelah PP 41 Tahun 2007 mulai berlaku, dinas ini kemudian menjadi Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga serta Dinas Pariwisata dan Kebudayaan. Dinas Kesehatan Masyarakat menjadi Dinas Kesehatan, Dinas Pertanian, Tanaman Pangan dan Peternakan menjadi Dinas Pertanian, Dinas Kehutanan dan Perkebunan menjadi Dinas Kehutanan. Selanjutnya Dinas Kependudukan, Transmigrasi dan Tenaga Kerja dan Dinas Sosial dirubah menjadi Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi serta Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil. Sedangkan Dinas Perhubungan berubah menjadi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika.

Kemudian Dinas Pekerjaan Umum Pemukiman Prasarana Wilayah dan Dinas Pertambangan pada PP 84 Tahun 2003 menjadi Dinas Pekerjaan Umum, Pertambangan dan Energi pada PP 41 Tahun 2007. Dinas Pendapatan menjadi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah, sedangkan Dinas Koperasi menjadi Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah.

Untuk melihat perubahan nomenklatur lembaga teknis daerah yang terjadi di kabupaten ini disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 6.10:** Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Kabupaten Lombok Barat antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Lembaga Teknik Daerah	
	PP 84/2000	PP 41/2007
1	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
2	Badan Pengawas Daerah	Inspektorat
3	Badan Penelitian dan Pengembangan dan Diklat	Badan Kepegawaian Daerah
4	Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa	Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa
5	Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat	Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat
6	Badan Penanaman Modal dan Lingkungan Hidup	Badan Lingkungan Hidup
7	Badan Keluarga Berencana	Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan
8	Kantor Pengolah Data dan Sistem Informasi	Kantor Arsip Daerah
9	Kantor Satpol PP	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja
10	Kantor Informasi dan Komunikasi	Kantor Perpustakaan Daerah
11		Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD)
12		Kantor Kebersihan dan Tata Kota

Sumber: Data diolah, 2009

Seperti dua kabupaten terdahulu, Bawasda yang terdapat pada PP 84 Tahun 2000 berubah menjadi Inspektorat pada PP 41 Tahun 2007. Antara PP 84 Tahun 2000 dan PP 41 Tahun 2007 nomenklatur Badan Perencanaan Pembangunan Daerah tidak mengalami perubahan. Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat berubah menjadi Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat. Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa menjadi Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa, Badan Keluarga Berencana menjadi Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan. Kantor Pengolah Data dan Sistem Informasi berubah menjadi Kantor Arsip Daerah dan Kantor Perpustakaan Daerah.

Selain daripada Lemtekda di atas, terdapat 2 (dua) lembaga yang termasuk dalam rumpun jenis Lemtekda namun tidak mengurangi jatah Lemtekda pada Pemerintah kabupaten Lombok Barat, yaitu Kantor Pelayanan Terpadu Perijinan Daerah serta Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan, Kehutanan dan Ketahanan Pangan Daerah.

## D. KABUPATEN KONAWE, PROVINSI SULAWESI TENGGARA

Kabupaten Konawe<sup>20</sup> dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 29 Tahun 1959 tentang Pembentukan Daerah Tk. II di Sulawesi Tenggara. Kabupaten Konawe mengalami 2 kali pemekaran, yaitu pertama, pada tahun 2003, berdasarkan UU Nomor 4 tahun 2003 tanggal 25 Februari 2003 dengan terbentuknya Kabupaten Konawe Selatan dan kedua pada tahun 2007, berdasarkan UU No. 13 Tahun 2007 pada tanggal 2 Januari 2007, Kabupaten Konawe dimekarkan kembali dengan terbentuknya Kabupaten Konawe Utara.

Ibukota Kabupaten Konawe terletak Unaaha yang ditetapkan pertama kali pada tahun 1985, yang berjarak ± 70 km dari Ibukota Provinsi Sulawesi Tenggara, Kendari. Unaaha, telah menjadi salah pusat kegiatan pemerintahan dan roda perekonomian di jalur lalu lintas utama perdagangan Selatan – Tenggara. Terkadang, oleh banyak kalangan, Unaaha dikenal sebagai kota transit, yakni tempat persinggahan para saudagar, pengusaha dan kelompok sosial lain yang memiliki tradisi bolak balik dari Kendari, Kolaka dan Makassar, Sulawesi Selatan<sup>21</sup>.

Luas wilayah Kab. Konawe sekira **6.666,52 km<sup>2</sup>** atau 24,24% dari luas wilayah daratan Sulawesi Tenggara, dengan pembagian wilayah administratif, 2007, terdiri dari 26 Kecamatan; 52 Kelurahan dan 286 desa<sup>22</sup>. Berdasarkan hasil Supas dan Susenas Kor tahun 2007, jumlah penduduk sebanyak **224.345 jiwa**.

Pada tahun 2007 total pendapatan kabupaten Konawe adalah sebesar **Rp. 512.131.453.000,36** dengan Pendapatan Asli Daerah sebesar Rp. 12.767.706.000,36; Dana Perimbangan Rp. 476.358.211.000,00 dan Lain-lain Pendapatan yang Sah sebesar Rp. 23.005.547.000,00.

Dengan kondisi seperti yang tergambaran di atas, maka kabupaten Konawe berdasarkan PP 41/2007 dengan tiga variabelnya yaitu 1) jumlah penduduk; 2) Luas Wilayah; dan 3) Jumlah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) memiliki nilai kumulatif  $40 < \text{Nilai} \leq 70$  (kelas interval 2). Berdasarkan nilai kumulatif tersebut, maka kabupaten Konawe dengan Perda 11/2007 tentang Susunan Organisasi Daerah, Perda 12/2007 tentang Susunan Organisasi Teknis dan Perda 13/2008 tentang Susunan Organisasi Badan/Kantor, tanggal 31 Desember 2007<sup>23</sup> dilaksanakan pembentukan perangkat daerah sebagai berikut:

**Tabel 6.11:** Perbandingan Besaran Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Antara Sebelum dan Sesudah Diberlakukannya PP 41/2007

No	Organisasi Perangkat Daerah	Dasar Hukum Penetapan Besaran Organisasi		
		PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007

<sup>20</sup> sebelumnya bernama Kabupaten Kendari, yang berubah menjadi Kabupaten Konawe berdasarkan PP No. 26/2004

<sup>21</sup> <http://yhs2008.wordpress.com/2009/01/>; 90709;10:34

<sup>22</sup> Konawe Dalam Angka 2008

<sup>23</sup> RPJMD Kabupaten Konawe Tahun 2008-2013

No	Organisasi Perangkat Daerah	Dasar Hukum Penetapan Besaran Organisasi		
		PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
1	Sekretariat Daerah			
	Asisten Sekretaris Daerah	2	3	3
2	Sekretariat DPRD	1	1	1
3	Dinas Daerah	18	17	15
4	Lembaga Teknis Daerah:	13	14	11
5	Lembaga Lain	-	-	1
<b>Jumlah</b>		34	35	31

Sumber: Perda Kabupaten konawe

Tabel di atas, menggambarkan bahwa perubahan organisasi perangkat daerah dari PP No. 84 Tahun 2000 sampai PP No. 41 Tahun 2007 terjadi *perampingan volume organisasi*. Penurunan jumlah perangkat daerah terjadi pada dinas dan lembaga teknis daerah. Pada PP No. 84 Tahun 2000 dinas berjumlah 18 dinas, pada PP No. 8 Tahun 2003 berjumlah 17 dan pada PP No. 41 Tahun 2007 berjumlah 15. Perubahan yang terjadi pada jumlah dinas ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6.12:** Perbandingan Dinas-dinas di Pemerintah Kabupaten Konawe antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Dinas-dinas		
	PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
1.	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Dinas Pendidikan
2.	Dinas Kesehatan	Dinas Kesehatan	Dinas Kesehatan
3.	Dinas Tata Ruang Bangunan dan Kebersihan	Dinas Tata Ruang, Tata Bangunan dan Kebersihan	Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang
4.	Dinas Peternakan	Dinas Peternakan	Dinas Peternakan
5.	Dinas Pertanian Tanaman Pangan	Dinas Pertanian Tanaman Pangan	Dinas Pertanian
6.	Dinas Perkebunan	Dinas Perkebunan	Dinas Pertambangan dan Energi
7.	Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah	Dinas Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah	Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah
8.	Dinas Kehutanan	Dinas Kehutanan	Dinas Kehutanan
9.	Dinas Perikanan dan Kelautan	Dinas Perikanan dan Kelautan	Dinas Kelautan dan Perikanan
10.	Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi	Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi	Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
11.	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	Dinas Perindustrian dan Perdagangan

No	Dinas-dinas		
	PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
12.	Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan PPH	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi
13.	Dinas Pariwisata Seni dan Budaya	Dinas Pariwisata, Seni dan Budaya	Dinas Pemuda, Olah Raga, Kebudayaan dan Pariwisata
14.	Dinas Pendapatan	Dinas Pendapatan	Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
15.	Dinas Pertambangan dan Energi	Dinas Pertambangan dan Energi	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil
16.	Dinas Kesejahteraan Sosial	Dinas Kesejahteraan Sosial	
17.	Dinas Pemukiman dan Prasarana Wilayah	Dinas Pemukiman dan Prasarana Wilayah	
18.	Dinas Kependudukan		

Sumber: Perda Kabupaten Konawe Tahun 2000 dan 2008

Berdasarkan perbandingan jumlah dan nomenklatur dinas di Kabupaten Konawe seperti yang tertera pada tabel di atas, terdapat lima dinas yang nomenklaturnya tidak berubah, yaitu Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Perikanan dan Kelautan, Dinas Kehutanan, Dinas Peternakan dan Dinas Kesehatan. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan serta Dinas Tata Ruang Bangunan dan Kebersihan pada PP No. 84 Tahun 2000 dan PP No. 8 Tahun 2003 masing-masing berubah menjadi Dinas Pendidikan dan Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang pada PP No. 41 Tahun 2007. Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan PPH serta Dinas Kesejahteraan Sosial pada PP No. 84 Tahun 2000 dan PP No. 8 Tahun 2003 bergabung menjadi Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi pada PP No. 84 Tahun 2000 dan PP No. 8 Tahun 2003 berubah nomenklaturnya menjadi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika. Ruang lingkup Komunikasi dan Informatika sebelumnya ada pada Badan Komunikasi, Informasi, Telematika, dan Sandi. Dinas Pendapatan pada PP No. 84 Tahun 2000 dan PP No. 8 Tahun 2003 berubah menjadi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah pada PP No. 41 Tahun 2007. Dinas Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah berubah menjadi Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah pada PP No. 41 Tahun 2007. Dinas Pertanian Tanaman Pangan menjadi Dinas Pertanian, Dinas Pendapatan nomenklaturnya menjadi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah.

**Tabel 6.13 :** Perbandingan Lembaga Teknis Daerah di Pemerintah Kabupaten Konawe antara Sebelum dan Sesudah Diterapkannya PP No. 41 Tahun 2007

No	Lembaga Teknik Daerah		
	PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007

No	Lembaga Teknik Daerah		
	PP 84/2000	PP 8/2003	PP 41/2007
1	Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah	Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah (BAPEDALDA)	Badan Lingkungan Hidup
2	Badan Pengawasan	Badan Pengawasan Daerah (BAWASDA)	Inspektorat Daerah
3	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penanaman Modal
4	Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa	Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa	Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa
5	Badan Pendidikan dan Latihan	Badan Kepergawaiian Daerah, Pendidikan dan Latihan	Badan Kepegawaiian Daerah, Pendidikan dan Latihan
6	Kantor Kesatuan Bangsa	Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat	Badan Kesatuan Bangsa
7	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja	Satuan Polisi Pamong Praja
8	Kantor Perpustakaan	Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah	Kantor Perpustakaan, Arsip Daerah
9	Kantor Pelayanan Perizinan Daerah	Kantor Pelayanan Perizinan Daerah	Kantor Ketahanan Pangan
10	Kantor Informasi Teknologi dan Penyuluhan Pertanian	Kantor Informasi Teknologi dan Penyuluhan Pertanian	Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan
11	Kantor Pengolahan Data Elektronik dan Arsip Daerah	Badan Komunikasi, Informasi, Telematika, dan Sandi	RSUD
12	Kantor Penanaman Modal daerah	Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah	
13	Kantor Perlindungan Masyarakat	Badan Keluarga Berencana dan Kependudukan	
14		RSUD	

Sumber: Perda Kabupaten Konawe Tahun 2000 dan 2008

Tabel di atas menunjukkan perubahan nomenklatur lembaga teknis daerah di Kabupaten Konawe. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Kantor Penanaman Modal daerah pada PP 84 Tahun 2000 berubah menjadi Badan Perencanaan dan Penanaman Modal Daerah (BP3MD) pada PP 41 Tahun 2007. Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah (BAPEDALDA) berubah nomenklatur menjadi Badan Lingkungan Hidup. Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa berubah nomenklatur menjadi Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa. Badan Keluarga Berencana dan Kependudukan nomenklaturnya menjadi Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan. Dan ruang likup

Kependudukan berada pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil. Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat menjadi Badan Kesatuan Bangsa.

Kemudian sama seperti pemerintah kabupaten lainnya yang menjadi lokus penelitian ini, pada pemerintah kabupaten Konawe juga terdapat lembaga yang tidak mengurangi jatah kuota Lemtekda namun termasuk rumpun jenis Lemtekda yaitu Badan Pelaksanaan Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan

## E. KESESUAIAN BESARAN ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI PEMERINTAH KABUPATEN BERDASARKAN PP No. 41 TAHUN 2007

Berdasarkan deskripsi di atas diketahui, bahwa daerah-daerah Kabupaten tersebut (Kampar, Pekalongan, Lombok Barat dan Konawe) telah menata organisasi perangkat daerahnnya dan sesuai dengan pada PP 41 Tahun 2007. Begitupun dalam menetapkan besaran organisasi, keempat daerah kabupaten telah berupaya menyesuaikan kebutuhan Daerah masing-masing<sup>24</sup>, sehingga terjadi variasi (tidak seragam) dalam besaran organisasi perangkat daerah. Hal tersebut, antara lain disebabkan karena terdapat Daerah yang telah menata OPD berdasarkan PP No. 8 Tahun 2003 seperti Kab. Pekalongan dan Konawe, sehingga perubahan OPD berupa penurunan jumlah dan sebaliknya. Adapun Daerah yang, perubahannya berupa peningkatan OPD adalah Kabupaten Kampar dan Lombok Barat.

Kecenderungan variasi besaran OPD juga disebabkan karena, terdapat Daerah yang dalam penetapan besaran jenis organisasi perangkat daerahnnya memanfaatkan batasan maksimal (kuota) dan ada pula Daerah yang menetapkan lebih rendah ( dibawah kuota) sebagaimana diatur dalam PP 41 Tahun 2007. Untuk melihat secara menyeluruh kesesuaian dan variasi atas penetapan besaran dan jenis organisasi perangkat daerah dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6.14:** Kesesuaian dan Variasi Besaran Jenis Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintah Kabupaten Berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007

Jenis Perangkat Daerah	Pemerintah Daerah Kabupaten							
	Kampar		Pekalongan		Lombok Barat		Konawe	
	K	E	K	E	K	E	K	E
Sekretaris Daerah (Asisten)	4	3	3	3	4	3	3	3

<sup>24</sup> Penjelasan umum PP No. 41 Tahun 2007

Jenis Perangkat Daerah	Pemerintah Daerah Kabupaten							
	Kampar		Pekalongan		Lombok Barat		Konawe	
	K	E	K	E	K	E	K	E
Sekretariat DPRD	1	1	1	1	1	1	1	1
Dinas Daerah	18	18	15	12	18	13	15	15
Lembaga Teknis Daerah	12	12	10	11	12	12	10	11

Sumber: Data diolah, 2009

Ket: K= Kuota berdasarkan PP No. 41/2007

E= Existing (kondisi saat ini)

Dalam tabel 6.14 terlihat, kecenderungan jenis perangkat daerah yang dibentuk secara maksimal (sesuai kuota) adalah Sekretariat Daerah. Dari keempat lokus, hanya kabupaten Lombok Barat yang tidak mempergunakan kuota maksimal besaran organisasi perangkat daerah. Sedangkan untuk Dinas Daerah, yang mengambil jatah maksimal adalah Kabupaten Kampar dan Kabupaten Konawe. Untuk Kabupaten Pekalongan dan Kabupaten Lombok Barat tidak membentuk Dinas Daerahnya dengan memakai jatah maksimal. Hal ini didasarkan pada kemampuan serta kebutuhan dari masing-masing kabupaten.

Terkait dengan besaran Lembaga Teknis Daerah, walaupun terlihat melebihi kuota, namun pada dasarnya tidak melebihi batas. Hal ini didasarkan atas penjelasan umum PP 41 Tahun 2007 yang menyatakan bahwa perangkat daerah yang menangani fungsi pengawasan; kepegawaian; rumah sakit; dan keuangan tidak mengurangi jumlah perangkat daerah yang ditetapkan dalam PP No. 41 tahun 2007.

Berikut ini adalah lembaga teknis daerah yang tidak mengurangi jatah pada daerah-daerah Kabupaten lokus:

**Tabel 6.15:** Lembaga Teknis Daerah yang Dibentuk Khusus atas Amanat Perundang-Undangan dan/atau PP No. 41 Tahun 2007 Pada Pemerintah Daerah Kabupaten

No	Kampar	Pekalongan	Lombok Barat	Konawe
1.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penanaman Modal	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penanaman Modal
2.	Inspektorat	Inspektorat	Inspektorat	Inspektorat Daerah
3.	Badan Kepegawaian Daerah	Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan	Badan Kepegawaian Daerah	Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Latihan
4.	RSUD Bangkinang	Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD)	Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD)	RSUD
5.	Satuan Polisi Pamong Praja	Satuan Polisi Pamong Praja	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja	Satuan Polisi Pamong Praja
6.	Kantor Pelayanan Terpadu		Kantor Pelayanan Terpadu Perijinan Daerah	Badan Pelaksanaan Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan
7.	Badan Penyuluhan Pertanian dan Ketahanan Pangan		Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan, Kehutanan dan Ketahanan Pangan Daerah	

Perbandingan Kelembagaan Pemerintah Daerah Di Tingkat Pemerintah Kabupaten Sebelum Dan Sesudah Diterapkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007

Sumber: Data diolah, 2009

Tabel di atas memaparkan bahwa Lemtekda seperti Inspektorat; Badan Kepegawaian Daerah; Rumah Sakit Daerah; Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja tidak mengurangi jatah lemtekda pada pemerintah kota. Sedangkan untuk Badan Pelaksanaan Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan dan Kantor Pelayanan Terpadu merujuk pada Permendagri No. 57 Tahun 2007 Tentang Petunjuk Teknis Penataan OPD merupakan perangkat daerah yang tidak termasuk dalam kriteria yang telah ditetapkan oleh PP no. 41 Tahun 2007 dan diatur tersendiri.

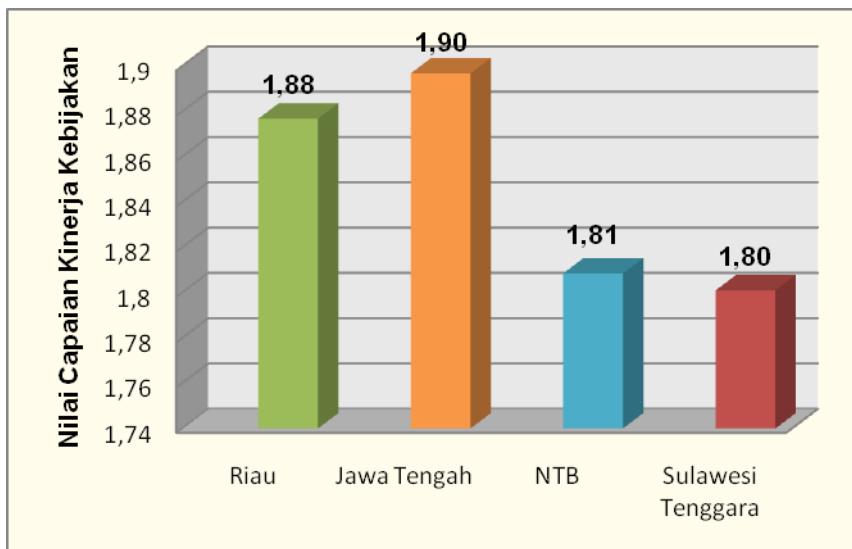
# Bab 7

## KINERJA PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 41 TAHUN 2007 DI TINGKAT PEMERINTAH PROVINSI

Penerapan kebijakan penataan Organisasi Perangkat Daerah (OPD), berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, menimbulkan berbagai implikasi di sana sini. Secara umum, diidentifikasi terjadi kecenderungan peningkatan jumlah OPD bila dibandingkan dengan penataan OPD berdasarkan PP No. 84 Tahun 2000 dan PP No. 8 Tahun 2003. Masih menjadi tanda tanya besar, apakah penataan OPD atau –secara khusus- peningkatan jumlah OPD membawa kepada peningkatan kinerja Pemerintah Daerah secara signifikan, atau bahkan berimplikasi pada perbaikan pelayanan masyarakat. Diharapkan implikasi yang muncul merupakan hal positif yang memberikan pencerahan bagi daerah untuk selalu memperbaiki kondisi organisasi dan tata kerja antar instansi di daerah. Selain itu, efek yang ditimbulkan oleh penataan OPD menjadi bola salju bagi peningkatan secara gradual, kinerja Pemerintah Daerah.

Melihat implikasi penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 bisa dilakukan dari sudut pandang kepatuhan terhadap aturan, yakni kesesuaian penghitungan rumus besaran OPD dan kepatuhan dalam mengikuti aturan mengenai batasan jumlah OPD yang berhak dibentuk. Cara lain yang dilakukan adalah dengan menggunakan metode penilaian capaian kinerja kebijakan seperti yang dilakukan dalam penelitian ini.

Penilaian capaian kinerja kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 dilaksanakan dengan menggunakan lima dimensi, yaitu : efektivitas, efisiensi, kecukupan, ketepatan, dan responsivitas. Kelima dimensi ini kemudian dipecah ke dalam beberapa indikator dan dituangkan dalam sebuah kuesioner. Grafik berikut ini menunjukkan perolehan TCKK masing-masing provinsi yang menjadi lokus penelitian.

**Grafik 7.1 : Tingkat Capaian Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 pada Tingkat Pemerintah Provinsi**

Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

Ket :

Rendah :  $0 < \text{nilai} \leq 1,00$

Sedang :  $1,01 < \text{nilai} \leq 2,00$

Tinggi :  $2,01 < \text{nilai} \leq 3,00$

Berdasarkan grafik di atas, ternyata tingkat capaian kinerja kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 pada 4 (empat) provinsi yang dijadikan lokus penelitian ini berada pada kriteria sedang semua. Tingkat capaian kinerja kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 paling tinggi ditempati oleh provinsi Jawa Tengah yaitu 1,90. Dibawah provinsi Jawa Tengah adalah provinsi Riau dengan tingkat capaian mencapai 1,88. Kemudian diikuti oleh provinsi NTB yang tingkat capaiananya adalah 1,81 dan posisi terakhir ditempati oleh provinsi Sulawesi Tenggara dengan tingkat capaian yaitu 1,80.

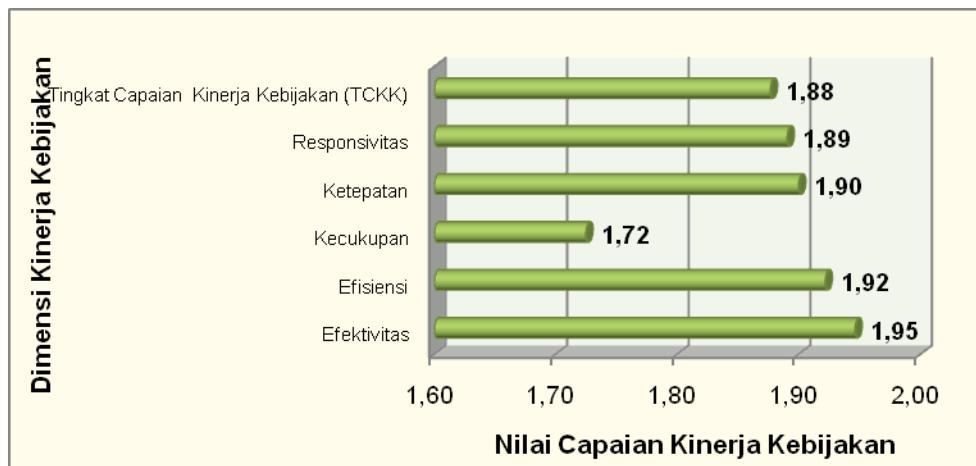
Jadi kesimpulan umum tingkat capaian dimensi kinerja kebijakan di 4 (empat) provinsi tersebut adalah 1,85 (sedang). Dengan kata lain kinerja kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 sudah cukup memadai. Akan tetapi untuk memaksimalkan hasilnya diperlukan fasilitasi dan pengawasan secara intensif dalam pelaksanaannya. Tugas fasilitasi dan pengawasan ini seyogyanya dilakukan oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Berikut ini akan dipaparkan masing-masing tingkat capaian kinerja kebijakan setiap provinsi dilihat dari lima dimensi kinerja kebijakan.

## A. PROVINSI RIAU

Evaluasi terhadap kinerja kebijakan penataan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 yang diselenggarakan di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, dilaksanakan dengan menggunakan lima dimensi, yakni efektivitas, efisiensi, kecukupan, ketepatan, dan responsivitas. Kelima dimensi ini selanjutnya masih dijabarkan ke dalam indikator-indikator untuk memudahkan pengukuran. Data dianalisa dari hasil pengisian kuesioner oleh SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Berikut ini analisa dan interpretasi data yang diperoleh.

Grafik 7.2 : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Provinsi Riau



Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

Ket :

Rendah :  $0 < \text{nilai} \leq 1,00$

Sedang :  $1,01 < \text{nilai} \leq 2,00$

Tinggi :  $2,01 < \text{nilai} \leq 3,00$

### 1. Kriteria efektivitas (*effectiveness*)

Efektivitas penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007, dilihat melalui ketercapaian tujuan peraturan tersebut dalam memberikan petunjuk terhadap penataan organisasi di tingkat Pemerintahan Daerah. Secara lebih lengkap, dalam penjelasan peraturan ini, dituliskan bahwa prinsip pembentukan Peraturan Pemerintah PP 41 Tahun 2007 adalah untuk memberikan arah dan pedoman (*guidance*) yang jelas kepada Pemerintah Daerah dalam menata organisasi yang efisien, efektif dan rasional sesuai kebutuhan dan kemampuan daerah masing-masing. Selain itu, melalui peraturan ini pula diharapkan tercipta koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan simplifikasi serta jembatan komunikasi yang lebih baik antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah.

Seluruh SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau menilai bahwa nilai capaian kinerja kebijakan dari dimensi efektivitas mencapai tingkat sedang (1,95

poin). Artinya persepsi yang terbangun adalah bahwa efektivitas penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau terlaksana secara cukup memadai. Sehingga untuk harus dilakukan fasilitasi dan pengawasan secara intensif dalam pelaksanaannya, sehingga kondisi ini bisa diperbaiki.

Fungsi PP No. 41 Tahun 2007 sebagai pedoman penataan OPD telah dirasakan oleh sebagian besar SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Pedoman yang diberikan oleh PP No. 41 Tahun 2007 cukup tegas dalam memberikan batasan besaran organisasi, seperti yang tertulis dalam prosedur penghitungan dan penggolongan OPD. Sebagian SKPD mempersepsikan bahwa hubungan tata kerja yang terjalin antar OPD telah diatur dengan baik. Sehingga fungsi pelayanan publik yang dijalankan oleh OPD bisa terwujud.

Kekhawatiran terjadinya penggemukan OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, ditepis oleh sebagian besar SKPD. Secara empirik mereka mencontohkan mengenai pemindahan fungsi perencanaan program ke dalam tubuh sekretariat sehingga lebih efektif. Selain itu, pembatasan jumlah bidang dan seksi di dalam dinas daerah menghalangi proliferasi OPD.

Kritik yang menarik muncul dari sebagia SKPD yang menyatakan bahwa penerapan PP No. 41 Tahun 2007 kurang menyentuh substansi PNS, sehingga pemahaman mereka kurang baik dan akibatnya kinerja kebijakan kurang optimal. Selain itu, masih dirasakan ego sektoral pada beberapa dinas, seperti pertambangan dan energi; tenaga kerja dan transmigrasi; pekerjaan umum; dan pendapatan daerah. Sehingga secara langsung ikut mempengaruhi pembentukan OPD di tingkat Kabupaten/ Kota. Oleh karena kritik dan juga masih barunya PP No. 41 Tahun 2007, maka harus dilakukan evaluasi implementasi kebijakan terkait optimasi kewenangan pemerintah yang dilaksanakan oleh SKPD.

## 2. Kriteria efisiensi (*efficiency*)

Efisiensi kebijakan diukur melalui besarnya output bila dibandingkan dengan input. Semakin besar jumlah output bila dibandingkan dengan input, maka kebijakan tersebut semakin efisien. Input yang digunakan adalah sumber dana dan penganggaran untuk pelaksanaan kebijakan, yang termasuk di dalamnya adalah juga SDM.

Secara umum nilai pencapaian kinerja kebijakan dari dimensi efisiensi berada pada tingkat sedang (1,92 poin). Artinya seluruh SKPD mempersepsikan bahwa efisiensi penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau cukup memadai. Kondisi yang telah dicapai ini sudah cukup bagus, akan etapi untuk mengoptimalkannya diperlukan fasilitasi dan pengawasan yang intensif dalam penerapannya.

Dukungan anggaran daerah terhadap pembiayaan program kerja di tiap-tiap SKPD dirasakan cukup baik. Mereka merasakan bahwa pemberian anggaran sudah sesuai dengan beban kerja masing-massing SKPD sehingga tidak ada masalah yang

terlalu berarti. Meskipun begitu, sebagian SKPD masih merasakan kekurangan dalam besaran anggaran tersebut, oleh karenanya diharapkan bantuan dari APBN untuk menutupinya.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa seluruh SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau secara normatif memiliki pemahaman yang sama mengenai PP No. 41 Tahun 2007. Sehingga secara kognitif belum ada hambatan berarti mengenai penerapan efisiensi kebijakan bila ditinjau dari segi efisiensi.

### **3. Kriteria kecukupan (*sufficiency*)**

Pengukuran atas tingkat kecukupan penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 dilihat bahwa implementasi kebijakan tersebut tidak menimbulkan masalah baru yang lebih besar daripada masalah yang seharusnya dipecahkan. Kebijakan ini diharapkan memperbaiki implementasi kebijakan sebelumnya. Selain itu dalam pelaksanaannya harus mempertimbangkan kepentinga, situasi dan kondisi *stakeholder* terkait.

Persepsi seluruh SKPD terhadap capaian kinerja kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau dari dimensi kecukupan mengarah pada tingkat sedang (1,73 poin). Artinya penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau sudah cukup memadai. Penerapan kebijakan dirasakan tidak terlalu banyak menimbulkan permasalahan baru. Meskipun begitu untuk meningkatkannya harus dilakukan fasilitasi dan pengawasan secara intensif terhadap pelaksanaan PP No. 41 Tahun 2007 tersebut.

Fokus utama yang diangkat oleh SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau adalah permasalahan yang terkait dengan penempatan pegawai dan penyediaan sarana dan prasarana. Sebagian besar SKPD merasakan bahwa penempatan pegawai, baik pejabat struktural, fungsional maupun pelaksana, belum bisa sesuai dengan kebutuhan dan tugas fungsi OPD. Kondisi ini disebabkan karena kurangnya jumlah pegawai yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh SKPD. Permasalahan ini sebaiknya segera dituntaskan karena penataan OPD berdasarkan urusan-urusan pemerintah menuntut penempatan pegawai yang memiliki kompetensi pada SKPD yang sesuai.

Kurang terpenuhinya sarana dan prasarana juga menghambat kinerja OPD, terutama bagi SKPD baru yang membutuhkan peralatan yang spesifik, seperti UPT Balai Laboratorium dan Peralatan. Kekurangan sarana dan prasarana ini terkait erat dengan besaran APBD serta alokasi yang disediakan untuk belanja peralatan. Untuk mengatasinya dibutuhkan itikad yang kuat dari pemerintah untuk mencukupinya. Selain itu juga diperlukan pegawai yang kreatif yang bisa menyikapi kondisi yang serba kekurangan tersebut dengan tetapi menunjukkan karyanya.

### **4. Kriteria ketepatan (*accuracy*)**

Penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 juga dinilai dari indikator akurasinya, yaitu sejauh mana implementasinya memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai. Peningkatan kapasitas pegawai secara berantai akan meningkatkan kinerja individu tersebut dan seterusnya secara akumulatif menjadikan kinerja organisasi meningkat. Oleh karena itu diperlukan usaha yang keras untuk membangun kapasitas individual pegawai untuk kepentingan pencapaian tujuan organisasi.

Adapun nilai ketepatan dari penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau mencapai tingkat sedang (1,89 poin). Artinya SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau memiliki persepsi bahwa penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 cukup memadai dalam hal pemberian manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai. Masih kurang memadainya kemanfaatan penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 mengharuskan pemerintah untuk tetap memberikan fasilitasi dan pengawasan secara intensif dalam implementasinya di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

Secara umum SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau sepakat bahwa penataan OPD sudah cukup memadai, akan tetapi penempatan SDM belum sesuai dengan kebutuhan komptensi OPD. Kondisi ini bisa dipastikan karena belum diselenggarakannya analisa jabatan dan analisa beban kerja di seluruh OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, sehingga belum ada peta kebutuhan dan kompetensi untuk tiap-tiap OPD. Gejala lain yang muncul adalah penempatan pejabat struktural yang tidak memperhatikan kompetensinya terhadap tugas fungsi OPD. Kedua permasalahan di atas apabila tidak segera dipecahkan akan menimbulkan kerawanan terhadap praktik KKN. Apabila KKN ini sudah terjadi maka capaian kinerja program OPD tidak bisa diharapkan lagi.

## 5. Kriteria responsivitas (*responsiveness*)

Dimensi responsivitas penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau diukur melalui kepuasan kerja bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah. Melalui pencapaian kepuasan pegawai maka loyalitas dan kinerja individu akan meningkat sehingga dalam tugas kerja akan dilaksanakan dengan penuh komitmen. Oleh karena itu melalui penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah.

Pencapaian dimensi responsivitas terhadap penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau berada pada tingkatan sedang (1,90 poin). Jadi seluruh SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau merasakan bahwa kepuasan kerja pegawai sebagai akibat dari penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau sudah cukup memadai. Oleh karena itu diperlukan itikad yang kuat dari pemerintah untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan cara memberikan fasilitasi dan pengawasan yang intensif dalam pelaksanaan PP No. 41 Tahun 2007 ini.

Masalah penempatan pegawai yang kurang tepat masih banyak disinggung oleh sebagian besar SKPD sebagai penyebab rendahnya kepuasan kerja pegawai. Kesalahan dalam penempatan pegawai berefek pada rendahnya kinerja pegawai yang apabila terus berlangsung akan membawa pada pemborosan sumber daya. Kenyataan ini secara jelas bertentangan dengan filosofi penataan OPD dengan berdasarkan pada PP No. 41 Tahun 2007.

Sebagian SKPD juga melihat bahwa belum terlihat hubungan yang signifikan antara penataan OPD yang sudah dilakukan dengan peningkatan kualitas pelayanan, apalagi bila dikaitkan lebih jauh lagi pada peningkatan ekonomi rakyat. Bahkan disarankan juga untuk pernyataan yang terkait dengan pelayanan sebaiknya ditanyakan langsung kepada masyarakat umum.

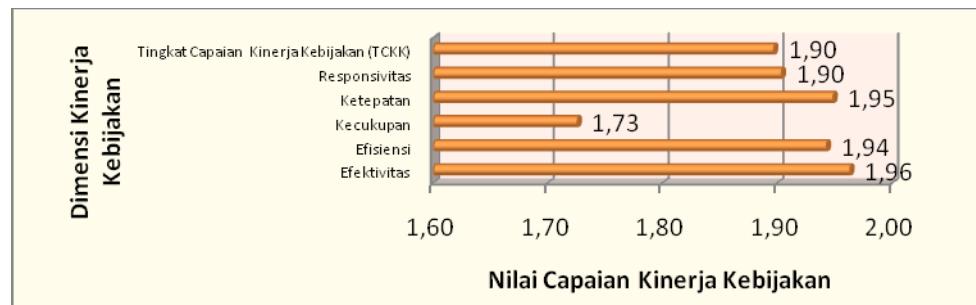
Nilai capaian kinerja kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau masih pada tataran sedang. Artinya penerapan PP No. 41 Tahun 2007 dipersepsikan sudah cukup memadai, akan tetapi diperlukan fasilitasi lebih lanjut dan pengawasan secara intensif dalam penerapannya untuk meningkatkan kualitasnya.

Berdasarkan analisa dan interpretasi data yang telah diperoleh, ditemukan beberapa permasalahan yang menjadi faktor penghambat penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Masalah yang paling utama adalah penempatan pegawai dalam OPD, baik pejabat struktural, fungsional maupun pelaksana. Pegawai yang ditempatkan kebanyakan tidak sesuai dengan kompetensinya. Sebagai akibatnya untuk kesalahan penempatan pejabat struktural maka rawan timbul kecemburuan dan juga menghambat jalur karir internal OPD. Secara umum kesalahan penempatan ini berakibat pada rendahnya capaian kinerja program kerja untuk tiap-tiap OPD.

## B. PROVINSI JAWA TENGAH

Dimensi yang dijadikan tolak ukur dalam pengevaluasian ini adalah efektivitas, efisiensi, kecukupan, ketepatan, dan responsivitas penerapan kebijakan. Berikut ini akan diuraikan satu persatu hasil evaluasi terhadap dimensi penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007.

Grafik 7.3 : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Provinsi Jawa Tengah



Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

Ket :

Rendah :  $0 < \text{nilai} \leq 1,00$

Sedang :  $1,01 < \text{nilai} \leq 2,00$

Tinggi :  $2,01 < \text{nilai} \leq 3,00$

## 1. Dimensi efektivitas (*effectiveness*)

Efektivitas penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007, dilihat melalui ketercapaian tujuan peraturan tersebut dalam memberikan petunjuk terhadap penataan organisasi di tingkat Pemerintahan Daerah. Secara lebih lengkap, dalam penjelasan peraturan ini, dituliskan bahwa prinsip pembentukan Peraturan Pemerintah PP No. 41 Tahun 2007 adalah untuk memberikan arah dan pedoman (*guidance*) yang jelas kepada Pemerintah Daerah dalam menata organisasi yang efisien, efektif dan rasional sesuai kebutuhan dan kemampuan daerah massing-masing. Selain itu, melalui peraturan ini pula diharapkan tercipta koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan simplifikasi serta jembatan komunikasi yang lebih baik antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah.

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap data kuesioner, ditemukan bahwa tingkat efektivitas penerapan PP No. 41 Tahun 2007 di Provinsi Jawa Tengah berada pada tingkat sedang (1,96 poin). Ini berarti bahwa seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Provinsi Jawa Tengah, yang menjadi responden dalam penelitian ini, mempersepsikan bahwa penerapan PP No. 41 Tahun 2007 di Provinsi Jawa Tengah belum optimal. Ketidakoptimalan ini terjadi karena beberapa alasan, meskipun penerapan PP No. 41 Tahun 2007 telah mengikuti aturan normatif yang digariskan.

Melalui pertanyaan lanjutan dalam kuesioner serta wawancara terhadap Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah, berhasil diidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya persepsi akan ketidakoptimalan penerapan PP No. 41 Tahun 2007. Secara umum, faktor utama yang menjadi penyebabnya adalah bahwa PP No. 41 Tahun 2007 masih memberikan celah bagi pembentukan OPD melebihi batas yang diberikan. Dimungkinkannya pembentukan OPD tersebut dikarenakan Pemerintah Pusat membolehkan pembentukan OPD apabila merupakan OPD wajib yang diatur oleh Pemerintah. Selain itu, besarnya intervensi Pemerintah dalam menentukan jenis OPD tertentu membuat independensi daerah terganggu dan menimbulkan persepsi atas inkonsistensi Pemerintah.

Sebagian SKPD menilai bahwa batasan OPD yang diijinkan untuk dibentuk berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 lebih besar dari peraturan pendahulunya PP No. 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Kondisi tersebut secara jelas menyiratkan fasilitasi pemerintah terhadap pembengkakkan organisasi Pemerintah Daerah. Akan tetapi, ada juga SKPD yang menilai positif terhadap penerapan PP 41 Tahun 2007. Disampaikan bahwa pedoman yang diberikan oleh PP No. 41 Tahun 2007 sudah baik, apalagi dilengkapi dengan Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah,

Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota. Akan sangat baik apabila kedua peraturan tersebut diterapkan secara konsisten.

Terkait dengan kemampuan PP No. 41 Tahun 2007 dalam memberikan arahan yang tegas dan jelas dalam pembentukan susunan OPD dipersepsikan hampir sama oleh SKPD di lingkungan Provinsi Jawa Tengah. Sebagian OPD menyatakan bahwa PP No. 41 Tahun 2007 dengan sangat tegas memberikan batasan yang terukur dan persyaratan yang jelas dalam prosedur penyusunan OPD. Akan tetapi ketegasan tersebut dilemahkan oleh beberapa faktor dari luar. Faktor yang pertama adalah inkonsistensi Pemerintah Pusat dalam menerapkannya, sehingga menimbulkan standar ganda, seperti yang terjadi pada beberapa urusan. Kondisi ini bertentangan dengan PP 38 Tahun 2007 yang secara jelas menyatakan bahwa ketiga urusan tersebut dibagi bersama antar tingkatan dan/atau susunan pemerintahan. Di samping itu terdapat opini dari SKPD yang menyatakan bahwa PP No. 41 Tahun 2007 mempersempit ruang gerak BAPPEDA. Dinyatakan bahwa BAPPEDA memiliki tupoksi yang sangat berat dan kompleks, yang saat ini menjadi sangat berat karena struktur kelembagaan tidak mendukung.

Sebagian SKPD di lingkungan Provinsi Jawa Tengah menyatakan bahwa PP No. 41 Tahun 2007 belum memberikan batasan yang jelas dalam pelembagaan fungsi staf, fungsi lini dan pendukung pada OPD. Bahkan beberapa SKPD mengeluhkan minimnya kuantitas dan kualitas PNS sehingga OPD yang terbentuk tidak dapat bekerja dengan optimal. Padahal dengan diarakannya Pemerintah Daerah menjadi organisasi yang “ramping struktur-kaya fungsi” menuntut kompetensi PNS dan otonomi dalam melaksanakan berbagai tugas dalam usaha mencapai kemakmuran masyarakat.

Hubungan tata kerja antar SKPD telah diatur dengan cukup baik dalam PP No. 41 Tahun 2007 ini. Akan tetapi masih ada beberapa kelemahan yang menyebabkan beberapa urusan saling tumpang tindih. Lebih jauh lagi sebagian SKPD merasakan beberapa fungsi tidak tertangani dengan baik. Oleh karena itu menurut mereka diperlukan penyempurnaan terkait dengan kewenangan urusan dan pelayanan publik dalam rangka mencapai efisiensi kerja.

Fungsi PP No. 41 Tahun 2007 sebagai pedoman bagi pembinaan dan pengendalian OPD, belum dirasakan oleh sebagian SKPD. Mereka masih membutuhkan petunjuk teknis yang terkait dengan teknis pelaksanaan dan kewenangan OPD.

Begini pula dengan kemampuan PP No. 41 Tahun 2007 dirasakan belum optimal dalam menangani seluruh urusan pemerintahan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan SKPD yang merasakan ketidakmerataan beban kerja untuk urusan yang berbeda, dalam eselon yang sama. Sebagian SKPD juga merasa kesulitan untuk melakukan koordinasi secara vertikal dengan SKPD yang sejenis di Pusat, Kabupaten dan Kota. Hal ini antara lain disebabkan karena ketidakseragaman nomenklatur SKPD yang mengalami penggabungan perumpunan urusan. Oleh karena itu diperlukan pengaturan hubungan vertikal dari Pusat, Provinsi sampai dengan Kabupaten/Kota.

Sebagian SKPD mempersepsikan bahwa penerapan PP No. 41 Tahun 2007 tidak menimbulkan kecenderungan terjadinya “penggemukan” organisasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Justru dirasakan aturan yang ada menyebabkan penggabungan beberapa SKPD sehingga secara keseluruhan organisasi menjadi lebih ramping. Akan tetapi persepsi ini tidak terjadi di semua SKPD, ternyata sebagian besar merasakan bahwa pengaturan OPD belum mampu memfasilitasi kebutuhan dan kekhasan karakter daerah. Seperti dicontohkan pada pembentukan organisasi di UPT Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air yang belum bisa memfasilitasi persoalan di lapangan. Sebagai akibatnya belum ada unit kerja yang khusus mengelola air irigasi untuk petani, padahal itu sangat penting bagi karakter Provinsi Jawa Tengah. Bahkan sebagian SKPD merasakan bahwa “penggemukan” organisasi terjadi pada SKPD tertentu saja.

Melihat nilai penting PP No. 41 Tahun 2007 bagi Pemerintah Daerah maka kedudukan Permendagri No. 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah menjadi sangat penting. Apalagi dengan kenyataan bahwa PP No. 41 Tahun 2007 masih sangat baru dalam implementasinya sehingga tiap-tiap SKPD masih beradaptasi dan melakukan *trail and error*. Oleh karena Pemerintah Daerah sangat membutuhkan peraturan yang menjelaskan PP No. 41 Tahun 2007 secara lebih teknis. Akan tetapi meskipun Permendagri No. 57 Tahun 2007 sangat penting, kondisi ini belum menjelaskan efektivitas PP No. 41 Tahun 2007 secara keseluruhan.

## 2. Dimensi efisiensi (*efficiency*)

Efisiensi kebijakan diukur melalui besarnya output bila dibandingkan dengan input. Semakin besar jumlah output bila dibandingkan dengan input, maka kebijakan tersebut semakin efisien. Input yang digunakan adalah sumber dana dan penganggaran untuk pelaksanaan kebijakan, yang termasuk di dalamnya adalah juga SDM.

Tingkat efisiensi kebijakan yang dipersepsi oleh SKPD terhadap penerapan PP No. 41 Tahun 2007 mencapai tingkatan sedang (1,94 poin poin). Capaian nilai tersebut sebenarnya menunjukkan kecenderungan ke arah tinggi. Sehingga secara umum seluruh SKPD mempersepsi kebijakan penerapan PP No. 41 Tahun 2007 sangat efisien.

Indikator yang digunakan dalam penilaian atas efisiensi kebijakan meliputi empat (4) hal. Yang pertama adalah besarnya pembiayaan bagi OPD dibandingkan dengan capaian kinerjanya dalam menangani seluruh urusan pemerintahan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah. Sebagian SKPD masih meragukan perbandingan ini, karena pengawasan atas pencapaian target kerja belum cukup kuat, sehingga pencapaiannya pun diragukan.

Sebagian SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menganggap bahwa pembentukan OPD tidak dibarengi dengan pertimbangan tingkat kemampuan APBD dalam memberiayai program dan kegiatan OPD tersebut secara optimal. Lebih

jauh lagi kesiapan akan SDM pengelola anggaran OPD juga masih kurang, sehingga perencanaan dan pelaksanaan tidak terawasi dengan baik.

Secara umum, pembentukan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 belum berpengaruh terhadap kesesuaian alokasi dan distribusi anggaran terhadap urusan pemerintah yang menjadi tanggung jawabnya. Kesesuaian anggaran sangat tergantung pada kemampuan Pemerintah Daerah dalam membiayai kegiatan dan pengawasan terhadap pengalokasian anggaran untuk menghindari kegiatan yang *overlapping*, yang menyebabkan pemborosan anggaran. Oleh karena itu pada beberapa SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, anggaran kegiatan dirasakan kurang karena semakin meningkatnya kompleksitas permasalahan yang membutuhkan pendanaan yang lebih banyak. Apalagi dengan kecenderungan penambahan OPD sebagai akibat penerapan PP 41 Tahun 2007, sehingga Pemerintah Daerah semakin terbebani. Kondisi ini semakin diperparah dengan ego sektoral antar SKPD yang dirasakan oleh sebagian SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang mengakibatkan kecemburuan terhadap anggaran SKPD baru. Oleh karena itu sebaiknya memang ada distribusi yang berkeadilan sekaligus sosialisasi secara merata sehingga menghindarkan friksi antar SKPD. Temuan lain yang menarik adalah masih aktifnya Badan Koordinasi Wilayah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah padahal sudah tidak berlaku lagi dan secara penganggaran juga kurang mendapatkan perhatian.

Proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dirasakan sebagian besar SKPD belum mencapai efisiensi, oleh karena itu diperlukan usaha-usaha untuk meningkatkannya. Alasan yang dikemukakan oleh SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah adalah terjadinya tumpang tindih kewenangan antar Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Selain itu terjadi pula tumpang tindih wewenang antar SKPD yang menyebabkan efisiensi semakin menurun. Salah satu contoh kasus adalah yang terjadi pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura dimana pembagian urusan bertumpang tindih dengan departemen teknis terkait.

### **3. Dimensi kecukupan (*sufficiency*)**

Pengukuran atas tingkat kecukupan penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 dilihat dari implementasi kebijakan tersebut tidak menimbulkan masalah baru yang lebih besar daripada masalah yang seharusnya dipecahkan. Kebijakan ini diharapkan memperbaiki implementasi kebijakan sebelumnya. Tingkat kecukupan penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah mencapai *level* sedang (1,73 poin).

Sebagian SKPD melihat bahwa penerapan PP No. 41 Tahun 2007 telah mengantisipasi beberapa permasalahan nasional. Contohnya adalah dengan pembentukan OPD yang mengurus masalah penanggulangan dampak narkotika dan kejadian bencana. Akan tetapi perlu digarisbawahi bahwa pembentukan OPD tersebut harus didasari kebutuhan daerah karena ada beberapa urusan yang sifatnya sangat khas. Selain itu perlu diperhatikan penyusunan struktur organisasinya sehingga suatu

urusannya mendapatkan perhatian secara tepat dari segi pejabat struktural yang menanggungjawabinya.

Pembentukan OPD baru sebagai akibat dari penerapan PP No. 41 Tahun 2007 menjadikan meningkatnya kebutuhan SDM untuk mengisi kursi PNS. Alternatif yang bisa dilakukan adalah dengan melakukan mutasi pegawai atau melakukan rekrutmen baru. Sebagian SKPD merasakan bahwa penempatan pegawai tidak sesuai dengan kompetensinya. Inkompetensi ini bisa terjadi dari segi eselonisasi, seperti yang terjadi di BAPPEDA, maupun dari diri individu PNS yang bersangkutan. Kondisi ini diperparah dengan masih dirasa kurangnya kuantitas SDM, sarana dan prasana, serta latar belakang pendidikan pegawai.

Penerapan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja belum dilakukan di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Oleh karena itu penempatan pegawai tidak didasarkan pada tugas akan tetapi atas pertimbangan lainnya, misalnya fungsi, penganggaran atau kewenangan. Padahal apabila proses Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dilakukan maka bisa dilakukan penghitungan atas kuantitas dan eselonisasi pejabat struktural.

Terdapat harapan bahwa penerapan PP No. 41 Tahun 2007 menjadi arah dan pedoman yang jelas dalam penataan OPD sehingga bisa meningkatkan efisiensi, efektivitas serta rasionalitas pembentukan OPD agar sesuai dengan kebutuhan. Akan tetapi pada kenyataannya harapan tersebut belum bisa terwujud bahkan beberapa potensi daerah dan kebutuhan riil daerah tidak terakomodasi dalam pembentukan OPD. Kondisi ini sangat disayangkan akan tetapi harus dimaklumi mengingat peraturan ini masih relatif baru sehingga pemahaman belum mendalam.

Secara umum, SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah merasakan kurangnya dukungan sarana dan prasarana yang menyertai kebijakan pembentukan OPD berdasarkan PP 41 Tahun 2007. Padahal kebutuhan ini sangat penting untuk mengoptimalkan kinerja OPD dalam mencapai tujuannya. Terlebih lagi apabila tugas OPD tersebut terkait langsung dengan pelayanan publik terhadap masyarakat. Meski begitu perlu disadari bahwa pengadaan sarana dan prasarana membutuhkan dana dan SDM pelaksana yang mencukupi.

#### **4. Dimensi akurasi (*accuracy*)**

Penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 juga dinilai dari tingkat akurasinya, yaitu sejauh mana implementasinya memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Peningkatan kapasitas pegawai secara berantai akan meningkatkan kinerja individu tersebut dan seterusnya secara akumulasi menjadikan kinerja organisasi meningkat. Adapun nilai akurasi dari penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah mencapai tingkat sedang (1,95 poin). Tingkat sedang yang dicapai ini cenderung mendekati tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar SKPD menilai akurasi kebijakan cukup tinggi.

Sebagian SKPD percaya bahwa OPD yang disusun berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 telah secara nyata memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas PNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Kondisi ini bisa dilihat pada perubahan nomenklatur Tata Usaha menjadi Sekretariat. Perubahan ini menimbulkan efek *job enrichment* yakni penambahan fungsi perencanaan program pada fungsi-fungsi yang sudah ada yaitu : pengelolaan keuangan, kepegawaian, hukum, organisasi, dan tata laksana. Meskipun berat, akan tetapi *job enrichment* membantu PNS untuk meningkatkan kapasitasnya. Peningkatan kapasitas pegawai sebenarnya akan lebih baik bila dibarengi dengan pelaksanaan analisa jabatan dan analisa beban kerja, sehingga lebih terarah.

Sementara itu ditemukan juga kecenderungan daerah untuk menyusun produk hukum daerah berdasarkan peraturan yang lebih tinggi serta untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Padahal seyogyanya penyusunan peraturan daerah didasarkan atas kebutuhan dan potensi daerah, sehingga *impact* yang ditimbulkan benar-benar bisa dirasakan dan dimanfaatkan oleh masyarakat umum.

Sebagian besar SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah mempersepsikan bahwa OPD yang dibentuk sudah sesuai dengan kapasitas SDM yang dimiliki sehingga jabatan telah terisi dengan baik. Kondisi ini terutama terjadi untuk penempatan pejabat struktural, karena persyaratannya yang relatif sederhana yakni berdasarkan pada Daftar Urutan Kepangkatan (DUK). Sementara untuk jabatan fungsional sulit dipenuhi karena secara umum membutuhkan kompetensi tinggi. Oleh karena itu perlu dilakukan pembinaan pegawai untuk menciptakan SDM dengan kompetensi teknis yang tinggi.

Kebutuhan pelayanan masyarakat dirasakan oleh SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah belum terfasilitasi melalui pembentukan OPD berdasarkan PP 41 Tahun 2007. Masih banyak tuntutan untuk memperbaiki kualitas pelayanan Pemerintah Daerah, baik dari segi kuantitas maupun sensitivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu diperlukan alat untuk meningkatkan kualitas pelayanan, seperti Standar Operasional Prosedur dan Standar Pelayanan.

Pembentukan OPD juga dirasakan belum sesuai dengan tuntutan pembangunan di daerah. Hal ini dikarenakan pembentukan OPD lebih didasarkan pada petunjuk dan aturan dari Pemerintah Pusat dan tidak diberikan peluang untuk mengembangkan pemikiran lokal. Buktinya terlihat dari tidak adanya stimulan berupa petunjuk teknis atas pembentukan OPD yang berdasarkan kebutuhan dan potensi daerah.

## 5. Dimensi responsivitas (*responsiveness*)

Tingkat responsivitas penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dilihat melalui kepuasan kerja bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah. Melalui pencapaian kepuasan pegawai maka loyalitas dan kinerja individu akan meningkat sehingga dalam tugas kerja akan dilaksanakan dengan penuh komitmen. Persepsi SKPD di lingkungan Pemerintah

Provinsi Jawa Tengah terhadap penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 memiliki tingkat sedang (1,90 poin).

Secara umum, SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah belum terlalu memikirkan efek penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 terhadap kepuasan pegawai. Salah satu dugaannya adalah karena peraturan ini masih baru sehingga efek yang dipikirkan masih sebatas yang bersifat fisik dan teknis penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007.

Pengaruh kejelasan urusan pemerintahan atau kewenangan yang ditangani OPD terhadap peningkatan kinerja organisasi, sejauh ini masih berupa wacana atau harapan. Sebagian SKPD mengharapkan bahwa respon positif terhadap penerapan PP No. 41 Tahun 2007 akan membawa pada implementasi yang lebih baik di masa yang akan datang.

Persepsi SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah terhadap kesesuaian penempatan pegawai pada OPD yang baru dengan peningkatan kepuasan kerja pegawai dirasakan masih kurang. Kondisi ini disebabkan karena kondisi lingkungan kerja untuk sebagian besar pegawai masih bersifat tugas-tugas rutin yang kurang bisa menantang pegawai untuk meningkatkan kompetensinya. Selain itu ketegasan dalam penerapan PP 38 Tahun 2007 untuk mendesentralisasikan urusan-urusan ke daerah perlu dijaga agar tetap konsisten sehingga Pemerintah Daerah lebih diberdayakan. Oleh karena itu diperlukan pembinaan kompetensi dan penempatan pegawai sesuai dengan prinsip "*the right man on the right place*".

Terkait dengan kejelasan urusan pemerintah atau kewenangan yang ditangani OPD ternyata belum bisa memberikan jaminan kepada masyarakat dalam memberikan pelayanan. Hal ini disebabkan karena urusan yang tumpang tindih menimbulkan kebingungan bagi masyarakat.

Sejauh ini SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah masih memiliki harapan besar atas penerapan PP No. 41 Tahun 2007 terkait dengan perbaikan pelayanan terhadap masyarakat. Mereka ingin bahwa hasil penerapan peraturan ini akan menciptakan kemudahan pelayanan dan optimasi staf dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sehingga di masa yang akan datang dengan perampingan besaran organisasi di tingkat SKPD menjadikan pelayanan masyarakat lebih mudah, murah dan cepat.

Apabila ada pertanyaan mengenai tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan OPD, maka belum ada jawaban yang pasti. Sebagian SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah masih meragukan pencapaian kepuasan masyarakat atas layanan yang diberikan oleh OPD hasil penataan berdasarkan PP 41 Tahun 2007.

Begitu pula untuk pernyataan mengenai terciptanya peningkatan ekonomi masyarakat sebagai akibat dari penataan OPD di lingkungan Provinsi Jawa Tengah. Masih diperlukan pembuktian dan pengukuran secara pasti mengenai pengaruhnya.

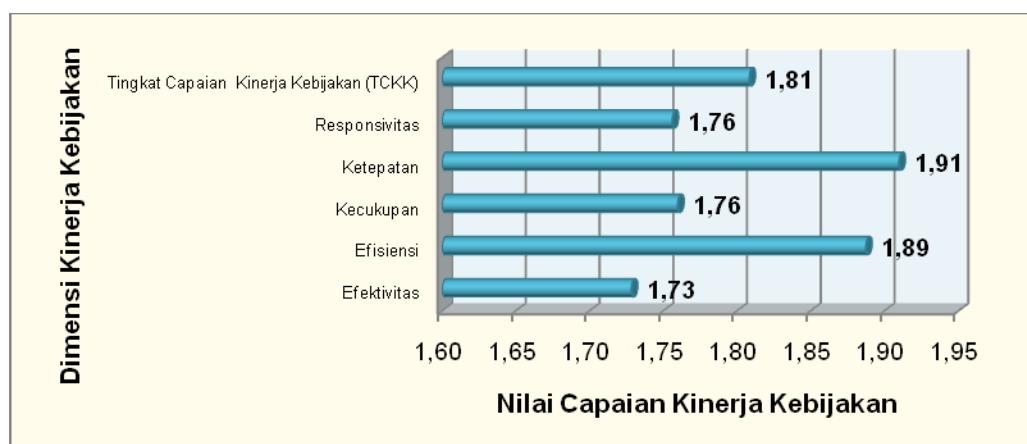
Peningkatan pelayanan kepada masyarakat sejak pembentukan OPD yang didasarkan atas PP No. 41 Tahun 2007 pun perlu pembuktian dan penelitian lebih lanjut. Akan tetapi ada harapan besar bagi penerapan PP No. 41 Tahun 2007 agar bisa menyentuh masyarakat dalam bentuk pelayanan.

Kinerja kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah saat ini berada pada tingkatan sedang (1,90 poin). Artinya penerapan kebijakan sudah cukup memadai, akan tetapi membutuhkan fasilitasi dan pengawasan secara intensif dalam penerapannya. Pihak yang diharapkan bisa memberikan fasilitasi dan pengawasan adalah Pemerintah Pusat, melalui lembaga pemerintahan terkait, dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah selaku pelaksana kebijakan.

## C. PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT

Provinsi Nusa Tenggara Barat merupakan salah satu daerah otonom yang memiliki bentang alam kepulauan yang sangat khas dan potensi daerah yang unik sehingga dalam pengembangannya harus memperhatikan karakter tersebut. Evaluasi terhadap kinerja kebijakan penataan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) berdasarkan PP 41 Tahun 2007 yang diselenggarakan di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat, dilaksanakan dengan menggunakan lima dimensi, yakni efektivitas, efisiensi, kecukupan, ketepatan, dan responsivitas. Kelima dimensi ini selanjutnya masih dibabarkan ke dalam indikator-indikator untuk memudahkan pengukuran. Data dianalisa dari hasil pengisian kuesioner oleh SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat. Berikut ini analisa dan interpretasi data yang diperoleh.

**Grafik 7.4 : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Provinsi Nusa Tenggara Barat**



Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

Ket :

Rendah :  $0 < \text{nilai} \leq 1,00$

Sedang :  $1,01 < \text{nilai} \leq 2,00$   
Tinggi :  $2,01 < \text{nilai} \leq 3,00$

## 1. Dimensi efektivitas (*effectiveness*)

Efektivitas penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007, dilihat melalui ketercapaian tujuan peraturan tersebut dalam memberikan petunjuk terhadap penataan organisasi di tingkat Pemerintahan Daerah. Secara lebih lengkap, dalam penjelasan peraturan ini, dituliskan bahwa prinsip pembentukan Peraturan Pemerintah PP 41 Tahun 2007 adalah untuk memberikan arah dan pedoman (*guidance*) yang jelas kepada Pemerintah Daerah dalam menata organisasi yang efisien, efektif dan rasional sesuai kebutuhan dan kemampuan daerah masing-masing. Selain itu, melalui peraturan ini pula diharapkan tercipta koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan simplifikasi serta jembatan komunikasi yang lebih baik antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah.

Seluruh SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat menilai bahwa penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP 41 Tahun 2007 menduduki tingkat sedang (1,74 poin). Jadi secara umum SKPD lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat mempersepsikan bahwa penerapan PP 41 Tahun 2007 sudah cukup memadai akan tetapi dibutuhkan fasilitasi dan pengawasan dalam pelaksanaannya.

Seluruh SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat memiliki persepsi bahwa PP No. 41 Tahun 2007 telah memberikan pedoman yang jelas bagi penetapan besaran organisasi perangkat daerah. Karena secara jelas dicantumkan persyaratan, tahapan penghitungan dan pengelompokan besaran organisasi. Penggunaan perhitungan yang bersifat kuantitatif memudahkan bagi Pemerintah Daerah dalam melakukan *judgment* atas besaran organisasi maksimal yang berhak dimiliki.

Penggemukan dalam tubuh OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat tidak dirasakan oleh para SKPD. Mereka menilai bahwa dengan penerapan PP No. 41 Tahun 2007 justru merampingkan besaran organisasi yang sebelumnya dipakai. Dalam perhitungan di atas kertas, persepsi ini tidak benar. Karena secara nominal, jumlah OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat malah bertambah dari yang sebelumnya 36 (berdasarkan PP No. 84 Tahun 2000) menjadi berjumlah 38 (berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007). Akan tetapi peneliti mengasumsikan bahwa pendapat ini didasarkan pada sinkronisasi antara jenis urusan Pemerintah Daerah dengan SKPD yang harus melaksanakannya.

Temuan yang sangat menarik muncul ketika sampai pada pertanyaan mengenai efek PP No. 41 Tahun 2007 terhadap kinerja SKPD yang telah dibentuk, dalam kondisi ini persepsi positif SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat menjadi berubah. Sebagian dari mereka mempersepsikan bahwa PP No. 41 Tahun 2007 belum secara optimal memberikan gambaran dan batasan secara jelas mengenai tugas, fungsi dan kewenangan dari masing-masing SKPD yang mengelola urusan pemerintah. Akibatnya, di tataran SKPD merasakan masih banyak tugas dan

fungsi yang saling tumpang di antara SKPD itu sendiri. Buruknya pengelolaan tata kerja antar SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat diperparah oleh kenyataan bahwa tata kerja di internal SKPD pun belum tertata dengan baik sehingga kinerja SKPD secara individual tidak optimal. Kondisi ini tentu saja menjadikan tingkat kinerja SKPD secara kolektif juga rendah. kenyataan di atas direfleksikan dalam tingkat capaian efektivitas kebijakan yang hanya pada level sedang. Untuk mengatasi hal tersebut maka penerapan PP No. 41 Tahun 2007 perlu dilengkapi dengan beberapa aturan yang menyertai dan melengkapinya, seperti PP No. 38 Tahun 2007 dan PERMENDAGRI No. 57 Tahun 2007. Peraturan penyerta inilah yang membantu mengarahkan Pemerintah Daerah, khususnya SKPD, dalam mengelola tugas dan fungsi sehingga terdistribusi dengan baik sehingga tingkat ketercapaian tujuan menjadi meningkat.

## **2. Dimensi efisiensi (*efficiency*)**

Efisiensi kebijakan diukur melalui besarnya output bila dibandingkan dengan input. Semakin besar jumlah output bila dibandingkan dengan input, maka kebijakan tersebut semakin efisien. Input yang digunakan adalah sumber dana dan penganggaran untuk pelaksanaan kebijakan, yang termasuk di dalamnya adalah juga SDM.

Secara umum efisiensi penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 dalam tingkatan sedang (1,89 poin). Dari segi kategorisasi tingkatan ini sama dengan persepsi terhadap efektivitas, akan tetapi bila dilihat lebih mendalam ada perbedaan dalam besaran nilai persepsi. Jadi secara umum SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat merasakan bahwa efisiensi kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 cukup memadai sehingga dalam keberlanjutannya diperlukan fasilitasi dan pengawasan secara intensif.

Sebagian SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat menilai bahwa anggaran yang diberikan kepada SKPD, hasil penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007, telah mencapai tingkat efisiensi yang memadai. Kesesuaian ini didasarkan pada pola penyusunan anggaran yang membagi habis dana APBD kepada OPD pelaksana kebijakan Pemerintah Daerah. Pola pembiayaan yang dilakukan di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat dinilai sudah sesuai dengan kekuatan daerah dalam mendukung kegiatan OPD.

Meskipun secara umum dinilai sudah mencukupi, akan tetapi dalam rangka optimasi penyelenggaraan urusan pemerintah, SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat merasakan kurangnya anggaran yang digunakan untuk menyelenggarakan kegiatan. Sebagai akibatnya mereka merasakan penyelenggaran kegiatan menjadi tidak optimal. Peneliti menilai bahwa kondisi ini diakibatkan terbatasnya kemampuan daerah dalam membiayai penyelenggaraan pemerintahan sehingga terkadang terjadi pemotongan anggaran kegiatan. Oleh karena itu perlu dilakukan reorientasi dalam penyusunan program kegiatan SKPD, sehingga bisa disusun prioritas program kerja dan terbangun keselarasan antara program kerja dengan misi serta visi Pemerintah Daerah.

### **3. Dimensi kecukupan (*sufficiency*)**

Pengukuran atas tingkat kecukupan penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 dilihat bahwa implementasi kebijakan tersebut tidak menimbulkan masalah baru yang lebih besar daripada masalah yang seharusnya dipecahkan. Kebijakan ini diharapkan memperbaiki implementasi kebijakan sebelumnya. Selain itu dalam pelaksanaannya harus mempertimbangkan kepentingan, situasi dan kondisi *stakeholder* terkait.

Tingkat kecukupan penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat mencapai *level* sedang (1,76 poin). Berarti seluruh SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat memiliki persepsi bahwa penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 cukup memadai. Sehingga kebijakan tersebut tidak banyak menimbulkan permasalahan baru di kemudian hari. Karena tingkat pencapaiananya baru sampai tingkat memadai, maka diperlukan fasilitasi dari Pemerintah dan pengawasan yang intensif dalam penerapannya sehingga di kemudian hari bisa diperbaiki tingkat capaiannya.

Penempatan pegawai ke dalam OPD hasil bentukan baru berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 dirasakan sudah cukup memadai. Pegawai, baik struktural, fungsional maupun pelaksana, sudah ditempatkan ke dalam OPD berdasarkan pada analisa beban kerja dan analisa jabatan yang sudah pernah dilakukan. Akan tetapi kendala yang harus dihadapi adalah keterbatasan jumlah dan kompetensi PNS yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat, yang menyebabkan tidak semua OPD mendapatkan SDM yang dibutuhkan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Keterbatasan SDM ini masih ditambah dengan kurangnya pemberian fasilitas sarana dan prasarana bagi OPD sehingga menjadikan kinerja OPD kurang optimal.

### **4. Dimensi ketepatan (*accuracy*)**

Penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 juga dinilai dari indikator akurasinya, yaitu sejauh mana implementasinya memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai. Peningkatan kapasitas pegawai secara berantai akan meningkatkan kinerja individu tersebut dan seterusnya secara akumulatif menjadikan kinerja organisasi meningkat. Oleh karena itu diperlukan usaha yang keras untuk membangun kapasitas individual pegawai untuk kepentingan pencapaian tujuan organisasi.

Adapun nilai ketepatan dari penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat mencapai tingkat sedang (1,91 poin). Tingkat sedang yang dicapai ini cenderung mendekati tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar SKPD menilai akurasi kebijakan cukup tinggi. Artinya SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat memiliki persepsi bahwa penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 cukup memadai dalam hal pemberian manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai. Masih kurang memadainya kemanfaatan penerapan kebijakan PP No. 41

Tahun 2007 mengharuskan pemerintah untuk tetap memberikan fasilitasi dan pengawasan secara intensif dalam implementasinya di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat.

Sebagian SKPD merasakan bahwa penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 memberikan kontribusi penuh dalam penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya. Bahkan dalam penempatan pejabat struktural menjadi lebih cepat, karena dalam PP No. 41 Tahun 2007 ini sudah ada panduan secara terperinci mengenai eselonisasi dalam OPD. Akan tetapi dalam proses selanjutnya, belum terlihat pengaruhnya terhadap peningkatan kapasitas pegawai yang bersangkutan. Apabila dilihat dari penetapan pejabat struktural di OPD, maka SKPD merasakan bahwa kesempatan bagi pegawai untuk menduduki jabatan struktural di OPD menjadi berkurang. Hal ini dimungkinkan karena penataan OPD ini mengakibatkan peleburan OPD sehingga pejabatnya pun mengalami perpindahan. Perpindahan pejabat ini menjadikan kesempatan staf untuk menduduki jabatan struktural juga berubah.

Ketepatan tujuan penataan organisasi sebagai sarana untuk meningkatkan pelayanan publik dirasakan oleh SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat sudah terfasilitasi dengan baik. Hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaannya adalah keterbatasan jumlah pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dalam melaksanakan, terutama dalam sikap profesional. Selain itu prasana pendukung dan anggaran untuk membiayai penyelenggaraan kegiatan pelayanan publik dirasakan masih kurang memadai sehingga pemberian layanan masih belum sesuai harapan.

## 5. Dimensi responsivitas (*responsiveness*)

Dimensi responsivitas penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat diukur melalui kepuasan kerja bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah. Melalui pencapaian kepuasan pegawai maka loyalitas dan kinerja individu akan meningkat sehingga dalam tugas kerja akan dilaksanakan dengan penuh komitmen. Oleh karena itu melalui penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah.

Pencapaian dimensi responsivitas terhadap penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat berada pada tingkatan sedang (1,77 poin). Jadi seluruh SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat merasakan bahwa kepuasan kerja pegawai sebagai akibat dari penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat sudah cukup memadai. Oleh karena itu diperlukan itikad yang kuat dari pemerintah untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan cara memberikan fasilitasi dan pengawasan yang intensif dalam pelaksanaan PP No. 41 Tahun 2007 ini.

Tujuan besar penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 adalah untuk meningkatkan kepuasan masyarakat melalui pelayanan publik yang baik dan

peningkatan ekonomi. Oleh karena itu dalam penataan OPD digunakan kedua alasan tersebut untuk sebagai dasar pertimbangannya. Akan tetapi dalam prakteknya, tujuan peningkatan pelayanan publik dan peningkatan perekonomian masyarakat belum terlihat wujudnya. Sebagian besar SKPD belum merasakan secara signifikan pengaruhnya bagi masyarakat.

Penyebab dari ketidaktercapaian penataan OPD terhadap pelayanan masyarakat adalah karena masih barunya penerapan aturan ini sehingga *impact* belum bisa terleihat secara instan. Selain itu sebagian SKPD meyakini bahwa kesalahan dalam penempatan pegawai, kurangnya pemberian prasarana, anggaran yang terbatas, dan masih kurangnya kompetensi pegawai sebagai pelaksana kebijakan. Peneliti menilai bahwa faktor penting yang menimbulkan kondisi ini adalah tidak adanya target pelaksanaan program kerja dan ukuran kesuksesan atau ketercapaian yang *measurable*. Ketiadaan target dan ukuran dalam pelaksanaan pekerjaan menjadikan ukuran kesuksesan menjadi sangat kabur. Oleh karena itu diperlukan fasilitasi dari pemerintah untuk menutupi

Secara rerata kumulatif, penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat berada pada posisi sedang (1,81 poin). Artinya penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 sudah cukup memadai dalam rangka pencapaian tujuannya, yakni sebagai pedoman penataan OPD dalam rangka menciptakan organisasi yang efisien, efektif dan rasional sesuai kebutuhan dan kemampuan daerah masing-masing. Sehingga intern OPD dan antara dengan Pemerintah Daerah dengan Pemerintah Pusat tercipta koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan simplifikasi serta jembatan komunikasi yang lebih baik.

Dalam rangka menciptakan penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat maka diperlukan sosialisasi yang menyeluruh dan mendalam untuk semua pegawai. Solusi ini ditawarkan untuk menjembatani kurangnya pemahaman pegawai akan penerapan PP No. 41 Tahun 2007 termasuk *impact* yang ditimbulkan bagi pegawai, Pemerintah Daerah dan masyarakat.

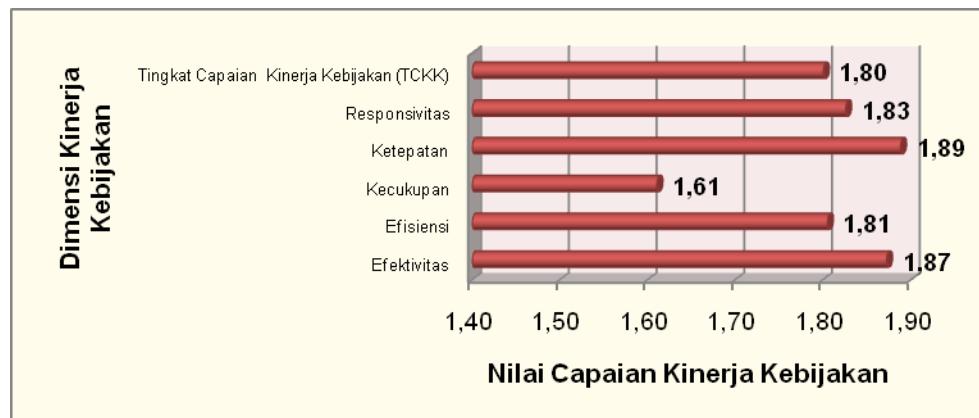
## **D. PROVINSI SULAWESI TENGGARA**

Provinsi Sulawesi Tenggara merupakan provinsi yang terletak di Indonesia bagian Timur, yang umumnya identik dengan daerah yang belum dikembangkan. Akan tetapi kondisi tersebut sebenarnya merupakan tantangan bagi Pemerintah Daerah setempat agar bisa menyusun OPD sesuai dengan kondisi sosial ekonomi setempat. Oleh karena itu diperlukan strategi khusus untuk melakukan penataan OPD di Provinsi Sulawesi Tenggara.

Evaluasi terhadap kinerja kebijakan penataan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) berdasarkan PP 41 Tahun 2007 yang diselenggarakan di Provinsi Sulawesi Tenggara, dilaksanakan dengan menggunakan lima dimensi, yakni efektivitas, efisiensi, kecukupan, ketepatan, dan responsivitas. Kelima dimensi ini selanjutnya

masih dijabarkan ke dalam indikator-indikator untuk memudahkan pengukuran. Data dianalisa dari hasil pengisian kuesioner oleh SKPD di lingkungan Pemerintah Sulawesi Tenggara, akademisi dan anggota Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) setempat. Berikut ini analisa dan interpretasi data yang diperoleh.

Grafik 7.5 : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Provinsi Sulawesi Tenggara



Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

Ket :

Rendah :  $0 < \text{nilai} \leq 1,00$

Sedang :  $1,01 < \text{nilai} \leq 2,00$

Tinggi :  $2,01 < \text{nilai} \leq 3,00$

## 1. Kriteria efektivitas (*effectiveness*)

Efektivitas penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007, dilihat melalui ketercapaian tujuan peraturan tersebut dalam memberikan petunjuk terhadap penataan organisasi di tingkat Pemerintahan Daerah. Secara lebih lengkap, dalam penjelasan peraturan ini, dituliskan bahwa prinsip pembentukan Peraturan Pemerintah PP 41 Tahun 2007 adalah untuk memberikan arah dan pedoman (*guidance*) yang jelas kepada Pemerintah Daerah dalam menata organisasi yang efisien, efektif dan rasional sesuai kebutuhan dan kemampuan daerah massing-masing. Selain itu, melalui peraturan ini pula diharapkan tercipta koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan simplifikasi serta jembatan komunikasi yang lebih baik antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah.

Seluruh informan di Sulawesi Tenggara menilai bahwa nilai capaian kinerja kebijakan dari dimensi efektivitas mencapai tingkat sedang (1,87 poin). Artinya persepsi yang terbangun adalah bahwa efektivitas penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di Provinsi Sulawesi Tenggara terlaksana

secara cukup memadai. Sehingga untuk harus dilakukan fasilitasi dan pengawasan secara intensif dalam pelaksanaannya, sehingga kondisi ini bisa diperbaiki.

Sebagian besar informan memiliki persepsi bahwa pepe telah mampu memberikan aturan yang jelas dan tegas terhadap penataan OPD di lingkungan Pemerintah Sulawesi Tenggara. Meski begitu masih ada beberapa SKPD yang merasa struktur organisasinya terlalu kecil sehingga tidak bisa mengakomodasi tugas dan fungsi yang diembannya. Oleh karenanya SKPD tersebut menginginkan ada tinjauan ulang atas pepe.

Mengenai kekhawatiran penggemukan besaran OPD, maka sebagian informan menepis hal tersebut karena aturan yang jelas mampu meminimalisir penggemukan yang tidak terkendali. Sebagai buktinya adalah pengaturan mengenai jumlah bidang dalam dinas. Akan tetapi ada pula yang mencermati kemungkinan penggemukan tersebut dari klausul pepe, yang mengatur tentang pembentukan lembaga lain.

Sebagian informan merasakan kebutuhan terhadap peraturan teknis yang menjelaskan pepe tersebut. Bahkan bisa dimungkinkan, peraturan ini juga mengatur tata kerja di tingkat internal OPD. Diharapkan melalui pengaturan tersebut, hubungan komunikasi dan koordinasi antar OPD bisa berlangsung dengan baik.

## 2. Kriteria efisiensi (*efficiency*)

Efisiensi kebijakan diukur melalui besarnya output bila dibandingkan dengan input. Semakin besar jumlah output bila dibandingkan dengan input, maka kebijakan tersebut semakin efisien. Input yang digunakan adalah sumber dana dan penganggaran untuk pelaksanaan kebijakan, yang termasuk di dalamnya adalah juga SDM.

Secara umum nilai pencapaian kinerja kebijakan dari dimensi efisiensi berada pada tingkat sedang (1,81 poin). Artinya seluruh SKPD mempersepsikan bahwa efisiensi penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Sulawesi Tenggara cukup memadai. Kondisi yang telah dicapai ini sudah cukup bagus, akan tetapi untuk mengoptimalkannya diperlukan fasilitasi dan pengawasan yang intensif dalam penerapannya.

Terkait dengan anggaran, para informan yakin bahwa pembentukan OPD di lingkungan Pemerintah Sulawesi Tenggara telah diperhitungkan dari segi dukungan anggarannya. Akan tetapi dari segi besarang anggaran memang berbeda-beda. Karena APBD yang terbatas pula, maka tidak semua program kerja bisa difasilitasi secara maksimal, tetapi harus ada prioritas atas program kerja masing-masing OPD.

Sementara itu untuk tingkat efisiensi kebijakan yang membandingkan antara besaran alokasi anggaran dengan capaian kinerjanya, maka para informan belum berani memastikannya. Mereka menyarankan untuk dilakukan studi secara mendalam untuk mengukur tingkat pencapaiannya. Selain itu, perlu juga diketahui tingkat pencapaian atas penyelenggaraan urusan pemerintahan, baik yang bersifat wajib maupun pilihan.

### **3. Kriteria kecukupan (*sufficiency*)**

Pengukuran atas tingkat kecukupan penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 dilihat bahwa implementasi kebijakan tersebut tidak menimbulkan masalah baru yang lebih besar daripada masalah yang seharusnya dipecahkan. Kebijakan ini diharapkan memperbaiki implementasi kebijakan sebelumnya. Selain itu dalam pelaksanaannya harus mempertimbangkan kepentingan, situasi dan kondisi *stakeholder* terkait.

Persepsi seluruh informan terhadap capaian kinerja kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Sulawesi Tenggara dari dimensi kecukupan mengarah pada tingkat sedang (1,61 poin). Artinya penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Sulawesi Tenggara sudah cukup memadai. Penerapan kebijakan dirasakan tidak terlalu banyak menimbulkan permasalahan baru. Meskipun begitu untuk meningkatkannya harus dilakukan fasilitasi dan pengawasan secara intensif terhadap pelaksanaan PP No. 41 Tahun 2007 tersebut.

Secara umum informan menyampaikan bahwa penempatan pegawai belum memperhatikan kesesuaian antara kompetensi individu dengan kebutuhan OPD. Kondisi ini terutama disebabkan karena belum ada analisa jabatan dan analisis beban kerja yang diselenggarakan di seluruh OPD di lingkungan Pemerintah Sulawesi Tenggara. Selain itu kondisi ini diperparah dengan masih minimnya jumlah dan kualitas pegawai. Sebagai akibatnya masih banyak kekurangan pegawai dan penempatan beberapa pegawai serta pejabat struktural belum sesuai. Faktor lain yang menjadi penghambat dalam penempatan pegawai ini adalah campur tangan unsur politik dalam penempatan SDM.

Sarana dan prasarana yang belum memadai juga menjadi kendala utama dalam memenuhi dimensi kecukupan kebijakan. Hal ini menurut peneliti, disebabkan karena alokasi besaran anggaran yang belum memadai dan tingginya jumlah permintaan akan pemenuhan sarana dan prasarana. Oleh karena itu diperlukan penyusunan prioritas anggaran dan prioritas atas pemenuhan kebutuhan sarana dan prasaran berdasarkan tingkat urgensi urusan dan sebagai *reward* atas pegawai.

Temuan yang cukup menarik adalah pendapat dari satu SKPD yang menyatakan bahwa pepe tidak mengatur secara jelas mengenai bentuk OPD yang memiliki keterkaitan dengan instansi vertikal. Karena kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa ketidaksesuaian akan menyulitkan koordinasi antar instansi.

### **4. Kriteria ketepatan (*accuracy*)**

Penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 juga dinilai dari indikator akurasinya, yaitu sejauh mana implementasinya memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai. Peningkatan kapasitas pegawai secara berantai akan meningkatkan kinerja individu tersebut dan seterusnya secara akumulatif menjadikan kinerja organisasi meningkat. Oleh karena itu diperlukan usaha yang keras untuk

membangun kapasitas individual pegawai untuk kepentingan pencapaian tujuan organisasi.

Adapun nilai ketepatan dari penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Sulawesi Tenggara mencapai tingkat sedang (1,89 poin). Artinya SKPD di lingkungan Pemerintah Sulawesi Tenggara memiliki persepsi bahwa penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 cukup memadai dalam hal pemberian manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai. Masih kurang memadainya kemanfaatan penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 mengharuskan pemerintah untuk tetap memberikan fasilitasi dan pengawasan secara intensif dalam implementasinya di lingkungan Pemerintah Sulawesi Tenggara.

Kesesuaian antara penerapan pepe dengan dukungan SDM masih belum selaras. Karena secara nyata terjadi kekurangan kuantitas dan kualitas pegawai untuk ditempatkan di OPD yang masing-masing memiliki kebutuhan kompetensi yang spesifik. Kondisi ini juga diperberat dengan minimnya dukungan sarana dan prasarana untuk penyelenggaraan program kerja OPD. Sebagai akibatnya beberapa tugas dan fungsi tidak bisa berjalan dengan optimal. Salah satunya adalah fungsi pelayanan masyarakat yang aagak terabaikan.

Begitu pula dengan penataan OPD bila dikaitkan dengan kesuaian karakter daerah. Sebagian besar kebutuhan daerah sudah terpenuhi tetapi masih ada potensi yang belum bisa terakomodasi, contohnya adalah sektor perkebunan. Melihat kondisi ini maka Pemerintah Daerah harus bisa membuat strategi untuk memberdayakan potensi ini sehingga bermanfaat bagi kesejahteraan masyarakat.

## 5. Kriteria responsivitas (*responsiveness*)

Dimensi responsivitas penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau diukur melalui kepuasan kerja bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah. Melalui pencapaian kepuasan pegawai maka loyalitas dan kinerja individu akan meningkat sehingga dalam tugas kerja akan dilaksanakan dengan penuh komitmen. Oleh karena itu melalui penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Daerah.

Pencapaian dimensi responsivitas terhadap penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Sulawesi Tenggara berada pada tingkatan sedang (**1,90 poin**). Jadi seluruh SKPD di lingkungan Pemerintah Sulawesi Tenggara merasakan bahwa kepuasan kerja pegawai sebagai akibat dari penerapan kebijakan penataan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Sulawesi Tenggara sudah cukup memadai. Oleh karena itu diperlukan itikad yang kuat dari pemerintah untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan cara memberikan fasilitasi dan pengawasan yang intensif dalam pelaksanaan PP No. 41 Tahun 2007 ini.



## Bab 8

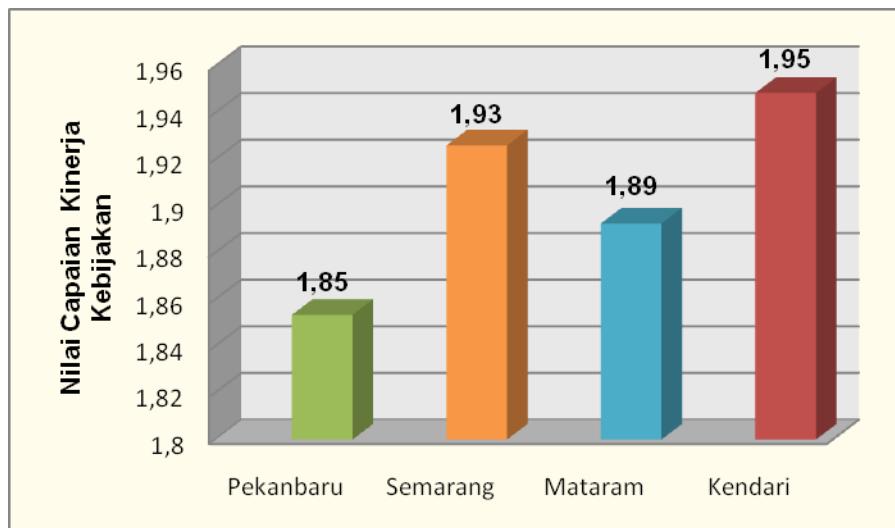
### KINERJA PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 41 TAHUN 2007 DI TINGKAT PEMERINTAH KOTA

Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 dimaksudkan untuk memberikan arah dan pedoman yang jelas kepada daerah dalam menata organisasi 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.

Seperti yang telah diuraikan pada Bab II bahwa ada lima dimensi yang dijadikan patokan atau standar untuk melihat keberhasilan kinerja dari setiap kebijakan, dalam hal ini PP 41 Tahun 2007. Apakah kinerja kebijakan PP 41 Tahun 2007 di suatu daerah tergolong tinggi, sedang ataupun rendah. Kelima dimensi tersebut adalah efektivitas (*effectiveness*), efisiensi (*efficiency*), kecukupan (*sufficiency*), ketepatan (*accuracy*) dan responsivitas (*responsiveness*). Dimensi efektivitas (*effectiveness*) melihat seberapa besar implementasi kebijakan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Dimensi efisiensi (*efficiency*) melihat seberapa besar implementasi kebijakan membutuhkan input lebih kecil dibandingkan dengan output yang dihasilkan. Dimensi kecukupan (*sufficiency*) melihat seberapa besar implementasi kebijakan tidak menimbulkan masalah baru yang lebih besar daripada masalah yang seharusnya dipecahkan. Dimensi ketepatan (*accuracy*) melihat seberapa besar implementasi kebijakan memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai di lingkungan Pemda. Dimensi responsivitas (*responsiveness*) melihat seberapa besar implementasi kebijakan memberikan kepuasan kerja bagi pegawai di lingkungan Pemda.

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan pada daerah yang dijadikan lokus penelitian, berikut ini tingkat capaian kinerja kebijakan pada pemerintah kota :

**Grafik 8.1** : Tingkat Capaian Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 pada Tingkat Pemerintah Kota



Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

Ket :

Rendah :  $0 < \text{nilai} \leq 1,00$

Sedang :  $1,01 < \text{nilai} \leq 2,00$

Tinggi :  $2,01 < \text{nilai} \leq 3,00$

Grafik 8.1 menggambarkan bahwa kota Kendari menempati posisi teratas dalam capaian kinerja kebijakan PP No. 41 Tahun 2007, yaitu 1,95. Nilai ini mendekati kriteria tinggi. Pada posisi kedua ditempati oleh kota Semarang dengan nilai capaian adalah 1,93. Disusul oleh kota Mataram yang capaian kinerjanya adalah 1,89, dan terakhir adalah kota Pekanbaru dengan nilai capaian yaitu 1,85.

Dari hasil pengolahan data, didapat hasil yang menyatakan bahwa tingkat capaian kinerja PP No. 41 Tahun 2007 pada empat kota yang menjadi lokus penelitian berada pada kriteria sedang dengan nilai yaitu 1,91. Ini dapat diartikan bahwa kinerja PP No. 41 Tahun 2007 pada pemerintah kota dinilai cukup memadai dan membutuhkan fasilitasi dan pengawasan secara intensif dalam pelaksanaannya.

Berikut ini akan dipaparkan masing-masing tingkat capaian kinerja kebijakan setiap kota dilihat dari lima dimensi kinerja kebijakan.

## A. KOTA PEKANBARU, PROVINSI RIAU

Hasil yang diperoleh oleh kota Pekanbaru dalam capaian kinerja kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 dapat dirinci ke dalam tingkat capaian per dimensi sebagai berikut:

**Grafik 8.2 : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Kota Pekanbaru**



Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

Ket :

Rendah :  $0 < \text{nilai} \leq 1,00$

Sedang :  $1,01 < \text{nilai} \leq 2,00$

Tinggi :  $2,01 < \text{nilai} \leq 3,00$

Dimensi yang dijadikan tolak ukur dalam pengevaluasian ini adalah efektivitas, efisiensi, kecukupan, ketepatan, dan responsivitas penerapan kebijakan. Berikut ini akan diuraikan satu persatu hasil evaluasi terhadap dimensi kinerja kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 :

### **1. Dimensi Efektivitas (*effectiveness*)**

Pengukuran dimensi efektivitas penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 dilihat dari tercapainya tujuan peraturan tersebut yang memberikan pedoman yang jelas bagi pemerintah daerah dalam menata kembali organisasi perangkat daerahnya. Hal-hal yang akan di analisis adalah mengenai kejelasan PP No. 41 Tahun 2007 dalam memberikan pedoman dalam besaran organisasi, tugas pokok dan fungsi serta hubungan tata kerja.

Hasil perhitungan dari data kuesioner yang dibagikan pada SKPD di pemerintah kota Pekanbaru bahwa tingkat efektivitas penerapan PP No. 41 Tahun 2007 di kota Pekanbaru di tingkat sedang (2,00 poin). Walaupun capaian nilai tingkat efektivitas sudah mendekati ke arah tingkat tinggi, namun ada beberapa hal yang mempengaruhi capaian nilai ini sehingga SKPD masih cenderung berpendapat sedang. Pada kuesioner, SKPD yang menyatakan tidak setuju adalah 21,74%; 54,89% setuju kemudian 23,37% menyatakan sangat setuju terhadap capaian dimensi ini.

PP No. 41 Tahun 2007, oleh sebagian besar SKPD dinilai telah memberikan pedoman yang jelas bagi pemerintah daerah dalam menentukan besaran organisasinya, pembentukan dan susunan organisasi, batasan pelembagaan fungsi staf dan fungsi lini serta pendukung, hubungan tata kerja, serta pembinaan dan pengendalian organisasi. Hal ini didukung dengan diterbitkannya Permendagri No 57 Tahun 2007 sebagai petunjuk teknis penataan organisasi perangkat daerah yang menambah kejelasan bagi pemerintah daerah.

Namun yang patut dipatut digaris bawahi adalah penataan indikator-indikator tersebut tidak dibarengi dengan pedoman mengenai perubahan visi dan misi organisasi di setiap SKPD. Sehingga berdampak pada penentuan tugas pokok dan fungsi di SKPD tersebut.

Kondisi riil yang terjadi dilapangan adalah banyak tupoksi yang tumpang tinding (overlapping) antar SKPD, sehingga akan menghambat kinerja SKPD tersebut dan malah menambah birokrasi pelayanan. Contohnya adalah :

- Pengurusan KTP sekarang sampai Distarduk, dulu cukup camat
- Pengelolaan sampah sekarang 16 instansi sedangkan dulu cukup Dinas Kebersihan
- Penertiban PKL seringkali hanya Dinas Pasar, Satpol PP bergerak sendiri

Dinas Pertanian & Badan ketahanan pangan di pisah

Dalam hal ini memang PP No. 41 Tahun 2007 memberikan keleluasaan bagi daerah untuk menentukan besaran organisasi, visi, misi dan tupoksi SKPD yang disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi daerah masing-masing. Sehingga dapat mendorong terjadinya penggemukkan organisasi perangkat daerah, seperti yang diungkapkan sebagian SKPD.

Karena itu untuk mengatasi masalah ini, pemerintah daerah hendaknya sebelum menerapkan PP No. 41 Tahun 2007 melakukan kajian akademis yang komprehensif untuk mengidentifikasi kebutuhan dan potensi daerah. Selain itu juga perlu mengidentifikasi tugas dan fungsi apa saja yang dibutuhkan masyarakat. Sehingga pembentukan organisasi berdasarkan tugas dan fungsi tersebut. Hal ini akan efektif dan kemungkinan terjadinya overlapping tupoksi sangat kecil. Dan semestinya bagian ini juga merupakan tanggung jawab pemerintah pusat untuk sosialisasi serta pengawasan kepada pemerintah daerah.

## 2. Dimensi Efisiensi (*efficiency*)

Dimensi ini melihat apakah input yang diberikan dalam menata kembali organisasi perangkat daerah di pemerintah kota sesuai atau sebanding dengan output yang didapat. Hal ini dilihat dari pengaruh alokasi anggaran terhadap peningkatan kinerja, pertimbangan tingkat kemampuan APBD daerah terhadap pengalokasian anggaran, serta keefisienan dalam menyelenggarakan pemerintahan.

Tingkat efisiensi kebijakan terhadap penerapan PP No. 41 Tahun 2007 di pemerintah kota Pekanbaru yang dipersepsikan oleh SKPD-nya mencapai tingkat

sedang (1,87 poin). Dari 100% SKPD, 3,26% menyatakan sangat tidak setuju bahwa kebijakan PP No. 41 tahun 2007 telah berdampak pada keefisienan; 22,83% tidak setuju; 57,61% menyatakan setuju dan 16,30% sangat setuju. Ini menunjukkan bahwa informan (SKPD) menilai keefisienan PP No. 41 Tahun 2007 dalam memberikan pedoman yang jelas dan tegas kepada pemerintah daerah untuk membentuk organisasi yang efisien yang disesuaikan kebutuhan dan kemampuan daerah masing-masing serta memberi output atau dampak yang nyata, dinilai masih belum optimal.

Sebagian besar SKPD cenderung berpendapat bahwa pembentukan organisasi daerah berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 telah mempertimbangkan tingkat kemampuan anggaran daerah (APBD) dalam membiayai Program dan Kegiatan untuk melaksanakan urusan pemerintahan OPD secara optimal. Namun hal ini tidak serta merta meningkatkan kinerja pemerintah daerah dalam menangani seluruh urusan pemerintahan.

Hal ini disebabkan karena Struktur pembiayaan Organisasi sampai saat ini belum mengacu pada capaian kinerja dan belum adanya pedoman penetapan skala prioritas serta belum jelasnya indikator kinerja. Selain itu penerapan PP No. 41 Tahun 2007 dalam membentuk organisasi perangkat daerah, selain mempertimbangkan kemampuan APBD hendaknya dalam Pembagian kewenangan organisasi perangkat daerah diimbangi dengan porsi yang jelas dalam struktur ABPD. Kemudian didukung dengan kontrol alokasi dan distribusi kegiatan baik oleh pemerintah daerah, pemerintah pusat dan masyarakat.

### **3. Dimensi Kecukupan (*sufficiency*)**

Tolak ukur dalam melihat tingkat kecukupan penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 adalah implementasi kebijakan ini tidak menimbulkan masalah baru yang lebih besar dibanding implementasi kebijakan sebelumnya, kemudian penerapan ini semestinya berdampak kepada penempatan dan komposisi yang tepat bagi SDM, penyusunan tupoksi yang sesuai kebutuhan serta adanya peningkatan sarana prasarana.

Dimensi ini oleh informan dalam hal ini adalah SKPD di pemerintah kota Pekanbaru, cenderung berpendapat bahwa penerapan PP No. 41 Tahun 2007 belum optimal terutama dalam hal SDM, Tupoksi, sarana dan prasarana. Sehingga tingkat kecukupan penerapan PP No. 41 Tahun 2007 di pemerintah kota Pekanbaru berada pada tingkat sedang (1,69 poin).

Perhitungan di atas di berdasarkan pendapat SKPD di kuesioner tentang penilaian mereka terhadap capaian kinerja kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 dilihat dari segi kecukupan. Dari 100% SKPD, terdapat 59,13% setuju dan 6,09% sangat setuju bahwa kebijakan PP No 41 Tahun 2007 tidak menimbulkan masalah baru dan memenuhi aspek kecukupan pada pemerintah daerah. Namun 2,61% menyatakan sangat tidak setuju dan 32,17% tidak setuju akan hal tersebut.

Pada indikator implementasi PP No. 41 Tahun 2007 menimbulkan masalah baru, sebagian besar SKPD bahwa penerapan PP No. 41 Tahun tidak menimbulkan

masalah baru yang lebih besar dibanding penerapan kebijakan sebelumnya. Masalah yang diungkapkan mereka hampir sama dengan dimensi sebelumnya yaitu mengenai tupoksi yang overlapping.

Pada indikator SDM, tupoksi serta sarana prasana, sebagian besar SKPD walau mengatakan setuju bahwa penerapan PP No. 41 tahun 2007 telah memberi dampak yang bagus dalam peningkatan kapasitas SDM tapi banyak masalah yang dikemukakan SKPD mengenai indikator-indikator tersebut. Masalah-masalahnya adalah PP No. 41 Tahun 2007 belum dapat mendorong penempatan pegawai dalam jabatan sesuai kompetensinya karena DUK (Daftar Urut Kepangkatan) masih model lama dan Baperjakat yang belum objektif; komposisi pegawai dalam organisasi perangkat daerah belum berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja; penyusunan tupoksi organisasi perangkat daerah yang dibentuk berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 belum optimal dalam mengakomodir kebutuhan dan potensi daerah, dimana penerapan/pelaksanaan di lapangan kadang-kadang juga tidak seperti apa yang diharapkan oleh ketentuan PP No. 41 Tahun 2007, ini semua tergantung kepada kepala daerahnya dalam menterjemahkannya.

Selain itu pembentukkan organisasi perangkat daerah belum didukung oleh saran prasarana yang cukup. Contohnya Dinas Sosial & Pemakaman kota Pekanbaru, belum menempati gedung miliki provinsi riau.

#### **4. Dimensi Ketepatan (*accuracy*)**

Tingkat capaian dimensi ketepatan dilihat dari kebermanfaatan penerapan PP No. 41 Tahun 2007 terhadap peningkatan kapasitas SDM serta kesesuaian pembentukkan organisasi perangkat daerah dengan kebutuhan pelayanan masyarakat dan tuntutan pembangunan di daerah.

Di pemerintah kota Pekanbaru, ternyata tingkat capaian dimensi ketepatan menurut SKPD-nya adalah 1,85 poin yang berarti berada pada level sedang. Ketepatan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 ini di dapat dari 100% SKPD terdapat 73,04% yang setuju dan 6,96% sangat setuju jika penerapan kebijakan ini telah memberi dampak pada peningkatan kapasitas pegawai dan pelayan masyarakat. Sedangkan yang tidak setuju adalah 18,26 dan 1,74% bahkan sangat tidak setuju.

Sebagian besar SKPD menjawab setuju bahwa penerapan PP No. 41 Tahun 2007 telah memberi dampak yang bagus dalam peningkatan kapasitas SDM. Karena dengan prinsip pembentukkan organisasi yang miskin struktur dan kaya fungsi, mendorong SDM untuk meningkatkan kapasitas masing-masing.

Namun jabatan fungsional di organisasi perangkat daerah masih belum terisi semua. Masih banyak kekosongan dan ketidakjelasan pada jabatan fungsional baik khusus dan umum. Karena itu perlu ada kebijakan lain yang mendorong SDM untuk memilih jabatan fungsional, reward dan punishment yang jelas serta sosialisasi dan pengawasaan dari pemerintah pusat.

Sedangkan indikator mengenai kesesuaian organisasi perangkat daerah dengan kebutuhan pelayanan masyarakat dan tuntutan pembangunan daerah, sebagian

besar SKPD cenderung menilai bahwa telah sesuai, namun dengan catatan bahwa diperlukan prosedur yang jelas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat serta tergantung dari masing-masing SKPD sejauhmana mereka menjalankan tupoksinya dengan benar.

Karena kebutuhan masyarakat dan tuntutan pembangunan mengalami perubahan itu terjadi setiap saat, kapan saja untuk itu diperlukan kajian yang berkesinambungan guna memaksimalkan pelayanan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat dan pembangunan di daerah.

## 5. Dimensi Responsivitas (*responsiveness*)

Dimensi responsivitas diukur dengan melihat pengaruh implementasi PP No. 41 Tahun 2007 memberikan kepuasan bagi pegawai dan peningkatan kepuasan pelayanan kepada masyarakat.

Penerapan PP No. 41 Tahun 2007 di pemerintah kota Pekanbaru, dilihat dari dimensi responsivitas berada pada tingkat sedang dengan poin 1,86. Sebagian besar SKPD cenderung setuju bahwa implementasi PP No. 41 Tahun 2007 telah meningkatkan kepuasan kerja bagi pegawai dan pelayanan masyarakat. Pada kuesioner terdapat 73,91% yang setuju akan hal ini dan 7,61% menyatakan sangat setuju. Sedangkan yang sangat tidak setuju adalah sebesar 3,26% dan yang tidak setuju yaitu 15,22%.

Menurut sebagian SKPD Penerapan kebijakan ini mampu menyelaraskan antara organisasi di Sekretariat dan Organisasi yang memiliki wilayah; menjadikan pelayanan masyarakat dilaksanakan secara lebih jelas, mudah, murah dan cepat, sebab instrumen pendukung bagi pelaksanaan kompetisi pegawai telah jelas dalam pembagian tugas dan beban kerja dan Pembentukan Badan Pelayanan Terpadu membantu masyarakat dalam bidang pelayanan publik.

Akan tetapi, sebagian SKPD juga mengemukakan bahwa penerapan PP No. 41 Tahun 2007 belum memberikan kepuasan bagi pegawai karena remunerasi dan ketentuan sistem penggajian PNS belum berjalan; belum ada korelasi secara nyata antara peningkatan kinerja organisasi perangkat daerah antara PP yang lama dengan PP no. 41/2007; masih terdapat peraturan menteri/departemen teknis saling bertentangan serta jenjang karir yang belum jelas.

Sedangkan untuk indikator organisasi Perangkat Daerah yang baru telah mendorong terciptanya peningkatan ekonomi masyarakat, sebagian SKPD berpendapat bahwa peningkatan ekonomi kerakyatan masih dalam angan-angan dan perlu di tindak lanjuti dengan kebijakan yang mendukung serta nyata untuk menggerakkan ekonomi rakyat.

Oleh sebab itu, perlu adanya kesinkronan antar kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan pemerintah pusat. Baik dalam hal penataan organisasi perangkat daerah, kepegawaian, pelayanan publik, anggaran dan lain-lain yang tercakup dalam manajemen pemerintahan. Sehingga semuanya menjadi selaras dan serasi.

Keseluruhan dimensi kinerja (efektivitas, efisiensi, kecukupan, ketepatan dan responsivitas) kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 pada pemerintah kota Pekanbaru berada pada tingkat sedang. Dari 5 (lima) dimensi tersebut maka didapat tingkat capaian kinerja kebijakan di pemerintah kota Pekanbaru yaitu 1,85 poin yang berarti berada pada level sedang.

Hal ini berarti bahwa kinerja PP No. 41 Tahun 2007 dinilai cukup memadai namun masih membutuhkan fasilitasi dan pengawasan secara intensif dalam pelaksanaannya baik oleh pemerintah pusat yang membuat kebijakan ini maupun oleh masyarakat sebagai pengguna layanan.

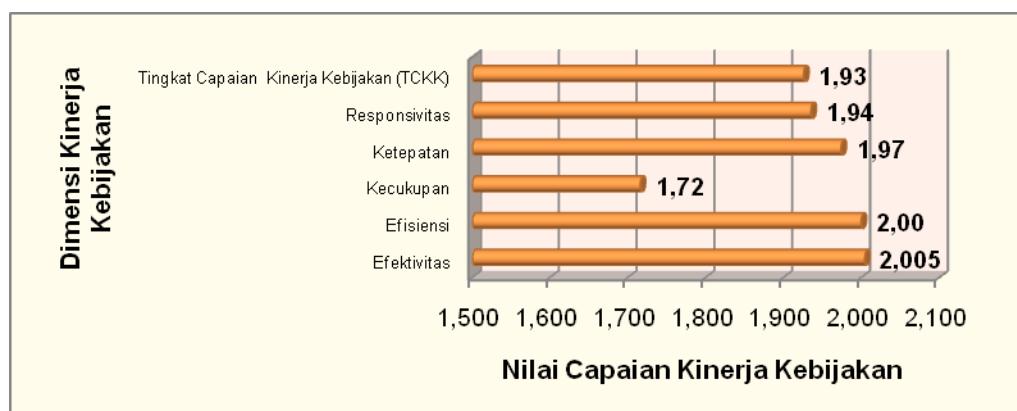
## B.

## KOTA

### SEMARANG, PROVINSI JAWA TENGAH

Berikut ini digambarkan tingkat capaian dimensi kinerja kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 yang diperoleh oleh kota Semarang :

Grafik 8.3 : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Kota Semarang



Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

Ket :

Rendah :  $0 < \text{nilai} \leq 1,00$

Sedang :  $1,01 < \text{nilai} \leq 2,00$

Tinggi :  $2,01 < \text{nilai} \leq 3,00$

### 1. Dimensi Efektivitas (*effectiveness*)

Tingkat efektivitas penerapan PP No. 41 Tahun 2007 di pemerintah kota Semarang, berdasarkan hasil olahan kuesioner yang ditujukan kepada SKPD berada pada tingkat tinggi yang mendapat poin 2,01. Sebagian besar SKPD cenderung berpendapat bahwa PP No. 41 Tahun 2007 telah memberikan arahan yang jelas dan tegas dalam menetapkan besaran organisasi; pembentukan dan susunan organisasi perangkat daerah; pelembagaan fungsi staf dan fungsi lini serta pendukung serta hubungan tata kerja antar organisasi perangkat daerah yang semakin baik. Dari 100%

SKPD, sebanyak 0,40% menyatakan sangat tidak setuju akan hal tersebut; 12,5% tidak setuju; 73,39% menyatakan setuju dan 13,71% bahkan sangat setuju.

Pemerintah kota Semarang tidak merasa kesulitan dalam penerapan PP No. 41 Tahun 2007 dan jumlah besaran organisasi yang dibentuk sesuai dengan ukuran kemampuan dan kebutuhan daerah masing-masing dan mampu mengakomodir seluruh urusan daerah, baik urusan wajib maupun urusan pilihan. Meskipun belum secara optimal seluruh urusan pemerintahan yang diselenggarakan Pemerintah Daerah dapat dilaksanakan sesuai dengan arah Kebijakan yang telah diamanatkan oleh PP No. 41 tahun 2007.

Terkait dengan hal di atas, muncul juga beberapa komentar dari sebagian SKPD yang cenderung berbeda dengan komentar di atas mengenai dimensi efektifitas ini. Sebagian SKPD mengatakan bahwa PP 41 / 2007 sangat bersifat rigit, dari segi efisiensi mungkin terpenuhi namun dari segi efektifitas perlu adanya pertimbangan. Diwajibkannya membentuk unit kerja SKPD tanpa melihat beban kerja yang ada (Contoh SKPD Ketahanan Pangan, Badan Narkotik), maka disitulah terjadi ketidakefektifan PP 41 / 2007 dimaksud. Begitu juga kalau setiap SKPD jumlah jabatan strukturalnya harus sama tanpa memperhatikan SKPD yang bersangkutan. Contohnya adalah beban kerja antara Sekretaris dan kepala Bidang tidak seimbang, terlalu berat beban kerja Sekretaris, karena ada Sub bagian Perencanaan dan Evaluasi yang tugasnya cukup berat

Selain itu PP No. 41 Tahun 2007 belum dibarengi dengan penjelasan (perincian urusan) antar tingkat daerah, karena dalam PP 38 tahun 2007 masih bersifat pokok-pokoknya belum ada perincian sehingga terdapat kewenangan urusan yang sama antara tingkatan daerah.

Indikator lain yang menentukan dimensi keefektifan ini adalah apakah PP No. 41 Tahun 2007 mendorong terjadinya “penggemukkan”/ proliferasi organisasi di Daerah. SKPD di pemerintah kota Semarang cenderung menyetujui hal tersebut. Menurut sebagian besar SKPD, PP 41 / 2007 bisa saja mendorong terjadi penggemukan organisasi di daerah karena kewenangan daerah besar dan adanya unsur kepentingan.

Contohnya terjadi penggemukan pada Badan Organisasi Setda, yang menjadi 4 (empat) Asisten dan Dinas Teknis lainnya. Sebaiknya cukup 3 ( tiga ) Asisten, yakni Administrasi Pemerintahan, Asisten Perekonomian, Pembangunan dan Kesra dan Asisten Administrasi Umum, diikuti dengan TUPOKSI / kewenangan bagian-bagian dalam Setda termasuk Kantor Ketahanan Pangan dikembalikan kepada fungsi Dinas Pertanian, dll. hal ini dikandung maksud untuk efisiensi anggaran dan mengoptimalkan seluruh Urusan Pemerintahan yang diselenggarakan di Daerah.

Dan Keleluasaan daerah dalam membentuk organisasi perangkat daerah berdampak pada meningkatnya kebutuhan SDM. Karena itu perlu di perkuat kewenangan pemerintah pusat dalam mengontrol dan mengawasi pembentukan dan susunan organisasi perangkat daerah.

Namun pada beberapa SKPD malah terjadi perampiran besaran organisasi, misalnya Kantor Perpustakaan dan Arsip Dinas Kebudayaan dan pariwisata Kota Semarang.

Berdasarkan informasi di atas, diketahui bahwa dalam memberikan pedoman untuk menata kembali organisasi perangkat daerah di pemerintah kota Semarang telah memberi arahan yang jelas dan tegas. Akan tetapi keleluasaan yang diberikan PP No. 41 Tahun 2007 kepada pemerintah daerah untuk membentuk organisasi perangkat daerah yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan daerah, seringkali dimanfaatkan oleh pemerintah daerah mengambil kuota maksimal besaran organisasi tanpa melakukan kajian yang komprehensif untuk mengidentifikasi visi, misi, tupoksi, dan beban kerja organisasi. Sehingga cenderung terjadi penggemukan organisasi dipemerintah kota Semarang.

## **2. Dimensi Efisiensi (*efficiency*)**

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap kuesioner yang di berikan kepada SKPD di lingkungan pemerintah kota Semarang, di dapat bahwa tingkat capaian dimensi efisiensi dalam penerapan PP No. 41 Tahun 2007 berada pada level sedang (2,00 poin). Dengan poin 2,00 berarti hampir mencapai tingkat tinggi atau optimal.

Ini disebabkan karena sebagian besar SKPD setuju bahwa capaian kinerja APBD mengalami efisiensi dengan pedoman PP No. 41 Tahun 2007 yang mempertimbangkan kemampuan anggaran daerah dalam membentuk organisasi perangkat daerahnya. Pada kuesioner terdapat 86,29% SKPD yang setuju dan 7,26% sangat setuju akan hal tersebut. Namun juga ada yang tidak setuju sebanyak 5,64% dan 0,81% sangat tidak setuju.

Dengan melaksanakan PP.41 Tahun 2007 Pemerintah Kota Semarang dalam penyelenggaran pemerintahan dan pembangunan dapat berjalan lebih efisien tetapi efektifitasnya masih perlu diadakan kajian yang mendalam dengan tolok ukur yang jelas. Selain itu musti disertai dengan komitmen dan konsistensi pemerintah daerah dalam melaksanakannya.

Dalam proses pembentukkan organisasi perangkat daerahnya, memang PP No. 41 Tahun 2007 memang menjadikan APBD sebagai variabel penentunya sehingga sesuai dengan kemampuan daerahnya, hal ini memang lebih efisien. Namun jika kemudian daerah yang memiliki kemampuan APBD yang bagus seperti kota Semarang, cenderung mengambil kuota maksimal besaran organisasi. Di pemerintah kota Semarang besaran organisasi terjadi penggemukan. Sehingga walaupun sebagian besar SKPD cenderung menilai bahwa anggaran APBD ini lebih efisien namun jika organisasi menjadi gemuk maka alokasi APBD pun menjadi besar dan menjadi tidak efisien.

## **3. Dimensi Kecukupan (*sufficiency*)**

Dimensi kecukupan ini, di pemerintah kota Semarang mencapai tingkat sedang (1,72 poin) yang berarti bahwa penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 tidak

menimbulkan masalah baru yang lebih besar dari penerapan kebijakan sebelumnya. Hal ini didukung oleh 62,58% dan 6,45% SKPD yang menyatakan setuju dan sangat setuju. Yang menyatakan tidak setuju adalah 27,1% dan 3,87% sangat tidak setuju. Contohnya pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata serta Kantor Perpustakaan dan Arsip, mereka menyatakan selain organisasinya lebih ramping juga dalam penanganan urusannya tidak terjadi permasalahan yang berarti.

Pada indikator penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi, sebagian besar setuju bahwa penerapan PP No. 41 Tahun telah mendorong “The Right Man on The Right Place”. Akan tetapi kondisi riil di lapangan diungkapkan juga bahwa masih banyak jabatan-jabatan yang diisi oleh personil yang tidak sesuai dengan standar kompetensi, disiplin ilmu dan pengalaman kerja yang bersangkutan.

Begitu juga untuk komposisi pegawai dalam organisasi perangkat daerah yang dibentuk, menurut sebagian besar SKPD cenderung mengatakan telah didasarkan atas analisis jabatan dan analisis beban kerja. Untuk dapat menghasilkan output yang optimal maka harus selalu dipantau dan di evaluasi serta tentunya peran pemerintah pusat dalam pengawasan dan evaluasi.

Dari semua indikator pada dimensi kecukupan ini, indikator yang banyak menjadi sorotan adalah pembentukan organisasi perangkat daerah yang didasari oleh PP No. 41 Tahun 2007 belum didukung oleh sarana prasarana yang memadai untuk melaksanakan urusan pemerintahan secara optimal. Akan tetapi pemerintah kota Semarang telah berusaha untuk mengatasinya dengan cara bertahap.

#### 4. Dimensi Ketepatan (*accuracy*)

Dimensi ketepatan dilihat dari implementasi kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 dalam memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai di lingkungan pemerintah kota Semarang serta pembentukan organisasi perangkat daerah dengan mengacu pada kebutuhan pelayanan masyarakat. Berdasarkan hasil perhitungan kuesioner pada SKPD mencapai tingkat sedang mendekati tinggi dengan poin 1,97. Penerapan PP No. 41 Tahun 2007 dalam menata kembali organisasi perangkat daerah di pemerintah kota Semarang cenderung telah memberikan manfaat yang nyata dalam peningkatan kapasitas pegawai dan SKDP yang dibentuk dinilai telah tepat pembentukannya.

Presentase jawaban informan (SKPD) yang mendukung pernyataan di atas adalah 80,64% menyatakan setuju dan 8,39% bahkan sangat setuju. Yang tidak setuju hanya 10,97% dari 100% informan.

Organisasi perangkat daerah yang dibentuk, sepertinya belum diikuti dengan pengisian SDM yang tepat. Masih ada organisasi perangkat daerah yang belum terisi jabatan struktural maupun fungsional sehingga berdampak pada keoptimalan proses penyelenggaraan pemerintahan. Terutama untuk jabatan Fungsional masih banyak kosongnya, karena kurangnya informasi dan masih belum adanya pejabat penilai untuk jabatan fungsional.

Untuk indikator pembentukkan organisasi perangkat daerah berdasarkan pelayanan kepada masyarakat, sebagian besar SKPD cenderung berpendapat bahwa organisasi perangkat daerah yang dibentuk berdasarkan PP no. 41 Tahun 2007 telah sesuai dengan kebutuhan pelayanan masyarakat dan juga sesuai dengan tuntutan pembangunan di daerah. Memang tidak semua pembentukkan organisasi perangkat daerah yang tidak sesuai dengan kebutuhan pelayanan masyarakat, hal ini karena ada yang berdasarkan masukan dari legislatif yang tidak sesuai dengan usulan SKPD.

## 5. Dimensi Responsivitas (*responsiveness*)

Hasil olahan kuesional menunjukkan bahwa dimensi responsivitas dalam penerapan PP No. 41 Tahun 2007 di pemerintah kota Semarang mendapatkan poin 1,94 yang berarti sedang namun telah mendekati level tinggi. Hal ini ditunjung karena banyaknya respon positif atau setuju bahwa pembentukan organisasi perangkat daerah berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 telah memberikan kepuasan kerja bagi pegawai di pemeritnah kota Semarang serta kepuasan masyarakat dalam menerima pelayanan. Yang setuju dari 100% informan (SKPD) adalah 83,47%; 5,24% menyatakan tidak setuju. Sedangkan yang tidak setuju adalah 10,89% dan yang sangat tidak setuju hanya 0,40%.

Memang pada awal perubahan struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) dapat dipastikan akan berakibat timbulnya keresahan dari para pegawai yang ada, karena pada umumnya para pegawai belum siap dengan adanya perubahan. Walau dengan organisasi perangkat daerah yang baru terpaksa ada pejabat struktural yang harus pindah ke SKPD yanglain, disamping juga adanya penurunan jabatan struktural yang dulunya Kepala Sub Dinas ( IIIA ) menjadi Kepala Bidang ( IIIB ), pada umumnya mendapat respon yang baik bagi pegawai.

Untuk penempatan pegawai pada organisasi perangkat daerah, oleh sebagian SKPD berpendapat bahwa telah sesuai dengan kompetensi sehingga meningkatkan kepuasan kerja pegawai namun sebagian lain menyatakan masih ada beberapa jabatan yang diduduki oleh SDM yang tidak sesuai kompetensi. Ini dimungkinkan karena masih kurangnya SDM yang ada.

Penataan organisasi perangkat daerah berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 selain berdampak pada kepuasan kerja pegawai juga akan berdampak pada pelayanan terhadap masyarakat. Karena dengan penempatan pegawai yang tepat serta struktur organisasi yang baik maka pelayanan masyarakat dilaksanakan secara lebih jelas, mudah, murah, dan cepat. Memang secara riil belum dapat terukur peningkatan tingkat kepuasan masyarakat dan dampaknya pada ekonomi masyarakat, mengingat penerapan PP No. 41 Tahun 2007 oleh pemerintah kota Semarang baru dilaksanakan bulan Januari 2009.

Namun oleh sebagian besar SKPD, penerapan PP no. 41 Tahun 2007 telah secara relevan memberikan dampak yang optimal didalam pelayanan Publik lebih efisien dan efektif dapat dilihat dengan diterapkannya Sistem Pelayanan Satu Pintu (BPPT). Hal ini pun diharapkan mendorong terciptanya peningkatan ekonomi masyarakat.

Tingkat capaian kinerja kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 pada pemerintah kota Semarang yang dibangun oleh dimensi efektivitas, efisiensi, kecukupan, ketepatan, serta responsivitas mencapai level sedang dengan poin 1,93. Level sedang ini telah mendekati level tinggi karena memang kelima dimensi tersebut sebagian besar memiliki poin yang mendekati level tinggi. Dengan hasil seperti itu, maka dapat

disimpulkan bahwa kinerja PP No. 41 Tahun 2007 di pemerintah kota Semarang sudah mendekati optimal.

Hal-hal yang masih harus diperhatikan di pemerintah kota Semarang adalah organisasi yang dibentuk cenderung gemuk, beban kerja yang belum merata, serta peningkatan sarana dan prasarana.

## C. KOTA MATARAM, PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT

Untuk mengetahui tingkat capaian dimensi kinerja kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 yang diperoleh oleh kota Mataram, dapat dilihat pada grafik di bawah ini:

Grafik 8.4 : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Kota Mataram



Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

Ket :

Rendah :  $0 < \text{nilai} \leq 1,00$

Sedang :  $1,01 < \text{nilai} \leq 2,00$

Tinggi :  $2,01 < \text{nilai} \leq 3,00$

### 1. Dimensi Efektivitas (*effectiveness*)

Dimensi efektivitas penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di pemerintah kota Mataram mencapai level tinggi dengan poin 2,04. Pada level ini berarti efektifitas kebijakan PP no. 41 Tahun 2007 dalam mencapai tujuannya untuk membentuk organisasi yang efisien, efektif dan rasional sesuai kebutuhan dan kemampuan daerah masing-masing telah optimal. PP 41 tahun 2007 menurut sebagian besar SKPD di pemerintah kota Mataram telah memberikan kejelasan mengenai besaran organisasi, pembentukan organisasi, fungsi, sifat, hubungan tata kerja, pedoman serta dapat mengoptimalkan urusan pemerintah dan perampingan organisasi. Terkait hal tersebut dalam kuesioner, SKPD menyatakan setuju 62,5% SKPD dan 20,83% yang menyatakan sangat setuju. Sedangkan yang tidak setuju sebesar 15,28% dan 1,39% sangat tidak setuju.

Namun hal di atas tidak sesuai khususnya pada lembaga Inspektorat. Dikemukakan oleh Inspektorat Kota Mataram bahwa PP no 41 tahun 2007 belum bisa

diterapkan dengan sempurna karena pada lembaga Inspektorat diharuskan ada Jabatan Fungsional Auditor, sementara dalam penerapannya belum bisa dilaksanakan, hal ini dikarenakan tidak terdapat Juklak dan Juknis yang mengatur Jabatan Fungsional Auditor. Lembaga Inspektorat juga tidak setuju bahwa PP No. 41 Tahun 2007 telah memberikan pedoman yang menyeluruh bagi pembinaan dan pengendalian perangkat daerah karena pembentukan susunan organisasi pada Inspektorat kota Mataram yang didasarkan atas pembagian wilayah tidak pas karena penyebaran dinas dinas tidak merata sehingga jika dibagi perwilayah, maka pembagian objek pemeriksaan (OBRIK) Inspektur Pembantu tidak merata.

Mengenai kehadiran Permendagri No. 57 Tahun 2007, sebagian besar SKPD berpendapat bahwa sangat membantu dalam pelaksanaan secara teknis penerapan PP No. 41 Tahun 2007.

## 2. Dimensi Efisiensi (*efficiency*)

Hasil pengukuran kuesioner yang ditujukan kepada SKPD di lingkungan pemerintah kota Mataram, menunjukkan bahwa dimensi efisiensi penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 mendapat poin 1,96 yang berarti tingkat capaiannya adalah sedang. Tingkat capaian ini mendekati tingkat tinggi. Hal ini karena sebagian besar SKPD menyetujui (73,61%) dan 11,11% sangat menyetujui bahwa pedoman yang diberikan PP No. 41 Tahun 2007 telah mempertimbangkan kemampuan anggaran daerah (APBD) sehingga pembangunan dapat dilaksanakan lebih efisien. Sedangkan yang tidak setuju adalah 15,28% SKPD.

Untuk indikator bahwa pembentukan OPD berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 menjadikan alokasi dan distribusi anggaran dapat dilakukan secara lebih jelas sesuai dengan urusan pemerintahan yang menjadi tanggung jawabnya, ada beberapa SKPD yang berpendapat bahwa Pembiayaan bagi OPD berdasarkan PP 41 tahun 2007 belum sebanding dengan program dan kegiatan serta urusan yang menjadi tanggung jawab SKPD sehingga belum seluruhnya dapat dituntaskan dengan baik.

## 3. Dimensi Kecukupan (*sufficiency*)

Implementasi kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 pada dimensi kecukupan mencapai tingkat sedang (1,71 poin). Diberlakukannya PP No. 41 Tahun ternyata tidak menimbulkan masalah baru yang lebih besar dibanding kebijakan sebelumnya. Bahkan dinilai dapat mengurangi dampak permasalahan dari kebijakan sebelumnya. Hal ini disetujui oleh 43,33% dan sangat disetujui oleh 15,56% SKPD. Selebihnya menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju yang masing presentasenya adalah 37,78% dan 3,33%.

Namun penempatan pegawai dalam jabatan belum sepenuhnya berdasarkan kompetensi yang bersangkutan. Dan untuk lembaga Inspektorat dalam hal jabatan fungsional masih mengacu pada Permendagri No. 64 Tahun 2007. Sehingga masih ada yang kurang sinkron antar kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah.

Dalam penentuan komposisi pegawai di organisasi perangkat daerah di pemerintah kota Mataram belum menerapkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Padahal seyogyanya dengan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 diharapkan dapat mendorong pemerintah daerah untuk lebih memperhatikan komposisi pegawai. Begitu juga dengan penyediaan sarana prasarana, sebagian besar SKPD menilai sarana prasarana yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan urusan pemerintah belum memadai.

#### **4. Dimensi Ketepatan (*accuracy*)**

Tingkat capaian dimensi ketepatan pada penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 berada pada level sedang dengan poin 1,96. Oleh sebagian besar SKPD berpendapat bahwa organisasi perangkat daerah yang dibentuk berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 telah memberi manfaat nyata berupa peningkatan kapasitas pegawai semakin kuat namun kapabilitas masih lemah. Presentase lebih lengkapnya mengenai pendapat ini adalah, dari 100% informan (SKPD) 1,11% menyatakan sangat tidak setuju; 14,44% tidak setuju; 72,22% menyatakan setuju dan 12,22% berkata sangat setuju.

Selain itu pembentukan organisasi perangkat daerah di kota Mataram juga cenderung dinilai sudah sesuai dengan urusan pemerintahan. Dengan PP No. 41 tahun 2007 baik nomenkalur maupun pengembangan dinas serta lemekda disesuaikan dengan kebutuhan daerah masing masing.

Hal di atas akan berdampak pada kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan pembangunan di daerah. Karena dalam membentuk organisasi perangkat daerah telah disesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan kota Mataram maka SKPD cenderung berpendapat organisasi yang dibentuk di pemerintah kota Mataram telah sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan pembangunan yang mempunyai visi maju dan religious.

Namun pengisian jabatan pada organisasi perangkat daerah belum terisi penuh. Pada jabatan struktural memang telah terisi penuh, namun untuk jabatan fungsional belum terisi karena persyaratan yang belum terpenuhi. Karena itu diharapkan dalam recruitment pegawai baru hendaknya memberikan porsi untuk mengisi jabatan fungsional mengingat pentingnya pelayanan masyarakat dalam hal pembinaan.

#### **5. Dimensi Responsivitas (*responsiveness*)**

Dimensi Responsivitas pada capaian kinerja penerapan PP No. 41 Tahun 2007, berdasarkan hasil perhitungan kuesioner berada pada level sedang (1,80 poin). Sebagian besar SKPD yaitu 79,86% cenderung menyatakan bahwa organisasi perangkat daerah yang disusun berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 memberikan kepuasan bagi pegawai di lingkungan kota Mataram serta mendorong peningkatan kinerja organisasi. Selebihnya yaitu 20,14% menyatakan tidak setuju.

Namun dalam penempatan pegawai pada organisasi perangkat daerah tersebut belum sesuai dengan kompetensi pegawai. Dan dalam mengisi, mutasi dan promosi hendaknya mempertimbangkan saran dan usul kepala SKPD, karena secara teknis Kepala SKPD lebih memahami pemetaan kondisi masyarakat binaan sesuai tugas dan fungsi SKPD tersebut.

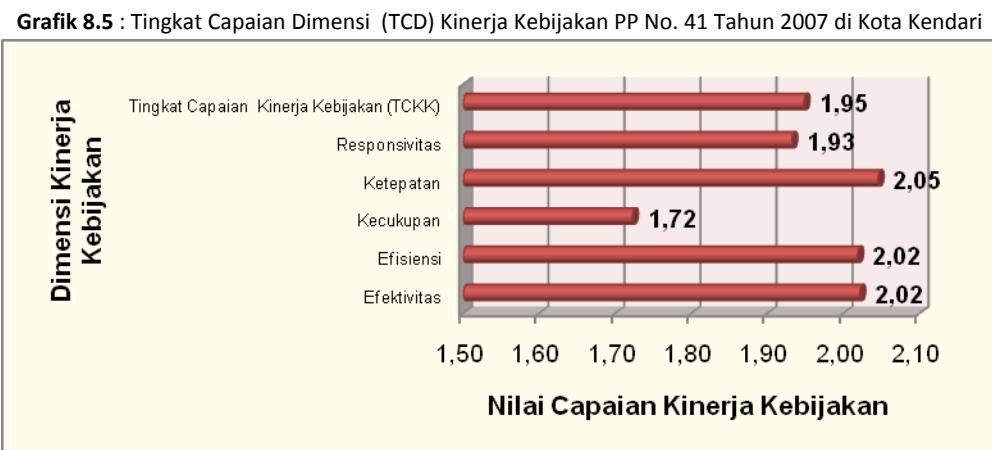
Kemudian sebagian besar SKPD juga menyatakan bahwa Penataan OPD PP No. 41 tahun 2007 menjadikan pelayanan masyarakat dapat dilaksanakan melalui KPPT secara transparan, murah, lebih cepat, dan tepat waktu. Sehingga tingkat kepuasan masyarakat dengan layanan organisasi perangkat daerah yang dibentuk semakin baik dan mendorong terciptanya peningkatan ekonomi masyarakat.

Tingkat capaian kinerja kebijakan pada pemerintah kota Mataram berada pada level sedang dengan poin 1,89. Hal ini berarti bahwa kinerja PP No. 41 Tahun 2007 dinilai cukup memadai dan membutuhkan fasilitasi dan pengawasan secara intensif dalam pelaksanaannya. Sedangkan hal yang masih bermasalah pada pemerintah Kota Mataram adalah ketidaksinkronan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 dengan kebijakan yang mengatur lembaga Inspektorat; kompetensi pegawai; serta masih kurangnya sarana prasarana dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan.

## D. KOTA KENDARI, PROVINSI SULAWESI TENGGARA

Grafik berikut ini menggambarkan tingkat capaian dimensi kinerja kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 yang diperoleh oleh kota Kendari.

Kinerja Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Di Tingkat Pemerintah Kota



Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

Ket :

Rendah :  $0 < \text{nilai} \leq 1,00$

Sedang :  $1,01 < \text{nilai} \leq 2,00$

Tinggi :  $2,01 < \text{nilai} \leq 3,00$

### 1. Dimensi Efektivitas (*effectiveness*)

Dimensi efektifitas kinerja kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 dalam memberikan petunjuk terhadap penataan organisasi di pemerintah kota Kendari mencapai tingkat tinggi dengan poin 2,02. Ini berarti bahwa kebijakan ini telah optimal dalam memberikan arahan yang jelas dan tegas bagi pemerintah kota Kendari dalam menentukan besaran organisasi; susunan organisasi; pelembagaan fungsi staf dan fungsi lini serta pendukung; hubungan tata; pembinaan dan pengendalian organisasi serta tidak mendorong terjadinya penggemukkan organisasi.

Hal di atas didasari dari hasil perhitungan kuesioner yang ditujukan kepada SKPD, dimana dari 100% informan, 0,96 % menyatakan sangat tidak setuju, 14,42% menyatakan tidak setuju, 61,53% menyetujui dan 23,08% sangat menyetujui. Komentar dari sebagian besar SKPD bahwa Dengan terbentuknya organisasi perangkat daerah yang sesuai dengan PP 41/2007 akan menciptakan efektivitas dan peningkatan kinerja pegawai yang disebabkan tidak ada lagi tumpang tindih tupoksi, batasan-batasan dalam kelembagaan semakin jelas, sehingga dapat meningkatkan optimalisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Hanya pernafisiran yang berbeda setiap daerah dapat mendorong terjadinya penyatuhan urusan yang tidak efektif untuk suatu pelayanan.

Untuk kebijakan Permendagri No. 57 Tahun 2007, sebagian besar SKPD cenderung menyatakan setuju bahwa kebijakan ini membantu secara teknis pemerintah daerah dalam menerapkan PP No. 41 Tahun 2007. Dan hendaknya diimbangi oleh kebijakan lain yang saling mendukung satu sama lain.

## **2. Dimensi Efisiensi (*efficiency*)**

Pada dimensi efisiensi ini, hal yang dilihat adalah apakah input yang diberikan untuk membentuk organisasi perangkat daerah berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 sebanding dengan output yang dikeluarkan. Ternyata dari 100% informan, 7,69% menyatakan tidak setuju namun 82,69% menyatakan setuju, serta 9,61% mengatakan sangat setuju. Berdasarkan hal tersebut maka didapatlah hasil capaian dimensi efisiensi adalah 2,02 poin yang berada pada level tinggi.

Ini berarti bahwa organisasi perangkat daerah yang dibentuk membutuhkan input yang lebih kecil dengan output yang bagus. Organisasi perangkat daerah yang dibentuk berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 telah memperhitungkan tingkat kebutuhan, sumberdaya dan pembiayaan. Selain itu pembentukan organisasi yang baru telah dirasakan adanya peningkatan kinerja (efektivitas dan efisiensi) terhadap pelayanan yang akan diberikan kepada masyarakat walaupun belum optimal.

Mengenai dampaknya terhadap proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, apakah lebih efektif atau tidak, belum dirasakan secara signifikan. Mengingat bahwa penerapan PP No. 41 Tahun 2007 di pemerintah kota Kendari baru berjalan satu tahun.

## **3. Dimensi Kecukupan (*sufficiency*)**

Tingkat capaian dimensi kecukupan dalam penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di pemerintah kota Kendari, ternyata paling kecil dibanding dimensi lain yaitu 1,72 poin dengan level sedang. Hasil ini karena dari 100% informan dalam hal ini yaitu SKPD, 56,92% menyatakan setuju dan 9,23% mengatakan sangat setuju bahwa dengan penerapan PP No. 41 Tahun 2007 tidak menimbulkan masalah baru yang lebih besar dibanding kebijakan sebelumnya; mendorong penempatan pegawai dalam jabatan sesuai dengan kompetensinya; komposisi pegawai yang didasari analisis Jabatan dan analisis beban kerja serta penyusunan tupoksi yang sesuai dengan urusan, kebutuhan daerah dan potensi daerah. Sedangkan sebagian kecil lainnya yaitu 3,07% menyatakan sangat tidak setuju dan 30,77% mengatakan tidak setuju.

Sedangkan mengenai dukungan sarana prasarana, sudah dilakukan oleh pemerintah kota Kendari yang dilakukan secara bertahap sesuai dengan kemampuan anggaran.

#### **4. Dimensi Ketepatan (*accuracy*)**

Merujuk pada hasil perhitungan kuesioner untuk SKPD di lingkungan pemerintah kota Kendari, tingkat capaian dimensi ketepatan dalam melihat kinerja kebijakan PP No. 41 Tahun 2007, berada pada tingkat tinggi (2,05 poin). Dimensi jika dibandingkan dengan dimensi lain, memiliki poin tertinggi. Implementasi kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 cenderung dinyatakan memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai serta organisasi perangkat daerah yang dibentuk sudah sesuai dengan kebutuhan pelayanan masyarakat dan tuntutan pembangunan di pemerintah kota Kendari. Dari 100% informan atau SKPD, hanya 10,77% yang mengatakan tidak setuju akan hal tersebut, selebihnya menyatakan setuju dan sangat setuju dengan persentase masing-masing adalah 73,85% dan 15,38%.

Sebagian besar SKPD mendeskripsikan bahwa organisasi perangkat daerah yang dibentuk telah sesuai dengan kapasitas pegawainya. Dengan penempatan pegawai yang sesuai dengan keahlian serta kompetensinya maka yang bersangkutan menjadi lebih cermat dan tepat serta cepat dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya sesuai tupoksi.

Hal di atas akan berdampak langsung pada pemberian layanan kepada masyarakat dengan kapasitas pegawai yang meningkat maka dalam memberikan layanan menjadi lebih baik dan juga berdampak pada peningkatan pembangunan kota Kendari. Walaupun memang masih ada tugas dan fungsi pelayanan masyarakat dan kegiatan pembangunan daerah yang belum tercover dalam organisasi perangkat daerah di pemerintah kota Kendari. Namun setidaknya hal ini menjadi langkah awal yang baik dalam memperbaiki kualitas SDM dan pelayanan publik.

#### **5. Dimensi Responsivitas (*responsiveness*)**

Dimensi responsivitas dalam kinerja kebijakan PP No. 41 Tahun 2007, berdasarkan hasil perhitungan mendapatkan 1,93 poin yang berarti berada pada level sedang (mendekati level tinggi). Sebagian besar SKPD cenderung menyetujui bahwa

implementasi kebijakan memberikan kepuasan bagi pegawai yang nantinya juga bermuara pada kepuasan masyarakat pelayanan dan terciptanya ekonomi masyarakat.

Dari 100% SKPD, ternyata 14,42% menyatakan tidak setuju bahwa adanya pengaruh organisasi perangkat daerah yang didasari kebijakan PP no. 41 Tahun 2007 terhadap kepuasan pegawai dan masyarakat. Namun dengan dukungan SKPD lain yaitu 77,88% (setuju) dan 7,69% (sangat setuju), maka dapat dikatakan bahwa kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 telah cukup memadai dalam meningkatkan kepuasan pegawai maupun masyarakat.

Sebagian SKPD memberikan komentar bahwa pegawai di lingkungan pemerintah kota Kendari merasa dihargai dengan keahlian dan kompetensinya sehingga merasa puas, dapat meningkatkan kinerja dan memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Kemudian dalam hal penempatan pegawai, organisasi perangkat daerah melalui PP no. 41 Tahun 2007 sebaiknya dilakukan uji kompetensi (Fit and Preptest) yang secara bertahap dimulai dari pejabat eselon II (Kepala SKPD) dan eselon III ( Kabag atau Kepala Kantor) sehingga pejabat tersebut betul-betul dapat menguasai/memahami bidang pekerjaan di unit organisasi.

Selain itu, pertumbuhan ekonomi kota kendari cukup naik. Dimana pada tahun 2007 pertumbuhan ekonomi 7,54%, kemudian di tahun 2008 naik menjadi 10,72% dimana di tahun 2008 dibentuklah organisasi perangkat daerah di pemerintah kota kendari dibentuk.

Capaian kinerja kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 terdiri dari berbagai dimensi yaitu efektivitas, efisiensi, kecukupan, ketepatan, responsivitas. Dengan hasil capaian setiap dimensi yang telah dipaparkan di atas, maka didapatkan tingkat capaian kinerja kebijakan yaitu 1,95 poin yang berarti berada di level sedang. Poin ini termasuk yang mendekati level tinggi, karena dari 5 (lima) dimensi yang membangun kinerja kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 terdapat 3 dimensi yang berada pada level tinggi; 1 dimensi pada level sedang namun sudah mendekati tinggi kemudian 1 dimensi pada level sedang.

Dengan tingkat capaian seperti itu maka berarti bahwa Kinerja PP No. 41 Tahun 2007 dinilai cukup memadai dan membutuhkan fasilitasi dan pengawasan secara intensif dalam pelaksanaannya agar dapat menjadi memadai.





## Bab 9

### KINERJA PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 41 TAHUN 2007 DI TINGKAT PEMERINTAH KABUPATEN

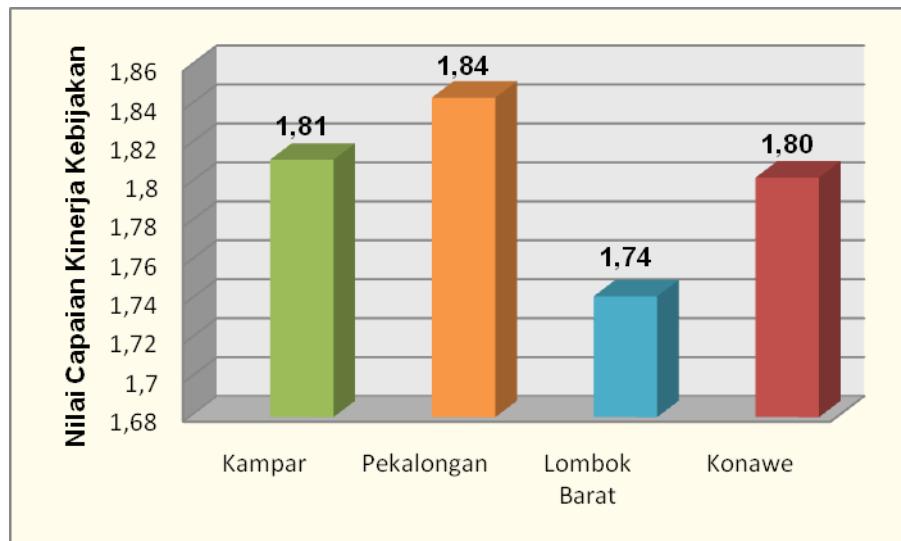
Setelah pada bab sebelumnya yaitu bab 7 dan bab 8 dibahas mengenai kinerja kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 pada tingkat pemerintah provinsi dan kota. Maka pada bab ini akan dibahas mengenai kinerja kebijakan PP No. 41 Tahun pada tingkat pemerintah kabupaten berdasarkan 5 (lima) dimensi yaitu efektivitas (*effectiveness*), efisiensi (*efficiency*), kecukupan (*sufficiency*), ketepatan (*accuracy*) dan responsivitas (*responsiveness*). Yang menjadi lokus penelitian ini adalah kabupaten Kampar, Pekalongan, Lombok Barat dan Konawe.

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan pada kabupaten-kabupaten yang dijadikan lokus penelitian, tidak ada daerah yang memperoleh kriteria tinggi maupun rendah dalam hal tingkat capaian kinerja kebijakan PP 41 Tahun 2007. Tingkat capaian untuk keempat daerah kabupaten ini berada pada kriteria sedang, dimana tingkat capaian kinerja kebijakan berada pada interval 1,01 hingga 2. Hasil ini cukup baik namun untuk mengoptimalkan peran kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 pada pemerintah kabupaten perlu dilakukan fasilitasi dan pengawasan secara intensif dalam pelaksanaannya oleh Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah maupun masyarakat.

Dari keempat daerah ini, tingkat capaian kinerja kebijakan tertinggi adalah Kabupaten Pekalongan dengan nilai TCKK sebesar 1,84, diikuti oleh Kabupaten Kampar dengan TCKK sebesar 1,81, kemudian Kabupaten Konawe dengan TCKK sebesar 1,80 dan terakhir adalah Kabupaten Lombok Barat dengan TCKK sebesar 1,74.

Grafik berikut ini menunjukkan perolehan TCKK masing-masing kabupaten tersebut.

**Grafik 9.1 : Tingkat Capaian Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 pada Tingkat Pemerintah Kabupaten**



Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

Ket :

Rendah :  $0 < \text{nilai} \leq 1,00$

Sedang :  $1,01 < \text{nilai} \leq 2,00$

Tinggi :  $2,01 < \text{nilai} \leq 3,00$

Dibawah ini akan dibahas masing-masing tingkat capaian kinerja kebijakan setiap kabupaten dilihat dari lima dimensi kinerja kebijakan.

## A. KABUPATEN KAMPAR, PROVINSI RIAU

Kabupaten yang terletak di Provinsi Riau ini memiliki tingkat capaian kinerja kebijakan sebesar 1,81. Tingkat capaian ini berada pada kriteria sedang dimana berarti bahwa pada pemerintah kabupaten Kampar, kinerja kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 dinilai cukup memadai dan membutuhkan fasilitasi dan pengawasan secara intensif dalam pelaksanaannya.

Hasil yang diperoleh demikian dapat dirinci ke dalam tingkat capaian per dimensi sebagai berikut:

Grafik 9.2 : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Kabupaten Kampar



Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

Ket :

Rendah :  $0 < \text{nilai} \leq 1,00$

Sedang :  $1,01 < \text{nilai} \leq 2,00$

Tinggi :  $2,01 < \text{nilai} \leq 3,00$

Kontributor tertinggi dalam memperoleh tingkat capaian kinerja kebijakan di kabupaten ini adalah berasal dari Dimensi Responsivitas. Diikuti oleh Dimensi Efektivitas, kemudian Dimensi Efisiensi, Dimensi Ketepatan dan yang terakhir adalah Dimensi Kecukupan. Berikut ini akan diuraikan tingkat capaian untuk masing-masing dimensi kriteria penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 sebagai berikut:

## 1. Dimensi Efektivitas

Efektivitas penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007, dilihat melalui ketercapaian tujuan peraturan tersebut dalam memberikan petunjuk terhadap penataan organisasi di tingkat Pemerintahan Daerah. Secara lebih lengkap, dalam penjelasan peraturan ini, dituliskan bahwa prinsip pembentukan Peraturan Pemerintah PP 41 Tahun 2007 adalah untuk memberikan arah dan pedoman (*guidance*) yang jelas kepada Pemerintah Daerah dalam menata organisasi yang efisien, efektif dan rasional sesuai kebutuhan dan kemampuan daerah masing-masing. Selain itu, melalui peraturan ini pula diharapkan tercipta koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan simplifikasi serta jembatan komunikasi yang lebih baik antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah.

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap data kuesioner, ditemukan bahwa tingkat efektivitas penerapan PP 41 Tahun 2007 di daerah ini berada pada tingkat sedang (1,81 poin). Dari 100% responden yang memberikan jawaban, 18,38% menjawab tidak setuju, 76,47% menjawab setuju dan 5,14% sisanya menjawab

sangat setuju bahwa implementasi kebijakan PP 41 tahun 2007 telah sesuai dengan tujuan.

Peraturan Pemerintah (PP) 41 pada prinsipnya telah memberikan arahan yang jelas dalam penetapan besaran, pembentukan dan susunan, dalam pelembagaan fungsi staf dan lini serta pendukung Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Sementara itu hubungan tata kerja antar Perangkat Daerah telah semakin baik dan telah memberikan pedoman yang menyeluruh bagi pembinaan dan pengendalian OPD. Sehingga dengan demikian OPD yang dibentuk telah secara nyata mampu menangani secara optimal seluruh urusan pemerintahan yang diselenggarakan Pemerintah Daerah. Namun demikian PP 41 2007 juga telah mendorong terjadinya penggemukan/ proliferasi organisasi di Daerah. Daerah cenderung menggunakan pola maksimal dalam pembentukan organisasi mereka.

Pandangan OPD terhadap pelaksanaan Perda SOTK dengan semangat PP 41 tahun 2007 karena baru efektif dilaksanakan pada tahun 2008, sehingga dengan demikian seluruh pegawai sedang melakukan penyesuaian dan optimalisasi urusan pemerintahan yang diselenggarakan sedang diupayakan. Selanjutnya pelaksanaan di daerah dalam mengimplementasi penyusunan OPD dilakukan berbeda-beda dan belum mampu menangani urusan secara optimal. Sebagai salah satu contoh ketika seharusnya dibentuk Badan, tetapi kenyataannya hanya dibentuk Kantor. Untuk dapat mengukur efektivitas kebijakan ini perlu dilakukan survei atau evaluasi terhadap kinerja OPD. Berikutnya, bahwa untuk bisa terwujudnya hubungan tata kerja antar perangkat daerah sangat ditentukan oleh kesadaran hukum dari aparatur Pemerintah yang menjalankan roda pemerintahan. Sementara itu Permendagri No 57/2007 dinyatakan sangat membantu dalam pelaksanaan secara teknis penerapan PP No 41/ 2007 oleh seluruh responden.

## 2. Dimensi Efisiensi

Efisiensi kebijakan diukur melalui besarnya output bila dibandingkan dengan input. Semakin besar jumlah output bila dibandingkan dengan input, maka kebijakan tersebut semakin efisien. Input yang digunakan adalah sumber dana dan penganggaran untuk pelaksanaan kebijakan, yang termasuk di dalamnya adalah juga SDM. Tingkat efisiensi kebijakan yang dipersepsi oleh SKPD terhadap penerapan PP 41 Tahun 2007 mencapai tingkatan sedang (1,84 poin). Dari 100% responden yang menjawab, 17,65% menyatakan tidak setuju dan 82,35% menyatakan setuju jika dengan lahirnya PP 41 Tahun 2007 output yang dihasilkan lebih besar dibandingkan dengan inputnya.

Terjadi efisiensi atas diberlakukannya kebijakan PP 41/2007 yang dinyatakan adanya kesebandingan antara susunan organisasi dengan capaian kinerja dalam menangani seluruh urusan pemerintahan yang diselenggarakan dari sisi pembiayaan bagi OPD. Disamping itu OPD yang dibentuk berdasarkan PP 41/2007 juga telah mempertimbangkan tingkat kemampuan anggaran daerah (APBD) dalam membiayai program dan kegiatan untuk melaksanakan urusan pemerintahan OPD secara optimal. Sementara itu alokasi dan distribusi anggaran dapat dilakukan secara lebih jelas

sesuai dengan urusan pemerintahan yang menjadi tanggung jawabnya dan proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat dilaksanakan secara efisien pula.

### 3. Dimensi Kecukupan

Pengukuran atas tingkat kecukupan penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 dilihat dari implementasi kebijakan tersebut tidak menimbulkan masalah baru yang lebih besar daripada masalah yang seharusnya dipecahkan. Kebijakan ini diharapkan memperbaiki implementasi kebijakan sebelumnya. Tingkat kecukupan penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kampar mencapai *level* sedang (1,68). Dari 100% responden yang menjawab, 35,29% menyatakan tidak setuju dan 61,18% menyatakan setuju dan 3,53% menyatakan sangat setuju jika dengan lahirnya PP 41 Tahun 2007 tidak menimbulkan masalah baru.

Walupun hampir seluruh responden telah menyatakan kesetujuan mereka bahwa telah terjadi Kecukupan dalam pelaksanaan PP 41/2009 namun masih diperlukan peningkatan pembiayaan bagi OPD berupa dana dari pusat seperti DAU, DAK dan DBH (Dana Bagi Hasil). Hal ini ditujukan terutama kepada daerah deficit agar dapat membangun daeranya dengan baik. Selanjutnya konsistensi aparatur pemerintah dalam menjalankan/ melaksanakan peraturan perundang-undangan juga sangat diperlukan. Adanya ketidaksebandingan antara kemampuan anggaran yang telah ditempatkan pada satuan organisasi dengan tingkat capaian kinerja yang dicapai. Hal ini disebabkan oleh tidak tepatsasarannya dana yang dikeluarkan, sehingga terkesan kurang bermanfaat bagi masyarakat.

PP 41/2007 juga dinyatakan tidak menimbulkan dampak permasalahan baru yang lebih besar dalam penanganan seluruh urusan pemerintahan yang diselenggarakan Pemerintah Daerah. Namun demikian ada empat OPD yang menyatakan sebaliknya. Hal ini perlu mendapatkan perhatian bahwa ada permasalahan baru sehubungan dengan keluarnya kebijakan PP 41/ 2007 ini.

### 4. Dimensi Ketepatan

Penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 juga dinilai dari tingkat akurasinya, yaitu sejauh mana implementasinya memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kampar. Peningkatan kapasitas pegawai secara berantai akan meningkatkan kinerja individu tersebut dan seterusnya secara akumulasi menjadikan kinerja organisasi meningkat. Adapun nilai akurasi dari penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 di daerah ini mencapai tingkat sedang (1,82). Dari 100% responden yang menjawab, 24,71% menyatakan tidak setuju dan 68,23% menyatakan setuju dan 7,06% menyatakan sangat setuju jika lahirnya PP 41 Tahun 2007 memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kampar.

Pada pernyataan komposisi pegawai dalam OPD yang telah dibentuk melalui PP 41/ 2007 telah didasarkan atas analisis jabatan dan analisis beban kerja disetujui

oleh 14 responden, dan 3 responden menyatakan sebaliknya. Hal ini menimbulkan pertanyaan, mengapa hal ini terjadi? Begitu juga pada pernyataan bahwa penyusunan Tupoksi OPD sudah sesuai dengan urusan pemerintahan yang harus dilakukan oleh OPD berdasarkan kebutuhan dan potensi daerah disetujui oleh **14 responden** dan **3 responden menyatakan sebaliknya**. Sementara itu sarana dan prasarana yang memadai telah turut mendukung dalam pembentukan OPD agar urusan pemerintahan dapat dilaksanakan secara optimal. Kembali 3 responden menyatakan ketidaksetujuannya. Sehingga ada himbauan untuk pemerintah pusat agar memberikan ketegasan pada pemerintah daerah ketika mendudukan pejabat yang akan diangkat dalam jabatannya harus melalui analisis Jabatan dan analisis beban kerja. Himbauan lainnya adalah untuk memprioritaskan para pejabat yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan untuk didudukkan dalam suatu jabatan tertentu.

Penyusunan organisasi yang berdasarkan PP 41 telah secara nyata memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai di lingkungan pemerintah daerah. Sementara itu pembentukan OPD juga telah sesuai dengan urusan pemerintahan yang harus dilakukan OPD yang berdasarkan kebutuhan dan potensi daerah. Selanjutnya OPD yang dibentuk juga sudah sesuai dengan kapasitas SDM yang dimiliki sehingga semua jabatan struktural maupun fungsional telah terisi. Namun demikian ada **4 responden yang menyatakan ketidaksetujuannya** dengan pernyataan tersebut. Dalam pelayanan yang diberikan kepada publik diperlukan komitmen pemerintah baik pusat maupun daerah terhadap OPD ini terutama di dalam pelayan publik yang lebih baik. Di samping itu perlu diperhatikan pula tentang kesejahteraan pegawai dan perbaikan sarana dan prasarana. Sementara itu untuk dapat menentukan apakah kebutuhan pelayanan publik telah sesuai dengan harapan atau tidak perlu dilakukan survei dan evaluasi terhadap OPD yang telah dibentuk. Kapasitas SDM juga belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi pegawai. Hal ini dibuktikan dengan ada beberapa jabatan yang diisi tidak sesuai dengan pendidikan dan keahlian yang dimiliki, di samping belum terisinya semua jabatan struktural/fungsional disebabkan tidak adanya kesesuaian dengan ketersediaan SDM.

Adanya kepuasan pada pegawai sebagai dampak atas disusunnya organisasi yang berdasarkan PP 41 ini. Hal ini disebabkan juga oleh adanya kejelasan urusan pemerintahan yang ditangani OPD telah mendorong peningkatan kinerja organisasi . Selanjutnya kejelasan kewenangan yang ditangani OPD juga telah memberikan jaminan kepada masyarakat dalam mendapatkan pelayanan dan menjadikan pelayanan secara lebih jelas, mudah, murah dan cepat. Masyarakat juga telah semakin puas dengan layanan yang diberikan OPD, selanjutnya OPD yang baru ini juga mendorong terciptanya peningkatan ekonomi masyarakat dan pelayanan terhadap masyarakat juga semakin meningkat sejak pembentukan OPD berdasarkan PP41/ 2007 ini. Mereka menyatakan pentingnya pelayanan yang tidak birokratis dan adanya peningkatan komitmen kinerja aparatur serta percepatan reformasi birokrasi.

Namun demikian tidak semua OPD menyatakan setuju, atau sebagian OPD menyatakan sebaliknya. Artinya baik pelayanan maupun kepuasan pegawai serta peningkatan kinerja belum sepenuhnya dirasakan oleh pegawai dan juga masyarakat pengguna, Kurangnya sosialisasi terhadap tugas pokok dan fungsi masing-masing

SKPD membuat masyarakat kesulitan untuk berurusan dengan mereka. Sehingga dengan demikian diperlukan adanya ketegasan pemerintah pusat dan daerah kepada Badan, Dinas, Kantor dan bagian yang menangani perizinan dan non perizinan agar seluruh proses perizinan dilaksanakan satu pintu pada OPD yang telah dibentuk dengan pelimpahan kewenangan penandatanganan perizinan dan non perizinan. Khusus dalam penanganan pegawai telah terjadi perubahan eselonering dan membuat kacau database kepegawaian yang telah ada. Perubahan tersebut terutama pada level eselon III. Sebelum PP 41/2007 jabatan struktural pada satker setingkat eselon III/a menjadi setingkat eselon III/b setelah PP 41/2007

## 5. Dimensi Responsivitas

Tingkat responsivitas penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kampar dilihat melalui kepuasan kerja bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah. Melalui pencapaian kepuasan pegawai maka loyalitas dan kinerja individu akan meningkat sehingga dalam tugas kerja akan dilaksanakan dengan penuh komitmen. Persepsi SKPD di daerah ini terhadap penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 memiliki tingkat sedang (1,87). Dari 100% responden yang menjawab, 16,91% menyatakan tidak setuju dan 79,41% menyatakan setuju dan 3,68% menyatakan sangat setuju bahwa dengan lahirnya PP 41 Tahun 2007 telah memberikan kepuasan kerja bagi pegawai di daerah ini.

Adanya kepuasan pada pegawai sebagai dampak atas disusunnya organisasi yang berdasarkan PP 41 ini. Hal ini disebabkan juga oleh adanya kejelasan urusan pemerintahan yang ditangani OPD telah mendorong peningkatan kinerja organisasi . Selanjutnya kejelasan kewenangan yang ditangani OPD juga telah memberikan jaminan kepada masyarakat dalam mendapatkan pelayanan dan menjadikan pelayanan secara lebih jelas, mudah, murah dan cepat. Masyarakat juga telah semakin puas dengan layanan yang diberikan OPD, selanjutnya OPD yang baru ini juga mendorong terciptanya peningkatan ekonomi masyarakat dan pelayanan terhadap masyarakat juga semakin meningkat sejak pembentukan OPD berdasarkan PP41/ 2007 ini. Mereka menyatakan pentingnya pelayanan yang tidak birokratis dan adanya peningkatan komitmen kinerja aparatur serta percepatan reformasi birokrasi.

Namun demikian tidak semua OPD menyatakan setuju, atau sebagian OPD menyatakan sebaliknya. Artinya baik pelayanan maupun kepuasan pegawai serta peningkatan kinerja belum sepenuhnya dirasakan oleh pegawai dan juga masyarakat pengguna, Kurangnya sosialisasi terhadap tugas pokok dan fungsi masing-masing SKPD membuat masyarakat kesulitan untuk berurusan dengan mereka. Sehingga dengan demikian diperlukan adanya ketegasan pemerintah pusat dan daerah kepada Badan, Dinas, Kantor dan bagian yang menangani perizinan dan non perizinan agar seluruh proses perizinan dilaksanakan satu pintu pada OPD yang telah dibentuk dengan pelimpahan kewenangan penandatanganan perizinan dan non perizinan. Khusus dalam penanganan pegawai telah terjadi perubahan eselonering dan membuat kacau database kepegawaian yang telah ada. Perubahan tersebut terutama

pada level eselon III. Sebelum PP 41/2007 jabatan struktural pada satker setingkat eselon III/a menjadi setingkat eselon III/b setelah PP 41/2007

## B. KABUPATEN PEKALONGAN, PROVINSI JAWA TENGAH

Kabupaten yang terkenal dengan sebutan Kota Batik ini memiliki tingkat capaian kinerja kebijakan sebesar 1,84. Nilai tertinggi dibandingkan dengan ketiga kabupaten lainnya. Hasil yang diperoleh demikian berasal dari tingkat capaian per dimensi sebagai berikut:

Grafik 9.3 : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Kabupaten Pekalongan



Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

Ket :

Rendah :  $0 < \text{nilai} \leq 1,00$

Sedang :  $1,01 < \text{nilai} \leq 2,00$

Tinggi :  $2,01 < \text{nilai} \leq 3,00$

Kontributor tertinggi dalam memperoleh tingkat capaian kinerja kebijakan di kabupaten ini adalah berasal dari Dimensi Efisiensi. Diikuti oleh Dimensi Efektivitas, kemudian Dimensi Ketepatan, Dimensi Responsivitas dan yang terakhir adalah Dimensi Kecukupan. Berikut ini akan diuraikan tingkat capaian untuk masing-masing dimensi kriteria penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 sebagai berikut:

### 1. Dimensi efektivitas (*effectiveness*)

Pengukuran dimensi efektivitas penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 dilihat dari tercapainya tujuan peraturan tersebut yang memberikan pedoman yang jelas bagi pemerintah daerah dalam menata kembali organisasi perangkat daerahnya. Hal-hal yang akan di analisis adalah mengenai kejelasan PP No. 41 Tahun 2007 dalam memberikan pedoman dalam besaran organisasi, tugas pokok dan fungsi serta hubungan tata kerja.

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan, dalam dimensi ini Kabupaten Pekalongan memperoleh nilai sebesar 1,93 dengan sedang sebagai kriterianya. Walaupun capaian nilai tingkat efektivitas sudah mendekati ke arah tinggi, namun ada beberapa hal yang mempengaruhi capaian nilai ini sehingga SKPD masih cenderung berpendapat sedang. Sebanyak 74,06% responden mengatakan setuju 15,31% menjawab tidak setuju dan 10,63 mengatakan sangat setuju bahwa implementasi kebijakan PP 41 Tahun 2007 mencapai tujuan yang diinginkan, yaitu bahwa PP No. 41 Tahun 2007 telah memberikan pedoman yang jelas bagi pemerintah daerah dalam menentukan besaran organisasinya, pembentukan dan susunan organisasi, batasan pelembagaan fungsi staf dan fungsi lini serta pendukung, hubungan tata kerja, serta pembinaan dan pengendalian organisasi. Hal ini didukung dengan diterbitkannya Permendagri No 57 Tahun 2007 sebagai petunjuk teknis penataan organisasi perangkat daerah yang menambah kejelasan bagi pemerintah daerah.

PP. 41/2007 memberikan kejelasan dengan terwadahinya perumpunan urusan dalam bentuk badan, kantor, dinas, inspektorat dan rumah sakit. Disamping itu juga memberikan pedoman yang jelas kepada daerah dalam menata organisasi yang efisien, efektif dan rasional sesuai dengan kemampuan daerah masing-masing. Munculnya jabatan baru kasubag TU pada UPTD menyebabkan pembengkakkan jumlah jabatan struktural dalam OPD sehingga terpaksa pemda mengorbankan pengurangan jabatan lain dan pengurangan jumlah UPTD yang sebetulnya perlu demi untuk menghindari pembengkakkan jumlah jabatan struktural. Akibatnya satu UPTD harus menangani beberapa kecamatan atau satu jabatan/dinas/skpd menangani beberapa urusan. Dalam kondisi seperti ini bisa terjadi ada masalah *span of control* dan skala organisasi sehingga terlalu besar. PP. 41/2007 telah dilaksanakan dan berjalan dengan efektif, variasi urusan yang ditangani relatif lebih homogen dan skala tugas lebih sempit.

Namun demikian walaupun perumpunan urusan telah ada, masalah nomenklatur yang tidak sama di setiap daerah menyebabkan urusan yang sama, nomenklatur dapat berbeda-beda disetiap daerah sehingga diperlukan sosialisasi yang lebih jauh mengenai hal ini. Beberapa penggabungan OPD menjadi SKPD juga menjadi masalah tersendiri dalam implementasi kebijakan ini. Penggabungan atau pemisahan OPD menyebabkan terjadinya penggemukkan. Misalnya Dinas Pertanian & Kehutanan merupakan gabungan dari Dinas Pertanian & Peternakana dengan Dinas Kehutanan dan Perkebunan. Dalam kondisi seperti ini dapat terjadi ada masalah *span of control* dan diversifikasi bidang tugas yang lebih kompleks.

Dalam hal eselonering, Eselonisasi jabatan yang diatur di dalam PP 41 Tahun 2007 telah memberikan kemudahan dalam koordinasi antar SKPD. PP 41/2007 secara jelas memberikan pengaturan yang efektif dan terperinci sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas di dalam OPD, unit ini lebih homogen bidang tugasnya.

PP. 41/2007 memberikan arah yang jelas kepada daerah untuk menyusun OPD sesuai dengan kebutuhan daerah dan dapat secara optimal menangani seluruh urusan pemerintahan yang diselenggarakan pemerintah daerah, sehingga efektif

dalam menyelenggarakan pemerintahan daerah. Seberapa jauh masyarakatnya mampu mandiri? Dalam PP 41/2007 Inspektorat secara jelas terdiri dari 1 sekretariat dan paling banyak 4 irban, sehingga memberikan kebebasan yang jelas dalam pelembagaan fungsi staf dan fungsi lini serta pendukung OPD, namun demikian tidak mendorong terjadinya proliferasi Inspektorat secara khusus. Dengan berlakunya PP. 41/2007 tentang OPD, maka secara otomatis OPD yang ada harus menyesuaikan PP yang ada, dalam hal ini maka terjadi penambahan organisasi yang baru atau penggabungan organisasi sehingga memerlukan penyesuaian tata kerja organisasi. Perlu analisis bebantugas sehingga termasuk ke skala organisasi yang mana.

## 2. Dimensi Efisiensi

Pengukuran dimensi efisiensi penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 dilihat dari Tingkat perbandingan antara input yang diperlukan dan output yang dicapai dalam implementasi PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Berdasarkan pengolahan yang dilakukan Kabupaten Pekalongan memperoleh nilai sebesar 1,96 untuk tingkat capaian dimensi ini. Dari 100% responden yang menjawab, 73,12% menyatakan setuju bahwa inut yang diperlukan dalam implementasi PP No. 41 Tahun 2007 sebanding dengan output yang dihasilkannya. 11,255 menjawab sangat setuju dan 15,62% menyatakan tidak setuju dengan hal tersebut.

Setelah berlakunya PP 41 Tahun 2007 muncul, Kabupaten Pekalongan membentuk SKPD baru dalam bidang Kominfo yaitu Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika. Pembentukan dinas tersebut masih membutuhkan perhatian mengingat besarnya tanggung jawab yang dipikul, sementara ketersediaan angaran terbatas karena masih minimnya pemahaman akan nilai strategis kominfo. Sebelum dinas ini dibentuk perlu dibentuk embryonya terlebih dahulu mengingat masalah kominfo terkait dengan teknologi dan SDM yang memiliki keahlian teknis yang tinggi, dan peralatannya memerlukan biaya yang tinggi.

Berdasarkan PP. 41/2007, Pemda dapat menyusun pembiayaan bagi organisasi perangkat daerah sebanding dengan capaian kinerjanya dan telah mempertimbangkan tingkat kemampuan anggaran dalam membiayai program dan kegiatan untuk melaksanakan urusan pemerintahan secara optimal dan alokasi distribusi anggaran dapat dilakukan secara lebih jelas sesuai dengan urusan pemerintahan yang menjadi tanggungjawab. Pimpinan Dinas perlu dipertimbangkan yang berasal dari leading sektornya yaitu tenaga kerja, masalah sosial dan transmigrasi muncul karenapermasalahan tenaga kerja.

Pada kenyataannya, keterbatasan anggaran di daerah selalu menjadi kendala, sehingga OPD tidak dapat melaksanakan program dan kegiatan yang dimaksudkan untuk mewujudkan peningkatan kinerja/pelayanan secara optimal sebagaimana yang diharapkan. Perlu terobosan baru dalammenghadapi keterbatasan anggaran yaitu dengankegiatanlobbying, promotor, managing agent, kemitraan, danmenjadi negosiator yang handal sesuai dengan pilar gg antara swata,masyarakat danpemerintah. Dengan adanya PP41/2007, apbd dilaksanakan lebih jelas sesuai

dengan urusan pemerintahan dan lebih efisien. Diharapkan dengan diberlakukan PP. No. 41/2007 di Kabupaten Pekalongan akan bisa memberikan kepuasan bagi pegawai, tetapi kita juga bisa mencermati kondisi di lapangan, bahwa sebuah kebijakan dikeluarkan pasti ada dua sisi yang an mengikutinya, diantaranya adalah aspek puas dan tidak puas, hal ini erat kaitannya dengan jabatan yang diemban oleh para pegawai, dimana ada yang merasa “diuntungkan”, yang kaitannya dengan eselonisasi jabatan.

Dengan dikeluarkannya PP. No. 41/2007 diharapkan kinerja OPD mengalami peningkatan, begitu juga dengan pelayanan kepada masyarakat bisa dilaksanakan dengan prima: cepat, tepat, jelas, murah, dan mudah sehingga bisa menimbulkan kepuasan bagi masyarakat dalam. Khusus aplikasinya untuk Kab. Pekalongan, berkaitan dengan aspek anggaran/keuangan, mengingat beban tugas cukup berat, maka dibentuklah Dinas Pdptan Daerah Pengelolaan Keu. & Asset, yang merupakan penggabungan dari Dispenda, Bagian Keuangan dan Bagian Asset. Pada dasarnya tujuan utama terbitnya PP 41/2007 yaitu agar semua urusan pemerintah dapat diselenggarakan oleh pemerintah daerah secara lebih efektif dan efisien dalam segala aspek, termasuk anggaran.

Tidak sebanding antara capaian kinerja & belanja modal yang dikeluarkan APBD, tidak jelas apakah terlalu banyak APBD ataukah terlalu sedikit? PP. 41/2007 menjadikan organisasi perangkat daerah lebih efisien dalam menjalankan tupoksi masing-masing. Dengan PP41/2007, Pemda dapat menyusun pembiayaan bagi OPD sebanding dengan capaian kinerjanya, sehingga daerah memiliki kemampuan anggaran dalam membiayai program dan kegiatan untuk melaksanakan urusan OPD secara optimal dan alokasi dan distribusi anggaran dapat dilakukan secara lebih jelas, sesuai dengan urusan pemerintahan yang menjadi tanggungjawabnya.

Pembandingan antara pembiayaan dengan capaian kinerjanya belum dapat dilakukan, mengingat aplikasi dari pembentukan OPD berdasarkan PP. No. 41/2007 belum lama didilakukan. Proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan belum dapat dilaksanakan secara lebih efisien. Besarnya atau banyaknya OPD sesuai PP. 41/2007 pada pertimbang tingkat kemampuan keuangan daerah, kebutuhan daerah, kondisi geografis dan jumlah penduduk sehingga lebih fleksibel.

### 3. Dimensi Kecukupan

Pengukuran atas tingkat kecukupan penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 dilihat dari implementasi kebijakan tersebut tidak menimbulkan masalah baru yang lebih besar daripada masalah yang seharusnya dipecahkan. Kebijakan ini diharapkan memperbaiki implementasi kebijakan sebelumnya. Tingkat kecukupan penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan mencapai *level* sedang dengan nilai sebesar 1,68. Dari 100% responden yang menjawab, 59 % responden menyatakan setuju, 5,5% menyatakan sangat setuju, 33,5% menyatakan tidak setuju dan sisanya 2% menyatakan sangat tidak setuju dengan bahwa implementasi kebijakan PP 41 Tahun 2007 tidak menimbulkan masalah baru yang lebih besar daripada masalah yang seharunya dipecahkan.

Dari 33,5% yang menyatakan tidak setuju bahwa PP 41 Tahun 2007 justru menimbulkan masalah baru menyatakan bahwa dengan adanya perubahan eselon (Kabid pada Dinas dan Sekcam), banyak pejabat/pegawai yang lebih memiliki potensi dan kompetensi justru tersingkir & secara psikologis menjadi kurang puas karena turunnya eselon jabatan. Hal ini lebih diperparah oleh faktor ekstern/politik yang ikut mempengaruhi dalam penentuan kebijakan kepala daerah dalam penempatan personil dalam suatu jabatan, sehingga banyak jabatan yang diisi pegawai dengan kompetensi yang tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan. Penempatan pegawai dalam jabatan belum sesuai kompetensinya. Dilihat dari segi penempatan pegawai dalam jabatan inspektorat di kabupaten ini telah sesuai dengan kompetensinya dan telah didasarkan atas anjab dan ABK akan tetapi tidak semua pegawai penempatannya sesuai dengan anjab & ABK.

Berkaitan dengan sarana prasarana yang merupakan Sarpras merupakan kunci utama untuk melaksanakan urusan pemerintahan yang baik tetapi masih belum ada dukungan yang baik. Pemenuhan sarana dan prasarana OPD sangat tergantung pada kemampuan keuangan daerah. Ada beberapa OPD belum memiliki Sarpras yang memadai dan sdm masih kurang baik (perkantoran). Beberapa OPD di kabupaten Pekalongan sarprasnya masih dirasa kekurangan seperti sarana mobilitas (roda 4 dan roda 2) keadaan gedung/bangunan kantor yang kurang memadai maupun saranam pendukung lainnya. Lebih jauh dalam PP. 41 tidak disebutkan atau dijelaskan sarpras yang memadai untuk menunjang pelaksanaan urusan pemerintahan secara optimal.

Permasalahan baru selalu ada apabila ada kebijakan baru. Namun hal ini tidak mempengaruhi kinerja OPD yang sudah sesuai dengan urusan pemerintah yang harus dilakukan OPD yang didasarkan pada kebutuhan dan potensi daerah serta didukung oleh sarpras yang memadai untuk melaksanakan urusan Pemda secara optimal.

#### **4. Dimensi Ketepatan**

Penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 juga dinilai dari tingkat ketepatannya, yaitu sejauh mana implementasinya memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan. Peningkatan kapasitas pegawai secara berantai akan meningkatkan kinerja individu tersebut dan seterusnya secara akumulasi menjadikan kinerja organisasi meningkat.

Adapun nilai akurasi dari penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan mencapai tingkat sedang (1,85). Sebanyak 64,5% responden menjawab setuju, 11,5% responden menjawab sangat setuju dan 245 sisanya menyatakan tidak setuju dengan implementasi PP 41 Tahun 2007 yang memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan ini.

Dengan lahirnya PP 41 Tahun 2007 telah secara nyata memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai di Pemda Pekalonga, dan sudah sesuai dengan urusan pemerintah yang harus dilakukan OPD yang berdasarkan kebutuhan

dan potensi daerah. OPD yang dibentuk sudah sesuai dengan kapasitas SDM yang dimiliki sehingga semua jabatan struktural dan fungsional telah terisi dan sesuai dengan kebutuhan pelayanan masyarakat serta pembentukan OPD sudah sesuai dengan tuntutan pembangunan daerah.

Dengan adanya pembatasan jumlah skpd dan jabatan structural, maka dilakukan penggabungan urusan dalam satu wadah skpd (Dinas/Badan). Hal ini menyebabkan SKPD memiliki beban kerja yang sangat berat sehingga tidak dapat optimal dalam penanganan suatu urusan. Sedangkan SDM yang memiliki kompetensi karena terbatasnya formasi jabatan, tidak memperoleh jabatan yang sesuai dengan kompetensainya.

Kapasitas SDM yang dimiliki belum diterapkan secara nyata. Sesuai dengan nafas dikeluarkannya PP. No. 41 Tahun 2007 tentang OPD yang ditindaklanjuti dengan kepmendagri No. 57/2007 tentang Juknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah, untuk nomenklatur dan jumlah SKPD telah didasarkan pada Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja serta Kabupaten Pekalongan yang didasarkan pada kebutuhan, potensi, sumberdaya manusia serta tuntutan pembangunan di wilayah Kabupaten Pekalongan. Belum semua jabatan struktural/ fungsional telah terisi termasuk dokter spesialis. PP. 41/2007 memberikan kejelasan pada tiap bidang kebutuhan pelayanan masyarakat serta bisa mengakomodasikan tuntutan pembangunan di daerah.

OPD RSUD Kraton berdasarkan PP. No. 41/2007 masih kurang tepat, karena tidak ada bagian Perencanaan, yang ada sub Bag. Program dan Rekam Medik pada Bagian Administrasi. OPD RSUD Kraton berdasarkan PP No. 8 Tahun 2003, perencanaan masuk dalam bidang perencanaan dan rekam medik yang terdiri dari 3 sub bagian antara lain sub bidang penyusunan program, evaluasi dan pengendalian, padahal tupoksi subbag. program dan rekam medik cukup padat, karena menangani 2 kegiatan/pekerjaan yang berat semua. OPD RSUD Kraton merupakan Rumah Sakit Tipe B dan termasuk OPD besar yang mempunyai fungsi pelayanan langsung kepada masyarakat (pasien). Idealnya OPD RSUD Kraton ada Bidang Perencanaan, sehingga perencanaannya betul-betul sesuai dengan kebutuhan Rumah Sakit Tipe B. OPD yang disusun berdasarkan PP 41/2007 telah nyata memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai di lingkungan Pemda dan sudah sesuai dengan urusan pemerintah yang harus dilakukan OPD yang berdasarkan kebutuhan pelayanan masyarakat, serta pembentukan OPD sudah sesuai dengan tuntutan pembangunan di daerah.

OPD berdasarkan PP. No. 41/2007 telah secara nyata memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai di inspektorat. Jabatan structural secara umum telah terisi kecuali yang sudah mencapai batas usia pensiun. Namun demikian belum ada penyesuaian dalam jabatan fungsional, karena jumlahnya yang masih terbatas. Hal tersebut berpengaruh pada pengawasan pembangunan secara tidak langsung. OPD sudah sesuai dengan kebutuhan dan potensi daerah, akan tetapi masih ada kendala dalam SDM, sehingga ada diantaranya structural/fungsional tidak sesuai dengan bidang keahliannya

## **5. Dimensi Responsivitas**

Tingkat responsivitas penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan dilihat melalui kepuasan kerja bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah. Melalui pencapaian kepuasan pegawai maka loyalitas dan kinerja individu akan meningkat sehingga dalam tugas kerja akan dilaksanakan dengan penuh komitmen. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan Kabupaten Pekalongan memperoleh tingkat capaian untuk dimensi ini sebesar 1,79. Dari 100% responden yang menjawab, 67,19% menjawab setuju, 6,87% sangat setuju, 24,38% tidak setuju dan 1,56% menyatakan sangat tidak setuju bahwa lahirnya PP 41 Tahun 2007 memberikan kepuasan kepada pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan.

Organisasi Perangkat Daerah yang telah disusun berdasarkan pp. 41/2007, memberikan kepuasan dan kemudahan pada masyarakat dalam mendapatkan pelayanan, dilaksanakan secara jelas, mudah, murah dan cepat sehingga mendorong terciptanya peningkatan ekonomi masyarakat. Peningkatan pelayanan kepada masyarakat tidak semata-mata tergantung dengan pembentukan OPD, tetapi faktor lain juga berpengaruh, antara lain sarpras pendukung dalam pelaksanaan tupoksi, kebijakan kepala daerah, mentalitas pegawai dan lain-lain. PP. 41/2007 memberi kejelasan pada tiap bidang sehingga menciptakan pemerintahan yang efisien yang berdampak pada kepuasan masyarakat dalam bidang pelayanan dan peningkatan ekonomi masyarakat.

## **C. KABUPATEN LOMBOK BARAT, PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT**

Kabupaten yang terletak di Provinsi Nusa Tenggara Barat ini memiliki tingkat capaian kinerja kebijakan sebesar 1,74. Jika dibandingkan dengan 3 (tiga) kabupaten lainnya, kabupaten Lombok Barat berada pada posisi terakhir Namun tingkat capaian tersebut sebenarnya cukup baik karena berada pada kriteria sedang. Untuk lebih rincinya, hasil yang diperoleh tersebut berasal dari tingkat capaian per dimensi yang digambarkan oleh grafik di bawah ini:

**Grafik 9.4 : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Kabupaten Lombok Barat**



Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

Ket :

Rendah :  $0 < \text{nilai} \leq 1,00$

Sedang :  $1,01 < \text{nilai} \leq 2,00$

Tinggi :  $2,01 < \text{nilai} \leq 3,00$

Kontributor tertinggi dalam memperoleh tingkat capaian kinerja kebijakan di kabupaten ini adalah berasal dari Dimensi Efisiensi. Diikuti oleh Dimensi Efektivitas, kemudian Dimensi Ketepatan, Dimensi Responsivitas dan yang terakhir adalah Dimensi Kecukupan. Berikut ini akan diuraikan tingkat capaian untuk masing-masing dimensi kriteria penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 sebagai berikut:

## 1. Dimensi Efektivitas

Efektivitas penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007, dilihat melalui ketercapaian tujuan peraturan tersebut dalam memberikan petunjuk terhadap penataan organisasi di tingkat Pemerintahan Daerah. Secara lebih lengkap, dalam penjelasan peraturan ini, dituliskan bahwa prinsip pembentukan Peraturan Pemerintah PP 41 Tahun 2007 adalah untuk memberikan arah dan pedoman (*guidance*) yang jelas kepada Pemerintah Daerah dalam menata organisasi yang efisien, efektif dan rasional sesuai kebutuhan dan kemampuan daerah massing-masing. Selain itu, melalui peraturan ini pula diharapkan tercipta koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan simplifikasi serta jembatan komunikasi yang lebih baik antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah.

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap data kuesioner, ditemukan bahwa tingkat efektivitas penerapan PP 41 Tahun 2007 di Kabupaten Lombok Barat berada pada tingkat sedang (1,74 poin). Dari 100% responden yang menjawab, 77% menyatakan setuju, 6% menyatakan sangat setuju dan 21% lainnya menyatakan tidak setuju bahwa lahirnya PP No. 41 Tahun 2007 ini telah mencapai tujuan. Hal ini juga berarti bahwa penerapan PP 41 Tahun 2007 di daerah ini belum optimal. Ketidakoptimalan ini terjadi karena beberapa alasan, meskipun penerapan PP 41 Tahun 2007 telah mengikuti aturan normatif yang digariskan.

Penempatan perangkat daerah di daerah ini belum berdasarkan profesi dan keahliannya akan tetapi masih dipengaruhi oleh kaitan pilotik. Perangkat daerah ditempatkan sesuai keberhasilan tim sukses bukan berdasarkan profesi dan dedikasi. Hal ini menjadi salah satu penyebab belum efisiennya kebijakan mengenai OPD di daerah ini.

Lahirnya PP 41/2007 dirasakan telah memberikan arah yang jelas tentang pembentukan susunan organisasi perangkat daerah di Kabupaten Lombok Barat ini meskipun cenderung dalam penyusunannya sesuai dengan kebutuhan daerah masing-masing. Sehingga dengan lahirnya kebijakan ini tidak mesti terjadi penggemukan jumlah perangkat daerah, justru terjadi perampingan jumlah OPD salah satunya karena penggabungan beberapa dinas.

Efektivitas implementasi kelembagaan tidak bisa dinilai dalam waktu satu tahun atau dua tahun, karena *outcome* tidak bisa dilihat dalam waktu 1-2 tahun. Karena efektivitas harus mampu membandingkan antara sistem yang lama dengan sistem yang baru. Efektivitas juga harus punya standard yang jelas. Efektivitas OPD tidak bisa dinilai manakala sistem penempatan personil tidak bisa dikontrol dari segi kapasitas dan keahlian. Efektivitas akan menjadi kehilangan makna bila penempatan personil hanya karena politik bukan karena *the right man on the right place*.

## 2. Dimensi Efisiensi

Efisiensi kebijakan diukur melalui besarnya output bila dibandingkan dengan input. Semakin besar jumlah output bila dibandingkan dengan input, maka kebijakan tersebut semakin efisien. Input yang digunakan adalah sumber dana dan penganggaran untuk pelaksanaan kebijakan, yang termasuk di dalamnya adalah juga SDM.

Tingkat efisiensi kebijakan yang dipersepsi oleh SKPD terhadap penerapan PP 41 Tahun 2007 mencapai tingkatan sedang (1,85 poin). Capaian nilai tersebut sebenarnya menunjukkan kecenderungan ke arah tinggi. Dari 100% responden yang menjawab, 19,23% menjawab tidak setuju, 76,92% menjawab setuju dan 3,85 menyatakan sangat setuju bahwa output yang dihasilkan lebih besar dibandingkan dengan input. Sehingga secara umum seluruh SKPD mempersepsi kebijakan penerapan PP 41 Tahun 2007 sangat efisien.

Pembiayaan bagi OPD, menurut kami sudah sesuai dengan capaian kinerja dan tingkat kemampuan anggaran daerah. Serta alokasi dan distribusi anggaran tepat sasaran, efektif, jelas setelah diberlakukan PP 41/2007. Efisiensi tidak bisa hanya dihitung berdasarkan segi biaya operasional semata, tapi harus juga memperhitungkan output, *outcome* lalu dibandingkan dengan biaya, output/*outcome* dengan sistem yang ada sebelumnya

Sangat sulit menghitung efisiensi kelembagaan hanya dengan menghitung berapa uang yang dikeluarkan dengan berapa fisik yang dihasilkan tanpa hitungan jangka panjang karena APBD adalah investasi, bukannya swasta yang ada perhitungan untung dan rugi di akhir tahun. karena anggaran yang tersedia belum

sesuai dengan pembiayaan penyelenggaraan kegiatan di daerah. Dalam menciptakan kinerja, dalam penataan kelembagaan perangkat daerah harus menerapkan prinsip-prinsip organisasi, antara visi dan misi yang jelas, dan program yang jelas.

### **3. Dimensi Kecukupan**

Pengukuran atas tingkat kecukupan penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 dilihat dari implementasi kebijakan tersebut tidak menimbulkan masalah baru yang lebih besar daripada masalah yang seharusnya dipecahkan. Kebijakan ini diharapkan memperbaiki implementasi kebijakan sebelumnya. Tingkat kecukupan penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lombok Barat mencapai *level* sedang (1,54). Dari 100% responden yang menjawab terdapat 4,61% responden menyatakan sangat tidak setuju, 38,46% responden menyatakan tidak setuju, 55,38% responden menyatakan setuju dan 1,53% responden menyatakan sangat setuju bahwa dengan lahirnya kebijakan ini tidak menimbulkan masalah baru yang lebih besar.

Walaupun sebagian besar menyatakan bahwa penerapan PP 41 Tahun 2007 telah mengantisipasi beberapa permasalahan, namun masih ada permasalahan yang belum terselesaikan. Misalnya, pembentukan OPD berdasarkan PP41/2007 belum didukung oleh sarana prasarana yang memadai dan bahkan ada yang belum didukung sarana prasarananya. Pemerintah pusat hanya mengeluarkan regulasi tanpa pengontrolan yang ketat dalam implementasi dari regulasi yang dikeluarkan.

Lahirnya PP 41 dilihat secara menyeluruh dari implementasi otonomi yang tidak sesuai dengan kaedah dari tujuan otonomi yang ujung-ujungnya merugikan PNS karena tidak melalui analisis yang akurat. Oleh karenanya telah menimbulkan stagnasi karena penempatan personil yang tidak sesuai kompetensi dan tidak berdasarkan daftar urutan kepangkatan senioritas. Harus ada UU tentang perlindungan karir. Penempatan PNS tidak sesuai dengan analisis jabatan.

Organisasi perangkat daerah harus disesuaikan dengan kebutuhan daerah. Dengan diberlakukan PP 41/2007 sebagai pendukung yang jelas bagi daerah untuk efisiensi dan efektifitas, rentang kendali serta tata kerja yang jelas. Adanya sinkronisasi dan simplifikasi antar sektor, sehingga masing-masing pemerintah daerah taat asas dan taat norma dalam penataan kelembagaan perangkat daerah

### **4. Dimensi Ketepatan**

Penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 juga dinilai dari tingkat akurasinya, yaitu sejauh mana implementasinya memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lombok Barat. Adapun nilai akurasi dari penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 di daerah ini mencapai tingkat sedang (1,77). Dari 100% responden yang menjawab terdapat 26,15% responden menyatakan tidak setuju, 70,77% responden menyatakan setuju dan 3,07% responden menyatakan sangat setuju bahwa dengan lahirnya kebijakan ini tidak menimbulkan masalah baru yang lebih besar.

Sebagian SKPD menyatakan bahwa OPD yang disusun berdasarkan PP 41 Tahun 2007 telah secara nyata memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lombok Barat. Meskipun demikian, penempatan personil belum sesuai dengan kapasitas SDM yang dimiliki. Istilah jabatan fungsional sering dipakai sebagai alasan non pejabat, karena petunjuk pelaksana jafung belum disosialisasikan karenanya sering merugikan pejabat structural. Analisis jabatan sangat penting untuk ditinjau kembali efektifitasnya dalam efisiensi kelembagaan, karena pemahaman yang masih kurang tentang hal tsb dilingkungan PNS Pemda, karenanya perlu ada pelatihan yang lebih mendalam tentang hal ini.

Struktur ramping tidak akan banyak manfaatnya jika tidak didukung dengan personil yang punya kapasitas. Dengan diberlakukannya PP 41/2007 banyak pejabat yang tidak memegang jabatan sesuai dengan analisis jabatan, konsekuensi sebuah kebijakan perlu diantisipasi dandicarikan pengganti kemanfaatan yangtelah hilang karena kebijakan tersebut, misalnya perbaikan *rewards* bagi tenaga fungsional sesuai dengan beratdanringannya beban serta tanggungjawab masing-masing jabatan fungsional. Penempatan staf lebih optimal dan menjadikan fungsi lebih kaya (kaya fungsi) atau dengan kata lain, dengan perampingan akan memperkaya fungsi OPD. OPD disesuaikan dengan kemampuan dan tipe daerah masing-masing, sehingga perangkat yang terdiri dari jabatan struktural dan fungsional sesuai besaran OPD suatu daerah

## 5. Dimensi Responsivitas

Tingkat responsivitas penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lombok Barat dilihat melalui kepuasan kerja bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah. Melalui pencapaian kepuasan pegawai maka loyalitas dan kinerja individu akan meningkat sehingga dalam tugas kerja akan dilaksanakan dengan penuh komitmen. Persepsi SKPD di daerah ini terhadap penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 memiliki tingkat sedang (1,72). Dari 100% responden yang menjawab, 26% menyatakan tidak setuju dan 74% yang lain menyatakan setuju bahwa lahirnya PP 41 Tahun 2007 memberikan kepuasan bagi pegawai di lingkunga Pemerintah Kabupaten Lombok Barat.

Walaupun sebagain besar responden menyatakan kepuasannya, akan tetapi dituntut untuk lebih disiplin dalam segala bidang. Kembali mengenai *reward*, tuntutan yang demikian tinggi kepada pegawai, hendaknya diberikan jabatan/kedudukan sebagai motivasi bagi pegawai tersebut. Kepuasan pelayanan tidak semata-mata karena struktur organisasi perangkat daerah, tapi lebih karena tanggung jawab, kapasitas pelayanan, fasilitas pelayanan, adanya *reward* dan *punishment*. Banyak pejabat sudah menduduki jabatan sebelumnya yang tidak mendapat tempat perlu adanya *treatment* terhadap kondisi ini, berikan penghargaan yang layak terhadap jabatan staf ahli, dengan *assignment* yang jelas, apakah sebagai *techno structure* ataukah sebagai *services staff*. Masih ada beberapa aturan pelaksana yang masih berlaku (tidak selaras dengan PP 41/2007). OPD yang disusun berdasarkan PP

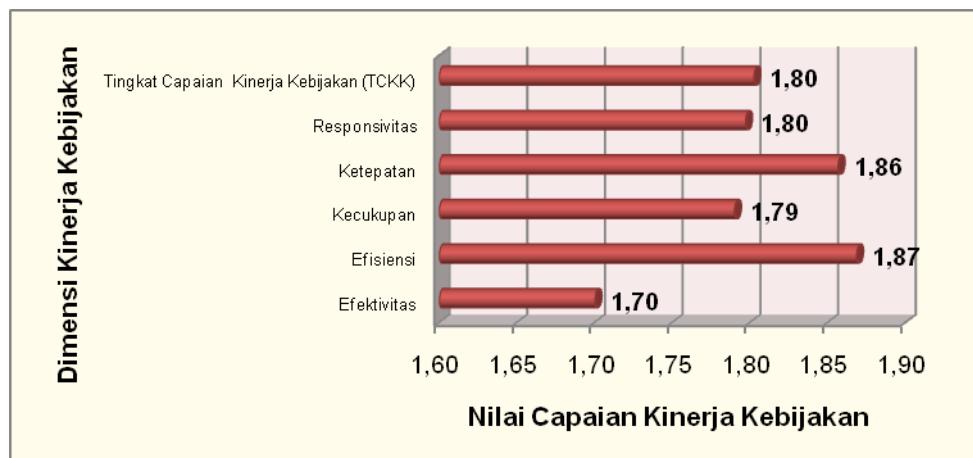
41/2007 hendaknya juga harus mengacu kepada profesional dan penempatan staf dengan *basic skill* seseorang. Masyarakat akan puas dengan layanan prima yang diberikan OPD.

Otonomi daerah sebaiknya ditinjau kembali, tidak untuk semua daerah/kab/prop tapi mungkin daerah-daerah tertentu yang mempunyai kapasitas *fiscal* yang memadai (Ration PAD/APBD). Otonomi daerah kehilangan makna karena pendapatan daerah yang kecil, ketidakjelasan kewenangan pusat dan daerah karena masih banyak urusan yang ditangani pusat. Otonomi daerah tidak bisa dilaksanakan setengah-setengah. Harus ada persyaratan penempatan personil dalam jabatan: kapasitas, kompetensi, kepangkatan/senioritas aturan tersebut sudah ada tapi tidak dilaksanakan secara konsisten.

## D. KABUPATEN KONAWE, PROVINSI SULAWESI TENGGARA

Kabupaten yang terletak di Provinsi Sulawesi tenggara ini memiliki tingkat capaian kinerja kebijakan sebesar 1,80. Nilai tertinggi dibandingkan dengan ketiga kabupaten lainnya. Hasil yang diperoleh tersebut berasal dari tingkat capaian per dimensi sebagai berikut:

**Grafik 9.5 : Tingkat Capaian Dimensi (TCD) Kinerja Kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 di Kabupaten Konawe**



Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

Ket :

Rendah :  $0 < \text{nilai} \leq 1,00$

Sedang :  $1,01 < \text{nilai} \leq 2,00$

Tinggi :  $2,01 < \text{nilai} \leq 3,00$

Kontributor tertinggi dalam memperoleh tingkat capaian kinerja kebijakan di kabupaten ini adalah berasal dari Dimensi Efisiensi. Diikuti oleh Dimensi Ketepatan, kemudian Dimensi Responsivitas, Dimensi Kecukupan dan yang terakhir adalah Dimensi Efektivitas. Berikut ini akan diuraikan tingkat capaian untuk masing-masing dimensi kriteria penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007 sebagai berikut:

## 1. Dimensi Efektivitas

Efektivitas penerapan kebijakan PP No. 41 Tahun 2007, dilihat melalui ketercapaian tujuan peraturan tersebut dalam memberikan petunjuk terhadap penataan organisasi di tingkat Pemerintahan Daerah. Secara lebih lengkap, dalam penjelasan peraturan ini, dituliskan bahwa prinsip pembentukan Peraturan Pemerintah PP 41 Tahun 2007 adalah untuk memberikan arah dan pedoman (*guidance*) yang jelas kepada Pemerintah Daerah dalam menata organisasi yang efisien, efektif dan rasional sesuai kebutuhan dan kemampuan daerah masing-masing. Selain itu, melalui peraturan ini pula diharapkan tercipta koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan simplifikasi serta jembatan komunikasi yang lebih baik antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah.

Berdasarkan pengolahan data, Tingkat Capaian Dimensi Efektivitas ini Kabupaten Konawe berada pada tingkat sedang nilai sebesar 1,80. Dari 100% responden yang menjawab, 4,76% menyatakan sangat tidak setuju, 25,59% menyatakan tidak setuju, 61,31% menyatakan setuju dan 8,33% lainnya menyatakan

sangat setuju bahwa lahirnya PP 41 Tahun 2007 memberikan petunjuk yang menyeluruh terhadap penataan organisasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Konawe.

Walaupun demikian berdasarkan masukan dari para responden, penerapan PP Nomor 41 Tahun 2007 belum berjalan secara efektif disebabkan oleh adanya tugas pokok dan fungsi dari OPD yang masih tumpang tindih (tidak jelas). Disamping itu aplikasi PP No. 41 Tahun 2007 di daerah belum jelas salah satunya disebabkan oleh masih adanya penafsirannya yang kurang tepat (multi penafsiran).

PP Nomor 41 Tahun 2007, merupakan dasar dan pedoman penutupan besaran Organisasi Perangkat Daerah dan memberikan batasan yang jelas tentang fungsi staf dan hubungan tata kerja perangkat daerah. Walaupun telah memberikan arah yang jelas dalam penetapan besaran Organisasi Perangkat Daerah dan memberikan kejelasan dan ketegasan dalam pembentukan susunan OPD, tetapi belum secara nyata mampu menangani secara optimal seluruh urusan pemerintahan yang diselenggarakan pemerintah daerah, oleh karena tugas dan fungsi belum terlalu jelas untuk di implementasikan

PP Nomor 41 Tahun 2007 perlu dipertahankan dan dikembangkan demi peningkatan dimasa depan. Kenyataan dengan PP Nomor 41 Tahun 2007 Organisasi Perangkat Daerah yang ada sebagian besar diadakan perampingan, yang selama ini dinilai gemuk. Dengan dilaksanakannya PP Nomor 41 Tahun 2007 dan PP Nomor 57 Tahun 2007 maka OPD dalam menyusun program yang lebih terarah dan jelas dalam pembentukan susunan OPD dapat mampu menangani secara optimal seluruh urusan pemerintahan daerah.

Terbentuknya susunan organisasi/ Struktur dalam SKPD yang tidak jelas fungsi dan tugasnya, terdapatnya kewenangan yang tidak jelas di dalam pengambilan keputusan. PP Nomor 41 Tahun 2007 tidak mengakomodir tugas-tugas atau urusan sebagian Departemen yang ada di pusat, sedangkan di daerah tidak mempunyai instansi atau Dinas/Badan/Kantor yang menangani urusan tersebut secara otonom seperti Departemen Sosial. Diperlukan Bimtek khusus bagi Orgnisasi dan Tataaksana untuk mengimplementasikan PP Nomor 41 Tahun 2007 secara seragam Nasional.

## 2. Dimensi Efisiensi

Efisiensi kebijakan diukur melalui besarnya output bila dibandingkan dengan input. Semakin besar jumlah output bila dibandingkan dengan input, maka kebijakan tersebut semakin efisien. Input yang digunakan adalah sumber dana dan penganggaran untuk pelaksanaan kebijakan, yang termasuk di dalamnya adalah juga SDM. Tingkat efisiensi kebijakan yang dipersepsi oleh SKPD terhadap penerapan PP 41 Tahun 2007 mencapai tingkatan sedang (1,87 poin). Dari 100% responden yang menjawab, 22,62% menyatakan tidak setuju dan 67,86% menyatakan setuju dan 9,52% lainnya menyatakan sangat setuju dengan lahirnya PP 41 Tahun 2007 yang outputnya lebih besar dibanding dengan inputnya.

Sebenarnya masih dini untuk menilai apakah dapat disimpulkan dengan jelas perbedaan antara sebelum menggunakan dan setelah menggunakan PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Dengan adanya PP Nomor 41 Tahun 2007 kita dapat mengetahui perimbangan Organisasi Perangkat Daerah, pembentukan OPD, agar penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat dilaksanakan lebih efektif.

Seluruh urusan belum dapat dilaksanakan secara lebih efisien di sebabkan kemampuan anggaran daerah (APBD) dalam membiayai program dan kegiatan masih sangat terbatas dan cenderung pembiayaan kepada belanja tidak langsung. Bantuan dana dekan dan luar dari pusat perlu ditingkatkan untuk membantu daerah yang kekurangan dana. Dalam pelaksanaan PP Nomor 41 Tahun 2007 masalah pembiayaan OPD sudah sesuai dengan capaian kinerja dalam menangani seluruh urusan pemerintahan, karena sudah disesuaikan dengan kemampuan anggaran daerah (APBD) dalam membiayai program dan kegiatan pemerintahan dan pembangunan yang lebih efisien.

### **3. Dimensi Kecukupan**

Pengukuran atas tingkat kecukupan penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 dilihat dari implementasi kebijakan tersebut tidak menimbulkan masalah baru yang lebih besar daripada masalah yang seharusnya dipecahkan. Kebijakan ini diharapkan memperbaiki implementasi kebijakan sebelumnya. Tingkat kecukupan penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Kabupaten Konawe mencapai *level* sedang dengan nilai (1,79). Dari 100% responden yang menjawab terdapat sebanyak 36% responden menyatakan tidak setuju, 48% responden menyatakan setuju dan 16% responden menyatakan sangat setuju dengan lahirnya PP 41 Tahun 2007 tidak menimbulkan masalah baru yang lebih besar daripada masalah yang seharusnya dipecahkan.

Penempatan pegawai dalam menduduki jabatan perlu dipertimbangkan dan di sesuaikan kompetensi pendidikannya. Penempatan pegawai dalam suatu jabatan perlu dipertimbangkan sesuai kualifikasi pendidikannya.

Sebagian responden berpendapat bahwa penerapan PP 41 Tahun 2007 telah mengantisipasi beberapa permasalahan, akan tetapi sebagian yang lain tidak demikian. Misalnya dalam penempatan pegawai, secara umum pegawai yang ditempatkan dalam jabatan belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikannya. Komposisi pegawai dan OPD yang dibentuk melalui PP Nomor 41 Tahun 2007 belum sepenuhnya berdasarkan atas analisis jabatan dan analisis beban kerja. Hal tersebut disebabkan oleh terbatasnya kesesuaian disiplin keilmuan dengan jabatan yang akan didudukinya. Permasalahan dalam hal sarana prasarana adalah belum optimalnya dukungan sarana dan prasarana melaksanakan urusan pemerintahan. Permasalahan lain yang muncul adalah adanya beberapa lembaga yang seharusnya berdiri sendiri namun pada kenyataannya digabung sehingga penyelenggaraan pemerintahan menjadi kurang maksimal.

## **4. Dimensi Ketepatan**

Penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 juga dinilai dari tingkat akurasinya, yaitu sejauh mana implementasinya memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Konawe. Peningkatan kapasitas pegawai secara berantai akan meningkatkan kinerja individu tersebut dan seterusnya secara akumulasi menjadikan kinerja organisasi meningkat. Adapun Tingkat Capaian untuk Dimensi Ketepatan di daerah ini mencapai tingkat sedang dengan nilai sebesar 1,86. Dari 100% responden yang menjawab, 25,71% menyatakan tidak setuju, 62,86 menyatakan setuju dan 11,43 menyatakan sangat setuju dengan lahirnya PP 41 Tahun 2007 yang memberikan manfaat dalam peningkatan kapasitas pegawai di daerah ini.

Sebagian responden yang menyatakan tidak setuju dikarenakan ada pegawai yang merasa dirugikan dengan lahirnya PP 41 Tahun 2007 ini. Pegawai yang asalnya menduduki jabatan, dengan dikeluarkannya PP ini menjadi kehilangan jabatan karena adanya penggabungan perangkat daerah. Dengan adanya penggabungan tersebut menyebabkan kurang optimalnya pelayanan kepada masyarakat sebagai akibat penggabungan tersebut.

Dalam hal pemberian pelayanan kepada masyarakat, Organisasi Perangkat Daerah yang dibentuk berdasarkan PP Nomor 41 Tahun 2007 dapat dikatakan sudah sesuai dengan kebutuhan pelayanan masyarakat. Walaupun demikian dalam tuntutan pembangunan di daerah ternyata masih jauh dari yang diharapkan. Hal ini disebabkan oleh program/kegiatan yang dilaksanakan tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat karena keterbatasan aparatur profesional, fasilitas yang terbatas serta anggaran yang terbatas pula.

## **5. Dimensi Responsivitas**

Tingkat responsivitas penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 di lingkungan Pemerintah Kabupaten Konawe dilihat melalui kepuasan kerja bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah. Melalui pencapaian kepuasan pegawai maka loyalitas dan kinerja individu akan meningkat sehingga dalam tugas kerja akan dilaksanakan dengan penuh komitmen. Persepsi SKPD di daerah ini terhadap penerapan kebijakan PP 41 Tahun 2007 memiliki tingkat sedang dengan nilai sebesar 1,80. Dari 100% responden yang menjawab, 25% menyatakan tidak setuju, 67% menyatakan setuju dan 8% menyatakan sangat setuju dengan lahirnya PP 41 Tahun 2007 memberikan kepuasan pegawai di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Konawe.

Responden yang menyatakan ketidaksetujuan terhadap PP 41 Tahun 2007 yang memberikan kepuasan karena implementasi kebijakan yang baru satu tahun relatif belum menampakkan kontribusi nyata terhadap kinerja pegawai. Tidak ada perubahan yang signifikan antara sebelum dan setelah melaksanakan PP Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Organisasi Perangkat Daerah yang dibentuk berdasarkan PP Nomor 41 Tahun 2007, belum 100% menjalankan tugas dan fungsi terhadap pelayanan di masyarakat. OPD yang baru sesuai PP

Nomor 41 Tahun 2007, belum memberikan jaminan pelayanan kepada masyarakat secara lebih jelas, mudah, murah dan cepat hal ini disebabkan keterbatasan kompetensi aparatur dalam meningkatkan kinerjanya. Disamping itu fasilitas aparatur yang terbatas dan anggaran yang tersedia dan APBD belum memadai.

PP Nomor 41 Tahun 2007, telah meningkatkan pelayanan kegiatan. Dalam penerapan PP Nomor 41 Tahun 2007 masalah penempatan pegawai telah secara nyata, memberikan kepuasan kepada pegawai maupun pejabat struktural dilingkungan pemerintah daerah maupun terhadap urusan kewenangan yang diberikan pemerintah pusat kepada daerah otonom. Perlu peningkatan sumber daya manusia yang sesuai bidang tugas masing-masing. Penempatan pegawai kadang-kadang tidak sesuai dengan kompetensi.





# Bab 10

## KESIMPULAN & REKOMENDASI

### A. KESIMPULAN

#### 1. Perbandingan Besaran Organisasi antara Organisasi Perangkat Daerah yang dibentuk Sebelum dan Sesudah diterapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007

Perbandingan besaran organisasi antara sebelum dan sesudah diterapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 dibagi ke dalam 3 kelompok yaitu Tingkat Pemerintah Provinsi, Kota, dan Kabupaten. Hasil pengolahan data mencatat bahwa besaran organisasi pada masing-masing tingkat pemerintah daerah menunjukkan keberagaman.

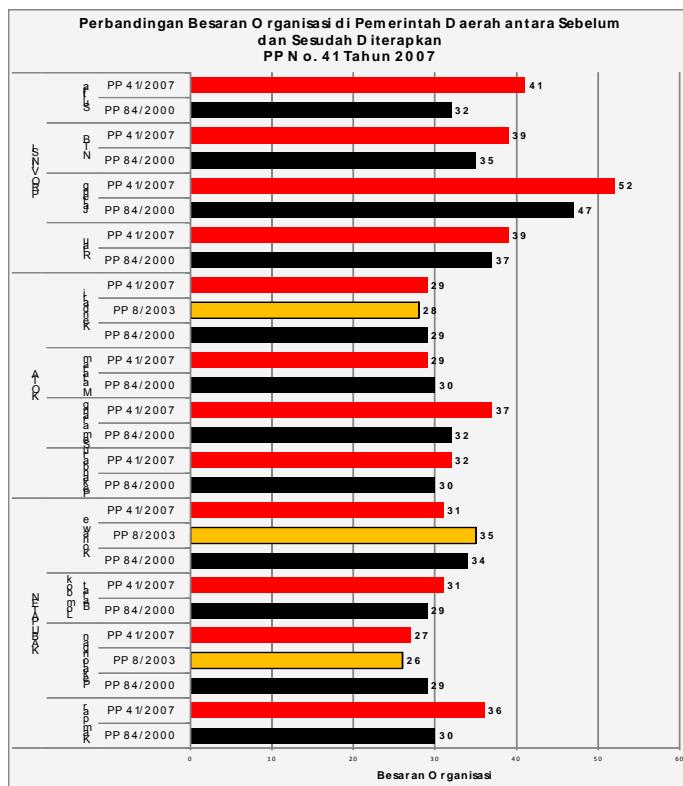
Pengaturan besaran organisasi dalam PP No. 41 Tahun 2007 didasarkan pada variabel umum, yaitu jumlah penduduk, luas wilayah, dan jumlah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Skoring dalam tiap variabel dibedakan antara daerah yang ada di Pulau Jawa Madura dan daerah di luar Pulau Jawa. Setelah dijumlahkan, hasil skoring ini akan menentukan besaran organiasi perangkat daerah.

Selain harus memperhatikan Klasifikasi Besaran Organisasi Perangkat Daerah Provinsi (Pasal 20, PP No. 41 Tahun 2000) dan Kabupaten/Kota (Pasal 21, PP No. 41 Tahun 2007), dalam melihat besaran organisasi perlu juga memperhatikan beberapa hal penting, yaitu:

- Pembentukan lembaga lain dalam rangka melaksanakan kebijakan Pemerintah sebagai bagian dari perangkat daerah, seperti sekretariat badan narkotika provinsi, kabupaten dan kota, sekretariat komisi penyiaran, serta lembaga lain untuk mewadahi penanganan tugas-tugas pemerintahan umum yang harus dilaksanakan oleh pemerintah daerah.
- Beberapa perangkat daerah yaitu yang menangani fungsi pengawasan, kepegawaian, rumah sakit, dan keuangan, mengingat tugas dan fungsinya merupakan amanat peraturan perundang-undangan, maka perangkat daerah tersebut tidak mengurangi jumlah perangkat daerah yang ditetapkan dalam

Peraturan Pemerintah ini, dan pedoman teknis mengenai organisasi dan tata kerja diatur tersendiri.

Grafik 10.1

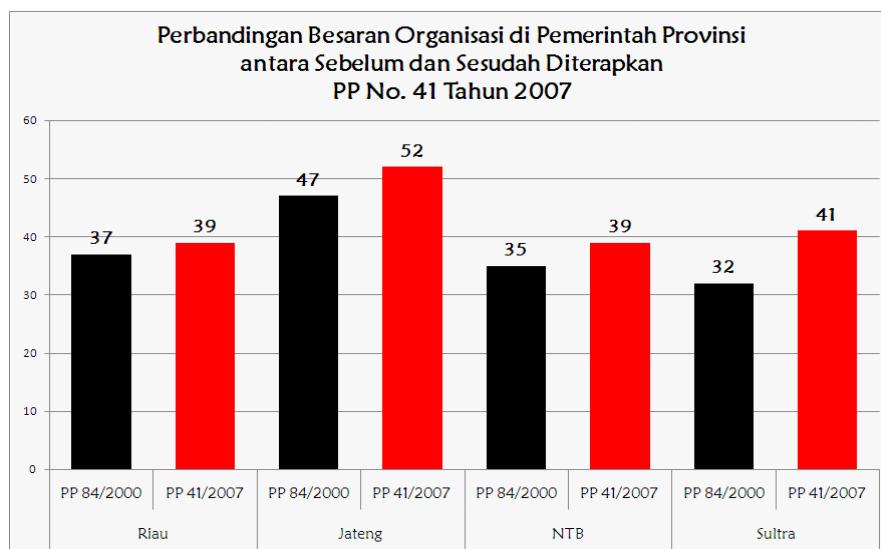


Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

Berkaitan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, secara umum besaran organisasi Pemerintah Daerah yang dijadikan lokus penelitian tidak melebihi batas maksimal yang telah ditentukan. Akan tetapi kondisi ini sebenarnya merupakan kondisi semu, seperti yang sudah dijelaskan pada bagian akhir Bab 4 yang mendeskripsikan kesesuaian besaran kelembagaan perangkat daerah yang ada di beberapa Provinsi dengan PP. No. 41 Tahun 2007.

- Perbandingan Besaran Organisasi antara Organisasi Perangkat Daerah yang dibentuk Sebelum dan Sesudah diterapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 di Tingkat Pemerintah Provinsi.

Grafik 10.2



Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

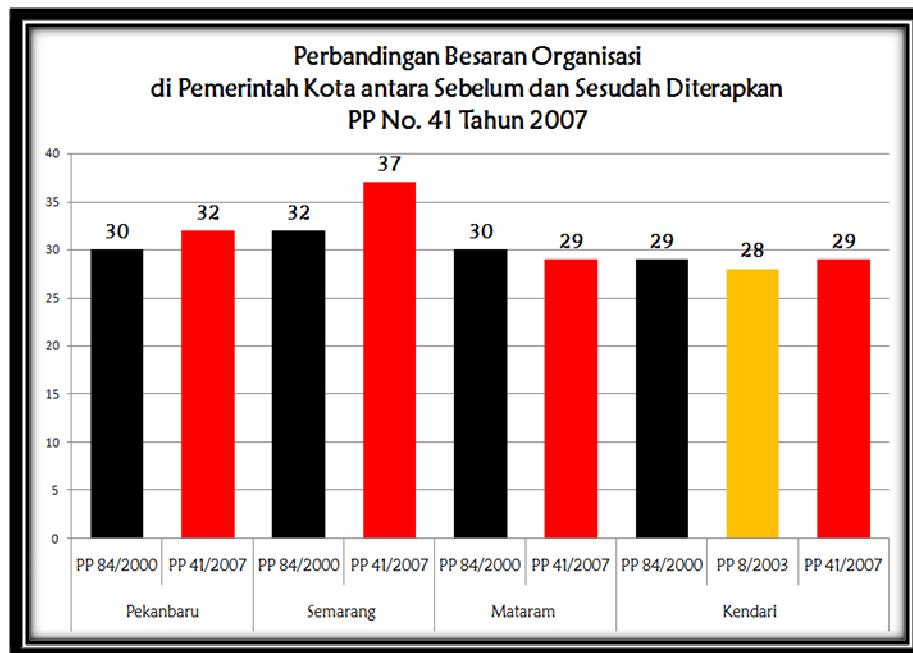
Kesimpulan & Rekomendasi

Adalah fakta menarik bahwa besaran organisasi seluruh Pemerintah Provinsi yang menjadi lokus kajian ini mengalami peningkatan. Dengan mencermati keadaan ini maka kemudian layak untuk mempertanyakan apakah organisasi yang semakin besar mampu mencapai kinerja yang lebih besar secara signifikan? Selanjutnya, dengan organisasi yang semakin besar apakah prinsip efisiensi dapat dicapai?

Kecenderungan proliferasi organisasi seperti ini secara fundamental mengindikasikan bahwa Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 sebaiknya ditinjau ulang secara seksama. Peninjauan kembali terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentu saja bukan hanya mengedepankan evaluasi pada tahap implementasi, tetapi juga mengutamakan substansi materinya. Hal demikian sangat penting karena Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 belum mampu menunjukkan kinerja optimal sebagaimana dideskripsikan dalam kajian ini.

- b. Perbandingan Besaran Organisasi antara Organisasi Perangkat Daerah yang dibentuk Sebelum dan Sesudah diterapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 di Tingkat Pemerintah Kota.

Grafik 10.3



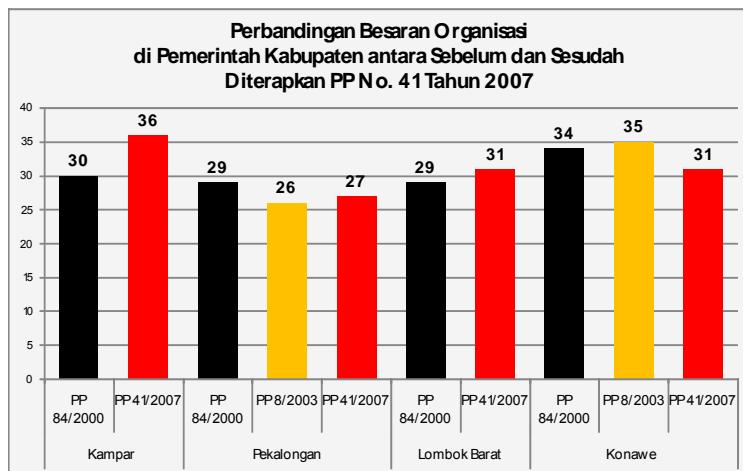
Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

Besaran organisasi pada Pemerintah Kota menunjukkan kecenderungan yang berbeda dengan keadaan di Pemerintah Provinsi. Meskipun terdapat 2 Pemerintah Kota yang secara konsisten meningkatkan besaran organisasinya, yaitu Kota Pekanbaru dan Semarang, tetapi Kota Mataram justru mengurangi besaran organisasinya dari 30 menjadi 29. Adapun besaran organisasi Pemerintah Kota Kendari mengalami fluktuasi dari 29 SKPD pada saat menerapkan PP No. 84 Tahun 2000, kemudian mengurangi menjadi 28 SKPD ketika mengacu pada PP No. 8 Tahun 2004, selanjutnya mengembalikannya menjadi 29 SKPD pada saat menerapkan PP No. 41 Tahun 2007.

Gambaran kecenderungan demikian tentu saja bukan menjadi masalah mendasar bagi Peraturan Pemerintah tentang OPD yang saat itu dirujuk. Hal ini dapat dimengerti karena penekanan Peraturan Pemerintah tentang OPD itu sendiri pada utamanya memberikan ketentuan mengenai batas maksimal besaran OPD. Sementara hal-hal lain yang perlu diperhatikan lebih lanjut justru belum mendapatkan porsi perhatian secara memadai. Hal ini diyakini menjadi penyebab mengapa kinerja PP No. 41 Tahun 2007 belum optimal.

- c. Perbandingan Besaran Organisasi antara Organisasi Perangkat Daerah yang dibentuk Sebelum dan Sesudah diterapkannya Peraturan Pemerintah no. 41 tahun 2007 di tingkat Pemerintah Kabupaten.

Grafik 10.4



Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

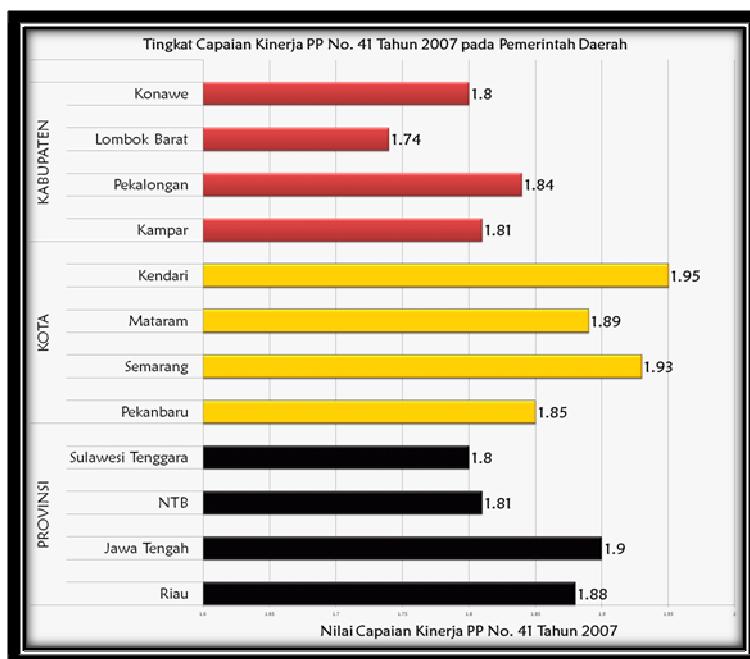
Besaran organisasi di Pemerintah Kabupaten menunjukkan informasi berbeda dengan kondisi besaran organisasi di Pemerintah Provinsi dan Kota. Perbandingan Besaran Organisasi yang dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 di 2 Pemerintah Kabupaten menunjukkan peningkatan dibanding dengan ketika merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 dan/atau Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003. Hal ini dapat dilihat di Kabupaten Kampar dan Lombok Barat. Dimana pada saat menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 di kabupaten Kampar terdapat sebanyak 30 SKPD dan Kabupaten Lombok Barat sebanyak 29 SKPD, kemudian berubah masing-masing menjadi 36 SKPD dan 31 SKPD ketika menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007.

Adapun di Kabupaten Pekalongan dan Konawe mengalami fluktuasi besaran organisasi. Ketika Kabupaten Pekalongan menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 besaran organisasi berjumlah 29, kemudian turun menjadi 26 ketika menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003, dan kemudian kembali naik menjadi 27 pada saat menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007. Untuk Pemerintah kabupaten Konawe, ketika menerapkan PP No. 84 Tahun 2000 berjumlah 34 SKPD, kemudian naik menjadi 35 SKPD ketika diterapkannya PP No. 8 Tahun 2003, lalu turun ketika menerapkan PP No. 41 Tahun 2007 menjadi 31 SKPD.

Melihat kondisi demikian, tampaknya masing-masing Pemerintah Kabupaten memiliki cara pandang beragam atas penyusunan besaran OPD-nya. Keberagaman cara pandang terhadap besaran organisasi merupakan hal wajar karena Peraturan Pemerintah tentang organisasi perangkat daerah

memberikan keleluasaan dalam menentukan besaran organisasi dengan syarat mempertimbangkan beragam faktor yaitu faktor keuangan; kebutuhan daerah; cakupan tugas yang meliputi sasaran tugas yang harus diwujudkan, jenis dan banyaknya tugas; luas wilayah kerja dan kondisi geografis; jumlah dan kepadatan penduduk; potensi daerah yang bertalian dengan urusan yang akan ditangani; dan sarana dan prasarana penunjang tugas.

Dari deskripsi di atas, pada akhirnya patut untuk menyadari bahwa semakin meningkatnya besaran organisasi (yang secara otomatis diikuti peningkatan susunan organisasi) pasti berakibat pada melebarnya span of control dan memicu timbulnya inkoherensi institusional yaitu institusi yang tidak sistematis, tidak konsisten, dan tidak terintegrasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi. Inkoherensi institusional demikian kerap terjadi dan sesungguhnya merupakan masalah umum dimana fungsi yang semestinya dapat ditangani dalam satu unit kerja dimekarkan menjadi beberapa unit atau biasa disebut proliferasi. Dampak negatif proliferasi birokrasi adalah timbulnya tarik menarik kewenangan antar unit organisasi sehingga mengakibatkan suasana tidak harmonis atau bahkan friksi antar unit. Selain timbul inefisiensi kelembagaan, dampak proliferasi birokrasi pada umumnya bermuara pada inefektivitas organisasi birokrasi. Kondisi inilah yang harus diperhatikan secara sungguh-sungguh oleh Pemerintah.

**Grafik 10.5**

Sumber : Hasil Olahan Tahun 2009

## Keterangan:

Kategori	Nilai Capaian	Interpretasi
Rendah	$0 < \text{TCKK}_j \leq 1,00$	Kinerja PP No. 41 Tahun 2007 dinilai tidak memadai sehingga membutuhkan perubahan secara menyeluruh terhadap muatan substansi materi dan pelaksanaannya.
Sedang	$1,01 < \text{TCKK}_j \leq 2,00$	Kinerja PP No. 41 Tahun 2007 dinilai cukup memadai tetapi masih membutuhkan fasilitasi dan pengawasan secara intensif dalam pelaksanaannya.
Tinggi	$2,01 < \text{TCD}_j \leq 3,00$	Kinerja PP No. 41 Tahun 2007 dinilai memadai tetapi membutuhkan evaluasi secara periodik dan menyeluruh dalam rangka mengantisipasi perubahan lingkungan.

## 2. Kinerja Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 pada Pemerintah Daerah

Hasil olahan data menunjukkan bahwa kinerja Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 pada Pemerintah Provinsi, Kota dan Kabupaten berada pada kategori "sedang". Kategori "sedang" mengandung pengertian bahwa Kinerja PP No. 41 Tahun 2007 dinilai "cukup memadai" tetapi masih membutuhkan fasilitasi dan pengawasan secara intensif dalam pelaksanaannya. Konteks fasilitasi dan pengawasan dalam hal ini meliputi seluruh pelaksanaan dimensi kinerja PP No. 41 Tahun 2007, yaitu efektivitas, efisiensi, kecukupan, ketepatan, dan responsivitasnya. Berdasarkan temuan dan pembahasan sebagaimana diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka pada dasarnya kinerja PP No. 41 Tahun 2007 masih jauh dari yang diharapkan. Tanpa ditunjang dengan berbagai kebijakan yang bersifat teknis yang dibarengi

dengan implementasi secara optimal, niscaya PP No. 41 Tahun 2007 tidak akan beranjak dari kondisi kinerja saat ini.

## B. REKOMENDASI

1. Dalam rangka menjadikan pedoman yang menyeluruh bagi penyusunan Organisasi Perangkat Daerah, maka implementasi PP No. 41 Tahun 2007 sangat penting untuk didukung dengan fasilitasi yang lebih optimal melalui asistensi, bimbingan, supervisi, dan pelatihan secara memadai mengenai aplikasi analisis beban kerja sebagaimana tertuang dalam Permendagri No. 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Apabila hal ini dapat dilakukan secara cepat, tepat dan terus-menerus maka besaran maupun susunan Organisasi Perangkat Daerah yang dibentuk akan juga mempertimbangkan secara serius mengenai pentingnya mencermati cakupan tugas yang meliputi jenis dan banyaknya tugas, serta sasaran tugas yang harus diwujudkan. Kekurangmampuan Pemerintah daerah untuk melakukan Analisis Beban Kerja di lingkungannya secara tepat dan menyeluruh menjadi pemungkinkan utama tidak dilakukannya Analisis Beban Kerja dalam pengembangan organisasinya. Kondisi demikian tampaknya menjadi gambaran umum yang terjadi di lingkungan Pemerintah Daerah.
2. Juga tidak kalah penting bahwa agar PP No. 41 Tahun 2007 secara optimal mampu menjadi pedoman yang menyeluruh bagi penyusunan Organisasi Perangkat Daerah maka perlu dan penting untuk menerbitkan berbagai pedoman yang berkaitan dengan optimalisasi ketatalaksanaan Organisasi Perangkat Daerah. Pedoman-pedoman tersebut diantaranya Pedoman Penyusunan Rumusan Tugas dan Fungsi Organisasi Perangkat Daerah (Satuan Kerja Perangkat Daerah), Pedoman Penyusunan Uraian atau Rincian Tugas Jabatan (dari Eselon tertinggi hingga Eselon terendah), Pedoman Penerapan Koordinasi di Lingkungan Pemerintah Daerah, Pedoman Penjabaran Tata Kerja di Lingkungan Pemerintah Daerah, dan Pedoman Penerapan Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah.
3. Hal lain yang menjadi sangat penting dan utama agar PP No. 41 Tahun 2007 secara optimal mampu menjadi pedoman yang menyeluruh bagi pengendalian Organisasi Perangkat Daerah adalah sangat penting untuk menerbitkan "Pedoman mengenai Penerapan Koordinasi, Integrasи, Sinkronisasi dan Simplifikasi Antardaerah dan Antarsektor". Pemerintah perlu mencermati bahwa penerapan KISS Antardaerah dan Antarsektor kerapkali menjadi permasalahan yang tidak berkesudahan, sehingga seringkali mengganggu pelaksanaan tugas dan fungsi Pemerintah Daerah. Apabila pedoman ini dapat disusun secara komprehensif dan terpadu, maka dapat diprediksi bahwa proses (*process*) maupun keluaran (*output*) dari pengendalian Organisasi Perangkat Daerah akan berkontribusi positif terhadap hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impact*) Organisasi Perangkat Daerah itu sendiri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ackoff, Russell L. 1974. *Redesigning the Future : System Approach to Societal Problems*, New York: John Wiley.
- Bullock III, Charles S., James E. Anderson and David W. Brady. 1983. *Public Policy in the Eighties*, Monterery, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Dunn, William N. 1981. *An Introduction to Public Policy, Analysis*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall. Inc.
- Dye, Thomas R. 1978. *Understanding Public Policy*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall. Inc.
- Faozan, Haris dan Mansoer, Muzani M. (Tim Penulis PKKOD-LAN). 2008. "Organisasi Pemerintahan Daerah", dalam Adi Suryanto (Editor), *Manajemen Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah-Lembaga Administrasi Negara.
- Faozan, Haris dan Wahyuadianto, Agus . Mengarahkan Eksistensi Standard Operating Procedures pada Proses Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Di Daerah. Akan terbit dalam Jurnal Borneo Administrator, PKP2A III LAN, Samarinda.
- Faozan, Haris. 2007. "Menyikapi Isu Kelembagaan Kerjasama Antar Daerah di Tengah Lompatan Kolaborasi Stratejik Global: Sebuah Prognosa Awal." *Jurnal Ilmu Administrasi- STIA-LAN Bandung*, Vol. 4. No. 1, 2007.
- Faozan, Haris. 2009. "Mentransformasi Organisasi dengan Menggunakan Congruence Model: Mengantisipasi Tuntutan Kekinian Organisasi Pemerintah Pusat dan Daerah". Dalam *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol VI. No. 1, Maret 2009. LPA STIA-LAN Bandung.
- House, Peter and Joseph Coleman. 1980. "Realities of Public Policy Analysis" dalam Stuart S. Negel (ed) *Improving Policy Analysis*, Beverly Hills: Sage Publication, 1980.
- Jones, Charles O. 1976. *Policy Analysis: Academic Utility for Practical Rhetoric, Policy Studies Journal* Vol. 4, 1976.
- Jones, Charles O. Public Policy, 1996. Diterjemahkan oleh Nasir Budiman, Pengantar Kebijaksanaan Public, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1996
- Mintzberg, H., 1979, *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- Mintzberg, H., 1981, "Organization Design: Fashion or Fit?", *Harvard Business Review* 59 (Jan. – Feb. 1981), pp. 103-116.
- Mustopadidjaja AR. 1992. Studi Kebijaksanaan, Perkembangan dan Penerapannya dalam rangka Administrasi dan Manajemen Pembangunan, Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.

- Mustopadidjaja AR. 1999. Manajemen Proses Kebijakan (Bahan Kuliah Diklat SPAMEN dan SPATI), Lembaga Administrasi Negara, Jakarta. 1999.
- Nadler, David A. and Tushman, M. L. 1997. *Competing by Design: The power of organizational architecture*, New York: Oxford University Press.
- Nadler, David A., Gerstein, Marc. S., Shaw, Robert B., and Associates. 1992. *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Organization for Economic Cooperation and Development Report (OECD, 1995)*
- Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan-Lembaga Administrasi Negara. 2006. Laporan Kajian Efisiensi dan Efektivitas Kelembagaan Pemerintah, Jakarta: PKKK-LAN.
- Suaib, Eka. 1998. Proses Kebijaksanaan Publik di Indonesia, Manajemen Pembangunan, No. 24/VII, Agustus 1998.
- Wibowo, Eddy K. dan Faozan, Haris. 2005. Mengembangkan Model Kelembagaan Pemerintahan Daerah, Menyikapi Lima Tahun Perjalanan Otonomi Daerah Di Indonesia. Jurnal Ilmu Administrasi Vol.2 (1) h.19-31. Bandung: STIA-LAN Bandung.

### **Peraturan Perundangan dan Kebijakan Pemerintah:**

- Undang-Undang No. 10/2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah
- Permendagri No. 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah

### **Provinsi**

- Peraturan Gubernur Riau Nomor 46 tahun 2007 Tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Provinsi Riau Tahun Anggaran 2008
- Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Inspektorat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Dan Lembaga Tejnis Daerah Provinsi Riau
- Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 9 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Riau
- Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 7 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekertariat Daerah Dan Sekertariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Riau
- Riau Dalam Angka 2008

- Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor Tahun 2008 Tentang Standar Operasional Prosedur Dan Mekanisme Kerja Dinas Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Provinsi Jawa Tengah
- Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 4 Tahun 2008 Tentang Urusan Pemerintahan Daerah Provinsi Jawa Tengah
- Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 5 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekertariat Daerah Dan Sekertariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Jawa Tengah
- Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 4 Tahun 2009 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah ( RPJMD ) Provinsi Jawa Tengah 2008-2013
- Peraturan Gubernur Pemerintah Daerah ( RKPD ) Provinsi Jawa Tengah Tahun 2009 Pengantar Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Gubernur Jawa Tengah Akhir Tahun Anggaran 2008
- Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Gubernur Jawa Tengah Akhir Tahun Anggaran 2008
- Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Akhir Masa Jabatan Gubernur Jawa Tengah Tahun 2003-2008 Kepada Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Jawa Tengah
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2008
- Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 14 Tahun 2008 Tanggal 16 Desember 2008 Tentang Rincian APBD Provinsi Jawa Tengah Menurut Urusan Pemerintahan Daerah, Organisasi, Pendapatan, Belanja Dan Pembiayaan Tahun Anggaran 2009
- Rencana Strategis Sekertariat Daerah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2003-2008  
Rencana Strategis ( Renstra ) Biro Organisasi Dan Kepegawaian Sekertariat Daerah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2007-2011
- Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 115 Tahun 2006 Tentang Standar Operasional Prosedur Pelayanan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Tengah
- Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 13 Tahun 2008 Tanggal 20 Agustus 2008 Tentang Rincian Perubahan APBD Provinsi Jawa Tengah Menurut Urusan Pemerintahan Daerah, Organisasi, Pendapatan, Belanja Dan Pembiayaan Tahun Anggaran 2008
- Jawa Tengah Dalam Angka
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah ( Lakip ) Provinsi Nusa Tenggara Barat
- Lembaran Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Nomor 5 Tahun 2008 Tentang Urusan Pemerintahan Provinsi Nusa Tenggara Barat
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah ( Lakip ) Tahun Anggaran 2008 Provinsi Nusa Tenggara Barat Jumlah Formasi Jabatan Struktural Dan

- Fungsional Sesuai Peraturan Daerah Tentang Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun 2009
- Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Nomor 13 Tahun 2008 Tentang Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2009
- Dokumen Pelaksanaan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (DPA-SKPD) Tahun Anggaran 2009 Nomor 01.01/DPA/TAPD/2009 Tanggal 5 Januari 2009 Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga
- Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Tahun Anggaran 2009 Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Nusa Tenggara Barat
- Lembaran Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Nomor 16 Tahun 2009 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Lembaga Lain Sebagai Dari Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat
- Rencana Kerja ( Renja ) SKPD Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun 2010
- Standar Operatimng Procedures (SOP) Badan Kepegwaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (Lakip) Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun 2008
- Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD) Akhir Tahun Anggaran 2008 Provinsi Nusa Tenggara Barat
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip) Dinas Kesehatan Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun 2008
- Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja SKPD) Dinas Kesehatan Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun 2008
- Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dinas Kesehatan Provinsi Nusa Teggara Barat Tahun 2009-2013
- Rencana Stategis (Renstra) tahun 2009-2013 Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Nusa Tenggara Barat
- Standar Operating Procedur (SOP) Seksi Kesehatan Remaja Dan Usila Bidang Bina Kesehatan Masyarakat Dinas Kesehatan Provinsi Nusa Tenggara Barat
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip) Tahun 2008 Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Provinsi Nusa Tenggara Barat
- Rencana Kerja Tahunan (RKT) Tahun Anggaran 2009 Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Provinsi Nusa Tenggara Barat
- Rencana Strategis (Renstra) Tahun 2009-2013 Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Provinsi Nusa Tenggara Barat
- Rencana Kerja Tahunan (RKT) Tahun Anggaran 2008 Dinas Perhubungan Provinsi Nusa Tenggara Barat

- Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Inspektorat, Bappeda Dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat
- Peraturan Daerah Preovinsi Nusa Tenggara Barat Nomor 6 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekertariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Dan Sekertariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat
- Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Nomor 7 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat
- Rencana Kerja Anggaran Perubahan Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKAP SKPD) Dinas Kesehatan Tahun Anggaran 2009 Provinsi Nusa Tenggara Barat
- Rencana Kerja (Renja) Tahun 2010 Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Provinsi Nusa Tenggara Barat
- Rencana Kerja Tahun 2010 Dinas Pendapatan Daerah Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip) Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun 2008
- Rencana Strategis (Renstra) Dinas Dikpora Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun 2009-2013
- Rencana Strategis (Renstra) Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun 2009-2013
- Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara Nomor 2 Tahun 2008 Tentang Urusan Pemerintah Yang Menjadi Kewenangan Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara Analisis Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara Tahun 2008
- Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara Nomor 5 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Inspektorat Bappeda Dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara
- Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara Nomor 3 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekertariat Daerah Provinsi Dan Sekertariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara
- Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara Nomor 3 Tahun 2008 Tentang Pembentukan Organisasi Dan Tata Kerja Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Sulawesi Tenggara
- Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara nomor 4 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Dinas Provinsi Sulawesi Tenggara
- Jumlah Lembaga Perangkat Daerah Dan Jabatan Struktural Lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Tenggara Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 20007 Dan Peraturan Daerah Nomor 3, 4 dan 5 Tahun 2008

Peraturan Daerah Provinsi Sulewesi Tenggara Nomor 4 tahun 2009 Tentang  
Pembentukan Organisasi Dan Tata Kerja Sekertariat Pengurus Korps  
Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia Provinsi Sulawesi Tenggara

Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara Nomor 7 Tahun 2008 Rencana  
Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Sulawesi  
Tenggara Tahun 2008-2013

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip) Provinsi Sulawesi Tenggara  
Sulawesi Tenggara Dalam Angka Tahun 2007

## Kota

- Pemerintah Kota Pekanbaru Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 16 Tahun 2008 Tentang Rincian Tugas, Fungsi Dan Tata Kerja Sekertariat Daerah, Sekertariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, Kecamatan Dan Kelurahan Dilingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru
- Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 17 Tahun 2008 Tentang Rincian Tugas, Fungsi Dan Tata Kerja Dinas-Dinas Dilingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru
- Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 18 Tahun 2008 Tentang Rincian Tugas, Fungsi Dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Dilingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru
- Peraturan Daerah Kota Pekanbaru Nomor 7 Tahun 2008 Tentang Pembentukan Susunan Organisasi Kedudukan Dan Tugas Pokok Sekertariat Daerah, Sekertariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, Kecamatan Dan Kelurahan Dilingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru
- Peraturan Daerah Kota Pekanbaru Nomor 8 Tahun 2008 Tenteng Pembentukan Susunan Organisasi, Kedudukan Dan Tugas Pokok Dinas-Dinas Dilingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru
- Peraturan Daerah Kota Pekanbaru Nomor 8 tahun 2008 Tentang Pembentukan Susunan Organisasi, Kedudukan Dan Tugas Pokok Lembaga Teknis Daerah Dilingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru Peraturan Daerah Kota Pekanbaru Nomor 3 Tahun 2008 Tentang Urusan Pemerintah Yang Menjadi Kewenangan Pemerintah Kota Pekanbaru
- Pekanbaru Dalam Angka Tahun 2008
- Lembaran Daerah Kota Semarang Tahun 2001 Nomor 4 Seri D Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 4 Tahun 2001 Tentang Pembentukan, Organisasi Dan Tata Kerja Kecamatan Dan Kelurahan Kota Semarang
- Lembaran Daerah Kota Semarang Tahun 2001 Nomor 3 Seri D Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 3 Tahun 2001 Tentang Pembentukan Organisasi Dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kota Semarang
- Lembaran Daerah Kota Semarang Nomor 2 Tahun 2001 Seri D Nomor 2 Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 2 Tahun 2001 Tentang Pembentukan Organisasi Dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Semarang
- Lembaran Daerah Kota Semarang Tahun 2008 Nomor 14 Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 11 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekertariat Daerah Dan Sekertariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Semarang
- Lembaran Daerah Kota Semarang Tahun 2001 Nomor 1 Seri D Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 1 Tahun 2001 Tentang Pembentukan Organisasi Dan Tata Kerja Sekertariat Daerah Dan Sekertariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Semarang

Lembaran Daerah Kota Semarang Tahun 2008 Nomor 18 Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 15 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Pelaksana Harian Badan Narkotika Kota Semarang

Peraturan Walikota Semarang Tentang Standar Penyelenggaraan Pelayanan Publik Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kota Semarang

Peraturan Walikota Semarang Tentang Standar Penyelenggaraan Pelayanan Publik Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Kota Semarang

Peraturan Walikota Semarang Nomor 14 D tahun 2005 Tentang Standar Penyelenggaraan Pelayanan Publik Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang

Peraturan Walikota Semarang Tentang Standar Penyelenggaraan Pelayanan Publik Dinas Tata Kota Dan Permukiman Kota Semarang

Peraturan Walikota Semarang Tentang Standar Penyelenggaraan Pelayanan Publik Perusda Rumah Potong Hewan Dan Budidaya Hewan Potong

Peraturan Walikota Semarang Tentang Standar Penyelenggaraan Pelayanan Publik Kelurahan Kota Semarang

Peraturan Walikota Semarang Tentang Standar Penyelenggaraan Pelayanan Publik Badan Koordinasi Penanaman Modal Pemberdayaan BUMD Dan Aset Daerah Kota Semarang

Peraturan Walikota Semarang Tentang Standar Penyelenggaraan Pelayanan Publik Dinas Pendaftaran Penduduk Dan Catatan Sipil Kota Semarang

Peraturan Walikota Semarang Tentang Standar Penyelenggaraan Pelayanan Publik Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah Kota Semarang

Prioritas Plafon Anggaran Sementara (PPAS) Pemerintah Kota Semarang Tahun 2009

Kota Semarang Dalam Angka Tahun 2007

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kota Semarang Tahun 2007

Laporan Hasil Analisis Jabatan Pada Dinas Kependudukan, Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kota Mataram

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kota Mataram Tahun 2006-2010

Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah Kota Mataram Tahun 2007

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip) Sekertariat Daerah Kota Mataram Tahun 2007

Peraturan Walikota Mataram Nomor 21/ Pert/2005 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pada Perangkat Daerah Kota Mataram Lingkup Dinas Pariwisata Tahun 2007

Himpunan Peraturan Walikota Mataram Tentang Rincian Tugas Pokok Dan Fungsi Pemerintah Kecamatan Dan Kelurahan Kota Mataram

Himpunan Peraturan Walikota Mataram Tentang Rincian Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas-Dinas Daerah Kota Mataram

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip) Sekertariat Daerah Kota Mataram Tahun 2008

Peraturan Daerah Kota Kendari Nomor 2 Tahun 2008 Tentang Urusan Pemerintahan  
Yang Menjadi Kewenangan Pemerintah Kota Kendari

## **Kabupaten**

Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kabupaten Kampar Tahun 2006

Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kabupaten Kampar Tahun 2007  
Peraturan Bupati Nomor 10 Tahun 2006

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Kampar  
Tahun 2008

Standar Pelayanan Publik (SPP) Dinas/ Badan/ Kantor Dilingkungan Pemerintah  
Kabupaten Kampar Tahun 2007

Peraturan Bupati Kampar Nomor 17 tahun 2007 Tentang Rencana Kerja Pemerintah  
Daerah (RKPD) Kabupaten Kampar Tahun Anggaran 2008

Peraturan Daerah Kabupaten Kampar Nomor 11 Tahun 2008 Tentang Perubahan  
Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Kabupaten Kampar Tahun  
Anggaran 2008

Peraturan Daerah Kabupaten Kampar Nomor 1 Tahun 2009 Tentang Anggaran  
Pendapatan Dan Belanja Daerah Kabupaten Kampar Tahun Anggaran 2009

Peraturan Bupati Kampar nomor 36 Tahun 2008 Tentang Uraian Tugas Jabatan  
Struktura Dilingkungan Inspektorat Dan Badan-Badan Kabupaten Kampar

Peraturan Bupati Kampar Nomor 35 Tahun 2008 Tentang Uraian Tugas Jabatan  
Struktural Dilingkungan Dinas-Dinas Kabupaten Kampar

Petaturan Bupati Kampar Nomor 37 Tahun 2008 Tentang Uraian Tugas Jabatan  
Struktural Dilingkungan Kantor-Kantor Kabupaten Kampar

Peraturan Bupati Kampar Nomor 34 Tahun 2008 Tentang Uraian Tugas Jabatan  
Struktural Dilingkungan Sekertariat Daerah Dan Sekertariat Dewan  
Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kampar

Lembaran Daerah Kabupaten Kampar Tahun 2008 Nomor 06 Peraturan Daerah  
Kabupaten Kampar Nomor 6 Tahun 2008 Tentang Susunan Organisasi Dan  
Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kampar

Kampar Dalam Angka Tahun 2007

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip) Pemerintah Kabupaten  
Pekalongan Tahun 2008

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi  
Perangkat Daerah

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Pedoman  
Organisasi Perangkat Daerah

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 84 Tahun 2000 Tentang Pedoman  
Organisasi Perangkat Daerah

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 Tentang Petunjuk Teknis  
Penataan Organisasi Perangkat Daerah

- Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 13 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekertariat Daerah Dan Sekertariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
- Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 14 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Dinas Daerah
- Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 15 Tahun 2008 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Lemaga Teknis Daerah, Satuan Polisi Pamong Praja Dan Kantor Pelayanan Perijinan Terpadu
- Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 3 Tahun 2008 Tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas, Fungsi Dan Susunan Organisasi Sekertariat Daerah Dan Sekertariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Pekalongan
- Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 4 Tahun 2008 Tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas, Fungsi Dan Struktur Organisasi Dinas Daerah Kabupaten Pekalongan
- Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 5 Tahun 2008 Tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas, Fungsi Dan Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Pekalongan
- Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 11 Tahun 2002 Tentang Perubahan Pertama Atas Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 8 Tahun 2001 Tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi Dan Sturktur Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pekalongan
- Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 8 Tahun 2001 Tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi Dan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pekalongan
- Daerah Dalam Angka Kabupaten Pekalongan
- Peraturan Daerah Kabupaten Lombok Barat Nomor 1 Tahun 2009 Tentang Angaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun 2009
- Peraturan Daerah Kabupaten Lombok Barat Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Urusan Pemerintahan Daerah Kabupaten Lombok Barat
- Peraturan Daerah Kabupaten Lombok Barat Nomor 9 Tahun 2008 Tentang Pembentukan Susunan Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Daerah Kabupaten Konawe Nomor Tahun 2009 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Kontor Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Konawe
- Peraturan Daerah Kabupaten Konawe Nomor Tahun 2009 Tentang Perubahan Peraturan Daerah Kabupaten Konawe Nomor 12 Tahiun 2007 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Dinas Daerah
- Peraturan Daerah Kabupaten Konawe Nomor Tahun 2009 Tentang Perubahan Pertama Peraturan Daerah Kabupaten Konawe Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah
- Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe Tahun 2007

Peraturan Daerah Kabupaten Konawe Nomor 1 Tahun 2008 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Konawe Tahun 2008

Peraturan Bupati Konawe Nomor 17 Tahun 2008 Tentang Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kabupaten Konawe Tahun 2009

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip) Kabupaten Konawe Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Konawe 2008-2013

**Website:**

<http://www.riau.go.id/>

*http://yhs2008.wordpress.com/2009/01/; didownload pada tanggal 9 Juli 2009; jam 10:34 WIB.*



# LAMPIRAN

KEPUTUSAN KUASA PENGGUNA ANGGARAN  
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
NOMOR : 24/IX/2/12/2009  
TENTANG  
TIM PELAKSANA  
KAJIAN EVALUASI KEBIJAKAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
PADA ERA KABINET INDONESIA BERSATU (TAHUN 2004-2009)

No.	NAMA	JABATAN
1.	Kapala PKP2A I LAN	Peneliti Utama
2.	Wawan D. Setiawan, SH., M.Si.	Peneliti Utama
3.	Zulpikar, S.Sos.	Peneliti
4.	Drs. Syarifudin Hidayat, M.Si.	Peneliti
5.	Drs. Dayat Hidayat, M.Si.	Peneliti
6.	Drs. Riyadi, M.Si.	Peneliti
7.	Hari Nugraha, SE., MPM.	Peneliti
8.	Dra. Rina Christina	Pembantu Peneliti
9.	Ir. Euis Nurmalia	Pembantu Peneliti
10.	Wuri Indri Pramesti, S.Sos.	Pembantu Peneliti
11.	Susy Ella, S.Si.	Pembantu Peneliti
12.	Tino Trisno Mulya	Pembantu Peneliti
13.	Putri Wulandari, S.Si.	Koordinator
14.	Lilis Multati, S.Sos.	Sekretariat
15.	Dik Dik Hendarin, A.Md.	Sekretariat
16.	Rahmawati, A.Md.	Sekretariat
17.	Maman Suparman	Sekretariat
18	Enang	Sekretariat
19.	5 orang	Narasumber setingkat eselon I
20.	5 orang	Narasumber setingkat eselon II
21.	5 orang	Narasumber setingkat eselon III ke bawah
22.	12 orang	Pakar/Pembicara/Khusus/Praktisi
23.	4 orang	Pembantu Lapangan

Ditetapkan di : Bandung  
Pada tanggal : 5 Januari 2009

KUASA PENGGUNA ANGGARAN  
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
APARATUR I LAN,

DR. H. Deddy Mulyadi, M.Si  
NIP. 270.000.691