

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMETAAN URUSAN  
PEMERINTAHAN TERHADAP PENATAAN ORGANISASI  
PERANGKAT DAERAH PADA SEKRETARIAT DAERAH  
PROVINSI KALIMANTAN TENGAH**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk  
memperoleh Gelar Magister Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**GUSTI TITIN SUMARNI**

**NIM. 500873426**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2017**

**ABSTRACT****MAPPING THE IMPLEMENTATION OF GOVERNMENT AFFAIRS  
POLICY  
REGIONAL ORGANIZATION OF ARRANGEMENT  
SECRETARIAT IN CENTRAL KALIMANTAN PROVINCE****GUSTI TITIN SUMARNI**

Universitas Terbuka

**Keywords: Implementation, Policy, Organization, the Regional officer**

This study aims to describe and analyze the implementation of government affairs mapping policies to settlement of regional officer organizations in Regional Secretariat of Central Kalimantan province and to investigate any obstacles in the implementation and the impact of the policy. Materials research can be used as a reference government / scientific recommendations in carrying out the assessment or evaluation of the arrangement of regional officer organizations. The research is qualitative research. Data collection techniques obtained from interviews, observations, review the documents and the relevant literature. Methods of data analysis using data triangulation that validate the data by analyzing perspectives from multiple sources. From the analysis it was found obstacles, such as lack of budget for a coordination meeting with the central government so that the lack of communication centers and regions in implementing policies, lack of knowledge of human resources at SOPD of indicators mapping of public affairs, the necessity to implement the policy due to fears of a reduced number of positions and increasing the density of workloads, so as to minimize the number of positions lost and consequently increasing workload density negotiations at the Ministry of Interior to the indicator device typology of the area at the District Secretariat which ideally in the rules of type B but is set to A. Negotiations on the indicator regional officer indicates inconsistencies local and central government for the policy is enforced. Besides the lack of socialization of the local government to SOPD in data processing indicators, the central government's lack of preparation in preparing substances rules and indicators set out with the limited time that the policy implementation process is carried out in haste. Next study found the impact of organizational structuring regional officer related of regional interest in filling the positions, namely the lack of synchronization between planning policies regional officer with the arrangement of personnel should refer to the policy of the Act ASN, indicating non-compliance with government policies towards employment issued and indicates the interest of the ruling regime in determining the area filling positions because it is not accompanied by job competency considerations. Filling the position their interests affected by the lack of success in the implementation of planning policies regional organizations on the Regional Secretariat of Central Kalimantan province, because the performance and service regional officer are still constrained by the not optimal for filling the positions with people who have the competence expected.

## ABSTRAK

### IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMETAAN URUSAN PEMERINTAHAN TERHADAP PENATAAN ORGANISASI PERANGKAT DAERAH PADA SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN TENGAH

GUSTI TITIN SUMARNI

[titinsumarni64@gmail.com](mailto:titinsumarni64@gmail.com)

Universitas Terbuka

#### **Kata Kunci : Implementasi, Kebijakan, Organisasi, Perangkat Daerah**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan pemetaan urusan pemerintahan terhadap penataan organisasi perangkat daerah pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah serta untuk mengetahui kendala apa saja dalam pelaksanaannya serta dampak dari kebijakan tersebut. Bahan penelitian ini dapat digunakan pemerintah sebagai rujukan/rekomendasi ilmiah dalam melaksanakan kajian atau evaluasi terhadap penataan organisasi perangkat daerah. Penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data diperoleh dari hasil wawancara, observasi, menelaah dokumen-dokumen dan literatur yang relevan. Metode analisis data menggunakan metode triangulasi data yaitu memvalidasi data dengan menganalisa dari berbagai sumber perspektif. Dari hasil analisis ditemukan kendala yaitu: kurangnya anggaran untuk rapat koordinasi dengan pemerintah pusat sehingga kurangnya komunikasi pusat dan daerah dalam melaksanakan kebijakan, kurangnya pengetahuan sumber daya manusia pada SOPD terhadap indikator pemetaan urusan pemerintahan, adanya keterpaksaan dalam melaksanakan kebijakan disebabkan kekhawatiran berkurangnya jumlah jabatan dan meningkatnya kepadatan beban kerja, sehingga untuk meminimalisir jumlah jabatan hilang dan meningkatnya kepadatan beban kerja akibatnya dilakukan negosiasi pada Kementerian Dalam Negeri terhadap indikator tipologi perangkat daerah pada Sekretariat Daerah yang idealnya dalam aturan bertipe B namun ditetapkan menjadi A. Negosiasi terhadap indikator perangkat daerah ini mengindikasikan adanya ketidakkonsistenan pemerintah daerah dan pusat terhadap kebijakan yang diberlakukan. Selain itu kurangnya sosialisasi dari pemerintah daerah terhadap SOPD dalam mengolah data indikator, kurangnya persiapan pemerintah pusat dalam menyiapkan substansi-substansi aturan dan indikator yang ditetapkan disertai adanya keterbatasan waktu sehingga implementasi kebijakan pada prosesnya dilaksanakan secara tergesa-gesa. Selanjutnya peneliti menemukan dampak dari penataan organisasi perangkat daerah terkait kepentingan daerah dalam hal pengisian jabatan, yaitu tidak adanya sinkronisasi antara kebijakan penataan perangkat daerah dengan penataan kepegawaian yang seharusnya mengacu pada kebijakan UU ASN, hal ini mengindikasikan ketidakpatuhan pemerintah daerah terhadap kebijakan-kebijakan kepegawaian yang dikeluarkan dan mengindikasikan adanya kepentingan rezim daerah yang berkuasa dalam menentukan pengisian jabatan karena tidak disertai dengan pertimbangan kompetensi jabatan. Adanya kepentingan pengisian jabatan mempengaruhi kurangnya keberhasilan dalam implementasi kebijakan penataan organisasi perangkat daerah pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah, karena kinerja dan pelayanan perangkat daerah masih terkendala oleh belum optimalnya pengisian jabatan dengan orang-orang yang memiliki kompetensi yang diharapkan.

**KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS TERBUKA**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “IMPLEMENTASI PEMETAAN URUSAN PEMERINTAHAN TERHADAP PENATAAN ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN TENGAH” adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Palangka Raya, Agustus 2017

Yang menyatakan,



METERAI  
TEMPEL  
TGL. 20  
12.083AEP5473030  
3000  
TIGA RIBU RUPIAH

GUSTI TITIN SUMARNI

NIM. 500873426

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMETAAN URUSAN PEMERINTAHAN  
TERHADAP ORGANISASI PERANGKAT DAERAH PADA SEKRETARIAT  
DAERAH PROVINSI KALIMANTAN TENGAH

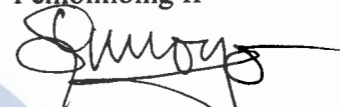
Penyusun TAPM : Gusti Titin Sumarni  
NIM : 500873426  
Program Studi : Administrasi Publik  
Hari / Tanggal : Kamis / 08 Juli 2017

Menyetujui :


Pembimbing I

  
Dr. Syamsuri, M.Si

Pembimbing II

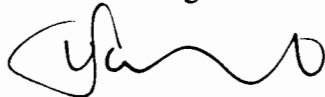
  
Dr. Ir. Suroyo, M.Sc

Penguji Ahli

  
Prof. Dr. Endang Wirjatmi TL, M.Si

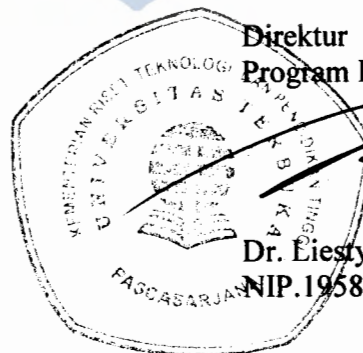
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial Dan Ilmu  
Politik Pada Program Pascasarjana



Dr. Darmanto, M.Ed  
NIP. 19591027 198603 1 003

Direktur  
Program Pasca Sarjana



Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si  
NIP. 19581215 198601 1 009

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : GUSTI TITIN SUMARNI, S.IP  
 NIM : 500873426  
 Program Studi : ADMINISTRASI PUBLIK  
 Judul TAPM : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMETAAN URUSAN  
 PEMERINTAHAN TERHADAP ORGANISASI  
 PERANGKAT DAERAH PADA SEKRETARIAT DAERAH  
 PROVINSI KALIMANTAN TENGAH

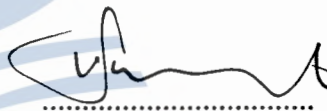
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Kamis / 08 Juni 2017  
 Waktu : 08.00 – 09.30 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

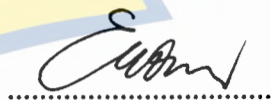
**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji  
 Nama : Dr. Darmanto, M.Ed



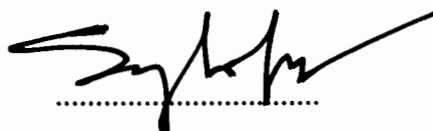
.....

Penguji Ahli  
 Nama : Prof. Dr. Endang Wirjatmi TL, M.Si



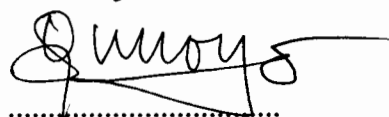
.....

Pembimbing I  
 Nama : Dr. Syamsuri, M.Si



.....

Pembimbing II  
 Nama : Dr. Ir. Suroyo, M.Sc



.....

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena dengan berkah dan limpahan rahmat serta karunia-Nya, sehingga penulis mampu menempuh dan menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister Administrasi Publik yang berjudul **“IMPLEMENTASI PEMETAAN URUSAN PEMERINTAHAN TERHADAP ORGANISASI PERANGKAT DAERAH PADA SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN TENGAH”**.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan suatu karya ilmiah tidaklah mudah, oleh karena itu tidak tertutup kemungkinan dalam penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini terdapat kekurangan, sehingga penulis sangat mengharapkan masukan, saran, dan kritikan yang bersifat membangun guna kesempurnaan TAPM ini.

Proses penyusunan TAPM ini tidak terlepas dari berbagai rintangan, mulai dari pengumpulan literatur, pengumpulan data sampai pada pengolahan data maupun dalam tahap penulisan. penulis menyadari bahwa penulisan TAPM ini masih jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangan-kekurangan lainnya, maka dari itu saran dan kritik yang membangun dari semua pihak akan menjadi masukan yang sangat diharapkan

Olehnya itu dalam kesempatan ini izinkanlah penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada yang terhormat:

9. Teman-Teman di Lingkup Biro Organisasi SETDA Provinsi Kalimantan Tengah yang telah membantu dalam proses TAPM.
10. Sahabatku Dian Widhi Pratama,S.IP yang telah mendukung dan memberi support selama proses penyelesaian TAPM ini.

Akhirnya, penulis juga berterima kasih atas bantuan dan perhatian dari semua pihak dalam penelitian ini yang tidak mungkin dapat disebutkan satu persatu dan semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas segala kebaikan dengan berkat yang melimpah dan damai sejahtera selalu. penulis berharap bahwa apa yang disajikan dalam TAPM ini dapat bermanfaat bagi pengembangan penataan kelembagaan.

Sekian dan terimakasih.

Palangka Raya, Agustus 2017

GUSTI TITIN SUMARNI, S.IP



## Daftar Isi

Abstrak.....	i
Lembar Persetujuan .....	ii
Lembar Pengesahan .....	iii
Kata Pengantar.....	iv
Daftar isi .....	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah .....	14
C. Tujuan Penelitian .....	15
D. Manfaat Penelitian .....	15
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	16
1. Kebijakan Publik.....	16
2. Proses Kebijakan Publik .....	20
3. Implementasi Kebijakan Publik .....	22
4. Implementasi Pemetaan Urusan Pemerintahan.....	27
5. Implementasi Kebijakan Pemetaan Urusan Pemerintahan ....	39
B. Penelitian Terdahulu .....	47
C. Kerangka Berpikir.....	52
D. Operasionalisasi Konsep .....	53
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian.....	55
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan .....	56
C. Instrumen Penelitian.....	58
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	58
E. Metode Analisis Data.....	62
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	69
1. Keadaan Umum Provinsi Kalimantan Tengah.....	69
2. Keadaan Umum Sekretariat Daerah .....	72
3. Struktur Organisasi dan Tata Kerja pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah .....	74
B. Temuan Penelitian	
1. Deskripsi Data Penelitian .....	77
2. Implementasi Kebijakan Pemetaan Urusan Pemerintahan.....	89
3. Pembahasan Hasil Penelitian .....	110

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	125
B. Saran.....	127

**DAFTAR PUSTAKA****DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 Transkrip Wawancara
- Lampiran 3 Formulir Validasi Kesesuaian Data Dalam Sistem Informasi Pemetaan  
Urusan Pemerintahan dengan data dukung Pemerintahan Daerah
- Lampiran 4 Berita Acara Hasil Validasi Pemetaan urusan Pemerintahan yang  
menjadi Kewenangan Daerah
- Lampiran 5 Berita Acara Fasilitasi Kelembagaan antara Pemerintah Provinsi  
Kalimantan Tengah dengan Ditjen Otonomi Daerah Direktorat Fasilitasi  
Kelembagaan dan Kepegawaian Perangkat Daerah Kementerian Dalam  
Negeri



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Penelitian didasarkan pada gagasan mengenai isu hangat dan perkembangan penyelenggaraan pemerintahan yang tidak terlepas dari paradigma perubahan kewenangan dan pembagian urusan pemerintahan yang tertuang dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Pembagian urusan pemerintahan dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah adalah sebagai pelaksanaan amanat dari Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yang mana unsur pemetaan urusan pemerintahan tersebut terdiri dari urusan pemerintahan yang sepenuhnya menjadi kewenangan Pemerintah Pusat atau disebut dengan Urusan Pemerintahan Absolut, dan Urusan Pemerintahan Konkuren, yang terdiri atas Urusan Pemerintahan Wajib dan Urusan Pemerintahan Pilihan yang dibagi antara Pemerintah Pusat, Daerah provinsi, dan Daerah kabupaten/kota.

Pokok-pokok sistem pemerintahan Indonesia yang terdiri atas Pemerintah Pusat dengan Daerah adalah berdasarkan Undang-Undang Dasar 1945, sesuai dengan muatan alinea ketiga dan keempat pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 yang didalamnya terkandung konsep hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah Hubungan Pemerintah Pusat dengan Daerah.

Penyelenggaraan Pemerintahan Pusat dan Daerah harus saling bersinergi untuk mencapai tujuan nasional sebagaimana disebutkan dalam alinea ke empat

Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, bahwa Negara Indonesia mempunyai fungsi sekaligus tujuan, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Dengan demikian pemerintahan harus diselenggarakan melalui adanya keharusan membentuk Undang-Undang.

Kewajiban penyelenggaraan pemerintahan juga harus berlandaskan asas-asas sebagaimana alinea ke empat Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, yaitu Adanya asas politik negara yaitu Republik yang berkedaulatan rakyat, adanya asas kerohanian negara, yaitu rumusan Pancasila yang terdiri dari Ketuhanan Yang Maha Esa, Kemanusiaan yang adil dan beradab, Persatuan Indonesia, Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan, keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Dengan memperhatikan asas-asas penyelenggaraan pemerintahan tersebut, penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia memberikan otonomi seluas-luasnya kepada daerah dimana daerah diberikan kewenangan mengurus dan mengatur semua urusan pemerintahan yang mencakup kewenangan semua bidang pemerintahan, kecuali kewenangan terhadap bidang politik luar negeri, keamanan, moneter, agama, peradilan, keamanan, serta fiskal nasional.

Pemerintahan Daerah selanjutnya diselenggarakan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia. Disebutkan dalam Pasal 1 Undang-

Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 bahwa Negara Indonesia adalah negara kesatuan yang berbentuk republik. Konsekuensi logis sebagai Negara kesatuan adalah dibentuknya pemerintah Negara Indonesia sebagai pemerintah nasional untuk pertama kalinya dan kemudian pemerintah nasional tersebutlah yang kemudian membentuk Daerah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Disebutkan dalam Pasal 18 ayat (2) dan ayat (5) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 bahwa Pemerintahan Daerah berwenang untuk mengatur dan mengurus sendiri Urusan Pemerintahan menurut Asas Otonomi dan Tugas Pembantuan dan diberikan otonomi yang seluas-luasnya. Atas asas tersebutlah maka riwayat dan dinamika pembentukan peraturan perundang-undangan tentang pemerintahan daerah, dari sejak jaman kemerdekaan sampai dengan sekarang sudah terjadi beberapa kali perubahan perundang-undangan yang mengatur tentang pemerintahan daerah, yaitu dimulai dengan Undang-undang Nomor 1 Tahun 1957, Undang-undang Nomor 18 Tahun 1965, Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974, Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang pemerintahan daerah, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang RI Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, dan terakhir adalah Undang-undang 23 Tahun 2014 yang saat ini pemerintah sedang dalam proses penerapannya.

Penetapan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tidak terlepas dari tujuan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui

peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan kekhasan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Oleh karena itu adanya Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah merupakan kerangka utama dalam pelaksanaan reformasi birokrasi bagi penyelenggaraan otonomi daerah yang telah disesuaikan dengan keadaan, ketatanegaraan, dan tuntutan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang berhubungan dengan perkembangan yang ada saat ini.

Adanya pembentukan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang telah memuat konsep perubahan kewenangan dan pembagian urusan pemerintahan maka seluruh Pemerintahan Daerah baik Provinsi, maupun Kabupaten/Kota yang berada di seluruh pelosok Negara Indonesia wajib menyesuaikan kembali dan melaksanakan penerapan pemetaan urusan pemerintahan tersebut, yaitu melalui proses penataan kelembagaan organisasi perangkat daerah yang pelaksanaannya diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.

Pengaturan penataan organisasi yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah ini telah diuraikan oleh Menteri Dalam Negeri, Tjahyo Kumolo pada paparannya tanggal 5 Agustus 2016, bahwa arah kebijakan penataan organisasi perangkat daerah mencakup hal-hal sebagai berikut :

1. Kebijakan Debirokratisasi;
2. Meningkatkan belanja publik pada APBD;

3. Percepatan penetapan Peraturan Daerah tentang organisasi perangkat daerah;
4. Percepatan pengisian pejabat pada organisasi perangkat daerah Penyerahan personil, prasarana, pembiayaan, dan dokumen (P3D);
5. Pilkada Serentak bulan Februari 2017;
6. Fasilitasi dan Evaluasi Perda dan Peraturan Kepala daerah (perkada);
7. Inovasi Daerah;
8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik;

Pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pemetaan urusan pemerintahan yang terkandung dalam muatan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dilahirkan dari prinsip asimetris dipandang dari hubungan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah. Permasalahan yang telah ada selama ini dengan penerapan peraturan sebelumnya yaitu adanya kendala disharmonisasi hubungan antara Pemerintah Daerah dengan Pemerintah Pusat.

Kendala lainnya dalam penyelenggaraan otonomi daerah sebelum diterapkannya Undang-undang 23 Tahun 2014 adalah sering terjadinya benturan kewenangan antara pemerintah pusat dan daerah. Dalam pelaksanaan penyelenggaraan tugasnya Pemerintahan Daerah seluruhnya mengandalkan sistem eselonering yang cenderung menggunakan pendekatan struktural dibandingkan pendekatan fungsional. Untuk mengatasi berbagai penyelenggaraan melalui pendekatan struktural tersebut, maka Pemerintahan di Daerah selama ini memenuhi kebutuhan penataan kelembagaan dengan meningkatkan jumlah dimensi organisasi perangkat daerah yang mengakibatkan terfragmentasinya berbagai urusan pemerintahan ke berbagai jenis kelembagaan.

Beberapa permasalahan lainnya yang muncul dalam penerapan peraturan yang lama (Undang-Undang 32 Tahun 2004) antara lain adalah :

1. Pembagian urusan pemerintahan diatur dalam Peraturan Pemerintah, sehingga urusan pemerintahan daerah dapat mudah ditarik kembali oleh Pusat.
2. Tidak ada pola atau model yang jelas yang digunakan dalam pembagian urusan pemerintahan pada setiap kementerian/lembaga.
3. Terdapat Ketidakjelasan dan tumpang tindih kewenangan antar tingkatan/susunan pemerintahan.
4. Terjadi ketidakseimbangan beban urusan pemerintahan antara pemerintahan kabupaten/kota dengan provinsi.

Selain itu penataan organisasi perangkat daerah yang sudah ada tersebut telah mengalami berbagai situasi dan kondisi kebutuhan pemerintahan yang mengakibatkan besaran organisasi yang dibentuk cenderung tidak proporsional dan tidak terukur. Akibat dari adanya berbagai besaran organisasi yang tidak proporsional tersebut, maka berbagai permasalahan yang muncul dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah tidak terlepas dari adanya dimensi dan struktur organisasi perangkat daerah yang cenderung mengalami inefisiensi dan tidak efektifnya penyelenggaraan pemerintahan di berbagai susunan organisasi.

Kurangnya efisiensi dan efektivitas yang dirasakan pada Pemerintahan Daerah berangkat dari permasalahan yang muncul dalam tubuh perangkat daerah yaitu:



1. Kompleksitas organisasi semakin meningkat dari segi jumlah pekerjaan atau unit yang berbeda dalam organisasi dan menggambarkan kerumitan yang ada dalam organisasi.
2. Formalisasi semakin meningkat, semakin formal suatu organisasi, maka semakin ketat pula aturan dan prosedur kerja. Namun dalam pelaksanaannya formalisasi pada organisasi perangkat daerah yang ada cenderung tidak dapat ditegakkan dan dikendalikan seluruhnya secara konsisten.
3. Sentralisasi semakin menurun akibat disharmonisasi hubungan antara pemerintah pusat dan daerah. Dalam banyak kondisi pemerintah pusat cenderung hanya bertindak sebagai pelaku pengamat dan pemberi masukan, dalam rentang kendali saat ini pemerintah pusat terbatas sebagai pemberi saran dan koordinasi sehingga tidak dapat langsung turut mengendalikan permasalahan yang terjadi di daerah akibat dari kompleksitas dan formalisasi yang pada akhirnya banyak mengurangi kewenangan pemerintah pusat dalam melaksanakan kebijakan yang lebih efektif bagi kesejahteraan di daerah.
4. Fleksibilitas semakin menurun, dimana adanya keterbatasan pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan yang terkait kurang proporsionalnya susunan organisasi sehingga terdapat berbagai kendala dalam pelaksanaan tugas karena adanya keterbatasan struktur contohnya dari segi kewenangan dan penganggaran.

Dengan adanya pengaturan mengenai pembagian kewenangan serta urusan pemerintahan yang diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 ini selanjutnya diharapkan dapat membawa dampak perubahan yang signifikan

bagi seluruh institusi Pemerintahan Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota di seluruh Indonesia, dalam implementasinya maka pemetaan urusan pemerintahan di berbagai Pemerintahan Daerah harus melalui proses tataran penataan organisasi perangkat daerah. Pemetaan urusan pemerintahan juga bertujuan untuk memfinalisasi intensitas urusan pemerintahan dan penentuan beban kerja perangkat daerah dengan cara memvalidasi data-data yang telah diisi kedalam sistem informasi pemetaan urusan pemerintahan dan penentuan beban kerja perangkat daerah dengan data dukung yang dimiliki masing-masing pemerintah daerah.

Selanjutnya, penataan organisasi perangkat daerah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah mencakup karakteristik dan potensi daerah sehingga memberikan ruang bagi daerah untuk menyesuaikan besaran perangkat daerah dengan strategi yang dipilih dalam rangka mensejahterakan rakyatnya.

Untuk mengakomodasikan Urusan Pemerintahan Wajib dan Urusan Pemerintahan Pilihan diantaranya penataan organisasi tersebut harus mempertimbangkan perangkat daerah berdasarkan faktor jumlah penduduk, luas wilayah, beban kerja, dan kemampuan keuangan Daerah. Mengingat variasi beban kerja setiap Urusan Pemerintahan berbeda-beda pada masing-masing Daerah, maka bentuk dan besaran organisasi Perangkat Daerah juga tidak sama antara satu Daerah dengan Daerah lainnya sehingga data yang diperoleh setiap daerah dalam menentukan perangkat daerah harus mendapatkan nilai/skor melalui pendataan/skoring.

Ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, pemberian nilai/skor perangkat daerah yang harus dicermati dalam melaksanakan penataan perangkat daerah yaitu perlunya ketepatan dan kecermatan dalam penentuan klasifikasi, dan pemetaan tersebut tidak boleh untuk mengakomodasi kondisi yang ada di daerah, dan kriteria yang dituangkan dalam penilaian/skor wajib divalidasi oleh Pemerintah Pusat melalui Kementerian Dalam Negeri.

Sebagai tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016, maka pemerintah mewajibkan seluruh Pemerintahan Daerah untuk melaksanakan percepatan penataan perangkat daerah melalui pembentukan Peraturan Daerah Organisasi Perangkat Daerah di masing-masing pemerintahan daerah. Proses pemetaan urusan pemerintahan ini diwajibkan selesai dilaksanakan sampai dengan bulan Desember Tahun 2016 dimana seluruh Pemerintahan Daerah (Provinsi maupun Kabupaten/Kota) di Indonesia secara serentak melaksanakan pemetaan urusan pemerintahan.

Sejalan dengan adanya kewajiban, tugas dan tanggung jawab yang harus diemban dalam roda pemerintahan baik pusat maupun di daerah maka percepatan pemetaan organisasi perangkat daerah segera diimplementasikan pada struktur organisasi Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah pada bulan Desember Tahun 2016 dengan telah ditetapkannya Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah dan memetakan struktur organisasi pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah melalui Peraturan Gubernur Nomor 27 Tahun 2016 Tentang Kedudukan,

## Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.

Dengan adanya implementasi kebijakan pemetaan organisasi perangkat daerah sebagaimana amanat peraturan perundang-undangan tersebut maka organisasi pemerintahan daerah Provinsi Kalimantan Tengah khususnya pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah diperkirakan akan menjadi lebih selaras dengan kebutuhan, rasional, optimalnya tugas dan fungsi, tidak tumpang tindih, serta hemat anggaran sehingga diharapkan dapat menciptakan atau mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang lebih efisien dan efektif.

Namun dalam perjalanan pemetaan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah ini, sejak mekanisme penataan dimulai maupun pada saat proses pemetaan dilaksanakan hingga berlangsungnya implementasi kebijakan penataan organisasi pemerintah provinsi yang dilaksanakan secara singkat tersebut, terdapat indikasi bahwa disusunnya perangkat daerah bukan hanya berdasarkan kebutuhan, kemampuan, dan potensi daerah tetapi terdapat kondisi yang semata-mata hanya didasarkan kepada keinginan daerah.

Keinginan daerah dalam pembentukan organisasi perangkat daerah berangkat dari semangat untuk mengakomodasi kepentingan penambahan jabatan struktural. Karena semakin besar organisasi maka semakin besar struktur yang ada sehingga semakin besar peluang seseorang pegawai menduduki jabatan. Adanya indikasi kepentingan penambahan struktur ini dapat dilihat dari ketersediaan sumber daya penganggaran, fungsi yang diselenggarakan, serta

daribesaran struktur berdasarkan tipologi pembentukan struktur pemerintahan yang baru saja diimplementasikan.

Keterbatasan sumber daya penganggaran dapat dilihat dalam Laporan Keuangan dalam belanja APBD Provinsi Kalimantan Tengah sejak Tahun Anggaran 2014 dan 2015 dimana terjadi defisit penganggaran disebabkan kurang tercapainya target Pendapatan Asli Daerah (PAD) meskipun hal ini masih dapat ditutupi dengan pembiayaan netto namun masih terjadi defisit anggaran yang lebih besar pada pertengahan tahun 2016 sehingga dilakukan rasionalisasi anggaran pada seluruh perangkat daerah dalam APBD Perubahan Tahun Anggaran 2016. Permasalahan defisit ini pernah juga diuraikan dalam paparan Kepala Biro Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah Pada Musrenbang Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2015 pada tanggal 30 Maret 2015 mengenai Arah Dan Kebijakan Keuangan Daerah Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah Tahun Anggaran 2016, serta dengan fakta terjadinya pengurangan nilai pagu anggaran pada APBD Perubahan Tahun Anggaran 2016.

Dalam perjalanannya, keterbatasan sumber daya anggaran tersebut masih terus berlangsung sampai dengan 2017 dimana dalam perencanaan belanja APBD Tahun Anggaran 2017 kembali terdapat penurunan besaran nilai pagu APBD Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah disesuaikan dengan adanya penurunan besaran dana alokasi umum, terbatasnya nilai target Pendapatan Asli Daerah Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah serta realisasinya yang cenderung belum tercapai, sehingga dapat diidentifikasi bahwa adanya persoalan kondisi pembentukan struktur organisasi yang tidak didukung oleh sumberdaya yang

memadai, tidak terpenuhinya prinsip efisiensi penataan perangkat daerah, serta adanya pembentukan struktur organisasi yang masih mengakomodir kepentingan di daerah.

Mengingat kemampuan keuangan daerah yang kurang memadai ini sehingga adanya kesan paksaan dalam pembentukan organisasi yang seolah hanya ingin mengakomodasi kepentingan pegawai negeri atau birokrat di daerah. Indikasi kepentingan penambahan jabatan struktural mengakibatkan adanya garis-garis pemetaan dalam struktur organisasi yang sebenarnya masih kurang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlakudan tentu saja hal ini berdampak pada pembebanan daerah.

Adanya pembebanan daerah dalam pembentukan besaran organisasi mempengaruhi besaran belanja pemerintahan baik pada belanja publik maupun belanja aparatur yang pada akhirnya tentu juga mempengaruhi efisiensi dan efektivitas pemerintahan daerah. Sebagaimana ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Pasal 54 ayat (1) menyebutkan “Dalam hal kemampuan keuangan Daerah atau ketersediaan aparatur yang dimiliki oleh Daerah masih terbatas, tipe Perangkat Daerah dapat diturunkan dari hasil pemetaan”. Oleh karena itu pembebanan daerah dalam belanja APBD hendaknya menjadi salah satu pertimbangan aktual dalam pembentukan perangkat daerah.

Berdasarkan kenyataan yang sudah diuraikan tersebut bahwa meskipun kebijakan penataan organisasi pemerintah telah diimplementasikan namun untuk mengetahui bagaimana keberhasilan implementasi kebijakan pemetaan urusan pemerintahan terhadap penataan perangkat daerah, maka penulis masin perlu

mengkaji kesesuaian antara implementasi kebijakan pemetaan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Selanjutnya untuk mendapatkan uraian yang lebih mendalam mengenai situasi dan kondisi yang berlangsung dalam penataan perangkat daerah dalam kerangka implementasi pemetaan urusan pemerintahan tersebut, maka penulis perlu melaksanakan penelitian dengan mengambil lokasi penelitian pada salah satu perangkat daerah di wilayah Provinsi Kalimantan Tengah, yaitu Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah, sesuai dengan lokasi penulis berada.

Penelitian Implementasi Penataan organisasi daerah dilaksanakan pada salah satu perangkat daerah yaitu Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah, saat pembentukan perangkat daerah menggunakan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 dengan dikeluarkannya Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2008 dan telah melaksanakan 3 (tiga) kali perubahan yaitu Nomor 2 tahun 2012, Nomor 8 Tahun 2013 dan Nomor 8 Tahun 2014, struktur Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah menggunakan perhitungan dengan pola maksimal dengan jumlah Staf Ahli Gubernur sejumlah 5 (lima) orang, Asisten Sekretaris Daerah sejumlah 4 (empat) orang, dan Biro terdiri dari 12 (duabelas) Biro. Dengan struktur yang cukup kompleks, dan kapasitas organisasi yang cukup besar sehingga perlu dilakukan penelitian bagaimana implementasi urusan pemerintahan terhadap penataan organisasi perangkat daerah yang akan dilaksanakan pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.

## B. Perumusan Masalah

Dengan ditetapkannya pemetaan urusan pemerintahan melalui Undang-Undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, dan kebijakan penataan organisasi perangkat daerah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, serta dengan adanya kewajiban bagi seluruh pemerintah daerah untuk melaksanakan percepatan pembentukan Peraturan Daerah tentang Organisasi Perangkat Daerah, maka perlu dilaksanakan kajian tentang implementasi dan pelaksanaannya pada salah satu organisasi perangkat daerah, dimana saat ini penulis merupakan salah satu ASN yang berada pada lingkup Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah, sehingga perlu melakukan penelitian dan pengkajian sejauh mana hasil implementasi pemetaan urusan pemerintahan terhadap organisasi perangkat daerah yang ada pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.

Dari hasil penelitian dan pengkajian yang berangkat dari gagasan bahwa pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah tersebut termasuk yang memiliki struktur organisasi yang cukup kompleks maka rumusan masalah dalam penelitian yang akan diangkat adalah :

1. Bagaimana Implementasi Kebijakan Pemetaan Urusan Pemerintahan Terhadap Penataan Organisasi Perangkat Daerah pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah?
2. Apa saja hal-hal yang menjadi pendukung dan juga yang menjadi kendala dalam pemetaan urusan pemerintahan terhadap penataan organisasi perangkat daerah pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.



### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis Implementasi Pemetaan Urusan Pemerintahan Terhadap Penataan Organisasi Perangkat Daerah pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis kendala apa saja dalam hal Pemetaan Urusan Pemerintahan Terhadap Penataan Organisasi Perangkat Daerah pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Teoritis**

Memperkaya khasanah ilmu pengetahuan penulisi di bidang administrasi pemerintahan, manajemen birokrasi dan organisasi, serta dapat memberikan sumbangan pemikiran yang dapat digunakan untuk membangun argumentasi ilmiah terhadap peningkatan kajian reformasi birokrasi pada organisasi perangkat daerah melalui implementasi pemetaan urusan pemerintahan daerah.

#### **2. Manfaat Praktis**

Sebagai bahan bagi pemerintah daerah yang dipergunakan sebagai rujukan/rekomendasi ilmiah dalam melaksanakan kajian atau evaluasi terhadap organisasi perangkat daerah, dalam hal revisi peraturan daerah tentang Organisasi Perangkat Daerah ke depan, agar terciptanya suatu perangkat daerah yang benar-benar tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*) sesuai kebutuhan dan karakteristik daerah.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **1. Kajian Teori**

##### **1. Kebijakan Publik**

Kebijakan adalah bagian dari keputusan politik yakni program perilaku untuk mencapai tujuan masyarakatpemerintah dan penyelenggara kebijakan. Sehingga kebijakan merupakan hasil kegiatan politik. (Soenarko, 2000:4). Kebijakan merupakan usaha didalam maupun melalui pemerintahan untuk memecahkan masalah publik. Karenanya Islamy (1992:17), menyebutkan tiga elemen kebijakan, yaitu: a) identifikasi dari tujuan yang ingin dicapai; b)Taktik atau strategi dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan; c) penyediaan berbagai input untuk memungkinkan pelaksanaan secara nyata dari taktik atau strategi.

Dengan demikian maka kebijakan merupakan suatu keputusan yang berupa undang-undang, program-program, ketentuan-ketentuan yang dikeluarkan oleh pemerintah yang dijadikan sebagai pedoman bertindak mengenai hal-hal tertentu yang dilakukan secara terencana untuk memecahkan masalah publik maupun untuk mencapai tujuan lainnya. Dapat juga dikatakan kebijakan merupakan suatu ketetapan yang memuat prinsip-prinsip untuk mengarahkan cara-cara bertindak yang dibuat secara terencana dan konsisten dalam mencapai tujuan tertentu (Suharto. 2008, h.7)

Dalam kontek ini publik merupakan orang banyak atau sekelompok orang yang mempunyai tujuan dan keinginan yang jelas yang perlu diatur

melalui norma-norma atau aturan tertentu. Kemudian publik juga berisi aktivitas manusia yang dipandang perlu diatur atau diintervensi oleh pemerintah dan aturan sosial atau setidaknya oleh aturan bersama (Parsons, 2008 hal 3).

Sedangkan pemahaman mengenai kebijakan publik sendiri masih terjadi adanya silang pendapat dari para ahli. Namun dari beberapa pendapat mengenai kebijakan publik terdapat beberapa persamaan, diantaranya yang disampaikan oleh Thomas R. Dye (Islamy, 2001:18) yang mendefinisikan kebijakan publik sebagai "*is what ever government chose to do or not to do*" (apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan). Apabila pemerintah memilih untuk melakukan sesuatu, maka harus ada tujuannya (obyektifnya) dan kebijakan negara itu harus meliputi semua "tindakan" pemerintah, jadi bukan semata-mata merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pejabat pemerintah saja. Disamping itu, "sesuatu yang tidak dilaksanakan" oleh pemerintahpun termasuk kebijaksanaan negara. Hal ini disebabkan karena "sesuatu yang tidak dilakukan" oleh pemerintah akan mempunyai pengaruh (dampak) yang sama besarnya dengan sesuatu yang dilakukan oleh pemerintah.

Edward (dalam Hosio, 2007, hal 4) memiliki pendapat yang hampir sama dengan Thomas R. Dye mengenai kebijakan publik, yaitu "*...is what government say to do or not to do, it is goals or purpuses of government program ...*" (...adalah apa yang dinyatakan dan dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah, kebijakan publik itu berupa sasaran atau tujuan

program-program pemerintah...)). Namun dikatakan bahwa kebijakan publik itu dapat ditetapkan secara jelas dalam peraturan-peraturan perundang-undangan atau dalam bentuk pidato-pidato pejabat teras pemerintah ataupun berupa program-program dan tindakan-tindakan yang dilakukan pemerintah (Islamy, 2001: 19). Oleh karenanya dalam terminologi ini, kebijakan publik yang dilakukan oleh pemerintah untuk mengatasi persoalan-persoalan riil yang muncul ditengah-tengah masyarakat untuk dicarikan jalan keluar baik melalui peraturan perundang-undangan, peraturan pemerintah, keputusan pejabat birokrasi dan keputusan lainnya termasuk peraturan daerah, keputusan pejabat politik dan sebagainya. Yang tentunya tidak bertentangan dengan nilai-nilai yang ada dimasyarakat.

Salah satu tugas pemerintah adalah mencari solusi atas masalah yang dihadapi oleh publik. Namun demikian tidak semua masalah menjadi masalah publik dan tidak semua masalah akan menjadi isu dan tidak semua isu akan menjadi agenda pemerintah/Negara. Masalah privat (pribadi) adalah suatu masalah yang mempunyai akibat yang terbatas atau orang yang terlibat secara langsung, sedangkan masalah publik merupakan masalah yang mempunyai akibat luas, termasuk akibat-akibat yang mengenai orang-orang yang secara tidak langsung berakibat (Tangkilisan, 2003, h. 4)

Kebijakan publik selalu mencakup struktur yang mendua, yaitu *pertama*: kebijakan publik mempunyai dimensi instrumental mengenai hasil-hasil keputusan, program dan hasil lainnya dengan nilai-nilai yang diyakini oleh para aktor pengambil kebijakan, adanya seperangkat hubungan dalam

kebijakan yang merupakan jalur komunikasi norma-norma etika dan moral, proses membangun jalinan kepercayaan (*trust*) dan solidaritas antar aktor. *Kedua*: kebijakan publik dapat menghasilkan nilai-nilai yang merupakan perpaduan dari nilai yang diyakini dengan nilai yang lebih baru (Agustino, 2006).

Dari banyaknya kebijakan publik yang dikeluarkan oleh pemerintah, secara sederhana Nugroho (2008, h.61-62) mengelompokkan kebijakan publik menjadi tiga, yaitu :

1. Kebijakan publik yang bersifat *makro* atau umum atau mendasar, yaitu Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Undang-Undang/Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Peraturan Daerah
2. Kebijakan publik yang bersifat *messo* atau menengah, atau penjelas pelaksana. Kebijakan ini dapat berbentuk Peraturan Menteri, Surat Edaran Menteri, Peraturan Gubernur, Peraturan Bupati dan Peraturan Walikota. Kebijakannya dapat berbentuk Surat Keputusan Bersama atau SKB antar-menteri, Gubernur dan Bupati atau Walikota.
3. Kebijakan publik yang bersifat *mikro* adalah kebijakan yang mengatur pelaksanaan atau implementasi kebijakan di atasnya. Bentuk kebijakannya adalah kebijakan yang dikeluarkan oleh aparat publik di bawah Menteri, Gubernur, Bupati dan Walikota.

Dengan demikian kebijakan pemetaan urusan pemerintahan berdasarkan UU 23 Tahun 2014 dan PP 18 Tahun 2016 pada organisasi

perangkat daerah merupakan kebijakan publik yang bersifat makro untuk mengatasi permasalahan yang muncul pada penataan organisasi perangkat daerah yang timbul dari peraturan sebelumnya dalam hal ini UU 32 Tahun 2004 dan PP 41 Tahun 2007.

## 2. Proses Kebijakan Publik

Secara singkat dalam tahap analisis kebijakan, Subarsono (2006, h.10) menerangkan bahwa dalam tahap perumusan kebijakan: memberikan informasi mengenai kondisi-kondisi yang menimbulkan masalah, *Forecasting* (Peramalan) : memberikan kondisi mengenai konsekuensi dimasa mendatang dari diterapkannya alternatif kebijakan, termasuk apabila tidak membuat kebijakan, Rekomendasi Kebijakan : memberikan informasi mengenai manfaat bersih dari setiap alternatif dan merekomendasikan alternatif kebijakan yang memberikan manfaat bersih paling tinggi, Monitoring Kebijakan : memberikan rekomendasi mengenai konsekuensi sekarang dan masa lalu dari diterapkan alternatif kebijakan dan termasuk kendala-kendalanya, dan Evaluasi Kebijakan: memberikan informasi mengenai kinerja atau hasil dari suatu kebijakan.

Dalam perannya untuk pemecahan masalah, Dunn (1994: 30) berpendapat bahwa tahap penting dalam pemecahan masalah publik melalui kebijakan adalah:

- (1) penetapan agenda kebijakan (*agenda setting*)
- (2) formulasi kebijakan (*policy formulation*)
- (3) adopsi kebijakan (*policy adoption*)

(4) implementasi kebijakan (*Policy Implementation*)

(5) Penilaian Kebijakan (*Policy assesment*) Setiap tahap dalam pengambilan kebijakan harus dilaksanakan dan dengan memperhatikan sisi ketergantungan masalah satu dengan yang lainnya.

Pendapat lain dalam proses penetapan kebijakan atau yang sering dikenal dengan *policy making process*, menurut Shafrits dan Russel dalam Keban (2006: 63) yang pertama merupakan *agenda setting* dimana isu-isu kebijakan diidentifikasi, (2) keputusan untuk melakukan atau tidak melakukan kebijakan, (3) tahap implementasi kebijakan, (4) evaluasi program dan analisa dampak, (5) *feedback* yaitu memutuskan untuk merevisi atau menghentikan. Proses kebijakan di atas bila diterapkan akan menyerupai sebuah siklus tahapan penetapan kebijakan.

Dengan demikian kebijakan publik adalah merupakan suatu proses yang dimulai dari perumusan kebijakan, penetapan kebijakan, pelaksanaan kebijakan hingga evaluasi kebijakan yang produk dari pemerintah maupun aparatur pemerintah yang hakekatnya berupa pilihan-pilihan yang dianggap paling baik, untuk mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi publik dengan tujuan untuk dicarikan solusi pemecahannya secara tepat, cepat dan akurat, sehingga benar adanya apa yang dilakukan ataupun tidak dilakukan pemerintah dapat saja dipandang sebagai sebuah pilihan kebijakan.

Kebijakan publik sebagai suatu program, yang mana program-program atau sub-sub program merupakan sarana (*instrument*) untuk mewujudkan berbagai tujuan yang ingin dicapai oleh pemerintah (Wahab, 2011). Kalau

kita lihat dari proses pembuatan dari beberapa ahli tersebut di atas ada beberapa tahap, mulai dari formulasi kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi hingga pada evaluasi yang harus dilaksanakan dengan baik. Perlu peneliti tegaskan di sini bahwa dalam lingkup penelitian ini peneliti lebih memfokuskan pada bagaimana implementasi dari suatu kebijakan tersebut, khususnya dalam Kebijakan *Pemetaan Urusan Pemerintahan terhadap Penataan Organisasi Perangkat Daerah khususnya pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah* merupakan salah satu bentuk dari kebijakan publik.

### 3. Implementasi Kebijakan Publik

Pada tahap ini suatu kebijakan telah dilaksanakan oleh unit-unit eksekutor (birokrasi pemerintah) tertentu dengan memobilisasi sumber dana dan sumber daya lainnya (teknologi dan manajemen). Implementasi berkaitan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan untuk merealisasikan program, dimana pada posisi ini eksekutif mengatur cara untuk mengorganisir, mengintervensi dan menerapkan kebijakan yang telah ditetapkan. Dalam tahapan implementasi merupakan peristiwa yang berhubungan dengan apa yang terjadi setelah suatu kebijakan atau program ditetapkan dengan memberikan otoritas kepada suatu kebijakan dengan membentuk *out put* yang jelas dan dapat diukur. Dengan demikian tugas implementasi kebijakan sebagai suatu penghubung yang memungkinkan tujuan-tujuan kebijakan pencapaian hasil melalui efektivitas atau kegiatan dari program pemerintah (Tangkilisan, 2003, hal. 9)



Secara garis besar dapat dikatakan bahwa fungsi dari implementasi itu adalah untuk membentuk suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan ataupun sasaran-sasaran kebijakan publik diwujudkan sebagai “*outcome*” (hasil akhir) kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah. Sebab itu fungsi implementasi mencakup pula penciptaan apa yang dalam ilmu kebijakan publik (*policy science*) disebut “*policy delivery system*” (sistem penyampaian /penerusan kebijakan publik) yang biasanya terdiri dari cara-cara atau sarana-sarana tertentu yang dirancang/didesain khusus serta diarahkan menuju tercapainya tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang dikehendaki (Wahab, 2011, hal. 159).

Kebijakan publik selalu mengandung setidaknya-tidaknya tiga komponen dasar, yaitu tujuan yang jelas, sasaran yang spesifik, dan cara mencapai sasaran tersebut. Komponen yang ketiga biasanya belum dijelaskan secara rinci dan birokrasi yang harus menerjemahkannya sebagai program aksi dan proyek. Implementasi merupakan suatu proses yang melibatkan pihak yang melaksanakan implementasi dalam pembuatan kebijakan dan dalam menjalankan (Parson, 2008, h 467). Komponen cara berkaitan siapa pelaksananya, berapa besar dan dari mana dana diperoleh, siapa kelompok sasarannya, bagaimana program dilaksanakan atau bagaimana system manajemennya dan bagaimana keberhasilan atau kinerja kebijakan diukur. Komponen inilah yang disebut dengan implementasi (Wibawa, dkk., 1994: 15). Kemudian Agustino (2006, h.55) menyatakan bahwa implementasi kebijakan menyangkut (minimal) tiga hal, yaitu : 1) ada tujuan atau sasaran

kebijakan, 2) adanya aktivitas atau kegiatan pencapaian kegiatan dan 3) adanya hasil kegiatan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa implementasi kebijakan merupakan suatu aktivitas atau kegiatan dan proses yang dinamis, dimana pelaksana kegiatan kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan, sehingga akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran dari kebijakan itu sendiri. Keberhasilan suatu kebijakan dapat diukur dari proses dan pencapaian tujuan hasil akhir (*output*), yaitu tercapai atau tidaknya tujuan-tujuan yang ingin diraih. Mengenai hal ini Wahab (2002: 59) menegaskan bahwa implementasi kebijakan merupakan aspek penting dari keseluruhan proses kebijakan. Oleh sebab itu tidak berlebihan jika dikatakan implementasi kebijakan merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijakan. Bahkan Udoji (dalam Wahab, 2002: 59) mengatakan bahwa *"the execution of policies is as important if not more important than policy making. Policies will remain dreams or blue print file jackets unless they are implemented"* (pelaksanaan kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan jauh lebih penting daripada pembuatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan akan sekedar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan).

Sekalipun implementasi merupakan fenomena yang kompleks, konsep ini bisa dipahami sebagai suatu proses, suatu keseluruhan, dan suatu dampak (Winarn : 2007, h. 145). Untuk itu Mazmanian dan Sabatiar (1983) mengungkapkan bahwa dalam pelaksanaan suatu program atau kebijakan

mencakup beberapa tahap, yaitu (1) penyediaan sumber daya bagi pelaksana kebijakan, (2) melakukan intervensi dan penjabaran kebijakan kedalam bentuk peraturan pelaksana dan petunjuk pelaksana, (3) menyusun rencana sejumlah langkah kegiatan pelaksanaan menurut waktu, tempat, situasi dan anggaran, (4) pengorganisasian secara rutin atas personai, anggaran dan sarana material lainnya dan (5) memberikan manfaat kepada individu dan masyarakat (Hosio, 2007, hal 30).

Senada dengan apa yang dikemukakan para ahli di atas, Winarno (2002: 29) mengemukakan bahwa "suatu program kebijakan akan hanya menjadi catatan-catatan elit saja jika program tersebut tidak diimplementasikan". Artinya, implementasi kebijakan merupakan tindak lanjut dari sebuah program atau kebijakan, oleh karena itu suatu program kebijakan yang telah diambil sebagai alternatif pemecahan masalah harus diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh badan-badan administrasi maupun agen-agen pemerintah di tingkat bawah.

Pandangan lain mengenai implementasi kebijakan dikemukakan oleh William dan Elmore sebagaimana dikutip Sunggono (1994: 139), didefinisikan sebagai "keseluruhan dari kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan". Sementara Mazmanian dan Sabatier (Wibawa dkk, 1986: 21) menjelaskan bahwa mempelajari masalah implementasi kebijakan berarti berusaha untuk memahami apa yang nyata-nyata terjadi sesudah suatu program diberlakukan atau dirumuskan yakni peristiwa-peristiwa dan kegiatan-kegiatan yang terjadi setelah proses pengesahan kebijakan negara,

baik itu usaha untuk mengadministrasikannya maupun usaha-usaha untuk memberikan dampak tertentu pada masyarakat ataupun peristiwa-peristiwa. Sedangkan Wibawa (1992: 5), menyatakan bahwa implementasi kebijakan berarti pelaksanaan dari suatu kebijakan atau program.

Pandangan tersebut di atas menunjukkan bahwa proses implementasi kebijakan tidak hanya menyangkut badan-badan pelaksana tetapi perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri target group, juga menyangkut lingkaran kekuatan-kekuatan politik, ekonomi dan sosial yang langsung atau tidak dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat, dan pada akhirnya membawa konsekuensi logis terhadap dampak baik yang diharapkan (*intended*) maupun dampak yang tidak diharapkan (*spillover/negative effects*).

Nugroho (2003:155), Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, tidak lebih dan tidak kurang. Implementasi bersifat interaktif dengan kegiatan kebijakan yang mendahuluinya. Oleh karena itu suatu kebijaksanaan harus memuat 3 (tiga) elemen, yaitu :

1. Identifikasi dari tujuan yang ingin dicapai.
2. Taktik atau strategi dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Penyediaan berbagai input untuk memungkinkan pelaksanaan secara nyata dari taktik atau strategi.

Pemahaman mengenai implementasi kebijakan publik tidak hanya menyoroti badan-badan yang bertanggung jawab dan perilaku dari lembaga/badan administrasi atas suatu program berikut pelaksanaannya terhadap kelompok sasaran (target groups), tetapi juga perlu memperhatikan secara cermat berbagai jaringan kekuatan politik, ekonomi, politik dan sosial yang langsung tidak langsung berpengaruh terhadap perilaku dari berbagai pihak yang terlibat dalam program, dan pada akhirnya membawa dampak (yang diharapkan maupun yang tidak) terhadap program tersebut (Wahab, 2011 h.158).

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dijelaskan bahwa implementasi kebijakan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah mengenai implementasi kebijakan yang dilakukan oleh Kementerian Dalam Negeri yang bersinergi dengan Seluruh Pemerintah Daerah di Indonesia salahsatunya Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah dengan Pemerintah Kabupaten/Kota dalam upaya percepatan *Pemetaan Urusan Pemerintahan dalam Penataan Organisasi Perangkat Daerah*di seluruh Organisasi Perangkat Daerah Lingkup Provinsi Kalimantan Tengah khususnya pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan tengah.

#### **4. Pemetaan Urusan Pemerintahan**

Pemerintahan dalam sebuah negara merupakan lembaga yang sangat besar dan kompleks serta memiliki struktur yang sangat rumit dan memiliki hirarki dengan jenjang yang cukup ruwet, memerlukan berbagai manajemen dan desain organisasi disebabkan adanya banyak lapisan yang harus

dimanajemen dan dikelola dengan berbagai kondisi kebutuhan yuridiksi politik, adanya pemangku kepentingan, kebutuhan pelayanan publik, serta kebutuhan pembiayaan dalam jumlah besar. Dalam menjalankan fungsinya pemerintahan harus dapat bersinergi antara pusat dengan daerah, bersinergi dengan dengan para legislatif, bersinergi dengan pegawai negeri yang dalam jenjang hirarkinya harus berada dibawah pembinaan pemerintah, serta terhadap masyarakat yang memerlukan peningkatan kesejahteraan.

Melalui adanya berbagai tuntutan perubahan reformasi birokrasi terhadap kinerja pemerintah maka Pemerintah harus meningkatkan konsekuensi kinerja dalam struktur pemerintahan yang memiliki sistem kinerja yang sangat kompleks, oleh karena itu pembentukan sistem Pemerintahan Daerah yang menganut sistem desentralisasi telah beberapa kali mengalami perubahan strategi penyelenggaraan pemerintahan melalui perbaikan-perbaikan arah kebijakan, serta memperbaharui regulasi yang mengatur pembagian urusan pemerintahan.

Strategi nyata pemerintah dalam pemetaan urusan pemerintahan ini bertujuan untuk memaksimalkan fungsi di berbagai lini pemerintahan. Dengan adanya pemangkasan birokrasi hal ini diperkirakan dapat memberikan peluang pemerintah untuk meningkatkan kinerja, dan memaksimalkan pelayanan. Pengayaan fungsi di beberapa lini pernah dilaksanakan oleh Perdana Menteri Inggris, sebagaimana dikemukakan oleh David Osborne dan Peter Plastrik (1997:41), Margaret Thatcher tidak memulai dengan strategi yang sepenuhnya dikembangkan untuk merombak pemerintahan. Ia masuk

kantor dengan tekad menjadikan pemerintahan lebih kecil, menswastakan banyak fungsi, dan memaksa para birokrat untuk lebih efisien. Thatcher punya tim penasehat yang bisa dipercaya, yang memahami masalah sebenarnya di balik kinerja sektor pemerintah. Pada tahun kesembilan ia menjabat, mereka mengeluarkan seperangkat perubahan sistemik yang menerapkan filosofinya pada fungsi-fungsi inti pemerintahan. Perlu waktu lama untuk sampai ke sana, dan mereka membuat banyak kesalahan dalam perjalanan. Masih ada konsistensi internal pada sebagian strategi mereka. Mereka menganut desentralisasi, misalnya, sambil menggunakan perintah untuk mendikte cara kerja pemerintah, suatu praktek yang menebarkan sinisme di tingkat daerah dan menciptakan potensi reaksi politik yang tidak baik. Bahkan mereka berencana untuk mencari dan menggunakan serangkaian pendongkrak utama :

- a. Privatisasi fungsi-fungsi yang bisa dilaksanakan dengan lebih baik oleh bisnis yang beroperasi di pasar kompetitif;
- b. Memisah antara fungsi mengerahkan dan melaksanakan;
- c. Kontrak kerja;
- d. Desentralisasi wewenang kepada unit-unit yang bertanggung jawab;
- e. Kompetisi pemerintahan-swasta; dan
- f. Pertanggungjawaban kepada pelanggan melalui pilihan, standar pelayanan pelanggan, dan ganti rugi bagi pelanggan.

Dalam risetnya Osborne dan Plastrik (1997:42) menjumpai bahwa berbagai pendongkrak melalui strategi ini digunakan terus menerus di AS, di Inggris, di Australia, Selandia baru dan Kanada.Strategi pendongkrak ini

dapat dijumpai di semua tingkatan nasional, negara bagian, provinsi, dan daerah. Karena strategi pendongkrak ini yang mengubah kerangka kerja tempat organisasi dan orang bekerja.

Selanjutnya Osborne dan Plastrik (1997:87) mengemukakan bahwa reformasi utama untuk mengubah struktur organisasi pemerintahan dan ketentuan-ketentuan dasar adalah untuk mengelola badan-badan pemerintah. Osborne dan Plastrik (1997:95) kemudian menjelaskan bahwa dalam melaksanakan strategi inti adalah dengan membuat sebuah kejelasan tujuan dengan cara menyingkirkan fungsi yang tidak sejalan. Dalam mencapai kejelasan tujuan, peran, dan arah tidak secara otomatis bisa memperbaiki kinerja, tetapi bisa menciptakan kondisi untuk memungkinkan terjadinya perbaikan kinerja. Itulah sebabnya organisasi-organisasi dengan tujuan yang jelas, seperti organisasi militer dan departemen-departemen yang menghasilkan pendapatan seringkali lebih unggul. Ini juga merupakan suatu alasan mengapa pembaruan lebih mudah dilakukan dalam sistem parlementer dan dalam pemerintahan daerah. Dalam sistem parlementer partai yang berkuasa mempunyai kekuasaan, dengan sedikit *check and balance*, untuk mendefinisikan secara jelas dan mengejar tujuan dan sasarannya. Dan dalam pemerintahan daerah yang berskala kecil dan menengah, terdapat sedikit perjuangan politik atas tujuan dan sasaran daripada dalam pemerintahan yang lebih besar. Oleh karena itu, jauh lebih mudah bagi para pemimpin untuk memperoleh suatu kadar kejelasan.



Selain itu, searah dengan pelaksanaan pemetaan urusan pemerintahan dalam tujuannya untuk membuat pembaruan, kejelasan tujuan dan memperkaya fungsi, maka pemisahan fungsi antara fungsi pengarah dan fungsi pelaksanaan merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan efektivitas kinerja, sebagaimana dikemukakan Osborne dan Plastrik (1997:99-100) pendekatan kedua dari strategi inti adalah melaksanakan memisahkan fungsi pengarah dan fungsi pelaksanaan yang secara fundamental memiliki tujuan berbeda ke dalam organisasi yang berbeda-beda. Pendekatan ini memisahkan peran pembuat kebijakan dan peraturan dengan peran penyampaian pelayanan dan penegakan. Pendekatan ini juga memisahkan fungsi pelayanan yang berbeda ke dalam organisasi yang berbeda. Fungsi penegakan yang berbeda ke dalam organisasi yang berbeda pula. Pendekatan ini membantu tiap organisasi berkonsentrasi pada pencapaian satu tujuan yang jelas.

Dalam penerapan strategi inti ini telah diterapkan pada pemerintahan daerah di Indonesia melalui implementasi kebijakan Pemetaan Urusan Pemerintahan yang dilaksanakan pada tahun 2016 secara serentak di seluruh Indonesia. Implementasi pemetaan urusan pemerintahan ini merupakan tindak lanjut setelah ditetapkannya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.

Dalam klausula menimbang point b pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah perlu

ditingkatkan dengan lebih memperhatikan aspek-aspek hubungan antara Pemerintah Pusat dengan daerah dan antardaerah, potensi dan keanekaragaman daerah, serta peluang dan tantangan persaingan global dalam kesatuan sistem penyelenggaraan pemerintahan negara.

Berdasarkan uraian menurut Undang-undang 23 Tahun 2014 tersebut maka tujuan dari adanya pemetaan urusan pemerintahan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah namun harus dengan memperhatikan berbagai aspek penting yang telah diatur sedemikian rupa ke dalam bentuk pembagian urusan yang selanjutnya di masukan ke dalam klasifikasi unsur pemetaan.

Unsur pemetaan urusan pemerintahan yang diatur berdasarkan amanat yang tertuang dalam Pasal 9 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah terdiri dari :

- a. Urusan pemerintahan absolut adalah Urusan Pemerintahan yang sepenuhnya menjadi kewenangan Pemerintah Pusat.
- b. Urusan pemerintahan konkuren adalah Urusan Pemerintahan yang dibagi antara Pemerintah Pusat dan Daerah provinsi dan Daerah kabupaten/kota. Urusan pemerintahan konkuren yang diserahkan ke Daerah menjadi dasar pelaksanaan Otonomi Daerah.
- c. Urusan pemerintahan umum adalah Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Presiden sebagai kepala pemerintahan

Kemudian dalam ketentuan tentang pelaksanaan pemetaan yang ada pada unsur-unsur Pemerintahan Pusat maupun Daerah Provinsi berdasarkan

klasifikasi tersebut selanjutnya diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang kriteria Pemerintahan Daerah dalam Pemetaan Urusan Wajib sebagaimana uraian berikut :

- a. Pasal 24 ayat (1) Kementerian atau lembaga pemerintah nonkementerian bersama Pemerintah Daerah melakukan pemetaan Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak berkaitan dengan Pelayanan Dasar dan Urusan Pemerintahan Pilihan yang diprioritaskan oleh setiap Daerah provinsi dan Daerah kabupaten/kota.
- b. Pasal 24 ayat (2) Hasil pemetaan Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak berkaitan dengan Pelayanan Dasar dan Urusan Pemerintahan Pilihan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan peraturan menteri setelah mendapatkan rekomendasi dari Menteri.
- c. Pasal 24 ayat (3) Pemetaan Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak berkaitan dengan Pelayanan Dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan untuk menentukan intensitas Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak berkaitan dengan Pelayanan Dasar berdasarkan jumlah penduduk, besarnya APBD, dan luas wilayah.
- d. Pasal 24 ayat (4) Pemetaan Urusan Pemerintahan Pilihan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan untuk menentukan Daerah yang mempunyai Urusan Pemerintahan Pilihan berdasarkan potensi, proyeksi penyerapan tenaga kerja, dan pemanfaatan lahan.
- e. Pasal 24 ayat (5) Pemetaan Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak berkaitan dengan Pelayanan Dasar dan Urusan Pemerintahan Pilihan

sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan oleh Daerah dalam penetapan kelembagaan, perencanaan, dan penganggaran dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.

- f. Pasal 24 ayat (6) Pemetaan Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak berkaitan dengan Pelayanan Dasar dan Urusan Pemerintahan Pilihan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan oleh kementerian atau lembaga pemerintah nonkementerian sebagai dasar untuk pembinaan kepada Daerah dalam pelaksanaan Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak berkaitan dengan Pelayanan Dasar dan Urusan Pemerintahan Pilihan secara nasional.
- g. Pasal 24 ayat (7) Pemetaan Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak berkaitan dengan Pelayanan Dasar dan Urusan Pemerintahan Pilihan serta pembinaan kepada Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (6) dikoordinasikan oleh Menteri.

Selanjutnya untuk kriteria Pemerintahan Daerah dalam Pemetaan Urusan Umum antara lain sebagai berikut :

- a. Pasal 25 ayat (1) Urusan pemerintahan umum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (5) meliputi:
  - 1) pembinaan wawasan kebangsaan dan ketahanan nasional dalam rangka memantapkan pengamalan Pancasila, pelaksanaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, pelestarian Bhinneka

Tunggal Ika serta pemertahanan dan pemeliharaan keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia;

- 2) pembinaan persatuan dan kesatuan bangsa;
  - 3) pembinaan kerukunan antarsuku dan intrasuku, umat beragama, ras, dan golongan lainnya guna mewujudkan stabilitas keamanan lokal, regional, dan nasional;
  - 4) penanganan konflik sosial sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
  - 5) koordinasi pelaksanaan tugas antar instansi pemerintahan yang ada di wilayah Daerah provinsi dan Daerah kabupaten/kota untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul dengan memperhatikan prinsip demokrasi, hak asasi manusia, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan, potensi serta keanekaragaman Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
  - 6) pengembangan kehidupan demokrasi berdasarkan Pancasila; dan
  - 7) pelaksanaan semua Urusan Pemerintahan yang bukan merupakan kewenangan Daerah dan tidak dilaksanakan oleh Instansi Vertikal.
- b. Pasal 25 ayat (2) Urusan pemerintahan umum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan oleh gubernur dan bupati/wali kota di wilayah kerja masing-masing.
- c. Pasal 25 ayat (3) Untuk melaksanakan urusan pemerintahan umum sebagaimana dimaksud pada ayat (2), gubernur dan bupati/wali kota dibantu oleh Instansi Vertikal.

- d. Pasal 25 ayat (4) Dalam melaksanakan urusan pemerintahan umum, gubernur bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri dan bupati/wali kota bertanggung jawab kepada Menteri melalui gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat.

Perangkat Daerah adalah unsur pembantu kepala Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah. Sedangkan Perangkat Daerah Kabupaten adalah unsur pembantu bupati dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah kabupaten dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah kabupaten.

Urusan Pemerintahan adalah kekuasaan pemerintahan yang menjadi kewenangan Presiden yang pelaksanaannya dilakukan oleh kementerian negara dan penyelenggara Pemerintahan Daerah untuk melindungi, melayani, memberdayakan, dan menyejahterakan masyarakat. Berikut ini merupakan pembagian urusan pemerintahan menurut Undang-undang 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan daerah:

- a. Urusan Pemerintahan Wajib terdiri atas:
- 1) Urusan Pemerintahan Wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar;  
dan
  - 2) Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar, terdiri atas:
    - a) pendidikan;
    - b) kesehatan;

- c) pekerjaan umum dan penataan ruang;
- d) perumahan rakyat dan kawasan permukiman;
- e) ketenteraman dan ketertiban umum serta perlindungan masyarakat;
- dan
- f) sosial.

b. Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar,

terdiri atas:

- 1) tenaga kerja;
- 2) pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak;
- 3) pangan;
- 4) pertanahan;
- 5) lingkungan hidup;
- 6) administrasi kependudukan dan pencatatan sipil;
- 7) pemberdayaan masyarakat dan Desa;
- 8) pengendalian penduduk dan keluarga berencana;
- 9) perhubungan;
- 10) komunikasi dan informatika;
- 11) koperasi, usaha kecil, dan menengah;
- 12) penanaman modal;
- 13) kepemudaan dan olah raga;
- 14) statistik;
- 15) persandian;
- 16) kebudayaan;

17) perpustakaan; dan

18) kearsipan

c. Sedangkan Urusan Pemerintahan Pilihan, terdiri atas:

1) kelautan dan perikanan;

2) pariwisata;

3) pertanian;

4) perdagangan;

5) kehutanan;

6) energi dan sumber daya mineral;

7) perindustrian; dan

8) transmigrasi.

d. Unsur penunjang Urusan Pemerintahan meliputi:

1) perencanaan;

2) keuangan;

3) kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan;

4) penelitian dan pengembangan; dan

5) fungsi penunjang lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Melihat dari uraian tentang kriteria unsur pemetaan urusan pemerintahan tersebut dapat diketahui bahwa adanya amanat untuk penyelenggaraan pemerintahan daerah yang efektif dan efisien dimulai dengan melaksanakan implementasi pemetaan urusan pemerintahan ini dan



berlanjut dengan melaksanakan mekanisme penataan perangkat daerah yang berada di bawah pembagian urusan pemerintahan yang telah ditentukan.

## 5. Implementasi Kebijakan Pemetaan Urusan Pemerintahan

Sebagaimana telah diuraikan mengenai pemetaan urusan pemerintahan terhadap penataan perangkat daerah, kemudian untuk mengetahui bagaimana keberhasilan sebuah implementasi kebijakan terhadap pemetaan urusan pemerintahan dapat dilihat dari beberapa perspektif atau pendekatan. Salah satunya ialah *implementation problems approach* yang diperkenalkan oleh Edwards III (1984: 9-10). Edwards III mengajukan pendekatan masalah implementasi dengan terlebih dahulu mengemukakan dua pertanyaan pokok, yakni: (i) faktor apa yang mendukung keberhasilan implementasi kebijakan? dan (ii) faktor apa yang menghambat keberhasilan implementasi kebijakan? Berdasarkan kedua pertanyaan tersebut dirumuskan empat faktor yang merupakan syarat utama keberhasilan proses implementasi, yakni komunikasi, sumber daya, sikap birokrasi atau pelaksana dan struktur organisasi, termasuk tata aliran kerja birokrasi. Empat faktor tersebut menjadi kriteria penting dalam implementasi suatu kebijakan. Sejalan dengan hal tersebut maka keberhasilan implementasi kebijakan pemetaan urusan pemerintahan terhadap penataan perangkat daerah memerlukan teori dan permodelan yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat keberhasilan dalam kebijakan pemetaan urusan pemerintahan terhadap penataan perangkat daerah.

Selanjutnya teori pendukung dalam penelitian ini yang digunakan untuk mengkaji model implementasi pemetaan urusan pemerintahan yang digunakan adalah model implementasi yang dikemukakan oleh dikenal dengan *Implementation as A Political and Administration Process*. Menurut Grindle (1980) bahwa keberhasilan implementasi kebijakan publik ditentukan oleh tingkat pelaksanaan (*implementability*) kebijakan itu sendiri, yang dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu konten (muatan) kebijakan dan konteks (lingkungan) organisasi (Wahab, 2011 dan Agustino : 2006 h. 168-189).

a. Konten (muatan) kebijakan, dilihat dari beberapa variable, yakni :

1) Kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi (*interest affected*)

Kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi berkaitan dengan berbagai kepentingan yang mempengaruhi suatu kebijakan. Pada indikator ini berargumen bahwa suatu kebijakan dalam pelaksanaannya pasti melibatkan banyak kepentingan, dan sejauhmana kepentingan-kepentingan tersebut membawa pengaruh terhadap implementasinya, hal inilah yang ingin diketahui lebih lanjut.

2) Jenis-jenis manfaat yang diperoleh (*type of benefits*)

Pada poin ini konten kebijakan berupaya untuk menunjukkan atau menjelaskan bahwa dalam suatu kebijakan harus terdapat beberapa jenis manfaat yang menunjukkan dampak positif yang dihasilkan dari implementasi kebijakan yang hendak dicapai.

3) Jangkauan perubahan yang ingin dicapai (*extent of change envision*)

Setiap kebijakan mempunyai target yang hendak dicapai. Konten kebijakan yang hendak dijelaskan pada bagian ini adalah bahwa seberapa besar perubahan yang ingin dicapai melalui implementasi kebijakan harus mempunyai skala yang jelas.

4) Letak pengambilan keputusan (*site of decision making*)

Pengambilan keputusan dalam suatu kebijakan memegang peranan penting dalam pelaksanaan suatu kebijakan, maka pada bagian ini harus dijelaskan dimana letak pengambilan suatu kebijakan yang akan diimplementasikan.

5) Pelaksana program (*program implementer*)

Dalam menjalankan suatu program harus didukung dengan adanya pelaksanaan kebijakan yang kompeten dan kapabel demi keberhasilan kebijakan tersebut. Hal ini harus sudah terdata dan teridentifikasi dan terpapar dengan baik pada bagian ini.

6) Sumber-sumber daya yang digunakan (*resources committed*)

Pelaksanaan suatu kebijakan harus didukung oleh sumber-sumber daya yang mendukung agar dalam pelaksanaan kebijakan tersebut dapat berjalan dengan baik.

b. Konteks (lingkungan) kebijakan, dilihat dari beberapa variabel, yakni :

1) Kekuasaan, kepentingan, dan strategi-strategi dari beberapa aktor yang terlibat (*power, interest, and strategy of actor involved*)

Dalam suatu kebijakan perlu diperhitungkan pula kekuatan dan

kekuasaan, kepentingan serta strategi yang digunakan oleh para aktor guna memperlancar jalannya pelaksanaan suatu kebijakan. Apabila hal itu tidak bisa diperhitungkan dengan baik, sangat besar kemungkinan program yang hendak diimplementasikan akan sulit tercapai sesuai harapan.

2) Karakteristik lembaga dan rezim (*institution and rezime characteristic*)

Lingkungan dimana suatu kebijakan dilaksanakan juga berpengaruh terhadap pelaksanaannya, maka dalam bagian ini ingin dijelaskan karakteristik dari suatu lembaga akan turut mempengaruhi suatu kebijakan.

3) Konsistensi dan daya tanggap/respon dari pelaksana (*compliance and responsiveness*).

Hal ini yang dirasa penting dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan adalah kepatuhan dan respon dari pelaksana, maka yang hendak dijelaskan dalam bagian ini adalah sejauhmana kepatuhan dan respon dari pelaksana dalam menanggapi suatu kebijakan.

Keberhasilan suatu implementasi kebijakan publik, juga menurut Grindle, amat ditentukan oleh tingkat *implementability* kebijakan itu sendiri, yang terdiri atas :

a. Isi Kebijakan (*Content of Policy*)

Mencakup :

1) *Interest Affected* (Kepentingan-Kepentingan yang Mempengaruhi)

*Interest affected* berkaitan dengan berbagai kepentingan yang mempengaruhi suatu implementasi kebijakan. Indikator ini berargumen bahwa suatu kebijakan dalam pelaksanaannya pasti melibatkan banyak kepentingan, dan sejauh mana kepentingan-kepentingan tersebut membawa pengaruh terhadap implementasinya, hal inilah yang ingin diketahui lebih lanjut.

2) *Type of Benefits* (Tipe Manfaat)

Pada butir ini *content of policy* berupaya untuk menunjukkan atau menjelaskan bahwa dalam suatu kebijakan harus terdapat beberapa jenis manfaat yang menunjukkan dampak positif yang dihasilkan oleh pengimplementasian kebijakan yang hendak dilaksanakan.

3) *Extent of Change Envision* (Derajat Perubahan yang Ingin Dicapai)

Setiap kebijakan memiliki target yang hendak dan ingin dicapai. *Content of policy* yang ingin dijelaskan pada poin ini adalah bahwa sejauh mana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan haruslah memiliki skala yang jelas. Suatu program yang bertujuan mengubah sikap dan perilaku kelompok sasaran relatif lebih sulit diimplementasikan daripada program yang sekedar memberikan bantuan kredit atau bantuan beras kepada kelompok masyarakat miskin.

4) *Site of Decision Making* (Letak Pengambilan Keputusan)

Pengambilan keputusan dalam suatu kebijakan memegang

peranan penting dalam pelaksanaan suatu kebijakan, maka pada bagian ini harus dijelaskan dimana letak pengambilan keputusan dari suatu kebijakan yang akan diimplementasikan. Apakah letak sebuah program sudah tepat.

5) *Program Implementer* (Pelaksana Program)

Dalam menjalankan suatu kebijakan atau program harus didukung dengan adanya pelaksana kebijakan yang kompeten dan kapabel demi keberhasilan suatu kebijakan. Dan ini sudah harus terpapar atau terdata dengan baik, apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci.

6) *Resources Committed* (Sumber-Sumber Daya yang Digunakan)

Apakah sebuah program didukung oleh sumber daya yang memadai. Pelaksanaan kebijakan harus didukung oleh sumberdaya-sumberdaya yang mendukung agar pelaksanaannya berjalan dengan baik.

b. *Lingkungan Implementasi* (*Context of Implementation*)

Mencakup :

1) *Power, Interest, and Strategy of Actor Involved* (Kekuasaan, Kepentingan-Kepentingan, dan Strategi dari Aktor yang Terlibat)

Dalam suatu kebijakan perlu dipertimbangkan pula kekuatan atau kekuasaan, kepentingan serta strategi yang digunakan oleh para aktor yang terlibat guna memperlancar jalannya pelaksanaan suatu implementasi kebijakan. Bila hal ini tidak diperhitungkan dengan

matang, sangat besar kemungkinan program yang hendak diimplementasikan akan jauh hasilnya dari yang diharapkan.

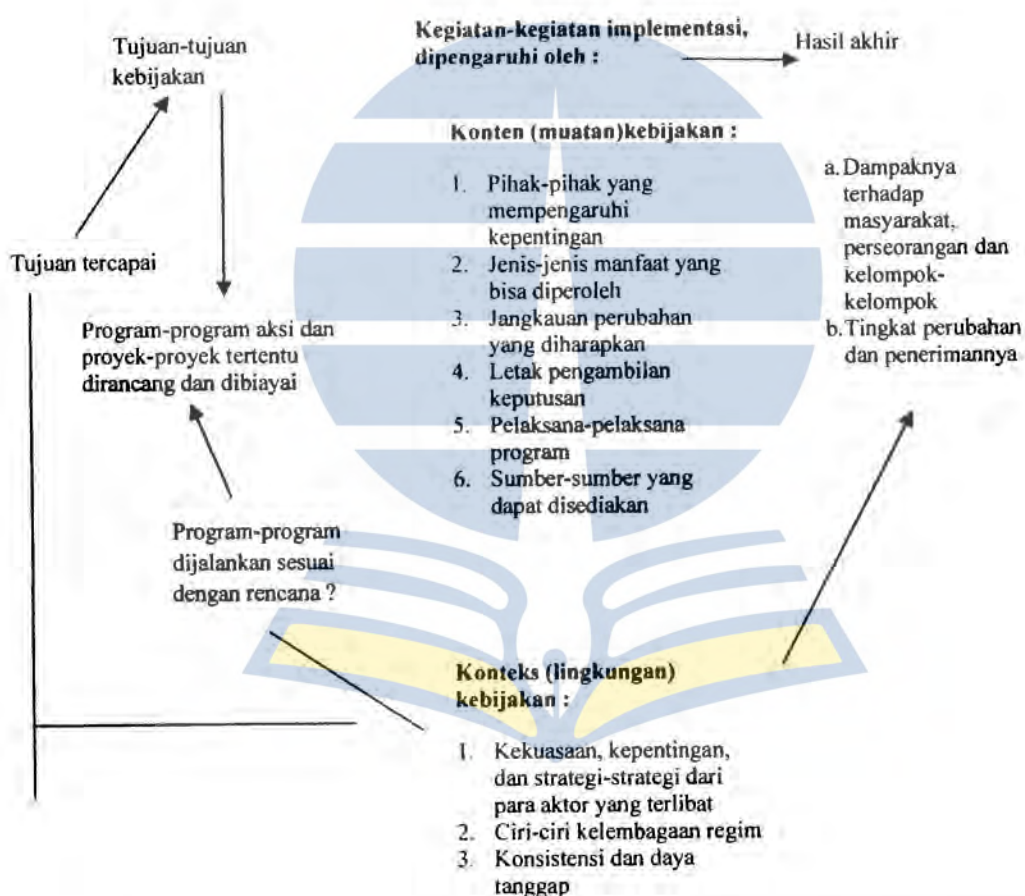
- 2) *Institution and Regime Characteristic* (Karakteristik lembaga dan rezim yang sedang berkuasa)

Lingkungan dimana suatu kebijakan tersebut dilaksanakan juga berpengaruh terhadap keberhasilannya, maka pada bagian ini ingin dijelaskan karakteristik dari suatu lembaga yang akan turut mempengaruhi suatu kebijakan.

- 3) *Compliance and Responsiveness* (Tingkat Kepatuhan dan Adanya Respon dari Pelaksana)

Hal lain yang dirasa penting dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan adalah kepatuhan dan respon dari para pelaksana, maka yang hendak dijelaskan pada poin ini adalah sejauhmana kepatuhan dan respon dari pelaksana dalam menanggapi suatu kebijakan.

Setelah kegiatan pelaksanaan kebijakan yang dipengaruhi oleh isi atau konten dan lingkungan atau konteks diterapkan, maka akan dapat diketahui apakah para pelaksana kebijakan dalam membuat sebuah kebijakan sesuai dengan apa yang diharapkan, juga dapat diketahui pada apakah suatu kebijakan dipengaruhi oleh suatu lingkungan, sehingga terjadinya tingkat perubahan yang terjadi.



**Gambar 1.**

**Implementasi kebijakan model Daniel Mazmanian dan Paul Sabatier**

Sumber: Grindle (1980) dalam Wahab, 2011.

Keberhasilan implementasi suatu kebijakan publik dapat diukur dari



hasil akhir (*outcome*), yaitu tercapai atau tidaknya tujuan yang ingin diraih. Seperti yang dikemukakan oleh Grindle, yang dikutip oleh Agustino (2006, h. 167-168) bahwa pengukuran keberhasilan implementasi kebijakan dapat dilihat dari dua hal, yakni :

- a. Dilihat dari prosesnya, dengan mempertanyakan apakah pelaksanaan kebijakan sesuai dengan yang ditentukan (*design*) dengan merujuk pada aksi kebijakan,
- b. Apakah tujuan kebijakan tercapai. Dimensi ini diukur dengan melihat dua faktor, yaitu : impak atau dampaknya dapat masyarakat secara individu atau kelompok, dan tingkat perubahan yang terjadi serta penerimaan kelompok sasaran dan perubahan yang terjadi.

## 6. Penelitian Terdahulu

- a. Chumasin, Rahmad (2011) *Pengaruh Perubahan Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Menjadi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Terhadap Efisiensi Anggaran Pendidikan di Kabupaten Kapuas Hulu*. Masters thesis, Universitas Terbuka.

Awalnya penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh perubahan struktur organisasi Dinas Pendidikan menjadi Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga terhadap anggaran pendidikan. Namun setelah penelitian dilakukan selama empat bulan, ternyata bukan hanya pengaruhnya terhadap anggaran pendidikan saja, melainkan ada pengaruh lain dengan penghapusan bidang ketenagaan, perubahan bidang Pendidikan Luar

Sekolah menjadi Pendidikan Non Formal dan Informal dan penambahan bidang pemuda dan Olahraga. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan observasi berperan serta, wawancara. Analisis data dilakukan secara simultan yang mencakup klarifikasi, interpretasi dan analisis data. Analisis data dilakukan secara deskriptif, dimaksudkan sebagai usaha untuk menjelaskan bagian-bagian dari keseluruhan data melalui klarifikasi dan katagorisasi sehingga dapat tersusun suatu rangkaian deskripsi yang lebih sistimatis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kelebihan dari perubahan struktur organisasi ini adalah : Selain bidang pendidikan formal, pada Bidang Pemuda dan Olahraga dapat mengajukan Anggaran yang sesuai dengan kegiatan bidangnya. Sedangkan kelemahannya adalah: akan mengurangi anggaran pendidikan yang bersumber dari dana APBD kabupaten Kapuas Hulu pada Bidang TK dan SD, serta Bidang SMP, SMA dan SMK berkisar 5 - 10 %, Penghapusan Bidang Ketenagaan menambah beban tugas pada bidang SD dan TK, dan Bidang SMP, SMA dan SMK. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat disarankan kepada Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga senantiasa memperjuangkan kepentingan pendidikan pada pembahasan masalah anggaran Pendidikan dengan tim anggaran pemerintah daerah dan DPRD, untuk pemerataan beban tugas sebaiknya bidang ketenagaan dimasukkan ke dalam struktur organisasi, memisahkan bidang SMP, SMA dan SMK menjadi Bidang SMP dan Bidang SMA/SMK, dan segera melantik Kepala UPT Dinas

Pendidikan, Pemuda dan Olahraga dan mengesahkan struktur organisasinya.

- b. Irfan, Muhammad (2014) *Analisis Pengaruh Restrukturisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan BP4K Kabupaten Sumbawa*. Masters thesis, Universitas Terbuka.”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh restrukturisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian Perikanan dan Kehutanan (BP4K) di Kabupaten Sumbawa. Populasi berjumlah 271 orang, terdiri atas 104 PNS lingkup Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan 167 PNS. Penentuan jumlah sampel menggunakan metode Slovin dan teknik pengambilan sampel menggunakan *Proporsionale Stratified Random Sampling* sehingga didapatkan responden berjumlah 202 terdiri atas 104 responden Dinas Pertanian dan 118 responden BP4K. Analisis data untuk menguji validitas dan reliabilitas menggunakan teknik Korelasi Product Moment Carl Pearson serta analisis regresi menggunakan teknik regresi liner berganda. Dari hasil analisis didapatkan bahwa secara simultan variabel Restrukturisasi Organisasi (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y), terlihat dari hasil uji  $F$  dimana  $F$  hitung lebih besar dari  $F$  tabel ( $28,53 > 3,04$ ) dan significant  $0,000 < 0,05$ . Dari hasil Uji  $t$  didapatkan bahwa secara parsial Restrukturisasi Organisasi berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dibuktikan dengan  $t_{hitung} 5,459 > t_{tabel} 1,65$  dan *significant*  $0,000 < 0,05$  serta variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $t_{hitung} 3,047 > t_{tabel} 3,04$ ) *significant*  $0,003 < 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa restrukturisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada lingkup Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian Perikanan dan Kehutanan (BP4K) Kabupaten Sumbawa.

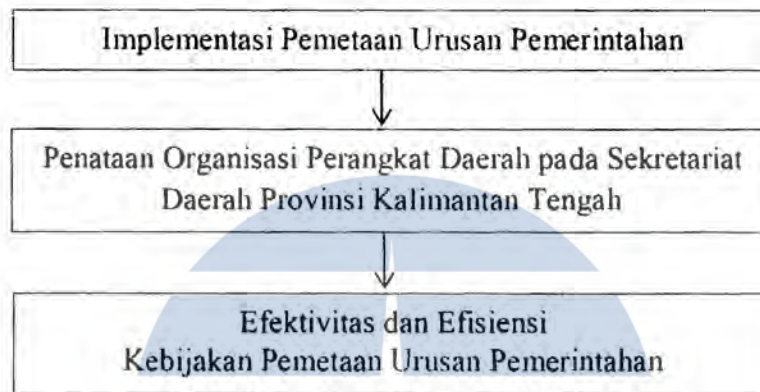
- c. Feniziarty, Tizzy (2015) *Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Tugas Pokok Dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya*. Masters thesis, Universitas Terbuka.

Pada penelitian ini tujuan umum yang ingin dicapai dari restrukturisasi organisasi ini adalah terciptanya SKPD yang efektif dan efisien. Namun yang terjadi adalah proses restrukturisasi organisasi perangkat daerah yang telah dilaksanakan tidak mampu mewujudkan organisasi yang benar-benar kompeten dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, karena masih terdapat tumpang tindih pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan SKPD lain sehingga terkesan tidak efektif. Perumusan masalah memfokuskan pada pertanyaan tentang bagaimana pengaruh restrukturisasi organisasi dan iklim organisasi secara terpisah dan bersama-sama terhadap efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Sekretariat

antara variabel restrukturisasi organisasi dengan efektivitas organisasi, dalam uji analisis statistik deskripsi 45,3% responden menjawab restrukturisasi sudah cukup efektif dengan analisis korelasi produk moment diperoleh  $r_{hitung} = 0,7616$  dalam kategori kuat dengan tingkat signifikansi sebesar 58%. Adanya hubungan yang positif dan signifikan antara variabel iklim organisasi dan efektivitas organisasi, dalam uji analisis statistik deskripsi 41,2% responden menjawab iklim organisasi sudah cukup kondusif dengan analisis korelasi produk moment diperoleh  $r_{hitung} = 0,8181$  dalam kategori sangat kuat dengan tingkat signifikansi sebesar 66%. Demikian pula dengan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara variabel restrukturisasi organisasi dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan efektivitas organisasi, dalam uji analisis korelasi ganda diperoleh  $r_{hitung} = 0,8347$  dalam kategori sangat kuat dengan tingkat pengaruh sebesar 69%. Kesimpulan yang dapat diambil adalah semakin restrukturisasi dilakukan dengan tepat dan sesuai kebutuhan serta iklim organisasi yang kondusif maka semakin efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

## 7. Kerangka Berpikir

Berdasarkan latar belakang masalah dan tujuan penulisan serta uraian-uraian sebelumnya maka kerangka pikir dalam penelitian ini digambarkan dalam sebuah model sebagai berikut :



**Gambar 2 Kerangka Berpikir**

Setiap urusan, baik dengan tingkat beban kerja besar, sedang maupun kecil, perlu ditangani dengan baik. Efektivitas organisasi perangkat daerah yang menangani urusan tersebut dikatakan baik apabila tujuan dan sasaran dari pelaksanaan urusan tersebut dapat tercapai. Jadi efektivitas di sini lebih ditekankan pada bagaimana organisasi perangkat daerah mampu berkontribusi positif pada pencapaian visi dan misi daerah secara keseluruhan dengan melaksanakan beban urusan yang diembannya. Ketika beban urusan pemerintahan tergolong besar, dibutuhkan organisasi perangkat daerah yang besar untuk menanganinya karena dengan dengan organisasi perangkat daerah yang besar, kapasitas kewenangan

yang dimilikinya juga besar dan otomatis pelaksanaan penanganan urusan tersebut menjadi efektif.

Efisiensi dari organisasi perangkat daerah yang melaksanakan suatu urusan pemerintahan dapat dilihat dari: 1) tidak adanya duplikasi institusi dalam penanganan urusan; 2) ketepatan pemilihan model organisasi; 3) jumlah organisasi perangkat daerah yang optimal, artinya jumlahnya disesuaikan dengan tingkat potensi dan kebutuhan pada organisasi perangkat daerah, namun diupayakan kelembagaan yang tersusun tersebut dapat bekerja optimal mencapai tujuan dan sasaran penyelenggaraan pemerintahan. Pendefinisian efisiensi ini juga dikaitkan dengan model organisasi yang disesuaikan dengan jenis dan karakteristik beban kerja urusan pemerintahan yang dilaksanakan. Terdapat 2 model organisasi yang digunakan yaitu *model matriks* dan *model lini and staff*, dimana keduanya sama-sama baik, bila disesuaikan dengan jenis dan karakteristik beban kerja urusan pemerintahan yang diemban oleh setiap organisasi perangkat daerah.

#### **8. Operasionalisasi Konsep**

Berikut ini merupakan operasionalisasi konsep implementasi pemetaan urusan pemerintahan terhadap penataan organisasi perangkat daerah, diperoleh data indikator implementasi pemetaan urusan pemerintahan berdasarkan amanat Undang-undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah serta Indikator dari penataan organisasi perangkat daerah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 3**  
**Operasionalisasi Konsep**

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>
Implementasi Kebijakan	Kebijakan Pemetaan Urusan Pemerintahan (tindak lanjut UU 23 Tahun 2014)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembagian Urusan Pemerintahan</li> <li>2. Pengalihan Urusan dan Kewenangan</li> <li>3. Pengukuran Besaran Urusan Pemerintahan</li> <li>4. Penentuan Beban Kerja Perangkat Daerah berdasarkan besaran urusan pemerintahan</li> <li>5. Penentuan Tipologi Perangkat Daerah berdasarkan beban kerja</li> </ol>
	Penataan Organisasi Perangkat Daerah (tindak lanjut PP 18 tahun 2016)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipe perangkat daerah</li> <li>2. Susunan Organisasi Perangkat Daerah yang tepat fungsi dan tepat ukuran sesuai dengan ruang lingkup penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi wewenang daerah.</li> <li>3. Peta Jabatan dan atributnya</li> <li>4. Persyaratan Jabatan dan kualifikasinya</li> <li>5. Standar Pelayanan Minimal</li> <li>6. Efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi</li> </ol>



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan tahapan awal dalam menentukan dan menyusun metode penelitian sehingga dapat memudahkan peneliti melaksanakan pengolahan data-data ilmiah secara prosedural dan sistematis, oleh karena rancangan penelitian ini disusun sedemikian rupa dengan tujuan untuk mendapatkan fondasi dan kerangka dasar yang digunakan untuk menunjang kebutuhan penyajian analisis data penelitian.

Ditinjau dari tujuan penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan dan menganalisa data hasil implementasi pemetaan urusan pemerintahan daerah terhadap penataan organisasi perangkat daerah, serta untuk menganalisa faktor-faktor pendukung dan juga yang menjadi kendala dalam pelaksanaannya, maka desain penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.

Pendekatan kualitatif merupakan metode dalam menyajikan data serta menggunakan kata-kata yang secara eksplisit digunakan untuk mendeskripsikan dan menguraikan data-data deskriptif dengan didukung oleh data-data alamiah serta menganalisa hasil pengamatan pada objek penelitian. Dengan demikian penulis dapat menggambarkan situasi dan kondisi tentang implementasi penataan organisasi perangkat daerah pada kantor Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah, sesuai dengan maksud dari penelitian kualitatif menurut Moleong (2012:6) penelitian kualitatif didasarkan pada upaya membangun pandangan

mereka yang diteliti dan rinci, dibentuk dengan kata-kata, gambaran holistik dan rumit. Definisi ini lebih melihat perspektif emik dalam penelitian yaitu memandang sesuatu upaya membangun pandangan subjek penelitian yang rinci, dibentuk dengan kata-kata, gambaran holistik dan rumit.

Selain membuat deskripsi dan gambaran terhadap situasi dan kondisi sesuai dengan topik penataan perangkat daerah pada objek penelitian, penelitian kualitatif ini juga dapat memberikan manfaat untuk mendapatkan pandangan tentang bagaimana perspektif orang-orang yang berada dalam ruang lingkup objek penelitian baik dari segi isu-isu sensitif, isu-isu yang rumit, serta hal-hal lainnya yang nantinya dapat menjadi bahan evaluasi bagi organisasi perangkat daerah dalam mengkaji dan menelaah kembali kekurangan-kekurangan apa saja yang perlu diperbaiki dalam melaksanakan penataan organisasi perangkat daerah, dikaitkan dengan kondisi-kondisi sosial, perilaku, serta persepsi orang-orang pada lokasi objek penelitian, hal ini sejalan dengan pendapat menurut Richie dalam Moleong (2012:6) penelitian kualitatif adalah upaya untuk menyajikan dunia sosial, dan perspektifnya di dalam dunia, dari segi konsep, perilaku, persepsi, dan persoalan tentang manusia yang diteliti.

## **B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan**

Dalam penelitian ini sumber informasi merujuk kepada seluruh elemen, anggota, atribut, alat, dokumen, maupun unit satuan kerja yang memiliki karakteristik lengkap yang disebutkan dalam peraturan perundang-undangan

adalah unsur dan bagian dari isi keseluruhan perangkat pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah sebagai satu kesatuan organisasi perangkat daerah.

Dalam pengambilan strategi sampling, maka istilah sistem sampling dan satuan kajian (*unit of analysis*) yang digunakan adalah teknik sampling untuk penelitian kualitatif yaitu *purposive sampling*.

Teknik *sampling* dalam penelitian kualitatif jelas berbeda dengan yang nonkualitatif sebagaimana dikemukakan oleh Moleong (2012:223), menurut Moleong (2012:224) maksud *sampling* dalam hal ini adalah untuk menjangkau sebanyak mungkin informasi dari pelbagai sumber dan bangunannya (*construction*). Dengan demikian tujuannya bukanlah memusatkan diri pada adanya perbedaan-perbedaan yang nantinya dikembangkan ke dalam generalisasi. Tujuannya adalah untuk merinci kekhususan yang ada dalam ramuan konteks yang unik. Maksud kedua dari *sampling* ialah menggali informasi yang akan menjadi dasar dari rancangan dan teori yang muncul. Oleh sebab itu, pada penelitian kualitatif tidak ada sampel acak, tetapi sampel bertujuan (*purposive sample*). Dalam penelitian ini yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat
- b. Kepala Biro Organisasi
- c. Kepala Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan
- d. Kepala Bagian Peraturan Perundang-undangan

### **C. Instrumen Penelitian**

Berdasarkan konsep dasar teoritis dan latar belakang penelitian, kebutuhan analisis data, informasi aktual tentang situasi dan kondisi yang perlu untuk digambarkan baik sebelum maupun sesudah terlaksananya implementasi, serta untuk mendapatkan perspektif apa saja yang didapat dari hasil kebijakan pemetaan urusan pemerintahan daerah, sehingga penelitian ini perlu didukung oleh instrumen-instrumen penelitian sebagai berikut :

1. Orang-orang/manusia yang menjadi anggota pelaku yang dapat menjadi narasumber/ahli yang berkompeten atau orang-orang/informan yang terlibat secara langsung dalam penerapan/ implementasi penataan organisasi perangkat daerah pada objek penelitian.
2. Data-data berupa kata-kata, gambar, foto, yang dapat menggambarkan secara langsung kondisi organisasi yang mengalami perubahan/ implementasi kebijakan penataan organisasi perangkat daerah pada objek penelitian.
3. Data-data berupa dokumen-dokumen resmi berupa pedoman-pedoman serta prosedur dalam pelaksanaan penataan organisasi perangkat daerah.
4. Data-data yang secara substantif dapat menjadi bahan yang dapat menggambarkan proses berjalannya pelaksanaan penataan organisasi daerah.
5. Data-data hasil pengamatan langsung pada objek penelitian.

### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Desain penelitian kualitatif merupakan kegiatan ilmiah yang harus memiliki tingkat validitas yang akurat, realibilitas dan objektivitas serta adanya

konsistensi yang tinggi baik dari segi perolehan informasi maupun penyajian data. Oleh sebab itu, prosedur pengumpulan disesuaikan dengan, tujuan, permasalahan, dan paradigma yang digunakan dalam latar belakang penulisan.

Berdasarkan hal tersebut, maka data yang perlu dikumpulkan dan digunakan untuk memudahkan penulis dalam mengolah data, informasi, serta bahan penelitian lainnya menggunakan pendekatan kualitatif adalah data-data pendukung yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, serta menelaah dokumen-dokumen dan literatur yang relevan. Perolehan data-data pendukung tersebut melalui prosedur pengumpulan data sebagai berikut :

#### 1. Wawancara

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan wawancara sebagai metode utama dalam pengumpulan data di lapangan. Wawancara yang dilakukan adalah secara mendalam (*in depth interview*) dengan informan yang mengetahui, memahami serta memiliki data atau informasi yang terkait dengan proses pelaksanaan program Implementasi [pemetaan Urusan Pemerintahan terhadap Penataan Organisasi Perangkat Daerah, baik secara lisan maupun tertulis. Teknik ini merupakan komunikasi langsung antara peneliti dengan informan yang telah ditentukan untuk memperoleh data yang lebih baik sesuai dengan fokus penelitian.

Wawancara awal peneliti lakukan dengan Orang-orang yang mengalami dan terlibat langsung terhadap Implementasi Pemetaan di lingkungan Sekretariat

Daerah Provinsi Kalimantan Tengah yakni Sekretaris Daerah Provinsi Kalimantan Tengah, Kepala Biro Organisasi Setda Provinsi Kalimantan Tengah beserta jajarannya, dan Kepala Biro Hukum Setda Provinsi Kalimantan Tengah dan jajarannya.

Wawancara ini dilakukan guna mengetahui komitmen dari pemerintah dalam melaksanakan program ini. Pemerintah adalah sebagai pembuat kebijakan dan mempunyai komitmen serta memiliki kemauan yang besar dalam menjalankan program yang telah menjadi kebijakan pemerintah serta sebagai bentuk tanggungjawab pemerintah dalam menjalankan salah satu fungsinya, yakni melaksanakan penataan organisasi perangkat daerah melalui pemetaan urusan pemerintahan yang telah diamanatkan pada Undang-undang nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan ditindaklanjuti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Dari hasil wawancara ini peneliti memperoleh data dan informasi tentang pelaksanaan implementasi pemetaan urusan pemerintahan yang dilaksanakan di Sekretariat daerah provinsi Kalimantan Tengah.

## 2. Dokumentasi

Penggunaan dokumen dalam penelitian dikemukakan oleh Moleong (2012:217) sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan bahkan untuk meramalkan.

Dokumen-dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian ini merupakan sumber data serta sebagai bahan analisis berdasarkan isi, kandungan dalam

dokumen tersebut yang memiliki muatan informasi yang berkaitan dengan proses-proses pelaksanaan pemetaan urusan perangkat daerah pada objek penelitian dari sejak sebelum adanya peraturan pelaksanaan pemetaan urusan pemerintahan, kemudian awal jalan dimulainya proses kebijakan pemetaan urusan pemerintahan sampai dengan berlangsungnya implementasi pemetaan urusan pemerintahan terhadap penataan organisasi perangkat daerah.

Untuk mendukung penulis dalam menelaah data-data ilmiah ke dalam analisis data maka sumber-sumber data yang valid yang dapat menggambarkan suatu kepastian terhadap pedoman, pelaksanaan tugas maupun prosedur dapat diperoleh dari dokumen resmi namun bersifat terbuka dan umum yang ada pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. Menurut Moleong (2012:219), dokumen resmi terbagi atas dokumen internal dan dokumen eksternal. Dokumen internal berupa memo, pengumuman, instruksi, aturan suatu lembaga masyarakat tertentu yang digunakan dalam kalangan sendiri. Termasuk di dalamnya risalah atau laporan rapat, keputusan pemimpin kantor, dan sebagainya. Dokumen demikian dapat menyajikan informasi tentang keadaan, aturan, disiplin, dan dapat memberikan petunjuk tentang gaya kepemimpinan.

Selain mengumpulkan dokumen juga penulis menggunakan sumber-sumber teori yang berasal dari literatur-literatur untuk mendapatkan kajian-kajian yang terperinci dan relevan yang bersumber dari pendapat para ahli untuk mendukung argumentasi penulis dalam menganalisa data serta

menginterpretasikan hasil dari adanya implementasi kebijakan maupun manfaat dari implementasi kebijakan tersebut.

### 3. Observasi

Data-data yang akan diambil sebagai objek pengamatan dalam kegiatan observasi antara lain berupa data dukung variabel pemetaan urusan Sekretariat Daerah yang terdiri dari faktor umum yaitu :

1. Jumlah Penduduk
2. Luas Wilayah
3. Jumlah APBD

Faktor teknis yaitu :

1. Jumlah kebijakan daerah Provinsi (Peraturan daerah Provinsi, Peraturan Gubernur dan peraturan bersama Gubernur)
2. Jumlah Penduduk
3. Luas wilayah
4. Jumlah APBD Provinsi
5. Jumlah Perangkat Daerah Provinsi

### E. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah metode triangulasi. Triangulasi adalah metode yang digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memeriksa dan menetapkan validitas dengan menganalisa dari berbagai perspektif.



Validitas dalam penelitian kuantitatif dilihat berdasarkan akurasi sebuah alat ukur yaitu instrumen. Validitas dalam penelitian kualitatif mengacu pada apakah temuan penelitian secara akurat mencerminkan situasi dan didukung oleh bukti. Triangulasi merujuk pada konsistensi suatu penelitian.

Ada 4 jenis penyajian triangulasi yaitu sebagai berikut:

#### 1. Triangulasi Data (*Data Triangulation*)

Penelitian ini menggunakan berbagai jenis sumber data dan bukti dari situasi yang berbeda. Ada 3 sub jenis yaitu orang, waktu dan ruang.

- a. Orang, data-data dikumpulkan dari orang-orang berbeda yang melakukan aktivitas sama.
- b. Waktu, data-data dikumpulkan pada waktu yang berbeda.
- c. Ruang, data-data dikumpulkan di tempat yang berbeda.

Bentuk paling kompleks triangulasi data yaitu menggabungkan beberapa sub-tipe atau semua level analisis. Jika data-data konsisten, maka validitas ditegakkan.

#### 2. Triangulasi Antar-Peneliti (*Multiple Researchers*)

Pelibatan beberapa peneliti berbeda dalam proses analisis. Bentuk kongkrit biasanya sebuah tim evaluasi yang terdiri dari rekan-rekan yang menguasai metode spesifik ke dalam *Focus Group Discussion* (FGD). Triangulasi ini biasanya menggunakan profesional yang menguasai teknik spesifik dengan keyakinan bahwa ahli dari teknik berbeda membawa perspektif berbeda. Jika setiap evaluator menafsirkan sama, maka validitas ditegakkan.

### 3. Triangulasi Teori (*Theory Triangulation*)

Penggunaan berbagai perspektif untuk menafsirkan sebuah set data. Penggunaan beragam teori dapat membantu memberikan pemahaman yang lebih baik saat memahami data. Jika beragam teori menghasilkan kesimpulan analisis sama, maka validitas ditegakkan.

### 4. Triangulasi Metodologi (*Methodological Triangulation*)

Pemeriksaan konsistensi temuan yang dihasilkan oleh metode pengumpulan data yang berbeda seperti penggabungan metode kualitatif dengan data kuantitatif atau melengkapi data wawancara dengan data observasi.

Dari ke empat jenis penyajian triangulasi tersebut penulis menggunakan metode triangulasi data dimana bahan untuk analisis data menggunakan berbagai jenis sumber data dan bukti dari situasi yang berbeda.

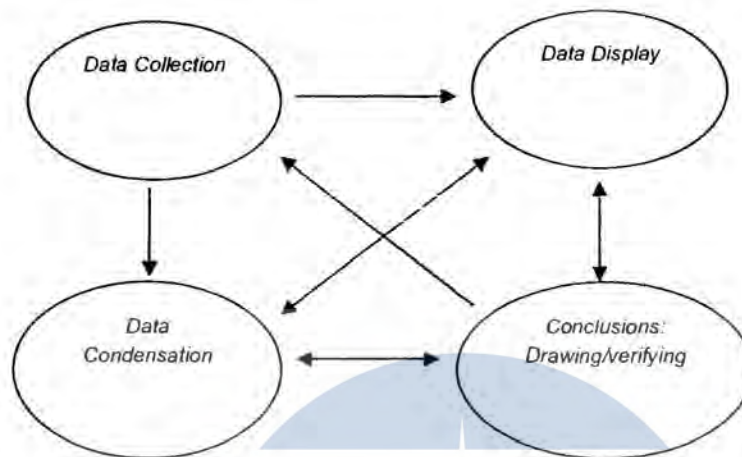
Selanjutnya untuk proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara dan pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen resmi, gambar dan foto. Sesuai dengan jenis penelitian yang digunakan, maka teknik analisa data yang digunakan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini adalah analisis data interaktif, yakni mencoba mengoptimalkan data di lapangan dengan data yang dibutuhkan dalam proses analisa hasil penelitian sehingga kedua proses ini menjadi klop. Namun demikian dalam penelitian ini, analisis data tidak harus dilakukan setelah proses pengumpulan data selesai semuanya. Tetapi analisi data merupakan proses yang berkelanjutan yang membutuhkan refleksi terus-menerus terhadap

data, mulai dari pengumpulan data, interpretasi, dan pelaporan hasil penelitian.

Untuk melakukan analisis terhadap rumusan masalah dalam penelitian ini, maka data hasil penelitian dianalisis melalui tahapan-tahapan seperti yang dikemukakan

Milles, Huberman dan Saldana(2014) sebagai berikut :





Sumber : Milles, Huberman dan Saldana (2014)

**Gambar 7. Analisis Data Model Interaktif**

Sejalan dengan analisis interaktif di atas, dalam proses pengambilan kesimpulan dalam penelitian ini, penulis melakukan tahapan analisis data yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Tahap *Data Collection*

Pada tahapan ini penulis melakukan kegiatan pengumpulan data dari berbagai sumber baik melalui wawancara kepada informan yang telah ditetapkan dan sumber-sumber lain yang memiliki informasi yang terkait dengan fokus penelitian, observasi di lokasi penelitian dan dokumen-dokumen yang tersedia yang diperoleh di lokasi penelitian. Namun tidak menutup kemungkinan untuk menambah data sumber dan jenis data baru, apabila berbagai data yang telah diperoleh masih dirasakan kurang lengkap.

## 2. Tahap *Data Condensation*

Dalam tahap kondensasi data ini penulis melakukan pemilihan dan pemusatan perhatian melalui penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data yang diperoleh berupa catatan-catatan tertulis melalui wawancara, dokumen-dokumen dan data pendukung lainnya yang telah penulis peroleh dari berbagai sumber yang memahami dan mengetahui secara mendalam tentang penataan organisasi perangkat daerah yang berkaitan dengan fokus penelitian. Penyederhaan data tersebut mempertimbangkan relevansi terhadap fokus dalam penelitian ini. Apabila dalam proses ini ternyata masih ada data yang kurang maka penulis melakukan penggalian data ke lokasi penelitian atau dengan melakukan wawancara melalui telepon dengan informan.

## 3. Tahap *Data Display*

Ketika aktivitas *data display* ini penulis lakukan, penulis juga berusaha untuk memahami dan mengkaji kembali pada tahapan sebelumnya dalam upaya sinkronisasi terhadap apa yang dilakukan pada tahap kondensasi data, serta meninjau kembali terhadap sekumpulan data yang telah diperoleh melalui tahap *data collection*. Tujuan dilakukannya *setback step* adalah untuk menelaah kembali sekumpulan data yang telah dihimpun pada tahap tersebut, apakah masih ada kekurangan atau tidak. Pada saat diketahui bahwa masih ada data yang kurang, peneliti kembali melakukan aktivitas *data collection* dan *data condensation*. Data yang terkumpul dan tersusun kemudian diamati untuk melihat gambaran

keseluruhan atau bagian-bagian yang merupakan kecenderungan umum. Selanjutnya informasi yang dikumpulkan, ditata dan diklasifikasi dan digabungkan sehingga padu dan sistematis berupa naratif, tabel dan gambar. Penyajian data secara naratif menggunakan kutipan langsung ataupun tidak langsung. Kutipan langsung yang perlu diperjelas, dijelaskan sesuai dengan konteksnya. Dalam hal ini, hasil data telah diperoleh melalui kondensasi data akan disajikan dengan melakukan analisis secara mendalam dalam bentuk narasi, tabel ataupun gambar.

#### 4. Tahap *Conclusions: Drawing/verifying*

Pada kegiatan ini penulis melakukan aktivitas yang bersifat simultan bersamaan dengan tahap *data display* dan *data condensation* yang sedang berlangsung, namun pematangan dilakukan pada saat *data display* dianggap cukup untuk sementara waktu, sama halnya dengan aktivitas-aktivitas sebelumnya, apabila dalam penyusunan *conclusion drawing* ini ternyata tidak didukung secara lengkap dari tahap *data display* dan *data condensation*, peneliti kembali melakukan tahap *data collection*, *data display*, ataupun *data condensation*.

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Keadaan Umum Provinsi Kalimantan Tengah

Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah dibentuk berdasarkan Undang-undang Darurat Nomor 10 Tahun 1957 tentang Pembentukan Daerah Swatantra Provinsi Kalimantan Tengah dan perubahan Undang-undang Nomor 25 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Swatantra Provinsi Kalimantan Barat, Kalimantan Selatan, dan Kalimantan Timur junto Undang-undang Nomor 21 Tahun 1958 tentang Penetapan Undang-undang Darurat Nomor 10 Tahun 1957 tentang Pembentukan Daerah Swatantra Tingkat I Kalimantan Tengah dan Perubahan Undang-undang Nomor: 25 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Swatantra Tingkat I Kalimantan Barat, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Timur (Lembaran Negara Tahun 1957 Nomor 35) sebagai Undang-undang yang berlaku mulai tanggal 23 Mei 1957. Berdasarkan Undang-undang Darurat Nomor 10 Tahun 1957 Ibukota Provinsi Daerah Tingkat I Kalimantan Tengah adalah Pahandut, kemudian dengan Undang-undang Nomor 21 Tahun 1958 Ibukota Provinsi Daerah Tingkat I Kalimantan Tengah diubah menjadi Palangkaraya. Selanjutnya dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri tanggal 22 Desember 1959 Nomor Des.52/12/2-206 kedudukan Pemerintah Daerah Provinsi Tingkat I

Kalimantan Selatan, yang semula berkedudukan di Banjarmasin, pindah ke Palangkaraya.

Sejak tahun 2002 lalu, dengan diterbitkannya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2002, telah berlangsung pemekaran wilayah, ditambah 8 (delapan) Kabupaten baru, sehingga jumlahnya saat ini menjadi 13 Kabupaten dan satu Kota. Kabupaten kabupaten pemekaran itu ialah:

- a. Kabupaten Murung Raya dengan ibukotanya Puruk Cahu.,
- b. Kabupaten Barito Timur dengan ibukotanya Tamiyang Layang,
- c. Kabupaten Pulang Pisau ibukotanya Pulang Pisau,
- d. Kabupaten Gunung Mas ibukotanya Kuala Kurun,
- e. Kabupaten Katingan ibukotanya Kasongan,
- f. Kabupaten Seruyan ibukotanya Kuala Pembuang,
- g. Kabupaten Sukamara ibukotanya Sukamara;
- h. Kabupaten Lamandau ibukotanya Nanga Bulik.

Propinsi Kalimantan Tengah secara geografis terletak di daerah khatulistiwa, yaitu  $0^{\circ}45$  LU,  $3^{\circ}30$  LS,  $111^{\circ}$  BT dan  $116^{\circ}$  BT. Luas wilayah 157.983 Km<sup>2</sup> mencakup 13 kabupaten dan 1 kota dengan 85 kecamatan terdiri dari 1.340 desa dan 101 keluarahan. Jumlah Kecamatan akan meingkat seiring dengan pemekaran Kabupaten tersebut. Batas wilayah Provinsi Kalimantan Tengah :

- a. Sebelah Timur berbatasan dengan Propinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Selatan,
- b. Sebelah Barat berbatasan dengan Propinsi Kalimantan Barat,



- c. Sebelah Utara berbatasan dengan Propinsi Kalimantan Barat dan Kalimantan Timur,
- d. Sebelah Selatan dengan Laut Jawa.

Topografi Wilayah Kalimantan Tengah terdiri atas daerah pantai dan rawa-rawa dengan ketinggian 0 - 50 m dari permukaan laut dan kemiringan 0% - 8%, daerah perbukitan dengan ketinggian 50 - 100 m dan ketinggian rata-rata 25%. Daerah pantai dan rawa terdapat di wilayah bagian Selatan, sedangkan dataran dan perbukitan berada di wilayah bagian Tengah dan pegunungan berada di bagian Utara dan Barat Daya.

Karakteristik iklim di Kalimantan Tengah adalah Type iklim : tropis lembab dan panas. Klasifikasi Koppen : Afa. Suhu udara rata-rata 29° C, maksimum 33 ° C. Curah hujan rata-rata tahunan : 2.732 mm dengan rata-rata hari hujan 120 hari. Klasifikasi curah hujan Schmidt dan Farguson : Type - A (Q=14,3%) dan Type B (Q=33,3%), makin ke Utara curah hujan semakin tinggi.

Jumlah penduduk pada tahun 2002 berjumlah 1.874.900 jiwa dengan perbandingan 49% perempuan dan 51% laki-laki. Perbandingan luas wilayah dengan jumlah penduduk menunjukkan bahwa tingkat kepadatan penduduk Propinsi Kalimantan Tengah tergolong kurang padat yaitu 12 jiwa/Km. Bila diamati menurut Kabupaten dan Kota terdapat perbedaan kepadatan penduduk yang cukup berarti, dimana Kota Palangka Raya sebagai ibukota propinsi Kalimantan Tengah merupakan kota dengan kepadatan paling tinggi 71,50

jiwa/KM<sup>2</sup>, sedangkan Kabupaten Barito Utara merupakan Kabupaten dengan kepadatan penduduk paling rendah yaitu 6,30 jiwa/KM<sup>2</sup>.

## **2. Keadaan Umum Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan**

### **Tengah**

Sekretariat Daerah Provinsi merupakan unsur pembantu pimpinan Pemerintah Provinsi yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur. Sekretariat Daerah adalah Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah sebagai unsur staf yang melaksanakan tugas membantu Gubernur dalam penyusunan kebijaksanaan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif. Sekretaris Daerah untuk provinsi diangkat dan diberhentikan oleh Presiden atas usul Gubernur. Sekretaris Daerah dibantu oleh beberapa asisten. Sekretariat Daerah Provinsi terdiri atas sebanyak-banyaknya 3 Asisten dimana Asisten masing-masing terdiri dari 3 biro.

Pembentukan organisasi perangkat daerah pada Sekretariat Daerah disebutkan dalam Pasal 3 ayat Peraturan Gubernur Kalimantan Tengah Nomor 27 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah disebutkan bahwa Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Gubernur dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif.

Kedudukan, Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah disebutkan dalam Pasal 2 ayat (1) dan (2) Peraturan Gubernur Kalimantan Tengah Nomor 27 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah bahwa (1) Sekretariat Daerah adalah sekretariat yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur; (2) Sekretariat Daerah dipimpin oleh Sekretaris Daerah.

Selanjutnya disebutkan dalam Pasal 4 Peraturan Gubernur Kalimantan Tengah Nomor 27 Tahun 2016 bahwa untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3, Sekretariat Daerah menyelenggarakan fungsi :

1. Pengoordinasian penyusunan kebijakan Daerah;
2. Pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah;
3. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Daerah;
4. Pelayanan administratif dan pembinaan ASN pada Perangkat Daerah; dan
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya.

Dalam Pasal 7 Peraturan Gubernur Kalimantan Tengah Nomor 27 Tahun 2016 untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6, Sekretaris Daerah menyelenggarakan fungsi:

- a. Pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah;
- b. Pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah;
- c. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintahan daerah;

- d. Pembinaan dan pelayanan administratif serta pembinaan ASN pada perangkat daerah;
- e. Pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, sarana dan prasarana pemerintah provinsi; dan
- f. Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.

### **3. Struktur Organisasi dan Tata Kerja pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah**

Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah berdasarkan Peraturan Gubernur Kalimantan Tengah Nomor 27 Tahun 2016 adalah sebagai berikut :

- a. Sekretaris Daerah;
- b. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, membawahkan:
  - 1) Biro Pemerintahan;
  - 2) Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat; dan
  - 3) Biro Hukum;
- c. Asisten Administrasi Perekonomian dan Pembangunan, membawahkan:
  - 1) Biro Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
  - 2) Biro Administrasi Pembangunan; dan
  - 3) Biro Pengadaan Barang dan Jasa;
- d. Asisten Administrasi Umum, membawahkan:
  - 1) Biro Organisasi;
  - 2) Biro Umum; dan

### 3) Biro Protokol dan Komunikasi Publik.

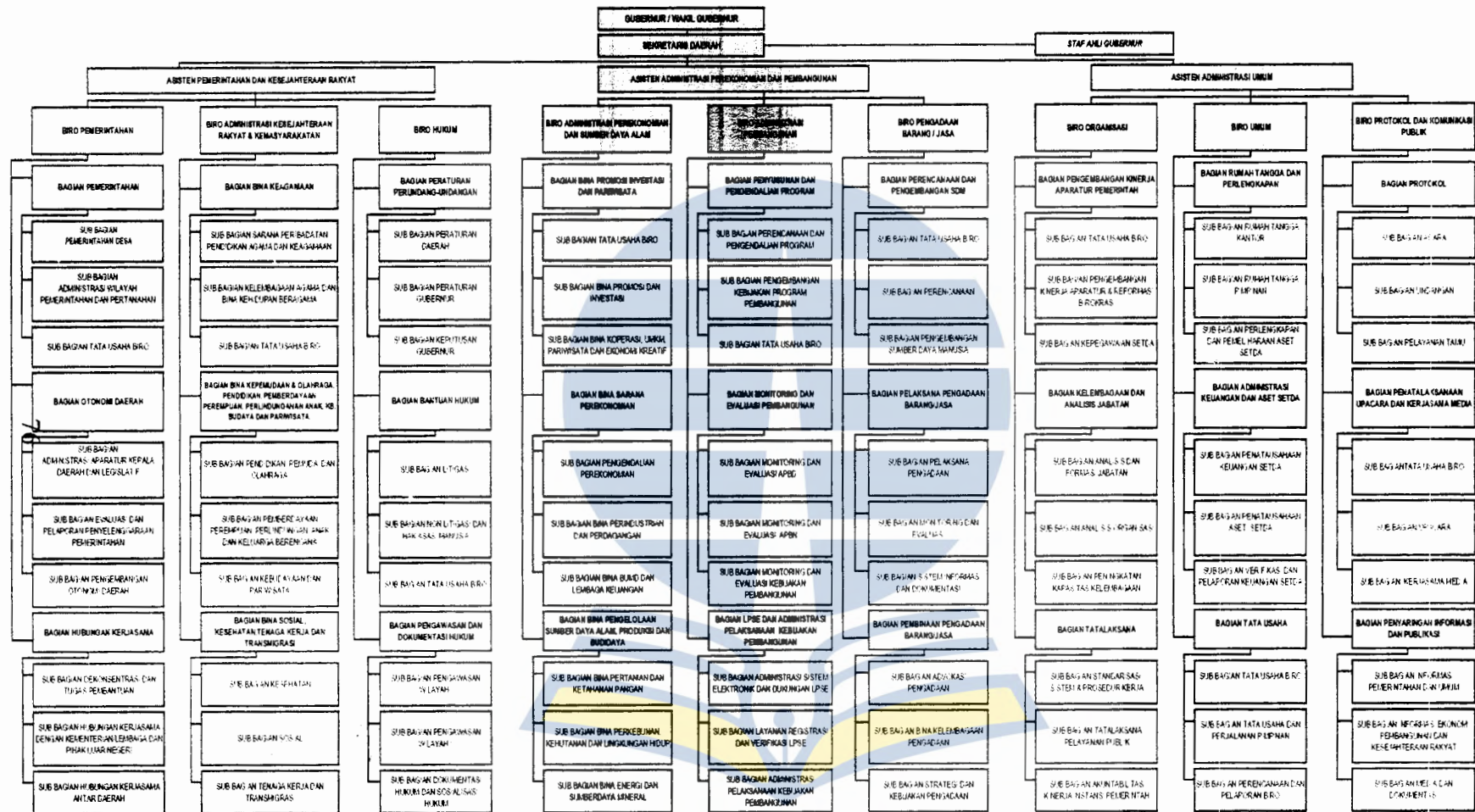
Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah berdasarkan Peraturan Gubernur Kalimantan Tengah Nomor 27

Tahun 2016 Tentang Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah ditampilkan dalam gambar berikut:



LAMPIRAN PERATURAN GUBERNUR KALIMANTAN TENGAH  
 NOMOR 27 TAHUN 2016  
 TANGGAL 27 DESEMBER 2016

BAGAN SUSUNAN ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN TENGAH



Gambar. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah

## B. Temuan Penelitian

### 1. Deskripsi Data Penelitian

Deskripsi data penelitian menjelaskan objek penelitian yang didapatkan dari hasil observasi penelitian implementasi kebijakan pemetaan urusan pemerintahan dan penataan organisasi perangkat daerah pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. Data yang diperoleh adalah berdasarkan hasil observasi, pengumpulan data dokumen-dokumen terkait proses pelaksanaan penataan organisasi perangkat daerah.

Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis berdasarkan teori Merilee S. Grindle. Semua jawaban informan disesuaikan dengan teori Merilee S. Grindle untuk memperoleh penjelasan mengenai efektivitas dan efisiensi implementasi kebijakan pemetaan urusan pemerintahan terhadap penataan organisasi perangkat daerah pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. Dimana keberhasilan implementasi yang akan diuraikan dengan kriteria dan kategori penelitian yang diambil menurut Merilee S. Grindle (1980) di pengaruhi oleh dua variabel besar, yakni variabel isi kebijakan (*content of policy*), dan variabel lingkungan implementasi (*context of implementation*).

1) Variabel isi kebijakan (*content of policy*) dengan kriteria sebagai berikut :

- a) Kepentingan kelompok sasaran atau target termuat dalam isi kebijakan.

Kelompok sasaran dalam hal ini adalah unit Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. Adapun kepentingan kelompok sasaran dalam implementasi kebijakan pemetaan urusan pemerintahan diperoleh berdasarkan dokumen kesepakatan tentang tindak lanjut Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah yang dituangkan dalam pelaksanaan implementasi pemetaan urusan pemerintahan dengan uraian sebagai berikut :

- (1) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah sebagai pelaksanaan dari Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah harus menjadi landasan untuk melakukan penataan perangkat daerah yang efektif (*right sizing*) yang mampu menyelenggarakan pemerintahan secara efisien.
- (2) Diharapkan penataan perangkat daerah akan mendorong efisiensi birokrasi sehingga alokasi belanja pelayanan publik termasuk belanja modal akan semakin besar.
- (3) Perangkat Daerah dibentuk untuk melaksanakan kewenangan daerah, sehingga tidak dapat dibentuk perangkat daerah untuk melaksanakan urusan pemerintahan yang bukan kewenangan daerah.
- (4) Penataan perangkat daerah harus memperhatikan karakteristik dan potensi daerah sehingga memberikan ruang bagi Daerah untuk menyesuaikan besaran perangkat daerah dengan strategi yang dipilih dalam rangka mensejahterakan rakyatnya.
- (5) Peraturan daerah tentang pembentukan perangkat daerah sebagai tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 harus dipercepat dan diharapkan selesai akhir Agustus 2016 agar selaras dengan jadwal penyusunan APBD tahun 2017 sehingga pelaksanaan APBD 2017 dapat berjalan dengan lancar dan tepat waktu.
- (6) Penyusunan APBD tahun 2017 harus sudah berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016, oleh karena itu penyusunan KUA dan PPAS tahun 2017 dilakukan selaras dengan penyusunan peraturan daerah mengenai pembentukan perangkat daerah.



- (7) Penyerahan P3D terhadap urusan pemerintahan yang beralih kewenangan berdasarkan UU Nomor 23 Tahun 2014 harus dilakukan sesuai dengan jadwal yang diatur dalam UU Nomor 23 Tahun 2014 dan Peraturan Kepala BKN. gubernur dan bupati/walikota agar segera berkoordinasi dan dapat difasilitasi oleh Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian Teknis.
  - (8) Pengisian jabatan perangkat daerah baru yang dibentuk berdasarkan PP Nomor 18 Tahun 2016 dilakukan pada akhir tahun 2016 agar tidak mengganggu pelaksanaan APBD tahun 2016 dan siap melaksanakan APBD tahun 2017.
  - (9) Diharapkan pemerintah pusat dapat memberikan pedoman mengenai pengisian jabatan pada perangkat daerah untuk pertama kalinya tidak dilakukan dengan seleksi terbuka, agar tidak mengganggu dan memperlambat pelaksanaan anggaran tahun 2017 sehingga penyerapan anggaran akan tepat waktu.
  - (10) Perlu dilakukan perbaikan penerapan sistem merit dalam UU ASN. Terkait dengan Otonomi Daerah, disesuaikan dengan UU Otonomi, Menteri Dalam Negeri yang memutuskannya.
  - (11) Untuk pengangkatan pertama kali dalam jabatan perangkat daerah dilaksanakan dengan mengukuhkan pejabat yang ada dalam jabatan yang setara. Untuk pejabat yang promosi diusulkan untuk dilakukan *job fit* dan untuk memberikan payung hukumnya perlu dikeluarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri yang sinergis dengan kebijakan ASN.
- b) Muatan isi kebijakan yang diatur

Dalam Undang-undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Urusan pemerintah dibagi menjadi urusan pemerintah absolut, urusan pemerintah konkruen dan urusan pemerintahan umum. Urusan pemerintah absolut adalah urusan pemerintah yang sepenuhnya menjadi kewenangan pemerintah pusat (politik luar negeri, pertahanan,

keamanan, yustisi, moneter dan fiskal, dan agama) urusan pemerintah konkruen adalah Urusan Pemerintahan yang dibagi antara Pemerintah Pusat dan Daerah provinsi dan Daerah kabupaten/kota. Urusan pemerintahan umum adalah Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Presiden sebagai kepala pemerintahan.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah antara lain :

- (1) Pengaturan organisasi perangkat daerah sesuai dengan kenyataan dan kebutuhan Daerah.
- (2) Pengaturan organisasi perangkat daerah berkaitan dengan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara dalam hal kompetensi pejabat.
- (3) Pengaturan organisasi perangkat daerah berdasarkan pemetaan urusan.

c) Jenis manfaat yang diterima

Arah penyelenggaraan pemerintahan daerah adalah untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat yaitu Peningkatan pelayanan, Pemberdayaan, peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan kekhasan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Adapun untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan daerah agar dapat sesuai dengan arah kebijakan penyelenggaraan pemerintahan daerah tersebut, maka dengan adanya penataan organisasi perangkat daerah berdasarkan hasil pemetaan urusan pemerintahan maka jenis-jenis manfaat yang diharapkan adalah sebagai berikut :

- (1) Organisasi Perangkat Daerah yang tepat fungsi dan tepat ukuran
- (2) Integrasi kelembagaan, sistem merit dan perbaikan pelayanan publik menuju *dynamic government*.
- (3) Mempertegas fungsi Dinas dan Badan

(4) Kepala Daerah dapat menyesuaikan besaran Perangkat Daerah

(5) Efisiensi Organisasi

d) Perubahan yang diinginkan.

Perubahan yang diinginkan dari kebijakan pemetaan urusan pemerintahan adalah adanya peningkatan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah. Efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah perlu ditingkatkan dengan lebih memperhatikan aspek-aspek hubungan antara Pemerintah Pusat dengan daerah dan antardaerah, potensi dan keanekaragaman daerah, serta peluang dan tantangan persaingan global dalam kesatuan sistem penyelenggaraan pemerintahan negara. Adapun untuk mencapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah tersebut maka perlu dilaksanakan perbaikan terhadap pemetaan urusan dan penataan organisasi perangkat daerah tersebut karena terdapat beberapa hambatan dalam penyelenggaraan pemerintahan sebelumnya yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan, yaitu :

- (1) Kelembagaan daerah dengan urusan pemerintahan tidak sinergis (misal: dinas perhubungan dan kominfo, dinas perdagangan, perindustrian, UMKM dan tenaga kerja).
- (2) Dengan dibukanya lembaga lain, perangkat daerah berkembang tanpa batas walaupun jumlah dinas dan badan sudah dibatasi.
- (3) Kriteria penentuan nilai dilakukan berdasarkan kriteria besaran daerah, sehingga tidak mencerminkan beban dari urusan pemerintahan tersebut.

Oleh karena itu maka penyusunan urusan pemerintahan yang diperlukan dalam memenuhi kebutuhan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dengan perubahan urusan antara lain adalah sebagai berikut :

- (1) Urusan Pemerintahan Wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar

Urusan Pemerintahan Wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar, terdiri atas pendidikan, kesehatan, pekerjaan umum dan penataan ruang, perumahan rakyat dan kawasan permukiman, ketenteraman dan ketertiban umum serta perlindungan masyarakat dan sosial.

- (2) Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar.

Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar, terdiri atas tenaga kerja, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, pangan, pertanahan, lingkungan hidup, administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, pemberdayaan masyarakat dan Desa, pengendalian penduduk dan keluarga berencana, perhubungan, komunikasi dan informatika, koperasi usaha kecil dan menengah, penanaman modal, kepemudaan dan olah raga, statistik, persandian, kebudayaan, perpustakaan dan kearsipan.

- (3) Urusan Pemerintahan Pilihan

Urusan Pemerintahan Pilihan terdiri atas kelautan dan perikanan, pariwisata, pertanian, perdagangan, kehutanan, energi dan sumber daya mineral, perindustrian, transmigrasi.

- (4) Unsur penunjang Urusan Pemerintahan

Unsur penunjang Urusan Pemerintahan meliputi perencanaan, keuangan, kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan, penelitian dan pengembangan, fungsi penunjang lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Dalam perubahan pemetaan urusan ini maka data dalam penelitian yaitu Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan.

- e) Letak pengambilan keputusan

Program penataan ulang kelembagaan dimaksudkan menjadikan daerah sebagai ujung tombak pelaksanaan nawacita. Maka letak program kebijakan adalah Pemerintahan Daerah. Adapun arah kebijakan penataan kelembagaan pemerintahan daerah antara lain :

- (1) Menata ulang kelembagaan pemerintahan daerah sesuai dengan perubahan kewenangan antar susunan pemerintahan sebagai bagian dari penguatan otonomi daerah dan reformasi birokrasi. Penyesuaian harus menjadikan kelembagaan efektif melaksanakan tugasnya
  - (2) Kelembagaan bersifat asimetris yang memungkinkan kelembagaan dari satu daerah berbeda dengan daerah yang lain.
  - (3) Mendorong terwujudnya sinergi kelembagaan antara pemerintah pusat dan daerah agar jelas pemangku kepentingan (*stakeholder*) dari kementerian/lembaga di daerah.
  - (4) Menciptakan sinergi dalam perencanaan pembangunan untuk mencapai target nasional dengan akselerasi realisasi target nasional tersebut.
  - (5) Memastikan tersedianya dukungan personel yang memadai baik dalam jumlah maupun standar kompetensi yang diperlukan.
- f) Implementor Kebijakan.

Menurut Mintzberg (1993:153) dalam struktur organisasiterdapat peraturan-peraturan, tugas dan hubungan kewenangan yang bersifat formal. Hubungan kewenangan tersebut mengatur bagaimana orang bekerjasama dan menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Tugas-tugas yang terdapat dalam struktur organisasi dibedakan ke dalam lima unsur dasar, yaitu *Strategic Apex*, *Middle Line*, *Technostructure*, *Supporting Staff* dan *Operating Core*. Masing-masing unsur menjalankan fungsinya masing-masing dalam suatu hubungan

kerja yang sinergis dan sistematis sehingga tujuan yang diharapkan dapat diwujudkan.

Implementor Kebijakan adalah para pemegang fungsi pemerintahan yang terbagi atas unsur dasar pembagian struktur organisasi perangkat daerah, yaitu sebagai berikut :

Tabel 4

**Unsur Dasar Struktur Organisasi Perangkat Daerah**

No.	Unsur Dasar	Keterangan
1.	<i>The Strategic Apex</i>	Kepala Daerah
2.	<i>The Middle Line</i>	Sekretaris Daerah
3.	<i>The Technostructure</i>	Unsur Penunjang Urusan Pemerintahan (Badan Daerah) dan Inspektorat
4.	<i>The Supporting Staff</i>	Sekretariat Daerah: Sekretaris Daerah, Asisten Sekretaris Daerah, Bagian, dan Sub Bagian; serta Sekretariat DPRD: Sekretaris DPRD.
5.	<i>The Operating Core</i>	Dinas Daerah: Kepala Dinas

Berdasarkan susunan unsur dasar perangkat daerah tersebut maka Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah pada unsur *Technostructure*, yaitu Unsur Penunjang Urusan Pemerintahan.

g) Sumber Daya yang digunakan

Besar kecilnya kewenangan yang dimiliki oleh suatu daerah, selain berimplikasi pada besar kecilnya beban kerja yang harus diemban oleh kelembagaan Pemerintah Daerah tersebut, juga berdampak pada besar kecilnya kebutuhan Sumber Daya Manusia dan manajemennya. Oleh karenanya, untuk melakukan penataan kelembagaan daerah, ketersediaan Sumber Daya Manusia dan sistem

manajemennya harus diperhatikan kaitannya dengan kesiapan daerah untuk melaksanakan berbagai kewenangan yang dimilikinya.

Adapun sumber daya manusia pendukung kebijakan adalah para pejabat pemerintah pada saat proses berlangsungnya pemetaan urusan pemerintahan adalah unsur pemerintahan daerah yang menjabat eselon II, III dan IV serta staf fungsional.

Sedangkan sumber daya pendukung lainnya adalah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2016.

2) Variabel lingkungan implementasi (*context of implementation*) kebijakan dengan kriteria sebagai berikut :

a) Kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan.

(1) Kekuasaan dalam lingkungan implementasi kebijakan

Kekuasaan dalam lingkungan implementasi kebijakan adalah para pemegang tampuk jabatan tertinggi dalam unsur perangkat daerah yaitu *The Strategic Apex* / Kepala Daerah (Gubernur), dan *The Middle Lines* selaku pejabat yang bertugas membantu kepala daerah dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah (Sekretaris Daerah).

(2) Kepentingan dalam lingkungan implementasi kebijakan

Kepentingan dalam lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah terhadap implementasi kebijakan pemetaan urusan pemerintahan dilihat dari karakteristik keorganisasian modern yaitu fleksibilitas, efektifitas, efisiensi, dan proporsionalitas.

(3) Strategi aktor yang terlibat

Strategi aktor yang terlibat dalam penataan organisasi perangkat daerah adalah kewajiban memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku yang sudah menstandarisasikan

penataan organisasi perangkat daerah melalui regulasi yang menuangkan ketentuan baik pelaksanaan pemetaan urusan pemerintahan daerah sampai dengan penataan organisasi perangkat daerah.

b) Karakteristik institusi dan rezim yang sedang berkuasa.

(1) Karakteristik Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah

Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Gubernur dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif. Adapun karakteristik Sekretariat Daerah yaitu :

- (a) Sekretariat Daerah dipimpin oleh sekretaris Daerah.
- (b) Sekretaris Daerah mempunyai tugas membantu kepala daerah dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif.
- (c) Dalam pelaksanaan tugas, sekretaris Daerah bertanggung jawab kepada kepala daerah.
- (d) Apabila Sekretaris Daerah provinsi berhalangan melaksanakan tugasnya, tugas sekretaris Daerah provinsi dilaksanakan oleh pejabat yang ditunjuk oleh gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat atas persetujuan Menteri.
- (e) Masa jabatan pejabat sekretaris Daerah paling lama 6 (enam) bulan dalam hal sekretaris Daerah tidak bisa melaksanakan tugas atau paling lama 3 (tiga) bulan dalam hal terjadi kekosongan sekretaris Daerah.
- (f) Persetujuan Menteri dan gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat dilakukan sesuai dengan persyaratan kepegawaian berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (g) Ketentuan lebih lanjut mengenai pejabat sekretaris Daerah diatur dalam Peraturan Presiden.



Untuk melaksanakan tugas dimaksud dalam Sekretariat Daerah menyelenggarakan fungsi:

- (a) pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah;
  - (b) pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah;
  - (c) pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintahan daerah;
  - (d) pembinaan dan pelayanan administratif serta pembinaan ASN pada Perangkat Daerah;
  - (e) pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, sarana dan prasarana Pemerintah Provinsi; dan
  - (f) pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.
- (2) Karakteristik Rezim yang sedang berkuasa

Rezim yang sedang berkuasa adalah Pemerintah Daerah dan Pemerintahan Pusat yang secara fundamental merupakan hirarki tertinggi atas sistem pemerintahan Indonesia. Sebagaimana diketahui sejak reformasi sampai sekarang telah terjadi tiga kali perubahan fundamental dalam Undang-undang Pemerintahan Daerah (UU Nomor 22 Tahun 1999, UU Nomor 32 Tahun 2004, dan UU Nomor 23 Tahun 2014) sebagai upaya mengakomodasi dinamika kepentingan yang berkembang dalam masyarakat. Adapun substansi pengaturan tersebut meliputi hubungan pemerintah pusat dan daerah, penyelenggaraan pemerintahan daerah, urusan pemerintahan, pembinaan dan pengawasan, penataan daerah, perangkat daerah, keuangan daerah dan juga pengembangan demokrasi lokal.

Presiden sebagai pemegang kekuasaan pemerintahan dibantu oleh menteri negara dan setiap menteri bertanggung atas Urusan Pemerintahan tertentu dalam pemerintahan. Sebagian Urusan Pemerintahan yang menjadi tanggung jawab menteri

tersebut yang sesungguhnya diotonomikan ke Daerah. Konsekuensi menteri sebagai pembantu Presiden adalah kewajiban menteri atas nama Presiden untuk melakukan pembinaan dan pengawasan agar penyelenggaraan Pemerintahan Daerah berjalan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Sedangkan karakteristik Pemerintahan Daerah berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Kepala Daerah dibantu oleh Perangkat Daerah yang terdiri dari unsur staf, unsur pelaksana, dan unsur penunjang. Unsur staf diwadahi dalam sekretariat Daerah dan sekretariat DPRD. Unsur pelaksana Urusan Pemerintahan yang diserahkan kepada Daerah diwadahi dalam Dinas Daerah dan unsur pelaksana fungsi penunjang Urusan Pemerintahan Daerah diwadahi dalam Badan Daerah. Unsur penunjang yang khusus melaksanakan fungsi pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah diwadahi dalam Inspektorat.

c) **Tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran.**

Menurut Tyler (Susilowati, 1998, 2003, 2004 dalam Saleh, 2004) terdapat dua perspektif dasar kepatuhan pada hukum, yaitu instrumental dan normatif. Perspektif instrumental berarti individu dengan kepentingan pribadi dan tanggapan terhadap perubahan yang berhubungan dengan perilaku. Perspektif normatif berhubungan dengan moral dan berlawanan dengan kepentingan pribadi. Seseorang lebih cenderung patuh pada hukum yang dianggap sesuai dan konsisten dengan norma-norma mereka. Komitmen normatif melalui moralitas personal (*normative commitment through morality*) berarti patuh pada hukum karena hukum dianggap suatu keharusan, sedangkan komitmen normatif melalui legitimasi (*normative commitment through legitimacy*) berarti patuh pada peraturan karena otoritas penyusun hukum yang memiliki hak untuk mendikte

perilaku (Sudaryanti, 2008 dalam Sulisty, 2010).

Kelompok sasaran yaitu Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah merupakan target kepatuhan terhadap penataan organisasi perangkat daerah, adapun responsivitas para pemangku jabatan berdasarkan hasil pengamatan adalah upaya untuk melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku namun dengan kondisi-kondisi yang perlu dikaji kembali kesesuaiannya berdasarkan kebutuhan di daerah.

## **2. Implementasi Kebijakan Pemetaan Urusan Pemerintahan**

Melalui hasil pengamatan dan memperoleh data-data dan informasi di lokasi penelitian, dan setelah dilangsungkan kegiatan wawancara kepada beberapa informan yang diidentifikasi pada saat proses pemetaan dilaksanakan adalah para aparatur yang telah terlibat langsung terhadap proses pelaksanaan pemetaan urusan pemerintahan, berdasarkan hasil wawancaramaka diperoleh beberapa hasil temuan sementara yang ada dalam lingkup Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah tentang implementasi kebijakan pemetaan urusan pemerintahan berdasarkan regulasi-regulasi yang telah ditetapkan yaitu Undang-undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Penataan Perangkat Daerah.

Penelitian dilaksanakan dengan menemui 4 orang informan / narasumber sebagai berikut :

1. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat
2. Kepala Bagian Peraturan Perundang-undangan pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.
3. Kepala Bagian Kelembagaan dan Analisa Jabatan pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.
4. Kepala Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah

Peneliti mengunjungi informan di ruang kerjanya masing-masing kemudian menyampaikan maksud dan tujuan peneliti untuk bertemu dan

melaksanakan kegiatan wawancara. Pertanyaan yang disampaikan peneliti kepada masing-masing dari 4 orang informan tersebut terkait tentang pelaksanaan kebijakan pemetaan organisasi perangkat daerah yang baru saja diimplementasikan di Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, terutama pada Sekretariat Daerah.

Pada saat pelaksanaan implementasi peneliti mencari informasi mengenai fakta apa saja yang diperoleh sesuai kriteria Merille Grindle (1980) dalam mengimplementasikan kebijakan pemetaan organisasi perangkat daerah pada saat memproses kebijakan pemetaan urusan pemerintahan menurut Kepala Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan, Kepala Bagian Peraturan Perundang-undangan dan Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat. Berikut ini merupakan uraian berdasarkan informasi yang telah diperoleh :

#### 1. Konten (muatan) kebijakan

##### a. Kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi (interest affected)

Kepentingan-kepentingan yang tertuang dalam kesepakatan pemerintah daerah dengan pemerintah pusat sebagaimana telah diuraikan pada bagian deskripsi, selanjutnya berdasarkan hasil analisis data dan dokumen-dokumen mengenai penataan perangkat daerah terdapat fakta bahwa perubahan tipologi perangkat daerah pada Sekretariat Daerah dalam pengukuran yang sebelumnya B (type dengan susunan struktur 6 biro) menjadi A (type dengan susunan struktur 9 biro). Adanya perubahan tipologi Sekretariat Daerah yang berdasarkan pengukuran semula seharusnya menjadi B namun pada akhirnya ditetapkan menjadi A mengakibatkan adanya indikasi bahwa ada kepentingan dalam tubuh organisasi pada saat dilakukan penataan perangkat daerah. Berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan terkait jumlah biro yang ditetapkan pada Sekretariat Daerah yang semula ditetapkan 6 biro kemudian menjadi 9 biro :

“itu memang kalau kita lihat kemaren itu kan terutama dari tim TAPD, tim anggaran mereka kan lebih mengarah kepada efisiensi anggaran, melihat kekuatan anggaran bahwa itu kan sebenarnya mereka menginginkan lebih efisien justru 6, asalnya tu karena anggaran-anggaran kita kan turun kemaren dan mencapai efisiensi anggaran. Malah justru mereka lebih efisien sebenarnya dengan 6 biro, makanya rencana digabung yang organisasi dengan hukum, gubernur juga asalnya juga setuju. Cuma ada berkembang kan kita kan memikirkan juga dampak yang terlalu besar terhadap kehilangan jabatan. Kan salah satu kemaren berapa eselon 2, eselon 3, eselon 4 sedangkan di setda ini kan terlanjur sudah gemuk 4 asisten, ...”

“Pola Maksimal.... , 4 bagian dalam 1 biro kan, 12 biro. Kalau 6 iya banyak dampak kehilangan jabatan tu tidak bisa diabaikan juga, tidak bisa dipungkiri juga nasib ASN ini kan. Lalu mereka kemaren sebenarnya kan arahnya memang ngotot mau 6 ngga masalah cuma kemaren Pak Asisten ada tim TAPD ada yang berkembang di luar bahwa kasihan juga akhirnya kan....”

“kehilangannya itu yang jadi pertimbangan juga, akhirnya kan bisa diminimalisir dan provinsi lain kan rata-rata type A setda kemaren kan kalau type B memang pemikirannya itu kan kok masa dinas ada type A berkoordinasi dengan type B ada juga kesana arah pemikiran. Sedangkan kita ini mengkoordinasikan, oh masa type A padahal sebenarnya tidak masalah padahal type kan sekedar hanya untuk memberikan gambaran gambaran struktur aja tidak berpengaruh terhadap eselon, koordinasi, tidak masalah sebenarnya. Tapi pemikirannya sempit kesana kemaren”(Wawancara Tanggal 6 April 2017).

Dari penjelasan mengenai adanya fakta perubahan tipologi Sekretariat Daerah dari B menjadi A ini juga didukung oleh penjelasan Asisten Pemerintahan Dan Kesejahteraan Rakyat :

“kalau masalah organisasi ini kan mungkin pertimbangannya waktu itu gini karena kalau dipersempit hanya 6 biro untuk urusan di Kantor Gubernur ini kan karena sibuk, karena banyak pelayanan pada masyarakat itu kan tidak memungkinkan, artinya pasti sangat banyak kesulitan. Karena kan berarti ada pekerjaan biro-biro lain yang harus digabung karena kan kalau 6 biro nah dengan dipecah menjadi 9 ini kan artinya pekerjaan itu terbagi, kalau setahu kami, inipun dari yang dulu asalnya kan 12 biro dipersempit itu bebannya juga sudah cukup berat”(Wawancara Tanggal 6 April 2017).

Dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa adanya perubahan tipologi Sekretariat Daerah dari B menjadi A didasari oleh argumentasi kesulitan kesibukan pelayanan dalam penambahan beban kerja, selain itu terdapat kekhawatiran akan adanya kehilangan jabatan. Hal ini mengindikasikan bahwa kebijakan penataan perangkat daerah sebagaimana diuraikan dalam deskripsi sebelumnya bahwa Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah sebagai pelaksanaan dari Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah harus menjadi landasan untuk melakukan penataan perangkat daerah yang efektif (*right sizing*) yang mampu menyelenggarakan pemerintahan secara efisien, masih disertai dengan adanya kepentingan sumber daya manusia dalam menghadapi permasalahan berdasarkan ukuran beban kerja serta jumlah jabatan yang dihilangkan.

Dalam deskripsinya diharapkan penataan perangkat daerah akan mendorong efisiensi birokrasi sehingga alokasi belanja pelayanan publik termasuk belanja modal akan semakin besar, namun

permasalahan efisiensi dan efektivitas belum dapat diukur karena pada saat ini belum ada pelaksanaan dan hasil evaluasi penataan organisasi perangkat daerah.

Selain itu dalam kepentingan daerah pada saat dibuat kesepakatan penataan perangkat daerah ini diharapkan pemerintah pusat dapat memberikan pedoman mengenai pengisian jabatan pada perangkat daerah untuk pertama kalinya tidak dilakukan dengan seleksi terbuka, agar tidak mengganggu dan memperlambat pelaksanaan anggaran tahun 2017 sehingga penyerapan anggaran akan tepat waktu, kemudian Perlu dilakukan perbaikan penerapan sistem merit dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara hal ini berdasarkan pengamatan peneliti sudah sesuai dengan harapan.

Kemudian dalam kepentingan pusat yang disepakati oleh daerah untuk pengangkatan pertama kali dalam jabatan perangkat daerah dilaksanakan dengan mengukuhkan pejabat yang ada dalam jabatan yang setara. Untuk pejabat yang promosi diusulkan untuk dilakukan job fit dan untuk memberikan payung hukumnya perlu dikeluarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri yang sinergis dengan kebijakan ASN. Dalam hal pejabat yang ada dikukuhkan dalam jabatan yang setara tersebut peneliti menemukan adanya ketidaksesuaian karena pejabat yang ada tidak dikukuhkan dalam jabatan yang setara, karena dalam pengisian jabatan justru dilakukan mutasi besar-besaran dan pejabat yang ada tersebut sebagian besar juga mengalami kehilangan jabatan / nonjob, termasuk dalam fakta ini informan peneliti yang semula adalah Kepala Bagian Peraturan Perundang-undangan tidak dikukuhkan dalam jabatan setara pasca penataan organisasi perangkat daerah tetapi mengalami nonjob.

Adapun untuk mengetahui masalah yang timbul terkait permasalahan kehilangan jabatan dari penataan organisasi perangkat daerah tersebut terkait kepentingan daerah yang harus sinergis

denngan kebijakan UU ASN, selanjutnya peneliti menanyakan kepada 3 orang informan yang memahami permasalahan yaitu Kepala Bagian Peraturan Perundang-undangan tentang hal-hal terdampak dalam pemetaan urusan pemerintahan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. Berikut ini merupakan hasil dialog wawancara peneliti dengan Kepala Bagian Peraturan Perundang-undangan :

“Sekarang kapan mereka mengeluarkan kebijakan bagaimana daerah mengantisipasi terhadap pegawainya ... kan ga ada. Ada satu edaran yang mengenai fungsional itu tapi tidak ada edaran bagaimana setelah diadakan pemetaan jabatan, jadi terlihat berapa komposisi jabatan yang hilang akibat itu. Artinya apakah itu dianggap kesuksesan dari PP itu? dilihat dari berkurangnya jabatan apakah itu otomatis berkurangnya biaya, kurasa tidak juga karena apa, masih tetap diberi peluang untuk daerah itu”

“Mungkin intinya kaya gini, pusat belum siap dengan masalah yang ditimbulkan akibat penataan ini, baik terhadap apa-apa kepegawaiannya dari sisi kepegawaiannya. Nah tadi itu, apakah benarkah menonjokan itu....”

“tapi penyelesaian solusinya kaya apa..... ada untuk inpassing penyesuaian jabatan itu, tetap melalui uji kompetensi. oke uji kompetensi tapi pusat pun masing-masing K/L belum semuanya siap dengan juknis bagaimana inpassing itu dilakukan, proses inpassing itu dilakukan.....”

“nah sekarang, aku protes sebenarnya, kuanggap itu belum/tidak “klik” dengan waktu-waktu yang ada ini. kan ini kacau nih DUK yang ada di kantor kita ni karena banyak yang nonjob tadi. tidak ada aku lihat upaya bagaimana BKD ini menata ini.”



“menimbulkan masalah dari sisi aturan karena apa, kaya apa mengolah SKP? karena ketidakjelasan mendudukan/memposisikan orang-orang yang nonjob tadi. Ini kita dari sisi itu ajalah belum lagi aku melihat bahwa kesalahannya itu kalau ada nonjob, hasil pemetaan harusnya konsisten kan nonjobnya jumlahnya 63 seharusnya 63 itu aja yang anu (diproses) tidak boleh ada promosi dan mutasi. itu seharusnya. ini kan menimbulkan masalah baru. terus juga tidak menyiapkan solusinya. Artinya tadi jumlahnya seharusnya 63 menjadi 135.” (Wawancara Tanggal 6 April 2017).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut peneliti menyimpulkan bahwa masih belum optimalnya perhatian Pemerintah Daerah terhadap kebijakan penataan kepegawaian sebagai bagian dari sinkronisasi antara penataan perangkat daerah dengan kebijakan UU ASN sehingga keberhasilan Implementasi Kebijakan Pemetaan Urusan Pemerintahan dan Penataan Organisasi Perangkat Daerah terkendala dari sisi pelayanan dan beban kerja yang semakin padat serta kurangnya penataan kepegawaian.

b. Jenis-jenis manfaat yang diperoleh (*type of benefits*)

Berdasarkan dokumen paparan Jenis-jenis manfaat yang diperoleh

- 1) Organisasi Perangkat Daerah yang tepat fungsi dan tepat ukuran
- 2) Integrasi kelembagaan, sistem merit dan perbaikan pelayanan publik menuju *dynamic government*.
- 3) Mempertegas fungsi Dinas dan Badan
- 4) Kepala Daerah dapat menyesuaikan besaran Perangkat Daerah
- 5) Efisiensi Organisasi

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah penentuan tipologi dalam Jumlah perangkat Daerah sesuai dengan jumlah fungsi pendukung, urusan pemerintahan dan fungsi penunjang.

Fungsi pendukung, urusan pemerintahan dan urusan pemerintahan dikelompokkan menjadi :

- 1) Fungsi atau Urusan dengan beban besar, diwadahi perangkat daerah tipe A.
- 2) Fungsi atau Urusan dengan beban sedang, diwadahi perangkat daerah tipe B
- 3) Fungsi atau Urusan dengan beban kecil, diwadahi perangkat daerah tipe C
- 4) Fungsi atau Urusan dengan beban sangat kecil, tidak menjadi perangkat namun bisa berupa Bidang, atau Seksi/Subbidang.

Dari kategori jenis manfaat yang diterima ini kebijakan sudah menentukan bahwa dengan adanya pembagian urusan dan fungsi berdasarkan tipologi dan adanya kewajiban sinkronisasi penataan organisasi perangkat daerah dengan kebijakan Undang-Undang ASN maka melalui dokumen-dokumen penataan kelembagaan yang diperoleh peneliti didapat fakta bahwa dalam pengukuran Sekretariat Daerah semula dari tipe B menjadi A sehingga peneliti berasumsi bahwa pembentukan organisasi perangkat daerah pada Sekretariat Daerah belum memenuhi kriteria Organisasi Perangkat Daerah yang tepat fungsi dan tepat ukuran sebagaimana yang diharapkan dalam kategori jenis manfaat.

Sedangkan untuk kategori jenis manfaat efisiensi organisasi dan kriteria lainnya belum dapat didefinisikan karena regulasi yang mengatur pada saat pengisian jabatan belum dilakukan evaluasi sebagaimana hasil petikan wawancara dengan Kepala Bagian Penataan Kelembagaan dan Analisis Jabatan.

“...ya pasti efektif aja ini kan belum di evaluasi kan belum di ukur, kan 1 tahun bisa di evaluasi kan dari menurut PPnya” (Wawancara Tanggal 6 April 2017).

Untuk mengetahui jenis manfaat terhadap perbaikan pelayanandan kinerja pada organisasi Sekretariat Daerah maka peneliti kemudian mencari informasi tentang jenis manfaat dari hasil kinerja pelayanan aparatur pemerintahan. Berikut ini merupakan hasil petikan wawancara dengan Kepala Biro Organisasi.

“iya, kalau kita melihat, kalau melihat dari komposisi jabatan sebenarnya kita menginginkan memang kinerjanya sudah cukup meningkat harusnya tetapi yang jadi permasalahan justru komposisi pemangku jabatan yang ditempatkan kalau melihat dari kacamata uraian tugas / tupoksi, justru sebenarnya sudah semakin membaik berarti arah ada perubahan sudah ke yang lebih baik harusnya kinerja. Tapi yang justru yang menurunkan nilai dari jabatan itu kadang-kadang orang yang duduk yang ditempatkan dalam jabatan itu kadang-kadang dari sisi kompetensi tidak tepat. Itu saja kalau dari segi pemetaan sudah pas. Artinya jabatan itu memang sudah pas untuk memperbaiki kinerja.” (Wawancara Tanggal 6 April 2017).

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat diketahui bahwa pada saat dilaksanakan pengisian jabatan tidak disertai dengan pertimbangan kompetensi. Sedangkan setelah dilaksanakan pemetaan dan penataan organisasi perangkat daerah banyak sekali dilakukan mutasi jabatan besar-besaran. Sehingga dari sisi jenis manfaat yang diharapkan dalam bentuk perbaikan pelayanan belum dapat dicapai selama pengisian jabatan tersebut masih belum mempertimbangkan kompetensi pegawai dan belum melaksanakan sistem merit.

a. Jangkauan perubahan yang ingin dicapai (*extent of change envision*)

Dalam hasil analisis dokumen pemetaan urusan pemerintahan, jangkauan perubahan terhadap posisi pemetaan pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan dimana semula Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah dalam Undang-undang 32 tahun 2004 telah berganti sesuai dengan Undang-undang 23 tahun 2014 yaitu ditetapkan sebagai Unsur penunjang Urusan Pemerintahan.

b. Letak pengambilan keputusan (*site of decision making*)

Pemerintah Daerah sebagai letak pengambilan keputusan dari Pemerintahan Pusat dalam misinya yaitu menjadikan daerah sebagai ujung tombak pelaksanaan nawacita maka untuk mencapai arah kebijakan melalui penataan ulang kelembagaan. Pada pelaksanaannya diharapkan telah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Namun dalam pelaksanaannya pada Pemerintahan Daerah program penataan ulang kelembagaan ini merupakan kebijakan yang belum tepat bagi pelayanan masyarakat disebabkan adanya peningkatan dan pepadatan beban kerja dan adanya perampingan struktur organisasi pada Sekretariat Daerah yang dapat mengakibatkan kesibukan luar biasa dalam tubuh organisasi. Hal ini dilihat dari hasil petikan wawancara dengan Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat berikut.

“sebetulnya kalau mau jujur kita itu kalau istilah sesuai tidak sesuai itu kan relatif sebenarnya kalau kita melihat beban kerja banyak sepertinya apalagi kalau kaya ibu ni kan hanya membawahi 3 biro juga sama dengan asisten lain kan sedangkan beban kerjanya cukup banyak cukup padat sebetulnya ya memang kalau bisa itu sebenarnya kan ada penambahan-penambahan biro, mungkin asistennya juga dibagi kaya dulu lagi menjadi 4 itu akan lebih ideal karena pekerjaan ini kan dengan menciutnya biro menciutnya asisten otomatis pekerjaan itu

bertambah kaya dulu pemerintahan kan hanya pemerintahan asisten sekarang tambah kesra. jadi yang pemerintahan saja sudah padat ditambah kesra lebih padat lagi padahal biro yang membantu kan tetap 3 dan itu juga mempengaruhi”

Dari petikan wawancara tersebut dapat diasumsikan bahwa kebijakan dalam pembagian jabatan yang dimaksudkan dalam pemerintahan daerah adalah pembagian beban kerja yang lebih proporsional dan tidak terlalu memberatkan dan memadatkan fungsi yang sebetulnya dianggap sudah sangat padat.

Pengambilan keputusan ini juga dianggap belum tepat disebabkan adanya indikasi terhadap ketidaksiapan pemerintah pusat dalam menyiapkan indikator penataan organisasi perangkat daerah sebagaimana dijelaskan dalam hasil petikan wawancara dengan Kepala Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan berikut.

“...satu aja saya kemaren memang ini kan menyusunnya terus terang aja masih tergesa-gesa belum pas indikatornya...karena targetnya kan harus selesai akhir Juni kan PPnya ”

“Ketidaksiapan Kemendagrinya. Kemendagrinya mestinya Membuat indikator terukur yang betul-betul jelas.Hasilnya bagus arahnya kesana. Dulu itu kan Cuma APBD faktor umum aja sekarang faktor teknis seperti di setda ini kan tugas di indikatornya jumlah produk hukum daerah, APBD yang diukur cuma itu aja...”

“...tapi berapa jumlah koordinasi surat menyurat dengan itu kan lebih mendetail lagi misalnya asisten 1 berapa yang dikoordinasikan lebih mengena lagi lebih teknis lagi itu sebenarnya. Kan tugas setda ni kan mengkoordinasikan tugas-tugas dinas badan. Kemaren kan Cuma indikator kan APBD, jumlah penduduk, produk hukum daerah. Produk

hukum daerah ya artinya kinerja biro hukum aja, kinerja biro-biro lain ngga tergambar. Biro ekonomi, biro apa ngga tergambar di inikan. Kalau menurut saya masih belum. Umpamanya asisten 1 apa-apa koordinasinya berapa surat apa permasalahan itu kan diinikan, masih belum”

“...sehingga benar-benar menggambarkan beban kerja dan intensitas kerja. Itukan sudah jelas intensitas kerja. Intensitas kerjanya apa-apa? Indikator intensitas kerjanya. Kemaren kan Cuma produk hukum daerah. Logika produk hukum daerah kan cuma Biro Hukum aja...”

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa dari sifat ketergesa-gesaan pelaksanaan mengakibatkan kurangnya perencanaan dan data indikator yang harus disiapkan dalam menentukan besaran organisasi perangkat daerah karena yang diukur dalam indikator perangkat daerah Sekretariat Daerah hanyalah produk hukum daerah yang merupakan indikator dari Biro Hukum saja, sedangkan indikator perangkat daerah dari Biro-Biro lain belum dimasukkan dalam kriteria penataan organisasi Sekretariat Daerah.

c. Pelaksana program (*program implementer*)

Berdasarkan hasil observasi pada lingkungan penelitian, Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah pada unsur Technostructure, yaitu Unsur Penunjang Urusan Pemerintahan dimana pelaksana program yang berada pada lingkup Sekretariat Daerah yang menjadi *leading sector* penataan kelembagaan adalah Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah yang mempunyai tugas pokok yaitu menyusun bahan kebijakan pemerintah daerah bidang organisasi, perencanaan strategis bidang organisasi, pelaksanaan dan pelayanan administrasi, fasilitasi, koordinasi dan

informasi, penyelenggaraan sistem dan prosedur, pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang akuntabilitas kinerja aparatur pemerintah daerah, kelembagaan dan analisis jabatan serta tata laksana, dimana Biro Organisasi dalam struktur organisasi bertanggung jawab kepada Sekretaris Daerah.

Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Gubernur dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif.

Dalam kategori pelaksana program yaitu Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah maka pelaksana program sudah sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Kemudian berdasarkan hasil observasi pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah pada saat berkoordinasi dengan Perangkat daerah lainnya ditemukan fakta bahwa selain pada Sekretariat Daerah terdapat juga negosiasi terhadap perangkat daerah di luar Sekretariat Daerah mengakibatkan adanya fakta bahwa indikator maupun tipologi perangkat daerah dari hasil observasi terdapat revisi untuk jumlah perangkat daerah yang awalnya berjumlah 35 kemudian berubah menjadi 45 pertanyaan ini diungkapkan kepada Kepala Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan, bahwa hal ini dimungkinkan karena adanya perbedaan persepsi antara Pemerinah Provinsi Kalimantan Tengah dengan Kemendagri.

“Nah itu betul itu saya sepakat persepsi karena apa, BAPPEDA kan alasan mereka kan melihat DPA kalo inspektorat kemaren kan objek pemeriksaan. Kalau kita kan sesuai dasar hukum, perdanya bahwa biro kita kan bukan sekretariat lagi sebenarnya tapi karena yurisprudensi namanya kan, yurisprudensi putusan yang disetujui sebelumnya, sehingga keputusan yang ada di setujui kita menjadi 45, itu

yurisprudensi namanya karena keputusan mereka berbeda. Harusnya kalau secara hukum memang 35 sebenarnya tapi terlanjur mereka menyetujui karena kita kan disetujui akhirnya 45... memang dasar hukum perda karena yurisprudensi jadi mereka menyetujui sudah terlanjur menyetujui punya inspektorat dengan bappeda tidak masalah karena mengangkat itu juga” (Wawancara Tanggal 6 April 2017).

Penjelasan tersebut mengindikasikan bahwa persepsi pelaksana kebijakan juga dapat mempengaruhi pengisian indikator-indikator yang diperlukan dalam menentukan skoring dan tipologi perangkat daerah. Selain itu indikator-indikator dalam kriteria tipologi perangkat daerah masih kurang didukung oleh data-data yang valid dan akurat, karena masih bisa dilakukan negosiasi dengan Pemerintah Pusat terhadap penentuan skor dan tipologi perangkat daerah.

d. Sumber-sumber daya yang digunakan (*resources committed*)

Dalam pelaksanaan pemetaan seluruh instansi Provinsi Kalimantan Tengah, sumber daya manusia pendukung kebijakan penataan organisasi perangkat daerah adalah para pejabat pemerintah pada saat proses berlangsungnya pemetaan urusan pemerintahan adalah unsur pemerintahan daerah yang menjabat eselon II, III dan IV serta staf fungsional. Pada sumber daya manusia yang digunakan dalam penataan organisasi perangkat daerah terdapat implikasi bahwa adanya kekurangan pemahaman dari sumberdaya-sumberdaya pemerintahan provinsi yang ada dalam pengumpulan data berdasarkan petikan wawancara berikut ini.

“terkait hambatan dalam pelaksanaan kebijakan penataan organisasi perangkat daerah yang pernah kita lakukan berdasarkan PP 18 / 2016 kemaren, ada beberapa hal yang harus menjadi yang kita pikirkan sekarang. Karena pemahaman dari stake holder yang mengisi pemetaan itu berbeda-beda persepsi sehingga data dukung yang



diminta data dukung lain yang diberikan ke biro organisasi. Jadi jangan heran disaat pola pemetaan itu yang harusnya data itu ada dibidang ngga ada ternyata akhir-akhirnya juga ada sebenarnya mungkin kalau dari segi organisasi mungkin kami kurang sosialisasi kemaren kami akui itu terjadi. Tetapi kembali lagi ke SOPD yang bersangkutan seharusnya mereka juga lebih mengetahui apa yang menjadi tupoksinya, apa yang menjadi beban kerja unitnya. Nah jadi mungkin ke depan terkait hambatan-hambatan ini mungkin akan ada beberapa perlakuan yang akan kami lakukan dari Biro Organisasi, berkaca dan mengevaluasi dari kejadian tahun kemaren kami sejauh-jauh hari sudah mempersiapkan mungkin menginformasikan tehnik penyusunannya, tehnik dokumen pendukung yang perlu dipersiapkan, mungkin yang lain-lainnya kalau terkait aplikasi Otda yang kita isi ngga ada masalah sih cuman masalah prakteknya dilapangan dalam pengumpulan data pendukung aja kemaren yang mungkin kurang siapnya, kurang ada kesiapannya dari SOPD.... sebenarnya data itu ada cuma mungkin yang memegang data itu mungkin sudah dimutasi atau mungkin juga karena kurang tertibnya administrasi sehingga tidak terdata dengan baik. karena kita akui bahwa kadang-kadang data pendukung ini karena kan kurang tertibnya di dalam orang mengadministrasikan dokumen-dokumen yang terkait kerjanya di kantor. mungkin itu aja hambatannya”(Wawancara Tanggal 6 April 2017).

Namun dalam penjelasan Kepala Biro Organisasi dalam pengumpulan dokumen-dokumen pendukung dari Sekretariat Daerah tidak terdapat kendala.

“kalau untuk setda saya rasa kemaren tidak ada hambatan-hambatan yang berarti justru yang banyak itu untuk kelompok teman-teman di SOPD kalau di Setda sepertinya sudah siap begitu karena dari data yang kami minta hampir semua mereka sudah bisa memberikan

dokumen pendukung kan kalo untuk Setda kebetulan tidak banyak yang diminta, mungkin jumlah OPD terus jumlah produk hukum yang dikeluarkan. kalau yang dari lainnya ngga masalah kalau di setda kira-kira.” (Wawancara Tanggal 6 April 2017).

Dengan demikian sumberdaya manusia pendukung pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah telah memberikan dukungan yang memenuhi kebutuhan dalam implementasi kebijakan penataan perangkat daerah.

Sedangkan sumber daya dari sisi anggaran cukup mempengaruhi pelaksanaan disebabkan dalam pelaksanaan pemetaan organisasi cukup banyak tahapan-tahapan mekanisme yang mengakibatkan lalu lintas koordinasi dan konsultasi dari Pemerintah Daerah kepada Pemerintah Pusat serta diperlukannya rapat koordinasi dan sosialisasi serta asistensi SOPD yang dapat mempengaruhi pelaksanaan kebijakan pemetaan urusan pemerintahan disebabkan semua mekanisme pelaksanaan kegiatan dan program pemetaan tersebut tidak terlepas dari ketersediaan anggaran yang ada oleh karena itu penelitimenanyakan informasi tentangnya dukungan terkait anggaran dalam penataan organisasi perangkat daerah Provinsi Kalimantan Tengah. Berikut ini merupakan hasil petikan wawancara dengan Kepala Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.

“Kalau dukungan mungkin terkait penganggaran pasti. Kita butuh anggaran harusnya dari segi anggaran kita di budgetkan cukup besar karena didalam pembentukan karena dalam proses pelaksanaan khususnya penataan organisasi provinsi karena sesuai amanat PP 18 harus mendapat persetujuan dari Kementerian Dalam Negeri akan ada banyak budget untuk melaksanakan konsultasi koordinasi ke pemerintah pusat sehingga mungkin hanya untuk proses koordinasi

konsultasi kita memerlukan *budget* cukup banyak tetapi walaupun demikian artinya kita tetap berjalan semampu dan menyesuaikan tetap didukung oleh pemda, pertama dukungan itu terlihat dari ketika kita melaksanakan penataan kita dalam persiapan walaupun serba dadakan kemaren menghadapi kunjungan evaluasi dan klarifikasi dari pemerintah pusat artinya pemerintah memberi keleluasaan kita untuk mengatur jadwal *schedule* maupun tempat dan posisi terkait pelayanan evaluasi-evaluasi pemetaan yang kita lakukan terhadap Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.”(Wawancara Tanggal 6 April 2017).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa adanya keterbatasan anggaran mempengaruhi proses pelaksanaan dan mekanisme pemetaan organisasi perangkat daerah, karena kurangnya anggaran yang tersedia. Berdasarkan hasil observasi peneliti proses koordinasi dan rapat-rapat terkadang tidak dapat dilaksanakan karena ketiadaan anggaran.

## 2. Konteks (lingkungan) kebijakan

- a. Kekuasaan, kepentingan, dan strategi-strategi dari beberapa aktor yang terlibat (*power, interest, and strategy of actor involved*).

Pelaksanaan dari suatu kebijakan tidak terlepas dari pengaruh kekuasaan dan kepentingan juga strategi yang dilakukan oleh para aktor baik oleh pembuat kebijakan, pelaksana dan juga aktor lain di luar itu baik sengaja maupun tidak sengaja, langsung maupun tidak langsung. Didalam implementasi kebijakan pemetaan urusan dan penataan perangkat daerah terdapat penyalahgunaan kewenangan terhadap pengisian jabatan yang berdasarkan asumsi peneliti tidak

mempertimbangkan kompetensi pemangku jabatan. Sesuai penjelasan dari petikan wawancara dengan Kepala Biro Organisasi berikut.

“...sisi penempatan pegawai justru orang yang memangku jabatan yang kadang-kadang tidak tepat malah mungkin tidak memberi kontribusi apapun karena kesannya dipaksa duduk dalam jabatan itu padahal secara skill-nya orang itu ngga mampu. Justru akan malah menambah beban pemerintah harusnya di dalam pola penempatan pun harus diperhatikan berbagai kriteria orang yang duduk disitu paling tidak dia mampu menguasai apa yang menjadi tupoksi dalam jabatannya. Kenyataan yang terjadi kan untuk sementara mudah-mudahan ada peningkatan melalui mungkin ada agenda diklat atau melakukan bimtek. Harapan kita ke depan kompetensi orang yang duduk dalam pemangku jabatan itu akan semakin meningkat otomatis apa yang menjadi output kinerja dari jabatan ini bisa tercapai baik.”  
(Wawancara Tanggal 6 April 2017)

Berdasarkan petikan wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kekuasaan kepentingan dan strategi aktor yang terlibat diwarnai oleh hal-hal sebagai berikut :

- 1) Pemetaan selanjutnya tidak disertai dengan pengisian jabatan bagi orang yang memiliki kompetensi yang tepat.
- 2) Orang yang memangku jabatan tidak tepat / tidak memiliki skill dalam jabatan yang dipangku bahkan tidak memiliki kontribusi terhadap keberhasilan jabatan tersebut.
- 3) Dalam pola penempatan harus memperhatikan kriteria orang yang duduk dalam jabatan minimal menguasai tugas pokok dan fungsi dalam jabatannya.

b. Karakteristik lembaga dan rezim (*institution and rezime characteristic*)

Berdasarkan dokumen administratif yang diperoleh peneliti bahwa dalam kategori karakteristik lembaga dan rezim yaitu Sekretaris Daerah sebagaimana dideskripsikan bahwa Sekretaris Daerah sebagai pimpinan Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu kepala daerah dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif. Sehingga pada implementasi kebijakan pemetaan urusan pemerintahan dan penataan perangkat daerah pada organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah tidak terlepas dari hasil kebijakan Kepala Daerah dalam menetapkan perangkat daerah yang ada sesuai kebutuhan daerah dan kebijakan Kepala Daerah. Sehingga lembaga dan rezim yang ada telah menjalankan peran yang sesuai dalam Implementasi kebijakan pemetaan urusan pemerintahan dan penataan perangkat daerah.

- c. Konsistensi dan daya tanggap/respon dari pelaksana (*compliance and responsiveness*).

Dalam pelaksanaan penelitian selanjutnya didapatkan fakta adanya ketidak konsistenan terhadap peraturan yang berlaku hal ini dapat dilihat bahwa hasil perubahan tipologi baik pada Sekretariat Daerah serta juga indikator perangkat daerah merupakan hasil negosiasi dengan pemerintah pusat seperti dijelaskan oleh Kepala Bagian Peraturan Perundang-undangan.

“ternyata di PP pun memberikan time limit kepada Kementerian Dalam Negeri itupun sampai sekarang kan sudah dilaksanakan dengan alternatif kebijakan melalui edaran ini dan ini tapi disitu sebenarnya menimbulkan ketidak pastian untuk daerah. apa yang terjadi, daerah masih bisa nego kan dengan hasil itu...”

“Walaupun kita melihat itu ada peluang karena pusat sendiri tidak konsisten dengan indikatornya. Kenapa di Inspektorat dan Bappeda bisa dengan indikator seperti itu”(Wawancara Tanggal 6 April 2017).

Dari hasil wawancara terhadap 4 orang informan yaitu Asisten Pemerintahan dan Kesra, Kepala Biro Organisasi, Kepala Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan, serta Kepala Bagian Peraturan Perundang-undangan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan pemetaan organisasi perangkat daerah adalah :

- a. Kurangnya persiapan Pemerintah Pusat dalam menyiapkan substansi-substansi yang dituangkan melalui kebijakan pemetaan organisasi perangkat daerah pada PP 18 Tahun 2016 sehingga terdapat permasalahan-permasalahan dalam penerapan / implementasi kebijakan tersebut.
- b. Kurangnya sosialisasi /penyebarnya informasi baik dari Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Provinsi dalam persiapan pelaksanaan pemetaan urusan pemerintahan.
- c. Kurangnya pengetahuan SOPD dalam menyusun dan memenuhi data indikator pemetaan urusan pemerintahan.
- d. Adanya sifat-sifat keterpaksaan dalam pelaksanaan pemetaan urusan pemerintahan yang mengakibatkan adanya upaya negosiasi dari pemerintah daerah dalam penataan organisasi perangkat daerah untuk dapat meningkatkan jumlah kuantitas substansi organisasi perangkat daerah agar tetap dengan komposisi yang sesuai dengan kemauan daerah.
- e. Kurangnya data-data pendukung dari pemerintah daerah melalui SOPD yang melaksanakan pengumpulan indikator-indikator kinerja sehingga kurang tercukupinya kebutuhan kuantitas penetapan typologi dalam penataan organisasi perangkat daerah.

- f. Adanya pertimbangan beban kerja yang mempengaruhi pemetaan urusan pemerintahan yang belum berimbang dengan data dukung yang harus disiapkan.
- g. Adanya keterbatasan waktu yang sangat sempit dalam melaksanakan pemetaan urusan pemerintahan.
- h. Kurangnya konsistensi pemerintah pusat terhadap aturan yang dibuatnya serta implementasinya terhadap pemerintah daerah sehingga masih bisa dilakukan negosiasi terhadap kebijakan tersebut.

Hasil temuan yang berhasil peneliti identifikasi dari para informan yang memahami permasalahan maka diperoleh *point-point* penting yang menjadi permasalahan sebagai pengaruh dari pelaksanaan Implementasi kebijakan pemetaan urusan pemerintahan. Dampak permasalahan yang didapatkan berdasarkan hasil temuan yaitu :

- a. Dalam pemetaan urusan pemerintahan ternyata akhirnya ada dilakukan negosiasi kepada pemerintah pusat dan terdapat inkonsistensi pemerintah pusat terhadap penerapannya sehingga menyetujui usulan daerah dalam melakukan peningkatan typology perangkat daerah pada Sekretariat Daerah berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang menurut informan Kepala Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan bahwa :
  - 1) Pemerintah Daerah di anggap mengkhawatirkan banyaknya jabatan yang hilang padahal Setda cukup ideal dan telah memenuhi pola maksimal apabila menerapkan 6 Biro (type B).
  - 2) Kekhawatiran terhadap peningkatan beban kerja seandainya jumlah biro hanya 6 adalah kekhawatiran yang mengada-ada sebab dalam penataan cukup banyak urusan yang telah berpindah ke SOPD teknis lainnya.
  - 3) Berkurangnya jumlah jabatan dikhawatirkan secara langsung berdampak menghancurkan karir ASN.

- 4) Terdapat adanya pertimbangan kemanusiaan mengenai karir ASN yang mempengaruhi upaya-upaya Pemerintah dalam memetakan urusan pemerintahan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.
- b. Peneliti mengindikasikan bahwa kekhawatiran jumlah jabatan yang hilang tersebut terkait karir ASN bukan menjadi pertimbangan utama pada saat Pemerintah Provinsi Kalteng melakukan pengisian jabatan pasca pemetaan dilaksanakan disebabkan dalam kenyataannya menurut Kepala Bagian Peraturan Perundang-undangan:
- 1) Jumlah Aparatur yang kehilangan jabatan (nonjob) seharusnya hanya 63 orang menjadi 135.
  - 2) Adanya kekacauan DUK (Daftar Urut Kepangkatan) pasca pengisian jabatan.
  - 3) Adanya kebingungan pegawai yang nonjob dalam melakukan pengisian SKP, Analisis Beban Kerja dan Analisis Jabatan disebabkan ketidakjelasan posisi mereka.
  - 4) Tidak adanya disiapkan solusi terhadap posisi ASN yang mengalami nonjob baik dari segi inpassing, uji kompetensi maupun penempatan sesuai DUK.

Dari uraian-uraian hasil temuan tersebut diatas, peneliti mengindikasikan bahwa terdapat permasalahan dalam penempatan yang mempengaruhi keberhasilan kinerja Pemerintahan, disebabkan faktor manusianya, bukan sistemnya. Sehingga pola implementasi kebijakan harusnya disertai dengan persiapan manajemen sumber daya aparaturnya serta penganggarannya.

### 3. Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam melihat keberhasilan implementasi kebijakan pemetaan organisasi perangkat daerah adalah bagaimana proses berjalannya kebijakan itu. Oleh karena itu



dalam pembahasan ini perlu dijelaskan bahwa pemerintah menyusun arah kebijakan penyelenggaraan pemerintahan daerah, yaitu diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan kekhasan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah perlu ditingkatkan dengan lebih memperhatikan aspek-aspek hubungan antara Pemerintah Pusat dengan daerah dan antardaerah, potensi dan keanekaragaman daerah, serta peluang dan tantangan persaingan global dalam kesatuan sistem penyelenggaraan pemerintahan negara.

Dari hasil uraian temuan sebelumnya telah dideskripsikan tentang tujuan-tujuan implementasi kebijakan pemetaan urusan pemerintahan dan penataan perangkat daerah, serta kemudian ditemukan beberapa kondisi permasalahan serta hambatan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah dalam mengimplementasikan kebijakan pemetaan urusan pemerintahan. Pada bagian ini akan diuraikan pembahasan tentang faktor-faktor pendorong dan penghambat implementasi kebijakan pemetaan organisasi perangkat daerah.

#### **a. Implementasi Kebijakan Pemetaan Urusan Pemerintahan**

Implementasi kebijakan merupakan tahap yang krusial dalam proses kebijakan publik. Suatu kebijakan atau program harus diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan. Implementasi kebijakan dipandang dalam pengertian luas merupakan alat administrasi publik dimana aktor, organisasi, prosedur, teknik serta sumber daya diorganisasikan secara bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan.

Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2005:102) mendefinisikan implementasi kebijakan publik sebagai: "Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk

mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan”.

Menurut Anderson dan Edward III Implementasi kebijakan merupakan tahap yang bersifat praktis dan berbeda dengan formulasi kebijakan sebagai tahap yang bersifat teoritis. Anderson (1978:25) mengemukakan bahwa: *”Policy implementation is the application by government’s administrative machinery to the problems. Kemudian Edward III (1980:1) menjelaskan bahwa: “policy implementation, ... is the stage of policy making between establishment of a policy...And the consequences of the policy for the people whom it affects”.*

Menurut Tachjan (2006i:25) menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan publik merupakan proses kegiatan administratif yang dilakukan setelah kebijakan ditetapkan dan disetujui. Kegiatan ini terletak di antara perumusan kebijakan dan evaluasi kebijakan. Implementasi kebijakan mengandung logika top-down, maksudnya menurunkan atau menafsirkan alternatif-alternatif yang masih abstrak atau makro menjadi alternatif yang bersifat konkrit atau mikro.

Berdasarkan penjelasan mengenai pengertian implementasi kebijakan tersebut maka hal yang sejalan dengan adanya implementasi kebijakan pemetaan urusan pemerintahan yaitu dimana dalam kebijakan pemetaan urusan pemerintahan ini mengandung berbagai tujuan dan sasaran serta diliputi berbagai kebutuhan administrative organisasi.

Dinamisasi perubahan lingkungan, baik pada skala makro maupun mikro, menuntut perubahan apabila organisasi tersebut ingin mempertahankan eksistensinya. Di sini, organisasi harus mampu menguasai cara-cara baru yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi

yang sedang terjadi, yaitu melakukan penyesuaian pola organisasi yang cenderung kaku menjadi lebih fleksibel. Dalam lingkup organisasi Pemerintahan Daerah, keluarnya Undang-Undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah menuntut penyesuaian atau perubahan pada pola penataan kelembagaannya.

Pada dasarnya, penataan kelembagaan merupakan suatu proses yang tidak berkesudahan, dalam artian bahwa penataan kelembagaan dilakukan seiring dengan perubahan yang terjadi, baik di lingkungan makro maupun mikro. Penataan Kelembagaan sendiri merupakan salah satu langkah untuk menata suatu sistem yaitu sistem Pemerintahan Daerah. Oleh karenanya, agar sistem tersebut berjalan dengan harmonis dalam mencapai visi dan misi yang diembannya, penataan kelembagaan harus diimbangi dengan penataan pada elemen-elemen lain dari sistem tersebut, seperti penataan SDM, Penataan Keuangan, Penataan Kebutuhan Sarana dan Prasarana serta Penataan mekanisme hubungan kerja antara unit-unit organisasi.

Selanjutnya terkait dengan penataan kelembagaan, terdapat beberapa hal yang menjadi dasar pertimbangan untuk melakukan penataan kelembagaan Pemerintah Daerah, yang meliputi 3 aspek yaitu : aspek yuridis, aspek kebutuhan empiris dan aspek akademis.

#### 1) Aspek Yuridis

Secara yuridis, penataan dan evaluasi kelembagaan Pemda didasari oleh Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Adapun Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Propinsi dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota, yang mempengaruhi perubahan pada kelembagaan di Daerah diatur di dalam Lampiran Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014. Hal ini karena dalam hal penataan kelembagaan daerah, besarnya kelembagaan salah satunya ditentukan oleh beban

kerja yang mana hal ini didasarkan atas besar kecilnya kewenanganyang dimiliki oleh suatu daerah.Namun demikian, di atas semuanya, keluarnya Undang-Undang danPeraturan Pemerintahini dimaksudkan untuk mendorong daerah membuat organisasi perangkat daerah yangrasional dan objektif disesuaikan dengan dinamika dan potensi yang dimiliki oleh masing-masingdaerah.

## 2) Aspek Kebutuhan Empiris

Selain didasarkan atas aspek yuridis, penataan kelembagaan suatu daerah juga harus didasarkan pada kebutuhan empiris.Kebutuhan empiris ini merupakan suatu konsekuensi dari dinamisasi perkembangan yang terjadi di masyarakat seiring denganberbagai tuntutan kebutuhan yang semakin meningkat. Kebutuhan yang dewasa ini menjadi bagian dari pola kehidupan masyarakat antara lain kebutuhan terhadap penyediaan pelayanan publik yang lebih baik, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, kebutuhan terhadap informasi dan komunikasi, dan kebutuhan-kebutuhan lain yang semakinberkembang dari hari ke hari. Dengan munculnya berbagai kebutuhan baru dan berkembangnya kebutuhan yang telah ada, pemerintah perlu memfasilitasi dan mengatur penyediaan kebutuhan tersebut yang mana untuk menanganinya dibutuhkan suatukelembagaan pemerintah.

Di samping berkembangnya berbagai kebutuhan tersebut yang selanjutnyaberimplikasi terhadap kebutuhan kelembagaan perangkat daerah, dalam kenyataan empirisjuga muncul permasalahan-permasalahan yang membutuhkan penanganan segera.Oleh karenanya, perlu adanya pola organisasi yang memberikan kemungkinan untuk melakukanpenanganan secara cepat dan tepat.

Peraturan Pemerintah Nomor18 Tahun 2016mendorong bagi Daerah untukmenciptakan kelembagaan yang tepat ukuran dan tepat fungsi (*rightsizing*), sehingga dinamisasi perubahankebutuhan

sebagaimana dijelaskan di atas lebih dapat ditangani dan dipecahkan oleh lembaga yang ada. Hal ini sejalan dengan karakteristik kelembagaan modern yang dijelaskan oleh Ron Ashkenas dkk yang menyebutkan bahwa kelembagaan modern memiliki karakteristik: *Speed, Flexibility, Integration, dan Innovation* (Ron Ashkenas dkk, 2002 ; 5 – 7).

### 3) Aspek Akademis

Semakin maraknya tuntutan berbagai pihak untuk melakukan reformasi birokrasi juga berdampak pada penataan kelembagaan yang cenderung efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan perkembangan paradigma pemerintahan di negara – negara maju yang dewasa ini telah meninggalkan konsep pemerintahan/birokrasi yang dikembangkan Max Weber, yang menekankan pada konsep administrasi pemerintahan yang mekanistik dan kaku yang dikenal dengan tipe ideal (Blau & Meyer, 2000 ; 23). Konsep tersebut kemudian dikenal pula dengan sebutan birokrasi feodal atau tradisional yaitu birokrasi yang lebih cenderung menerapkan sentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dalam bentuk birokrasi semacam ini perkembangan kebutuhan masyarakat cenderung kurang dapat terlayani. Hal ini karena penerapan sentralisasi pemerintahan dapat menimbulkan *“public sector as too big, overstaffed and too expensive”* (The British Council, 2002; 1). Disamping itu, birokrasi feodal juga menimbulkan inefisiensi dan produktivitas yang rendah, sementara yang menonjol justru formalisme dan rigiditas sehingga efektivitas dalam melaksanakan pelayanan dan pembangunan tidak bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Dengan adanya kekecewaan terhadap hasil yang didapatkan dari Birokrasi feodal tersebut, timbul dorongan untuk menciptakan inovasi baru dalam praktek penyelenggaraan birokrasi. Konsep inovasi birokrasi antara lain dihasilkan Gabler dan Osborn yang

mengemukakan 10 prinsip dalam melaksanakan perubahan-perubahan dalam pemerintahan yang diberi istilah *Reinventing Government*. Kesepuluh prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

- a) *Catalytic Government: Steering Rather Rowing*; Pemerintah lebih mengkonsentrasikan diri pada aspek pengaturan/regulasi dengan membuat kebijaksanaan daripada sebagai pelaksana kebijakan atau pelaksana penyelenggaraan pelayanan umum bagi masyarakat;
- b) *Community-owned Government: Empowering Rather Than Serving*; Pemerintah lebih bertujuan kepada memberdayakan masyarakat (*empowering citizens*) tidak hanya melayani yang membuat masyarakat terlena dan tergantung kepada pemerintah tetapi pemberian layanan dan penyediaan fasilitas dilakukan dalam rangka pendewasaan dan pemandirian masyarakat;
- c) *Competitive Government: Injecting Competition into service Delivery*; Menciptakan kompetisi dalam pemerintahan dengan mendorong terjadinya kompetisi dalam pemberian layanan di antara penyelenggara pelayanan umum;
- d) *Mission-Driven Government: Transforming Rule-Driven Organizations*; Pemerintah atau birokrasi Max weber mengemukakan bahwa jalannya birokrasi dikendalikan atau diarahkan oleh aturan, konsepsi tersebut dirasakan kurang tepat lagi tetapi sebaiknya Pemerintah atau birokrasi berjalan diarahkan

oleh tujuan dan misi (*mission*) yang telah ditetapkan yakni untuk kepentingan masyarakat;

- e) *Results-Oriented Government: Funding Outcomes, Not Input*; Pemerintah yang berorientasi pada hasil dengan penekanan atau pokok perhatian bukan pada aspek "inputs", melainkan pada aspek hasilnya (*outcomes*);
- f) *Customer-Driven Government: Meeting the Needs of the Customer, Not the Bureaucracy*; Pemerintah yang diarahkan oleh kebutuhan dari konsumen yaitu masyarakat bukan diarahkan oleh kebutuhan dari pada Birokrasi;
- g) *Enterprising Government: Earning Rather Than Spending*; penanaman semangat *entrepreneur* dalam Pemerintah, yakni bersemangat untuk menghasilkan atau mendapatkan keuntungan untuk penerimaan keuangan (*earning money*), daripada memikirkan bagaimana menghabiskan anggaran yang dialokasikan (*spending money*);
- h) *Anticipatory Government: Prevention Rather Than Cure*; Pemerintah yang antisipatif, yakni melakukan antisipasi baik berupa pencegahan terjadinya sesuatu permasalahan, antisipasi terhadap perubahan yang mungkin akan terjadi, daripada mengatasi masalah setelah permasalahan tersebut muncul atau menyesuaikan setelah perubahan terjadi;

- i) *Decentralized Government: From Hierarchy to Participation and Teamwork*; Pemerintah yang melaksanakan desentralisasi atau mendelegasikan kewenangan kepada unsur-unsur bawahannya antara lain dengan menerapkan pola manajemen partisipatif serta kerjasama kelompok (*teamwork*) dalam pencapaian sasaran organisasi.
- j) *Market-Oriented Government: Leveraging Change Through the Market*; Pemerintah yang mendorong berlakunya "mekanisme pasar" secara sehat dan menyesuaikan tuntutan perubahan berdasarkan tuntutan dan mekanisme pasar.

**b. Implementasi Kebijakan berdasarkan variabel isi kebijakan**

Dengan memperhatikan beberapa kaitan pembahasan tersebut diatas maka dapat diketahui bahwa implementasi kebijakan pemetaan urusan pemerintahan pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah masih mengalami berbagai permasalahan dari segi pelaksanaannya dengan meninjau implementasi kebijakan berdasarkan variabel isi kebijakan menurut Teori Grindle (1980) sebagai berikut :

- 1) Kepentingan kelompok sasaran dalam isi kebijakan.

Pada prakteknya, penataan organisasi perangkat daerah seringkali direduksi maknanya sebatas rasionalisasi (*downsizing*) struktur maupun pegawai. Padahal, penataan organisasi tidak selalu harus berupa rasionalisasi (*downsizing*) karena bisa juga berupa penggabungan (*merger*) dari beberapa organisasi dengan fungsi



sejenis/serumpun, bahkan pembentukan organisasi baru yang memang diperlukan untuk mendukung visi dan misi organisasi. Karena itu, paradigma baru yang seyogianya diterapkan dalam penataan organisasi perangkat daerah adalah mencari struktur dan fungsi yang proporsional (bukan sekedar miskin struktur, kaya fungsi) serta mendesain organisasi perangkat daerah secara benar (*rightsizing*), bukan sekedar *downsizing*.

Pada prakteknya adanya indikasi ketergesa-gesaan dalam mengimplementasikan kebijakan pemetaan urusan pemerintahan mengakibatkan adanya kebijakan-kebijakan yang muatannya belum memenuhi kriteria kebutuhan substansi yaitu pada sisi dimana kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan memunculkan permasalahan baru yang berdampak negatif bagi aparatur pemerintahan dari segi kepegawaian namun hal ini sampai saat ini belum segera mendapatkan solusi dari pemerintahan daerah.

## 2) Jenis manfaat yang diterima.

Berdasarkan hasil temuan bahwa

Untuk memperoleh hasil manfaat yang akan diterima dalam penerapan kebijakan pada Sekretariat Daerah saat dirumuskan yang perlu diperhatikan dalam penyusunan desain organisasi perangkat daerah, antara lain:

- a) Pertimbangan proporsionalitas beban kerja antar organisasi perangkat daerah.

- b) Pertimbangan penataan kepegawaian
- c) Rasionalisasi dan restrukturisasi di sekretariat daerah.
- d) Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah

Namun sejauh ini dari hasil pantauan penelitian manfaat yang diperoleh belum mencapai yang diharapkan dari wacana disebabkan belum adanya evaluasi serta pengukuran pada saat ini baik dari pemerintah daerah maupun pemerintah pusat terhadap implementasi kebijakan yang baru saja diterapkan tersebut. Namun sejauh ini implementasi kebijakan tersebut dapat dikatakan telah berhasil diterapkan dengan baik dalam waktu yang singkat meskipun terdapat banyak permasalahan sebagaimana telah diuraikan sebelumnya. Adapun dari beberapa hasil nyata yang telah didapat dalam penataan organisasi perangkat daerah ini antara lain:

- a) Adanya pengisian jabatan baru sesuai amanat dari kebijakan pemerintah pusat namun dalam hal pelaksanaannya masih terdapat inkonsistensi serta ketidaksesuaian penempatan/pengisian jabatan dari pemerintah daerah terhadap kepatuhan kebijakan yang diberikan pemerintah pusat.
  - b) Adanya rasionalisasi (*downsizing*) struktur maupun pegawai namun memunculkan permasalahan baru dari sisi kepegawaian.
- 3) Perubahan yang dicapai dalam implementasi kebijakan.

Kebijakan telah berhasil diimplementasikan melalui penetapan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan Dan

Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah dan memetakan struktur organisasi pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah melalui Peraturan Gubernur Nomor 27 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.

Melalui peraturan yang telah ditetapkan ini telah terimplementasikannya dan terdapat perubahan struktur dan fungsi yang proporsional sesuai harapan pemerintah meskipun dalam prosesnya masih terdapat beberapa hambatan dan permasalahan, sehingga penerapan struktur ini masih harus memerlukan pengukuran kembali dari segi efektivitas dan efisiensinya.

- 4) Implementasi kebijakan penataan organisasi perangkat daerah sudah tepat

Penataan organisasi perangkat daerah merupakan bagian dari proses perubahan organisasi dalam upaya mengantisipasi berbagai kecenderungan yang berkembang.

- 5) Kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci. Dalam kebijakan ini target kebijakan telah disebutkan dalam regulasi ke dalam pengelompokan perangkat daerah terdiri atas 5 (lima) komponen, yaitu:
- a) Kepala Daerah (*strategic apex*)
  - b) Sekretaris Daerah (*middle line*)
  - c) Dinas Daerah (*operating core*)

- d) Badan sebagai fungsi penunjang (*technostructure*)
  - e) Staf pendukung (*supporting staff*).
- 6) Program belum didukung oleh sumber daya yang memadai.
- a) Masih rendahnya pemahaman aparat pemerintahan terhadap kewenangan, kebijakan, prosedur dan adanya kecenderungan ego sektoral.
  - b) Mutasi, rotasi dan promosi pegawai yang tidak tepat dalam komposisi pemangku jabatan dapat menghambat implementasi kebijakan penataan organisasi perangkat daerah.

**c. Implementasi Kebijakan berdasarkan variable lingkungan implementasi kebijakan**

- 1) Kecenderungan sikap yang dimiliki oleh lingkungan implementasi kebijakan berdasarkan kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan antara lain sebagai berikut :
- a) Adanya indikasi ketidakpedulian terhadap dampak dari pengisian jabatan yang dilaksanakan, terlihat dari hasil pengisian jabatan yang dilakukan tidak berdasarkan kompetensi, dimana terjadi promosi dan mutasi besar-besaran yang berdampak banyaknya aparatur yang kehilangan jabatan namun kenyataannya tidak berdasarkan kompetensi, pengalaman dan keberhasilan kerja.
  - b) Adanya indikasi kekhawatiran berkurangnya jumlah jabatan yang diisi.

- c) Adanya negosiasi terhadap penataan struktur organisasi Sekretariat Daerah yaitu berupa jumlah perangkat daerah serta typologi
- 2) Kecenderungan pelaksana kebijakan berdasarkan karakteristik institusi serta rezim yang sedang berkuasa, antara lain sebagai berikut :
    - a) Sikap yang cenderung menolak memahami kewajiban dalam peraturan yang berlaku serta tidak ada kemauan untuk mengkaji berbagai pelaksanaan pemerintahan serta penerapannya melalui kepatuhan terhadap kebijakan yang dikeluarkan pemerintah pusat.
    - b) Adanya kecenderungan ketidakpedulian terhadap prestasi kinerja organisasi yang dipimpin, keberhasilan pelaksanaan pemerintahan serta kemampuan dan kompetensi pejabat yang memangku jabatan.
  - 3) Adanya kecenderungan kurangnya tingkat kepatuhan dan responsivitas pemerintah daerah Provinsi Kalimantan Tengah dalam melaksanakan kebijakan yang telah dituangkan dalam Undang-Undang 23 tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 maupun berbagai instruksi dan edaran yang disebarluaskan pemerintah pusat. Sikap tersebut tidak mendukung keberhasilan implementasi kebijakan dapat dilihat dari sisi sebagai berikut :
    - a) Komposisi jabatan yang diisi tidak memenuhi prasyarat kompetensi, serta pengalaman kerja pemangku jabatan yang tidak terukur.

- b) Adanya pembiaran (tidak adanya solusi) terhadap aparatur yang mengalami kehilangan jabatan/nonjobse hingga terjadi kebingungan dalam tugasnya serta dalam pengisian SKP, ABK dan Anjab.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### C. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi kebijakan pemetaan urusan pemerintahan terhadap penataan organisasi perangkat daerah pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah, maka kesimpulan yang dapat diambil antara lain yaitu :

1. Adanya pembentukan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang telah memuat konsep perubahan kewenangan dan pembagian urusan pemerintahan maka seluruh Pemerintahan Daerah baik Provinsi, maupun Kabupaten/Kota yang berada di seluruh pelosok Negara Indonesia wajib menyesuaikan kembali dan melaksanakan penerapan pemetaan urusan pemerintahan tersebut, yaitu melalui proses penataan kelembagaan organisasi perangkat daerah yang pelaksanaannya diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.
2. Sebagai tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016, maka pemerintah mewajibkan seluruh Pemerintahan Daerah untuk melaksanakan percepatan penataan perangkat daerah melalui pembentukan Peraturan Daerah Organisasi Perangkat Daerah di masing-masing pemerintahan daerah. Proses pemetaan urusan pemerintahan ini diwajibkan selesai dilaksanakan sampai dengan bulan Desember Tahun 2016 dimana seluruh Pemerintahan Daerah

(Provinsi maupun Kabupaten/Kota) di Indonesia secara serentak melaksanakan pemetaan urusan pemerintahan.

3. Implementasi kebijakan merupakan tahap yang krusial dalam proses kebijakan publik. Suatu kebijakan atau program harus diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan. Implementasi kebijakan dipandang dalam pengertian luas merupakan alat administrasi publik dimana aktor, organisasi, prosedur, teknik serta sumber daya diorganisasikan secara bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan.
4. Kebijakan telah berhasil diimplementasikan melalui penetapan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah dan memetakan struktur organisasi pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah melalui Peraturan Gubernur Nomor 27 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.
5. Pada prakteknya adanya indikasi ketergesa-gesaan dalam mengimplementasikan kebijakan pemetaan urusan pemerintahan mengakibatkan adanya kebijakan-kebijakan yang muatannya belum memenuhi kriteria kebutuhan substansi yaitu pada sisi dimana kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan memunculkan permasalahan baru yang berdampak negatif bagi aparatur pemerintahan dari segi kepegawaian namun hal ini sampai saat ini belum segera mendapatkan solusi dari pemerintahan daerah.



6. Masih belum optimalnya perhatian Pemerintah Daerah terhadap kebijakan penataan kepegawaian sebagai bagian dari sinkronisasi antara penataan perangkat daerah dengan kebijakan UU ASN sehingga keberhasilan Implementasi Kebijakan Pemetaan Urusan Pemerintahan dan Penataan Organisasi Perangkat Daerah terkendala dari sisi pelayanan dan beban kerja yang semakin padat karena adanya permasalahan kompetensi pegawai.

#### D. SARAN

Saran yang dapat penulis kemukakan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Perlu dilakukan upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi implementasi kebijakan penataan perangkat daerah yang sebaiknya diiringi dengan keterlibatan penataan kepegawaian serta pengisian jabatan yang telah diatur Undang-undang ASN berupa penerapan sistem merit, hal ini sebagaimana dalam ketentuan Undang-undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah yang di dalamnya mengatur keterkaitan erat antara Pemetaan Urusan Pemerintahan dengan Penataan Perangkat Organisasi Daerah dan penerapan sistem merit.
2. Bahwa implementasi kebijakan penataan perangkat daerah telah dilaksanakan namun terdapat kendala dari segi sumber daya manusia yang mengisi jabatan, penyediaan anggaran yang terbatas, serta adanya indikasi kepentingan pengisian jabatan. Oleh karena itu perlu dilakukan upaya peningkatan sumber daya penunjang baik dari segi sumber daya manusia dan sumber daya

pendukung berupa Anggaran yang dapat menunjang keberlangsungan dan keberhasilan implementasi kebijakan.

3. Dukungan para pemangku kepentingan yang terlibat perlu ditingkatkan terutama dalam mengoptimalkan pendekatan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam rangka meningkatkan keberhasilan implementasi kebijakan dan kesesuaian peraturan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Blau, P. M. & Meyer, M. W., (2000) Alih bahasa oleh Rijanto, S. *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu sosial*, Jakarta : Kencana Prenama Media
- Bungin, B. (2001) *Metodologi Penelitian Sosial, Format-format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya, : Airlangga University Press.
- Edward III, G. C. (edited) (1984). *Public Policy Implementing*. London-England: Jai Press Inc.
- Gifford & Pinchot, E. (1993), *The End of Bureaucracy & The Rise of the Intelligent Organization*. San Francisco: Berrett – Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Five Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Moleong, L. J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi, Cetakan ketiga puluh*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Osborne, D. & Plastrik, P. (1997) *Banishing Bureaucracy The Five Strategies for Reinventing Government*. New York: Penguin Putnam Inc.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992) berjudul: *"Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector"*. New York: Penguin Books USA Inc.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Subersono, A. G. (2005). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono (2008). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta Surbakti,
- Ramlan (1999). *Memahami Ilmu Politik*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasrana Indonesia.
- Suharto, E. (2008a). *Analisis Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suharto, E. (2008b). *kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik*. Bandung: CV.

Alfabeta,

UU RI. (2014). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah*.

Wahab, A. S. (1991). *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara,

Wahab, A. S. (2008). *Analisis Kebijakan : dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara,

Wahab, A. S. (1997). *Evaluasi Kebijakan Publik : Konsep, Tipologi Penelitian dan strategi Pemanfaatannya*. Malang: FIA UB dan UNM.

Wahab, A. S. (1991). *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara.



S : Buat penelitian saya ini bu terkait pemetaan yang kemaren buat penataan OPD terakhir kemarin kan ibu waktu sempat mengganti pak mugeni ya bu sempat sebentar mengganti Pak Mugeni

I: mengganti pak nurul

S: oh iya pak Nurul Edi ya bu maaf, makanya terakhir-terakhir sempat ibu ya yang ikut terlibat rapat-rapat penyusunan OPD

jadi penelitian ini saya mau tau aja bu, mengenai pemetaan kemaren itu dari sudut pandang ibu itu pada saat pelaksanaan kita terutama untuk lingkup setda ada kesulitan-kesulitan ngga ibu liat terutama kan awalnya yang kita tau awalnya setda ini kan cuma dapat ini (type) B kemudian dinaikan menjadi A.

I : Sekarang jadi A?

S : Awalnya kalau B jadi 6 biro bu

I : Kalau A jadi 9 biro

s: kira-kira yang ibu liat kesulitan ada dimana ya bu

I:sebetulnya Ibu ini kurang memahami jujur aja kalau masalah organisasi ini kan mungkin pertimbangannya waktu itu kan gini karena kalau dipersempit hanya 6 biro untuk urusan di Kantor Gubernur ini kan karena sibuk, karena banyak pelayanan pada masyarakat itu kan tidak memungkinkan, artinya pasti sangat banyak kesulitan. karena kan berarti ada pekerjaan biro-biro lain yang harus digabung karena kan kalau 6 biro nah dengan dipecah menjadi 9 ini kan artinya pekerjaan itu terbagi, kalau setahu ibu, inipun dari yang dulu asalnya kan 12 biro dipersempit itu bebannya juga sudah cukup berat

S : pertimbangannya hanya itu aja ya bu berarti melihatnya dari beban kerjanya ya bu

kemudian kalau mengenai dukungan pemerintah anggaplah dukungan pemprov sendiri terhadap program pemetaan urusan ini bu penataan organisasi kira-kira didukung sepenuhnya atau bagaimana bu?

I: ya sebetulnya ini kan pemetaan-pemetaan ini kan dalam rangka penjabaran dari pelaksanaan PP 18 Tahun 2016 jadi sebenarnya ya kita pasti mendukung karena suka tidak suka memang aturan kan harus dilaksanakan, prinsipnya begitu

S: berarti kalau menurut ibu dari kemaren itu dari 12 biro gitu bu ya akhirnya walaupun dengan nilai (type) A kita berkurang menjadi 9 biro itu ibu melihatnya sudah sesuai belum bu dengan beban kerja kita untuk lingkup setda ini bu

I : sebetulnya kalau mau jujur kita itu kalau istilah sesuai tidak sesuai itu kan relative sebenarnya kalau kita melihat beban kerja banyak sepertinya apalagi kalau kaya ibu ni kan hanya membawahi 3 biro juga sama dengan asisten lain kan sedangkan beban kerjanya cukup banyak cukup padat sebetulnya ya memang kalau bisa itu sebenarnya kan ada penambahan-

penambahan biro, mungkin asistennya juga dibagi kaya dulu lagi menjadi 4 itu akan lebih ideal karena pekerjaan ini kan dengan menciutnya biro menciutnya asisten otomatis pekerjaan itu bertambah kaya dulu pemerintahan kan hanya pemerintahan asisten sekarang tambah kesra. jadi yang pemerintahan saja sudah padat ditambah kesra lebih padat lagi padahal biro yang membantu kan tetap 3 dan itu juga mempengaruhi

S: berarti ibu melihatnya disini tupoksinya bertambah begitu bu ya, tupoksi biro-bironya apa tupoksi dari asistennya sendiri bu

I : tupoksi asistennya, otomatis dan mungkin biro juga otomatis pasti ada yang bertambah kan karena dengan dulu 12 sekarang menjadi 9 kan otomatis ada penambahan pasti

S: berarti menurut ibu tidak efektif ya

I : Oh ngga kalo dikatakan efektif ngga efektif itu kan sebetulnya penilaian-penilaian orang. orang yang orang pusat menilai bahwa dengan dilaksanakan PP 18/2016 itu kan efektif karena orang berharap bahwa dengan sedikitnya peran dan fungsi beban tugas banyak itu kan lebih efektif kan harapan orang seperti itu. cuman bagi kita yang melaksanakan pastilah ada penambahan beban kerja

S : Ada dampaknya begitu bu ya

I : iya ada dampaknya, sibuk dan lain-lain karena bertambah beban kerja kan

S : kira-kira menurut ibu mempengaruhi kinerja ngga ini bu terutama untuk pejabat-pejabatnya? anggaplah dengan bergabung-bergabungnya yang dari 12 menjadi 9 (biro) tentunya kan bertambah tupoksinya, kira-kira mempengaruhi kinerja aparaturnya ngga menurut ibu

I : kalau berpengaruh dalam artian bertambah sibuk sih iya pasti itu, kalau berpengaruh dalam artian lain mungkin ngga, yang pasti tambah sibuk aja.

s : kemudian saya juga mau ini bu sedikit mungkin memasukan tapi kira-kira ini jadikan dari hasil pemetaan ini turunya perda kemudian dengan adanya pelantikan pejabat-pejabat yang baru kemudian pejabat-pejabat baru itu kan mengisi posisi-posisi dengan struktur yang baru ini bu berdasarkan perda, nah menurut ibu kira-kira sudah kelihatan apa tidak aparatur yang duduk di tempat-tempat baru itu kan apakah bisa menguasai atau tidak atau kira-kirabagaimana bu

I : Iya sebetulnya untuk menduduki jabatan ketentuan baru sekarang kan harus melewati job fit ada pansel, tentulah orang yang menduduki jabatan itu pastilah yang dinilai mampu, harapan mampu dan sesuai pasti karena melewati beberapa tahapan kaya kemaren kan ada job fit ada pansel juga, ini kan akan dibuka lagi pansel. jadi dengan begitu otomatis orang kan melihat yang akan duduk ini sesuai ngga, tapi kalau kesulitan pastilah ada karena kita kan bagaimanapun juga yang namanya menjalankan roda pemerintahan ini apalagi dengan regulasi aturan yang suka berganti-ganti itu kan kita juga harus belajar lagi harus mengikuti terus.

**BERITA ACARA HASIL VALIDASI  
PEMETAAN URUSAN PEMERINTAHAN YANG MENJADI KEWENANGAN DAERAH**

Pada Hari ini Kamis , Tanggal 16 Bulan Juni, Tahun Dua Ribu Enam Belas, telah dilaksanakan finalisasi validasi pemetaan urusan pemerintahan dengan hasil sebagai berikut:

**I. Identitas Daerah dan Urusan Pemerintahan**

1. Provinsi : KALIMANTAN TENGAH
2. Nama Urusan Pemerintahan : SETDA

**II. Identitas Tim Pemetaan Urusan pemerintahan**

No.	Nama	Jabatan	Instansi	Ket
1.	DR. AMRAN, AP, MSi	Kasubdit FKDH & DPRD Wil. IV Ditjen	OTDA Kementerian Dalam Negeri	
2.	ZAENAL FURQON	Kasi Wilayah III Ditjen	OTDA Kementerian Dalam Negeri	
3.	Drs. HASANUDIN	Kepala Biro Organisasi	SETDA Provinsi Kalimantan Tengah	

### III. Hasil Validasi Pemetaan Urusan pemerintahan

<p>Berdasarkan Hasil Verifikasi data yang dilakukan oleh Tim, maka skor urusan pemerintahan ini sebelum dikalikan dengan factor kesulitan geografis adalah sebesar Tujuh Ratus ( 700 ) dan skor urusan pemerintahan ini setelah dikalikan dengan factor kesulitan geografis adalah sebesar Tujuh Ratus Tujuh puluh ( 770 )</p>	
--	--

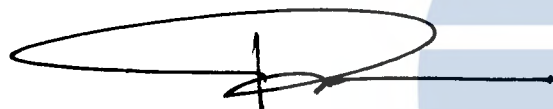
### IV. Rencana Tindak Lanjut Hasil Validasi Pemetaan

1. Untuk mendukung proses percepatan validasi digunakan alat bantu dalam bentuk sistem aplikasi elektronik untuk menghitung skor dan beban kerja seperti terlampir;
2. Provinsi melakukan penyempurnaan pengisian data variabel umum dan teknis sesuai berita acara ini untuk ditandatangani Kepala SKPD masing-masing dan diverifikasi oleh Inspektorat Provinsi;
3. Hasil validasi berupa Berita Acara Hasil Validasi dari masing-masing urusan pemerintahan, selanjutnya disusun menjadi dokumen rangkap 5 (Lima) oleh Provinsi untuk dijadikan dasar penyusunan surat Gubernur kepada Menteri Dalam Negeri perihal data hasil validasi pemetaan urusan pemerintahan Provinsi;
4. Penyelesaian penyampaian dari Gubernur kepada Menteri Dalam Negeri c.q Ditjen Bina Bangda paling lambat 1 (satu) minggu setelah dilakukan validasi;
5. Dalam hal terjadi perubahan data variabel hasil validasi maupun keterlambatan dalam penyampaian hasil validasi pemetaan maka Kementerian Dalam Negeri akan menggunakan data hasil validasi sesuai Berita Acara Validasi; dan



**Demikian Berita Acara Hasil Validasi Pemetaan Penentuan Intensitas Urusan Pemerintahan Dan Beban Kerja Perangkat Daerah ini dibuat rangkap 5 (Lima) dan ditandatangani oleh perwakilan dari Kementerian Dalam Negeri, Kementerian/LPNK terkait, dan Pemerintah Provinsi untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.**

Perwakilan Kementerian Dalam Negeri



**( DR. AMRAN, AP, MSi )**

**Kasubdit FKDH & DPRD Wil. IV Ditjen OTDA  
Kementerian Dalam Negeri**

Perwakilan Kementerian/  
Lembaga,



**( ZAENAL FURQON )**

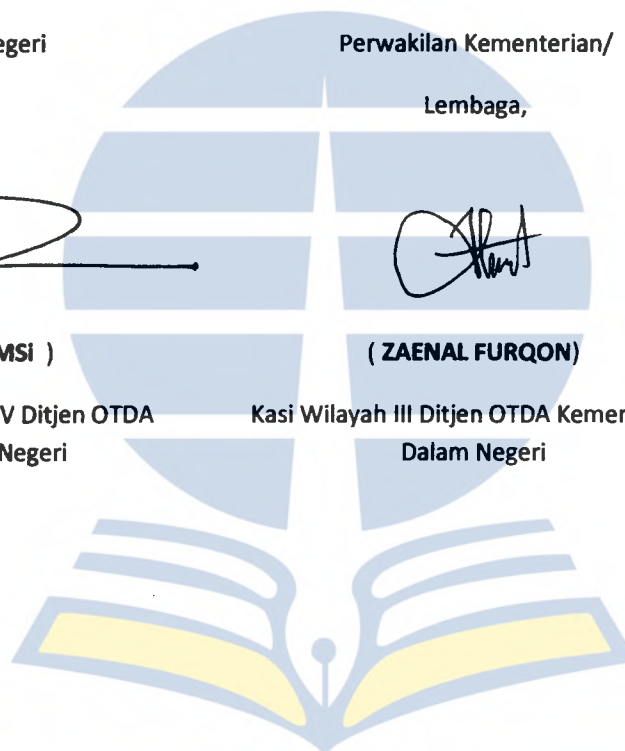
**Kasi Wilayah III Ditjen OTDA Kementerian  
Dalam Negeri**

**Kepala Biro Organisasi SETDA  
Provinsi Kalimantan Tengah**



**(Drs. HASANUDIN)**

**Kepala Biro Organisasi SETDA  
Provinsi Kalimantan Tengah**



**FORMULIR VALIDASI KESESUAIAN DATA DALAM SISTEM INFORMASI PEMETAAN URUSAN PEMERINTAHAN  
DENGAN DATA DUKUNG PEMERINTAHAN DAERAH**

I. Identitas Daerah dan Urusan Pemerintahan

1. Provinsi : KALIMANTAN TENGAH  
2. Urusan Pemerintahan : SEKRETARIAT DAERAH

II. Formulir Validasi Pemetaan Urusan Pemerintahan

A. Faktor Umum

No.	Indikator	Data Per Indikator			Penjelasan	Nilai	Ket
		Sistem	Data Dukung (Manual)	Sumber Data dan Tahun Data (Data SKPD)			
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Jumlah Penduduk	2.495.035	2.469.077	Biro Pemerintahan SETDA Kal-teng 2015			
2.	Luas Wilayah	153.565	153.565	Badan Pusat Statistik Prov. Kalimantan Tengah			
3.	Jumlah APBD	4.224.575.251.130	4.224.575.251.130	1. Perda No. 10 Th. 2015 ttg APBD Prov. Kal-Teng Th.2016 2. Pergub No.69 Th.2015 ttg Penjabaran APBD Prov. Kal-Teng Th. 2016			

**B. Faktor Teknis**

No.	Indikator	Data Per Indikator			Penjelasan	Nilai	Ket
		Sistem	Data Dukung (Manual)	Sumber Data dan Tahun Data (Data SKPD)			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Jumlah kebijakan daerah Provinsi (Peraturan daerah Provinsi, Peraturan Gubernur dan peraturan bersama Gubernur)	1672	1272	1. Katalog Peraturan Gubernur Provinsi Kal-Teng Th. 2005-2014 2. Katalog Peraturan Daerah Prov. Kalimantan Tengah Th. 1958-2014			
2	Jumlah Penduduk	2.495.035	2.469.077	Biro Pemerintahan SETDA Kal-teng 2015			
3	Luas wilayah	153.565	153565	Badan Pusat Statistik Prov. Kalimantan Tengah			
4	Jumlah APBD Provinsi	4.224.575.251.130	4.224.575.251.130	1. Perda No. 10 Th. 2015 ttg APBD Prov. Kal-Teng Th.2016 2. Pergub No.69 Th.2015 ttg Penjabaran APBD Prov. Kal-Teng Th. 2016			
5	Jumlah Perangkat Daerah Provinsi	35	35	1. Perda No.8 Th.2014 SOTK Setda dan Setwan 2.Perda No.9 Th.2013 SOTK Dinas 3. Perda No.10 Th.2013 SOTK Inspektorat, Badan, dan LTD			

			<p>4. Perda No.1 Th.2014 sOTK RSUD Dr. Doris Sylvanus</p> <p>5. dan Perda No.10 Th 2014 SOTK RSJ Kalawa Atei</p> <p>6. Perda No. 13 Th.2008 SOTK KPID</p> <p>7. Perda No.1 Th.2009 SOTK Dewan Pengurus Provinsi KORPRI</p> <p>8. Perda No.10 Th.2009 SOTK BPBD</p>		
--	--	--	--	--	--

Berdasarkan Hasil Verifikasi data yang dilakukan oleh Tim, maka skor urusan pemerintahan ini sebelum dikalikan dengan faktor kesulitan geografis adalah sebesar...700... (skor) dan skor urusan pemerintahan ini setelah dikalikan dengan factor kesulitan geografis adalah sebesar... (SKOR AKHIR....)770

Perwakilan Kementerian Dalam Negeri



( DR. AMRAN, AP, MSI )

Kasubdit FKDH & DPRD Wil. IV Ditjen OTDA  
Kementerian Dalam Negeri

Perwakilan Kementerian/Lembaga,



( ZAENAL FURQON )

Kasi Wilayah III Ditjen OTDA Kementerian Dalam Negeri

Perwakilan Pemerintah Provinsi



( Drs. HASANUDIN )

Kepala Biro Organisasi SETDA Prov. Kalimantan Tengah

# SKOR URUSAN PROVINSI

SEKRETARIAT DAERAH - Provinsi Kalimantan Tengah

Proses Ulang [Kembali \(http://fasilitasi.otda.kemendagri.go.id/propkabskor?id=21&p=2\)](http://fasilitasi.otda.kemendagri.go.id/propkabskor?id=21&p=2)

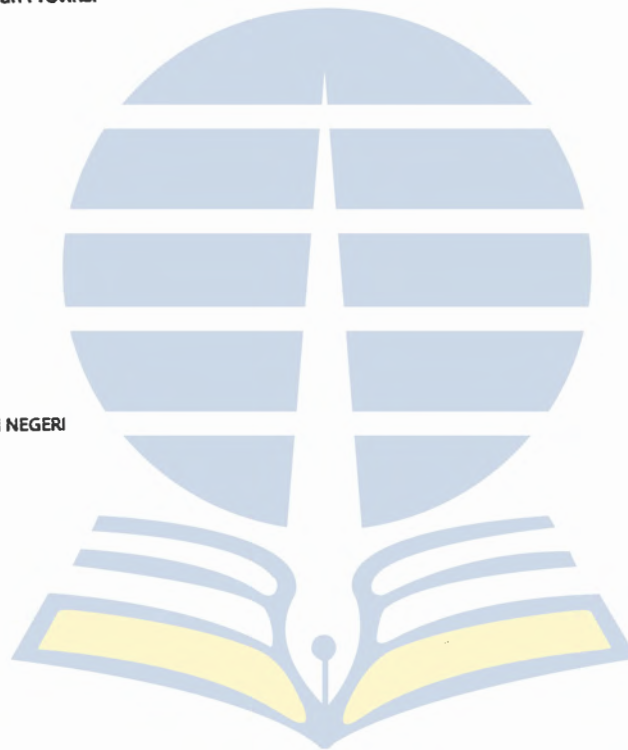
Indikator	Nilai	Skala	Bobot	Skor	
Jumlah Penduduk (Jiwa)	2.495.035	400	10	40	✓
Luas Wilayah (KM2)	153.565	1.000	5	50	✓
Jumlah APBD	4.224.575.251.130	600	5	30	✓
Jumlah kebijakan daerah Provinsi (Peraturan daerah Provinsi, Peraturan Gubernur dan peraturan bersama Gubernur)	1.962	1.000	15	150	✓
Jumlah Penduduk	2.451.711	600	20	120	✓
Luas wilayah	153.565	1.000	10	100	✓
Jumlah APBD Provinsi	4.224.575.251.130	600	20	120	✓
Jumlah Perangkat Daerah Provinsi	35	600	15	90	✓

**Total Skor 700**

**Pengali 1.1**

**Total 770**

2015 © KEMENTERIAN DALAM NEGERI



**DAERAH PROVINSI** SEKRETARIAT DAERAH - Provinsi Kalimantan Tengah

[Kembali \(http://fasilitasi.otda.kemendagri.go.id/propkabskor?id=21&p=2\)](http://fasilitasi.otda.kemendagri.go.id/propkabskor?id=21&p=2)

Indikator	Nilai	Skala	Bobot	Skor
Jumlah Penduduk (jiwa)	2.469.077	400	10	40
Luas Wilayah (KM2)	153.565	1.000	5	50
Jumlah APBD	4.224.575.251.130	600	5	30
Jumlah kebijakan Daerah provinsi (Peraturan Daerah, Peraturan Gubernur dan peraturan bersama gubernur)	1.962	1.000	15	150
Jumlah Penduduk (jiwa)	2.469.077	600	20	120
Luas wilayah (KM2)	153.565	1.000	10	100
Jumlah APBD Provinsi (Rp)	4.224.575.251.130	600	20	120
Jumlah Perangkat Daerah Provinsi	35	600	15	90

**Total Skor 700**

**Pengali 1.1**

**Total 770**

2016 © KEMENTERIAN DALAM NEGERI Inspiring by Dr. Nurdin



43159.pdf

**BERITA ACARA FASILITASI KELEMBAGAAN ANTARA  
PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN TENGAH DENGAN  
DITJEN OTONOMI DAERAH DIREKTORAT FASILITASI  
KELEMBAGAAN DAN KEPEGAWAIAN PERANGKAT DAERAH  
KEMENTERIAN DALAM NEGERI**

---

**BERITA ACARA**

Pada hari ini Kamis tanggal tiga bulan Nopember Tahun dua ribu enam belas bertempat di Direktorat fasilitasi Kelembagaan dan Kepegawaian Perangkat Daerah Ditjen Otonomi Daerah Kementerian Dalam Negeri, telah dilakukan konsultasi dan koordinasi tentang tindaklanjut terhadap data indikator teknis/ substantif urusan pemerintahan dan tipologi Sekretariat Daerah, Pendidikan, dan keuangan dengan hasil sebagai berikut :

1. Untuk memisah unsur penunjang bidang keuangan menjadi 2 badan yaitu Badan Pendapatan Daerah dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, Gubernur agar membuat surat yang ditujukan kepada Menteri Dalam Negeri cq. Direktur Jenderal Otonomi Daerah mengingat hasil pemetaan unsur penunjang bidang keuangan tersebut hanya memperoleh skor 825 (delapan ratus dua puluh lima) atau hanya 1 badan dengan tipe A.
2. Dalam rangka efisiensi, Gubernur dapat menurunkan tipe urusan pemerintahan dari hasil pemetaan sesuai dengan Pasal 54 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Contoh : Satpol PP berdasarkan pemetaan skor tipe A, dapat diturunkan menjadi tipe B atau C.
3. Terhadap beberapa urusan pemerintahan yang karakteristiknya sama, dapat digabungkan menjadi 1 urusan maksimal 3 urusan dengan berpedoman pada Pasal 18 ayat (4) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Contoh : urusan pendidikan, kebudayaan, kepemudaan dan olah raga.
4. Untuk urusan penanggulangan bencana, yang semula dalam pasal 15 dimasukkan ke Pasal 2 Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.
5. Untuk Dinas Pendidikan ada perubahan data Pendidikan Menengah dan Luar Biasa karena ada kesalahan penghitungan sehingga skor akhir menjadi 869 (tipe A).
6. RSUD menjadi UPT dibawah Dinas Kesehatan, Direktur RSUD adalah pejabat fungsional. Kelembagaan untuk sementara seperti saat ini sambil menunggu Perpres.
7. Untuk Sekretariat Daerah dapat berubah, yang semula tipe B menjadi tipe A dengan melengkapi data dukung indikator jumlah Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) yang divalidasi oleh Inspektorat.

Hasil kesepakatan pembahasan antara pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah dengan Dirjen Otonomi Daerah Direktur Fasilitasi Kelembagaan dan kepegawaian Perangkat Daerah Kementerian Dalam Negeri, sebagai bahan penyusunan Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah tentang Organisasi Perangkat Daerah berdasarkan UU Nomor 23 Tahun 2014 dan PP Nomor 18 Tahun 2016.

Demikian Berita Acara ini dibuat, untuk bahan selanjutnya.

Jakarta, tanggal tersebut di atas,

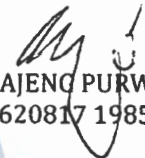
PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN  
TENGAH :

PEJABAT DIREKTORAT FASILITASI  
KELEMBAGAAN DAN KEPEGAWAIAN  
PERANGKAT DAERAH KEMENTERIAN  
DALAM NEGERI :

WAKIL GUBERNUR KALIMANTAN TENGAH

Pt. DIREKTUR FASILITASI KELEMBAGAAN  
DAN KEPEGAWAIAN PERANGKAT DAERAH

  
HABIB H. SAID ISMAIL

  
DRA. RAHAJENG PURWIANTI, M.Si  
NIP. 19620817 198510 2 002

KEPALA DINAS PENDAPATAN DAERAH  
PROVINSI KALIMANTAN TENGAH


KEPALA SUB DIREKTORAT WILAYAH IV DIT.  
FASILITASI KELEMBAGAAN DAN  
KEPEGAWAIAN PERANGKAT DAERAH


  
Drs. H. JAYA SAPUTRA, MM  
NIP. 19600809 198810 1 001

  
DRS. H. SLAMET, M.Si  
NIP. 19610722 199303 1 001

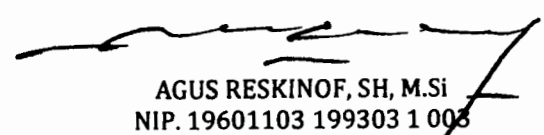
KEPALA BIRO ORGANISASI  
SETDA PROVINSI KALIMANTAN TENGAH

KEPALA SEKSI WILAYAH III A DIT. FASILITASI  
KELEMBAGAAN DAN KEPEGAWAIAN  
PERANGKAT DAERAH

  
Drs. HASANUDIN  
NIP. 19580614 197901 1 001

  
ZAENAL FURQON, SH  
NIP. 19670810 199203 1 001

KEPALA BIRO HUKUM  
SETDA PROVINSI KALIMANTAN TENGAH

  
AGUS RESKINOF, SH, M.Si  
NIP. 19601103 199303 1 003

SEKRETARIS DINAS PENDIDIKAN  
PROVINSI KALIMANTAN TENGAH

  
Drs. ASKARI, M.Si  
NIP. 19651128 199103 1 012