



**EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PELAYANAN
SETELAH IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
RESTRUKTURISASI PERANGKAT DAERAH
DI KABUPATEN SELUMA**

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister dalam bidang studi Magister Administrasi
Publik**

Disusun Oleh:

**Ir. NAKSABANDI.
NIM: 013626112.**

**PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA 2006**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

**Tesis yang berjudul “Efektivitas dan Efisiensi Pelayanan setelah
Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Seluma”
adalah hasil karya saya sendiri, dan
seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar**

Jakarta, November 2006.

Yang Menyatakan,



**Ir. NAKSABANDI.
NIM. 013626112**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

Jl. Cabe Raya Pondok Cabe, Ciputat Tangerang. 15418.
Telepon 021. 7415050, Fax 021.7415588.

**SURAT PERNYATAAN PERBAIKAN DAN
PENYERAHAN NASKAH TESIS**

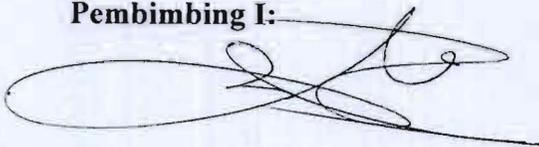
Nama : Ir. NAKSABANDI.
NIM : 013626112.
Program Studi : Administrasi Publik.
Judul Tesis : Efektivitas dan Efisiensi Pelayanan setelah Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Seluma.

Dengan ini menyatakan telah memperbaiki naskah tesis menurut format PPS UT Pusat dan tim komisi penguji, bersama ini saya menyerahkan hasil perbaikan kepada kepala UPBJJ UT Bengkulu selaku panitia ujian sidang tesis.

Demikian untuk dipergunakan dan atas kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

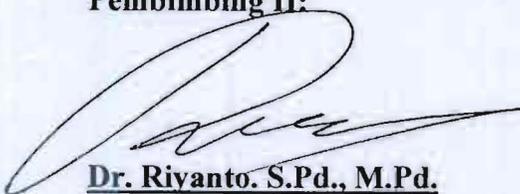
Bengkulu, 12 Desember 2006.

Pembimbing I:



Pheni Chalid. SF., MA., Ph.D.

Pembimbing II:



Dr. Riyanto. S.Pd., M.Pd.



Ir. NAKSABANDI.

Mengetahui:

Kepala UPBJJ-UT Bengkulu,



Drs. Ruffan Zulkarnain. M.Pd.

NIP. 131 477 138.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Ir. NAKSABANDI.
NIM : 013626112.
Program Studi : Administrasi Publik.
Judul Tesis : Efektivitas dan Efisiensi Pelayanan setelah Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Seluma.

Telah dipertahankan dihadapan sidang panitia penguji Tesis Program Studi Pasca Sarjana Program Studi Administrasi Publik Universitas Terbuka.

Hari / Tanggal : Sabtu, 11 November 2006.
W a k t u : 14.00 – 16.00 WIB.
Tempat : Kampus UT Pusat, Pondok Cabe.
dan telah dinyatakan LULUS.

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji:

Suciati, Ph.D.

Penguji Ahli:

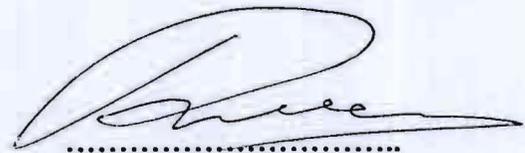
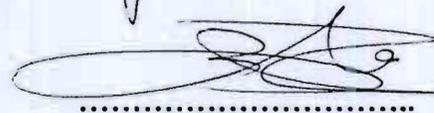
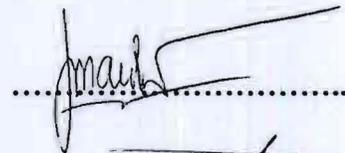
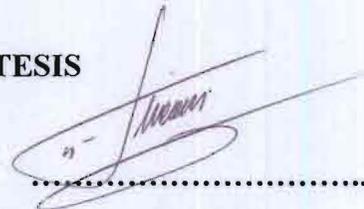
Dr. Agus Maulana.

Pembimbing I:

Pheni Chalid. SF., MA., Ph.D.

Pembimbing II:

Dr. Riyanto. S.Pd., M.Pd.



LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis : Efektivitas dan Efisiensi Pelayanan setelah Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Seluma.

Penyusun Tesis : Ir. Naksabandi.

NIM : 013626112.

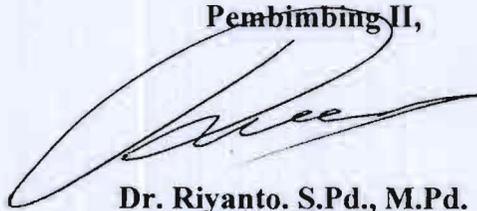
Program Studi : Administrasi Publik.

UPBJJ UT : Bengkulu.

Hari / Tanggal : 11 November 2006.

Menyetujui:

Pembimbing II,



Dr. Riyanto. S.Pd., M.Pd.

Pembimbing I,



Pheni Chalid. SF., MA., Ph.D.

Mengetahui :

Direktur Program Pascasarjana



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, dan hidayat-Nya, sehingga penulisan ini Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Maksud penulisan tesis ini adalah untuk meneliti apakah restrukturisasi perangkat daerah yang dilaksanakan oleh Pemda Seluma telah efektif dan efisien dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sekaligus sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada program Studi Megister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Jakarta.

Dalam Penelitian maupun penulisannya, penulis memperoleh dukungan moral dan bantuan yang sangat berharga, baik dari pembimbing, kolega, maupun keluarga. Sehubungan dengan itu, dalam kesempatan ini penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya, kepada:

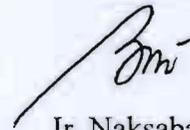
1. Bapak Bupati Seluma, yang telah memberikan kesempatan belajar kepada penulis.
2. Bapak Pheni Chalid, SF., MA., Ph.D. selaku Pembimbing Pertama yang telah banyak meluangkan waktu dan tenaga serta memberikan masukan yang sangat berharga demi kesempurnaan penulisan tesis ini .
3. Bapak Dr. Riyanto, M.Pd. selaku Pembimbing Kedua yang telah membantu penulis dalam memberikan dukungan dan masukan-masukan yang berarti demi lengkapnya analisis dalam penelitian ini.
4. Sekda, Asisten dan para Kepala Bagian yang bertugas di Kabupaten Seluma beserta Staf yang telah memberikan bantuan selama penulis melakukan penelitian.
5. Bapak / Ibu Dosen Tatap Muka Universitas Terbuka UPBJJ Bengkulu yang telah memberikan materi yang berguna bagi penulis.

6. Bapak pimpinan beserta staf Universitas Terbuka UPBJJ Bengkulu yang telah memberikan fasilitas kepada penulis.
7. Seluruh rekan-rekan yang telah memberikan sumbangan pemikiran dalam rangka penyelesaian tesis ini.
8. Istri, anak-anak dan seluruh keluarga yang telah memberikan dukungan moril serta pengorbanan waktu yang diberikan kepada penulis.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penelitian maupun penulisan tesis ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan yang memerlukan, khususnya bagi Pemerintah Kabupaten Seluma dalam rangka mewujudkan tujuan Otonomi Daerah.

Bengkulu, 11 November 2006.

Penulis,



Ir. Naksabandi.

DAFTAR ISI

Judul	Halaman
Halaman Judul	i
Pernyataan Orisinalitas.....	ii
Lembar Pengesahan	iii
Lembar Persetujuan Tesis.....	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Daftar Lampiran	xi
Ringkasan	xii
BAB. I. PENDAHULUAN	1
1.1.Latar Belakang	1
1.2.Perumusan Masalah	8
1.3.Tujuan Penelitian.....	8
1.4.Kegunaan Penelitian.....	9
BAB. II. TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1.Pengertian-Pengertian.....	10
2.1.1. Perangkat Daerah	11
2.1.2. Efektivitas Organisasi.....	15
2.1.3. Definisi dan Pengaruh Restrukturisasi.....	18
2.2. Tinjauan Peneliti Terdahulu.....	19
2.3. Tinjauan Teoritis.....	22
2.3.1. Implementasi Kebijakan Pemerintah	22
2.3.2. Pengembangan Organisasi	26
2.3.3. Restrukturisasi Kelembagaan Pemerintah Daerah	34
2.3.4. Otonomi Daerah	37
2.4. Alur Pikir	41
BAB. III. METODE PENELITIAN	43
3.1. Jenis Penelitian.	43
3.2. Lokasi Penelitian.....	44
3.3. Fokus Penelitian:	45
3.4. Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	46
3.5. Teknik Pengumpulan Dara.....	47
3.6. Prosedur Pengumpulan Data.....	49
3.7. Metoda Analisa Data	50
3.8. Keabsahan Data.....	53

BAB. IV. DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN.....	57
4.1. Gambaran Umum Kabupaten Seluma.....	57
4.2. Aparatur Pemerintah Daerah.....	57
4.3. Perangkat Pemerintah Daerah.....	57
4.4. Tugas Pokok dan Fungsi Sekretaris Daerah.....	60
4.5. Jenis Pelayanan Masyarakat.....	61
4.6. Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.....	62
 BAB. V. IMPLEMENTASI KEBIJAKAN.....	 63
5.1. Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah	63
5.2. Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Perangkat Daerah.....	67
5.2.1. Melakukan Restrukturisasi Organisasi	68
5.2.2. Melakukan Penataan Personil	80
5.2.3. Meningkatkan Kualitas SDM Aparatur Pemerintah.....	81
5.2.4. Menyusun Rencana Strategis	82
5.2.5. Menyusun Perda Yang Berkaitan Dengan Kewenangan Daerah.....	88
 BAB. VI. EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS RESTRUKTURISASI.....	 96
6.1. Restrukturisasi Perangkat Daerah Yang Efektif.....	96
6.1.1. Skor Nilai Berdasarkan PP 8 Tahun 2003.....	96
6.1.2. Susunan Organisasi Perangkat Daerah Yang Terbentuk.....	98
6.1.3. Jumlah Jabatan Struktural Yang Terbentuk.....	99
6.1.4. Volume Pekerjaan Berdasarkan Tupoksi	100
6.1.5. Prosedur/Birokrasi Pelayanan Kepada Masyarakat.....	100
6.2. Restrukturisasi Perangkat Daerah Yang Efisien.....	101
6.2.1. Waktu Penyelesaian Pekerjaan.....	101
6.2.2. Biaya Pelayanan Pada Masyarakat	102
6.3. Pendapat Umum Responden Terhadap Pengaruh Restrukturisasi.....	103
 BAB. VII. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	 105
7.1. Implementasi Kebijakan.....	105
7.2. Restrukturisasi Kelembagaan Pemda	107
7.3. Efektivitas Restrukturisasi Perangkat Daerah.....	111
7.5. Efisiensi Restrukturisasi Perangkat Daerah.....	114
7.3. Peluang dan Tantangan	115
7.4. Pemecahan Masalah.....	117
 BAB. VIII. KESIMPULAN DAN SARAN.....	 124
8.1. Kesimpulan.	124
8.2. Saran-saran.....	124
 Daftar Pustaka	 126
Biodata Penulis	137

DAFTAR TABEL

Judul	Halaman
1. Nama Kecamatan di Kabupaten Seluma.....	78
2. Jumlah Pejabat Perangkat Daerah Kabupaten Seluma.....	80
3. Skor Nilai Masing-masing Sektor/ Bidang Se-Kab. Seluma	97

DAFTAR GAMBAR

Judul	Halaman
1. Pendekatan Sistem Terhadap Pengembangan Organisasi.....	32
2. Model Proses Pengembangan Organisasi	33
3. Alur Pikir Restrukturisasi Organisasi Sekretariat Daerah.....	42

DAFTAR LAMPIRAN

Judul	Halaman
1. Daftar Pertanyaan Untuk Pejabat Seluma.....	129
2. Kuisisioner Untuk Publik.....	131
3. Rekapitulasi Jawaban Kuisisioner Untuk Publik	134
4.. Rekapitulasi Jawaban Penilaian Efektivitas Organisasi.....	135
5. Rekapitulasi Jawaban Penilaian Efisiensi Organisasi	136
6. Surat Izin Penelitian kepada Pemda Seluma.....	137
7. Surat Izin Penelitian dari Pemda Seluma.....	138
8. Biodata Peneliti	139

NAKSABANDI, NRP. 013626112 Mahasiswa Program Pasca Sarjana Megister Administrasi Publik (MAP) Universitas Terbuka UPBJJ Bengkulu, Judul Tesis **“Efektivitas dan Efisiensi Pelayanan Setelah Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Seluma (Studi di Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma)”**. Pembimbing I, **Pheni Chalid. SF., MA., Ph.D** dan Pembimbing II, **Dr. Riyanto. S.Pd., M.Pd.**, Komisi Penguji **Suciati, Ph.D** dan Tim Penguji Ahli **Dr. Agus Maulana**.

Sesuai tuntutan reformasi terjadi perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari pola sentralistik menjadi desentralistik kepada pemerintah daerah secara otonom. Pelaksanaan Otonomi Daerah mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat, dengan cara memanfaatkan potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia di daerah secara efektif dan efisien, memperpendek rentang kendali dan kemampuan perangkat daerah meningkatkan kinerjanya.

Dalam rangka efektivitas dan efisiensi kinerja pemerintah daerah perlu dibentuk perangkat daerah dengan memperhatikan potensi sumber daya alam, sumber daya manusia dan keuangan daerah. Juga mempertimbangkan infrastruktur daerah, aspirasi masyarakat, peluang dan tantangan. Kabupaten Seluma terbentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2003 tanggal 25 Februari 2003, telah menyusun Rencana Strategis (RENSTRA). Visi Kabupaten Seluma adalah **“Terwujudnya Kabupaten Seluma yang Tertib, Aman, Indah dan Sejahtera (TAIS)** dengan dukungan sumber daya manusia yang berkualitas dan berahlak mulia melalui optimalisasi petani di daerah”.

Dalam rangka kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, telah dibentuk perangkat daerah. Berdasarkan tuntutan dari dalam organisasi maupun dari lingkungan, telah dilakukan perubahan struktur organisasi. Jika diperhatikan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma, menurut pengamatan umum peneliti, organisasi yang dibentuk pada umumnya belum optimal. Struktur organisasinya gemuk, akan tetapi miskin fungsi atau kurang efektif dan efisien. Hal ini dapat dinilai berdasarkan fakta bahwa; 1). Jabatan struktural bertambah, 2). Tugas pokok dan fungsi berkurang, 3). Mata rantai birokrasi makin panjang, 4). Waktu penyelesaian pekerjaan makin lama dan 5). biaya administrasi pelayanan jasa makin bertambah.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap masyarakat yang pernah menikmati pelayanan dari Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma sebelum dan sesudah dilakukan perubahan struktur organisasi perangkat daerah, dapat disimpulkan bahwa Perubahan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Seluma, tergolong kurang efektif karena tidak diikuti dengan peningkatan pelayanan kepada masyarakat, belum dapat memberikan kepuasan terhadap pelayanan masyarakat, belum banyak volume pekerjaan yang akan dilaksanakan, kurang tersedia sumber daya manusia dan belum sesuai keadaan keuangan daerah.

Dari hasil analisis tentang Efektivitas dan Efisiensi Pelayanan setelah Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Seluma, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Upaya yang dilakukan Pemerintah Daerah dalam rangka implementasi kebijakan Restrukturisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Seluma guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat adalah melakukan penataan kelembagaan, penataan tugas pokok dan fungsi, penataan personil, peningkatan sdm aparatur, penyusunan Renstra dan penyusunan peraturan daerah yang berkaitan dengan kewenangan daerah.
2. Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Perangkat Daerah Kabupaten Seluma sebagian besar belum sesuai potensi sumber daya alam, sumber daya manusia dan keadaan keuangan daerah.
3. Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Perangkat Daerah Kabupaten Seluma menambah jumlah jabatan struktural, mengurangi volume pekerjaan dan meningkatkan belanja daerah. Peningkatan belanja daerah tidak diiringi dengan peningkatan pelayanan kepada masyarakat.
4. Dampak implementasi kebijakan restrukturisasi perangkat daerah Kabupaten Seluma memperpanjang mata rantai birokrasi, memperlambat penyelesaian urusan dan meningkatkan biaya atau kurang efektif dan efisien.

Dalam rangka mewujudkan Implementasi kebijakan restrukturisasi perangkat daerah Kabupaten Seluma yang efektif dan efisien, dengan ini dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Restrukturisasi perangkat daerah dapat dilaksanakan dengan adanya kebijakan otonomi daerah. Untuk mencapai tujuan otonomi daerah perlu dilakukan penataan kembali (restrukturisasi) perangkat daerah. Tujuan otonomi daerah yang efektif dan efisien dapat dicapai, dengan cara melakukan penataan kelembagaan, penataan tugas pokok dan fungsi serta penataan personil.
2. Penataan Kelembagaan dan Tupoksi dilakukan untuk meningkatkan kapasitas/ volume pekerjaan. Hal ini dilakukan dengan cara menggabungkan pekerjaan yang sejenis atau serumpun, sehingga terbentuk organisasi yang ramping tetapi kaya fungsi.
3. Penataan personil dilakukan dengan memberdayakan sumber daya manusia yang berkualitas berbasis kompetensi, sehingga mampu mengikuti perkembangan IPTEK di masa depan melalui pendidikan dan pelatihan.
4. Agar Pemerintah Kabupaten Seluma dapat mewujudkan otonomi daerah yang efektif dan efisien perlu dilakukan penataan visi dan misi organisasi, penyusunan rencana strategis selanjutnya baru dilakukan penataan kelembagaan (Restrukturisasi) Perangkat Daerah.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 . Latar Belakang Permasalahan.

Tujuan pembangunan nasional Negara Kesatuan Republik Indonesia tercantum dalam alinea ke 4 pembukaan UUD 1945 adalah untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Untuk mewujudkan tujuan pembangunan nasional tersebut, telah diproklamasikan kemerdekaan Negara Republik Indonesia sejak tanggal 17 Agustus 1945. Sistem pemerintahan negara dilaksanakan berdasarkan berbagai asas, antara lain; asas sentralisasi, desentralisasi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan (Medebewin).

Namun setelah runtuhnya pemerintahan orde baru, sesuai tuntutan reformasi telah terjadi perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dari pola sentralistik oleh pemerintah pusat menjadi desentralistik kepada pemerintah daerah. Hal ini telah diatur berdasarkan Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Pada prinsipnya pemerintah daerah diberikan kewenangan untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan pembangunan di daerah secara otonom.

Selanjutnya untuk mendukung keuangan daerah, kepada daerah diberikan kewenangan untuk mengatur keuangan daerah melalui penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Daerah diberikan kewenangan menggali potensi Daerah sebagai Pendapatan Asli Daerah sesuai aturan dan ketentuan yang berlaku. Selain itu, kepada daerah otonom diberikan bantuan dana segar berupa Dana Alokasi Umum. Hal ini diatur berdasarkan Undang Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Sesuai tuntutan reformasi diharapkan pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan di bidang politik, ekonomi, sosial dan budaya di daerah diberikan kewenangan yang seluas-luasnya kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri (Otonomi Daerah). Melalui pemberian otonomi daerah diharapkan pemerintah daerah mampu memajukan daerahnya dengan cara memanfaatkan potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia di daerah secara efektif dan efisien, memperpendek rentang kendali dan kemampuan perangkat daerah meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan tujuan pelaksanaan otonomi daerah adalah untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peranserta masyarakat serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Untuk mewujudkan otonomi daerah seperti yang diharapkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, dibutuhkan Organisasi daerah yang mempunyai kinerja optimal. Kinerja organisasi itu merupakan gambaran nyata kumpulan dari prestasi kerjasama individu dan kelompok yang harmonis dan kooperatif. Sehingga terciptanya organisasi yang kondusif, mempunyai sistim dan prosedur kerja serta pendelegasian wewenang secara hirarkis. Organisasi itu dapat memuaskan semua pihak antarlain tercapainya tujuan organisasi, adanya kepuasan kerja dan pelayanan publik kepada masyarakat.

Dalam rangka efektivitas dan efisiensi kinerja pemerintah daerah perlu dibentuk perangkat daerah. Perangkat daerah yang dibentuk harus memperhatikan potensi sumber daya alam, sumber daya manusia dan keuangan daerah. Selain itu juga mempertimbangkan infrastruktur daerah, aspirasi masyarakat, peluang dan tantangan persaingan global.

Kabupaten Seluma merupakan daerah baru hasil pemekaran wilayah Kabupaten Bengkulu Selatan. Di mana Kabupaten Seluma merupakan salah satu daerah otonom di Indonesia. Terbentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2003 tanggal 25 Februari 2003 tentang Pembentukan Kabupaten Muko-muko, Kabupaten Seluma dan Kabupaten Kaur di Propinsi Bengkulu.

Sejak terbentuknya Kabupaten Seluma pada Tahun 2003, telah disusun Rencana Strategis (RENSTRA). Sehubungan dengan itu Kabupaten Seluma telah menetapkan visi masa yang akan datang. Adapun visi Kabupaten Seluma adalah “Terwujudnya Kabupaten Seluma yang Tertib, Aman, Indah dan Sejahtera (TAIS) dengan dukungan sumber daya manusia yang berkualitas dan berahlak mulia melalui optimalisasi petani di daerah” (Renstra Kab. Seluma, 2004-2009).

Untuk mewujudkan visi Kabupaten Seluma ditetapkan 8 misi yang berorientasi kepada aspek; pembinaan manusia, pembinaan ekonomi, pembinaan lingkungan, pembinaan aparatur, pembinaan politik, pembinaan hukum, pembinaan sosial budaya dan pembinaan teknologi. Misi ditindak-lanjuti dengan strategi-strategi pembangunan. Strategi pembangunan dijabarkan ke dalam program, selanjutnya dilaksanakan kegiatan yang menjadi prioritas daerah.

Dalam rangka kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, maka pemerintah daerah telah membentuk perangkat daerah. Perangkat daerah yang dibentuk berdasarkan Keputusan Bupati Seluma Nomor 22 Tahun 2003 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Seluma. Perangkat daerah tersebut terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, 7 (tujuh) Dinas Daerah, 2 (dua) Badan, 1 (satu) Kantor dan 5 (lima) Kecamatan.

Berdasarkan tuntutan yang timbul dari dalam organisasi maupun dari lingkungan masyarakat, dilakukan perubahan struktur organisasi. Perubahan struktur organisasi ini diharapkan lebih peka terhadap aspirasi, keinginan dan tuntutan dari berbagai kelompok masyarakat. Restrukturisasi perangkat daerah

Kabupaten Seluma juga diharapkan lebih fleksibel, akuntabel dan mampu meningkatkan kinerja serta terkendali dengan baik dalam rangka mendukung Otonomi Daerah

Perubahan struktur organisasi tersebut berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Seluma Nomor 4 Tahun 2005 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Seluma. Susunan organisasi itu terdiri atas; Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, 14 (empat belas) Dinas Daerah, 4 (empat) Badan, 4 (empat) Kantor, 14 (empat belas) Kecamatan dan 3 (tiga) Kelurahan. Dengan demikian telah terjadi Pengembangan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Seluma.

Jika diperhatikan lebih khusus pada Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma, karena dapat dianggap mewakili salah satu perangkat daerah. Sekretariat Daerah berdasarkan Keputusan Bupati Seluma Nomor 22 Tahun 2003 terdiri dari; Sekretaris Daerah, Asisten Bidang Pemerintahan dan Asisten Bidang Administrasi. Asisten Bidang Pemerintahan terdiri dari; Kabag. Tata Pemerintahan, Kabag Hukum dan Organisasi dan Kabag Kesbanglinmas dan lingkungan hidup. Asisten Bidang Administrasi terdiri dari; Kabag Kepegawaian, Kabag Keuangan dan Kabag Umum dan Perlengkapan.

Sejalan dengan perubahan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Seluma, dilakukan pengembangan tugas pokok organisasi ditetapkan berdasarkan Peraturan Bupati Seluma Nomor 12 Tahun 2005 tanggal 24 November 2005 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma terdiri dari; Sekretaris Daerah, Asisten Bidang

Pemerintahan, Asisten Bidang Ekobangra dan Asisten Bidang Administrasi. *Asisten Bidang Pemerintahan* membawahi bagian pemerintahan umum, bagian hukum dan organisasi, bagian pemerintahan desa/ kelurahan dan bagian kesbanglinmas. *Asisten Bidang Ekobangra* membawahi bagian ekonomi, bagian penyusunan program, bagian kesejahteraan rakyat dan bagian analisa dampak lingkungan. *Asisten Bidang Administrasi* membawahi bagian kepegawaian, bagian umum dan perlengkapan, bagian keuangan dan bagian hubungan masyarakat dan protokol.

Perangkat daerah yang dibentuk seharusnya berpedoman kepada Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Penyusunan perangkat daerah harus berdasarkan pertimbangan kewenangan yang dimiliki daerah, sesuai karakteristik, potensi sumber daya alam dan kebutuhan daerah. Selain itu juga tergantung pada kemampuan keuangan daerah dan ketersediaan sumberdaya manusia aparatur serta pengembangan pola kerjasama antar daerah.

Menurut pengamatan umum penulis, organisasi yang dibentuk oleh Pemda Kabupaten Seluma, pada umumnya belum optimal. Struktur organisasinya gemuk, akan tetapi miskin fungsi atau kurang efektif dan efisien. Hal ini dapat dinilai berdasarkan fakta bahwa; 1). Jabatan struktural bertambah, 2). Tugas pokok dan fungsi berkurang, 3). Mata rantai birokrasi makin panjang, 4). Waktu penyelesaian pekerjaan makin lama dan 5). biaya administrasi pelayanan jasa makin bertambah.

Di masa depan, organisasi dapat berkembang apabila cepat tanggap terhadap perubahan, luwes dan dapat beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis, akan tetapi juga harus proaktif mengikuti perubahan yang berkembang sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Oleh sebab itu sesuai tujuan Pengembangan Organisasi (Restrukturisasi Organisasi), yaitu agar suatu Organisasi menjadi lebih berhasil dan berdaya guna dengan mempertimbangkan beberapa aspek penting antara lain; kinerja organisasi, kerjasama operasional, sistim dan prosedur kerja serta pendelegasian wewenang dalam rangka otonomi daerah.

Berdasarkan berbagai pertimbangan di atas, maka menurut hemat peneliti bahwa pembentukan perangkat daerah khususnya *Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma* kurang efektif dan efisien karena, belum sesuai dengan potensi sumber daya alam, sumberdaya manusia dan belum menyentuh aspirasi warga masyarakat Kabupaten Seluma. Untuk membuktikan hipotesa tersebut, dengan berpedoman kepada Peraturan dan Perundang-undangan yang berlaku dan Keputusan Menteri Dalam Negeri tentang Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis Pembentukan Perangkat Daerah, maka perlu dilakukan penelitian yang berjudul “Efektivitas dan Efisiensi Pelayanan setelah Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Seluma”. (Studi di Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma).

1.2. Perumusan Masalah.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah restrukturisasi perangkat daerah Kabupaten Seluma khususnya sekretariat daerah Kabupaten menyebabkan terjadinya pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi tersebut belum dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan rumusan masalah di atas, dapat disusun pertanyaan penelitian ini sebagai berikut;

1. Apakah Restrukturisasi Perangkat Daerah Kabupaten Seluma dapat meningkatkan efektivitas pelayanan kepada masyarakat?
2. Apakah Restrukturisasi Perangkat Daerah Kabupaten Seluma dapat meningkatkan efisiensi pelayanan kepada masyarakat?

1.2 . Tujuan Penelitian.

Dari perumusan masalah di atas, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut;

1. Menganalisis kontribusi yang diberikan sehubungan dengan implementasi kebijakan restrukturisasi perangkat daerah di Kabupaten Seluma.
2. Menganalisis efektivitas dan efisiensi pelayanan masyarakat setelah Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Seluma.

1.4. Kegunaan Penelitian.

Penelitian yang dilakukan diharapkan mempunyai kegunaan sebagai berikut:

1. Memberikan masukan yang berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan sehubungan dengan dilaksanakannya restrukturisasi perangkat daerah dalam kaitannya dengan pelaksanaan Otonomi Daerah Di Kabupaten Seluma, sehingga perangkat daerah menjadi lebih efektif dan efisien.
2. Memberikan sumbangan pemikiran dalam pelaksanaan restrukturisasi perangkat daerah, sehingga tingkat keberhasilannya dapat terwujud terutama bagi daerah-daerah kabupaten lain yang mempunyai persamaan potensi daerah.
3. Memberikan tambahan pengetahuan sehubungan dengan implementasi kebijakan pemerintah daerah dalam bentuk restrukturisasi perangkat daerah pada masing-masing daerah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian- Pengertian.

Agar tidak terjadinya kesalahan penafsiran dalam pembahasan penelitian ini perlu dijelaskan pengertian-pengertian tentang hal-hal yang berhubungan dengan tujuan penelitian. Adapun pengertian-pengertian dimaksud adalah:

- Efektivitas Pelayanan adalah ketepatan arah, sasaran dan tujuan dari suatu implementasi kebijakan terhadap pelayanan kepada masyarakat.
- Efisiensi Pelayanan adalah ketepatan waktu dan pembiayaan dari suatu implementasi kebijakan terhadap pelayanan kepada masyarakat.
- Implementasi kebijakan adalah penerapan kebijakan struktur organisasi baru yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Seluma.
- Restrukturisasi perangkat daerah adalah perubahan struktur organisasi perangkat daerah dari bentuk lama menjadi bentuk baru, ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2005.
- Kabupaten Seluma adalah Pemerintah daerah otonom Kabupaten Seluma di Propinsi Bengkulu terbentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 3 Tahun 2003.
- Efektivitas dan Efisiensi Pelayanan setelah Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Seluma bertujuan untuk mengetahui apakah implementasi kebijakan perubahan struktur organisasi perangkat daerah Kabupaten Seluma berdasarkan Perda Nomor 4 Tahun 2005 meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat.

2.1.1. Perangkat Daerah.

Pemerintah daerah adalah kepala daerah beserta perangkat daerah otonom yang lain sebagai badan eksekutif daerah. Perangkat daerah terdiri dari; Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Satuan Polisi Pamong Praja, Kecamatan, Kelurahan dan Desa sesuai dengan kebutuhan daerah (Widjaja, 2004: 17). Pemerintah daerah melaksanakan penyelenggaraan roda pemerintahan dan pembangunan berdasarkan asas desentralisasi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan (Abdullah, 2005: 27). Desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintahan kepada pemerintah daerah otonom dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dekonsentrasi adalah pelimpahan wewenang dari pemerintah kepada Gubernur sebagai wakil pemerintah pusat di daerah. Sedangkan Tugas Pembantuan adalah tugas pemerintah daerah untuk melaksanakan peraturan yang lebih tinggi berdasarkan undang-undang, dimana segala biaya berasal dari yang menugaskan, dilaksanakan oleh daerah dan dipertanggung jawabkan kepada yang menugaskan (Widjaja, 2003: 13-14).

Daerah otonom adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas daerah tertentu, berwenang mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Kewenangan pemerintah daerah untuk melaksanakan daerah otonom disebut Otonomi Daerah (Tim Suara Pembaruan, 2002: 11).

Pembentukan Organisasi perangkat daerah berdasarkan pertimbangan: a) kewenangan pemerintah yang dimiliki daerah; b) karakteristik, potensi dan kebutuhan daerah; c) kemampuan keuangan daerah; d) ketersediaan sumber daya aparatur dan e) pengembangan pola kerja sama antar daerah termasuk dengan pihak ketiga (PP Nomor 8 Tahun 2003).

Pembentukan organisasi perangkat daerah disusun berdasarkan faktor umum dan faktor teknis dalam bentuk interval indikator ukuran kuantitas. Indikator teknis berdasarkan skala nilai, bobot dan skor. Perhitungan total skor ditetapkan sebagai berikut: a) Faktor umum dan faktor teknis mempunyai interval skala nilai antara 400 sampai 1000; b) Prosentase faktor umum sebesar 20% dan faktor teknis sebesar 80%; c) Total skor kurang dari 500 belum dapat dibentuk organisasi perangkat daerah berdiri sendiri tetapi fungsinya harus digabung dengan fungsi yang sejenis atau serumpun; d) total skor nilai antara 500 sampai 750 dapat dibentuk organisasi perangkat daerah berdiri sendiri berbentuk Kantor; e) total skor nilai antara 750 sampai 1.000 dapat dibentuk organisasi perangkat daerah berdiri sendiri berbentuk Dinas atau Badan.

Tugas pokok Sekretariat Daerah adalah menyelenggarakan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tatalaksana serta pelayanan kepada seluruh perangkat daerah bertanggung jawab langsung kepada Bupati. Fungsi Sekretariat Daerah adalah: a) pengkoordinasian perumusan kebijakan pemerintah daerah kabupaten; b) penyelenggaraan administrasi pemerintahan; c) pengelolaan sumber daya aparatur, prasarana dan sarana pemerintahan daerah kabupaten; d) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati (Nurcholis, 2002: 5.14).

Tugas pokok Sekretariat DPRD adalah merupakan unsur pelayanan terhadap DPRD bertanggung jawab kepada Pimpinan DPRD secara administratif dibina oleh Sekretaris Daerah. Fungsi Sekretariat DPRD adalah: a) memfasilitasi rapat anggota DPRD; b) pelaksanaan urusan rumah tangga DPRD; c) pengelolaan tata usaha DPRD Kabupaten (PP Nomor 8 Tahun 2003).

Tugas pokok Dinas Teknis adalah melaksanakan kewenangan desentralisasi bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Fungsi Dinas Teknis adalah menyelenggarakan: a) perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya; b) pemberian perizinan dan pelaksanaan pelayanan umum; c) pembinaan terhadap unit pelaksana teknis dinas dalam lingkup tugasnya (Nurcholis, 2002: 5.16).

Tugas pokok Lembaga Teknis Dinas seperti diamanatkan PP Nomor 8 Tahun 2003 adalah melaksanakan tugas tertentu karena sifatnya tidak tercakup pada Sekretariat Daerah atau Dinas Daerah meliputi bidang penelitian dan pengembangan, perencanaan, pengawasan, pendidikan dan pelatihan, perpustakaan, kearsipan dan dokumentasi, kependudukan dan pelayanan kesehatan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Fungsi Lembaga Teknis menyelenggarakan fungsi: a) perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya; b) penunjang penyelenggaraan pemerintahan daerah. Lembaga Teknis dapat berbentuk Badan, Kantor atau Rumah Sakit Umum Daerah.

Tugas pokok Satuan Polisi Pamong Praja menyelenggarakan ketentraman dan ketertiban umum untuk menegakkan peraturan daerah bertanggung jawab

kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Fungsi Satuan Polisi Pamong Praja adalah menyelenggarakan ketentraman dan ketertiban umum daerah.

Tugas pokok Camat adalah pembantu kepala daerah pada wilayah kerjanya bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Fungsi Camat adalah menyelenggarakan kewenangan yang dilimpahkan oleh Bupati. Kelurahan dan Desa merupakan perangkat pembantu Bupati di tingkat paling bawah dikoordinir oleh Kecamatan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris daerah dan Camat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perangkat daerah adalah struktur organisasi badan eksekutif daerah yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Teknis, Lembaga Teknis Dinas, Kecamatan, Kelurahan dan Desa ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah dalam rangka meningkatkan kinerja pemerintahan dan pembangunan di Kabupaten Seluma.

2.1.2. Efektivitas Organisasi.

Organisasi adalah kesatuan masyarakat sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam organisasi tersebut harus mengandung unsur-unsur adanya kesatuan sosial pegawai yang dikordinasikan secara sadar, adanya batasan yang relatif dapat teridentifikasi, adanya keterkaitan yang terus menerus dan adanya tujuan organisasi yang akan dicapai.

Fungsi organisasi saling mempengaruhi antara lingkungan dengan desain organisasi, struktur organisasi dan budaya organisasi. Desain organisasi adalah pengelompokan unit, sistim perencanaan dan pengawasan, formalisasi perilaku (kebijakan dan peraturan) dan desentralisasi pengambilan keputusan. Struktur organisasi terdiri dari dua elemen yaitu diferensiasi dan integrasi. Menurut Lawrance dan Lorsch dalam Purwanto dkk (2001: 1.26) diferensiasi merupakan komponen lingkungan internal dalam proses pembentukan dan pengawasan pembagian kerja. Diferensiasi dibedakan atas diferensiasi vertikal dan horizontal. Diferensiasi vertikal adalah mendesain hirarki kewenangan dan menciptakan hubungan pelaporan untuk mengembangkan sub unit dalam organisasi. Diferensiasi horizontal adalah pengelompokan tugas ke dalam peranan antar peranan sub unit dalam organisasi. Sedangkan integrasi adalah mengkoordinasikan berbagai tugas dan fungsi sehingga mereka dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan. Budaya Organisasi dipengaruhi oleh kondisi lingkungan yang mengacu kepada semua kelompok, norma dan kondisi yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan organisasi. Kehidupan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya manusia menyerap situasi dan kondisi lingkungan sebagai input untuk dijadikan keputusan dan didistribusikan kepada anggota untuk dilaksanakan secara organisasi untuk menghasilkan output dari suatu organisasi.

Pembentukan organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sangat rentan terhadap perubahan lingkungan. Oleh sebab itu harus dapat beradaptasi dan fleksibel terhadap perubahan kondisi lingkungan organisasi. Organisasi mempunyai berbagai macam pekerjaan, karenanya agar tidak terjadi tumpang

tindih perlu disusun struktur organisasi. Struktur organisasi berfungsi sebagai pembagian tugas dan tanggung jawab dalam organisasi yang diatur sesuai hirarkinya.

Pembentukan organisasi yang efektif dan efisien akan meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan organisasi dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu menemukan kepentingan individu dan organisasi serta strategi organisasi. Dengan kata lain adalah organisasi yang mampu mendesain struktur dan budayanya sesuai dengan keinginan stakeholder.

Dalam penelitian Peters dan Weterman disimpulkan Robbins dalam Purwanto dkk (2001; 1.25) Organisasi yang dikelola dengan baik dan sangat efektif memiliki 8 (delapan) karakteristik yaitu: 1) mempunyai hasil terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan; 2) selalu dekat dengan pelanggan sehingga mengetahui keinginannya; 3) memberikan otonomi yang tinggi kepada pegawai dan memupuk semangat kewirausahaan; 4) peningkatan produktivitas melalui partisipasi; 5) pegawai mengerti kemauan organisasi dan pejabat terlibat aktif pada permasalahan dalam semua tingkat; 6) dekat dengan usaha yang diketahui dan dipahami; 7) Memiliki struktur organisasi yang luwes dan sederhana dengan staf pendukung yang berjumlah minimal; 8) Penggabungan kontrol yang ketat dengan desentralisasi.

Menurut John P. Champbell di kutip oleh Goodman dan Pennings dalam Robbins melalui Purwanto (2001; 1.28), untuk mengukur efektivitas organisasi ada 29 kriteria antara lain: 1) Keefektifan keseluruhan; 2) Produktivitas; 3) Efisiensi;

4) Laba. 5) Kuantitas; 6) Kecelakaan; 7) Pertumbuhan; 8) Kemangkiran; 9) Penggantian Pegawai; 10) Kepuasan Kerja; 11) Motivasi; 12) Moral dan semangat kerja; 13) Kontrol; 14) Konflik/ solidaritas; 15) Fleksibilitas atau penyesuaian; 16) Perencanaan dan penetapan tujuan; 17) Konsensus tentang tujuan; 18) Internalisasi tujuan organisasi; 19) Ketentraman interpersonal manajerial; 20) Ketentraman manajerial; 21) Manajemen informasi dan komunikasi; 22) Kesiapan; 23) Pemanfaatan lingkungan; 24) Evaluasi pihak luar; 25) Stabilitas; 26) Nilai sumber daya manusia; 27) Partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama; 28) Penekanan pada pelatihan dan pengembangan; 29) Penekanan pada performan.

Menurut Robins disimpulkan Purwanto, dkk (2001: 1.34) Efektivitas organisasi dapat dilihat dari pendekatan pencapaian tujuan organisasi, sistem organisasi dan konstitusi organisasi. Menurut Jones disimpulkan oleh Purwanto dkk (2001: 1.35), efektivitas organisasi dapat diukur berdasarkan pendekatan sistem eksternal dalam bentuk menjalin hubungan dengan pihak luar, sistem internal berupa kemampuan kinerja organisasi dalam menjalankan fungsinya dan pendekatan teknis dalam bentuk kemampuan mengkonversi keterampilan dan sumber-sumber menjadi barang dan jasa pelayanan publik secara efisien.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Organisasi yang efektif dan efisien adalah organisasi yang sesuai dengan potensi sumber daya alam, sumber daya manusia dan keadaan keuangan daerah. Organisasi yang dibentuk mempunyai tugas pokok dan fungsi yang jelas, miskin struktur tetapi kaya fungsi dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat.

2.1.3 Definisi dan Pengaruh Restrukturisasi.

Pengertian sempit dari restrukturisasi adalah upaya mendesain kembali struktur organisasi, dalam kaitan ini Mintzberg dalam Sedarmayanti (2003: 62). mengartikan restrukturisasi sebagai berikut:

“In the of organizational structure. design means turning those knobs that influence the devision of labor and the coordinating mechanisms, there by affecting how the organizational functions how matrerials, authority, information and decision process flow through it (Dalam hal struktur organisasi, strukturisasi berarti menekan tombol/ knop yang mempengaruhi pembagian kerja dan mekanisme koordinasi, sehingga berpengaruh terhadap bagaimana fungsi-fungsi organisasi, bagaimana proses material, otoritas, informasi dan keputusan berjalan sesuai dengan struktur yang ada)”.

Tuntutan restrukturisasi dapat dikatakan oleh Savage dalam Sedarmayanti (2003:55), sebagai:

*“pengejawantahan dari generasi ke lima manajemen, yaitu manajemen yang berbasis kepada *dynamic teamming, knowledge, networking. cross border atau out of board, serta virtual enterprises*. Dimana mengelola organisasi pada zaman modern, tidak mungkin hanya mengandalkan teknik konvensional dengan mekanisme atau jalu yang berbelit-belit. Akan tetapi orgamisasi harus diperlakukan secara luwes dan fleksibel, membesar pendelegasian wewenang, memacu peran dan tanggung-jawab staf serta memiliki rentang kendali yang tidak terlalu panjang”*.

Latar belakang perlunya restrukturisasi dapat dilacak dari sifat dasar organisasi modern baik pada sektor publik maupun sektor privat atau bisnis yang merupakan suatu sistem terbuka (*open sistem*). Konsekuensi dari sistem terbuka ini, Drafi dalam Sedarmayanti (2003: 57-60) mengatakan bahwa agar organisasi tetap dapat eksis, maka ia harus mampu berinteraksi atau beradaptasi dengan lingkungan, serta secara kotinyu melakukan perubahan sejalan dengan perubahan yang terjadi dilingkungannya.

Draf menganjurkan kepada setiap organisasi untuk dapat menghadapi lingkungan yang bergejolak (*disturbance atau turbulences*) dan tidak dapat dipastikan (*uncertainty*), yakni dengan melakukan 4 (Empat) hal, ini:

1. Menemukan dan menentukan kebutuhan akan sumber daya (*to find and obtain needed resources*).
2. Manafsirkan dan menentukan sikap terhadap perubahan lingkungan (*interpret and act on environment changes*).
3. Memacu pencapaian hasil atau produk (*dispose of outputs*).
4. Meningkatkan pengawasan dan koordinasi kegiatan internal (*control and coordinate internal activities*).

Perubahan yang begitu cepat dalam organisasi, pada akhirnya menyadarkan para pemimpin organisasi bahwa mereka berhadapan dengan tantangan yang membingungkan dan terus menerus terjadi. Untuk menghadapi tantangan tersebut, dibutuhkan metode baru, keterampilan baru, struktur baru atau organisasi baru (Sedarmayanti, 2003: 74). Oleh karena itu untuk menjamin kelangsungan hidup usahanya, suatu organisasi perlu melakukan penyesuaian, reformasi, dan atau peninjauan kembali terhadap aspek organisasionalnya, sehingga dapat selalu mengakomodasikan setiap perubahan yang terjadi, sekaligus memanfaatkannya bagi kepentingan organisasi (Suryadi, 2006: 45).

2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu.

Penelitian yang dilakukan ini adalah untuk mengukur efektivitas dan efisiensi pelayanan setelah implementasi kebijakan restrukturisasi perangkat daerah di Kabupaten Seluma. Untuk lebih akuratnya analisis penelitian yang dilakukan, peneliti mempunyai beberapa referensi dari penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang dilakukan saat ini.

Adapun beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, antara lain:

- 2.2.1.** Penelitian yang dilakukan oleh Utomo (1999) dengan judul “Urgensi Otonomi Daerah Dalam Era Reformasi” menunjukkan bahwa dalam era reformasi, wacana monolitik harus ditinggalkan dan wacana pluralistik harus dapat diterima. Reformasi yang pada hakekatnya adalah *change*, *improvement* atau *modernization* tidak saja harus dilihat sebagai Inevitable tetapi haruslah disadari sebagai *Planned Change*. Demikianlah juga didalam formulasi dan implementasi Otonomi–Desentralisasi, tidak dapat dihindari pasti harus dilakukan perubahan. Tuntutan akan demokrasi di tingkat lokal, tuntutan kewenangan daerah yang lebih besar, tuntutan kemandirian daerah yang lebih tangguh, seharusnya menyadarkan pemerintah pusat untuk membagi kekuasaan yang selama ini terpusat, kepada daerah.

Pemerintah Pusat harus berani melakukan reformasi dalam melakukan hubungan dengan daerah–daerah ialah dengan menerapkan atau melakukan konsep *loose and tight* atau yang sering disebut dengan *in search of excellence*. Konsep ini dalam artian *loose or rules and regulations and tight on vision, values and goal*. Oleh karena itu akan nampak hubungan yang lebih erat diantara *giving orders* dengan *carrying them out*.

2.2.2. Penelitian yang dilakukan oleh tim Manajemen dari majalah Eksekutif (2001) dengan Judul “Perangkap Restrukturisasi dan Rekayasa Ulang“. Dalam penelitian ini disebutkan bahwa restrukturisasi yang berlangsung acapkali melibatkan rekayasa ulang dari proses utamanya yang bisa terjebak dalam berbagai perangkap, antara lain: 1. penggunaan yang tidak tepat; 2. Kurang visi; 3. Tim Restrukturisasi Tidak Efektif; 4. Pemberdayaan yang tidak tepat; 5. rasionalisasi proses; 6. hanya mengandalkan pada teknologi informatika belaka; 7. menggunakan batasan geografis maupun organisasional untuk membatasi perbedaan; 8, gagal memahami proses rekayasa ulang dan implementasinya. Sedangkan proses yang berhubungan dengan rekayasa ulang terbagi atas lima tahapan yaitu : 1) Menciptakan Visi dan Menetapkan tujuan; 2) benchmarking dan membuat batasan atau definisi dari apa yang dimaksud dengan sukses; 3) Inovasi Proses; 4) Transformasi Organisasi ; dan 5) memantau proses yang direkayasa ulang.

Dari penelitian terdahulu diatas, peneliti dapat menggunakannya sebagai tambahan wacana dan analisis yang berhubungan dengan restrukturisasi seperti dikemukakan oleh tim manajemen majalah eksekutif dan otonomi daerah yang dikemukakan oleh Utomo. Namun dalam penelitian yang dilakukan ini, peneliti lebih menitik beratkan pada efektivitas dan efisiensi pelayanan masyarakat setelah dilakukan restrukturisasi perangkat daerah di Kabupaten Seluma.

2.3. Tinjauan Teoritis.

2.3.1. Implementasi kebijakan pemerintah.

“Implementasi kebijakan sebagai suatu proses melaksanakan keputusan kebijakan (Biasanya dalam bentuk Undang–Undang, peraturan pemerintah, keputusan peradilan , perintah eksekutif atau dekrit Presiden)” (Wahab; 1997: 27).

Kebijakan pemerintah menurut Anderson dalam Soenarko (2000 : 42) disebutkan sebagai berikut:

“Public policy is a purposive course of action, followed by an actor or a set of actors in dealing with a problem or matter of concern (Kebijaksanaan Pemerintah adalah suatu arah tindakan yang bertujuan, dilaksanakan oleh pelaku atau pelaku kebijaksanaan di dalam mengatasi suatu masalah atau urusan– urusan yang bersangkutan)”.

Soenarko (2000 : 43) memberikan pengertian tentang kebijakan pemerintah sebagai berikut :

“Merupakan suatu keputusan yang dilaksanakan oleh pejabat Pemerintahan yang berwenang, untuk kepentingan rakyat (public interest). kepentingan rakyat ini merupakan keseluruhan yang utuh dari perpaduan dan kristalisasi pendapat– pendapat, keinginan–keinginan dan tuntutan–tuntutan (demand) dari rakyat”.

Public Policy dalam pemerintahan menurut Hudson dalam Soenarko 2000 : 62) dapat dibagi menjadi 3 (Tiga) golongan sebagai berikut :

1. *Over- all policies* (Kebijaksanaan umum pusat).
Kebijaksanaan ini umumnya dibuat oleh Badan Legislatif atau Presiden berdasarkan Undang–Undang Dasar.
2. *Top manajement policies* (Kebijaksanaan pimpinan)
Kebijaksanaan ini biasanya dibuat oleh kepala–kepala jabatan atau Dinas –Dinas untuk Pelaksanaan “*Over–all policies*” dengan menentukan cara– cara , prosedur dan sebagainya yang meliputi soal–soal strategis.

3. *Divisional or bureau policies.* (Kebijaksanaan pelaksanaan). Kebijakan ini merupakan ketentuan-ketentuan pelaksanaan yang dibuat pejabat yang berlangsung bertanggung jawab tentang tercapainya tujuan program didalam kegiatan operasionalnya.

Pelaksanaan Kebijakan pemerintah disebut juga dengan implementasi yang pada dasarnya merupakan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam kebijakan pemerintah tersebut. Dalam pelaksanaan kebijakan pemerintah, maka wujud kegiatan orang-orang yang dipimpin itu merupakan partisipasi masyarakat yang benar-benar merupakan syarat-syarat penting dan perlu untuk keberhasilan pelaksanaan kebijakan pemerintah

Dalam implementasi kebijakan atau program, khususnya yang melibatkan banyak Organisasi Pemerintah sebenarnya dapat dilihat dari 3 (tiga) sudut pandang, yakni :

1. Pemrakarsa Kebijaksanaan / Pembuat Kebijakan.
2. Pejabat – pejabat pelaksanaan dilapangan (*the periphery*) dan
3. Aktor-aktor perorangan di luar badan-badan pemerintahan kepada siapa program itu ditujukan, yakni kelompok sasaran (*target group*) (Wahab , 1997: 63).

Dilihat dari sudut pandang pusat, maka fokus analisis implementasi kebijakan itu akan mencakup usaha-usaha yang dilakukan oleh pejabat-pejabat atasan atau lembaga-lembaga ditingkat pusat untuk mendapatkan kepatuhan dari lembaga-lembaga atau pejabat-pejabat ditingkat yang lebih rendah/ daerah dalam upaya mereka untuk memberikan pelayanan atau untuk mengubah perilaku masyarakat/ kelompok sasaran dari program yang bersangkutan.

Dilihat dari sudut pandang pejabat-pejabat di lapangan, maka implementasi akan terfokus pada tindakan atau perilaku para pejabat dan instansi-instansi di lapangan dalam upayanya untuk menanggulangi gangguan-gangguan yang terjadi diwilayah kerjanya yang disebabkan oleh usaha-usaha dari pejabat-pejabat lain diluar instansi nya demi berhasil nya suatu kebijakan baru.

Dilihat dari sudut pandang kelompok sasaran (misalnya golongan miskin dan berpenghasilan rendah dalam program yang menyangkut kesejahteraan sosial) yang diharapkan menjadi pihak yang akan menikmati hasil dari suatu program, maka pandangan mereka mungkin saja serupa dengan pandangan/ persepsi para pejabat di pusat yaitu sampai sejauh mana pelayanan jasa yang direncanakan benar-benar telah diberikan .

“Suatu kebijakan negara apapun sebenarnya mengandung resiko gagal. Pengertian kegagalan kebijakan (*policy failure*) dibagi dalam 2 (dua) katagori yaitu: non implementation (Tidak terimplementasikan) dan *unseccessful implementation* (implementasi yang tidak berhasil)” (Hugwood dan Gunn dalam Wahab , 1997 :61).

Tidak terimplementasikan mengandung arti bahwa suatu kebijakan tidak dilaksanakan sesuai dengan rencana, mungkin karena pihak-pihak yang terlibat didalam pelaksanaannya tidak mau bekerja sama, atau mereka telah bekerja secara tidak efisien, bekerja setengah hati, ataukarena mereka tidak sepenuhnya menguasai permasalahan atau kemungkinan permasalahan yang dihadapi diluar jangkawan kekuasaannya, sehingga betapapun gigih usaha mereka, hambatan-hambatan yang ada tidak sanggup mereka tanggulasi. Akibatnya implementasi yang efektif sukar untuk dipenuhi.

Implementasi yang tidak berhasil, biasanya terjadi manakala suatu kebijakan tertentu telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, namun mengingat kondisi eksternal ternyata tidak menguntungkan (misalnya tiba-tiba terjadi peristiwa pergantian kekuasaan, bencana alam dan sebagainya), kebijakan tersebut tidak berhasil dalam mengujudkan dampak atau hasil akhir yang dikehendaki. Biasanya kebijakan yang memiliki resiko untuk gagal itu disebabkan oleh faktor-faktor berikut.

1. Pelaksanaannya yang jelek (*bad execution*).
2. Kebijakannya sendiri memang jelek (*bad policy*).
3. Kebijakan itu memang bernasib jelek (*bad luck*) (Abdul Wahab, 1997; 62).

Pelaksanaan kebijakan haruslah berhasil malahan tidak hanya pelaksanaannya saja yang harus berhasil, akan tetapi tujuan (*goal*) yang terkandung dalam kebijakan itu haruslah tercapai, yaitu terpenuhinya kepentingan masyarakat (*Public Interest*). Namun kadang-kadang masih timbul kegagalan. Oleh karena itu, untuk mencapai keberhasilan dalam pelaksanaan kebijakan pemerintah, terdapat 3 (tiga) kegiatan pokok yang terpenting menurut Soenarko (2000:187-191), yaitu :

1. *Interpretation*

Interpretation dalam pelaksanaan kebijakan adalah berusaha untuk mengerti apa yang dimaksudkan oleh pembentuk kebijakan dan mengetahui betul apa dan bagaimana tujuan akhir (*Goal*) itu harus diwujudkan dan harus direalisasikan.

2. *Organization*

Organization dalam pelaksanaan kebijakan dimaksudkan sebagai pembentukan badan-badan atau unit-unit beserta metode-metode yang diperlakukan untuk menyelenggarakan rangkaian kegiatan guna mencapai tujuan yang terkandung dalam kebijakan ini .

3. *Application* .

Application dalam pelaksanaan kebijakan adalah penerapan segala keputusan dan peraturan – peraturan dengan melakukan kegiatan – kegiatan terealisasinya tujuan kebijakan itu.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Implementasi Kebijakan Pemerintah adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh pemerintah yang bertujuan untuk mengatasi masalah, meningkatkan kinerja organisasi dalam rangka meningkatkan fungsi organisasi agar menjadi lebih efektif dan efisien.

2.3.2. Pengembangan Organisasi (Organizational Development).

Organization Development (OD) oleh Thoha (1997:7) diterjemahkan menjadi, “Pengembangan Oraganisasi“ atau ”Pembinaan Organisasi” yang disingkat PO, Thoha. (1997: 13) menyimpulkan pengertian Pengembangan Organisasi yaitu;

“Pembinaan organisasi merupakan suatu usaha yang terencana yang meliputi organisasi secara keseluruhan dan dikelola dari pucuk pimpinan untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi yang berencana di dalam proses organisasi, dengan mempergunakan pengetahuan ilmu perilaku”.

Pengertian lainnya tentang pengembangan Organisasi (PO) disebutkan oleh Nimran (1999: 121), bahwa:

“Pengembangan Organisasi adalah salah satu pendekatan yang sistematis, terpadu dan terencana untuk meningkatkan efektivitas organisasi, ia dirancang untuk memecahkan masalah–masalah yang merintangai efisiensi pengoperasian Organisasi pada semua tingkatan“.

Bechard dalam Thoha (1997: 11) menyatakan bahwa :

“Pengembangan Organisasi merupakan suatu usaha (1) yang terencana; (2) meliputi semua aspek organisasi; (3) diatur dari atas; 4) untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui (5) Intervensi yang terencana dalam proses organisasi dan mempergunakan pengetahuan ilmu perilaku“.

Bennis dalam Thoha (1997: 12) Menyebutkan bahwa:

“PO merupakan suatu jawaban atas setiap perubahan, suatu strategi pendidikan yang kompleks yang ditujukan untuk mengubah kepercayaan, sikap, tujuan dan Struktur Organisasi. Dengan demikian mereka akan bisa menyesuaikan lebih baik terhadap teknologi baru, pasaran baru, tantangan-tantangan dan kerumitan dari perubahan itu sendiri”.

Lippitt dalam Thoha (1997:12) memberikan pengertian, sebagai berikut: PO merupakan suatu usaha untuk proses memperkuat proses-proses yang dapat mengembangkan fungsi dari suatu sistem organik sehingga tercapai tujuan-tujuan organisasi. Istilah lain dari Pengembangan Organisasi, yaitu Pembaharuan Organisasi (*organization renewal*) menyebutkan bahwa:

“Pembaharuan Organisasi merupakan suatu proses berinisiatif, menciptakan dan mengatasi perubahan-perubahan yang dikehendaki supaya dapat memungkinkan suatu organisasi menjadi atau tetap hidup menyesuaikan dengan lingkungan baru, memecahkan persoalan, belajar pada pengalaman, dan mendorong maju ke arah kedewasaan organisasi yang lebih besar lagi”.

Pengertian PO menurut Lippitt diatas, diadaptasikan dari French and Bell (1990: 18) yang menyebutkan bahwa:

“Organization renewal, which he sees as the process of initiating, creating, and confronting needed changes so as to make it possible for organizations to become or to remain viable, to adapt to new conditions to solve problems, to learn from experiences”.

Hampir semua ahli setuju, bahwa PO bertujuan melakukan perubahan. Dengan demikian jika penyempurnaan di dalam organisasi diterima sebagai suatu sarana perubahan yang harus terjadi, maka kemudian secara luas PO dapat diartikan pula sebagai perubahan organisasi atau *organizational change*. Namun tidak semua orang setuju dengan istilah *organizational change*, sebab penyempurnaan didalam suatu organisasi hanya berarti mengubah dari satu prosedur lama ke prosedur yang lebih baik. Akan tetapi secara mendasar bagaimana persoalan dipecahkan, bagaimana keputusan diambil, dan bagaimana orang-orang diperlakukan tidak pernah berubah sama sekali. Pengembangan organisasi lebih banyak menekankan pada perubahan secara menyeluruh dan mendasar.

Tidak hanya perubahan cara kerja saja, melainkan proses dan sikap memahami persoalan, membuat keputusan, dan perlakuan terhadap orangnya mendapat perhatian pada Pengembangan Organisasi.

Young (2000:14) menyatakan bahwa “OD” bersinonim dengan perubahan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi, maka aktivitas perubahan ini dapat memodifikasi fungsi dari sebagian ataupun seluruh organisasi “Fokus” dari pengembangan ini adalah:

1. *Individual effectiveness* atau Efektivitas individu—aspek ini akan berfokus pada keterlibatan karyawan dan masalah pemberdayaan .
2. *Team effectiveness*—aspek ini akan berfokus pada usaha dan proses team, Efektivitas Team, serta kerjasama dan hubungan dalam Team.
3. *Inter-group effectiveness*—Berfokus pada kolaborasi dan Konflik kerjasama dan Kompetisi.
4. *Organization effectiveness*—aspek ini akan berfokus pada kualitas produktifitas dan intervensi strategi pengembangan Organisasi (Young, 2000:14).

Berapa hal yang dapat membedakan antara PO dengan kegiatan pengembangan organisasi lainnya antara lain;

1. PO dapat dipakai untuk seluruh sistem Organisasi secara keseluruhan.
2. PO diamalkan berdasarkan ilmu pengetahuan perilaku, termasuk di dalamnya konsep mikro seperti kepemimpinan, dinamika, kelompok dan perencanaan kerja, dan konsep makro seperti misalnya, strategi organisasi, struktur organisasi dan hubungan antara organisasi dan lingkungannya.
3. Pembaharuan perubahan dan penyempurnaan yang dikenalkan oleh PO itu secara formal bukan hanya diterapkan pada perencanaan "*Business*" akan tetapi PO merupakan suatu strategi perencanaan yang adaptif.
4. termasuk ke dalam PO adalah kreasi dan konsekuensi "*Reinforcement*" dari perubahan itu sendiri.
5. PO meliputi strategi, struktur dan proses pembaharuan, perubahan dan penyempurnaan.
6. PO berorientasi untuk menyempurnakan efektifitas Organisasi. Orientasi ini meliputi dua hal antara lain; Pertama, suatu organisasi yang efektif itu harus mampu memecahkan persoalannya sendiri, dan yang kedua, harus mampu menunjukkan kualitas kerja dan produktifitas yang tinggi (Thoha, 1997; 10) dan Muluk (2001:2-3).

Pembaharuan, perubahan dan penyempurnaan dalam organisasi dapat dikatakan PO, jika usaha tersebut memahami syarat-syarat sebagaimana berikut:

1. Menjawab suatu kebutuhan pembaharuan, perubahan dan penyempurnaan yang aktual dan diinginkan oleh kliennya (pelanggan).
2. Melibatkan pelanggan secara aktif didalam menyusun perencanaan dan pelaksanaan pembaharuan tersebut.
3. Pembaharuan tersebut termasuk pula pembaharuan kultur Organisasi (Burke dan Hornstein dalam Thoha, 1997; 10 dan dalam Muluk, 2003; 3).

Walaupun masing-masing Organisasi mempunyai tujuan yang berbeda-beda dalam mengembangkan, membina, memperbarui, dan menyempurnaan organisasinya, akan tetapi secara umum tujuan PO adalah:

1. Untuk meningkatkan kepercayaan dan dukungan diantara para anggota Organisasi.
2. Untuk meningkatkan kesadaran berkonfrontasi dengan masalah-masalah Organisasi, baik dalam kelompok maupun diantara anggota-anggota kelompok.
3. Meningkatkan suatu lingkungan "Kewenangan dalam Tugas" yang didasarkan atas pengetahuan keterampilan.

4. Untuk meningkatkan derajat keterbukaan dalam berkomunikasi baik vertikal, horizontal, maupun diagonal.
5. Untuk meningkatkan tingkat kesemangatan dan kepuasan orang-orang yang ada di dalam organisasi.
6. Untuk mendapat pemecahan yang sinergistik terhadap masalah-masalah yang mempunyai frekuensi besar.
7. Untuk meningkatkan tingkat pertanggungjawaban pribadi dan kelompok baik di dalam pemecahan masalahnya maupun di dalam pelaksanaannya (Thoha, 1997: 25- 26 dan Muluk,2001:11-12).

Upaya-Upaya Pengembangan Organisasi merupakan pendekatan yang terprogram dan sistematis dalam mewujudkan perubahan, dengan sasaran utama:

1. Peningkatan Efektivitas Organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka.
2. Mengembangkan Potensi yang mungkin masih terpendam dalam diri para anggota Organisasi menjadi kemampuan operasional yang nyata.
3. Intervensi keperilaku dilaksanakan melalui kerja sama antara manajemen dengan para anggota organisasi untuk menemukan cara organisasi yang lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi sebagai keseluruhan (Siagian, 2000: 3-4).

Ciri – Ciri Pengembangan Organisasi yang efektifitas, sebagai berikut:

1. PO merupakan suatu strategi terencana dalam mewujudkan perubahan organisasional Perubahan dimaksud harus mempunyai sasaran yang jelas dan didasarkan pada suatu diagnosis yang tepat tentang wilayah permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.
2. PO harus berupa kolaborasi antara berbagai pihak yang akan terkena dampak perubahan yang akan terjadi. Artinya, keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi merupakan suatu keharusan mutlak .
3. Program PO menekankan cara-cara baru yang diperlukan guna meningkatkan kinerja seluruh anggota organisasi dan semua satuan kerja dalam organisasi terlepas dari tipe dan struktur organisasi yang diberlakukan dan digunakan .
4. PO mendukung nilai-nilai humanistik dalam arti bahwa dalam meningkatkan efektivitas organisasi, pengembangan potensi manusia harus menjadi bagian yang terpenting.
5. PO menggunakan pendekatan kesisteman yang berarti selalu memperhitungkan pentingnya interrelasi, interaksi dan interdependensi antara berbagai satuan kerja sebagai bagian integral dari suatu sistem yang utuh.
6. PO Menggunakan pendekatan ilmiah dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi (Siagian, 2004 :4).

Tidak semua proses Pengembangan Organisasi sama luas atau rumitnya dan kenyataannya beberapa proses cukup sederhana atau benar-benar mempunyai target yang jelas. Terdapat 4 (empat) langkah atau fase yang paling sederhana untuk memecahkan masalah dan hampir semua proses PO melakukannya.

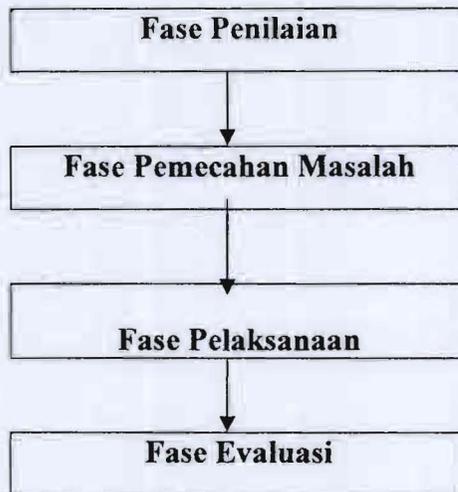
Pendekatan ini akan membuat energi dari para pejabat penting dalam organisasi berpusat pada sasaran yang jelas dan akan membantu mereka mengamati seluruh proses ketika berjalan, walaupun proses tersebut berlangsung lama dalam jangka beberapa tahun.

Berikut ini ditunjukkan ke empat langkah atau fase pendekatan sistem terhadap pengembangan organisasi, seperti dikemukakan oleh Albrecht (1985:142-143).

1. Fase penilaian–proses dimana para pemimpin organisasi mengadakan analisa yang objektif dan menyeluruh tentang keadaan dan kejadian–kejadian dewasa ini dalam keempat sistem utama dan mengidentifikasi perbedaan–perbedaan antara kenyataan yang ada dengan apa yang seharusnya.
2. Fase pemecahan masalah–proses dimana mereka membuat keputusan atas dasar penemuan–penemuan dalam fase penilain tadi, menentukan peningkatan kongkrit apa yang ingin mereka lakukan sesuai dengan fungsi keempat sistem kunci utama dan menentukan tindakan konkrit apa yang diperlukan dan beberapa biayanya.
3. Fase pelaksanaan–mulai bekerja, proses melaksanakan berbagai kegiatan peningkatan, masing–masing dengan seorang penanggung jawab yang ditunjukkan untuk memeloporinya dengan hasil konkrit yang diharapkan serta batas waktunya.
4. Fase evaluasi–suatu pengulangan dari fase penilaian situasi dipersempit hanya pada perubahan–perubahan yang dilakukan dalam fase pelaksanaan. disini kita membandingkan apa yang kita selesaikan dengan apa yang ditargetkan. Kalau kita tidak merasa puas dengan hasil yang dicapai, program ini kita rencana kembali dan fase pelaksanaan kita lanjutkan.

Keempat fase ini dapat ditunjukkan pada gambar 1, berikut:

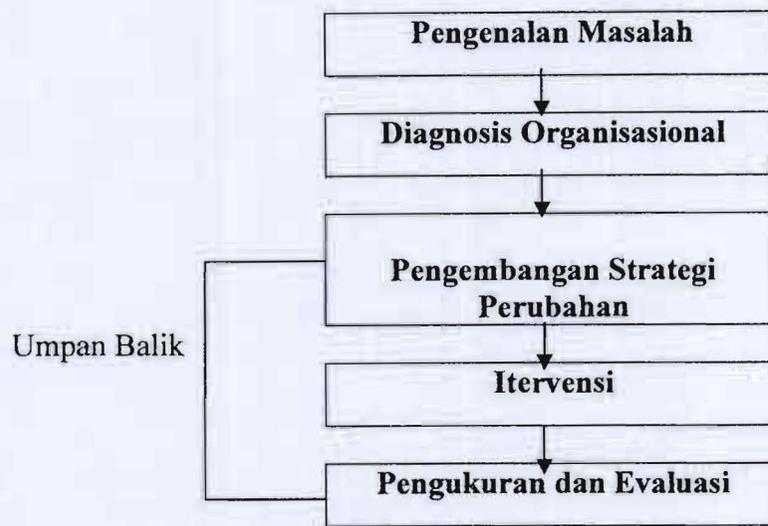
Gambar 1. Pendekatan Sistem Terhadap Pengembangan Organisasi.



Sumber: Albercht (1995: 43).

Sedangkan Nimran mengemukakan model proses pengembangan organisasi sebagaimana terlihat pada gambar 2.

Gambar 2. Model Proses Pengembangan Organisasi.



Sumber: Nimran (1999: 131).

Gambaran di atas menunjukkan tahapan proses pengembangan Organisasi berturut-berturut melalui fase pengenalan masalah diagnosis organisasional, mengembangkan strategis perubahan, intervensi serta pengukuran evaluasi.

Dalam tahapan ini terdapat umpan balik yang menghubungkan tahapan pengukuran dengan pengembangan strategi mengisyaratkan bahwa proses pengembangan organisasi adalah proses yang kotinyu, karena hasil pengukuran dan evaluasi akan terus menjadi masukan bagi strategi perubahan untuk menentukan macam intervensi apa yang dilakukan.

Terdapat 7 (tujuh) karakteristik yang membedakan antara intervensi PO (*organization development interventions*), dengan intervensi tradisional (*tradisional interventions*), seperti dikemukakan Frech And Bell (1990:22) berikut ini:

1. *An emphasis on the work team configurations as the key units for addressing issues and learning more effective modes of organizational behavior.*
2. *An emphasis, although not exclusively so, on group, intergroup, and organizational processes in contrast to substantive content.*
3. *The use of the action research model.*
4. *An emphasis on the collaborative management of work-team culture, including temporary teams.*
5. *An emphasis on the management of the culture of the total system including intergroup culture.*
6. *Attention to the management of system ramifications.*
7. *A view of the change effort as an ongoing process in the context of a constantly changing environment.*

Dengan demikian Pengembangan Organisasi adalah salah satu kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasinya dengan cara melakukan perubahan struktur organisasi menjadi lebih besar, lebih spesifik dan memperpendek rentang kendali.

2.3.3. Restrukturisasi Kelembagaan Pemerintahan Daerah.

Restrukturisasi kelembagaan Pemerintahan Daerah merupakan bagian dari restrukturisasi organisasi .

Sedarmayanti (2000:71) menyebutkan bahwa:

“Dalam arti sangat sempit, restrukturisasi organisasi meliputi aspek kinerja organisasi, kerja sama operasional, sistem dan prosedur kerja serta pendelegasian wewenang dan otonomi. Sedangkan restrukturisasi organisasi dalam arti luas mencakup seluruh aspek yang dimiliki perusahaan yang sangat mempengaruhi produktifitas perusahaan, yaitu meliputi sumber daya manusia, sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya termasuk sarana dan prasarana”.

Strategi restrukturisasi dalam suatu organisasi apalagi dalam kelembagaan Pemerintahan daerah, bukanlah langkah yang mudah, sebab berarti mentransformasikan secara permanen seluruh orientasi dan arah dari organisasi . Selain itu restrukturisasi mempunyai lima unsur pokok yang harus di penuhi,

dimana suatu kegiatan transformasi tidak dapat dikatakan sebagai restrukturisasi jika tidak memenuhi salah satu unsur pokok tersebut.

Kelima unsur pokok restrukturisasi dikemukakan oleh Bennis dan Mische dalam Sedarmayanti (2003: 64) sebagai berikut:

1. Visi yang berani.
Artinya titik awal sesungguhnya untuk restrukturisasi yang berhasil adalah adanya pandangan yang berani atas nama organisasi dan keinginan kuat untuk mewujudkan menjadi kenyataan.
2. Ancaman yang sistematis.
Berarti bahwa restrukturisasi mempunyai jangkauan atau spektrum yang jauh dan implikasinya luas bagi organisasi serta tidak dibatasi hanya pada satu isu organisasi, prosedur, tugas aktivitas, fungsi atau unit.
3. Maksud dan mandat yang jelas.
Dimaksudkan agar organisasi harus melalui restrukturisasi dengan maksud tertentu.
4. Metodologi yang spesifik.
Artinya bahwa untuk suatu proses restrukturisasi yang mencakup berbagai aspek, suatu metodologi yang spesifik merupakan hal yang kritis.
5. Kepemimpinan yang efektif dan tampak,
Artinya bahwa pemimpin yang melaksanakan restrukturisasi harus memiliki sejumlah keterampilan dan kemampuan seperti kreativitas, visi yang berpengaruh, pengetahuan yang mendalam tentang bisnis pada perusahaannya dan karakter yang baik serta pertimbangan yang matang.

Pelaksanaan program restrukturisasi dalam suatu organisasi, bukan hanya sebagai peran atau dominasi dari salah satu pihak yang terkait. Hammer dan Champy dalam Sedarmayanti (2003: 66) mengatakan bahwa paling sedikit terdapat lima pihak yang terlibat dalam upaya restrukturisasi organisasi, yaitu:

1. Pemimpin yaitu: eksekutif senior yang memutuskan dan memotivasi keseluruhan upaya rekayasa ulang.
2. Pemilik proses, yaitu manajer yang bertanggung jawab atau suatu proses tertentu yang menjadi fokus upaya rekayasa ulang.
3. Tim Perekayasa ulang, yaitu sekelompok orang yang diberi tanggung jawab untuk melakukan rekayasa ulang atas suatu proses tertentu, dan mendiagnosis keberadaan proses, menyusun rancangan ulang dan implementasinya.
4. Komite pengarah, yaitu lembaga pengambilan kebijakan dan pemantauan kemajuan program yang terdiri dari para manajer senior.
5. Kaisar rekayasa ulang, yaitu seseorang penanggung jawab pengembangan teknik dan sarana rekayasa ulang untuk mencapai sinergi pada program rekayasa ulang.

Bennis dan Mische dalam Sedarmayanti (2003: 67) mengajukan lima langkah restrukturisasi yaitu :

“Langkah pertama adalah menciptakan visi dan menetapkan tujuan , langkah kedua mengupayakan bench-marking dan mendefinisikan keberhasilan. Langkah ketiga adalah menginovasi proses, langkah keempat mentransformasikan organisasi, langkah kelima memantau proses yang direstrukturisasi” .

Ke lima langkah restrukturisasi diatas diharapkan mampu menjawab segala permasalahan restrukturisasi kelembagaan perangkat daerah . Berdasarkan peraturan Perundang-undangan yang berlaku, maka acuan restrukturisasi kelembagaan perangkat daerah menurut Wasto (2002: 2) adalah:

1. Struktur Kelembagaan perangkat Daerah berpola ramping struktur kaya fungsi sesuai kebutuhan.
2. Hindar adanya timpang tindih atau duplikasi kelembagaan atau yang bersinggungan dengan tugas dan fungsinya.
3. Bersifat dinamis sejalan dengan tuntutan perubahan jaman.
4. Perlu di bentuk Badan Pengawas Keuangan dan Pengembangan Kota (BPKP) yang bersifat independen.
5. Perlu dibentuk Badan Pengelolah Keuangan Daerah (BPKD)

6. Melikuidasi lembaga / badan Daerah yang sama sekali tidak memberikan kontribusi pada PAD, pelayanan masyarakat dan sama sekali tidak menguntungkan Pemerintah Kota.
7. bila perlu swastanisasi Lembaga / Kantor / Badan Pemerintah kota yang sekiranya sama sekali tidak menguntungkan.
8. Bila Memungkinkan, perekrutan tenaga kerja dengan sistem kontrak untuk ditempatkan pada unit / instansi tertentu.
9. perlu dirintis jalinan kerja sama antar Pemerintah Daerah khususnya antara Pemerintah Kota dengan Pemerintah Kabupaten dalam segala bidang dan bila dimungkinkan diadakan penggabungan antar kedua Pemerintah tersebut demi keutuhan dan ketahanan berorientasi, lebih efisien, lebih efektif demi mempererat rasa kesatuan dan persatuan dan sebagainya.

Dengan demikian Restrukturisasi Kelembagaan Pemerintah Daerah adalah perubahan bentuk struktur organisasi kelembagaan menjadi ramping struktur akan tetapi kaya fungsi, tidak terjadi tumpang tindih, dinamis, lebih efektif dan efisien.

2.3.4. Otonomi Daerah.

Salah satu asas pelaksanaan pembangunan dalam Undang– Undang Nomor 32 Tahun 2004 adalah adanya desentralisasi, artinya pemerintah pusat memberikan kewenangan pada badan atau organ di daerah untuk melaksanakan pembangunan. Adapun wujud desentralisasi ini adalah pemberian otonomi kepada daerah untuk menyelenggarakan program–program pembangunan regional, sehingga seluruh pertanggung jawaban pengelolaan dan pembiayaan dilakukan oleh Pemerintah Daerah.

Pemberian otonom ini juga bisa berarti adanya inisiatif daerah untuk mengurus rumah tangganya dengan membuat peraturan daerah yang tidak bertentangan dengan peraturan lain yang lebih tinggi tingkatannya. Otonomi

daerah pertama kali dicanangkan dalam undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang pokok-pokok Pemerintahan di daerah, telah meletakkan dasar sistem hubungan pusat dan daerah yang dapat dirangkum dalam tiga prinsip berikut ini:

- Pertama : Desentralisasi yang mengandung arti penyerahan urusan Pemerintahan dari Pemerintahan atau Daerah tingkat atasnya kepada daerah dibawahnya.
- Kedua : Dekonsentrasi yang berarti pelimpahan wewenang dari Pemerintahan atau Kepala Wilayah atau kepala Instansi Vertikal tingkat atasnya kepada pejabat-pejabat di daerah.
- Ketiga : Tugas Perbantuan (Medebewin) yang berarti pengkoordinasian prinsip desentralisasi dan Dekonsentrasi oleh Kepala daerah, yang memiliki fungsi ganda sebagai penguasa tunggal di daerah dan wakil Pusat di daerah (UUNo . 5 /1974).

Dalam UU No 32 Tahun 2004 juga mengandung pengertian pemberian titik tekan otonom pada kabupaten/ kota, dengan maksud, diantaranya agar pelayanan pada masyarakat dapat ditingkatkan. Sesuai dengan perkembangan pemerintah pusat dan daerah di era reformasi, maka pemerintah mengganti UU No 5 Tahun 1974 dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Pada perinsipnya Pemerintah Daerah mengatur penyelenggaraan Pemerintahan daerah yang lebih mengutamakan pelaksanaan asas desentralisasi.

Hal-Hal mendasar dalam UU ini adalah; 1). mendorong untuk memberdayakan masyarakat, 2). menumbuhkan prakarsa dan kreativitas, 3). meningkatkan peran serta masyarakat, 4). mengembangkan peran dan fungsi Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Oleh karena itu UU ini menempatkan Otonom Daerah secara utuh pada daerah Kabupaten dan Kota. Dimana dalam UUD No 32 Tahun 2004 berkedudukan sebagai Kabupaten

dan Kota. Daerah Kabupaten dan Kota yang berkedudukan sebagai Daerah Otonom mempunyai kewenangan dan keluasaan untuk membentuk dan melaksanakan kebijakan menurut prakarsa dan aspirasi masyarakat.

Pemerintah Propinsi menurut UU Nomor 32 Tahun 2004, dalam UU ini dijadikan Daerah Propinsi dengan kedudukan sebagai Daerah Otonom dan sekaligus wilayah Administrasi, yang melaksanakan kewenangan Pemerintah Pusat yang didelegasi kepada Gubernur. Daerah Propinsi bukan merupakan Pemerintahan atasan dari Daerah Kabupaten dan daerah Kota. dengan Demikian, daerah otonom Propinsi dan Daerah Kabupaten serta Daerah kota tidak mempunyai hubungan hirarkhi.

Pemberian kedudukan propinsi sebagai daerah otonom dan sekaligus sebagai Wilayah Administrasi dilakukan dengan pertimbangan:

1. Untuk memelihara hubungan yang serasi antara Pusat dan daerah dalam rangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.
2. Untuk menyelenggarakan Otonom Daerah yang bersifat lintas Daerah Kabupaten dan Daerah kota serta melaksanakan kewenangan Otonom Daerah yang belum dapat dilaksanakan oleh Daerah Kabupaten dan Daerah Kota.
3. Untuk melaksanakan tugas-tugas Pemerintah tertentu yang dilimpahkan dalam rangka pelaksanaan asas dekonsentrasi.

Penyelenggaraan Otonom daerah pada masa Lampau (Menurut UU No. 5 tahun 1974). Menganut prinsip otonom yang nyata dan bertanggung jawab dengan penekanan pada otonomi yang lebih merupakan kewajiban dari

pada hak, maka dalam UU No.32 Tahun 2004 ini, pemberian kewenangan otonomi kepada Daerah Kabupaten dan Daerah Kabupaten dan Daerah Kota didasarkan kepada asas desentralisasi dalam wujud otonomi luas adalah keleluasaan Daerah untuk menyelenggarakan pemerintah yang mencakup kewenangan semua bidang pemerintah, kecuali kewenangan di bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan bidang lain yang ditetapkan dengan peraturan pemerintah.

Disamping itu keluasaan otonomi mencakup pula kewenangan yang utuh dan bulat dalam menyelenggarakan nya mulai dari, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian dan evaluasi.

Prinsip-prinsip pemberian otonomi Daerah yang dijadikan pedoman dalam UU No. 32 Tahun 2004, adalah:

1. Penyelenggaraan otonom daerah dilaksanakan dengan memperhatikan aspek demokrasi, keadilan, pemerataan, serta potensi keanekaragaman daerah.
2. Pelaksanaan otonomi daerah didasarkan pada otonomi luas, nyata dan bertanggung jawab.
3. Pelaksanaan otonomi daerah yang luas utuh diletakkan pada daerah kabupaten dan daerah kota, sedangkan otonomi daerah propinsi merupakan otonomi yang terbatas.
4. Pelaksanaan otonomi daerah harus sesuai dengan konstitusi negara, sehingga tetap menjamin hubungan yang serasi antara pusat dan daerah serta antardaerah.
5. Pelaksanaan otonomi daerah otonom, dan karenanya dalam daerah kabupaten dan daerah kota tidak ada lagi wilayah administrasi.
6. Pelaksanaan otonomi daerah harus lebih meningkatkan peranan dan fungsi badan legislatif, fungsi pengawas maupun fungsi anggaran atas penyelenggaraan pemerintahan daerah.
7. Pelaksanaan asas dekonsentrasi diletakkan pada daerah Propinsi dalam kedudukannya sebagai wilayah administrasi untuk melaksanakan kewenangan pemerintah tertentu yang dilimpahkan kepada Gubernur sebagai wakil pemerintahan.

8. Pelaksanaan asas Tugas Pembantuan dimungkinkan tidak hanya dari Pemerintah kepada Daerah, tetapi juga dari Pemerintah dan Daerah kepada desa yang disertai dengan pembiayaan, sarana dan prasarana, serta Sumber Daya Manusia (SDM) dengan kewajiban melaporkan pelaksanaan dan mempertanggungjawabkan kepada yang menugaskannya (UU No. 33 / 2004).

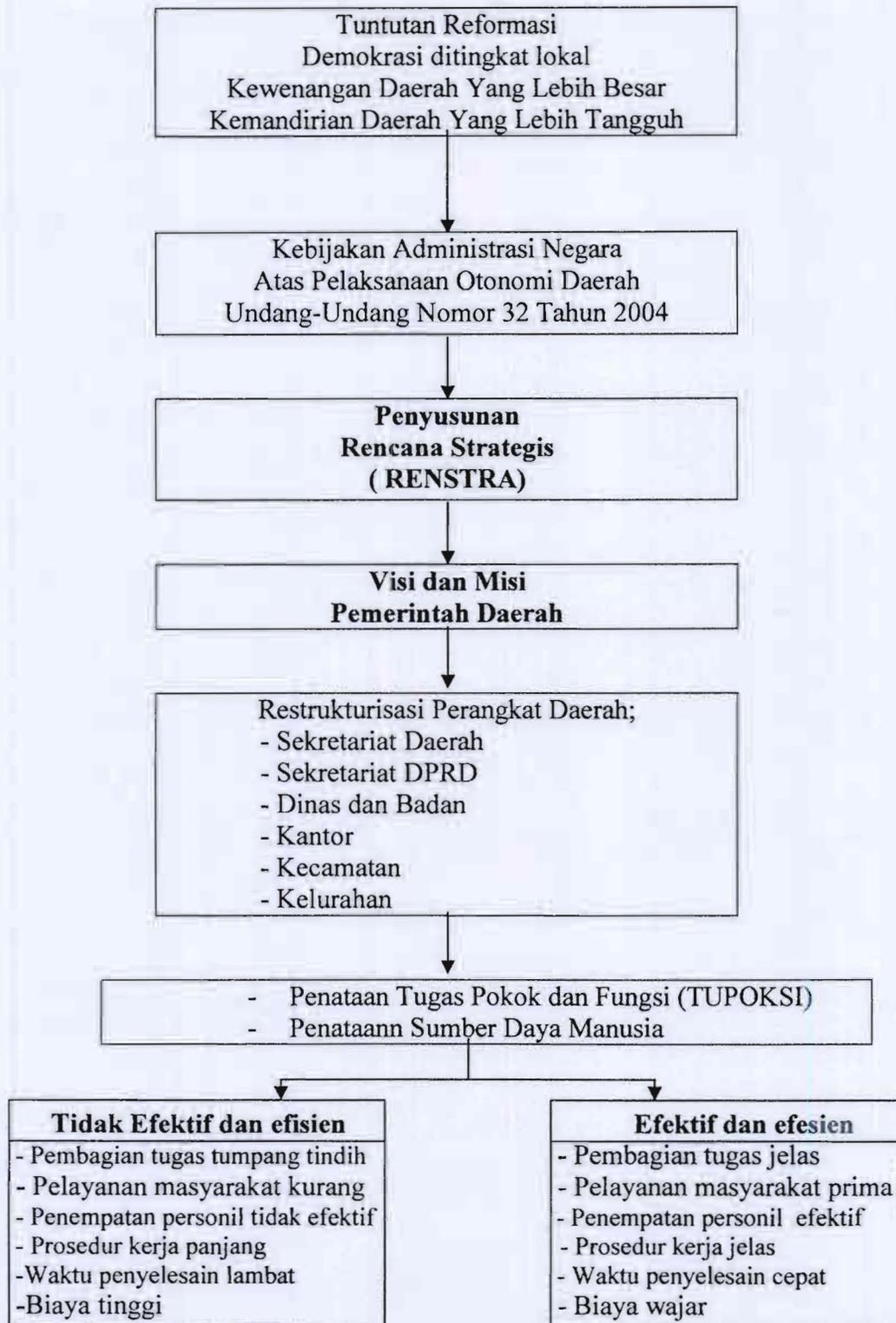
Dengan demikian Otonomi Daerah adalah kewenangan daerah Kabupaten/ Kota untuk mengatur dan mengurus diri sendiri sesuai dengan potensi sumber daya alam, sumber daya manusia dan keadaan keuangan daerah mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga pengawasan ditetapkan dalam APBD berdasarkan Peraturan Daerah.

2.4. Alur Pikir.

Otonomi daerah dan Restrukturisasi Kelembagaan Pemerintah Daerah merupakan dua kutub yang saling berkaitan. Otonomi Daerah merupakan kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat sesuai dengan peraturan perundangan-undangan. Sedangkan restrukturisasi kelembagaan Pemerintahan Daerah merupakan kegiatan yang menunjang terlaksanannya otonomi daerah dengan melakukan pembentukan kelembagaan perangkat daerah yang ramping struktur kaya fungsi sesuai dengan langkah-langkah pelaksanaan restrukturisasi itu sendiri.

Untuk memudahkan melakukan penggambaran atau deskripsi atas implementasi kebijakan restrukturisasi kelembagaan pemerintah Daerah guna terwujudnya Otonomi Daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab dengan Alur Pikir sebagaimana terlihat pada Gambar 3.

Gambar 3. Alur Pikir Organisasi Sekretariat Daerah.



BAB III

Penelitian yang dilakukan memiliki jenis penelitian kualitatif, yang menurut Kirk dan Miller dalam Moleong (2001:3) adalah “tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.

Penelitian kualitatif menggunakan metode kualitatif dengan beberapa pertimbangan, yaitu:

1. Menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda;
2. Metode ini menyajikan secara langsung hakikatnya hubungan antara penelitian dan responden;
3. Metode ini lebih peka dan Lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi (Moleong, 2001:5).

Penelitian Kualitatif melakukan penelitian pada latar alamiah atau pada konteks dari suatu keutuhan (entity), yang menurut Lincoln dan Guba dalam Moleong (2001:4) didasarkan atas beberapa asumsi, yaitu:

1. Tindakan pengamatan mempengaruhi apa yang dilihat, karena itu hubungan penelitian harus mengambil tempat pada keutuhan dalam konteks untuk keperluan pemahaman;
2. Konteks sangat menentukan dalam menetapkan apakah suatu penemuan mempunyai arti bagi konteks lainnya, yang berarti bahwa suatu fenomena harus diteliti dalam keseluruhan pengaruh lapangan.
3. sebagian struktur nilai bersifat determinatif terhadap apa yang akan dicari.

Seorang peneliti yang mengadakan penelitian kualitatif biasanya berorientasi pada orientasi teoritis, artinya teori dibatasi pada suatu pernyataan sistematis yang berkaitan dengan seperangkat proposisi yang berasal dari data dan uji kembali secara empiris.

Penelitian Kualitatif bersifat mendeskripsikan kejadian atau peristiwa yang faktual dilakukan secara mendetail untuk mendapatkan justifikasi keadaan dan praktek yang sedang berlangsung serta mendeskripsikan subyek yang dikelola oleh kelompok tertentu dalam waktu bersamaan (Danim, 2002: 41).

Penelitian yang terbaik menyadari dasar orientasi teoritisnya dan memanfaatkannya dalam pengumpulan dan analisis data. Teori membantu menghubungkannya dengan data.

3.2. Lokasi Penelitian.

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil lokasi di Kabupaten Seluma, dengan alasan bahwa;

1. Kabupaten Seluma sebagai daerah otonom merupakan wilayah baru hasil pemekaran wilayah Kabupaten Bengkulu Selatan, sehingga membutuhkan perangkat daerah yang efektif dan efisien.
2. Kabupaten Seluma memiliki kelembagaan daerah yang sedikit berbeda dengan Kabupaten-Kabupaten lainnya di Propinsi Bengkulu yakni memiliki lembaga/ badan daerah yang cukup banyak, sehingga akan diteliti apakah perlu dilakukan likuidasi agar kontribusi yang diberikan lembaga/ badan daerah pada PAD semakin nyata.

3. Sejalan dengan otonom daerah yang juga diterapkan dilingkungan pemerintahan Kabupaten Seluma, maka pelaksanaan otonomi daerah dimulai dengan melakukan restrukturisasi kelembagaan Pemerintah daerah.

3.3. Fokus Penelitian.

Masalah dalam penelitian kualitatif, menurut Moleong (2001: 62), dinamakan fokus. Penentuan fokus suatu penelitian memiliki 2 (dua) tujuan sebagai berikut; *Pertama*, penetapan fokus dapat membatasi studi, jadi dalam hal ini fokus akan membatasi bidang inkuiri, misalnya, jika kita membatasi diri pada upaya menemukan teori dari dasar, maka lapangan penelitian lainnya tidak akan kita manfaatkan lagi. *Kedua*, penetapan fokus itu berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusi–eksklusi atau memasukan–mengeluarkan (*inclusion exclusion criteria*) suatu informasi yang baru diperoleh di lapangan. Dengan bimbingan dan arahan suatu fokus, seorang peneliti tahu persis data mana pula yang, walaupun mungkin menarik, karena tidak relevan, tidak perlu dimasukkan ke dalam sejumlah data yang sedang dikumpulkan. Jadi, dengan penetapan Fokus yang jelas dan mantap, seorang peneliti dapat membuat keputusan yang tepat jelas dan mantap, seorang peneliti dapat membuat keputusan yang jelas dan mantap, seorang peneliti dapat membuat keputusan yang tepat tentang data mana yang akan dikumpulkan dan mana yang tidak perlu dijamakan ataupun mana yang akan dibuang (Maleong, 2001: 62-63).

Dalam penelitian ini, fokus penelitiannya adalah:

1. Restrukturisasi perangkat daerah merupakan upaya pemerintahan daerah untuk memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan pelayanan masyarakat dalam rangka mewujudkan otonomi daerah yang efektif dan efisien melalui perubahan struktur organisasi.
2. Otonomi daerah, yang merupakan keadaan suatu daerah dengan pola pemerintahan yang dapat melakukan upaya peningkatan melalui kondisi dan potensi daerah yang ada agar dapat meningkatkan sumber pendapatannya sendiri untuk membiayai semua kebutuhan-kebutuhan daerahnya.

3.4. Jenis dan Sumber Data Penelitian .

Jenis dan Sumber data dalam penelitian ini memacu pada pengertian yang dikemukakan oleh Lofland dan Lofland dalam Moleong (2001: 112).

Sebagai berikut:

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tertulis dapat dibagi atas sumber buku dan maialah ilmiah. sumber dari arsip. dokumen pribadi. dan Dokumen resmi. Sedangkan photo menghasilkan data deskripsi yang cukup eskripsi yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaan segi-segi Subjektif dan hasilnya sering dianalisis secara induktif. Bogdan dan Biklen dalam Moleong (2001: 114- 115). membagi foto dalam dua katagori yang dapat dimanfaatkan dalam penelitian kualitatif, "Yaitu photo yang dihasilkan orang dan foto yang dihasilkan oleh penelitian sendiri". Untuk data statistik yang data tertulis dapat dibagi merupakan sumber data tambahan bagi penelitian, akan memberikan gambaran tentang kecenderungan subjek pada latar penelitian.

Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan adalah data kualitatif dengan sumber data berupa data primer. data primer yang berbentuk kualitatif diperoleh dari informan, antara lain; Sekda. Bapeda, DPRD, Kabag Kepegawaian dan Organisasi, Kabag Hukum, Kabag Keuangan dan tim penyusunan Perda dan masyarakat penerima jasa sebelum dan setelah restrukturisasi perangkat daerah Kabupaten Seluma.

3.5. Teknik Pengumpulan Data.

Dalam penelitian ini, digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut;

1. Teknik interview (wawancara) adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam mana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan (Narbuko dan Achmadi, 1997:83).

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila penelitian ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil (Sugiyono, 1999:130).

Pada penelitian ini dilakukan wawancara untuk memudahkan menemukan permasalahan yang terjadi dan pemecahannya pula.

2. Teknik pengamatan (observasi), dalam hal ini adalah observasi langsung adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut (Nasir,1999: 212).

Pengamatan ini tergolong sebagai teknik pengumpulan data pengamatan tersebut mempunyai kriteria sebagai berikut:

- a. Pengamatan digunakan untuk penelitian dan telah direncanakan secara sistematis.
 - b. Pengamatan harus berkaitan dengan tujuan penelitian yang telah direncanakan.
 - c. Pengamatan tersebut dicatat secara sistematis dan dihubungkan dengan proporsi umum dan bukan dipaparkan sebagai suatu set yang menarik perhatian saja.
 - d. Pengamatan dapat dicek dan dikontrol atas validitas dan reliabilitasnya (Nasir: 1999: 212).
3. Teknik Dokumentasi, ini dilakukan untuk mendapatkan data sekunder sebagai data pendukung untuk sempurnanya penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang bersumber pada catatan-catatan atau dokumen-dokumen yang pada lokasi penelitian.

3.6. Prosedur Pengumpulan Data.

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dokumentasi dan catatan lapangan untuk memperoleh informasi yang saling menunjang atau melengkapi tentang permasalahan penelitian. Adapun tahapan dalam penelitian kualitatif adalah kegiatan pra lapangan, kegiatan lapangan dan analisis intensif, sebagai berikut:

3.6.1. Tahap Persiapan.

Tahap persiapan adalah tahap peneliti mempersiapkan diri sebelum memasuki lapangan atau sebelum kegiatan penelitian dimulai yang pada tahap ini dikerjakan; pemilihan topik dan permasalahan yang akan diteliti, melakukan penjajagan dan pendekatan terhadap lembaga atau subyek penelitian untuk memperoleh data-data awal. Sehingga peneliti telah mempunyai gambaran yang lengkap dan jelas mengenai masalah yang akan diteliti, melakukan pendalaman materi bacaan yang berhubungan dengan masalah penelitian, penyusunan desain penelitian, pedoman pengumpulan data berupa kuisioner hingga pengurusan surat izin melakukan penelitian.

3.6.2. Tahap Pelaksanaan.

Tahap pelaksanaan adalah tahapan peneliti turun ke lapangan, di mana dalam kegiatan penelitian ini dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengadakan pembicaraan pendahuluan, pendekatan pribadi dengan para pejabat di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma sesuai tugas pokok dan fungsi yang berhubungan dengan permasalahan penelitian ini.

2. Melaksanakan kegiatan pengumpulan data secara intensif melalui daftar pertanyaan, wawancara dan dokumentasi.
3. Dalam pelaksanaan penelitian berlangsung diadakan pula kegiatan rekapitulasi data dan analisis data yang dituangkan dalam traskrip data lapangan.
4. Menganalisis dan menyimpulkan data dari lapangan.

3.6.3. Tahap Penyusunan Laporan.

Tahap penyusunan Laporan adalah tahap akhir dalam penelitian ini, dimana dalam kegiatan ini dilakukan analisis data dan penyusunan data akhir, lalu disusun secara sistematis dalam bentuk tesis sebagai pertanggung-jawaban peneliti dalam ujian sidang yang merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik (MAP) Program Pasca Sarjana (S2) Universitas Terbuka, Jakarta UPBJJ Bengkulu Tahun 2006.

3.7. Metode Analisis Data.

Analisis data menurut Patton dalam Moleong (2001: 103). Adalah “Proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar”. Sedangkan Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2001: 103) mendefinisikan analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis (ide) seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis itu.

Dalam penelitian ini digunakan *analisis deskripsi kualitatif*, yaitu suatu teknik analisis yang menjelaskan dan menjabarkan hasil penelitian secara kualitatif. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis dengan menggunakan *Model Interaktif*, dalam model ini terdapat 3 (Tiga) Komponen analisis, yaitu reduksi, sajian data dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 1992:45).

Dalam pengumpulan data dengan model analisis interaktif penelitian selalu membuat reduksi data dan sajian data sampai penyusunan kesimpulan . Artinya berdasarkan data yang ada pada *Field Note* (Catatan yang diperoleh dilapangan), peneliti akan menyusun pemahaman arti dari segala peristiwa melalui reduksi data yang kemudian diikuti dengan penyusunan data dalam bentuk cerita secara sistematis. Reduksi dan sajian data disusun sewaktu penelitian mendapat unit data yang diperlukan dalam penelitian. Setelah pengumpulan data berakhir, peneliti, penelitian berusaha untuk menarik kesimpulan atau verifikasi berdasarkan *Field Note*. Apabila *Field Note* dirasakan belum cukup atau tidak didapatkan, maka peneliti wajib mencari kelengkapannya dari data dilapangan secara khusus sebagai catatan, sebelum meninggalkan lapangan penelitian, penelitian secara cermat harus membaca ulang reduksi data dan sajian data serta analisis awal. Kalau dianggap belum cukup dalam menjawab permasalahan yang dikaji, maka peneliti harus melengkapi kekurangan tersebut di lapangan terlebih dahulu.

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan, perhatian pada penyederhanaan, peng-abstrak-an dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Dengan demikian reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sedemikian rupa, sehingga kesimpulan dapat ditarik dan diverifikasi . Dengan reduksi data dapat menyederhanakan data kualitatif dan mentransformasikannya dengan berbagai cara, misalnya melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan dan atau menggolongkannya dalam suatu pola yang lebih jelas.

Penyajian data merupakan alur penting kedua dari kegiatan analisis penelitian membatasi suatu “penyajian”: sebagai kumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan atau pengambilan tindakan. Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan analisis selanjutnya, yang mengharuskan penelitian untuk mengambil kesimpulan atau verifikasi atas hasil analisis yang dilakukan. Penelitian yang berkompeten akan menangani kesimpulan dengan longgar, tetap terbuka dan skeptis (Miles & Huberman, 1992:52).

Sesuai dengan sifat penelitian yang luwes , walaupun menggunakan riset terpancang (studi kasus) dengan penelitian yang dipusatkan pada permasalahan dan tujuan penelitian yang telah disusun atau dirumuskan, namun dalam penelitian ini segala sesuatunya ditentukan dari hasil akhir pengumpulan data yang mencerminkan keadaan yang sebenarnya di lapangan.

Dengan demikian penelitian ini mengikuti pola pemikiran kualitatif yang bersifat *Epiricalo Indictive* (Miles & Huberman, 1992:53).

Penelitian kualitatif tidak mengenal populasi atau sampel tetapi diperlakukan sebagai kasus yang mempunyai ciri khas tersendiri, tidak harus sama dengan ciri populasi yang diwakilinya. Instrumen pengumpulan datanya lebih bersifat longgar, fleksibel dan dapat berubah sewaktu-waktu tergantung pada kebutuhan (Irawan, 2003: 77).

3.8.Keabsahan Data.

Keabsahan (*trustworthiness*) data dalam suatu penelitian mutlak harus diperhatikan. Keabsahaan data suatu penelitian menurut Moleong (2001: 173) dapat dilakukan melalui 4 (empat) kriteria teknik pemeriksaan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), Keteralihan (*transferability*) kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*comfirmability*).

1. Derajat Kepercayaan (*credibility*).

Penerapan kriteria derajat kepercayaan pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal. Fungsi kriteria ini adalah "*Pertama*, melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuan dapat dicapai: *Kedua*, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti (Moleong, 2001: 173).

Dalam penelitian ini pemeriksaan data atas derajat kepercayaan dilakukan dengan cara:

- a. Penelitian langsung mendatangi lokasi penelitian untuk melakukan observasi dan wawancara. Observasi dilakukan 2 (dua) bulan yang diselingi dengan dilakukan wawancara terhadap pejabat yang wewenang, sesuai dengan tugas pokok fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Melakukan observasi atau pengamatan dilakukan dengan teliti, sehingga diperoleh data yang lengkap dan akurat.
- c. Melakukan wawancara dengan menggunakan daftar pertanyaan sebagai pedoman untuk dapatnya diperoleh data yang sesuai dengan penelitian dan tujuan penelitian yang dilakukan.
- d. Melakukan Triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan semacam *Cross Check* atas keabsahan data yang dikumpulkan melalui laporan-laporan tertulis yang diperoleh dari penelitian, pengamatan dan hasil wawancara yang dilakukan.
- e. Melakukan diskusi dengan teman sejawat maupun pejabat berwenang untuk memperoleh masukan data.

2. Keteralihan (*Transferability*).

Kriteria keteralihan merupakan persoalan empiris yang bergantung pada kesamaan antara konteks pengiriman dan penerim data. Untuk melakukan pengalihan tersebut seorang peneliti hendaknya mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan keteralihan dengan cara menuliskan atau mencatat seluruh hasil penelitian yang diperoleh dilokasi penelitian, baik melalui observasi maupun wawancara secara terperinci dan secermat mungkin, sehingga semua kondisi yang ada dapat dituangkan sebagai hasil penelitian sesuai dengan kondisi yang sebenar-benarnya.

3. Kebergantungan (*Dependability*).

Kriteria kebergantungan merupakan substansi dari reliabilitas, namun konsep kebergantungan lebih luas dari reliabilitas, hal ini disebabkan oleh peninjauannya dari segi bahwa konsep itu memperhitungkan segala-galanya, yaitu yang ada pada reliabilitas itu sendiri ditambah faktor-faktor lainnya yang tersangkut.

Dalam penelitian ini, untuk memeriksa kriteria kebergantungan dilakukan melalui *Audit Trial*, artinya dilakukan penelusuran data di lokasi penelitian mulai dari proses pencarian data sampai hasil yang diperoleh pada bidang tugas masing-masing, sehingga data yang diperoleh memiliki tingkat akurasi yang tinggi.

4. Kepastian (*Comfirmability*).

Kriteria kepastian berasal dari konsep objektivitas dengan pemastian bahwa sesuatu itu objektif atau tidak, bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan penemuan seseorang Scriven dalam Moleong (2001: 174). Menyatakan bahwa: “hal itu digali dari pengertian bahwa jika sesuatu itu objektif, berarti dapat dipercaya, faktual dan dapat dipastikan”.

Dalam penelitian ini untuk memeriksa kepastian atas data yang diperoleh dilokasi penelitian, dilakukan dengan meminta persetujuan maupun dukungan kepada pihak yang berwenang, yaitu pihak-pihak yang terlibat dalam penulisan penelitian ini, antara lain pejabat berwenang di Kabupaten Seluma yang menjadi informan atau responden dalam penelitian ini, Bupati, Dosen, Pembimbing dan rekan sejawat lainnya.

Atas pendapat dari beberapa informan yang diwawancarai oleh peneliti untuk diperoleh hasil sesuai dengan kondisi senyatannya yang terjadi di lokasi penelitian, yaitu Sekretariat Pemerintahan Kabupaten Seluma.

BAB IV

DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Kabupaten Seluma.

Kabupaten Seluma merupakan kabupaten baru dalam Propinsi Bengkulu yang berdiri pada tahun 2003 yang ditandai dengan lahirnya Undang-undang Nomor 3 tahun 2003 tentang Pembentukan Kabupaten Muko-muko, Kabupaten Seluma dan Kabupaten Kaur di Propinsi Bengkulu.

4.2. Aparatur Pemerintah Daerah.

Pemerintahan Kabupaten Seluma hingga 9 Juni 2006 memiliki pegawai sebanyak 2.918 PNS yang terdiri dari 1.834 orang tenaga fungsional dan terdapat sebanyak 855 tenaga staf. Bila dirinci menurut golongannya, maka terdapat sebanyak 363 orang golongan IV, 1.836 orang golongan III, 656 orang golongan II dan 61 orang golongan I. Jumlah eselon di Kabupaten Seluma hingga 9 Juni 2006 sebanyak 235 orang yang terdiri dari eselon II 19 orang, eselon III 101 orang dan eselon IV sebanyak 115 orang.

4.3. Perangkat Pemerintah Daerah.

A. Sebelum Restrukturisasi Perangkat Daerah.

Perangkat Daerah Kabupaten Seluma pada awal berdirinya setelah pemekaran dari Kabupaten Bengkulu Selatan, dimana belum adanya DPRD ditetapkan dengan Keputusan Bupati Seluma Nomor 22 Tahun 2003 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten setelah mendapat persetujuan dari Menteri Dalam Negeri dan MENPAN RI yang terdiri dari 2 (dua) Sekretariat, 7 (tujuh) Dinas, 2 (dua) Badan dan 1 (satu) Kantor, yaitu :

a. Sekretariat Daerah:

1. Asisten Bidang Pemerintahan
2. Asisten Bidang Administrasi

b. Sekretariat Dewan

c. Dinas Daerah

1. Dinas Pertanian, Kelautan dan Transmigrasi
2. Dinas Kehutanan dan Perkebunan
3. Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi
4. Dinas Kesehatan
5. Dinas Pendidikan, Kebudayaan dan Pariwisata
6. Dinas pemberdayaan Sosial
7. Dinas Kimpraswil, Perhubungan dan Pertambangan

d. Lembaga Teknis Daerah

1. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
2. Badan Pengawasan Daerah
3. Kantor Kependudukan, Catatan Sipil dan KB

B. Setelah Restrukturisasi Perangkat Daerah.

Sekarang setelah peralihan kepemimpinan dengan terpilihnya Bupati dan Wakil Bupati definitif pada pertengahan Tahun 2005, Pemerintah Kabupaten Seluma memiliki 2 Sekretariat, 14 (empat belas) Dinas Daerah dan 9 (sembilan) Lembaga Teknis Daerah berdasarkan Perda Kabupaten Seluma Nomor 4 Tahun 2005 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Seluma yang meliputi sebagai berikut :

a. Asisten Sekretariat Daerah:

1. Asisten Bidang Pemerintahan
2. Asisten Bidang Ekonomi, Pembangunan dan Kesra
3. Asisten Bidang Administrasi

b. Sekretariat Dewan

c. Dinas Daerah

- a. Dinas Pekerjaan Umum
- b. Dinas KesehatanDinas Pertanian dan Perkebunan
- c. Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral
- d. Dinas Perindustrian dan Perdagangan
- e. Dinas Kehutanan
- f. Dinas Perhubungan, Kebudayaan dan Pariwisata
- g. Dinas Pendidikan Nasional
- h. Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM)
- i. Dinas Kelautan, Perikanan dan Peternakan
- j. Dinas Transmigrasi dan Tenaga Kerja
- k. Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, Sosial dan Keluarga Berencana
- l. Dinas Pendapatan Daerah
- m. Dinas Lingkungan Hidup, Perumahan Rakyat dan Pembangunan Desa Tertinggal

d. Lembaga Teknis Daerah

- 1. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
- 2. Inspektorat Kabupaten Seluma
- 3. Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD)
- 4. Badan Pendidikan dan Pelatihan
- 5. Badan Koordinasi Penanaman Modal dan Pemberdayaan Usaha Milik Daerah (BKPM-PUMD)
- 6. Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil
- 7. Kantor Polisi Pamong Praja
- 8. Kantor Penghubung
- 9. Kantor Informasi dan Penyuluhan Pertanian.

4.4. Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah.

1) Sekretaris Daerah.

Sekretaris Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tatalaksana serta pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah Kabupaten. Untuk melaksanakan tugas tersebut Sekretaris Daerah mempunyai fungsi; pengkoordinasi perumusan kebijaksanaan pemerintah daerah, penyelenggaraan administrasi pemerintahan, pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana pemerintahan serta pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati Seluma.

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi Sekretaris Daerah dibantu oleh Asisten Bidang Pemerintahan (I), Asisten Ekonomi, Pembangunan dan Kesra (II) dan Asisten Bidang Administrasi (III).

2) Asisten Bidang Pemerintahan (I).

Asisten Bidang Pemerintahan mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan di bidang tata pemerintahan umum, hukum dan organisasi, pemerintahan desa/ kelurahan dan kesbanglinmas. Untuk melaksanakan tugas asisten bidang pemerintah mempunyai fungsi; mengkoordinasikan perumusan kebijakan di bidang tata pemerintahan umum, hukum dan organisasi, pemerintahan dan kelurahan dan kesbanglinmas serta tugas lain yang diberikan oleh atasan.

3) Asisten Bidang Ekonomi, Pembangunan dan Kesra (II).

Asisten Bidang Ekonomi, Pembangunan dan Kesra mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan di bidang ekonomi, penyusunan program, kesejahteraan rakyat dan analisa dampak lingkungan. Untuk melaksanakan tugas asisten bidang ekonomi, pembangunan dan kesra mempunyai fungsi; mengkoordinasikan perumusan kebijakan di bidang ekonomi, penyusunan program, kesejahteraan rakyat dan analisa dampak lingkungan serta tugas lain yang berikan atasan.

4) Asisten Administrasi (III).

Asisten Bidang Administrasi mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan di bidang kepegawaian, umum dan perlengkapan, hubungan masyarakat dan protokol dan keuangan. Untuk melaksanakan tugas asisten bidang administrasi mempunyai fungsi; kepegawaian, umum dan perlengkapan, hubungan masyarakat dan protokol dan keuangan serta tugas lain yang diberikan oleh atasan.

4.5. Jenis Pelayanan Masyarakat.

Adapun jenis pelayanan yang diberikan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan antara lain meliputi:

- a) Pemberian rekomendasi dan mengeluarkan izin usaha.
- b) Pembinaan olah raga, seni dan budaya daerah.
- c) Pembinaan keagamaan, kepercayaan dan kerohanian.

- d) Pembinaan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.
- e) Menyelesaikan kenaikan pangkat para Pegawai Negeri Sipil.
- f) Penyelesaian kenaikan gaji berkala bagi para Pegawai Negeri Sipil.
- g) Mutasi Pegawai dalam Kabupaten Seluma.

4.6. Pelaksanaan Anggaran dan Pendapatan Belanja Daerah.

1) Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Pendapatan Asli Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma Tahun Anggaran 2005 adalah sebesar Rp. 1.371.190.098,-

2) Belanja.

a) Administrasi Umum

Selama Tahun Anggaran 2005, Belanja Administrasi umum Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma sebesar Rp. 5.929.058.106,- realisasi sebesar Rp 5.894.227.521,-

b) Belanja Operasional dan Pemeliharaan

Selama Tahun Anggaran 2005 Belanja Operasional dan Pemeliharaan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma adalah sebesar Rp. 3.735.935.238,- realisasi sebesar Rp. 3.529.474.893

a) Belanja modal

Belanja Modal pada Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma Tahun Anggaran 2005 sebesar Rp. 6.478.026.000,- realisasi Rp. 6.249.623.580.-

BAB. V

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN

5.1. Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah.

Penyelenggaraan pemerintah dan pelaksanaan pembangunan Tahun 2003 merupakan tahun pertama pelaksanaan otonomi daerah, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah, yang secara umum melahirkan perubahan paradigma dalam Sistem Administrasi Negara, antara lain dengan memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah dalam melaksanakan fungsi penyelenggaraan pemerintah, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat.

Pelaksanaan otonomi daerah di Kabupaten Seluma yang berlaku efektif mulai tanggal 23 Mei 2003, tidak terlepas dari kondisi masa transisi, sehingga untuk menerapkan peraturan perundang-undangan tersebut diperlukan penyesuaian-penyesuaian yang dilakukan secara bertahap. Sehingga diharapkan peraturan perundang-undangan yang ada dapat dipublikasikan.

Sehubungan dengan pelaksanaan otonomi daerah di Kabupaten Seluma, berikut ini terdapat beberapa informasi dari hasil wawancara dengan beberapa pejabat Pemerintah Daerah.

Menurut Eddy Supriadi, Kepala Sub Bagian Otonomi Daerah pada Bagian Pemerintahan Umum Setda Kabupaten Seluma, menyatakan bahwa:

“Otonomi Daerah telah dilaksanakan, dan bentuk pelaksanaannya adalah daerah diberikan kekuasaan penuh untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Daerah di beri kewenangan untuk mengatur masih menjadi wewenang yang diberikan pusat. Hal yang mendasari perlunya dilaksanakan Otonomi Daerah adalah peranan Pemerintah Daerah dalam pelayanan masyarakat dan mendorong untuk memberdayakan masyarakat, menumbuhkan prakarsa dan kreatifitas, meningkatkan peran serta masyarakat dan mengembangkan fungsi dan peran DPRD” (Wawancara, Tanggal 22 Juni 2006).

Selanjutnya dalam pelaksanaan otonomi daerah di Kabupaten Seluma, terdapat beberapa hambatan atau kesulitan atas pelaksanaannya. Sekali lagi Eddy Supriadi, Kepala Sub Bagian Otonomi Daerah pada Bagian Pemerintahan Umum menyatakan bahwa:

“Hambatan atau kesulitan dalam pelaksanaan Otonomi Daerah di Kabupaten Seluma adalah:

1. Otonomi Daerah mempunyai makna kemandirian, sehingga bagaimana meningkatkan PAD dengan tidak memberatkan masyarakat, tetapi tetap meningkatkan ekonomi masyarakat. Untuk itu Pemda harus memiliki kebijaksanaan dan kegiatan untuk meningkatkan PAD, mengembangkan informasi investasi (kepada pihak swasta), menciptakan pengembangan dan pertumbuhan ekonomi di berbagai bidang termasuk pertanian, kerajinan, pelayanan dan jasa.
2. Belum adanya kebijaksanaan pengaturan pembagian pajak-pajak yang berpotensi di daerah.
3. Diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan profesional dibidangnya masing-masing, disertai aturan teknis pelaksanaan kewenangan di lapangan, sehingga tetap memberlakukan Diklat Teknis Fungsional serta sarana dan prasarananya” (Wawancara, Tanggal 22 Juni 2006).

Hambatan pelaksanaan otonomi daerah menurut pendapat Erihadi, selaku Kepala Bagian Keuangan Pemda Seluma, adalah:

“Hambatan atau kesulitan dalam pelaksanaan otonomi daerah antara lain, tidak semua kewenangan yang telah di atur dalam Undang-Undang dan diatur dalam ketentuan lain ternyata tidak diserahkan kepada daerah, misalnya kewenangan bidang pertanahan, penyerahan kewenangan yang diikuti dengan pembiayaan kadang dirasakan terlampaui berat oleh Daerah berkaitan dengan DAU dan kemampuan PAD masing-masing daerah. Solusinya adalah perlu adanya pedoman yang memberikan kriteria yang jelas dan proporsional oleh Pemerintah kepada Daerah berkaitan dengan permasalahan tersebut” (Wawancara, Tanggal 23 Juni 2006).

Johan Husdi, selaku Kepala Bagian Hukum, memberikan contoh hambatan dan cara mengatasi hambatan tersebut sehubungan dengan pelaksanaan Otonomi Daerah, sebagai berikut :

“Kebijakan Otonomi Daerah salah satunya memberdayakan DPRD sesuai dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, bahwa tugas dan fungsi DPRD adalah lembaga kontrol/pengawasan terhadap jalannya pemerintah daerah, anggaran dan menilai kinerja Kepala Daerah pada umumnya, ternyata diinterpretasikan berlebihan, sehingga “Kebablasan” (*over acting*), dan lain-lain. Demikian juga pada pelaksanaan pengawasan masyarakat. Hal ini karena kurangnya pemahaman terhadap hakekat dari otonomi daerah itu sendiri dan kurangnya menyerap informasi yang lengkap tentang kebijaksanaan tersebut. Cara untuk mengatasinya adalah membangun kembali pemahaman yang benar yang obyektif tentang seluruh latar-belakang, visi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai melalui kebijakan otonomi daerah melalui sosialisasi atau penyuluhan” (Wawancara, Tanggal 26 Juni 2006).

Dari beberapa hambatan beserta cara mengatasi sehubungan dengan pelaksanaan Otonomi Daerah di Kabupaten Seluma, menunjukkan bahwa pemerintah berusaha untuk melaksanakan Otonomi Daerah dengan sebaik-baiknya. Hal ini dilakukan karena di samping terdapat hambatan, juga terdapat keuntungan yang diperoleh sehubungan dengan Otonomi Daerah. Keuntungan tersebut adalah adanya keleluasaan daerah untuk mengurus dan mengatur

daerahnya. Daerah dapat lebih berperan dan memberikan kontribusi yang nyata dalam Pembangunan Nasional. Dengan Otonomi Daerah, akan memacu kemandirian daerah untuk lebih kreatif dalam menggali potensi yang dimilikinya untuk kemajuan pembangunan daerah. Selain itu Pemerintah dapat menentukan sendiri langkah-langkah untuk melaksanakan pembangunan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah, dengan melibatkan partisipasi masyarakat.

Untuk lebih dapatnya melaksanakan otonomi daerah sesuai dengan harapan pemerintah daerah terutama di Kabupaten Seluma, diperlukan restrukturisasi atas kelembagaan pemerintah daerah. Restrukturisasi dilakukan atas kelembagaan pemerintah daerah, artinya bahwa dilakukan pengkajian ulang atau penataan ulang atas kelembagaan pemerintah daerah itu sendiri, sehingga pelaksanaan otonomi daerah dapat berjalan sesuai dengan rencana, terutama kesiapan untuk menuju ke arah pemerintah yang baik (*good governance*).

Sehubungan dengan implementasi kebijakan restrukturisasi kelembagaan pemerintah daerah guna mewujudkan Otonomi Daerah Eddy Supriadi, selaku Kepala Sub.Bagian Otonomi Daerah menyatakan bahwa:

“Yang terlebih dahulu dilakukan adalah Otonomi Daerah baru kemudian restrukturisasi kelembagaan daerah, karena dengan otonomi daerah akan dapat diketahui dengan jelas, mana kewenangan yang betul-betul dimiliki oleh daerah dan mana yang bukan merupakan kewenangan daerah. Setelah itu, barulah dilaksanakan restrukturisasi kelembagaan disesuaikan dengan hal-hal yang telah tercantum dalam Otonomi Daerah.

Otonomi Daerah dan restrukturisasi kelembagaan daerah bersifat saling mempengaruhi. Pengaruh tersebut dapat diwujudkan, jika dengan restrukturisasi kelembagaan yang baik diharapkan dapat menunjukkan organisasi yang memiliki produktivitas kerja yang optimal, baik di mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi, serta dilakukan secara profesional. Dengan kemampuan seperti itu, daerah mempunyai keyakinan dapat mengatasi segala persoalan yang ada didaerahnya (mandiri).

... yang harus dipersiapkan banyak sekali, pertama adanya kesungguhan akan keinginan daerah untuk melaksanakan hal tersebut, artinya sebagian besar aspirasi dari masyarakat dan pemerintah daerah serta legislatif yang mendukungnya, kedua mempunyai konsep yang ditawarkan dan untuk di kaji bersama dengan pihak yang mempunyai kontribusi dengan permasalahan ini. Ketiga harus benar-benar konsisten terhadap apa yang telah disepakati bersama untuk dilakukan demi kemajuan daerah” (Wawancara, Tanggal 23 Juni 2006).

Restrukturisasi kelembagaan pemerintah daerah merupakan suatu upaya dan langkah perubahan kelembagaan dalam rangka penyelenggaraan pemerintah yang berdaya guna dan berhasil guna dengan peningkatan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat.

Tujuan yang ingin dicapai setelah restrukturisasi kelembagaan pemerintah daerah dan otonomi daerah ini adalah untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintah yang baik sebagaimana tercantum dalam visi dan misi pemerintah daerah Kabupaten Seluma. Dilanjutkan dengan mengupayakan prinsip ramping struktur kaya fungsi. Menggali potensi daerah yang ada, juga dapat dikembangkan dengan menyiapkan sarana dan prasarana serta sumber daya alam dan sumber daya manusia.

5.2. Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Kelembagaan Pemerintah Daerah

Kebijakan restrukturisasi kelembagaan pemerintah daerah merupakan upaya pembentukan kelembagaan perangkat daerah yang ramping struktur kaya fungsi. Implementasi kebijakan restrukturisasi kelembagaan pemerintah daerah Kabupaten Seluma, dilakukan melalui beberapa langkah berikut ini:

5.2.1. Melakukan Restrukturisasi Organisasi.

Dengan diberlakukannya pelaksanaan Otonomi Daerah menunjukkan adanya penyerahan kewenangan pemerintahan pusat kepada daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri. Selain itu dalam rangka meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas-tugas pendukung operasional pemerintah Daerah dan guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, diperlukan penyusunan atas peraturan pemerintah tentang Organisasi pemerintahan di setiap daerah.

Untuk mendukung kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan, yang selaras dengan berlakunya Otonomi Daerah, maka Pemerintah Kabupaten Seluma bersama Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) telah menyusun, menyetujui dan menetapkan: Peraturan Daerah Nomor 04 Tahun 2005 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Seluma. Hasil Implementasi Restrukturisasi Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Seluma, sebagai berikut:

- a) Sekretariat Daerah adalah unsur staf yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati.
- b) Sekretariat Daerah dipimpin oleh Sekretaris Daerah.
- c) Sekretariat DPRD merupakan unsur pelayanan terhadap DPRD, di pimpin oleh seorang Sekretaris yang bertanggung jawab kepada pimpinan DPRD dan secara administratif di bina oleh Sekretaris Daerah
- d) Untuk melaksanakan tugasnya, DPRD dapat menyelesaikan / mendapatkan tentang ahli.

Tugas dari Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD adalah:

- a) Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan tugas menyelenggarakan pemerintahan, administratif, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah.
- b) Sekretariat DPRD mempunyai tugas memberikan pelayanan administratif kepada anggota DPRD. Untuk menyelenggarakan tugasnya, Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD mempunyai fungsi:
 - a) Fungsi Sekretariat Daerah adalah:
 - (1) Pengkoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah Kabupaten.
 - (2) Penyelenggaraan administrasi pemerintahan.
 - (3) Pengelolaan sumber daya aparatur keuangan, Prasarana dan sarana pemerintahan Kabupaten.
 - (4) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati.
 - b) Fungsi Sekretariat DPRD adalah:
 - (1). Fasilitas rapat anggota DPRD.
 - (2). Pelaksanaan urusan rumah tangga dan Perjalanan dinas anggota DPRD.
 - (3). Pengelolaan tata usaha DPRD.

Susunan Organisasi Sekretariat Daerah berdasarkan Perda Nomor 4 Tahun 2005 pasal 2 dibedakan sebagian berikut:

a) Organisasi Sekretariat Daerah terdiri dari 3 (tiga) Asisten, 12 (dua belas) bagian dan 36 (tiga puluh enam) Sub Bagian, yaitu :

(1) Asisten Bidang Pemerintahan (Pasal 7), terdiri dari :

(a) Bagian Tata Pemerintahan Umum, membawahi Sub Bagian Tata pemerintahan umum, Sub Bagian Keamanan dan Ketertiban dan Sub Bagian Otonomi Daerah.

(b) Bagian Hukum dan Organisasi, membawahi Sub Bagian Dokumentasi dan Perundang-undangan, Sub Bagian Bantuan dan Penyuluhan Hukum dan Sub Bagian Organisasi dan Analisa Jabatan.

(c) Bagian Pemerintahan Desa, membawahi Sub Bagian Perangkat dan Administrasi Desa/ Kelurahan, Sub Bagian Pengembangan Kelembagaan Desa/Kelurahan, Sub Bagian Pendapatan dan Kekayaan Desa/ Kelurahan.

(d) Bagian Kasatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat membawahi Sub Bagian Hubungan Antar Lembaga Desa/ Kelurahan, Sub Bagian Masalah Strategi Daerah dan Sub Bagian Pembinaan dan Pengembangan Linmas.

(2) Asisten Bidang Ekonomi, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat (EKBANGRA) (Pasal 8), terdiri dari:

- (a) Bagian Ekonomi, membawahi Sub Bagian Pembinaan Ekonomi Daerah, Sub Bagian Penanaman Modal Daerah dan Sub Bagian Pengelolaan Perizinan.
- (b) Bagian Penyusunan Program, membawahi Sub Bagian Program Kerja, Sub Bagian Pengendalian dan Sub Bagian Pelaporan.
- (c) Bagian Kesejahteraan Rakyat, membawahi Sub Bagian Pendidikan, Agama dan Sosial, Sub Bagian Kesehatan, Kesejahteraan dan Pemberdayaan Perempuan dan Sub Bagian Pemuda dan Olah Raga.
- (d) Bagian Analisa Dampak Lingkungan, membawahi Sub Bagian Pengawasan dan Pengendalian, Sub Bagian Analisa dan Pencegahan dan Sub Bagian Pemantauan dan Pemulihan.

(3) Asisten Bidang Administrasi (Pasal 9), terdiri dari :

- (a) Bagian Kepegawaian, membawahi Sub Bagian Mutasi, Sub Bagian Pengembangan Karier dan Sub Bagian Pendidikan dan Pelatihan.
- (b) Bagian Umum dan Perlengkapan, membawahi Sub Bagian Inventaris dan Perlengkapan, Sub Bagian Rumah Tangga dan Sub Bagian Tata Usaha, Sandi dan Telekomunikasi.
- (c) Bagian Humas dan Protokol, membawahi Sub Bagian Hubungan Masyarakat, Sub Bagian Protokol dan Sub Bagian Perjalanan Dinas dan Tata Usaha Pimpinan.
- (d). Bagian Keuangan, membawahi Sub Bagian Anggaran, Sub Bagian Perbendaharaan dan Sub Bagian Pembukuan dan Verifikasi.

b). Organisasi Sekretariat DPRD terdiri dari 3 (tiga) Bagian dan 6 (enam) Sub Bagian, yaitu:

- (1) Bagian Umum, membawahi Sub Bagian Urusan Dalam dan Keuangan dan Sub Bagian Tata Usaha.
- (2) Bagian Persidangan, membawahi Sub Bagian Risalah dan Sub Bagian Humas.
- (3) Bagian Hukum dan Perundang-undangan, membawahi Sub Bagian Hukum dan Perundang-undangan dan Sub Bagian Penyusunan Perda.

Menurut Peraturan Daerah Kabupaten Seluma Nomor 04 Tahun 2005 pasal 2 disebutkan bahwa Dinas Daerah Kabupaten Seluma adalah:

- a) Dinas-Dinas Kabupaten merupakan unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten di pimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.
- b) Dinas-Dinas Kabupaten mempunyai tugas melaksanakan kewenangan otonomi daerah Kabupaten dalam rangka pelaksanaan tugas desentralisasi
- c) Dinas-Dinas Kabupaten mempunyai fungsi:
 - (1) Perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya.
 - (2) Pemberian perijinan dan pelaksanaan pelayanan umum.
 - (3) Pembinaan terhadap unit pelaksanaan teknis dinas dan cabang dinas dalam lingkup tugasnya.

Dinas-dinas di Kabupaten Seluma sesuai Perda Nomor 4 Tahun 2005, terdiri dari 14 (empat belas) Dinas dengan tugas pokok diuraikan sebagai berikut:

a) Dinas Pekerjaan Umum (Pasal 16).

Dinas Pekerjaan Umum mempunyai tugas pokok melaksanakan Seluruh urusan rumah tangga daerah di bidang pekerjaan umum baik bidang Bina Marga, Bidang Cipta Karya dan Bidang pengairan.

b) Dinas Kesehatan (Pasal 17).

Dinas Kesehatan mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas kewenangan otonomi daerah sebagian urusan rumah tangga daerah dibidang kesehatan.

c) Dinas Pertanian dan Perkebunan (Pasal 18).

Dinas Pertanian dan Perkebunan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dalam bidang pertanian dan perkebunan.

(d) Dinas Energi dan Sumberdaya Mineral (Pasal 19).

Dinas Energi dan sumberdaya mineral mempunyai tugas melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dibidang dibidang energi dan sumberdaya mineral.

(e) Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Pasal 20).

Dinas Perindustrian dan Perdagangan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah di bidang perindustrian dan perdagangan .

(f). Dinas Kehutanan (Pasal 21).

Dinas Kehutanan mempunyai tugas melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dibidang kehutanan.

(g) Dinas Perhubungan, Kebudayaan dan Pariwisata (Pasal 22).

Dinas Perhubungan, Kebudayaan dan Pariwisata mempunyai tugas pokok:

(1) Merumuskan, membina dan mengendalikan sebagian urusan rumah tangga daerah dalam bidang perhubungan, Kebudayaan dan pariwisata.

(2) Merumuskan, membina dan mengendalikan tugas pembantuan yang menyangkut bidang perhubungan, Kebudayaan dan pariwisata yang diberikan oleh Pemerintah dan Pemerintah Propinsi.

(h) Dinas Pendidikan Nasional (Pasal 23).

Dinas Pendidikan Nasional mempunyai tugas melaksanakan kewenangan otonomi daerah dibidang pendidikan.

(i) Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Pasal 24).

Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah di bidang koperasi, usaha kecil dan menengah.

(j) Dinas Kelautan , Perikanan dan Peternakan (Pasal 25).

Dinas Peternakan, Kelautan dan Perikanan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dalam bidang Kelautan,perikanan dan Peternakan.

(k). Dinas Transmigrasi dan Tenaga Kerja (Pasal 26).

Dinas Transmigrasi dan Tenaga Kerja mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah di bidang transmigrasi dan ketenagakerjaan.

(l). Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, Sosial dan Keluarga Berencana (Pasal 27).

Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, Sosial dan Keluarga Berencana mempunyai tugas melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dibidang pemberdayaan masyarakat desa sosial dan keluarga berencana.

(m) Dinas Pendapatan Daerah (Pasal 28).

Dinas Pendapatan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah di bidang pendapatan daerah.

(n). Dinas Lingkungan Hidup, Perumahan Rakyat dan Pembangunan Desa Tertinggal (Pasal 29).

Dinas Lingkungan hidup, perumahan rakyat dan pembangunan desa tertinggal mempunyai tugas melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dibidang lingkungan hidup, perumahan rakyat dan pembangunan desa tertinggal.

Berdasarkan Perda Nomor 4 Tahun 2005 pasal 30 ditetapkan Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Seluma, disebutkan bahwa:

a) Lembaga Teknis Daerah Kabupaten merupakan unsur penunjang Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

b) Lembaga Teknis Daerah Kabupaten mempunyai tugas membantu Bupati dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dibidangnya.

c) Lembaga Teknis Daerah Kabupaten mempunyai fungsi :

(1) Perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya.

(2) Pelayanan penunjang penyelenggaraan Pemerintah Daerah.

Lembaga Teknis di Kabupaten Seluma, terdiri dari 3 (tiga) Badan dengan tugas pokok diuraikan sebagai berikut :

(a) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Pasal 31).

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam menetapkan kebijakan di bidang perencanaan pembangunan di daerah serta mengadakan penilaian atas pelaksanaannya.

(b) Inspektorat Kabupaten (Pasal 32).

Inspektorat Kabupaten mempunyai tugas pokok membantu Bupati untuk menyelenggarakan pengawasan dan pengendalian terhadap penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan kemasyarakatan.

(c) Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) (Pasal 33).

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) mempunyai tugas pokok membantu Bupati untuk memberikan pelayanan rujukan tingkat pertama yang bermutu, terjangkau oleh masyarakat dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat.

Menurut Peraturan Daerah Kabupaten Seluma Nomo 04 Tahun 2005 pasal 30 juga terdapat Kantor-Kantor Daerah Kabupaten Seluma, bahwa :

- a) Kantor-Kantor Daerah Kabupaten merupakan unsur penunjang Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.
- b) Kantor-Kantor Daerah Kabupaten mempunyai tugas membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dibidangnya.
- c) Kantor-Kantor Daerah Kabupaten mempunyai fungsi :
 - (1) Perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya.
 - (2) Pelayanan penunjang penyelenggaraan pemerintah daerah.

Kantor-Kantor Daerah di Kabupaten Seluma, terdiri dari 4 (empat) Kantor dengan tugas pokok diuraikan sebagai berikut :

- a) Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil (Pasal 34).

Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil mempunyai tugas pokok membantu Bupati untuk melaksanakan koordinasi, perencanaan, pengendalian dan pelaksanaan dibidang Catatan Sipil dan Kependudukan.

- b). Kantor Polisi Pamong Praja (Pasal 35).

Kantor Polisi Pamong Praja mempunyai tugas pokok membantu Bupati untuk menyelenggarakan ketentraman dan ketertiban masyarakat serta melakukan penegakan produk hukum daerah.

c). Kantor Penghubung (Pasal 36).

Kantor Penghubung mempunyai tugas pokok membantu Bupati untuk melaksanakan fungsi pengurusan dibidang teknis, penyelenggaraan pemerintah kabupaten dan urusan tata usaha di Jakarta.

c). Kantor Informasi dan Penyuluhan Pertanian (Pasal 37).

Kantor Informasi dan Penyuluhan Pertanian mempunyai tugas pokok membantu Bupati untuk menyelenggarakan tugas pemerintah daerah dibidang pelayanan informasi dan penyuluhan pertanian.

Menurut Peraturan Daerah Kabupaten Seluma Nomor 04 Tahun 2005 pasal 38 tentang Kecamatan dalam Kabupaten Seluma, bahwa Kecamatan merupakan perangkat daerah yang berfungsi sebagai koordinator penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kerjanya, berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Kecamatan yang terbentuk sebanyak 14 (empat belas) seperti pada tabel 1.

Tabel 1. Nama Kecamatan di Kabupaten Seluma.

No	Kecamatan	No	Kecamatan
1.	Sukaraja	8.	Seluma Utara
2.	Air Periukan	9.	T a l o
3.	Lubuk Sandi	10.	Ulu Talo
4.	Seluma Kota	11.	Ilir Talo
5.	Seluma Barat	12.	Talo Kecil
6.	Seluma Timur	13.	Semidang Alas
7.	Seluma Selatan	14.	Semidang Alas Maras

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Seluma Nomor 04 Tahun 2005 pasal 39, bahwa Kelurahan merupakan perangkat daerah yang bertugas sebagai pelaksana kegiatan, pemberdayaan masyarakat, ketertiban umum dan keamanan serta pemeliharaan fasilitas umum di wilayah kerjanya, berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Camat. Kelurahan yang terbentuk sebanyak 3 (tiga) terdiri dari;

1. Kelurahan Sukaraja.
2. Kelurahan Pasar Tais.
3. Kelurahan Masmambang.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Seluma Nomor 04 Tahun 2005 pasal 40, bahwa Unit Pelaksana Teknis Dinas merupakan perangkat daerah yang berfungsi sebagai unit pelaksana teknis pemerintahan sesuai kebutuhan daerah, berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Kepala Dinas Teknis. Hingga saat ini belum ada UPTD yang dibentuk berdasarkan Keputusan Bupati Seluma.

Namun berdasarkan Keputusan Bupati Seluma pada Tahun 2005 telah dibentuk pula 2 (dua) unit kerja pemerintah daerah yaitu:

1. Badan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kabupaten Seluma dan
2. Badan Koordinasi Penanaman Modal dan Pemberdayaan Usaha Milik Daerah (BKPM-PUMD) setingkat pejabat eselon IIB.

5.2.2. Melakukan Penataan Personil

Sebagai tindak lanjut dan sekaligus merupakan upaya untuk mempersiapkan personil dalam rangka menyongsong Otonomi Daerah, telah dilakukan penataan personil perangkat daerah. Pelaksanaan penataan personil tersebut merupakan langkah awal yang penting untuk penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan daerah. Selanjutnya berdasarkan PP No. 08 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah dan PP No. 04 Tahun 2005 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural, Bupati Seluma mulai Bulan November 2005 telah beberapa kali melaksanakan pelantikan Pejabat Perangkat Daerah, terakhir pada tanggal 9 Juni 2006 terlaksana dengan tertib dan lancar.

Berikut ini adalah jumlah pejabat perangkat daerah Kabupaten Seluma yang telah dilantik tersebut sebagaimana terlihat pada tabel 2.

Tabel 2. Jumlah Pejabat Perangkat Daerah Kabupaten Seluma

No	Eselon	Jumlah (Orang)	Keterangan
1.	II A	1	Sekretaris Daerah
2.	II B	18	Kepala Badan/Dinas
3.	III A	84	Kepala Kantor/Sub Din/Bagian
4.	III A	14	Camat
5.	IV A	112	Kepala Sub Bagian/Seksi/Sub Bidang/Cabang Dinas/Lurah
6.	IV B	3	Sekretaris Kelurahan
	Total	235	

Sumber : Bagian Kepegawaian, Pemerintah Kabupaten Seluma, 2006.

5.2.5. Meningkatkan Kualitas SDM Aparatur Pemerintah

Dalam upaya mewujudkan tersedianya SDM yang handal dan profesional, maka salah satu cara yang ditempuh adalah dengan meningkatkan kemampuan, keahlian serta keterampilan aparatur, baik melalui program tugas belajar ke Perguruan Tinggi Negeri dalam Negeri maupun memberi kesempatan dengan memberikan ijin belajar serta penugasan mengikuti pendidikan penjenjangan maupun penyelenggaraan Diklat dalam jabatan dan Diklat Teknis Fungsional di Kabupaten Seluma. Hasil yang dicapai dalam upaya meningkatkan kualitas SDM Aparatur Pemerintah di Kabupaten Seluma.

Pengiriman tugas belajar ke Program Reguler jenjang Master dan Magister Dalam dan Luar Negeri, dimaksudkan sebagai kesiapan pelaksanaan tugas masa depan Aparatur Pemerintah yang semakin berat. Hal ini sejalan dengan pemberlakuan Otda yang memerlukan SDM berkualitas, sehingga dapat mengelola sumber daya di daerah secara optimal.

Selain melalui Program Reguler, Pemerintah Kabupaten Seluma juga memberikan dukungan moril dengan memberikan Ijin Belajar dan bantuan dana kepada setiap PNS yang ingin melanjutkan kuliah ke jenjang Strata Dua (S-2) Non Reguler di PTN/PTS dalam berbagai jurusan, baik Manajemen, Administrasi Publik maupun Sains.

Disamping itu untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian dalam bidang tertentu, telah dikirim pula 26 orang PNS untuk mengikuti Diklat, Kursus serta Pelatihan Teknis Khusus.

5.2.4. Menyusun Rencana Strategis (Renstra)

Perencanaan Strategis Kabupaten Seluma merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) tahun sampai dengan 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang dan kendala yang ada dan mungkin timbul.

Rencana Strategis (Renstra) Kabupaten Seluma untuk Tahun 2004 sampai dengan 2009, berisi :

a) Visi

Visi Kabupaten Seluma adalah “Terwujudnya Kabupaten Seluma yang Tertib, Aman, Indah dan Sejahtera (TAIS) dengan dukungan sumber daya manusia yang berkualitas dan berahlak mulia melalui optimalisasi petani di daerah”.

b) Misi

Untuk mewujudkan Visi Kabupaten Seluma di masa mendatang, ditetapkan Misi sebagai berikut :

- (1) Meningkatkan penghayatan dan pengalaman nilai-nilai agama dan Pancasila.
- (2) Meningkatkan penegakan supremasi hukum dan hak asasi manusia.
- (3) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia.
- (4) Meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik.
- (5) Meningkatkan perekonomian daerah yang berorientasi kerakyatan.
- (6) Meningkatkan pengelolaan Sumber Daya Alam dan buatan yang berkelanjutan.

(7) Meningkatkan pengelolaan sarana dan prasarana dasar

(8) Meningkatkan kualitas pelayanan prima kepada masyarakat

c) Tujuan

Tujuan Pemerintah Daerah Kabupaten Seluma yang merumuskan
penjabaran Misi dan merumuskan hasil akhir yang akan dicapai dalam
kurun waktu mendatang diprioritaskan pada hal-hal sebagai berikut :

- (1) Meningkatnya kualitas keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- (2) Meningkatnya moral dan etika masyarakat sesuai dengan budaya bangsa.
- (3) Meningkatnya kualitas pendidikan.
- (4) Meningkatnya derajat kesehatan masyarakat.
- (5) Meningkatnya pertumbuhan dan pemerataan ekonomi.
- (6) Meningkatnya produktivitas pertanian dan industri.
- (7) Meningkatnya peran pemerintah, dunia usaha dan masyarakat dalam pembangunan.
- (8) Meningkatnya kualitas pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat.
- (9) Meningkatnya pemantapan penyelenggaraan otonomi daerah.
- (10) Meningkatnya pengelolaan sumber daya alam dan pelestarian fungsi lingkungan hidup.

- (11) Meningkatnya perwujudan pemanfaatan ruang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daya dukung pertumbuhan dan perkembangan daerah.
- (12) Meningkatnya akseptabilitas pemerintah daerah yang akuntabel, transparan, terbuka, dan berdasar aturan hukum.
- (13) Meningkatnya sarana dan prasarana dasar.
- (14) Meningkatnya pengembangan industri pariwisata.

d) Sasaran

Sasaran Pemerintah Daerah Kabupaten Seluma yang merupakan penjabaran dari tujuan yang ingin dicapai atau dihasilkan dalam kurun waktu mendatang, diprioritaskan pada bidang, sebagai berikut:

(1) Bidang Ekonomi:

- a) Terciptanya industri kecil dan menengah yang memiliki daya saing dengan berbasis lokal.
- b) Terwujudnya basis ekonomi yang kuat berdasarkan diversifikasi sektor unggulan dan berdaya saing.
- c) Terciptanya peningkatan produktivitas pertanian, peternakan dan perikanan.
- d) Terciptanya perluasan lapangan kerja dan peningkatan pendapatan.

- e) Terwujudnya ekonomi kerakyatan yang maju.
- f) Terwujudnya kelompok petani, peternak, petani ikan/nelayan yang tangguh.
- g) Tercukupinya kebutuhan sumber daya air sepanjang musim secara merata.
- h) Tercapainya pengelolaan dan pemanfaatan sumber-sumber air secara efektif dan efisien.
- i) Terwujudnya peningkatan mutu prasarana dan sarana objek dan daya tarik wisata serta peningkatan produk wisata.

(2) Bidang Politik:

- (a) Terwujudnya peningkatan profesionalisme aparatur yang mengarah pada kemampuan memfasilitasi dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- (b) Terwujudnya kelembagaan pemerintahan daerah yang dapat memenuhi kebutuhan.

(3) Bidang Hukum:

- (a) Terciptanya lingkungan pemerintahan dan hukum yang kondusif.
- (b) Terwujudnya supremasi hukum, hak asasi manusia dan nilai-nilai sosial budaya yang kondusif.
- (c) Terwujudnya perubahan dan pembaharuan produk hukum dan peraturan perundang-undangan.
- (d) Terwujudnya peningkatan kesadaran hukum dalam masyarakat.

- (4) Bidang Agama;
- (a) Terlihatnya kerukunan hidup umat beragama.
 - (b) Terwujudnya peningkatan kegiatan keagamaan di masyarakat.
 - (c) Tertanamnya nilai-nilai agama sebagai landasan moral, spiritual dan etika dalam penyelenggaraan pemerintah.
 - (d) Terwujudnya peningkatan kualitas pemahaman dan pengamalan masyarakat terhadap sumber dan ajaran agama masing-masing.
- (5) Bidang Pendidikan;
- (a) Terwujudnya peningkatan partisipasi penyelenggaraan pendidikan dasar dan menengah yang berorientasi pada pembinaan akhlak, keterampilan dan kreatifitas siswa.
 - (b) Terwujudnya peningkatan Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam mendukung pemberdayaan masyarakat.
 - (c) Terwujudnya pemerataan dan pelayanan pendidikan yang berkualitas dengan mewujudkan peran serta masyarakat.
- (6) Bidang Sosial dan Budaya;
- (a) Terwujudnya penurunan angka kematian bayi dan ibu.
 - (b) Terwujudnya peningkatan status gizi masyarakat.
 - (c) Terwujudnya penurunan angka kesakitan dan kematian karena penyakit.
 - (d) Terwujudnya pemerataan jangkauan pelayanan kesehatan pada masyarakat.

- (e) Terwujudnya peningkatan peran serta masyarakat dalam Jaminan Pemeliharaan Kesehatan Masyarakat (JPKM) dan pemberdayaan masyarakat dalam perilaku hidup bersih dan sehat.
- (7) Bidang Pembangunan Daerah;
- (a) Terwujudnya pemberdayaan masyarakat dalam pembangunan perdesaan.
 - (b) Tersedianya sarana, prasarana pembangunan daerah yang terpadu.
- (8) Bidang Sumber Daya Alam dan Lingkungan Hidup;
- (a) Terwujudnya peningkatan kualitas sumber daya alam dan fungsi lingkungan hidup.
 - (b) Terwujudnya peningkatan kesadaran dan peran masyarakat, dunia usaha dalam optimalkan pemanfaatan sumber daya alam dan pelestarian fungsi lingkungan hidup.
 - (c) Terlindungnya kawasan konservasi sumber daya alam dan lingkungan hidup dari kerusakan dan perubahan peruntukan.
 - (d) Terwujudnya pemanfaatan ruang yang serasi dan seimbang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daya dukung pertumbuhan daerah.

Pemerintah Kabupaten Seluma berdasarkan kewenangan daerah yang diberikan oleh Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan menetapkan Peraturan Daerah. Salah satu Peraturan Daerah yang ditetapkan adalah PERDDA Nomor 04 Tahun 2005 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Seluma.

Kebijakan restrukturisasi kelembagaan Pemerintah Kabupaten Seluma diatas, diperjelas berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pejabat yang berwenang.

Menurut Ketua Komisi A DPRD Kabupaten Seluma Firin Wibisono, bahwa:

“Di Kabupaten Seluma, telah dilaksanakan restrukturisasi kelembagaan pemerintah daerah yang mulai dilaksanakan pada tanggal 19 Oktober 2005. Bentuk restrukturisasinya adalah dengan mengadakan penataan kelembagaan yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah Kabupaten Seluma Nomor 04 Tahun 2005, dengan bentuk masing-masing 2 (dua) strata jabatan dalam satu organisasi di bawah pimpinan Unit (Badan, Dinas, Kantor, Kecamatan dan Kelurahan). Wawancara, Tanggal 22 Juni 2006).

Selanjutnya Kepala Bagian Kepegawaian, yaitu Yulian Zaherwan, menyatakan bahwa :

restrukturisasi di Kabupaten Seluma akan dilaksanakan, dengan melakukan pengembangan, penggabungan atau pemekaran serta pembentukan Dinas Baru”. (Wawancara, Tanggal 22 Juni 2006).

Sedangkan informasi yang diberikan oleh Johan Husdi, selaku Kepala Bagian Hukum dan Organisasi, menyebutkan bahwa:

daerah di Kabupaten Seluma ini telah dilaksanakan dan ditetapkan sesuai ramping struktur kaya fungsi, maka bentuk restrukturisasi dari organisasi ada dan mempunyai kesamaan rumpun diintegrasikan. Dinas Pertanian, Kelautan dan Transmigrasi, setelah dilaksanakan restrukturisasi, menjadi 3 (tiga) Dinas yaitu; 1).Dinas Pertanian dan Perkebunan. 2) Dinas Kelautan, Perikanan dan Perternakan dan 3) Dinas transmigrasi dan Tenaga Kerja. Kemudian Dinas Kimpraswail, Perhubungan dan Pertambangan menjadi Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Perhubungan, Kebudayaan dan Pariwisata dan Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral". (Wawancara, tanggal 26 Juni 2006).

Dari hasil wawancara diatas, dapat dikatakan bahwa restrukturisasi kelembagaan daerah yang dilaksanakan di Kabupaten Seluma berdasarkan Peraturan Daerah telah melakukan pengembangan organisasi. Dimana dilakukan pemekaran beberapa organisasi yang mempunyai kesamaan rumpun dan fungsi.

Alasan dilakukannya restrukturisasi kelembagaan daerah pada Kabupaten Seluma, ditunjukkan dari hasil wawancara dari Firin Wibisono, selaku Ketua Komisi A DPRD Kabupaten Seluma menjelaskan sebagai berikut ini:

restrukturisasi dilaksanakan bukan karena kelembagaan pemerintah daerah tidak mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan, tetapi oleh karena adanya perubahan kebijaksanaan dalam penyelenggaraan pemerintahan, khususnya dalam rangka Otonomi Daerah sebagaimana Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan peraturan pelaksanaan serta dalam rangka menyesuaikan dengan kebutuhan, kemampuan dan kondisi yang ada. Bentuk kelembagaan pemerintah daerah sebelum dilakukannya restrukturisasi adalah sekretariat, yang terdiri dari 2 (dua) Asisten dengan 6(enam) Bagian,2 (dua) Badan, 1(satu) Kantor, 7 (tujuh) Dinas, 5 (lima) Kecamatan, 3(tiga) Kelurahan dan 171 (seratus tujuh puluh satu) Desa. Kekuatan dari bentuk pemerintahan sebelum restrukturisasi, adalah (1) Pada umumnya semua kegiatan dari organisasi dibiayai oleh Pemerintah Pusat, (2) Dalam struktur organisasi terdapat Eselon IV yang memungkinkan dilakukannya pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih baik dan (3) Sistemnya yang sentralistik dalam hal kewenangan

organisasi. Sedangkan beberapa faktor kelemahannya, adalah (1) Besaran organisasi tidak diimbangi dengan besaran alokasi biaya dari Pemerintah Pusat, (2) Kewenangan yang terbatas, dan (3) Kebijakan pusat sering tidak sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan daerah” (Wawancara, Tanggal 23 Juni 2006).

Senada dengan hasil wawancara diatas Roesman Effendi, selaku Kepala Bagian Penyusunan Program, menyatakan bahwa :

“Restrukturisasi dilakukan bukan karena Pemda tidak mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan, akan tetapi karena mengimbangi pelaksanaan otonomi daerah berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2005, ditambah dengan adanya kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Pusat termasuk adanya kepentingan daerah” (Wawancara, Tanggal 26 Juni 2006).

Sedangkan pendapat dari Budiman Sakti, selaku Kepala Bagian Bidang Penelitian dan Pengembangan Bappeda Seluma menyebutkan bahwa:

“Pelaksanaan restrukturisasi di Kabupaten Seluma diarahkan pada organisasi yang efisien, sehingga dapat dihindari adanya kesamaan tugas dan fungsi dari Dinas yang berbeda sesuai dengan kebutuhan daerah. Sebelum dilakukannya restrukturisasi, bentuk kelembagaan pemerintah daerah banyak sekali dan memberi kesan organisasi “Kurus” akan tetapi mempunyai fungsi dua sampai empat lembaga teknis berbeda. Kekuatan dari bentuk ini hanya pada jumlah personil dan struktur organisasi yang tidak begitu banyak, sehingga diharapkan mampu mengurangi biaya beban pemda. Sedangkan kelemahannya adalah bidang pekerjaan ditangani oleh lebih dari satu lembaga, menjadi kurang profesional, lambat dan kekurangan petugas. Beberapa lembaga yang mempunyai kesamaan fungsi ini pada pelaksanaannya sering meninggalkan aspek koordinasi, sehingga kebijakan yang dibuat satu sama lain tidak bersinggungan” (Wawancara, tanggal 23 Juni 2006).

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan restrukturisasi di Kabupaten Seluma diarahkan untuk menjadikan organisasi efisien dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah, serta dihindari

adanya *overlapping* tugas dan fungsi dari Dinas-dinas yang sudah ada, sehingga diupayakan pengembangan organisasi. Hal ini dilakukan karena dengan banyaknya personil ternyata tidak menjadikan pelayanan lebih baik, bahkan cenderung mempertinggi pembiayaan yang harus dikeluarkan oleh pemerintah daerah.

Selain diarahkan untuk efisiensi dan mewujudkan terlaksananya otonomi daerah yang utuh, bulan dan bertanggung jawab, beberapa upaya telah dilakukan dalam rangka restrukturisasi. Upaya tersebut digambarkan oleh Yulian Zaherwan, selaku Kepala Bagian Kepegawaian, sebagai berikut:

Upaya yang dilakukan pemerintah sehubungan dengan pelaksanaan restrukturisasi adalah dengan mengadakan penataan kelembagaan, penataan personil dan peningkatan Sumber Daya Aparatur, peraturan penyelenggaraan, sarana dan prasarana serta dokumentasi. Beberapa hal yang mendukung pelaksanaan restrukturisasi adalah adanya pelimpahan PNS Pusat menjadi PNS Daerah yang diikuti dengan kebijakan penganggarannya serta makin luasnya kewenangan yang dimiliki Pemerintah Daerah dalam mengatur, merencanakan dan melaksanakan kebijakan restrukturisasi. Selain itu terdapat beberapa kendala yang menyertai restrukturisasi, antara lain singkatnya waktu persiapan pelaksanaan restrukturisasi, terbatasnya anggaran dan pedoman pelaksanaan". (Wawancara, Tanggal 22 Juni 2006).

Dari hasil wawancara dengan Budiman Sakti, selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan Bappeda Kabupaten Seluma, bahwa :

"Upaya pemerintah Kabupaten Seluma dalam rangka restrukturisasi antara lain dengan mendata/menginventarisir Dinas yang ada baik di daerah maupun Dinas Vertikal, yang meliputi personil, pembiayaan maupun aset, juga menginventarisir jabatan atau Eselon yang ada, serta menyusun kelembagaan organisasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah. Faktor yang mendukung terlaksananya restrukturisasi antara lain (1) Menyusun organisasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah, (2) Struktur organisasi lebih ramping yang akan berpengaruh lebih efisien dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, dan (3) Terdapatnya Undang-Undang dan peraturan lainnya yang mendukung untuk segera melaksanakan restrukturisasi kelembagaan. Bila terdapat faktor pendukung, pastilah ada kendala. Dalam hal ini kendala atau hambatan sehubungan dengan pelaksanaan

restrukturisasi, adalah banyaknya personil yang tidak memenuhi pangkat untuk menduduki jabatan yang ada. Solusinya adalah dengan menempatkan personil pada jabatan minimal selama 1 (satu) tahun dan diusulkan kenaikan satu tingkat untuk menduduki jabatannya secara definitif". (Wawancara, tanggal 23 Juni 2006).

Menurut Kepala Bagian Kepegawaian Yulian Zaherwan, bahwa:

"Upaya-upaya yang telah dilakukan sehubungan dengan restrukturisasi di Kabupaten Seluma adalah penataan personil bersamaan dengan awal proses penataan kelembagaan, yaitu inventarisasi personil baik yang sudah memiliki Eselon maupun yang Non Eselon, penerbitan SK-SK, pemindahan gaji PNS dari Pusat ke Daerah, konsultan teknis tim ke Propinsi/Pusat dan melakukan evaluasi. Restrukturisasi ini tampaknya akan berjalan dengan baik, karena terdapat beberapa hal yang mendukung, yaitu terdapatnya peraturan perundang-undangan yang mengatur petunjuk pelaksanaannya, atensi dari pimpinan, keterpaduan antara tim dan unit kerja terkait dalam melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan restrukturisasi serta hubungan yang harmonis antara eksekutif dan lembaga legislatif (DPRD)". (Wawancara, Tanggal 28 Juni 2006).

Dari upaya-upaya yang telah dilakukan pemerintah daerah Kabupaten Seluma dalam melaksanakan restrukturisasi, menunjukkan bahwa banyaknya faktor pendukung memudahkan dalam mewujudkan tujuan dilaksanakan restrukturisasi, yaitu terwujudnya otonomi daerah. Faktor pendukung yang utama adalah dimilikinya personil atau PNS sebagai Sumber Daya Aparatur yang dimiliki Pusat untuk dilimpahkan ke Daerah. Struktur organisasi yang dimiliki, memudahkan untuk dilakukan perampingan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian, sehingga dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian, sehingga memudahkan untuk melakukan penggabungan. Selain itu terdapatnya peraturan perundang-undangan yang mengatur pelaksanaannya.

Kepala Sub Bagian Mutasi Bagian Kepegawaian Hendarsyah, menyatakan bahwa :

“Restrukturisasi berpengaruh pada jabatan seseorang. Di satu sisi, pelaksanaan restrukturisasi memungkinkan seseorang bisa naik eselonnya, namun disisi lain, bahwa dengan dihapuskannya Eselon IIIB, maka seorang yang pangkatnya tidak memungkinkan naik ke Eselon IIIA, maka yang bersangkutan harus rela untuk melepaskan jabatannya”. (Wawancara, Tanggal 22 Juni 2006).

Sama halnya dengan pernyataan di atas Rusdi Arifin, selaku Kepala Bagian Pemerintahan Umum, menyatakan bahwa :

“Pelaksanaan restrukturisasi berpengaruh sekali pada jabatan seseorang, mungkin karena pangkat yang diwajibkan, jabatan yang didasarkan/disesuaikan dengan latar belakang pendidikannya dan pertimbangan lainnya sebagaimana yang diatur didalam ketentuan yang ada” (Wawancara, tanggal 23 Juni 2006).

Pelaksanaan restrukturisasi memang akan membawa pengaruh yang besar atas jabatan seorang pegawai, terutama dalam kepangkatan yang dimilikinya. Dengan penyesuaian kewenangan daerah, harus pula dilakukan penyesuai untuk personil atau pegawainya. Dengan penempatan pegawai pada tempat yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kepengkatannya, tidak menutup kemungkinan akan diperoleh pegawai yang memiliki keahlian dan keandalan pada bidang tertentu yang dikuasainya.

Penyesuaian pada organisasi pemerintah Kabupaten Seluma, dipertegas oleh Budiman Sakti, selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan BAPPEDA Kabupaten Seluma bahwa:

“Restrukturisasi organisasi Pemerintah Kabupaten Seluma dilaksanakan sebelum penyusunan Renstra Kabupaten Seluma. Idealnya, Renstra disusun dan ditetapkan terlebih dahulu, baru kemudian menyusun kebutuhan organisasi Pemerintah Daerah dengan jalan meningkatkan kapasitas beberapa unit kerja dan atau menggabungkan dengan unit lain, sehingga secara keseluruhan unit-unit organisasi tersebut mampu melaksanakan misi Pemerintah Kabupaten Seluma dalam mencapai visinya.

Adapun Unit Kerja yang perlu ditingkatkan kapasitasnya, antara lain:

- (1). Bidang Peternakan, dapat ditingkatkan menjadi Kantor Peternakan. Hal ini dipandang perlu, karena sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Potensi Sumberdaya alam sangat mendukung dan spesifikasi teknis pekerjaannya sangat berbeda dengan pertanian, kelautan maupun perikanan.
 - (2) Badan Diklat menurut hemat saya belum perlu bagi sebuah Kabupaten Pemekaran yang mempunyai volume pekerjaan relatif kecil, mengingat keadaan keuangan daerah yang sangat minim. Apalagi bila dilihat dari letak Kabupaten Seluma, sangat dekat dengan Diklat Propinsi Bengkulu. Maka dalam rangka peningkatan SDM aparaturnya cukup mengirimkan peserta saja ke Diklat Propinsi. Untuk peningkatan SDN tenaga teknis dapat mengirim peserta ke Diklat Pertanian Propinsi Bengkulu.
- (3) Bagian Analisa Dampak Lingkungan di Setda Kabupaten Seluma, dapat ditingkatkan menjadi Kantor Analisa Dampak Lingkungan Hidup (AMDAL). Alasan yang mendasari hal ini adalah cakupan pekerjaan yang besar, kompleks dan multi sektor, sehingga tidak cukup hanya ditangani oleh Bagian saja. Di samping itu perlu juga ditingkatkan kapasitasnya agar mampu melakukan fungsi koordinasi, integrasi dan sinkronisasi program dengan baik.
- (4) Bidang Pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD), dapat ditingkatkan menjadi Kantor, dengan alasan cakupan pekerjaan yang luas, disamping fungsi koordinasinya cukup kental.” (Wawancara, Tangga; 30 Juni 2006).

Yulian Zaherwan, memberikan tambahan informasi sehubungan dengan restrukturisasi kelembagaan pemerintah Daerah, sebagai berikut :

“Pada Sekretariat untuk Bagian Kepegawaian, seyogyanya ditingkatkan menjadi Kantor Kepegawaian Daerah. Untuk optimalisasi penanganan kebersihan wilayah dan memotivasi masyarakat dalam berpartisipasi terhadap kebersihan serta pelayanan kebersihan pada masyarakat (sanitasi), sebaiknya Dinas Kebersihan berdiri sendiri. Selanjutnya, dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat diperlukan penguatan Perangkat Daerah (Kecamatan) baik kuantitas maupun kualitasnya” (Wawancara, Tanggal 29 Juni 2006).

Pendapat dari Jelas Bapak Hekules Jeraim, selaku Asisten Pemerintahan

Setda Kabupaten Seluma, sehubungan dengan restrukturisasi adalah :

“Struktur Organisasi Pemerintah Kabupaten saat ini masih belum sepenuhnya sesuai untuk memenuhi kebutuhan dalam rangka pencapaian visi dan misi Kabupaten Seluma Tahun 2004 sampai 2009. Pada awal pembentukan organisasi, masih belum dapat diidentifikasi kebutuhan organisasi yang dapat mewujudkan visi dan misi Kabupaten Seluma. Disamping itu, Pemerintah Kabupaten masih baru memulai menjalankan kewenangan dalam rangka Otonomi Daerah. Terlebih lagi dengan diterbitkannya Renstra, maka struktur organisasi Pemerintah Kabupaten perlu disesuaikan.

Melihat faktor-faktor tersebut, maka ada beberapa lembaga perangkat daerah yang perlu di evaluasi atau di kaji ulang, antara lain :

- (b) Sekretariat, perlu dikaji keselarasan Bagian Perekonomian sebagai unsur Staff yang memberikan layanan bagi perumusan kebijakan.
 - (c) Bagian Keuangan, perlu adanya Sub Bagian Gaji.
 - (d) Dinas Pertanian dan Perkebunan perlu ada pemisahan mengingat beban kerja dan perbedaan jenis komoditas.
 - (e) Bagian Limnas perlu dikembangkan organisasinya, menjadi Kantor karena Bagian Linmas menjalankan fungsi koordinasi lintas sektoral”.
- (Wawancara, 24 Juni 2006).

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa restrukturisasi dilakukan dengan meningkatkan kapasitas unit kerja serta penggabungan beberapa unit kerja, agar dihasilkan efisiensi pengelolaan pemerintah daerah.

BAB VI

EFISIEN DAN EFEKTIVITAS RESTRUKTURISASI

Untuk menilai apakah restrukturisasi perangkat daerah yang dilakukan oleh pemerintah daerah Kabupaten Seluma, telah efektif dan efisien dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain;

- a. Skor Nilai Berdasarkan PP Nomor 8 Tahun 2003.
- b. Susunan Organisasi Perangkat Daerah yang Terbentuk.
- c. Jumlah Jabatan Struktural yang Terbentuk.
- d. Volume Pekerjaan Berdasarkan Tugas Pokok dan Fungsi.
- e. Proses Pelayanan Kepada Masyarakat.
- f. Waktu dan Kecepatan Penyelesaian Pelayanan Masyarakat.
- g. Biaya Yang Dibutuhkan Untuk Melayani Masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diperoleh keterangan sebagai berikut:

6.1. Restrukturisasi Perangkat Daerah Yang Efektif.

6.1.1. Skor Nilai Berdasarkan PP Nomor 8 Tahun 2003.

Berdasarkan hasil analisa data yang dilakukan oleh Bagian Hukum dan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma pada Tahun 2004, total nilai masing-masing bidang/ sektor sebagian besar belum memenuhi persyaratan untuk di jadikan sebuah Dinas/ Badan dan Kantor. Akan tetapi berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2005, masih tetap dilaksanakan pengembangan organisasi perangkat daerah Kabupaten Seluma. Untuk lebih jelas dapat di lihat pada tabel 3, sebagai berikut:

Tabel 3. Skor Nilai masing-masing Sektor/ Bidang Se-Kab. Seluma.

No.	Sektor / Bidang	Total Nilai	Keterangan
1	Pekerjaan Umum.	760	Layak
2	Pertanian dan Perkebunan	780	Layak
3	Energi dan Sumber Daya Mineral	720	Tidak Layak
4	Perindustrian dan Perdagangan	710	Tidak Layak
5	Kelautan. Perikanan dan Peternakan	750	Layak
6	Kehutanan	715	Tidak Layak
7	Koperasi dan UKM	700	Tidak Layak
8	Pendidikan Nasional	810	Layak
9	Kesehatan	830	Layak
10	PMD, Sosial dan KB	690	Tidak Layak
11	Perhubungan, Budaya dan Wisata	710	Tidak Layak
12	Transmigrasi dan Tenaga Kerja	680	Tidak Layak
13	LH, Pera dan Pembangunan DT	450	Tidak Layak
14	Pendapatan Daerah	740	Tidak Layak
15	Badan Perencana Pembangunan Daerah	750	Layak
16	Inspektur Kabupaten	700	Tidak Layak
17	Kependudukan dan Capil	500	Tidak Layak
18	Polisi Pamong Praja	460	Tidak Layak
19	Penghubung	450	Tidak Layak
20	Informasi dan Penyuluhan Pertanian	440	Tidak Layak
21	RSUD	670	Tidak Layak

Sumber : Bagian Hukum dan Organisasi Setade Kabupaten Seluma Tahun 2005

Dari 14 (empat belas) Dinas yang dibentuk berdasarkan Perda Nomor 4 Tahun 2005 ternyata hanya 5 (lima) Dinas yang memenuhi persyaratan, sedangkan 9 (sembilan) Dinas lainnya belum layak untuk ditetapkan menjadi suatu Dinas tersendiri. Demikian pula Badan dan Kantor yang dibentuk, sebagian besar belum layak untuk dijadikan suatu Badan atau Kantor. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah di Kabupaten Seluma, belum layak tetapi ditetapkan sebagai perangkat daerah berdasarkan Perda.

Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma berdasarkan Perda Nomor 4 Tahun 2005 terdiri dari; Sekretaris Daerah, 3 (tiga) Asisten Sekretaris Daerah, 12 (dua belas) Bagian dan 36 (tiga puluh enam) Sub Bagian. Menurut pasal 16 Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003, Sekretariat Daerah Kabupaten/ Kota sebanyak-banyaknya 3 (tiga) Asisten Sekredaris Daerah. Asisten Sekda sebanyak-banyaknya terdiri dari 4 (empat) Bagian dan Bagian sebanyak-banyaknya terdiri dari 3 (tiga) Sub Bagian. Hal ini menunjukkan bahwa perangkat daerah Kabupaten Seluma yang dibentuk adalah Pola Maksimal.

6.1.2.Susunan Organisasi Perangkat Daerah yang Terbentuk.

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2005 ditetapkan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma terdiri dari; Sekretaris Daerah, 3 (tiga) Asisten Sekretaris Daerah, 12 (dua belas) Bagian dan 36 (tiga puluh enam) Sub Bagian. Hal ini menunjukkan pengembangan organisasi, bila dibandingkan dengan Keputusan Bupati Seluma Nomor 22 Tahun 2003, Sekretariat Daerah hanya terdiri dari; Sekretaris Daerah, 2 (dua) Asisten Sekretaris Daerah, 6 (enam) Bagian dan 18 (delapan belas) Sub Bagian.

Pengembangan Organisasi (PO) dapat saja dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja pemerintah daerah. PO bertujuan untuk mempercepat pelayanan kepada masyarakat. PO juga merupakan salah satu upaya Pemda untuk mempecepat pembangunan daerah sesuai aspirasi dan keinginan masyarakat dalam rangka mewujudkan tujuan otonomi daerah.

6.1.3. Jumlah Jabatan Struktural yang Terbentuk.

Jumlah jabatan struktural yang terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2005 adalah sebanyak 52 (lima puluh dua). Jumlah jabatan struktural ini mengalami peningkatan, jika dibandingkan dengan Keputusan Bupati Seluma Nomor 22 Tahun 2003. Di mana jumlah jabatan struktural yang ada hanya 27 (dua puluh tujuh).

Penambahan jumlah jabatan struktural dapat saja dilakukan oleh Pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan kinerja dan pelayanan kepada masyarakat. Penambahan jumlah jabatan struktural ini, tentu meningkatkan biaya rutin, biaya operasional dan biaya pembangunan. Oleh sebab itu penambahan jabatan struktural harus memperhatikan keadaan keuangan daerah.

Jika berdasarkan analisa bahwa penambahan jumlah jabatan struktural dapat menimbulkan pemborosan pembiayaan daerah, maka struktur organisasi yang dibentuk perlu ditinjau ulang. Hal ini perlu dilakukan dalam rangka efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas penggunaan anggaran belanja daerah. Dengan demikian diharapkan pelaksanaan anggaran di daerah berbasis kinerja (*performance based budgeting*).

6.1.4. Volume Pekerjaan Berdasarkan Tugas Pokok dan Fungsi.

Berdasarkan Peraturan Bupati Seluma Nomor 12 Tahun 2005 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma, maka volume pekerjaan masing-masing jabatan struktural makin berkurang. Akan tetapi Tupoksi jabatan struktural lebih terperinci, lebih khusus dan lebih spesifik. Sehingga diharapkan seorang pejabat struktural lebih menguasai tugas tanggung jawabnya (*professionalisme*).

Di sisi lain seiring dengan makin spesifiknya uraian tugas masing-masing jabatan struktural, menyebabkan makin panjangnya rantai birokrasi penyelesaian suatu pekerjaan tertentu. Untuk menyusun anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) harus melibatkan Bappeda, Bagian Sunram dan Bagian Keuangan. Sebelum restrukturisasi perangkat daerah, penyusunan APBD cukup diselesaikan oleh Bappeda dan Bagian Keuangan di setuju oleh DPRD. Hal ini disebabkan Sub. Bagian Penyusunan Program dan Sub. Bagian Anggaran, bertanggung jawab kepada Bagian Keuangan Setda Kabupaten Seluma.

6.1.5. Proses/ Birokrasi Pelayanan Kepada Masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap masyarakat yang pernah menikmati pelayanan dari Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma sebelum dan sesudah dilakukan perubahan struktur organisasi perangkat daerah sesuai Perda Nomor 4 Tahun 2005 sebanyak 26 responden, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- A. Sebagian besar responden 17 (65%) merasakan bahwa proses pelayanan jasa yang diberikan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma Cukup panjang, 5 (19%) sedang dan 4 (15%) menyatakan pendek (point 1).

- B. Birokrasi dalam menyelesaikan urusan di Pemda Seluma dirasakan oleh sebagian besar responden 15 (57%) berbelit-belit, 6 (23%) biasa dan 4 (15%) tidak berbelit-belit (point 3).
- C. Sebagian besar responden 16 (61%) dalam menyelesaikan urusan di Pemda Seluma sering mengalami kesulitan, karena petugasnya pilih kasih/ tidak adil, 6 (24%) biasa dan 4 (15%) tidak mengalami kesulitan (point 4).
- D. Sebagian responden 9 (34%) menyatakan bahwa makin bertambah banyak meja yang harus dilewati untuk menyelesaikan urusan di Pemda Seluma, 14 (53%) biasa dan 3 (11%) makin berkurang (point 2).
- E. Sebagian responden 19 (73%) merasakan kurang puas terhadap pelayanan jasa yang diberikan oleh Pemda Seluma bila dibandingkan waktu yang lalu, 4 (15%) sedang dan 3 (11%) telah puas (point 7).
- F. Sebagian besar responden 16 (61%) merasakan pelayanan yang diberikan Pemda Seluma belum sesuai harapan, 6 (24%) biasa dan 4 (15%) sudah sesuai harapan (point 8).

(Lampiran 4. Rekapitulasi Jawaban Penilaian Efektivitas Organisasi).

6.2. Restrukturisasi Perangkat Daerah Yang Efisien.

6.2.1. Waktu Penyelesaian Pekerjaan.

Berdasarkan penilaian 26 responden yang telah pernah merasakan perbedaan pelayanan yang diberikan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma sebelum dan sesudah restrukturisasi perangkat daerah Kabupaten Seluma adalah sebagai berikut;

1. Sebagian 18 (69%) diantara responden menyatakan bahwa pelayanan jasa yang mereka terima dari Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma membutuhkan waktu yang cukup lama, 5 (19%) sedang dan 3 (11%) cepat (point 6).
2. Untuk menyelesaikan 1 (satu) macam urusan di Pemda Kabupaten Seluma, menurut pernyataan sebagian besar responden cukup panjang 17 (65%), 5 (19%) sedang dan 4 (15%) pendek (point 6).
3. Sebagian 19 (73%) responden merasakan bahwa pelayanan jasa yang diberikan oleh Pemda Seluma belum memuaskan, 4 (15%) sedang dan 3 (11%) puas (point 7).
4. Menurut pendapat sebagian besar 15 (57%) responden bahwa penyelesaian urusan di Pemda Seluma dirasakan belum efisien, 6 (23%) sedang dan 5 (19%) sudah efisien (point 13).

(Lampiran 5. Rekapitulasi Jawaban Penilaian Efisiensi Organisasi).

6.2.2. Biaya Pelayanan Kepada Masyarakat.

Menurut pengalaman 26 responden yang pernah menerima pelayanan jasa dari Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma, terdapat perbedaan antara sebelum dan sesudah dilakukan perubahan struktur organisasi perangkat daerah. Adapun perbedaan yang dirasakan antara lain:

1. Untuk menyelesaikan suatu urusan di Pemda Seluma, menurut pernyataan sebagian besar responden 18 (69%) membutuhkan biaya yang cukup mahal, 6 (23%) sedang dan 2 (7%) murah (point 10).

2. Biaya yang dikeluarkan untuk menyelesaikan urusan di Pemda Seluma, dirasakan sebagian besar responden 17 (65%) merasa mahal, 5 (19%) sedang dan 4 (15%) murah (point 9).
3. Menurut pendapat sebagian besar responden 16 (61%) untuk menyelesaikan urusan di Pemda Seluma tergolong mahal, 5 (19%) sedang dan 4 (15%) murah (point 12)-

6.3. Pendapat Umum Responden Terhadap Pengaruh Restrukturisasi.

Bila ditanyakan bagaimana tanggapan umum responden terhadap dampak implementasi kebijakan restrukturisasi kelembagaan pemerintah daerah Kabupaten Seluma, dari 26 responden menyatakan sebagai berikut:

1. Perubahan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Seluma, tergolong kurang efektif karena tidak diikuti dengan peningkatan pelayanan kepada masyarakat 21 (80%) responden (point 2).
2. Perubahan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Seluma, tergolong kurang efisien karena peningkatan belanja daerah belum dapat memberikan kepuasan terhadap pelayanan masyarakat 20 (77%) responden (point 3).
3. Perubahan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Seluma belum sesuai dengan potensi sumberdaya alam, karena sebagian besar Dinas/ Instansi yang dibentuk belum banyak volume pekerjaan yang akan dilaksanakan 17 (65%) responden (point 4).

4. Perubahan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Seluma belum sesuai dengan potensi sumberdaya manusia, karena belum tersedia sumber daya manusia pegawai maupun masyarakat yang membutuhkan 18 (69%) responden (point 5)..
5. Perubahan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Seluma belum sesuai keadaan keuangan daerah, karena sebagian besar APBD bersumber dari Dana Alokasi Umum (DAU) bukan dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) 20 (77%) responden (point 6).
6. Memberikan saran kepada pemerintah daerah, perlu dilakukan peninjauan ulang terhadap Dinas/ Instansi yang kurang efektif dan efisien dalam rangka mempercepat tercapainya tujuan otonomi daerah 15 (57%) responden (point 7).

BAB VII

PEMBAHASAN HASIL

7.1. Implementasi Kebijakan.

Sejalan dengan tuntutan reformasi di segala bidang pemerintah telah menetapkan kebijakan baru tentang Sistim Pemerintahan Negara Republik Indonesia. Hal ini ditetapkan berdasarkan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Kebijakan ini membawa kehidupan baru dalam penyelenggaraan pemerintahan di daerah.

Perubahan yang nyata dalam sistim pemerintahan itu adalah menyerahkan kewenangan pemerintahan pusat kepada daerah. Pemerintah pusat memberikan kekuasaan yang utuh kepada daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat secara luas, utuh, nyata dan bertanggung jawab dalam lingkup Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Perubahan kebijakan pemerintahan dari sentralisasi menjadi desentralisasi melahirkan Otonomi Daerah, yang saat ini sedang dilaksanakan secara positif oleh setiap daerah kabupaten/ kota di seluruh Indonesia. Pemberian kewenangan ini memberikan ruang gerak yang semakin besar dan bebas bagi daerah untuk mengembangkan potensinya secara maksimal. Oleh sebab itu bentuk pengakuan, penghormatan dan penghargaan yang diberikan oleh Pemerintah Pusat merupakan langkah awal bagi daerah kabupaten/ kota untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat daerah sendiri secara utuh, luas, nyata dan bertanggung jawab.

Otonomi Daerah dapat dilaksanakan dengan baik apabila diikuti dengan penataan visi, misi dan tujuan organisasi. Selanjutnya dilakukan analisa peluang dan tantangan. Berdasarkan hasil analisa dapat diambil berbagai kebijakan yang merupakan terobosan baru berorientasi masa depan dalam rangka mewujudkan tujuan otonomi daerah yang efektif dan efisien.

Adapun kebijakan yang ditempuh antara lain; penataan visi-misi, penataan (restrukturisasi) kelembagaan pemerintah daerah, penataan personil dan pengembangan sumber daya manusia. Restrukturisasi kelembagaan pemerintah daerah dilakukan agar pelaksanaan otonomi daerah dapat berjalan sesuai dengan rencana, terutama kesiapan untuk menuju ke arah pemerintahan yang baik (*good governance*).

Pelaksanaan otonomi daerah dapat dilaksanakan secara bulat dan utuh dilakukan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian sampai evaluasi, sehingga dapat terwujud peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Sedangkan perwujudan bertanggung jawab adalah konsekuensi pemberian hak dan kewenangan dalam wujud tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan, menjadi kewenangan daerah.

Guna mendukung kelancaran pelaksanaan otonomi daerah yang efektif dan efisien, maka perlu dilakukan penataan personil sesuai dengan pendidikan, pengetahuan dan keterampilan aparatur. Selanjutnya perlu didukung oleh peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia, kemampuan keuangan daerah, peningkatan pengawasan dan pelaksanaan analisa fungsi organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Suara Pembaruan (2002; 49) disimpulkan bahwa:

” Pemerintah Daerah dalam melaksanakan otonomi nyata dan bertanggung jawab, tidak akan dapat melaksanakan fungsinya secara efektif dan efisien tanpa adanya dukunga biaya yang cukup untuk memberikan pelayanan dan pembangunan. Di mana kemampuan keuangan daerah merupakan salah satu dasar kriteria untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Untuk itu perlu peningkatan kualitas sumber daya manusia, sehingga aparatur menjadi profesional dan inovatif dalam menggali sumber-sumber baru pendapatan asli daerah”.

Sehubungan dengan itu pemerintah Kabupaten Seluma telah menetapkan kebijakan Restrukturisasi Perangkat Daerah berdasarkan Peraturan Daerah (PERDA) Nomor 4 Tahun 2005 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Seluma.

7.2. Restrukturisasi Kelembagaan Pemda.

Pelaksanaan restrukturisasi kelembagaan pemerintah daerah di Kabupaten Seluma selain diarahkan untuk menjadikan organisasi efisien dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah, juga untuk menghindari adanya *overlapping* tugas dan fungsi dari Dinas-Dinas yang sudah ada, sehingga terjadinya suatu perampangan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja pemerintah.

Menurut Sedarmayanti (2003: 58) bahwa:

“Penataan ulang suatu organisasi harus memiliki 4 (empat) unsur pokok; 1). Perubahan yang dilakukan dalam organisasi bersifat mendasar seperti visi, misi, tujuan organisasi dan aturan operasional. 2). Perekayasa organisasi harus mengenai akar permasalahan. 3). Menghasilkan perubahan yang bersifat terobosan baru yang berorientasi ke masa depan dan 4). Berorientasi kepada proses kerja suatu organisasi yang membutuhkan masukan untuk menghasilkan keluaran yang memiliki nilai tambah”.

Beberapa upaya telah dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Seluma sehubungan dengan kebijakan restrukturisasi kelembagaan pemerintah daerah guna mewujudkan otonomi daerah. Upaya yang dimaksud, adalah :

1) Melakukan Restrukturisasi Organisasi

Restrukturisasi organisasi dilakukan dengan merampingkan Dinas/Bagian yang memiliki kesamaan tupoksi, dengan menyetujui dan menetapkan beberapa Peraturan Daerah yang mendukungnya, sehingga terbentuk struktur organisasi baru yang lebih memiliki fungsi yang padat.

2) Melakukan Penataan Personil

Terhadap personil/ aparat pemerintah daerah dilakukan penataan dilakukan penyesuaian untuk dapatnya beradaptasi dengan kondisi pemerintahan yang baru sesuai kewenangan daerah mengatur daerahnya sendiri.

3) Meningkatkan Kualitasnya SDM Aparatur Pemerintah

Kualitas SDM Aparatur Pemerintah Daerah ditingkatkan kualitasnya melalui tugas belajar maupun diklat, agar mampu dihasilkan aparatur yang mampu mengatasi segala kondisi yang muncul sehubungan dengan pelaksanaan otonomi daerah yang membutuhkan kehandalan SDM aparatur itu sendiri untuk mengatasinya.

4) Menyusun Rencana Strategis (Renstra)

Rencana Strategis (Renstra) di susun untuk memudahkan menentukan arah pembangunan pemerintah daerah untuk masa 5 (lima) tahun mendatang sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai sehingga akuntabilitas kinerja pemerintah daerah diketahui dan dipertahankan keberadaannya untuk menuju *good governance*.

5) Menyusun Peraturan Daerah Yang Berkaitan Dengan Kewenangan Daerah

Agar Pemerintah Daerah dapat mewujudkan otonomi daerah, diperlukan Peraturan Daerah sebagai pedoman kerja untuk menyelesaikan pelaksanaannya. Pemerintah Kabupaten Seluma, dalam tahun 2003 telah menerbitkan dan memberlakukan Peraturan Daerah sebanyak 18 (delapan belas), sedangkan dalam tahun 2004 sebanyak 14 (empat belas) Peraturan Daerah.

Dengan upaya yang telah dilakukan diatas, maka Pemerintah Kabupaten Seluma dapat mewujudkan pelaksanaan otonomi daerah, walaupun belum tuntas seluruhnya, karena masih memerlukan beberapa penyesuaian bersamaan dengan perkembangan ekonomi dan politik yang tidak dapat diprediksikan arahnya.

Dalam pelaksanaan restrukturisasi, pihak yang diuntungkan adalah pegawai yang telah memenuhi syarat kepangkatan dan menduduki suatu jabatan, sedangkan pihak yang dirugikan adalah pegawai yang tidak memenuhi syarat minimal pangkat sebagaimana diatur dalam ketentuannya untuk menduduki jabatan yang telah mereka jalani.

Restrukturisasi merupakan salah satu bagian dari Pengembangan Organisasi, yaitu semua hal tentang perubahan yang terencana. Berikut pendapat Siagian (2004 ; 4):

Ciri – Ciri Pengembangan Organisasi yang efektifitas, sebagai berikut:

1. Merupakan suatu strategi terencana dalam mewujudkan perubahan organisasional, mempunyai sasaran yang jelas dan didasarkan pada suatu diagnosis yang tepat tentang permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.
2. Merupakan kolaborasi antara berbagai pihak yang akan terkena dampak perubahan. Artinya, keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi merupakan suatu keharusan mutlak.
3. Diperlukan cara baru untuk meningkatkan kinerja seluruh anggota organisasi dan semua satuan kerja dalam organisasi terlepas dari tipe dan struktur organisasi yang diberlakukan dan digunakan.
4. Mendukung nilai-nilai humanistik dalam meningkatkan efektivitas organisasi, pengembangan potensi manusia harus menjadi bagian yang terpenting.
5. Menggunakan pendekatan kesisteman yang berarti selalu memperhitungkan pentingnya interrelasi, interaksi dan interdependensi antara berbagai satuan kerja sebagai bagian integral dari suatu sistem yang utuh.
6. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi.

Terwujudnya pelaksanaan otonomi daerah adalah apabila pemerintah daerah dapat melaksanakan roda pemerintahan dan pembangunan secara efektif dan efisien. Salah satu tolok ukur efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan otonomi daerah dapat dilihat dari kinerja dan keadaan keuangan daerah. Hal ini sesuai pendapat Chalid, (2005; 46) bahwa:

“ Filosofi anggaran berbasis kinerja adalah menjadikan uang sebagai instrumen untuk mendukung kinerja pemerintahan. Uang ditempatkan selalu mengikuti aktivitas yang akan dilakukan oleh pemerintah dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat. Melalui mekanisme ini, maka struktur anggaran menjadi rasional dan ukuran keberhasilan program dapat dilakukan secara transparan, akuntabel dan predictable. Penyusunan anggaran berbasis kinerja akan mempermudah bagi masyarakat untuk melakukan pengawasan terhadap pemanfaatan anggaran pembiayaan oleh pemerintah daerah”.

7.3. Efektivitas Restrukturisasi Perangkat Daerah.

Restrukturisasi perangkat daerah yang efektif dan efisien akan meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu menemukan kepentingan individu dan organisasi serta strategi organisasi. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan perangkat daerah dalam menyelenggarakan roda pemerintahan dan pembangunan.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa efektivitas restrukturisasi perangkat daerah dapat dilihat dari berbagai aspek antara lain:

1. Sebagian besar pembentukan Dinas dan Lembaga Teknis Dinas berdasarkan Perda Nomor 4 Tahun 2005 belum layak karena tidak memenuhi skor nilai antara 750 sampai 1000.

Berdasarkan Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 bahwa:

” Total skor nilai kurang dari 500 belum dapat dibentuk organisasi tersendiri, akan tetapi harus digabungkan dengan fungsi yang sejenis atau serumpun. Total skor nilai antara 500 sampai 750 dapat dibentuk organisasi perangkat daerah berdiri sendiri berbentuk kantor. Total skor nilai antara 750 sampai 1000 dapat dibentuk organisasi berdiri sendiri berbentuk Dinas atau Badan”.

2. Kebijakan Restrukturisasi Perangkat Daerah Kabupaten Seluma berdasarkan Perda Nomor 4 Tahun 2005 terjadi Pengembangan Organisasi. Akan tetapi pengembangan organisasi ini belum dapat meningkatkan kinerja pemerintah. Bahkan yang terjadi adalah memperpanjang mata rantai birokrasi tentu juga memperlambat waktu penyelesaian pekerjaan. Hal ini bertentangan dengan pendapat Nirman (1999; 121) bahwa:

”Pengembangan organisasi adalah salah satu pendekatan yang sistematik, terpadu dan terencana untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Pengembangan Organisasi dirancang untuk memecahkan permasalahan yang menghambat efisiensi pengoperasian organisasi pada semua tingkatan, termasuk mata rantai birokrasi, waktu penyelesaian dan efisiensi biaya yang dikeluarkan”.

3. Jumlah Jabatan Struktural yang terbentuk sehubungan implementasi kebijakan Restrukturisasi Perangkat Daerah Kabupaten Seluma berdasarkan Perda Nomor 4 Tahun 2005 mengalami peningkatan dari 27 (dua puluh tujuh) menjadi 52 (lima puluh dua) jabatan struktural.

Akan tetapi peningkatan jumlah jabatan struktural ini belum dapat meningkatkan kinerja pemerintah. Penambahan jabatan struktural tentu meningkatkan biaya rutin, biaya operasional dan pembangunan. Akan tetapi peningkatan pengeluaran daerah belum dapat diikuti dengan peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini bertentangan dengan pendapat Jones disimpulkan Purwanto dkk (2001; 1.35) bahwa:

”Efektivitas Organisasi dapat diukur berdasarkan pendekatan sistim eksternal yaitu dalam bentuk menjalin hubungan kerja dengan pihak luar. Selain itu juga melalui pendekatan internal yakni berupa kemampuan kinerja organisasi dalam menjalankan fungsinya. Melalui pendekatan teknis yakni dalam bentuk kemampuan mengkonversikan keterampilan dan sumber daya yang ada menjadi barang atau jasa pelayanan publik secara efisien”.

4. Kebijakan Restrukturisasi Perangkat Daerah Kabupaten Seluma berdasarkan Perda Nomor 4 Tahun 2005 menyebabkan makin berkurangnya volume pekerjaan masing-masing jabatan struktural. Hal ini dapat dilihat dari tugas pokok dan fungsi berdasarkan Peraturan Bupati Seluma Nomor 12 Tahun 2005.

Namun demikian tugas pokok dan fungsinya makin jelas, tidak tumpang tindih, lebih terperinci dan lebih spesifik. Dengan demikian diharapkan seorang pejabat struktural lebih menguasai tugas pokok dan fungsinya (Profesionalisme).

Hal sesuai pendapat Savage dalam Sedarmayanti (2003; 55) bahwa:

”Dalam mengelola organisasi pada zaman modern, tidak mungkin hanya mengandalkan teknik konvensional dengan mekanisme atau jalur yang berbelit-belit. Akan tetapi organisasi harus diperlakukan secara luwes, fleksible, memperbesar pendelegasian wewenang, memacu peran dan tanggung jawab serta dapat memiliki rentang kendali yang pendek”.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap masyarakat (responden) yang pernah menerima pelayanan dari Pemda Seluma bahwa efektivitas restrukturisasi perangkat daerah dapat dinilai dari berbagai aspek, dimana sebagian besar responden menyatakan bahwa mata rantai birokrasi pelayanan di Pemda Seluma cukup panjang, berbelit-belit, mengalami kesulitan dan makin banyaknya meja yang akan dilewati serta kurang memuaskan. Hal ini menunjukkan restrukturisasi perangkat daerah Kabupaten Seluma belum dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Menurut pendapat Indrawijaya (2002; 226) bahwa:

”Efektivitas organisasi dapat di ukur berdasarkan berapa besar keuntungan yang diperoleh, dimana makin besar berarti makin efektif. Organisasi efektif bila jumlah pengeluaran makin lama makin menurun. Dengan kata lain efektivitas organisasi ditentukan oleh efisiensinya, Bahkan suatu organisasi dapat dikatakan efektif bila para anggota dan pengguna jasa pelayanan publiknya merasa puas”.

7.4. Efisiensi Restrukturisasi Perangkat Daerah.

Restrukturisasi perangkat daerah yang efektif dan efisien akan meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi yang efisien adalah organisasi yang mampu menemukan kepentingan individu dan organisasi sesuai keadaan keuangan daerah. Hal ini dapat dilihat dari mutu, biaya dan kecepatan perangkat daerah dalam menyelenggarakan roda pemerintahan dan pembangunan.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa efisiensi restrukturisasi perangkat daerah dapat dilihat dari berbagai aspek antara lain:

- 1 Sebagian besar responden menyatakan bahwa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan urusan (pelayanan) di Pemda Seluma cukup lama, kurang efisien serta kurang memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa restrukturisasi perangkat daerah Kabupaten Selum belum sesuai dengan tujuan pembentukan organisasi menurut pendapat Widodo (2001; 209) bahwa:

”Indikator kinerja organisasi dapat di ukur dari indikator input dan indikator output. Indikator input adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiagan dapat berjalan lancar, misalnya dana, sdm, informasi, kebijakan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan indikator output adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan, misalnya produk atau jasa pelayanan publik”.

- 2 Sebagian besar responden menyatakan bahwa biaya administrasi pelayanan di Pemda Seluma cukup besar, cukup mahal, kurang layak dan tergolong kurang efisien. Hal ini kurang mendukung tujuan otonomi daerah menurut Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 pasal 22 disebutkan bahwa:

”Dalam menyelenggarakan otonomi, daerah mempunyai kewajiban: a). Melindungi masyarakat, menjaga persatuan, kesatuan dan kerukunan nasional serta keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia; b). Meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat; c). Mengembangkan kehidupan demokrasi; d). Mewujudkan keadilan dan pemerataan; e). Meningkatkan pelayanan dasar pendidikan; f). Menyediakan pasilitas kesehatan; g). Menyediakan pasilitas sosial dan umum yang layak; h). Mengembangkan sistim jaminan sosial; i). Menyusun perencanaan dan tata ruang daerah; j). Mengembangkan sumber daya produktif di daerah; k). Melestarikan lingkungan hidup; l). Mengelola administrasi kependudukan; m). Melestarikan nilai sosial budaya; n). Membentuk dan menerapkan peraturan perundang-undangan dan o). Kewajiban lain yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

7.5. Peluang dan Tantangan.

Sehubungan dengan pelaksanaan restrukturisasi kelembagaan daerah di Kabupaten Seluma untuk mewujudkan otonomi daerah, terdapat peluang yang muncul, berupa Desentralisasi Administrasi (melaksanakan keputusan yang dibuat oleh Pemerintah Pusat) dan Desentralisasi Politik (membuat dan melaksanakan keputusan sendiri). Peluang ini memunculkan tantangan yang berupa penataan kelembagaan, penataan personil dan penataan tupoksi. Tantang-tantangan ini memunculkan masalah atau hambatan yang harus segera ditindaklanjuti dengan cara mencari pemecahannya. Secara rinci tantangan-tantangan ini ditunjukkan sebagai berikut :

1. Penataan Kelembagaan

Dalam penataan kelembagaan, bahwa hambatan atau permasalahan yang muncul dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- a) Banyaknya jumlah/Dinas/Bagian mengakibatkan *overlapping* tugas dan pekerjaan.
- b) Organisasi yang ada ternyata kaya akan struktur, namun miskin akan fungsi. Hal ini berarti bahwa dengan banyaknya Dinas/Bagian menunjukkan struktur organisasi yang banyak dan beragam, namun memiliki tupoksi yang sedikit dan tumpang tindih, sehingga sebenarnya cukup dilakukan oleh satu Dinas/Bagian saja, kenyataannya dilakukan oleh beberapa Dinas/Bagian.

2) Penataan Personil

Dalam penataan personil, bahwa hambatan atau permasalahan yang muncul dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- a) Terjadinya pelimpahan personil PNS Pusat menjadi PNS Daerah dan mutasi dari daerah lain.
- b) Aparat dari suatu Dinas/Bagian tidak ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengetahuan atau pengalaman kerjanya. Sebagian besar diantara mereka belum mengikuti Diklat Pim, sehingga kurang profesional dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
- c) Kentalnya hubungan kekeluargaan, koncoisme atau unsur balas jasa dalam penataan personil (tidak berbasis kompetensi), sehingga kinerja organisasi kurang efektif dan efisien.

3) Penataan Tupoksi

Dalam penataan tupoksi, bahwa hambatan atau permasalahan yang muncul dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- a) Lemahnya Analisa Jabatan (Anjab) pada personil suatu organisasi pada saat ini.
- b) Banyaknya personil yang tidak memahami tupoksi.
- c) Lemahnya Akuntabilitas Kinerja Aparatur Pemerintah (AKIP).
- d) Lemahnya pengawasan dan pengendalian yang dilakukan.
- e) Lemahnya etos kerja Aparat dan Profesional.

7.6. Pemecahan Masalah.

Dari hambatan-hambatan yang muncul tersebut, berikut ini adalah langkah-langkah penanganannya untuk mewujudkan Otonomi Daerah yang menguntungkan semua pihak.

1) Penataan Kelembagaan.

Dalam penataan kelembagaan, bahwa susunan Pemerintahan Daerah Otonomi meliputi DPRD dan Pemerintah Daerah. DPRD dipisahkan dari Pemerintah daerah dengan maksud untuk lebih memberdayakan DPRD dan meningkatkan pertanggungjawaban Pemerintah Daerah kepada rakyat. Oleh karena itu, hak-hak DPRD cukup luas dan diarahkan untuk menyerap serta menyalurkan aspirasi masyarakat menjadi kebijakan Daerah dan melakukan fungsi pengawasan.

Dari penjelasan diatas, maka kelembagaan dalam susunan Pemerintahan Daerah Otonomi dapat diberlakukan sebagai berikut :

- a) Perlu adanya restrukturisasi kelembagaan pemerintah daerah, dengan menggabungkan atau bahkan melikuidasi Dinas/Bagian yang mempunyai tupoksi yang memiliki kesamaan.
- b) Pembentukan Dinas/Bagian/Kantor yang disesuaikan dengan kebutuhan pelayanan publik secara proporsional dan profesional, sehingga tidak ada bagian yang banyak dan berat tugasnya sedangkan bagian yang lain mempunyai tugas yang ringan namun memiliki personil yang berlebih.
- c) Diperlukan organisasi yang miskin struktur, namun kaya fungsi. Hal ini berarti bahwa dengan semakin sedikitnya struktur dalam Pemerintahan, namun lebih dapat diberdayakan dengan memperbanyak fungsi yang dapat dihasilkan.

Menurut Wasto (2002; 2) bahwa:

”Acuan dasar pembentukan struktur organisasi perangkat daerah adalah: a). Ramping struktur tetapi kaya fungsi sesuai kebutuhan; b). Hindari tumpang tindih kelembagaan berdasarkan tugas pokoknya; c). Dinamis sejalan dengan tuntutan perubahan zaman; d). Dibentuknya badan pengawas keuangan daerah dan pengembangan kota yang independen; e). Perlu dibentuk Badan Pengelola Keuangan Daerah; f). Melikuidasi lembaga yang tidak dapat memberikan pelayanan jasa atau pendapatan asli daerah; g). Diperlukan swastanisasi Badan Usaha Milik Daerah; h). Bila memungkinkan perekrutan tenaga kerja dengan sistim kontrak dan i). Perlu dirintis jalur kerja sama antar daerah yang saling menguntungkan sekaligus demi keutuhan, ketahanan, persatuan dan kesatuan bangsa dan negara”.

2). Penataan Personil

Dalam penataan personil, bahwa kebijakan kepegawaian di Daerah yang dilaksanakan oleh Daerah Otonomi disesuaikan dengan kebutuhannya, baik pengangkatan, penempatan, pemindahan dan mutasi pemberhentian sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Dari penjelasan diatas, maka sehubungan dengan penataan personil, dapatlah dilakukan hal-hal sebagai berikut :

- a) Rekrutmen personil pada Dinas/Bagian/Kantor disesuaikan dengan kebutuhan secara proporsional.
- b) Penataan personil disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan pengalamannya, sehingga pelaksanaan tugas akan lebih baik atau dapat dikatakan haruslah menganut prinsip *the right man in the right place*.
- c) Perlunya penyesuaian jabatan dengan pangkat, pendidikan umum dan pendidikan khusus yang dimiliki.
- d) Perlunya *data base* kepegawaian yang selalu terpelihara, sehingga diharapkan kenaikan pangkat secara otomatis dan tidak diusulan.

Menurut pendapat Sutrisno (2003: 31) bahwa:

“Penempatan pejabat struktural harus berbasis kompetensi, dimana seorang pejabat harus memenuhi persyaratan administratif seperti latar belakang pendidikan, kepangkatan, diklat teknis dan pengalaman pekerjaan. Selin itu seorang calon pejabat dituntut kemampuan human relation, komunikatif, pandai, adaptif serta mampu membaca dan menempatkan diri secara politis”.

3). Penataan Tupoksi.

Dalam penataan tupoksi, bahwa wewenang dan pertanggung jawaban masing-masing bagian lebih diperjelas lagi, walaupun oleh terbentuk struktur organisasi dan tidak lupa pemberdayaannya perlu diusahakan sedemikian rupa, sehingga diperolehnya hasil yang maksimal.

Sehubungan dengan penataan tupoksi, maka beberapa hal yang harus dipertimbangkan adalah :

- a) Perlunya delegasi wewenang pimpinan yang jelas dan penetapan Analisa Jabatan secara formal, sehingga di kontrol dan di evaluasi.
- b) Perlunya peningkatan kualitas SDM aparat sesuai Analisa Jabatan .
- c) Akuntabilitas kinerja para pejabat tertentu kepada pimpinan dan publik.
- d) Perlunya peningkatan pengawasan dan pengendalian secara berjenjang dan berkelanjutan.

Menurut Suryadi (2006; 52) bahwa:

“Penataan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) yang baik akan membentuk tim work (tim kerja) yang efektif dan efisien dalam suatu organisasi. Dimana tim kerja akan menghasilkan sinergi yang efektif dalam memecahkan permasalahan organisasi. Tim Kerja yang baik mempunyai ciri khas PERFORM sebagai berikut;

P – *Purpose* berbagi tujuan yang sama.

E – *Empower* memberdayakan seluruh anggota tim.

R – *Relationship* Menggunakan relasi dan komunikasi secara efektif,

F – *Flexibility* Menunjukkan kelenturan dalam pengambil keputusan

O – *Optimal* Meraih kinerja yang optimal

R – *Recognition* Memberikan pengakuan, penghargaan atas konstruksi anggota tim dan

M – *Morale* Semangat yang tinggi, sehingga baik dari dorongan manajemen dan diri sendiri”.

Dari kajian UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah ini dapat dikatakan bahwa tantangan dan harapan yang perlu kita upayakan pelaksanaannya serta hambatan yang segera dieliminasi, perlu adanya pembinaan dan pengawasan yang dilakukan. Pembinaan disini lebih ditekankan pada memfasilitasi dalam upaya pemberdayaan Daerah Otonomi, sedangkan Pengawasan lebih ditekankan kepada pengawasan respresif untuk lebih memberikan kebebasan kepada Daerah Otonom dalam mengambil keputusan serta memberikan peran kepada DPRD dalam mewujudkan fungsinya sebagai badan pengawas terhadap pelaksanaan Otonomi Daerah.

Hal ini sesuai pendapat Chalid, 2005: 54-59 bahwa dalam rangka efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran perlu disusun berdasarkan skala prioritas untuk mencapai tujuan dan sasaran dimana dalam pelaksanaannya perlu pengawasan oleh eksekutif, legislatif dan bahkan oleh publik.

Selain itu yang tidak kalah pentingnya adalah peletakkan kewenangan dalam penyelenggaraan Otonomi Daerah yang berarti adanya peningkatan kesejahteraan rakyat, pemerataan dan keadilan, demokratisasi dan penghormatan terhadap budaya lokal dan memperhatikan potensi dan keanekaragaman daerah. Kewenangan Pemerintah Daerah dilaksanakan secara luas, utuh dan bulat yang meliputi pemerintahan.

Idealnya, otonomi daerah dapat terlaksana dengan baik dan lancar apabila arah penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan untuk kurun waktu 5 (lima) tahun mendatang ditetapkan terlebih dahulu dalam Renstra. Selanjutnya berdasarkan visi dan misi Kabupaten Seluma yang terdapat dalam Renstra

tersebut, barulah dilakukan restrukturisasi kelembagaan pemerintah daerah dengan melakukan perampingan, yang berupa pembenahan struktur organisasi pemerintah Kabupaten Seluma. Sesuai pendapat Chalid, (2005: 39-41) bahwa penyusunan arah dan kebijakan umum merupakan upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategis.

Namun, kenyataannya yang terjadi pada pemerintah Kabupaten Seluma adalah keadaan yang sebaliknya. Hal ini antara lain disebabkan oleh keadaan-keadaan di luar kemampuan Pemerintah Kabupaten Seluma yang harus melaksanakan otonomi daerah secara serentak mulai tanggal Januari 2003.

Sesuai dengan Renstra Kabupaten Seluma, untuk menyukseskan pelaksanaan program pembangunan yang merupakan arah kebijakan Pemerintah Kabupaten Seluma, sangat ditentukan oleh asumsi-asumsi sebagai berikut:

- 1) Kemauan, semangat kerja keras dan kebersamaan aparatur pemerintah, dunia usaha, dengan dukungan dari DPRD, dan seluruh komponen masyarakat.
- 2) Adanya kemampuan pembiayaan program pembangunan yang rasional dan penggunaan sumber daya daerah serta dukungan dari pusat (DAU dan DAK) maupun badan-badan keuangan dunia.
- 3) Mantapnya kebijakan pemerintah dalam bidang moneter.
- 4) Terpeliharanya kondisi keamanan dan ketertiban masyarakat yang kondusif.

Sementara itu, perlu juga diperhatikan faktor-faktor yang menjadi isu strategis untuk mencapai keberhasilan misi pembangunan daerah berdasarkan analisa SWOT, yaitu dari kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weaknesses*) serta faktor-faktor eksternal yang terdiri dari peluang (*Opportunities*) dan kendala (*Threats*), kondisi Kabupaten Seluma adalah:

- 1). Mendayagunakan kewenangan dalam pelaksanaan otonomi daerah untuk meningkatkan pengelolaan potensi Sumber Daya Alam beserta pelestariannya, Sumber Daya Olahsan dan Sumber Daya Teknologi.
- 2). Memanfaatkan dukungan anggaran untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia.
- 3). Memanfaatkan komitmen pimpinan untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.
- 5). Memanfaatkan hubungan yang harmonis antara Pemerintah Kabupaten, Badan Legislatif dan komponen masyarakat untuk mewujudkan *good gavernance*.
- 6). Mendayagunakan kewenangan untuk meningkatkan kesadaran hukum masyarakat.
- 7). Memanfaatkan komitmen pimpinan untuk meningkatkan penghayatan nilai-nilai agama, budaya dan Pancasila.
- 8). Meningkatkan dukungan sarana/prasarana untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.
- 9). Meningkatkan profesionalitas aparatur untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.
- 10) Menyiapkan produk hukum untuk meningkatkan kualitas sumber daya alam. Apabila kesembilan faktor diatas dapat dilaksanakan, maka restrukturisasi kelembagaan pemerintah daerah dapat menunjang pelaksanaan otonomi daerah di Kabupaten Seluma.

BAB. VIII

KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN

8.1. Kesimpulan.

Dari hasil analisis dan deskripsi tentang Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Perangkat Daerah Kabupaten Seluma dalam rangka mewujudkan otonomi daerah yang efektif dan efisien, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kebijakan Restrukturisasi Perangkat Daerah Kabupaten Seluma belum dapat meningkatkan efektivitas pelayanan kepada masyarakat, karena berkurangnya volume pekerjaan, memperpanjang rantai birokrasi dan memperlambat penyelesaian pelayanan kepada masyarakat.
2. Restrukturisasi Perangkat Daerah Kabupaten Seluma belum dapat meningkatkan efisiensi pelayanan kepada masyarakat, karena terjadinya peningkatan belanja daerah, memperlambat waktu pelayanan dan meningkatkannya biaya administrasi pelayanan masyarakat.

8.2. Saran-Saran .

Berdasarkan hasil pembahasan sehubungan dengan implementasi kebijakan restrukturisasi perangkat daerah Kabupaten Seluma dalam rangka mewujudkan otonomi daerah yang efektif dan efisien, dengan ini dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Restrukturisasi perangkat daerah dapat dilaksanakan dengan adanya kebijakan otonomi daerah. Untuk mencapai tujuan otonomi daerah perlu dilakukan penataan kembali (restrukturisasi) perangkat daerah. Tujuan otonomi daerah yang efektif dan efisien dapat dicapai, dengan cara melakukan penataan kelembagaan, penataan tugas pokok dan fungsi serta penataan personil.
2. Penataan Kelembagaan dan Tupoksi dilakukan untuk meningkatkan kapasitas/ volume pekerjaan. Hal ini dilakukan dengan cara menggabungkan pekerjaan yang sejenis atau serumpun, sehingga terbentuk organisasi yang ramping tetapi kaya fungsi.
3. Penataan personil dilakukan dengan memberdayakan sumber daya manusia yang berkualitas berbasis kompetensi, sehingga mampu mengikuti perkembangan IPTEK di masa depan melalui pendidikan dan pelatihan.
4. Agar Pemerintah Kabupaten Seluma dapat mewujudkan otonomi daerah yang efektif dan efisien perlu dilakukan penataan visi dan misi organisasi, penyusunan rencana strategis selanjutnya baru dilakukan penataan kelembagaan (Restrukturisasi) Perangkat Daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin , 1990. *Analisa Kebijaksanaan Negara*: Rineka Cipta, Jakarta.
- Abdullah. R, 2005. *Pelaksanaan Otonomi Luas Dengan Pemilihan Kepala Daerah Secara Langsung*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Albercht, Karl, 1985. *Organization Development*, terjemahan Syariful Anwar. Pengembangan Organisasi Pendekatan Sistim yang Menyeluruh Untuk Mencapai Perubahan Positif Dalam Setiap Organisasi Usaha. Aksara, Bandung.
- Chalid, 2005. *Keuangan Daerah Investasi dan Desentralisasi. Tantangan dan Hambatan*. Kemitraan Untuk Tata Pemerintahan Yang Baik, Jakarta.
- Chalid, 2005. *Otonomi Daerah Masalah, Pemberdayaan dan Komplik*. Kemitraan Untuk Tata Pemerintahan Yang Baik, Jakarta.
- Danim, 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Pustaka Setia, Bandung.
- French, Wendell L and Cecil H Bell, 1990. *Organization Development Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Indrawijaya, 2002. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Sinar Baru Alngsindo, Bandung.
- Irawan, 2003. *Logika dan Prosedur Penelitian. Pengantar, Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial Bagi Para Mahasiswa dan Peneliti Pemula*. STIA LAN, Jakarta.
- Keputusan Bupati Seluma Nomor 22 Tahun 2003 tentang *Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Seluma*.
- Mardiasmo, 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Milless, MB dan Huberman, M. 1992. *Analisa Data Kualitatif*. Universitas Indonesia-Pres, Jakarta.
- Muluk dan Khairul, 2000. *Pengembangan Organisasi Publik*. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Moleong. JL, 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cv. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Nasir. M, 2003. *Metode Penelitian*. CV. Ghalia Indonesia, Jakarta.

- Nirman dan Umar, 1999. *Perilaku Organisasi*. CV. Citra Media Karya Anak Bangsa, Surabaya.
- Nurcholis.H. dkk, 2002. *Administrasi Pemerintahan Daerah*. Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2003 tentang *Pedoman Organisasi Perangkat Daerah*.
- Peraturan Daerah Kabupaten Seluma Nomor 04 Tahun 2005 tentang *Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Seluma*.
- Peraturan Bupati Seluma Nomor 12 Tahun 2005 tentang *Tugas Pokokm Fungsi dan Uraian Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma*.
- Purwanto. AJ, dkk, 2001. *Teori Organisasi*: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2000. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan di tinjau dari berbagai aspek Esensial dan Aktual*. CV. Mandar Maju, Bandung.
- Sedarmayanti, 2003. *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) Dalam rangka Otonomi Daerah Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*. CV. Mandar Maju, Bandung.
- Sedarmayanti, 2004. *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) Membangun Sistim Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance*. CV. Mandar Maju, Bandung.
- Siagian, Sondang P, 2000. *Teori Pengembangan Organisasi*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Soenarko, 2000. *Publik Policy Pengertian Pokok Untuk Memahami dan Analisa Kebijakanaksanaan Pemerintah*. Air Langga University Press, Surabaya.
- Sudantoko, 2002. *Dilema Otonomi Daerah*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Sugiyono, 1999. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfa Beta, Bandung.
- Suryadi, 2006. *Kiat Jitu Meningkatkan Pemberdayaan Organisasi*. Pt. Esda Mahkota, Jakarta.
- Sutrisno, 2003. *Pembinaan Profesionalisme dan Etika Pegawai. Refleksi Pemikiran dan Pengalaman*. Cv. Indra Prahasta, Bandung.

- Syaukani, 2004. *Otonomi Daerah Demi Kesejahteraan Rakyat*. Penerbit Nuansa Madani, Jakarta.
- Tim Manajemen, 2001. *Perangkap Restrukturisasi dan Rekayasa Ulang*: Majalah Eksekutif, September Jakarta.
- Tim Suara Pembaruan, 2002. *Otonomi Daerah Peluang dan Tantangan*: Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 1997. *Perubahan Organisasi Proses Diagnosa dan Intervensi*: PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 tentang *Pembentukan Kabupaten Muko-muko, Seluma dan Kaur di Propinsi Bengkulu*. Fokusmedia, Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1974 tentang *Pokok-Pokok Pemerintahan Daerah*: Fokusmedia, Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*: Fokusmedia, Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 tentang *Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*: Fokusmedia, Jakarta.
- Utomo, Warsito, 1999. *Urgensi Otonomi Daerah Dalam Era Reformasi*: Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Wasto, dkk, 2000. *Pengembangan / Reorganisasi Kelembagaan Berdasarkan Visi dan Misi*. UPK, PKPK, Malang.
- Widjaja, HAW, 2003. *Titik Berat Otonomi Daerah pada Daerah Tingkat II*: PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Widjaja, HAW, 2004. *Otonomi Daerah dan Daerah Otonom*: PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Widodo, J, 2001. *Good Governance. Telaah dari Dimensi: Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Pt. Insan Cendikia, Surabaya.
- Young dan Felina C, 2000. *Organization Development The Consultant's Handbook* terjemahan. Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang.

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan Untuk Responden.

DAFTAR PERTANYAAN

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN RESTRUKTURISASI PERANGKAT DAERAH KABUPATEN SELUMA DALAM RANGKA MEWUJUDKAN OTONOMI DAERAH YANG EFEKTIF DAN EFISIEN

A. RESTRUKTURISASI KELEMBAGAAN PEMERINTAH DAERAH.

1. Apakah restrukturisasi kelembagaan pemerintah daerah Kabupaten Seluma telah di laksanakan? Bila ya, bagaimana bentuk struktur organisasi yang di maksud?
2. Apakah selama ini kelembagaan Sekretariat Pemda tidak mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan? sehingga perlu dilakukan restrukturisasi?
3. Bagaimanakah bentuk struktur organisasi sebelum dilaksanakan?
4. Kapan mulai pelaksanaan restrukturisasi? Perda Nomor Berapa?
5. Apakah yang telah dilakukan Pemda sehubungan dengan pelaksanaan Restrukturisasi?
6. Adakah kendala atau hambatan yang menyertai restrukturisasi? Apabila ada bagaimanakah menurut Bapak cara mengatasinya?
7. Selain mendapat hambatan tentu ada faktor pendukung pelaksanaan restrukturisasi. Menurut Bapak faktor-faktor apa yang mendukung terlaksananya restrukturisasi?
8. Pihak manakah yang menentukan perlunya dilaksanakan restrukturisasi?
9. Bagaimanakan keterlibatan pihak pihak lain?
10. Pihak manakah yang diuntungkan dan mana yang dirugikan dengan adanya kebijakan restrukturisasi organisasi?
11. Apakah pelaksanaan restrukturisasi berpengaruh pada jabatan seseorang?
12. Sampai sejauh manakah kesiapan dari Pemda dalam melakukan Restrukturisasi?
13. Persiapan apakah yang harus dan perlu disediakan agar kebijakan restrukturisasi dapat terwujud?

B. OTONOMI DAERAH.

1. Apakah Otonomi Daerah telah dilaksanakan?
2. Bagaimanakah bentuk pelaksanaannya?
3. Adakah hambatan dan kesulitan dalam pelaksanaannya? Apabila ada menurut Bapak bagaimana cara mengatasinya (Solusinya)?
4. Mengapa harus dilakukan otonomi daerah?
5. Hal apa yang menjadi dasar perlu dilaksanakan otonomi daerah?
6. Bagaimana kedudukan dan fungsi masing-masing bagian sebelum dan sesudah dilaksanakan otonomi daerah?
7. Apakah perbedaan yang nyata antara sebelum dan sesudah dilaksanakan otonomi daerah? Bagian mana saja yang mengalami perubahan tersebut?
8. Keuntungan apakah yang diperoleh dengan dilaksanakannya otonomi daerah?
9. Bagaimana pemerintah daerah menyikapi untuk segera dilaksanakannya otonomi daerah?

C. RESTRUKTURISASI KELEMBAGAAN PEMDA DAN OTONOMI DAERAH

1. Apakah dengan dilakukan restrukturisasi ini lebih memperlancar pekerjaan / kinerja Bapak dalam kegiatan rutin, pembangunan dan pelayanan publik?
2. Mana yang lebih dahulu antara restrukturisasi kelembagaan dari otonomi daerah?
3. Apakah kelembagaan daerah mempengaruhi otonomi daerah atau otonomi daerah mempengaruhi restrukturisasi kelembagaan daerah?
4. Berapa besar kontribusi (sumbangan / dukungan) yang diberikan atas pengaruh pada pertanyaan ke 3 di atas?
5. Bagaimana kesiapan Pemerintah Daerah saat ini?
6. Tujuan apa yang ingin dicapai setelah restrukturisasi Pemda dan otonomi daerah?
7. Apakah volume pekerjaan saat ini lebih banyak atau makin berkurang jika dibandingkan sebelum restrukturisasi perangkat daerah?
8. Apakah Restrukturisasi yang terbentuk sudah efektif dalam mencapai tujuan otonomi daerah di Kabupaten Seluma.

Lampiran 2. Daftar Pertanyaan Untuk Responden Publik.

Biodata Responden Untuk Publik:

Nama :
Umur : tahun.
Pekerjaan :
Alamat :
.....

Mohon Jawaban pertanyaan dengan jujur, demi untuk kesempurnaan penelitian ini atas bantuan Bapak / Ibu kami ucapkan terima kasih.

1. Apakah anda pernah menerima pelayanan jasa dari Pemda Seluma tahun 2003 sampai November 2005 dan setelah Bulan November 2005 sampai sekarang?.....
2. Pelayanan jasa apa yang pernah anda terima?.....
3. Apakah restrukturisasi kelembagaan pemerintah daerah Kabupaten Seluma telah di laksanakan?

A. BAGAIMANA PENDAPAT ANDA PELAYANAN PEMDA SELUMA TAHUN 2003-2005.

1. Apakah proses pelayanan jasa yang anda rasakan membutuhkan mata rantai yang cukup panjang/ pendek?
2. Berapa meja yang anda lewati mulai awal hingga selesainya urusan anda?.....
3. Apakah dalam menyelesaikan urusan di Pemda Seluma anda rasakan berbelit-belit?
4. Apakah anda merasa kesulitan dalam menyelesaikan urusan di Pemda Seluma?.....
5. Apakah pelayanan jasa yang telah anda terima membutuhkan waktu yang cukup lama?
6. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan 1 (satu) macam urusan di Pemda Seluma?.....
7. Apakah anda telah merasa puas terhadap pelayanan jasa yang diberikan Pemda Seluma?.....
8. Apakah anda merasakan waktu yang dibutuhkan mengurus 1 (satu) macam urusan sudah sesuai harapan saudara ?.....
9. Berapa besar biaya yang anda keluarkan untuk menyelesaikan urusan di Pemda Seluma?
10. Apakah biaya yang anda keluarkan untuk menyelesaikan urusan di Pemda Seluma cukup mahal?
11. Apakah waktu menyelesaikan urusan di Pemda Seluma sudah efektif?
12. Berapa biaya yang layak untuk menyelesaikan 1 (satu) urusan di Pemda Seluma?.....
13. Apakah biaya pelayanan jasa di Pemda Seluma sudah termasuk efisien?.....

B. BAGAIMANA PENDAPAT ANDA PELAYANAN PEMDA SELUMA TAHUN 2005-SEKARANG.

1. Apakah restrukturisasi kelembagaan pemerintah daerah Kabupaten Seluma telah di laksanakan?
2. Apakah proses pelayanan jasa yang anda rasakan membutuhkan mata rantai yang cukup panjang/ pendek?
3. Berapa meja yang anda lewati mulai awal hingga selesainya urusan anda?.....
4. Apakah dalam menyelesaikan urusan di Pemda Seluma anda rasakan berbelit-belit?
5. Apakah anda merasa kesulitan dalam menyelesaikan urusan di Pemda Seluma?.....
6. Apakah pelayanan jasa yang telah anda terima membutuhkan waktu yang cukup lama?
7. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan 1 (satu) macam urusan di Pemda Seluma?.....
8. Apakah anda telah merasa puas terhadap pelayanan jasa yang diberikan Pemda Seluma?.....
9. Apakah anda merasakan waktu yang dibutuhkan mengurus 1 (satu) macam urusan sudah sesuai harapan saudara?
10. Berapa besar biaya yang anda keluarkan untuk menyelaikan urusan di Pemda Seluma?
11. Apakah biaya yang anda keluarkan untuk menyelesaikan urusan di Pemda Seluma cukup mahal?
12. Apakah waktu menyelesaikan urusan di Pemda Seluma sudah efektif?
13. Berapa biaya yang layak untuk menyelesaikan 1 (satu) urusan di Pemda Seluma?.....
14. Apakah biaya pelayanan jasa di Pemda Seluma sudah termasuk efisien?.....
15. Apasaja yang menjadi hambatan bagi anda dalam menyelesaikan urusan di Pemda Seluma?
Jelaskan.....
.....
.....

C. PENDAPAT UMUM RESPONDEN

1. Apakah yang menjadi faktor penghambat dan faktor pendukung di lakukannya implementasi restrukturisasi perangkat daerah Kabupaten Seluma?.....
.....
2. Apakah perubahan struktur organisasi perangkat daerah Kabupaten Seluma anda nilai sudah efektif?Jelaskan.....
.....
3. Apakah perubahan struktur organisasi perangkat daerah Kabupaten Seluma anda nilai sudah efisien?Jelaskan.....
.....
4. Apakah perubahan struktur organisasi perangkat daerah Kabupaten Seluma anda nilai sudah sesuai potensi sumber daya alam Kabupaten Seluma? Jelaskan
.....
.....
5. Apakah perubahan struktur organisasi perangkat daerah Kabupaten Seluma anda nilai sudah sesuai potensi sumberdaya manusia Kabupaten Seluma? Jelaskan
.....
.....
6. Apakah perubahan struktur organisasi perangkat daerah Kabupaten Seluma anda nilai sudah sesuai keadaan keuangan daerah Kabupaten Seluma? Jelaskan
.....
.....
7. Apa saran atau masukan yang anda berikan kepada Pemerintah Daerah dalam rangka mewujudkan tujuan otonomi daerah?.....
8. Pihak manakah yang diuntungkan dan mana yang dirugikan dengan adanya kebijakan restrukturisasi organisasi?.....
.....
9. Apakah pelaksanaan restrukturisasi berpengaruh pada jabatan seseorang?.....
.....
.....

Tanda Tangan
Responden,

.....

Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Kuisisioner Untuk Publik.

No	Materi Pertanyaan	Jawaban		Jawaban		Jawaban	
		Respon den	Jum lah	Respon den	Jum lah	Respon den	Jum lah
	Sebelum Restrukturisasi Organisasi						
1	Mata Rantai Proses Pelayanan Publik	Pjg	3	Sedang	8	Pendek	15
2	Banyak Meja Yang dilewati	1-2	14	3-4	9	5-6	3
3	Merasa Urusan berbelit-belit	Ya	4	Biasa	7	Tdk	15
4	Kesulitan Yang di Alami	Ada	3	Biasa	7	Tdk	16
5	Kebutuhan Waktu Pelayanan Jasa	Cpt	17	Sedang	5	Lbt	4
6	Waktu yang dibutuhkan	Pjg	4	Sedang	8	pdk	14
7	Kepuasan terhadap pelayanan publik	Belum	2	Sedang	8	Puas	16
8	Pelayanan Sesuai Harapan	Sudah	18	Biasa	4	Belum	4
9	Besarnya Biaya adm pelayanan	Murah	17	Sedang	6	Mahal	3
10	Biaya berurusan	Wajar	15	Sedang	7	Mahal	4
11	Waktu penyelesaian sudah efektif	Belum	3	Sedang	8	Sdh	15
12	Biaya Yang Layak untuk adm	Murah	14	Sedang	7	Mahal	5
13	Waktu penyelesaian sudah efisien	Sudah	16	Sedang	6	Belum	4
	Setelah Restrukturisasi Organisasi						
1	Mata Rantai Proses Pelayanan Publik	Pjg	17	Sedang	5	Pendek	4
2	Banyak Meja Yang dilewati	1-2	3	3-4	14	5-6	9
3	Merasa Urusan berbelit-belit	Ya	15	Biasa	6	Tdk	5
4	Kesulitan Yang di Alami	Ada	16	Biasa	6	Tdk	4
5	Kebutuhan Waktu Pelayanan Jasa	Cpt	3	Sedang	5	Lbt	18
6	Waktu yang dibutuhkan	Pjg	17	Sedang	5	pdk	4
7	Kepuasan terhadap pelayanan publik	Belum	19	Sedang	4	Puas	3
8	Pelayanan Sesuai Harapan	Sudah	4	Biasa	6	Belum	16
9	Besarnya biaya adm pelayanan	Murah	2	Sedang	6	Mahal	18
10	Biaya berurusan	Murah	4	Sedang	5	Mahal	17
11	Waktu penyelesaian sudah efektif	Belum	19	Sedang	5	Sdh	2
12	Biaya Yang Layak untuk adm	Murah	4	Sedang	5	Mahal	16
13	Waktu penyelesaian sudah efisien	Sudah	5	Sedang	6	Belum	15
	Tanggapan Umum Publik						
1	Hambatan dalam urusan	Ada	14	Biasa	7	Tidak	5
2	Apakah Sudah efektif	Sdh	1	Lain2	4	Belum	21
3	Apakah sudah efisien	Sdh	2	Lain2	5	Belum	19
4	Apakah sudah sesuai potensi sda	Sdh	2	Lain2	7	Belum	17
5	Apakah sudah sesuai potensi sdm	Sdh	3	Lain2	5	Belum	18
6	Apakah sesuai keadaan keuangan	Sdh	3	Lain2	3	Belum	20
7	Saran dan masukan bagi Pemda	Ada	15	Lain2	7	Tidak	4

Lampiran 4. Rekapitulasi Jawaban Penilaian Efektivitas Organisasi

No	Materi Pertanyaan	Jawaban		Jawaban		Jawaban	
		Respon den	Jum lah	Respon den	Jum lah	Respon den	Jum lah
	Sebelum Restrukturisasi Organisasi						
1	Mata Rantai Proses Pelayanan Publik	Pjg	3	Sedang	8	Pendek	15
2	Banyak Meja Yang dilewati	1-2	14	3-4	9	5-6	3
3	Merasa Urusan berbelit-belit	Ya	4	Biasa	7	Tdk	15
4	Kesulitan Yang di Alami	Ada	3	Biasa	7	Tdk	16
7	Kepuasan terhadap pelayanan publik	Belum	2	Sedang	8	Puas	16
8	Pelayanan Sesuai Harapan	Sudah	18	Biasa	4	Belum	4
11	Waktu penyelesaian sudah efektif	Belum	3	Sedang	8	Sdh	15
	<i>Kesimpulan Sudah Efektif</i>						
	Setelah Restrukturisasi Organisasi						
1	Mata Rantai Proses Pelayanan Publik	Pjg	17	Sedang	5	Pendek	4
2	Banyak Meja Yang dilewati	1-2	3	3-4	14	5-6	9
3	Merasa Urusan berbelit-belit	Ya	15	Biasa	6	Tdk	5
4	Kesulitan Yang di Alami	Ada	16	Biasa	6	Tdk	4
7	Kepuasan terhadap pelayanan publik	Belum	19	Sedang	4	Puas	3
8	Pelayanan Sesuai Harapan	Sudah	4	Biasa	6	Belum	16
11	Waktu penyelesaian sudah efektif	Belum	19	Sedang	5	Sdh	2
	<i>Kesimpulan Belum Efektif</i>						
	Tanggapan Umum Publik						
1	Hambatan dalam urusan	Ada	14	Biasa	7	Tidak	5
2	Apakah Sudah efektif	Sdh	1	Lain2	4	Belum	21
4	Apakah sudah sesuai potensi sda	Sdh	2	Lain2	7	Belum	17
5	Apakah sudah sesuai potensi sdm	Sdh	3	Lain2	5	Belum	18
7	Saran dan masukan bagi Pemda	Ada	15	Lain2	7	Tidak	4
	<i>Kesimpulan Belum Efektif perlu Restrukturisasi Organisasi</i>						

Lampiran 5. Rekapitulasi Jawaban Penilaian Efisiensi Organisasi.

No	Materi Pertanyaan	Jawaban		Jawaban		Jawaban	
		Respon den	Jum lah	Respon den	Jum lah	Respon den	Jum lah
	Sebelum Restrukturisasi Organisasi						
5	Kebutuhan Waktu Pelayanan Jasa	Cpt	17	Sedang	5	Lbt	4
6	Waktu yang dibutuhkan	Pjg	4	Sedang	8	pdk	14
7	Kepuasan terhadap pelayanan publik	Belum	2	Sedang	8	Puas	16
9	Besarnya Biaya adm pelayanan	Murah	17	Sedang	6	Mahal	3
10	Biaya berurusan	Wajar	15	Sedang	7	Mahal	4
12	Biaya Yang Layak untuk adm	Murah	14	Sedang	7	Mahal	5
13	Waktu penyelesaian sudah efisien	Sudah	16	Sedang	6	Belum	4
	<i>Kesimpulan Sudah Efisien</i>						
	Setelah Restrukturisasi Organisasi						
5	Kebutuhan Waktu Pelayanan Jasa	Cpt	3	Sedang	5	Lbt	18
6	Waktu yang dibutuhkan	Pjg	17	Sedang	5	pdk	4
7	Kepuasan terhadap pelayanan publik	Belum	19	Sedang	4	Puas	3
9	Besarnya biaya adm pelayanan	Murah	2	Sedang	6	Mahal	18
10	Biaya berurusan	Murah	4	Sedang	5	Mahal	17
12	Biaya Yang Layak untuk adm	Murah	4	Sedang	5	Mahal	16
13	Waktu penyelesaian sudah efisien	Sudah	5	Sedang	6	Belum	15
	<i>Kesimpulan Belum Efisien</i>						
	Tanggapan Umum Publik						
3	Apakah sudah efisien	Sdh	2	Lain2	5	Belum	19
6	Apakah sesuai keadaan keuangan	Sdh	3	Lain2	3	Belum	20
7	Saran dan masukan bagi Pemda	Ada	15	Lain2	7	Tidak	4
	<i>Kesimpulan Belum Efisien perlu Restrukturisasi Organisasi</i>						



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS TERBUKA
UNIT PROGRAM BELAJAR JARAK JAUH (UPBJJ) BENGKULU
Jl. Cimanuk Km. 6.5 Bengkulu Telp. (0736) 26294
E-mail: ut-bengkulu@upbjj.ut.ac.id

No : 40/ /J31.26/LL/2006
Lampiran : -
Perihal : Izin Penelitian

Kepada
Yth.

1. Sekretaris Daerah Kabupaten Seluma
2. Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) Kab. Seluma
di
Tais

Sehubungan dengan penulisan Tesis Mahasiswa Program Pascasarjana (S2) Magister Administrasi Publik (MAP) Universitas Terbuka UPBJJ Bengkulu atas nama Sdr. **Naksabandi**, NIM. 013626112, dengan Judul Tesis: **“RESTRUKTURISASI ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SELUMA GUNA Mendukung OTONOMI DAERAH”**, mohon bantuannya untuk memberikan izin pelaksanaan penelitian pada:

1. Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Seluma.
2. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) Kab. Seluma

Atas perhatian dan izin yang diberikan diucapkan terima kasih



Bengkulu, 10 Mei 2006

Kepala

Drs. Ruffan Zulkarnain R., M.Pd

NIP. 131 488 138

Tembusan Yth.

Ka. Kantor Kesbang Linmas Kab. Seluma di Tais



PEMERINTAH KABUPATEN SELUMA
SEKRETARIAT DAERAH

Jalan Merdeka Pasar Tais No. 03 ☎ (0736) 91234, 91006 Kode Pos 38576

SURAT IZIN PENELITIAN/SURVEY

Nomor : 070/ 553 /B.4/2006

Dasar Surat UNIVERSITAS TERBUKA BENGKULU, Nomor : 401/J31.26/LL/2006 tanggal 10 Mei 2006 perihal Permohonan Izin Penelitian/Survey di Wilayah Kabupaten Seluma. Untuk hal tersebut atas nama Bupati Seluma, Kepala Bagian Kesbang Linmas Kabupaten Seluma mengizinkan Kepada :

Nama : NAKSABANDI
NIM : 013626112
Program Studi : Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik
Pengikut : Tidak ada

Untuk melaksanakan Penelitian/Survey di Wilayah Kabupaten Seluma, untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dengan ketentuan :

1. Lokasi Penelitian/Survey di :
 - a. Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Seluma.
 - b. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) Kabupaten Seluma
2. Judul "IMPLEMENTASI KEBIJAKAN RESTRUKTURISASI PERANGKAT DAERAH KABUPATEN SELUMA DALAM RANGKA MEWUJUDKAN OTONOMI DAERAH YANG EFEKTIF DAN EFISIEN".
3. Harus Mentaati semua peraturan per Undang-undangan yang berlaku.
4. Setelah selesai melakukan Penelitian/Survey agar melapor kembali ke Kepala Bagian Kesbang Linmas Kabupaten Seluma.

Guna kelancaran pelaksanaan Penelitian/Survey tersebut diharapkan kepada saudara yang instansinya/wilayahnya menjadi tempat penelitian/survey kiranya dapat membantu pelaksanaan penelitian/survey tersebut.

An. BUPATI SELUMA
SEKRETARIS DAERAH
U. ASISTEN PEMERINTAHAN

★ HERKULES JERA IM, SH
Pembina Tk. I Nip. 450003864

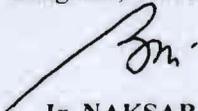
Tembusan :

1. Bapak Bupati Seluma (sebagai laporan)
2. Sekretaris Pemerintah Daerah Kabupaten Seluma
3. Sekretaris DPRD Kabupaten Seluma
4. Sdr. Kepala UPBJJ Bengkulu
5. Arsip

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
Jl. Cebe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418
Telp. 021-7415050 Fax 7415588**

BIODATA MAHASISWA

Nama Mahasiswa : **Ir. NAKSABANDI.**
NIM : 013626112.
Tempat dan Tanggal Lahir : Bungo Tebo, 10 Januari 1966.
Registrasi Pertama : 2004.2.
Riwayat Pendidikan : 1. SD Negeri No. 50/ II Dusun Tuo Ulu
Kab. Bungo Tebo Prop, Jambi Tahun 1980.
2. SMP Negeri 1 Muara Bungo Kab. Bungo Tebo
Propinsi Jambi Tahun 19983.
3. SMA Negeri 1 Muara Bungo Kab. Bungo Tebo
Propinsi Jambi Tahun 1986.
4. Fakultas Peternakan Universitas Jambi di Jambi
Tahun 1992.
Riwayat Pekerjaan : 1. CPNS pada Dinas Peternakan Kabupaten
Bengkulu Selatan Propinsi Bengkulu Tahun
1994-1995.
2. PNS pada Dinas Peternakan Kabupaten Bengkulu
Selatan Propinsi Bengkulu Tahun 1995-1996.
3. Kasubsi Penataan Seksi Barbangnak pada Dinas
Peternakan Kabupaten Bengkulu Selatan Propinsi
Bengkulu Tahun 1996-2001.
4. Kasi Pemberdayaan Masyarakat Desa pada
Kantor Camat Kedurang Kabupaten Bengkulu
Selatan Propinsi Bengkulu Tahun 2001-2002.
5. Kasi Kesehatan Hewan Subdin Peternakan pada
Dinas Pertanian Kabupaten Bengkulu Selatan
Propinsi Bengkulu Tahun 2002-2003
6. Kasi Peternakan Bidang Pertanian pada Dinas
Pertanian, Kelautan dan Transmigrasi Kabupaten
Seluma Propinsi Bengkulu Tahun 2003-2005.
7. Kasi Keswan Bidang Peternakan pada Dinas
Kelautan, Perikanan dan Peternakan Kabupaten
Seluma Propinsi Bengkulu Tahun 2005-2006.
8. Kepala Kantor Informasi dan Penyuluhan
Pertanian Kabupaten Seluma Propinsi Bengkulu
Tahun 2006.
9. Kepala Bidang Peternakan Dinas Kelautan,
Perikanan dan Peternakan Kabupaten Seluma
1 November 2006 sampai sekarang.
Alamat Rumah : Jl. Cimanuk IC Nomor 01 Rt. 04 Rw. 02
Kel. Padang Harapan Kec. Gading Cempaka
Kota Bengkulu, Hp. 085267911166.
Alamat Kantor : Jl. Raya Bengkulu-Manna Km. 56
Desa Bunga Mas Kec. Seluma Timur
Kab. Seluma Prop. Bengkulu Tlp. 0736.91188.
Bengkulu, November 2006.


Ir. NAKSABANDI.