

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**KEBIJAKAN PENATAAN ORGANISASI PEMERINTAH DAERAH
KABUPATEN ACEH TENGAH (STUDI KEBIJAKAN
PENYUSUNAN ORGANISASI PEMERINTAH DAERAH SESUAI
UNDANG-UNDANG NOMOR 23 TAHUN 2014)**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

TUAH MIKOU

NIM. 501483127

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

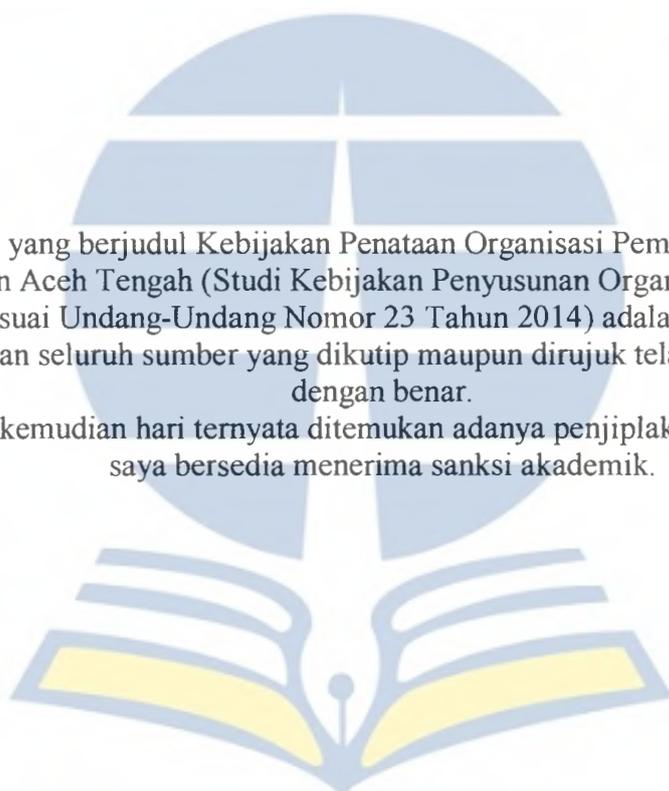
2018

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN PLAGIASI

TAPM yang berjudul Kebijakan Penataan Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah (Studi Kebijakan Penyusunan Organisasi Pemerintah Daerah Sesuai Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014) adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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



Jakarta,

**METERAI
TEMPEL**

Tgl. 20
1BBD9AEF938954345

6000
ENAM RIBU RUPIAH



Menyatakan

(TUAH MIKOU)
NIM. 501483127

ABSTRAK**KEBIJAKAN PENATAAN ORGANISASI PEMERINTAH DAERAH
KABUPATEN ACEH TENGAH**

Tuah Mikou
tuahmikou@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Pemberlakuan UU Nomor 23 Tahun 2014 membawa konsekuensi terhadap semua aspek penyelenggaraan pemerintahan daerah. Salah satu aspek strategis yang harus diperhatikan yaitu aspek Organisasi Kelembagaan Pemerintah Daerah. PP Nomor 18 Tahun 2016 sangat bernuansa Rasional, Proposional, efektif dan efisiensi. Tujuan Penelitian adalah Mendeskripsi dan menganalisis sejauhmana Penataan Organisasi Pemerintah Daerah yang telah dilaksanakan dan untuk mengetahui serta menganalisis langkah-langkah kebijakan strategis yang perlu diambil oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam mengoptimalkan Penataan Organisasi Pemerintah Daerah seiring dengan penerapan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pola pendekatan deskriptif dengan menggunakan sumber data Primer dan Skunder dalam bentuk arsip, dokumen dan data statistik dan naskah penting lainnya. Sedangkan teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara dan dokumentasi dan Observasi. Hasil penelitian disimpulkan bahwa berdasarkan urusan wajib, ada delapan yang layak dibentuk Dinas, empat bentuk Badan dan satu bidang yang harus dibentuk Satuan. Sedangkan berdasarkan Urusan Pilihan, ada Enam Dinas yang layak dibentuk. Selain itu ada empat perangkat daerah yang harus ada pada setiap daerah yaitu bidang pengawasan, bidang pengelolaan keuangan daerah, bidang kepegawaian dan rumah sakit daerah. Sehingga disarankan untuk mengoptimalkan OPD agar dalam penataan organisasi perangkat daerah yang akan dilaksanakan sesuai UU Nomor 23 Tahun 2014, dengan memperhatikan kriteria pembentukan organisasi perangkat daerah berdasarkan urusan-urusan yang menjadi kewenangan serta memperhatikan SDM dan SDA yang ada.

Kata kunci: *Pemerintah Daerah, Urusan Pemerintahan, Optimalisasi Penataan Organisasi*

**ORGANIZATION OF THE REGIONAL GOVERNMENT OF CENTRAL
ACEH DISTRICT GOVERNMENT ORGANIZATIONAL POLICY**

Mentor I : Dr. H.Muzakkar A.Gani, SH, M.Si

Mentor II : Dr. Agus Joko Purwanto, M.Si

ABSTRACT

The enactment of act, Law Number 23 of 2014 brings consequences to all aspects of local governance. One of the strategic aspects that must be considered is the aspect of the Institutional Organization of Regional Government. Government Regulation Number 18 of 2016 is very nuanced Rational, Propotional, effective and efficiency. The purpose of the study is to describe and analyze the extent of the Local Government Organization Arrangement that has been implemented and to know and analyze the strategic policy steps that need to be taken by the Local Government of Central Aceh Regency in optimizing the Arrangement of Regional Government Organizations in line with the implementation of Law Number 23 of 2014. The research design used in this research is qualitative with descriptive approach pattern using Primary data and Scunder data source in the form of archive, document and statistic data and other important manuscript. While sampling technique used in this research is purposive sampling. Data collection techniques used were interviews and documentation and observation. The result of this research is concluded that based on obligatory business, there are eight worthy of institution, four forms of Agency and one area to be formed Unit. Meanwhile, based on the Choice Affairs, there are six decent service established. In addition there are four regional tools that must exist in each area of controlling, regional financial management, personnel and regional hospitals. So it is advisable to optimize the OPD in order to set up the organization of regional apparatus that will be implemented according to act, Law Number 23 of 2014, taking into account the criteria of the formation of regional apparatus organization based on the affairs that become the authority and taking into account the existing human resources and natural resources.

*Keywords: Local Government, Government Affairs, Optimization of
Organizational Structuring*

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PERSETUJUAN TAPM

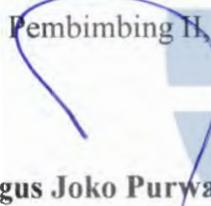
Judul TAPM : Kebijakan Penataan Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah (Studi Kebijakan Penyusunan Organisasi Pemerintah Daerah Sesuai Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014).

Penyusun TAPM : Tuah Mikou
 NIM : 501483127
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Hari / Tanggal : Sabtu / 21 Juli 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,


Dr. Agus Joko Purwanto, M.Si.


Dr. H. Muzakkar A. Gani, S.H., M.Si

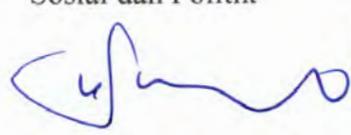
Penguji Ahli,


Prof. Dr. Martani Huseini, M.Si.

Mengetahui :

Ketua Pascasarjana Hukum,
 Sosial dan Politik

Dekan Fakultas Hukum, Ilmu Sosial
 dan Ilmu Politik


Dr. Darmanto, M.Ed


Prof. Daryono, S.H., M.A., Ph.D



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

PENGESAHAN

Nama : TUAH MIKOU
 NIM : 501483127
 Program Studi : Magister Admnistrasi Publik
 Judul TAPM : Kebijakan Penataan Organisasi Pemerintah Daerah
 Kabupaten Aceh Tengah (Studi Kebijakan
 Penyusunan Organisasi Pemerintah Daerah Sesuai
 Undang – Undang Nomor 23 Tahun 2014)

Telah dipertahankan di hadapan panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Sabtu / 21 Juli 2018
 Waktu : 08.15-9.45

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Dr. Lula Nadia, M.Si, M.A

Tanda Tangan



Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Martani Huseini, M.Si

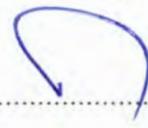
Pembimbing I

Nama : Dr. Mazakkar A. Gani, SH, M.Si



Pembimbing II

Nama : Dr. Agus Joko Purwanto, M.Si



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Bismillaahirrahmaanirrahim

Assalamualaikum Wr. Wb

Hamdan Sukran Lillah Wassalamatan ala Rasulillah, Pertama tama marilah kita panjatkan puji dan syukur kehadirat ALLAH SWT. Yang mana beliau telah bersusah payah membawa umatnya dari alam kegelapan kealam yang terang menderang, dari alam yang tidak berpengetahuan kealam yang penuh berilmu pengetahuan seperti yang kita rasakan pada saat yang berbahagia ini.

Adapun judul Tugas Akhir Program Magister ini adalah " **KEBIJAKAN PENATAAN ORGANISASI PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN ACEH TENGAH (Studi Kebijakan Penyusunan Organisasi Pemerintah Daerah Sesuai Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014)**"

Selanjutnya penulis juga mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak **Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D.** Rektor Universitas Terbuka yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan di Universitas Terbuka
2. Bapak **Prof. Daryono, S.H., M.A., Ph.D.** Dekan Fakultas Hukum, Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka
3. Bapak **Dr. Darmanto, M.Ed.** Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial, dan Politik Universitas Terbuka
4. Ibu **Dr. Lula Nadia, M.A., M.Si.** Kepala UPBJJ-UT Banda Aceh

5. Bapak Dr. Muzakkar A. Gani S.H., M.Si., Dosen Pembimbing I yang dengan bijaksana memberikan yang terbaik bagi penulis.
6. Bapak Dr. Agus Joko Purwanto, M.Si Dosen Pembimbing II yang dengan tulus membantu menyelesaikan Tugas Akhir ini
7. Kedua Orangtua Saya yang Saya Rindukan, terima kasih atas do'a –do'a yang tiada henti
8. Isteri Saya yang dengan sabar menemani saya dan dukungan yang diberikan dan anak anak tercinta yang menjadi sedikit terabaikan
9. TIM Pengelola Pasca Sarjana Program Studi MAP beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan kemudahan dan pelayanan yang sangat baik selama penulis mengikuti pendidikan.
10. Rekan rekan seperjuangan yang bersama sama bersusah payah dalam mencari referensi dan artikel

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari kajian ini tidak luput dari kekurangan, untuk itu penulis membuka diri menerima kritikan dan saran demi kebaikan. Harapan penulis, semoga Proposal ini dapat memberikan manfaat kepada semua pihak, khususnya lagi bagi Pemerintah Daerah.

Wabillahi taufiq wal hidayah , Wassalamualaikum Wr Wb.

Takengon, Agustys 2018

Penulis,

TUAH MIKOU

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Tuah Mikou, S.STP

Jenis Kelamin : Laki-laki

Tempat Tanggal Lahir : Banda Aceh, 30 Januari 1990

Agama : Islam

Anak ke : 3 dari 4 Bersaudara

Nama Orang Tua : 1. Drs. Hasbi. S
2. Dra. Zuardah

Alamat : Desa Simpang Empat, Kecamatan Bebesen
Kabupaten Aceh Tengah

Pendidikan : 1. MIN 01 Bebesen 2002
2. SMPN 02 Takengon 2005
3. SMAN 1 Bebesen 2008
4. IPDN Jatinangor 2013

Pelatihan : -

HP : 0853 5113 3301

DAFTAR ISI

Abstrak.....	i
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Kata Pengantar	v
Riwayat Hidup.....	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Bagan.....	x
Daftar Lampiran	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Kegunaan Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
A. Kajian Teori	14
B. Penelitian Terdahulu	29
C. Kerangka Berpikir.....	33
D. Operasionalisasi Konsep.....	38
BAB III METODE PENELITIAN	42
A. Desain Penelitian.....	42
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan.....	43
C. Instrumen Penelitian	48
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	50
E. Metode Analisis Data.....	54
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	56
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	56
B. Hasil.....	57
C. Pembahasan	87
BAB V PENUTUP	101
A. KESIMPULAN.....	101
B. SARAN.....	103
DAFTAR PUSTAKA	105
Lampiran 1 Pedoman Wawancara	110
Lampiran 2 Transkrip Wawancara	112
Lampiran 3 Dokumentasi	114

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Aceh Tengah Berdasarkan Peraturan Pemerintah 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah.	7
Tabel 2.1	Perbandingan Hasil Penelitian	29
Tabel 3.1	Informan Berdasarkan Teknik Purposive Sampling.....	47



DAFTAR BAGAN

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	38
------------------------------------	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara	110
Lampiran 2. Transkrip Wawancara	112
Lampiran 3. Dokumentasi	114



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada Tahun 1998, Indonesia mengalami perubahan yang cukup besar sejalan dengan runtuhnya Rezim Orde Baru di bawah kepemimpinan Presiden Soeharto. Dampak reformasi yang terjadi di Indonesia, ditinjau dari segi politik dan ketatanegaraan, adalah terjadinya pergeseran paradigma dan sistem pemerintahan yang bercorak monolitik sentralistik di pemerintah pusat ke arah sistem pemerintahan yang desentralistik di pemerintah daerah. Sistem pemerintahan seperti ini memberikan keleluasaan kepada daerah dalam wujud “otonomi daerah” yang luas dan bertanggung jawab untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prinsip-prinsip demokrasi, peran serta, prakarsa dan aspirasi masyarakat sendiri atas dasar pemerataan dan keadilan serta sesuai dengan kondisi, potensi dan keragaman daerah (Koswara,1998).

Otonomi daerah merupakan hak, wewenang dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Otonomi daerah ini dilaksanakan berdasarkan Undang-Undang nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang selanjutnya diubah dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 12 tahun 2008 tentang perubahan kedua atas Undang-Undang 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, kemudian Undang-undang Pemerintah Daerah saat ini di atur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah perubahan atas Undang-Undang 32

Tahun 2004. Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 membawa perubahan yang sangat signifikan terhadap pembentukan perangkat daerah, yakni dengan prinsip tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*) berdasarkan beban kerja yang sesuai dengan kondisi nyata di masing-masing daerah. Hal ini juga sejalan dengan prinsip penataan organisasi perangkat daerah yang rasional, proporsional, efektif dan efisien.

Dewasa ini tugas dan tanggung jawab yang diemban pemerintah daerah menjadi semakin berat, sejalan dengan berlakunya Undang-Undang 23 tahun 2014 membawa konsekuensi terhadap semua aspek penyelenggaraan pemerintahan daerah. Salah satu aspek yang cukup strategis yang harus diperhatikan yaitu aspek Organisasi Kelembagaan Pemerintah Daerah. Karena aspek ini merupakan aspek yang paling dominan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah. Agar otonomi tersebut dilaksanakan dengan baik, diperlukan adanya perangkat daerah yang dapat menangani tugas pekerjaan sesuai dengan bidang kewenangannya. Untuk dapat dioperasionalkannya kewenangan daerah yang terimplementasi ke dalam tugas dan kewajiban pemerintah daerah tersebut, diperlukan penataan organisasi perangkat daerah dengan tujuan agar organisasi yang ada dapat mendayagunakan seluruh sumber daya alam, sumber daya manusia dan potensi yang dimilikinya. Langkah penting yang harus diingat dalam upaya penataan kelembagaan yaitu dengan melakukan sejumlah tindakan efisiensi dalam penyusunan dan pembentukan struktur organisasi sekaligus mengefektifkan kinerja organisasi, penghematan biaya dan peningkatan profesionalisme aparatur untuk meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat.

Provinsi Aceh merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang memiliki otonomi yang diatur tersendiri karena alasan sejarah dan kekhasan sosial budaya yang sering disebut dengan daerah Otonomi Khusus. Dalam era otonomi daerah ini, Provinsi Aceh dituntut untuk mengambil peran secara proaktif dan antisipatif dalam penyelenggaraan otonomi daerah. Disamping itu juga dimaksudkan untuk mengejar ketertinggalannya dari daerah-daerah lain di Indonesia, tentunya harus melakukan banyak persiapan dan pembenahan di segala bidang, termasuk di dalamnya adalah bidang pemerintahan dan pembangunan. Pembangunan tersebut meliputi restrukturisasi kelembagaan pemerintahan daerah, pembuatan peraturan-peraturan daerah, dan juga mengenai pemekaran kabupaten yang baru.

Kabupaten Aceh Tengah adalah salah satu kabupaten bagian dari Provinsi Aceh yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 24 tahun 1965 tentang pembentukan Kabupaten Aceh Tengah. Dalam perkembangannya, Kabupaten Aceh Tengah saat ini mulai mengadakan pembenahan terhadap penyusunan rencana penataan organisasi dan tata kerja organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam menunjang kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah agar lebih efektif dan efisien serta dalam menyeleraskan dan mendukung Visi dan Misi Kepala Daerah untuk mempercepat pembangunan pembangunan daerah sesuai yang telah di cita-citakan.

Penataan organisasi pemerintah daerah yang merupakan kosekuensi dan kewenangan tidak lain adalah suatu pengembangan organisasi. Jika dilihat dari pembagian kewenangan bentuk yang diatur dalam peraturan pemerintah tersebut maka kelembagaan akan lebih terkonsentrasi di daerah kabupaten dan kota. Oleh karena itu Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah terus mengoptimalkan penataan

organisasi perangkat daerah sesuai dengan kewenangan yang dimiliki. Agar dapat melaksanakan semua organisasinya dalam penyelenggaraan pemerintah daerah secara optimal serta dimana sasaran yang dituju agar dapat menyentuh kepentingan masyarakat dengan menggunakan seluruh potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Mengacu pada urusan pemerintahan wajib dan urusan pemerintahan pilihan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah kabupaten dan kota, maka dilakukan dasar penetapan Organisasi Perangkat Daerah yaitu 24 dinas berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004. Namun tentu saja dengan karakteristik masing-masing daerah, dan diharapkan dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah dapat mereformasi perubahan yang lebih baik pada tataran implementasi kebijakan berkaitan dengan pembaharuan Organisasi Perangkat Daerah. Dalam penjelasan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, ditegaskan bahwa Peraturan ini pada prinsipnya dimaksudkan memberikan keleluasaan pada daerah untuk menetapkan kebutuhan organisasi perangkat daerah serta memberikan arah dan pedoman yang jelas kepada daerah dalam menata perangkat daerah secara efisien, efektif, dan rasional sesuai dengan kebutuhan nyata dan kemampuan daerah masing-masing dan hasilnya menciptakan koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplikasi serta komunikasi kelembagaan antara pusat dan daerah.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 pembentukan Perangkat Daerah mempertimbangkan faktor luas wilayah, jumlah penduduk, kemampuan keuangan daerah serta besaran beban tugas sesuai dengan urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah. Peraturan Pemerintahan ini

mengklasifikasi dan menetapkan perangkat daerah menjadi 3 (tiga) tipe yaitu Perangkat Daerah Tipe A, Perangkat Daerah Tipe B, dan Perangkat Daerah Tipe C, serta Kecamatan tipe A dan Kecamatan tipe B. Berkaitan dengan hal tersebut, Kabupaten Aceh Tengah diklasifikasikan menjadi kabupaten dengan kelas atau tipe A berdasarkan perhitungan nilai besaran organisasi perangkat daerah dengan menghitung nilai indikator dari variabel umum dan variabel teknis, sebagaimana diatur dalam pasal (74) rancangan Peraturan Pemerintah tentang Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten/kota dengan klasifikasi tipe A, maka perangkat daerah meliputi Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat, Dinas, Badan, dan Kecamatan.

Sebagai kabupaten bagian dari Propinsi Aceh pembentukan organisasi pemerintah daerah di Kabupaten Aceh Tengah wajib mengacu kepada regulasi aturan terbaru Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentunya dihadapkan dengan berbagai masalah dengan keterbatasan masalah. Permasalahan yang banyak terjadi di Daerah, yakni pembentukan organisasi perangkat daerah tidak berlandaskan potensi dan kebutuhan daerah, kemampuan keuangan dan ketersediaan sumber daya manusia. Organisasi perangkat daerah yang dibentuk dalam arti bahwa setelah urusan diserahkan ke daerah sebagai daerah otonom dijalankan secara keseluruhan yang diwujudkan dalam wadah organisasi perangkat daerah sebagai pelaksana urusan pemerintah tersebut, namun tidak melihat keterbatasan yang dimiliki daerah agar pembentukan perangkat daerah sejalan pada prinsip tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*).

Menyadari segala dampak yang ditimbulkan oleh Peraturan pemerintah Nomor 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah yang didalamnya mengatur

tentang Organisasi Perangkat Daerah dilakukan dengan lebih detail termasuk berapa jumlah maksimal organisasi yang dibentuk dan syarat pembentukan suatu organisasi perangkat daerah sesuai dengan klasifikasi kelas atau tipe kemampuan daerah yang dimiliki, Kenyataan yang ada di Kabupaten Aceh Tengah, setelah di keluarkannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 menunjukkan bahwa pembentukan struktur organisasi perangkat daerah belum berjalan sebagaimana mestinya. Ditegaskan dalam peraturan Perundang-Undangan tersebut, pembentukan dan susunan perangkat daerah ditetapkan dengan Peraturan Daerah setelah mendapat persetujuan dari Menteri Dalam Negeri, dalam hal menteri dan gubernur sebagai wakil pemerintah pusat menyetujui dengan perintah perbaikan Perda/Qanun kepada gubernur atau bupati/walikota paling lambat 15 (lima belas) hari sejak di terimanya perda dan perbaikan perda tersebut harus disempurnakan oleh kepala daerah bersama DPRD sebelum di undangkan, artinya setiap Pemerintah daerah wajib mematuhi peraturan dalam pembentukan Organisasi Perangkat Daerah.

Berdasarkan Qanun Kabupaten Aceh Tengah Nomor 7 Tahun 2010 tentang Perubahan Kedua Atas Qanun Kabupaten Aceh Tengah Nomor 19 Tahun 2008 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kabupaten Aceh Tengah dan Qanun Kabupaten Aceh Tengah Nomor 8 Tahun 2010 Tentang Perubahan Kedua Atas Qanun Kabupaten Aceh Tengah Nomor 21 Tahun 2008 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Aceh Tengah.

Maka Kabupaten Aceh Tengah saat ini perangkat daerahnya terdiri dari Sekretariat Daerah yang meliputi tiga asisten sekretariat daerah dan delapan

bagian, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat (DPRD) terdiri dari tiga bagian, 14 (empat belas) Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah yang terbagi atas sembilan berbentuk Badan dan empat berbentuk Kantor, 14 Kecamatan dan 295 Kampung/Desa. Dari sejumlah struktur organisasi pemerintah yang ada, beberapa perangkat organisasi masih berdasarkan perturan yang lama yakni masih berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah. Tabel 1.1 di bawah ini akan memberikan gambaran kondisi Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Aceh Tengah. Selengkapnya dapat diuraikan pada tabel berikut :

Tabel 1.1

Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Aceh Tengah berdasarkan PP 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah.

No	Unit Kerja	Eselon					Keterangan
		IIa	IIb	III	IV	IV	
1	2	3	4	5	6	7	8
I	Sekretariat Daerah Sekretariat Daerah ; 1. Asisten Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat. a. Bagian Tata Pemerintahan b. Bagian Kesejahteraan Rakyat c. Bagian Humas 2. Asisten Bidang Ekonomi dan Pembangunan a. Bagian Administrasi Pembangunan b. Bagian Administrasi Perekonomian c. Bagian Pengadaan Barang dan Jasa 3. Bidang Administrasi Umum a. Bagian Hukum b. Bagian Organisasi c. Bagian Umum	1	1	1	3	3	Berdasarkan PP 41 Tahun 2007 (13 jabatan struktural eselon IV dan 2 jabatan struktural eselon III belum terisi)
II	Sekretaris DPRD Sekretaris DPRD ; 1. Bagian Persidangan		1	1	2		

	2. Bagian Umum			1	2		
	3. Bagian Hukum dan Humas			1	2		
III	Dinas						
	1. Dinas Syariat Islam;	1	5	9		Berdasarkan PP 41 Tahun 2007 (97 jabatan struktural eselon IV dan 31 jabatan struktural eselon III belum terisi)	
	2. Dinas Pendidikan	1	5	15			
	3. Dinas Perhubungan;	1	5	18			
	4. Dinas Kesehatan	1	5	1516			
	5. Dinas pendapatan, Pengelolaan Keuangan & Aset	1	6		13		
	6. Dinas Perkebunan dan Kehutanan	1	6		9		
	7. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	1	4		11		
	8. Dinas Sosial	1	5		11		
	9. Dinas Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah	1	5		11		
	10. Dinas Pertanian Tanaman Pangan				10		
	11. Dinas PU dan Penataan Ruang	1	4				
	12. Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika	1	4		9		
	13. Dinas Peternakan dan Perikanan				10		
	14. Dinas Perumahan dan Permukiman	1	4		11		
	15. Dinas Pengelola Keuangan	1	5		10		
		1	5				
IV	Badan						
	1. Bappeda	1	5	11		Berdasarkan PP 41 Tahun 2007 (21 jabatan struktural eselon IV dan 12 jabatan struktural eselon III belum terisi)	
	2. Inspektorat	1	5	11			
	3. Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat	1	4	9			
	4. Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Kampung	1	5	10			
	5. Badan Penyuluhan Ketahanan Pangan						
	6. Badan Satuan Polisi Pamong Praja dan Wilayahul Hisbah	1	4	9			
	7. Badan Keluarga Berencana, Perlindungan Perempuan dan Perlindungan Anak	1	5	13			
	8. Badan Kepegawaian Pengembangan dan Sumber Daya Manusia	1	4	11			
	9. Badan Penanggulangan Bencana Daerah	1	5	13			

V	Kantor					Berdasarkan PP 41 Tahun 2007 (68 jabatan struktural eselon IV dan 17 jabatan struktural eselon III belum terisi)
	1. Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu			1	4	
	2. Kantor Perpustakaan dan Arsip			1	4	
	3. Baitul MAL			1	4	
	4. Majelis Pemusyawaratan Ulama			1	4	
VI	Rumah Sakit Umum Daerah			1	4	
VII	Kecamatan			1	4	
	1. Kecamatan Bebesen					
	2. Kecamatan Silih Nara			2	4	
	3. Kecamatan Pegasing			2	4	
	4. Kecamatan Lut Tawar			2	4	
	5. Kecamatan Kebayakan			2	4	
	6. Kecamatan Ketol			2	4	
	7. Kecamatan Bintang			2	4	
	8. Kecamatan Linge			2	4	
	9. Kecamatan Jagung			2	4	
	10. Kecamatan Atu Lintang			2	4	
	11. Kecamatan Rusip Antara			2	4	
	12. Kecamatan Celala			2	4	
	13. Kecamatan Kute Panang			2	4	
	14. Kecamatan Bies			2	4	
	Desa/Kampung			2	4	
VIII	295 Desa/Kampung					
	JUMLAH	1	27	143	348	199 jabatan struktural eselon IV dan 62 jabatan struktural eselon III belum terisi

Sumber: *Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah (Diolah)*

Berdasarkan tabel 1.1 tersebut di atas, dapat dilihat bahwa organisasi perangkat daerah Kabupaten Aceh Tengah berjumlah 27 dinas dan lembaga teknis daerah dengan rincian 14 Dinas, 13 Badan dan Kantor, 14 Kecamatan dan 295 Desa/Kampung sesuai PP Nomor 41 Tahun 2007 jika merujuk pada penerapan PP Nomor 18 Tahun 2016 Pembentukan Organisasi Kabupaten Aceh Tengah berjumlah 36 Dinas dan lembaga teknis daerah. Artinya organisasi Perangkat daerah Kabupaten Aceh Tengah jika disesuaikan dengan PP nomor 18

Tahun 2016 akan bertambah menjadi sembilan dinas dan lembaga teknis daerah dengan kata lain struktur organisasi menjadi gemuk.

Kondisi organisasi Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah dilihat dari jumlah jabatan struktural belum optimal akibatnya kinerja dan penyelenggaraan pemerintah daerah tidak berjalan sebagaimana mestinya, hal ini digambarkan pada Tabel 1.1 yakni jumlah 261 jabatan struktural yang tidak ditempati atau kosong dari 519 jabatan struktural dengan rincian 28 jabatan eselon II, 143 jabatan eselon III dan 348 jabatan eselon IV. Tentunya menuntut adanya evaluasi apabila dikaitkan dengan rancangan pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 dimana pembentukan Organisasi Perangkat Daerah berdasarkan urusan pemerintahan wajib dan urusan pemerintahan pilihan dari fungsi penunjang yang melaksanakan fungsi mengatur dan mengurus untuk mendukung kelancaran pelaksanaan fungsi inti.

Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah dalam penataan Organisasi Perangkat Daerah sesuai PP Nomor 18 tahun 2016 tengah mensinkronkan dengan peraturan yang ada. Akan tetapi Penataan Organisasi Pemerintah Daerah dilakukan sekaligus dan dengan kata lain Pemerintah Daerah dengan waktu yang seadanya wajib mengikuti Perubahan Penataan Organisasi Perangkat Daerah sesuai peraturan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Beranjak dari permasalahan sebagaimana telah dikemukakan di atas, Organisasi Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah belum sejalan dengan tujuan pemberian kebijakan otonomi daerah yaitu peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat. Penataan organisasi seharusnya tidak sekedar adanya tuntutan formal dengan perubahan aturan atau hanya dalam rangka

mengakomodasi banyaknya ketersediaan sumber daya aparatur, akan tetapi yang lebih penting dan substansial adalah karena adanya kebutuhan objektif di era otonomi dan secara lebih luas harus mampu menciptakan pemerintahan yang baik (*good governance*) yaitu Organisasi Pemerintah Daerah yang efisien, efektif, transparan, responsif, akuntabilitas, mempunyai visi strategis, adil serta memberi ruang partisipasi masyarakat yang lebih besar dalam penyelenggaraan pembangunan daerah, menuju pengembangan *good governance* sehingga terciptanya ke pemerintahan yang bersih (*clean governance*).

Mengingat penelitian ini adalah studi kebijakan, maka berikut ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah belum optimal dalam menerapkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 yang, disebabkan penyusunan dan pembentukan Organisasi Pemerintah Daerah masih mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, yang seharusnya Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah melakukan kebijakan penyesuaian penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 sesuai dengan ketentuan.
2. Pembentukan Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah yang telah disusun berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah masih perlu disesuaikan dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, karena pembentukannya belum berdasarkan jenis urusan yang ditangani, sehingga kemungkinan akan dilakukan penataan kembali untuk menyesuaikan dengan ketentuan yang ada.
3. Pembentukan dan susunan Perangkat Daerah ditetapkan dengan Perda dengan persetujuan Menteri Dalam Negeri, Masa penyesuaian terhadap Peraturan

Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 yaitu selama 6 (enam) bulan terhitung sejak Peraturan Pemerintah ini di Undangkan, sebagaimana hal ini diatur dalam Pasal 3 Peraturan Pemerintah Organisasi Perangkat Daerah, dengan demikian kebijakan bagi daerah yang baru menerapkannya seperti Kabupaten Aceh Tengah, dikarenakan masa penyesuaiannya hanya 6 (enam) bulan. Sehingga kemungkinan besar Kabupaten Aceh Tengah segera melakukan penyesuaian dengan peraturan yang baru, apabila rancangan Peraturan Pemerintah tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah tidak mengalami perubahan.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan Penataan Organisasi Pemerintah Daerah yang telah dilakukan Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah berdasarkan Undang-Undang 23 Tahun 2014.
2. Langkah-langkah strategis apakah yang perlu diambil oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam mengoptimalkan penataan Organisasi Pemerintah Daerah seiring dengan penerapan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014.

C. Tujuan Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini maka tujuan yang ingin dicapai adalah :

1. Menganalisis Penataan Organisasi Pemerintah Daerah yang telah dilaksanakan Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah berdasarkan Penyusunan Organisasi Pemerintah Daerah dalam penerapan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014.
2. Mengetahui dan menganalisis langkah-langkah kebijakan strategis yang perlu diambil oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam mengoptimalkan Penataan Organisasi Pemerintah Daerah seiring dengan penerapan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014.

D. Kegunaan penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat dan memberi kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya Ilmu Pemerintahan yang berkaitan dengan konsep penataan dan pengembangan Organisasi Pemerintah Daerah.

2. Kegunaan praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran bagi pengambil keputusan pada tingkat pusat dan tingkat daerah khususnya Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam melaksanakan kebijakan penyusunan penataan Organisasi Pemerintah Daerah serta sebagai bahan masukan bagi peneliti lainnya yang berminat untuk meneliti lebih jauh lagi mengenai Penataan Organisasi Pemerintah Daerah.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Pengertian Organisasi

Menurut Robbin (1994 : 4) organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Organisasi itu ada untuk mencapai sesuatu. “Sesuatu” ini adalah tujuan, dan tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, atau jika mungkin hal tersebut dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok tidak perlu semua anggota mendukung tujuan organisasi secara penuh, namun definisi kita menyatakan adanya kesepakatan umum mengenai misi organisasi.

Scihein dalam Effendy (2010:102) “organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi lewat hirarki otoritas dan tanggung jawab”. Karakteristik organisasi menurutnya adalah memiliki struktur dan tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian yang lainnya untuk mengkoordinasikan aktivitas di dalamnya. Menurut Dimock dalam Effendy (2010:100) “organisasi adalah perpaduan secara sistematis dari pada bagian-bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan”.

Pandangan Max Weber dalam Suradinata (2015:9) mengemukakan pentingnya administrasi, yang didalamnya terdapat manusia pemikir dan birokrat

aparatur yang menjalankan proses aktifitas organisasi. Menurut perspektif kelembagaan organisasi dapat di definisikan sebagai suatu intitas sosial yang dikoordinasikan secara sadar, diikuti pembatasan-pembatasan yang secara relatif berkesinambungan dengan mengidentifikasikan secara jelas serta berupaya meraih pencapaian tujuan dan sekumpulan tujuannya secara bersama-sama (Robbin dalam Affif, 2010:2).

2. Asas Asas Organisasi

Menurut Weber dalam Affif (2010:16) bahwa suatu organisasi birokrasi yang ideal akan memiliki ciri-ciri khusus yakni :

- a. Pembagian kerja yang jelas berdasarkan prosedur yang ada
- b. Hirarki kewenangan yang jelas
- c. Ketentuan dan prosedur formal tanpa perlakuan pilih kasih
- d. Jenjang karir atas prestasi yang dicapai
- e. Mengedankan fungsi-fungsi manajemen dan profesional.

Agar tugas pokok dan fungsi organisasi dapat terlaksana dengan baik maka dalam penyusunan organisasi perlu didasari asas-asas pengorganisasian yang tepat sesuai dengan kebutuhan perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal. Sutarto dalam Kaho (2002:209) mengemukakan sebelas asas-asas pengorganisasian adalah sebagai berikut :

- a. Perumusan tujuan yang jelas;
- b. Departemenisasi;
- c. Pembagian Kerja;
- d. Koordinasi;
- e. Pelimpahan Wewenang;

- f. Rentang Kontrol;
- g. Jenjang Organisasi;
- h. Kesatuan Pemerintah;
- i. Fleksibilitas;
- j. Berkelanjutan;
- k. Kesenambungan.

Sementara menurut The Liang Gie dalam Kaho (2002;17-27) mengemukakan lebih sederhana lagi yaitu :

- a. Perumusan tujuan yang jelas;
- b. Pembagian tujuan yang jelas;
- c. Delegasi kekuasaan;
- d. Tingkatan-tingkatan pengawasan;
- e. Rentang kekuasaan;
- f. Kesatuan pemerintah dan tanggung jawab.

Sedangkan menurut Kaho (2002:209-227), secara pokok asas-asas organisasi dapat dirinci sebagai berikut :

- a. Rumusan tujuan yang jelas;
- b. Pembagian pekerjaan;
- c. Pelimpahan/pendelegasian wewenang;
- d. Rentang Kontrol;
- e. Kesatuan komando.

Ketiga pendapat tersebut di atas hampir sama dan dapat dijadikan acuan untuk pembentukan atau penataan organisasi. Suatu hal yang perlu diperhatikan

dalam pendekatan organisasi modern, bahwa setiap organisasi harus memiliki visi dan misi yang jelas.

“Bahwa suatu Visi yang menorehkan inspirasi, juga memotivasi, seharusnya merupakan dasar bagi setiap organisasi. Visi yang mencakup semua gagasan itu kemudian memberikan suatu trobosan ke dalam upaya perumusan suatu pernyataan misi yang membumi, juga mnegaskan arah yang dituju” Collins (dalam Affif, 2010:131).

3. Kebijakan

Suradinata dalam Subijanto (2004:112) mendefinisikan kebijakan dijalankan sebagai keputusan berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang dilakukan oleh lembaga berwenang atau pemimpin yang bijak dalam kebijaksanaan, sehingga implementasi kebijaksanaan dapat diwujudkan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan kondisi aktual lingkungan strategis yang dapat mendukung program-program pemerintahan dimasa yang akan datang dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kebijaksanaan yang dibutuhkan sebagai asas dalam penyelenggaraan Negara mencakup dimensi dan indikator:

- a. Asas Moral dan etika penyelenggaraan negara
- b. Asas tertib penyelenggaraan negara
- c. Asas kepentingan umum
- d. Asas keterbukaan
- e. Asas kepastian hukum dan tertib hukum
- f. Asas profesional dan proporsional
- g. Asas akuntabilitas
- h. Asas patuh untuk tidak berbuat korupsi, nepotisme dan kolusi.

Selanjutnya Subijanto (2004:72-73) menjelaskan kebijaksanaan. secara umum dapat diartikan sebagai suatu keputusan yang bersangkutan dengan pengalokasian kembali (relokasi) nilai-nilai kepada masyarakat (rakyat). Beberapa ciri utama kebijaksanaan :

- a. Mempunyai hubungan dengan tujuan organisasi atau tujuan lembaga terkait.
- b. Dikomunikasikan dan dijelaskan kepada semua orang yang bersangkutan
- c. Dinyatakan dengan bahasa yang mudah dimengerti, dan seyogyanya tertulis.
- d. Mengandung ketentuan tentang batas-batas dan ukuran-ukuran bagi tindakan di kemudian hari.
- e. Memungkinkan diadakan perubahan dimana perlu, meskipun secara relatif diusahakan untuk tetap stabil.
- f. Masuk akal dan mampu dilaksanakan.
- g. Memberikan peluang untuk bertindak dan penafsiran oleh mereka yang bertanggung jawab oleh pelaksanaannya.

Implementasi kebijakan menurut Winarno (2012:147) Implementasi dipandang dalam pengertian yang luas yaitu “merupakan tahanan dari proses kebijakan segera setelah penetapan undang-undang. Implementasi di pandang luas mempunyai makna pelaksanaan undang-undang di mana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja, bersama-sama untuk menjalankan kebijakan dalam upaya meraih tujuan-tujuan kebijakan atau program-program”.

Berdasarkan pengertian implementasi di atas, bahwa implementasi kebijakan merupakan suatu kebijakan yang telah ditetapkan setelah undang-undang. Dalam penelitian ini, kebijakan telah ditetapkan berdasarkan UU Nomor

23 Tahun 2014 dan PP Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat daerah dalam Penyusunan dan pembentukan Organisasi Perangkat Daerah.

Sementara menurut Mazmanian dan Sabatler dalam Agustino (2008:139)

mengutarakan implementasi kebijakan mengandung makna tertentu yaitu:

“Pelaksanaan keputusan kebijaksanaan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan perdilan. Lazimnya keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin di atasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstrukturkan atau mengatur proses implementasinya”.

Kebijakan (*policy*) lebih sebagai suatu rangkaian panjang dari kegiatan-kegiatan yang berkaitan dan akibatnya bagi mereka yang berkepentingan, dari pada hanya sekedar suatu keputusan. Friedrich memandang kebijakan sebagai suatu tindakan yang disarankan mengenai perorangan, kelompok atau pemerintahan dalam suatu lingkungan tertentu yang berisikan hambatan dan kesempatan yang akan diatasi atau dimanfaatkan melalui kebijakan yang disarankan dalam upaya mencapai suatu tujuan atau mewujudkan suatu maksud (Hamdi, 2014:36).

Menurut Suharto (2008:3) tentang kebijakan publik dan implementasi kebijakan menjelaskan:

“Kebijakan merupakan hasil dari adanya sinergi, kompromi atau bahkan kompetisi antara berbagai gagasan, teori, ideologi, dan kepentingan-kepentingan yang mewakili sistem politik suatu negara. Dalam melaksanakan kebijakan tidak semudah ketika proses perumusan kebijakan, dimana semua itu bergantung pada individu atau kelompok dan bagaimana mereka memandang serta memahaminya, karena kebijakan memiliki definisi yang berbeda-beda”.

Sementara menurut Hamdi (2014:36) kebijakan publik adalah pola tindakan yang ditetapkan oleh pemerintah dan terwujud dalam bentuk peraturan

perundang-undangan dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan negara. Kebijakan pemerintah merupakan hubungan antara suatu unit pemerintahan dengan lingkungannya.

Nugroho (2014:529) menjelaskan Perumusan kebijakan berangkat dari hakikat pembuatan kebijakan itu sendiri dimana kebijakan tersebut dibuat untuk mengintervensi atau memberi penekanan pada kehidupan publik untuk meningkatkan kehidupan publik itu sendiri. Permasalahan yang sering muncul dalam tahapan perumusan kebijakan publik yakni Keterbatasan waktu, Keterbatasan sumber daya manusia, Keterbatasan kelembagaan, Keterbatasan dana/anggaran, Keterbatasan teknis.

Menurut Suradinata (2015:15) bahwa konsep unggulan kebijaksanaan dibutuhkan untuk analisis organisasi memerlukan adanya konsep dan strategi sebagai berikut :

- a. Sikap dan perilaku individu dalam organisasi pemerintah harus dapat membaaur dengan masyarakat, sehingga getaran hati dalam wujud kebutuhan dasar kehidupan sosial dapat dirasakan oleh aparatur organisasi pemerintah.
- b. Memberikan fasilitas dan pelayanan yang sesuai dengan tuntutan masyarakat dan lingkungan masyarakat yang senantiasa selalu berubah.
- c. Mekanisme perencanaan yang datangnya selalu dari bawah dan dapat menampung aspirasi masyarakat bawah (*Human Action Planning Model*).
- d. Memanfaatkan anggaran belanja secara dinamis, sesuai dengan kebutuhan dan memperhitungkan hasil bagi kepentingan negara.
- e. Memberikan modal usaha kepada wira usaha kecil termasuk fasilitasnya.

- f. Menganalisis situasi dan kondisi baik keadaan di dalam maupun luar organisasi.
- g. Pengembangan strategi untuk mewujudkan wawasan visi dan tujuan organisasi pemerintahan.

Dalam penelitian ini kebijakan didefinisikan sebagai suatu proses pembuatan kebijakan oleh pemegang kekuasaan melalui masukan-masukan dari berbagai kalangan yang berdampak pada masyarakat luas yang harus dilaksanakan dengan penuh rasa tanggungjawab tanpa melihat efek yang akan terjadi kedepannya baik itu tantangan maupun rintangan yang dihadapi.

Menurut Kaloh (2002:76) bahwa “salah satu prinsip dalam menata organisasi adalah prinsip rentang kendali yaitu suatu upaya untuk mengatur seberapa banyak unit yang berada dalam satu kendali, sehingga arus kerja (*flow of work*) dan *flow of document* akan lebih efektif. Suatu unit kerja atau pemimpin suatu unit yang terlalu memiliki banyak unit yang harus dikendalikan, tidak akan cukup efektif”.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 menyatakan bahwa pada dasarnya daerah yang mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan, 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, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Daerah dituntut proaktif dalam menindaklanjuti urusan-urusan yang menjadi kewenangannya, serta

menata dan membentuk organisasi/lembaga pemerintah daerah untuk pelaksanaan otonomi daerah yang harus disesuaikan dengan karakter daerah dan kebutuhan masyarakat.

William N. Dunn sebagaimana dikutip dalam riant Nugroho (2011) mengatakan bahwa keberhasilan suatu kebijakan itu dapat di ukur dari beberapa Indikator, Indikator keberhasilan kebijakan tersebut adalah

a. efektifitas

Efektifitas merupakan hubungan antara output dan tujuan, dimana efektivitas di ukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur organisasi mencapai tujuan yang telah di tetapkan (Tangkilisan, 2005 : 176).Mahmudi (2005 : 92) mendefinisikan efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program, atau kegiatan. Sebagai salah satu produk kebijakan, sudah tentu upaya untuk melakukan penataan organisasi perangkat daerah dilakukan agar tercipta organisasi perangkat daerah yang dapat mengayomi dan melayani masyarakat. Efektifitas dalam hal ini berkaitan erat dengan pola struktur organisasi yang di terapkan dalam pelaksanaan penataan organisasi perangkat daerah

b. efisiensi

Efisiensi yaitu hubungan antara input dan output, di mana penggunaan barang dan jasa di beli organisasi untuk mencapai output tertentu. Efisiensi merupakan Efisiensi yaitu hubungan antara input dan output, di mana penggunaan barang dan jasa di beli organisasi untuk mencapai output tertentu. Efisiensi merupakan pengujian dan penilaian berdasarkan tolak ukur ekonomis yaitu input

yang telah di gunakan dan hasilnya sebanding dengan output kebijakannya. Menurut William N Dunn (2003 : 430), efisiensi berkenaan dengan jumlah usaha yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat efektivitas tertentu

c. Kecukupan.

Kecukupan dalam kebijakan publik dapat dikatakan tujuan yang telah dicapai sudah dirasakan mencukupi dalam berbagai hal. William N. Dunn mengemukakan bahwa kecukupan (adequacy) berkenaan dengan seberapa jauh suatu tingkat efektivitas memuaskan kebutuhan, nilai, atau kesempatan yang menumbuhkan adanya masalah (Dunn, 2003:430)

d. perataan,

Perataan dalam kebijakan publik dapat dikatakan mempunyai arti dengan keadilan yang diberikan dan diperoleh sasaran kebijakan publik. William N. Dunn menyatakan bahwa kriteria kesamaan (equity) erat berhubungan dengan rasionalitas legal dan sosial dan menunjuk pada distribusi akibat dan usaha antara kelompok-kelompok yang berbeda dalam masyarakat (Dunn, 2003:434). Kebijakan yang berorientasi pada perataan adalah kebijakan yang akibatnya atau usaha secara adil di distribusikan.

e. Responsivitas

Responsivitas dalam kebijakan publik dapat diartikan sebagai respon dari suatu aktivitas. Yang berarti tanggapan sasaran kebijakan publik atas penerapan suatu kebijakan. Menurut William N. Dunn menyatakan bahwa responsivitas (responsiveness) berkenaan dengan seberapa jauh suatu kebijakan dapat memuaskan kebutuhan, preferensi, atau nilai kelompok-kelompok masyarakat tertentu (Dunn, 2003:437)

f. ketepatan.

Ketepatan merujuk pada nilai atau harga dari tujuan program dan pada kuatnya asumsi yang melandasi tujuantujuan tersebut. Artinya ketepatan dapat diisi oleh indikator keberhasilan kebijakan lainnya. Misalnya dampak lain yang tidak mampu diprediksi sebelumnya baik dampak tak terduga secara positif maupun negatif atau dimungkinkan alternatif lain yang dirasakan lebih baik dari suatu pelaksanaan kebijakan sehingga kebijakan bisa lebih dapat bergerak secara lebih dinamis.

Indikator – indikator ini yang ingin dilihat dalam melakukan penataan terhadap organisasi perangkat daerah di Kabupaten Aceh Tengah

4. Penataan Organisasi

Salah satu wujud perubahan organisasi harus dilakukan dengan cara menata kembali organisasi dan merubah struktur organisasi. Hasibuan (2003;171). Mendefenisikan penataan organisasi adalah perbukana struktur organisasi baik secara bertikal maupun horizontal, agar lebih efektif dalam membantu tecapainya tujuan, penataan organisasi vertical diartikan memperpanjang atau memperpendek tingkatan suatu organisasi, sedangkan penataan organisasi horizontal diartikan sebagai perubahan struktur organisasi dengan cara menambah atau mengurangi jumlah bagian atau departemennya,

Pendapat diatas menjelaskan bahwa penataan organisasi adalah perubahan struktur, baik secara vertical maupun horizontal dengan tujuan mencapai hasil kerja yang efektif dan akurat. Menurut Robbin sebagaimana diungkapkan oleh Udaya (1996;326) penataan organisasi dikelompokkan kedalam empat kategori yaitu:

- a. Penataan struktur, mencakup perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rancang ulang pekerjaan atau variable structural serupa
- b. Penataan teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dalam metode serta peralatan yang digunakan
- c. Penataan setting fisik, meliputi perubahan ruang dan pengaturan tata letak dan tempat kerja
- d. Penataan orang, mengacu kepada perubahan sikap, keterampilan,, pengharapan, persepsi dan perilaku karyawan.

5. Perangkat Daerah

Menurut Effendy (2010:51) menjelaskan bahwa Pemerintah atau *Government* merupakan sebuah organisasi, yang mempunyai kekuasaan politik. Pengembangan pengertian pemerintahan selanjutnya dikemukakan oleh Wasistiono dan Simangunsong yang menyepakati bahwa pemerintah pada dasarnya adalah sebuah sistem sosial. Unsur terkecil dari sistem sosial adalah norma-norma (*norms*). Proses selanjutnya menciptakan peran-peran (*roles*) Wasistiono (2010:4).

Selanjutnya pandangan Wesson dalam Effendi (2010: 54) bahwa Pemerintah adalah pembuat hukum, pemungut pajak, penjaga wilayah negara dan mempertahankan kemerdekaan, penghukum para kriminal, penyedia jasa pelayanan masyarakat, penyelenggara kemakmuran manusia, pembuat keputusan dalam suatu perselisihan, pengatur aktivitas, pendidik para pemuda, penyebar uang, dan bala bantuan dalam keadaan gawat atau kemiskinan.

Pemerintah merupakan sebuah lembaga kenegaraan yang diberi wewenang untuk mengatur dan mengelola seluruh sumberdaya yang dimiliki oleh sebuah negara. Pemerintah memiliki kewajiban dalam mengawal kemerdekaan dengan mensejahterakan masyarakat melalui pelayanan dibidang keamanan, kesehatan pendidikan, pembangunan dan pemberdayaan masyarakat. Pemerintah menurut Finner dalam Effendy (2010:54) adalah:

- a. Pemerintah adalah tingkah laku pria dan wanita dalam organisasi sosial mereka;
- b. Mesin pemerintahan terdiri dari pria, wanita dan anak-anak. jumlahnya ribuan dari mereka, ditempatkan dalam kehidupan yang berhubungan dan terhubung satu sama lain dalam keadaan tertentu, akan tetapi keadaannya secara konstan berubah, tumbuh dan berubah tujuan seperti itulah pola pemerintahan;
- c. Pemerintah adalah petualangan tanpa henti kaum pria, karena kaum pria mempunyai kelemahan dalam kebijaksanaan, kebajikan, kekuatan dan sumber materi-kurang jika dibandingkan dengan kapasitas visinya, untuk mengharapkan, menginginkan setiap penemuan yang membawanya lebih dekat pada pencapaian hasratnya yang masih belum terpenuhi;
- d. Pemerintah adalah politik ditambah administrasi;
- e. Pelaksanaan pemerintahan terdiri dari konversi hasrat atau keinginan dari seseorang atau golongan kedalam suatu kebiasaan dalam masyarakat tempat tinggal mereka;
- f. Pelaksanaan pemerintahan melalui dua proses: (a) Proses politik, dan (b) proses administrasi.

Para pakar pemerintahan secara umum telah melahirkan banyak teori baik teori dasar maupun pengembangan teori dari pemerintahan itu sendiri. Teori Montequieu dalam Suradinata (2015:11) sering dikenal dengan istilah (Trias Politica), membagi kekuasaan dalam pemerintahan : Eksekutif, Legislatif dan Yudikatif. Selanjutnya Wasistiono dalam Tarigan (2014:9) juga mendefenisikan pengertian Pemerintahan sebagai ilmu yang mempelajari hubungan antara rakyat dengan organisasi tertinggi negara (pemerintah) dalam konteks kewenangan dan pemberian pelayanan.

Pakar Kybernology ilmu pemerintahan baru yaitu Ndraha merupakan seorang tokoh pemerintahan di Indonesia juga menyumbang pemikiran tentang pengertian ilmu pemerintahan. Ndraha dalam Tarigan (2014:9) menjelaskan bahwa ilmu pemerintahan adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memenuhi dan melindungi tuntutan masyarakat (yang diperintah) akan layanan civil dan layanan publik pada saat dibutuhkan oleh yang bersangkutan, dalam hubungan pemerintahan.

W.S. Sayre dalam Suradinata (2015:12) mendefinisikan pemerintahan sebagai berikut *"Government is best defined as the organization agency of the state, expressing and exercising it's authority"* Pendapat ini berarti pemerintahan sebagai organisasi negara yang terorganisir yang memperlihatkan dan menjalankan kekuasaannya, tetapi tidak menyebutkan nama-nama kekuasaan atau kekuatan pada institusi tertentu. Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia merupakan pemerintah pusat yang telah mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada pemerintah daerah melalui asas desentralisasi, otonomi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan.

Undang-Undang nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 1 ayat 2 menjelaskan bahwa Pemerintahan daerah sebagai penyelenggara urusan pemerintahan oleh pemerintahan daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia, sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar 1945. Selanjutnya Undang-Undang nomor 11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh Pasal 1 ayat 4 menjelaskan Pemerintahan Aceh adalah pemerintah daerah provinsi dalam Sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia

berdasarkan Undang-Undang dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang menyelenggarakan urusan pemerintahan yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah Aceh dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Aceh sesuai dengan fungsi dan kewenangan masing-masing. Dalam Undang-Undang nomor 11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh Pasal 1 ayat 5 menerangkan bahwa Pemerintahan Kabupaten/kota adalah penyelenggara urusan pemerintahan yang dilaksanakan oleh pemerintah kabupaten/kota dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah kabupaten/kota sesuai dengan fungsi dan kewenangan masing-masing.

Pemerintahan daerah yang dimaksud adalah Pemerintahan Aceh secara umum dan Pemerintahan Kabupaten Aceh Tengah secara khusus. Adapun wilayah Pemerintahan Kabupaten Aceh Tengah adalah sebagai lokus penelitian Penataan Organisasi yang dijalankan oleh Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah.

Suryadinata (2015:20) menyebutkan Organisasi Pemerintahan banyak dipengaruhi oleh Peraturan perundang-Undangan terutama setelah perubahan Undang-Undang Dasar 1945, dan Organisasi Pemerintah Daerah dipengaruhi oleh perubahan Undang-undang tentang Pemerintah Daerah. Konsep-konsep baru pemerintahan adanya gejala kabangkrutan birokrasi pemerintahan, defisit anggaran, meningkatnya masalah sosial dan kualitas pelayanan masih rendah.

Perangkat daerah adalah organisasi/lembaga pada Pemerintah Daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Perbandingan Hasil Penelitian

No	Peneliti	Jenis	Judul	Kesamaan	Universitas / instansi
1.	Fani Heru Wismono, Lany Erinda Ramdhani, dan Rustan A.	Jurnal	Penataan kelembagaan pada daerah otonom baru (dob) (studi kasus di provinsi kalimantan utara). Tahun 2015.	“Penataan kelembagaan di Provinsi Kalimantan Utara”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif	Pusat Kajian dan Pendidikan dan pelatihan Aparatur III LAN
2.	Putri Mora	Tesis	Pelaksanaan Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karo Berdasarkan PP Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah Tahun 2013.	Pelaksanaan Restrukturisasi Organisasi di Kabupaten Karo. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif.	Universitas Atma Jaya Yogyakarta
3.	Denok Kurniasih	Jurnal	struktur organisasi pemerintah daerah: suatu analisis berdasarkan peraturan pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 (analisis perbandingan struktur organisasi	Pembentukan struktur organisasi berdasarkan PP 41 Tahun 2007. Penelitian ini menggunakan metode penelitian analisis data sekunder.	Universitas Parahyangan

			pemerintah daerah Banyumas dengan Kabupaten Purbalingga Provinsi Jawa Tengah)		
4.	CHAIRULLAH MAHDI	Tesis	optimalisasi penataan organisasi pemerintah daerah kabupaten kepulauan sula (studi kebijakan penyusunan organisasi pemerintah daerah sesuai undang-undang nomor 32 tahun 2004) Tahun 2007	penataan organisasi pemerintah daerah kabupaten kepulauan sula. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Pascasarjana MAPD IPDN

Sumber : diolah oleh Peneliti dari jurnal dan Tesis.

Hasil penelitian terdahulu merupakan hasil penelitian orang lain yang relevan dengan tema penelitian dalam ruang lingkup pelaksanaan penataan organisasi Perangkat Daerah. Penelitian sebelumnya berfungsi sebagai pembandingan dalam penelitian yang akan dilaksanakan oleh penulis dengan katalain untuk memperkuat jawaban hasil penelitian tersebut atau menemukan hal baru dari penelitian yang belum diurai oleh peneliti sebelumnya.

Fani Heru Wismono, Lany Erinda Ramdhani, dan Rustan A, Jurnal, 2015, Penataan Kelembagaan pada Daerah Otonom Baru (DOB), (studi Kasus di Provinsi Kalimantan Utara). Judul penelitian diatas cukup relevan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan karena mengambil masalah penelitian terkait penataan kelembagaan di pemerintah daerah. Peneliti menggunakan

metode penelitian kualitatif. Hasil dari penelitian Fani Heru Wismono, Lany Erinda Ramdhani, dan Rustan Adalah penerapan penataan kelembagaan masih merujuk pada PP Nomor 41 Tahun 2007 seiring berlakunya UU 23 tahun 2014.

Persamaan peneliti Fani Heru Wismono, Lany Erinda Ramdhani, dan Rustan A tersebut dengan peneliti yang akan dilaksanakan terletak pada permasalahan yang diambil dan teori yang dipakai mengenai penataan kelembagaan. Perbedaannya adalah penelitian yang akan peneliti lakukan memiliki satu variabel yakni Penataan Organisasi Pemerintah Daerah sedangkan Fani Heru Wismono, Lany Erinda Ramdhani, dan Rustan A hanya membahas penataan kelembagaan Daerah Organisasi Baru (DOB).

Penelitian selanjutnya yang juga peneliti lihat relevan yaitu penelitian yang dilakukan Putri Mora, Tesis, 2013, Pelaksanaan Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karo Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah. Penelitian dilakukan untuk memperoleh gelar Master pada Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Judul kedua penelitian diatas juga cukup relevan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan karena mengambil masalah penelitian terkait Pelaksanaan Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah. Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif.

Hasil dari penelitian Putri Mora adalah Pelaksanaan Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah merujuk pada PP Nomor 41 Tahun 2007 melihat besaran organisasi perangkat daerah sekurang-kurangnya mempertimbangkan faktor keuangan, kebutuhan daerah, cakupan tugas yang meliputi sasaran tugas yang harus diwujudkan, jenis dan banyaknya tugas, luas

wilayah kerjadan kondisi geografis, jumlah dan kepadatan penduduk, potensi daerah yang bertalian dengan urusan yang akan ditangani, sarana dan prasarana penunjang tugas. Perbedaannya adalah penelitian yang akan peneliti lakukan memiliki satu variabel yakni Penataan Organisasi Pemerintah Daerah sedangkan Putri Nora hanya membahas Pelaksanaan Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah.

Denok Kurniasih, Jurnal, 2013, struktur organisasi pemerintah daerah: suatu analisis berdasarkan peraturan pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 (analisis perbandingan struktur organisasi pemerintah daerah Banyumas dengan Kabupaten Purbalingga Provinsi Jawa Tengah). Judul penelitian diatas cukup relevan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan karena mengambil masalah penelitian terkait pembentukan organisasi di pemerintah daerah. Peneliti menggunakan metode penelitian analisis data sekunder.

Hasil dari penelitian Denok Kurniasih adalah pembentukan organisasi secara umum telah mengacu kepada PP No.41 Tahun 2007 dan searah dengan upaya pencapaian visi misi daerah hanya saja didalamnya masih sangat kental nuansa politik kekuasaan, tumpang tindihnya pekerjaan penataan kelembagaan tidak didasari pada analisis beban kerja dan deskripsi pekerjaan dan analisis strategis yang jelas. Perbedaannya adalah metode penelitian menggunakan analisis data sekunder saja, kemudahan yang akan peneliti lakukan memiliki dua variabel yakni implementasi kebijakan Organisasi Perangkat Daerah dan Penataan Organisasi Pemerintah Daerah sedangkan Denok Kurniasih hanya membahas pembentukan Organisasi Pemerintah Daerah.

Penelitian sebelumnya selanjutnya oleh **Chairullah Mahdi** yang mengangkat judul optimalisasi penataan organisasi pemerintah daerah kabupaten kepulauan sula (studi kebijakan penyusunan organisasi pemerintah daerah sesuai undang-undang nomor 32 tahun 2004) Tahun 2007 pada Program Studi Pascasarjana Magister Administrasi Pemerintah Daerah IPDN. Judul penelitian diatas cukup relevan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan karena mengambil masalah penelitian terkait Optimalisasi Penataan Organisasi Pemerintah Daerah. Peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Hasil dari penelitian Chairullah Mahdi adalah pembentukan organisasi secara umum belum mengacu kepada PP No.41 Tahun 2007 akan tetapi pembentukan organisasi masih menggunakan berdasarkan PP NO.8 Tahun 2003 dan PP Nomor 84 Tahun 2000. Perbedaannya adalah kemudahan yang akan peneliti lakukan memiliki satu variabel yakni Penataan Organisasi Pemerintah Daerah sedangkan Chairullah Mahdi hanya membahas Optimalisasi Penataan Organisasi Pemerintah Daerah.

C. Kerangka Berpikir

Menurut Umar (2004:170) kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah riset. Kriteria utama kerangka pemikiran adalah alur pikiran yang logis dalam membangun suatu kerangka berpikir yang membuahkan kesimpulan berupa hipotesis (Effendy, 2010:79). Penataan Organisasi Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah menjadi menarik untuk diteliti

bagaimana implementasi kebijaksanaan dengan mencari faktor yang mempengaruhi serta upaya yang dilakukan agar lebih tepat sasaran.

Berdasarkan teori, saran, pendapat dari berbagai ahli yang telah dikemukakan serta peraturan perundang-undangan yang berlaku maka dapat disimpulkan bahwa Penataan Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah yang dilakukan daerah diharapkan dapat mewujudkan Organisasi Perangkat Daerah yang Rasional, Proposional, efektif dan efisien. Oleh karena ini peneliti menggunakan satu Variabel konsep kajian teoritis yakni Gouillart dan Kelly dalam membahas Penataan Organisasi Pemerintah Daerah.

Konsep penataan Organisasi Pemerintah Daerah menurut Gouillart dan Kelly dalam Tahir (2015:68) bahwa Agar organisasi dapat selalu beradaptasi dengan perubahan lingkungan sekitarnya, diperlukan empat tahapan pembaharuan organisasi. Gouillart dan Kelly (1995:9) mengemukakan model 4R untuk transformasi organisasi yaitu: *Reframing, Restructuring, Revitalization dan Renewal*. Tahap pertama pergeseran Konsep atau transformasi organisasi (*Reframing*) adalah pembaharuan organisasi, dengan menyusun kembali kerangka tujuan organisasi dengan menetapkan visi dan misi organisasi. Meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mencapai tahapan mobilisasi (*achieve mobilization*) : proses yang mendorong tumbuhnya energi yang dibutuhkan untuk memfasilitasi proses transformasi, motivasi dan komitmen aparatur khususnya pimpinan/kepala daerah memperhitungkan dan mengkaji secara mendalam pembentukan organisasi serta pemangkasan birokrasi sesuai kebutuhan, potensi dan kemampuan Keuangan daerah Kabupaten Aceh Tengah.

2. Menciptakan visi (*create vision*) : menciptakan kejelasan arah potensi dan komitmen pada misi sebagai acuan kerja dalam mencapai visi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dengan melakukan perencanaan yang jelas, terukur dan terarah serta kejelasan hirarki kebijakan agar berjalan sesuai rencana.
3. Membangun sistem pengukuran kerja (*build measurement system*): langkah yang perlu dilakukan lebih lanjut dalam organisasi dengan melakukan fungsi controlling yakni pengawasan dan evaluasi secara berkala terhadap kinerja aparatur dan instansi pemerintah daerah Kabupaten Aceh Tengah

Tahap kedua adalah menyangkut penataulangan struktur organisasi (*Restructuring*) yang disesuaikan dengan visi dan misi organisasi. Meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menyusun model ekonomik (*construct an economic model*) : padangan lebih rinci bagaimana suatu nilai diciptakan organisasi yakni budaya kerja memberikan kreatifitas dan inovasi pada aparatur yang berorientasi pada hasil kinerja pegawai pemerintah daerah Kabupaten Aceh Tengah.
2. Pembenahan infrastruktur fisik (*align the physical infrastrucur*) : salah satu ukuran yang sangat penting terhadap arah dan strategi suatu organisasi dalam artian sarana-prasarana infrastruktur yang dibutuhkan organisasi pemerintah daerah dalam menunjang kualitas kinerja pegawai dan organisasi pemerintah daerah Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah.
3. Menata ulang arsitektur kerja (*redisgn the work architecture*) : proses pekerjaan dalam sebuah organisasi dengan pembagian tugas dan tata kerja serta pembagian urusan kewenangan pemerintah yang jelas agar tidak terjadi

tumpang tindih tugas pokok dan fungsi yang menghambat kinerja instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah.

Tahap ketiga adalah penguatan organisasi (*Revitalization*) terhadap fungsi yang ada, memperbaiki iklim, mekanisme serta budaya organisasi agar sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

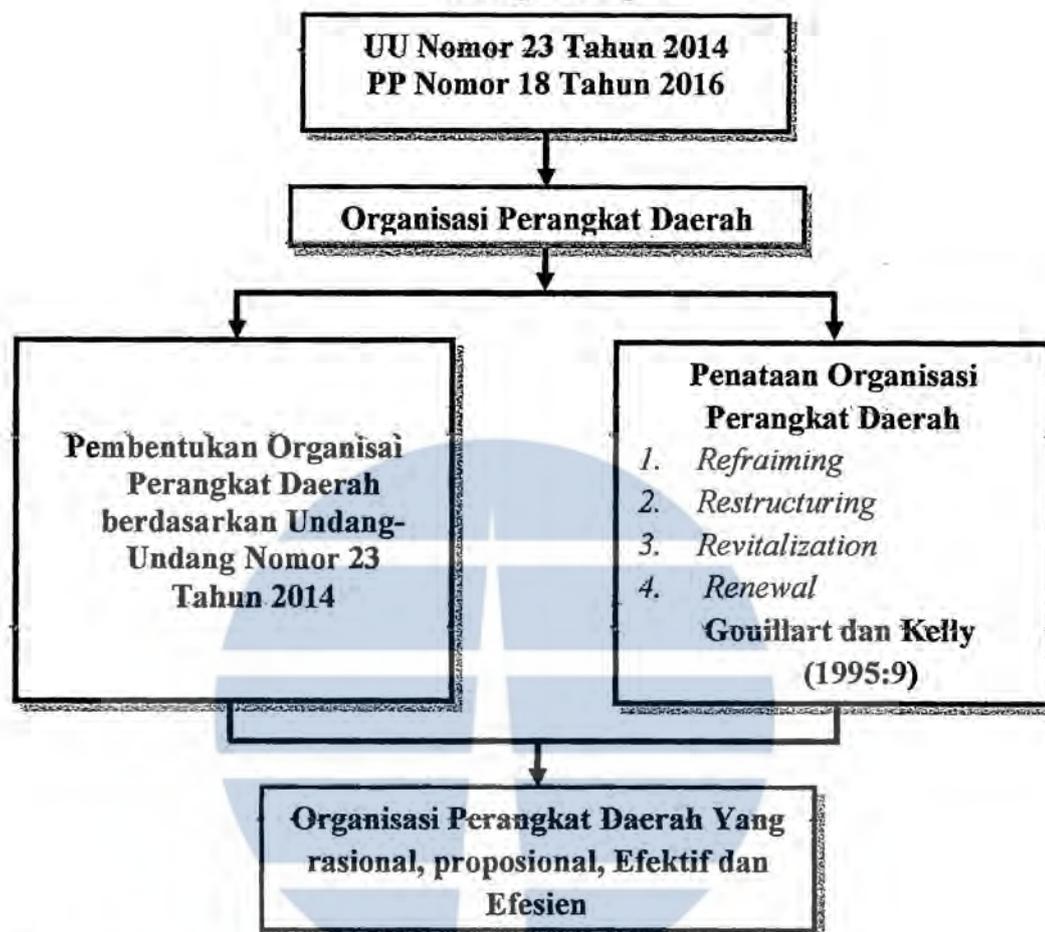
1. Mencapai fokus pasar (*achieve market focus*) : usaha menghubungkan pola pikir organisasi dengan lingkungannya dalam konsistensi dan profesionalitas aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah untuk mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan dengan bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku.
2. Mengembangkan bisnis yang baru (*invent new business*) : strategi untuk membangun kemampuan organisasi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah melalui pendekatan kemitraan dalam bentuk menjalin komunikasi dan intensitas koordinasi antar lini organisasi pemerintah daerah maupun dengan pemerintah pusat.
3. Mengubah peraturan melalui teknologi informasi (*change the rule through information technology*): usaha memanfaatkan teknologi sebagai dasar mencari jalan baru menghadapi kompetensi dengan mempercepat penyelesaian pekerjaan dan meminimalisir tingkat kesalahan atau *Human Error* yang sering terjadi pada aparatur pemerintah daerah, serta kemampuan beradaptasi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam tuntutan dan perkembangan zaman.

Tahap keempat adalah memperbaharui manusianya (*Renewal*), baik berupa penggantian orang atau memperbaharui cara pandang atau semangatnya. Meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menciptakan sistem imbalan/penghargaan (*create a reward structure*) : unsur memotivasi manusia mendorong semangat kerja produktivitas dan kinerja aparatur pemerintah daerah dengan memberikan *reward* dan *punishment* sebagai dorongan semangat kerja aparatur pemerintah daerah Kabupaten Aceh Tengah.
2. Membangun pembelajaran individual (*build individual learning*) : mewujudkan organisasi pembelajaran terhadap aparatur untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan serta kompetensi arapatur dengan meberikan pendiidkan dan pelatihan, seminar serta sosialisasi pengembangan diri aparatur pemerintah daerah Kabupaten Aceh Tengah.
3. Mengembangkan organisasi (*develop the organization*); menciptakan interaksi tergantung pada struktur organisasi dalam penempatan pegawai sesuai kompetensi dan keahlian melakukan analisis jabatan dan memperhitungkan jumlah jabatan sesuai kebutuhan dan pontensi yang dimiliki pemerintah daerah Kabupaten Aceh Tengah.

Langkah-langkah pada tiap tahapan konsep teoritis di atas merupakan satu kesatuan yang saling berkaitan dalam membahas variabel yang ada, oleh karena itu kedua konsep tersebut digunakan oleh peneliti dalam membahas penataan organisasi pemerintah Kabupaten Aceh Tengah dalam mewujudkan Organisasi Perangkat Daerah yang Rasional, Proposional, efektif dan efesien. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat di gambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.3
Kerangka Berpikir



Sumber : Diolah oleh peneliti.

D. Operasionalisasi Konsep

Organisasi adalah sarana/alat untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Dimock dalam Effendy (2010:101) bahwa : *'organization is the systematic bringing together of interdependen part to form a unified whole through which authority, coordination and control may be exercised to achieve a given purpose'*. Organisasi sebagaimana di ungkapkan Dimock adalah perpaduan secara sistematis dari pada bagian-bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Organisasi perlu dipelajari sebagai suatu bagian dari kesatuan organisasi yang berisi organisasi yang saling berinteraksi, karena jaringan kerja dari pengaruh langsung yang lebih besar atau pengaruh yang lebih kecil, menyebabkan batas-batas lingkungan menjadi sulit untuk ditentukan. Berdasarkan domain, tujuan atau obyeknya, organisasi perlu menentukan konsesus atau legitimasi dari pandangan anggota kesatuan tersebut. Pendekatan alternatif yang didasarkan sistem saling bergantung yang kompleks artinya organisasi saling bergantung satu dengan yang alainnya dalam lingkungannya (Smith, 2012:139).

Dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, daerah dituntut untuk menyesuaikan kembali jumlah organisasi yang ada di Daerah sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini diharapkan mampu menciptakan perangkat daerahnya yang lebih efisien dan memberi ruang yang lebih besar bagi masyarakat dalam penyelenggaraan pembangunan di daerah. Untuk itu, dibentuklah birokrasi sebagai "*government by bureaus*". Pemerintah biro oleh aparat yang di angkat oleh pemegang kekuasaan, pemerintah atau pihak atasan dalam sebuah organisasi formal, baik publik maupun privat (Riggs dalam Ndraha, 2003: II-513).

Sejalan dengan Ryas Rasyid di atas, Nugroho D (2001:xiv) menyatakan bahwa:

Organisasi Publik adalah organisasi yang menentukan kebijakan politik, atas kehidupan publik, baik secara langsung orang-seorang atau secara kelembagaan melalui organisai publik sendiri, organisasi bisnis, maupun organisasi nirlaba. Organisasi Publik adalah pemerintah (eksekutif) beserta jaringan kerjanya, parlemen (legislatif), dan penegak hukum tertinggi (yudikatif). Secara sempit organisasi publik adalah pemerintah *an sich*.

Menurut Kuhn dalam Wasistiono (2002:7) bahwa Pemerintah yang merupakan salah satu bentuk organisasi disusun atas enam asumsi sebagai berikut:

- a. Pemerintah adalah organisasi formal yang kompleks.
- b. Pemerintah melingkupi seluruh masyarakat.
- c. Pemerintah secara potensial mempunyai ruang lingkup yang tidak terbatas didalam membentuk perihal keputusan dan pengaruh yang ditimbulkannya.
- d. Afiliasi keanggotaan oleh individu (warganegara) diakui secara otomatis melalui kelahiran dan diakhiri karena kematian.
- e. Pemerintah menjalankan monopoli didalam penggunaan kekuasaan atau delegasi atasnya.
- f. Terdapat banyak pendukung pemerintah yang mempunyai tujuan bertentangan sehingga harus dipenuhi oleh kegiatan pemerintah dan memberikan setiap kepentingan yang berbeda, cara pemecahan yang berbeda, apabila berbagai konflik tidak dapat diatasi melalui komunikasi dan transaksi.

Seiring dengan perubahan paradigma di atas muncul gerakan baru yang dinamakan "Gerakan Masyarakat Sipil" (*Civil Society Movement*). Inti gerakan ini adalah bagaimana membuat masyarakat menjadi lebih mampu dan mandiri untuk memenuhi sebagian besar kepentingannya sendiri. Konsekuensi logis dari berkembangnya masyarakat sipil adalah semakin rampingnya bangun birokrasi, karena sebagian pekerjaan pemerintah dapat dijalankan sendiri oleh masyarakat maupun dilaksanakan melalui pola kemitraan dalam rangka privatisasi (Wasistiono, 2003; 28-29).

Kita sadari bahwa lahirnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 menggambarkan bahwa tuntutan global yang merupakan konsekuensi perubahan yang dibawa oleh arus globalisasi yang menuntut Pemerintah bekerja keras dalam menyempurnakan peraturan dengan perkembangan zaman. Disamping itu, perkembangan zaman ditandai dengan meningkatnya pengetahuan dan keterampilan masyarakat akibat dari perkembangan ilmu pengetahuan dan

teknologi serta arus informasi yang telah menembus batas-batas keterisolasian. Sebagai implikasinya masyarakat mulai kritis melihat rantai hierarki dalam organisasi pemerintah daerah yang terlalu panjang dan kadang menyulitkan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang mudah, cepat dan murah.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian adalah suatu cara ilmiah untuk memecahkan suatu masalah dan untuk menembus batas-batas ketidaktahuan manusia. Kegiatan penelitian dengan mengumpulkan dan memproses fakta-fakta yang ada sehingga fakta tersebut dapat dikomunikasikan oleh peneliti dan hasil-hasilnya dapat dinikmati serta digunakan untuk kepentingan manusia. Untuk menetapkan metode ilmiah dalam suatu penelitian yang actual disusun suatu metode penelitian yang sesuai dengan kondisi yang seimbang serta dalam penelitian yang dikerjakan.

Menurut Sugiyono (2011:2) “Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kunci yang perlu diperhatikan yaitu, cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris dan sistematis”.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan induktif. Menurut Moleong (2011:11) metode deskriptif adalah “data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Hal itu disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti”.

Menurut pendapat Sugiyono (2011:15) mengartikan tentang penelitian kualitatif yaitu :

“Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowbal, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif / kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi”.

Dengan metode deskriptif pendekatan induktif ini, penulis akan menganalisis Penataan Organisasi Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah (Studi Kebijakan Penyusunan sesuai Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah). Melalui desain penelitian tersebut, penelitian berusaha mendapatkan gambaran terhadap keadaan yang sedang berlangsung pada objek penelitian sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, sehingga dapat diperoleh data yang akurat dengan gambaran yang sebenar-benarnya dari analisis fenomena yang diteliti. Dengan penelitian ini diharapkan data yang diperoleh disajikan melalui penggunaan kata-kata untuk memperoleh gambaran fenomena tertentu secara lebih konkrit dan terperinci, yang setepat mungkin dengan realitas.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Untuk memperoleh data dan informasi dalam penelitian maka harus ditentukan sumber data yang akan digunakan. Lofland and Lofland dalam Moleong, (2011:157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

Arikunto (2010:129) menjelaskan bahwa sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Lebih lanjut sumber data dibagi menjadi tiga yaitu:

1. *Person*

Yaitu sumber data yang selanjutnya dalam penelitian ini di sebut informan yang mampu memberikan jawaban lisan melalui wawancara maupun jawaban tertulis. Untuk mencapai tujuan penelitian ini, penulis menggunakan *person*, yaitu sumber data yang dapat memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara.

Person yang menjadi sumber data adalah Sekretaris Daerah 1 orang, Asisten I Bidang Pemerintahan dan Kesra 1 orang, Asisten III Bidang Administrasi Umum 1 orang, Kepala Bagian Organisasi 1 orang, Kepala Bagian Hukum 1 orang, Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Pendidikan Sumber Daya Manusia 1 orang, yang berkaitan dengan Penyusunan dan Penataan Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah.

2. *Paper*

Yaitu sumber data yang menyajikan data-data berupa huruf, gambar atau simbol-simbol lain. Adapun yang menjadi sumber data paper dalam penelitian ini adalah :

- a. Dokumen-dokumen dan catatan yang berkaitan dengan Organisasi Perangkat Daerah.
- b. Buku-buku dan peraturan perundang-undangan yang berlakuan berhubungan dengan penelitian.

Pada penelitian ini, sumber data tertulis diperoleh dari dokumen yang ada seperti daftar Nomatif Pegawai Negeri Sipil, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Rencana Strategi, Rencana Kerja, Struktur Organisasi Perangkat Daerah, Daftar Urut Kepangkatan (DUK), serta dokumen lainnya yang

terdapat pada Kantor Sekretariat Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah yang menjadi lokus penelitian serta peraturan yang berlaku.

3. Place

Yaitu sumber data yang disajikan berupa tampilan, berupa keadaan diam dan bergerak. Diam misalnya ruangan, kelengkapan alat, wujud benda, warna, surat pribadi dan notulen. Bergerak misalnya bekerja, aktivitas, kinerja, laju kendaraan, gerak tari, kegiatan belajar-mengajar dan lain sebagainya.

Sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam atau bergerak yang dalam penelitian ini meliputi unit organisasi yang ada dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah, dan Badan Kepegawaian Sumber Daya Manusia.

Dilihat dari sumber datanya, Sugiyono (2011:193) menyatakan pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder :

- a. Data Primer adalah data yang langsung dari responden yang sifatnya sangat subyektif karena merupakan persepsi pribadi, data primer dihimpun secara langsung dari informen melalui pengamatan dan wawancara langsung maupun wawancara semistruktur baik tak berstruktur. Dalam penelitian ini sumber data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan informan yang dipilih adalah para pejabat baik eksekutif maupun legislatif yang menguasai masalah dengan judul penelitian ini. Mengingat penataan organisasi pemerintah daerah bersifat kelembagaan, maka unit analisis penelitiannya adalah unit organisasi yang ada dilingkungan Pemerintah Dearah Kabupaten Aceh Tengah.

b. Data Sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyeknya. Biasanya ditemukan dalam jurnal, laporan, monografi dan hasil penelitian orang lain.

Sedangkan data sekunder yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi informasi yang berkaitan dengan Data Statistik, luas wilayah, jumlah penduduk, ratio belanja aparatur dalam APBD, daftar Nomatif PNS, Lakip, Renstra, Renja, Struktur Organisasi Perangkat Daerah, Daftar Urut Kepangkatan (DUK), serta dokumen lainnya.

Di samping itu yang menjadi perhatian teknis dalam penelitian ini diantaranya menyangkut jumlah struktur kelembagaan organisasi dan tata kerja sekretariat daerah dan sekretariat dewan, dinas-dinas daerah serta Lembaga Teknis Daerah di dalam ruang lingkup pemerintah daerah baik dari Peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan Organisasi Pemerintah Daerah, produk hukum Kabupaten Aceh Tengah yang berkaitan dengan Penataan Organisasi Pemerintah Daerah, Data kepegawaian dan APBD Kabupaten Aceh Tengah serta naskah dan arsip lain yang relevan dengan kegiatan pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah. Selain sumber data utama tersebut, peneliti juga menggunakan sumber data lain yaitu sumber data dalam bentuk arsip, dokumen, data statistik dan naskah penting lainnya.

Indikator instrumen penelitian ini dijadikan pedoman untuk menilai Optimalisasi Penataan Organisasi. Berikut Operasionalisasi konsep dijabarkan dalam tabel 3.2 dibawah.

Informasi adalah orang yang memberikan data informasi yang sebenarnya tentang diri orang lain atau lingkungannya. Kemampuan yang dimiliki oleh informan tentu berbeda dengan yang dimiliki oleh responden. Penentuan informan dalam penelitian ini adalah secara teknik purposive. Menurut Sugiyono (2011: 218) “dalam penelitian kualitatif, teknik sampling yang sering digunakan adalah *purposive sampling*. Purposive Sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu”. *Purposive sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemilihan sampel yang merupakan subjek penelitian yang terlibat langsung dalam melakukan pengkajian terhadap studi Penataan Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tersebut. Informan tersebut adalah para pejabat eksekutif dan legislatif di Kabupaten Aceh Tengah yang terdiri dari:

1. Sekretaris Daerah Kabupaten Aceh Tengah
2. Asisten I Bidang Pemerintahan dan kesejahteraan rakyat
3. Asisten Administrasi Umum
4. Kepala Bagian Organisasi
5. Kepala Bagian Hukum
6. Kepala Bidang Pengembangan Pegawai
7. Kepala Sub Bagian Kelembagaan

Tabel 3.2
Informan berdasarkan Teknik *Purposive Sampling*

No.	Informan	Jumlah
1	2	3
1.	Sekretaris Daerah	1 orang
2.	Asisten I Bidang Pemerintahan dan Kesra	1 orang
3.	Asisten Administrasi Umum	1 orang
4.	Kepala Bagian Organisasi	1 orang

5.	Kepala Bagian Hukum	1 orang
6.	Kepala Bidang Mutasi	1 orang

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian menurut Nasution dalam Sugiyono (2011:306-307) :

“Dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan lain daripada menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama. Alasannya bahwa, segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipotesis yang digunakan, bahkan hail yang diharapkan, itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya. Segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian itu. Dalam keadaan yang serba tidak pasti, dan tidak jelas itu, tidak ada pilihan lain dan hanya peneliti itu sendiri sebagai alat satu-satunya yang dapat mencapainya”.

Didalam penelitian ini, dokumen yang digunakan oleh penelitian adalah dokumen yang berkaitan dengan penataan Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah. Dokumen yang dimaksud antara lain peraturan-peraturan, peraturan daerah, surat keputusan dan gambar (foto) kegiatan serta arsip dalam mendukung penelitian ini.

Instrumen observasi ini merupakan hasil observasi yang akan dilakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian di Pemerintahan Kabupaten Aceh Tengah. Dimana data hasil wawancara ketika permasalahan yang muncul pada penelitian ini dihadapkan dengan Implementasi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 dalam pentaan organisasi oleh implementor dan teori konsep optimalisasi penataan orgnisasi selanjutnya diolah oleh penulis dengan memberikan poin dalam bentuk instrumen diatas. Instrumen ini akan dijadikan sebagai salah satu data untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan pada penelitian ini.

Dalam penelitian ini, setelah diperoleh data dari berbagai sumber yang telah ditentukan, peneliti berusaha untuk melakukan kajian, dan menganalisis temuan-temuan dari hasil penelitian tersebut. Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan dalam pengumpulan data di lokasi penelitian. Dalam penelitian kualitatif yang menjadi alat penelitian adalah peneliti sendiri. Dalam penelitian ini, penelitian sendiri berfungsi sebagai instrumen penelitian, dimana peneliti langsung datang ke lokasi, melakukan wawancara serta pencatatan terhadap data yang diperlukan. Sebagaimana dikemukakan oleh Irawan (2007:15) : “satu-satunya instrumen terpenting dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Peneliti mungkin menggunakan alat bantu untuk mengumpulkan data seperti tape recorder, video, kaset, atau kamera tetapi alat-alat ini benar-benar tergantung pada penelitian untuk menggunakannya”.

Menurut Arikunto (2010: 15) bahwa dalam penelitian kualitatif peneliti sebagai instrumen, karena :

1. Memiliki daya responsif yang tinggi, yaitu mampu merespons sambil memberikan interpretasi terus-menerus pada gejala yang dihadapi;
2. Memiliki sifat adaptabel, yaitu mampu menyesuaikan diri, mengubah taktik atau strategi mengikuti kondisi lapangan yang dihadapi;
3. Memiliki kemampuan untuk memandang objek penelitian secara holistik, mengaitkan gejala dengan konteks saat itu, mengaitkan dengan masa lalu, dan kondisi yang relevan;
4. Sanggup terus-menerus menambah pengetahuan untuk bekal dalam melakukan interpretasi terhadap gejala;
5. Memiliki kemampuan untuk melakukan klasifikasi agar dengan cepat menginterpretasi. Selanjutnya peneliti juga diharapkan memiliki kemampuan menarik kesimpulan mengarah pada perolehan hasil.
6. Memiliki kemampuan untuk mengeksplor dan merumuskan informasi sehingga menjadi bahan masukan pengayaan ilmu.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Menurut Nazir (2005: 175) bahwa “pengumpulan data tidak lain dari suatu proses pengadaan data primer untuk keperluan penelitian. Pengumpulan data merupakan langkah yang amat penting dalam metode ilmiah, karena pada umumnya data yang dikumpulkan digunakan, kecuali untuk penelitian eksploratif, untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan”.

Menurut Sugiyono (2011:193) “Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan”.

Untuk mendapatkan data dan informasi dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Teknik Wawancara

Teknik wawancara digunakan untuk memperdalam data-data yang terkait langsung dengan pelaksanaan kegiatan sebelumnya dan untuk merespon berbagai pendapat tentang kebijakan yang akan datang. Wawancara dilakukan terhadap Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah yang dipilih secara “purposive”, yaitu metode penarikan sampel dengan tujuan tertentu, sesuai dengan data yang dibutuhkan. Dengan cara ini dapat diperoleh masukan-masukan untuk memperdalam kajian mengenai penataan organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah. Panduan wawancara, digunakan

sebagai alat dalam melakukan wawancara agar dapat lebih terfokus dan konsistensi hasil pendataan.

Sugiyono (2011:194) menyatakan bahwa “wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam”.

2. Teknik Dokumentasi

Menurut Arikunto (2010:201), Dokumentasi adalah “metode yang dilaksanakan oleh peneliti untuk meneliti benda-benda tertulis, seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya”.

Instrumen penelitian menurut Nasution dalam Sugiyono (2011:306-307) :

“Dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan lain daripada menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama. Alasannya bahwa, segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipotesis yang digunakan, bahkan hasil yang diharapkan, itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya. Segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian itu. Dalam keadaan yang serba tidak pasti, dan tidak jelas itu, tidak ada pilihan lain dan hanya peneliti itu sendiri sebagai alat satu-satunya yang dapat mencapainya”.

Didalam penelitian ini, dokumen yang digunakan oleh penelitian adalah dokumen yang berkaitan dengan penataan Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah. Dokumen yang dimaksud antara lain peraturan-peraturan, surat keputusan, gambar (foto) kegiatan, disiplin pegawai, prestasi kerja pegawai, piagam penghargaan serta arsip dalam mendukung penelitian ini.

3. Teknik Observasi

Observasi atau dengan istilah lain pengamatan yang metode pengumpulan data dengan cara pengamatan secara langsung pada obyek penelitian secara langsung dilapangan. Pengamatan dilapangan ini bertujuan untuk menggali kemungkinan adanya informasi yang terlewatkan dari pedoman wawancara yang dilakukan Moleong (2011:176). Bungin (2007: 115) mengemukakan “sesungguhnya yang dimaksud metode observasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitiain melalui pengamatan dan penginderaa”. Selanjutnya, Bungin membagi tiga bentuk observasi yang dapat digunakan dalam penelitian kualitatif, yaitu observasi partisipasi, observasi tidak berstruktur, dan observasi kelompok tidak berstruktur. Sedangkan Faisal dalam Sugiyono (2011: 226) mengklasifikasikan tiga bentuk observasi, yaitu observasi partisipasi, observasi terang-terangan dan tersamar, dan observasi tidak berstruktur.

Peneliti dalam hal penelitian ini akan melakukan observasi dilapangan untuk mengetahui permasalahan dan strategi yang dihadapi oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam penataan organisasi. Tabel observasi penelitian dalam instrumen observasi yang akan dilakukan pada saat melakukan penelitian dilapangan.

Instrumen observasi ini merupakan hasil observasi yang akan dilakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian di Pemerintahan Kabupaten Aceh Tengah. Dimana data hasil wawancara ketika permasalahan yang muncul pada penelitian ini dihadapkan dengan Implementasi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 dalam penataan organisasi oleh implementor dan teori konsep optimalisasi penataan orgnisasi selanjutnya diolah oleh penulis dengan memberikan poin

dalam bentuk instrumen diatas. Instrumen ini akan dijadikan sebagai salah satu data untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan pada penelitian ini.

Dalam penelitian ini, setelah diperoleh data dari berbagai sumber yang telah ditentukan, peneliti berusaha untuk melakukan kajian, dan menganalisis temuan-temuan dari hasil penelitian tersebut. Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan dalam pengumpulan data di lokasi penelitian. Dalam penelitian kualitatif yang menjadi alat penelitian adalah peneliti sendiri. Dalam penelitian ini, penelitian sendiri berfungsi sebagai intrumen penelitian, dimana peneliti langsung datang ke lokasi, melakukan wawancara serta pencatatan terhadap data yang diperlukan. Sebagaimana dikemukakan oleh Irawan (2007:15) : “satu-satunya instrumen terpenting dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Peneliti mungkin menggunakan alat bantu untuk mengumpulkan data seperti tape recorder, video, kaset, atau kamera tetapi alat-alat ini benar-benar tergantung pada penelitian untuk menggunakannya”

Menurut Arikunto (2010: 15) bahwa dalam penelitian kualitatif peneliti sebagai intrumen, karena :

1. Memiliki daya responsif yang tinggi, yaitu mampu merespons sambil memberikan interpretasi terus-menerus pada gejala yang dihadapi;
2. Memiliki sifat ada tabel, yaitu mampu menyesuaikan diri, mengubah taktik atau strategi mengikuti kondisi lapangan yang dihadapi;
3. Memiliki kemampuan untuk memandang objek penelitian secara holistik, mengaitkan gejala dengan konteks saat itu, mengaitkan dengan masa lalu, dan kondisi yang relevan;
4. Sanggup terus-menerus menambah pengetahuan untuk bekal dalam melakukan interpretasi terhadap gejala;
5. Memiliki kemampuan untuk melakukan klasifikasi agar dengan cepat menginterpretasi. Selanjutnya peneliti juga diharapkan memiliki kemampuan menarik kesimpulan mengarah pada perolehan hasil.
6. Memiliki kemampuan untuk mengeksplor dan merumuskan informasi sehingga menjadi bahan masukan pengayaan ilmu.

E. Metode Analisis Data

Menurut Sugiyono (2011:335) analisis data adalah :

Proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Langkah-langkah yang ditempuh penulis dalam menganalisis data kualitatif yang diperoleh adalah sebagai berikut:

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Data yang diperoleh dilapangan dianalisis dengan memilih hal-hal pokok, memfokuskan kepada hal yang penting, membuang hal yang tidak perlu, kemudian menggolongkan dan merangkum sehingga dapat memberikan gambaran yang spesifik mengenai objek yang diteliti.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Data yang ada kemudian disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, table guna mempermudah dalam pemahaman serta dalam penarikan kesimpulan.

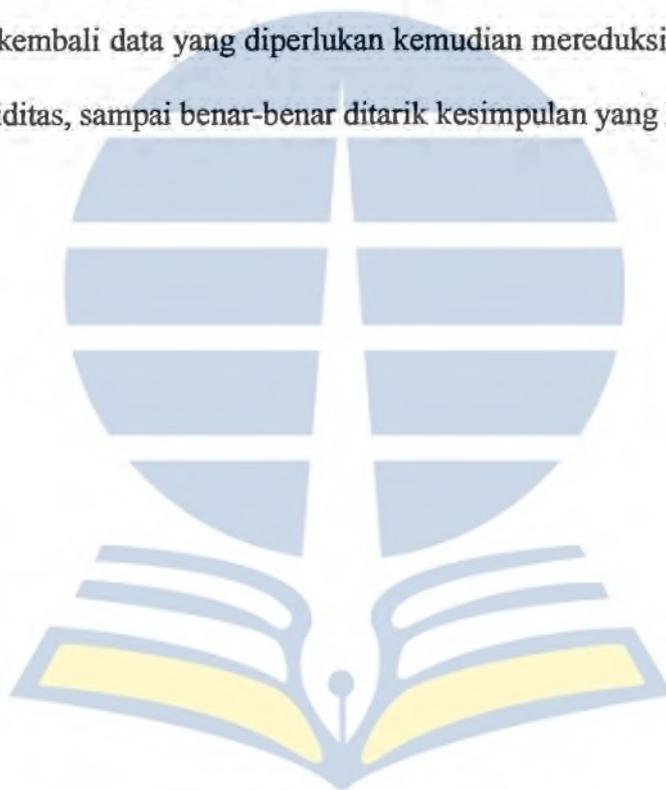
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi Penulis berusaha untuk mencari makna data yang dikumpulkan dengan melihat pola, hubungan, persamaan dan hal-hal yang sering timbul untuk mengambil suatu kesimpulan. Untuk memperdalam kesimpulan dilakukan langkah-langkah verifikasi atau pengumpulan data terbaru selama penelitian dilaksanakan.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa proses analisis data dilakukan dengan menganalisis masing-masing pertanyaan penelitian satu persatu sehingga dalam teknik analisis data dalam bersifat kualitatif, pengolahan datanya dideskripsikan dalam suatu penjelasan dalam bentuk kalimat-kalimat yang pada akhirnya diharapkan akan dapat mengemukakan gambaran yang jelas tentang penataan organisasi pemerintah Kabupaten Aceh Tengahsesuai UU 23 Tahun 2014.

Menurut uraian di atas, untuk mengolah dan menganalisis data hasil penelitian, peneliti menggunakan langkah-langkah yaitu langkah awal melakukan

pengumpulan data dan informasi untuk dipilih dan diseleksi sesuai fokus penelitian. Kemudian data yang telah dipilih tersebut disajikan dalam bentuk bagan atau tabel agar mudah dipahami. Dari penyajian data tersebut, peneliti menyusun pemahaman arti dalam bentuk kalimat yang sistematis dan terpadu.

Selanjutnya, langkah terakhir adalah menarik kesimpulan sementara berdasarkan data yang telah disajikan. Apabila penyajian data tersebut dirasa belum memenuhi data untuk membangun kesimpulan, maka peneliti akan melengkapi kembali data yang diperlukan kemudian mereduksinya kembali untuk menjaga validitas, sampai benar-benar ditarik kesimpulan yang kredibel.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Bagian Organisasi Setdakab Aceh Tengah, berikut ini gambaran tentang susunan organisasi perangkat daerah di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah Tahun 2017 adalah :

1. Sekretariat Daerah, terdiri atas :
 - 1) Asisten Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat :
 - a. Bagian Tata Pemerintahan
 - b. Bagian Kesejahteraan Rakyat
 - c. Bagian Hubungan masyarakat
 - 2) Asisten Bidang Ekonomi dan Pembangunan :
 - a. Bagian Administrasi Pembangunan
 - b. Bagian Administrasi Perekonomian
 - c. Bagian Barang dan Jasa
 - 3) Asisten Bidang Administrasi Umum :
 - a. Bagian Umum
 - b. Bagian Organisasi
 - c. Bagian Hukum

B. Hasil Penelitian

1. Kebijakan Penataan Organisasi Kabupaten Aceh Tengah

a. Efektifitas

Dalam penetapan struktur dari sebuah organisasi perangkat daerah memiliki berbagai keuntungan dan kekurangan hal seperti diungkapkan oleh Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah Amri Sujama, SSTP, M.Si yang juga merupakan Tim pengkajian Struktur kelembagaan mengakui bahwa:

“Dengan ditetapkannya Struktur Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Aceh Tengah mempunyai keuntungan dan kekurangan masing-masing. Keuntungannya adalah OPD memiliki landasan hukum, adanya kejelasan kerangka kerja OPD, dan tidak terjadi *overleaping* tugas antar OPD serta OPD memiliki arah yang jelas di pemerintah pusat. Sedangkan Kelemahannya adalah Besaran organisasi bertambah signifikan dari OPD yang lama, sehingga dana APBD menjadi membengkak pada belanja aparatur”. Menurutnya pengisian jabatan kan hanya menunggu waktu, bukan variabel konstan. Dinas-dinas yang ada masih membutuhkan waktu untuk memacu dan diharapkan cepat beradaptasi untuk meningkatkan kinerjanya, Kabupaten Aceh Tengah masih menyesuaikan dengan PP Nomor 18 tahun 2016”¹

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah dapat disimpulkan bahwa pembentukan struktur kelembagaan Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah mempunyai kelebihan dan keuntungan masing-masing Keuntungan pembentukannya memiliki landasan hukum. adanya kejelasan kerangka kerja Organisasi Perangkat Daerah, dan tidak terjadi *overleaping* tugas antar OPD serta memiliki arah yang jelas di

¹ Hasil wawancara penelitian dengan Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Kab. Aceh Tengah, Amri Sujama, S.STP, M.Si bertempat di Kantor Sekretariat Daerah Kab. Aceh Tengah, tanggal 03 Maret 2018 pukul 10:30 WIB.

Pemerintah Pusat sedangkan kelemahannya adalah pembentukan struktur Organisasi yang dibentuk belum optimal karena Penataan Organisasi Pemerintah Daerah dilakukan sekaligus dan tidak bertahap dengan waktu seadanya sehingga tidak sesuai dengan kemampuan keuangan dan sumber daya manusianya serta ketidakpahaman terhadap regulasi yang ada dan komitmen pimpinan atau kepala daerah dalam penempatan pegawai sangat jauh dari kata Profesional.

Peraturan terbaru. Hal ini dijelaskan dalam PP Nomor 18 Tahun 2016 Pasal 124 yang menjelaskan bahwa “Pada saat Peraturan Pemerintah ini mulai berlaku, untuk pertama kali, Perda pembentukan Perangkat Daerah dan pengisian kepala Perangkat Daerah dan kepala unit kerja pada Perangkat Daerah diselesaikan paling lambat 6 (enam) bulan terhitung sejak Peraturan Pemerintah ini diundangkan”.

Seiring dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 dan tindak lanjut dari pasal 212, maka pembentukan organisasi kelembagaan perangkat daerah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah. Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah ditekankan pada pendekatan urusan pemerintahan yang terdiri dari urusan pemerintah wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar dan urusan pemerintah pilihan yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar.

b. Efisiensi

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 pembentukan Perangkat Daerah mempertimbangkan faktor luas wilayah, jumlah penduduk,

kemampuan keuangan daerah serta besaran beban tugas sesuai dengan urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah. Peraturan Pemerintahan ini mengklasifikasi dan menetapkan perangkat daerah menjadi 3 (tiga) tipe yaitu Perangkat Daerah Tipe A, Perangkat Daerah Tipe B, dan Perangkat Daerah Tipe C, serta Kecamatan tipe A dan Kecamatan tipe B.

Berkaitan dengan hal tersebut, Kabupaten Aceh Tengah diklasifikasikan menjadi kabupaten dengan kelas atau tipe A berdasarkan perhitungan nilai besaran organisasi perangkat daerah dengan menghitung nilai indikator dari variabel umum dan variabel teknis, sebagaimana diatur dalam pasal (74) rancangan Peraturan Pemerintah tentang Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten/kota dengan klasifikasi tipe A, maka perangkat daerah meliputi Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat, Dinas, Badan, dan Kecamatan.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah, Mursidi, SH bahwa dilakukannya penataan organisasi perangkat daerah Kabupaten Aceh Tengah yang mengacu pada PP Nomor 18 tahun 2016, "pembentukan nantinya berdasarkan kebutuhan daerah yang sangat mendesak antara lain adanya besarnya volume pekerjaan yang tidak sesuai dengan struktur organisasi serta penyesuaian urusan yang diserahkan oleh pemerintah pusat"².

² Hasil wawancara penelitian dengan Kepala Bagian Hukum Sekretariat Kab. Aceh Tengah, Mursidi, SH bertempat di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah, tanggal 06 Maret 2018 pukul 10:30 WIB.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Asisten Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah, Drs. Mursyid, M.Si mengatakan bahwa :

“Berkenaan dengan terbitnya PP No. 18 Tahun 2016 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah apabila kita akan melakukan penataan kelembagaan bukan karena adanya perubahan bentuk kelembagaan pada perundang-undangan terbaru, akan tetapi merupakan kebutuhan daerah sendiri. Dan penataan kelembagaan itu perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya yang berimplikasi pada besaran Organisasi Perangkat Daerah, Jadi kehadiran PP No. 18 Tahun 2016 tidak salah tapi waktunya tidak tepat dan sangat mendesak apalagi saat-saat kesibukan pada Pilkada Aceh Tengah Tahun 2016 yang lalu, karena Organisasi Perangkat Daerah hasil penataan berdasarkan PP No. 41 tahun 2007 belum melaksanakan secara maksimal tugas dan fungsinya. Walaupun demikian Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah tetap konsen terhadap penataan Organisasi Perangkat Daerah”.³

Jelaslah bahwa penataan organisasi Pemerintah Daerah yang disusun dalam Peraturan Daerah atau Qanun Kabupaten Aceh Tengah Nomor 7 Tahun 2010 tentang Perubahan Kedua Atas Qanun Kabupaten Aceh Tengah Nomor 19 Tahun 2008 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kabupaten Aceh Tengah yang telah dibentuk oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah yang merujuk pada PP 41 tahun 2007 perlu ditata ulang karena peraturan tersebut sudah tidak berlaku lagi. Ada beberapa lembaga yang melaksanakan tugas dan fungsi tumpang tindih (*overlapping*), besaran organisasi tidak seimbang dengan beban kerja serta adanya lembaga yang melaksanakan tugas dan fungsi tidak sesuai dengan nomenklatur dan jenis/bentuk kelembagaannya.

³ Hasil wawancara penelitian dengan Asisten I bidang Pemerintahan Sekretariat Kabupaten Aceh Tengah, Drs. Mursyid, M.Si bertempat di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah, tanggal 08 Maret 2018 pukul 09:30 WIB.

c. Kecukupan

Organisasi dan Tata Kerja Dinas-dinas maupun Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Aceh Tengah dibuat berdasar Qanun Bupati Aceh Tengah Nomor 9 Tahun 2011 dan Nomor 8 Tahun 2010 yang merujuk pada PP Nomor 41 Tahun 2007 walaupun UU Nomor 23 Tahun 2014 saat itu telah dibentuk akan tetapi tidak dapat dilaksanakan di daerah karena teknis Pelaksanaan perundangan baru ada pada Pertengahan Tahun 2016. Hal ini membuat pemerintah daerah Kabupaten Aceh Tengah baru melaksanakan Penyusunan dan pembentukan pada masa akhir berlakunya pembentukan Organisasi Perangkat Daerah yang telah ditetapkan didalam PP Nomor 18 Tahun 2016 yakni enam bulan setelah disahkannya PP Nomor 18 Tahun 2016. Selain terkesan mendesak untuk menyesuaikan dengan Peraturan tersebut, faktor yang lain menghambat terlaksananya penyusunan Organisasi Perangkat Daerah yang baru adalah karena pada tahun 2016 Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah melaksanakan Pemilihan Kepala Daerah serentak seluruh Indonesia.

Hal ini dijelaskan oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Aceh Tengah Karimansyah I, SE, MM. yang juga merupakan Ketua pengkajian Struktur kelembagaan mengakui bahwa:

“Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Aceh Tengah ditetapkan baru dalam Rancangan Qanun Nomor 3 Tahun 2016 yang baru di setujui dan disahkan pada bulan Februari 2017 dengan persetujuan Menteri Dalam Negeri melalui Gubernur Aceh sebagai wakil dari Pemerintah Pusat sesuai dengan PP Nomor 18 Tahun 2016. Keterlamabatan dalam pembentukan dan susunan Organisasi Perangkat Daerah dampak dari Pilkada serentak 2016 yang dilaksanakan di Kabupaten Aceh Tengah dalam Pilkada tahun

2016 lalu pejabat yang memiliki kewenangan dalam pembentukan OPD tersebut yakni Bupati, Wakil Bupati, Sekretaris Daerah, dan Ketua DPRD mencalonkan diri untuk maju di pilkada tersebut, hal ini membuat penyusunan pembentukan Organisasi Perangkat Daerah yang baru menjadi hal yang tidak menjadi prioritas bagi daerah”.

Berdasarkan pengamatan langsung dan hasil data dilapangan bahwa, susunan organisasi kecamatan dilingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Aceh Tengah belum berdasarkan hasil penataan yang mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 dilihat tidak adanya klasifikasi tipe Kecamatan A dan Kecamatan tipe B yang dilihat dari beban kerja. hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah Amri Sujama, SSTP, M.Si mengatakan bahwa :

“Susunan Organisasi Tata Kerja Kecamatan terakhir pada Qanun Kabupaten Aceh Tengah Nomor 22 Tahun 2008 belum mengacu pada PP Nomor 18 Tahun 2016. Susunan Organisasi dan Tata Kerja kecamatan terbaru masih digodok dan menyesuaikan dengan tipologi kecamatan sesuai Peraturan terbaru sehingga nantinya pelaksanaan dilapangan tidak terjadi kekeliruan. Nantinya Kecamatan dengan tipe A memiliki 5 seksi dan Kecamatan dengan Tipe B memiliki 4 seksi karena beban kerja lebih kecil dan sekretaris camat turun setingkat menjadi eselon IV/a setara seksi kecamatan. Ada 3 kecamatan yang memiliki beban kerja kecil yakni Kecamatan Bies, Kecamatan Jagong Jeget dan Kecamatan Atu Lintang dari 14 kecamatan yang ada”.⁴

Berdasarkan data dilapangan bahwa proses penataan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Aceh Tengah sampai ditetapkannya dalam Peraturan Daerah atau Qanun Kabupaten Aceh Tengah tidak melibatkan unsur-unsur lainnya seperti masyarakat, LSM, Perguruan Tinggi. Semestinya setiap upaya untuk merancang, membentuk, membubarkan ataupun menggabungkan suatu

⁴ Hasil wawancara penelitian dengan Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Kab. Aceh Tengah, Amri Sujama, S.STP, M.Si bertempat di Kantor Sekretariat Daerah Kab. Aceh Tengah, tanggal 11 Maret 2018 pukul 08:30 WIB.

lembaga pemerintah daerah mestinya keterlibatan unsur rakyat amat diperlukan, agar mereka mengetahui mengapa suatu lembaga itu dibubarkan atau dibentuk. Cara semacam ini selain sesuai dengan prinsip demokrasi dan, juga sesuai dengan paradigma yang diikuti dalam birokrasi publik, yaitu Partisipasi elemen lain seperti LSM dan tokoh-tokoh masyarakat. Hal ini diperlukan dalam upaya memperoleh masukan bagi setiap kebijakan yang akan diputuskan sehingga memperoleh hasil yang optimal dan kelak tentunya berdampak kepada kehidupan masyarakat.

Berdasarkan hasil Wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Aceh Tengah, Karimansyah I, SE, MM mengungkapkan bahwa :

“Organisasi Pemerintah Daerah perlu dikembalikan kepada hakekatnya, yakni *to serve the public*, karena pelayanan publik sangat mustahil pemerintah pusat melakukannya sendirian, sehingga harus membuka ruang partisipasi dengan lebih memberdayakan masyarakat, dalam Pembentukan OPD yang baru pemerintah Daerah tidak semua melakukan perombakan dan perubahan yang signifikan sesuai nomenklatur pembentukan sesuai PP no.18 Tahun 2016, ada beberapa dinas dan badan yang akan dipertahankan akan tetapi tidak keluar peraturan tersebut”.⁵

Hal ini dijabarkan hasil wawancara dengan Asisten I bidang Pemerintahan Sekretariat Kabupaten Aceh Tengah, Drs. Mursyid. M.Si bahwa:

“Penataan organisasi perangkat daerah sebagai bagian dari reformasi birokrasi pemerintahan daerah sangat menentukan keberhasilan kebijakan pelenggaraan pemerintah Kabupaten Aceh tengah kedepannya. Oleh karena itu, penyusunan dan pembentukan OPD yang baru ini harus memperhitungkan kebutuhan dan potensi daerah tanpa mengindahkan nomoenkaltur pada PP nomor 18 Tahun 2016. Atas dasar hal tersebut, maka Pemerintah menetapkan kebijakan penataan kelembagaan daerah yang lebih diarahkan pada upaya penyempurnaan kelembagaan artinya tidak semua OPD akan mengalami perubahan, ada sebahagian akan di pertahankan namun kiata akan memeperbaiki tata

⁵ Hasil wawancara penelitian dengan Sekretaris Daerah Kab. Aceh Tengah, Karimansyah I, SE, M.M bertempat di Ruangn Skretaris Daerah Kab. Aceh Tengah, tanggal 07 Juni 2017 pukul 10:00 WIB.

kerja dan infrastruktur fisik yang kinerjanya kurang mendukung dan jauh dari harapan”⁶.

d. Perataan

Perubahan Organisasi Pemerintah Daerah sesuai PP nomor 18 Tahun 2016 akan terjadi perubahan yang signifikan, Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah sesuai Qanun nomor 3 Tahun 2016 Akan Berjumlah 35 Organisasi Perangkat Daerah dengan rincian 24 Dinas, 11 lembaga teknis daerah dibagi kedalam 8 Badan dan 3 Kantor. Berikut Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh tengah yang dipertahankan dan akan direvitalisasi karena kinerja instansi tersebut jauh dari harapan, direvitalisasi dari tata kerja, anggaran dan infrastruktur yang mendukung Kinerja organisasi Pemerintah Daerah

Menurut pengamatan Penulis bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam membuat produk hukum, mengkaji dan memeperhitungkan lebih dalam, secara komunikasi dan koordinasi pada semua *satkeholder* apakah pembentukan Organisasi Perangkat Daerah yang baru sangat mendukung penyelenggaraan pemerintah daerah dalam menacapai Visi kabuapten Aceh Tengah dengan melihat dari aspek kebutuhan dan potensi daerah, kemampuan keuangan maupun ketersediaan atau kemampuan Sumber Daya Manusiannya. Sehingga pembentukan Organisasi Perangkat Daerah berjalan secara Optimal.

⁶ Hasil wawancara penelitian dengan Asisten I bidang Pemerintahan Sekretariat Kab. Aceh Tengah, Drs. Mursyid, M.Si bertempat di Kantor Skretariat Daerah Kab. Aceh Tengah, tanggal 06 Juni 2017 pukul 09:00 WIB.

Setiap organisasi termasuk organisasi pemerintah dan pemerintah daerah, menghendaki agar visi dan misinya tercapai secara memuaskan serta senantiasa mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan dukungan sumberdaya manusia yang profesional. Sumberdaya manusia yang profesional apabila dapat bekerja berdasarkan standar baku, bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab serta dengan etos dan moralitas tinggi.

Penataan Organisasi ini dituangkan dalam Qanun Nomor 3 Tahun 2016 tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Aceh Tengah, yang baru di setujui dan disahkan pada bulan Februari 2017 sesuai dengan PP Nomor 18 Tahun 2016, maka Kabupaten Aceh Tengah saat ini kondisi Organisasi Perangkat Daerahnya terdiri dari Sekretariat Daerah yang meliputi tiga asisten sekretariat daerah dan delapan bagian, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat (DPRD) terdiri dari tiga bagian, 23 (dua puluh tiga) Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah yang terbagi atas enam berbentuk Badan dan enam berbentuk Kantor, 14 Kecamatan dan 295 Kampung/Desa. Kondisi Organisasi Perangkat Daerah ini menggambarkan bahwa Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah bertambah dari 14 dinas menjadi 23 dinas, sedangkan lembaga teknis daerah berkurang menjadi 12, artinya organisasi perangkat daerah Kabupaten Aceh Tengah menjadi lebih besar.

Kondisi yang terjadi di Kabupaten Aceh Tengah, setelah dikeluarkannya Peraturan Qanun Nomor 3 Tahun 2016 menunjukkan bahwa pembentukan struktur organisasi perangkat daerah masih jauh dari harapan. Fenomena yang dimaksud, yakni pembentukan organisasi perangkat daerah tidak melihat pada

potensi daerah, kebutuhan daerah, kemampuan keuangan, dan sumber daya manusia yang tersedia. Hal ini terlihat pada struktur organisasi yang gemuk. Akibat organisasi yang gemuk berdampak pada jumlah jabatan struktural bertambah banyak, namun tidak ditunjang dengan keberadaan sumber daya manusia dan kemampuan keuangan. Hal ini dapat dilihat masih banyak jabatan struktural yang belum diisi oleh aparatur, karena pangkat/golongan belum cukup untuk menduduki jabatan tersebut. Selain itu kondisi ini dapat mengundang kekecewaan masyarakat karena tidak jelasnya lembaga-lembaga Pemerintah yang menangani urusan-urusan tertentu. Hal ini mengakibatkan ketidaktaatan masyarakat kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku, karena rantai birokrasinya terlalu panjang dan juga menimbulkan biaya yang tinggi (*High Cost*).

Berdasarkan hasil Wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Aceh Tengah, Karimansyah I, SE, MM mengungkapkan bahwa :

“Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah tidak keberatan jika melakukan penataan organisasi perangkat daerahnya menurut yang diamanatkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 asalkan nantinya sesuai dengan kriteria dan kemampuan yang dimiliki oleh daerah baik dari segi SDM maupun SDA berdasarkan kebutuhan yang dimiliki daerah. Untuk saat ini Pemerintah Daerah telah melakukan perubahan terhadap Rancangan PP pengganti Nomor 18 Tahun 2016 yang disusun berdasarkan UU Nomor 23 Tahun 2014. Namun Pemerintah Daerah masih menyesuaikan Raperda yang disusun akan ditetapkan menjadi Qanun daerah agar lebih sempurna”⁷.

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi Setda Kabupaten Aceh Tengah, Amri Sujama, S.STP, M.Si bahwa:

⁷ Hasil wawancara penelitian dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Aceh Tengah, Karimansyah I, SE, M.M bertempat di Ruang Sekretaris Daerah Kabupaten Aceh Tengah, tanggal 07 Juni 2017 pukul 10:00 WIB.

“Sehubungan dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah baru saja mengesahkan Qanun nomor 3 tahun 2016 pada bulan februari 2017 tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Aceh Tengah. Walaupun UU no.23 tahun 2014 sudah lama terbit akan tetapi belum bisa berbuat banyak karena aturan operasionalnya baru saja dibuat. Organisasi Pemerintah Daerah dengan potensi Sumber daya Alam dan investasi yang ada saya kira dapat cepat untuk menyesuaikan. Walaupun PP Nomor 18 Tahun 2016 menurut kajian Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah masih banyak ketentuan yang perlu ditinjau lagi, karena tidak sesuai dengan kondisi daerah, tetapi Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah tetap berupaya untuk menyesuaikan sedangkan mengenai ketentuan-ketentuan yang dianggap tidak cocok pemerintah Kabupaten Aceh Tengah tidak mengadopsinya, sepanjang hal itu tidak mengganggu sistem pelayanan kepada masyarakat. Karena Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah berpendapat ketersediaan sumber daya aparatur tetap merupakan prioritas pertimbangan dalam penataan Organisasi Perangkat Daerah, karena bagaimanapun juga aparatur itu bagian dari rakyat. Walaupun diakui kualitas SDM aparatur masih jauh dari yang diharapkan masyarakat”⁸.

Berdasarkan dua pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah sudah melakukan penataan Organisasinya berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 merujuk pada PP Nomor 18 Tahun 2016, daerah dalam menyikapinya dan secara bertahap sudah mengarah dengan membuat Perda/Qanun dan pembentukan Organisasi Perangkat Daerah berdasarkan peraturan tersebut, walaupun tata kerja dan Tugas pokok dan fungsi masih dalam penyusunan dan belum disahkan.

e. Responsivitas

⁸ Hasil wawancara penelitian dengan Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Kabupaten Aceh Tengah, Amri Sujama, S.STP, M.Si bertempat di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah, tanggal 07 Juni 2017 pukul 10:00 WIB.

Pada prinsipnya organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah Secara khusus dan secara umum seluruh pemerintah daerah sumberdaya aparaturnya sulit dikategorikan sebagai sumberdaya manusia yang profesional, karena belum ada standar kerja yang spesifik untuk masing-masing jenis pekerjaan. Penilaian kinerja individual dilakukan hanya dengan menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pengganti Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) tidak efektif dalam melakukan evaluasi terhadap PNS di Kabupten Aceh Tengah yang lebih banyak mengukur aspek kinerja dan moralitas, bukan kualitas dan kuantitas kinerja pekerjaan. SKP juga memberi kewenangan yang terlampau besar pada individu untuk menentukan kinerjanya, sehingga membuat SKP tersebut dapat di terlihat mengada-ada.

Sejalan dengan upaya penataan kelembagaan perangkat daerah pada dasarnya penataan pegawai negeri sipil bertujuan untuk menciptakan Pegawai Negeri Sipil yang professional, bermoral, bersih dan bertanggung jawab sebagaimana yang dituntut oleh masyarakat. Upaya tersebut meliputi pembenahan terhadap keseluruhan aspek-aspek manajemen kepegawaian: perencanaan, pengadaan, penempatan dalam jabatan, pengembangan, penilaian kinerja, pemberhentian dan remunerasi.

Oleh karena itu dalam menyikapi perihal responsivitas pegawai tersebut, perlu dilaksanakan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada setiap satuan organisasi untuk menyusun peta jabatan, kompetensi jabatan, dan jumlah pegawai sesuai beban kerja organisasi. Hasil analisis jabatan tersebut dipergunakan sebagai bahan dalam pengisian jabatan dan untuk mengatasi kesenjangan antara

persediaan pegawai (pegawai yang ada) dengan kebutuhan pegawai sehingga nantinya diharapkan sesuai dengan tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat.

Dalam konteks penataan organisasi khususnya berhubungan dengan masalah resposivitas kepegawaian maka Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah melakukan pendistribusian pegawai kepada sejumlah organisasi yang telah dibentuk. Penempatan pegawai tersebut didasarkan pada latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai.

Promosi pegawai, khususnya yang akan menduduki jabatan struktural harus berpedoman pada UU Nomor 05 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan.

Namun kenyataannya terkadang ditemukan faktor lain diluar ketentuan yang berlaku justru menjadi faktor dominan penentuan promosi tersebut, dimana penilaian subjektif dari atasan terkadang lebih berpengaruh daripada penilaian objektif terhadap pegawai yang bersangkutan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Asisten III bidang Administrasi Umum Kabupaten Aceh Tengah Drs. Rijaluddin. MM mengatakan bahwa:

“Untuk kedepannya penataan pegawai seperti penempatan pegawai dalam jabatan akan mempertimbangkan kompetensi jabatan, jadi pegawai yang menempati jabatan harus sesuai dengan keahlian atau kemampuannya. Begitu juga dengan pengadaan dan rekrutmen pegawai akan dilakukan berdasarkan kebutuhan riil daerah yang selama ini hanya berdasarkan

kebijakan pemerintah Kabupaten Aceh Tengah dalam rangka untuk mengakomodir banyaknya angkatan kerja yang mencari kerja saja disamping itu dalam hal promosi jabatan, mengacu pada PP Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS dan masih dalam penyesuaian di daerah karena peraturan tersebut baru saja disahkan. Nantinya pada Pengembangan karir akan menerapkan sistem Merit secara terbuka dan merencanakan penempatan PNS dalam Jabatan tersebut sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi. Sehingga pengisian jabatan-jabatan struktural pada umumnya telah terpenuhi sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan semoga dengan pola karir aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah kedepannya lebih jelas dan kompetitif”.⁹

Dengan demikian diperoleh gambaran bahwa penempatan seseorang dalam jabatan tertentu sebagai bentuk promosi selain ditentukan oleh faktor-faktor yang telah ditentukan dalam PP Nomor 11 tahun 2017 sebagai teknis pelaksana dari UU Nomor 5 tahun 2014, juga harus mengikuti Sistem Merit berkompetisi secara terbuka atau dengan kata lain lelang jabatan untuk menduduki suatu jabatan.

Hal di atas juga didasarkan pada pandangan bahwa jabatan adalah kepercayaan, bukan perpaduan antara kemampuan dengan kepercayaan. Seseorang dapat saja duduk dalam suatu jabatan struktural tanpa memiliki kompetensi dalam bidangnya sepanjang dipercaya oleh pimpinan. Gejala semacam itu meluas dimana-mana, terlebih lagi pada masa UU Nomor 32 Tahun 2004, dimana Kepala Daerah mempunyai kewenangan yang sangat luas dibidang kepegawaian (lihat pasal 130 UU Nomor 32 Tahun 2004). Apabila pola semacam itu dilanjutkan, maka akan sulit bagi Pemerintah Daerah memperoleh sumberdaya aparatur yang profesional. Padahal dalam era otonomi daerah sekarang ini yang

⁹ Hasil wawancara penelitian dengan Asisten III bidang Adm. Umum Kab. Aceh Tengah Drs. Rijaluddin bertempat di Ruang kerja asisten III Kab. Aceh Tengah, tanggal 13 Maret 2018 pukul 01:30 WIB.

berorientasi pada pelayanan publik dan kompetisi global, sumberdaya aparatur yang profesional merupakan kebutuhan mutlak.

Menyadari pentingnya sumber daya yang berkualitas serta didukung oleh latar belakang pendidikan yang memadai maka, Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah saat ini telah melakukan upaya ke arah tersebut walaupun masih ada juga sejumlah pejabat yang menduduki jabatan tertentu tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Sebagai contoh masih adanya Beberapa Camat yang diduduki oleh lulusan SMA, bekas Guru pengajar dan pangkat/gol yang tidak cukup dipaksakan menduduki jabatan tersebut dengan kenaikan pangkat sampai tiga kali yang maksimal kenaikan pangkat pilihan hanya dua kali padahal dari segi kapabilitas dan kompetensi masih banyak yang lebih mampu dan mempunyai pendidikan yang lebih tinggi.

Dilihat dari disiplin ilmu sumber daya aparatur yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah dalam melaksanakan kegiatan pelayanan saat ini masih kurang, selain itu pelayanan kepada masyarakat masih dirasakan belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari sistem pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sering menimbulkan ketidakpuasan, seperti tampak dari banyaknya keluhan dari berbagai pihak tentang kurang lancarnya pelayanan kepada masyarakat, mutu pelayanan masih rendah prosedur pelayanan yang berbelit-belit, perilaku aparat yang kurang ramah dan kurang tanggap dalam memberikan pelayanan, penguluran waktu penyelesaian urusan serta diskriminasi dalam pelayanan. Pernyataan di atas lebih cenderung mengatakan bahwa rendahnya kinerja Organisasi Perangkat Daerah disebabkan penempatan pegawai yang tidak

sesuai dengan kompetensi jabatan disamping memang kualitas SDM aparatumnya juga masih kurang.

Berdasarkan data dilapangan bahwa didapat gambaran bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam melakukan penataan organisasi khususnya berhubungan dengan masalah pendistribusian pegawai pada sejumlah OPD yang telah dibentuk lebih banyak didasarkan pada persyaratan administratif saja. Hal ini disebabkan praktik-praktik manajemen kepegawaian yang masih belum mengikuti prinsip-prinsip manajemen SDM. Hal ini terlihat dari sistem pengadaan Pegawai yang tidak didasarkan pada kebutuhan riil daerah, dalam rangka untuk mewujudkan visi dan misi Daerah Kabupaten Aceh Tengah, namun disesuaikan dengan ketersediaan anggaran untuk belanja pegawai. Selain itu kebutuhan pegawai berdasarkan jenis keahlian dan keterampilan yang benar-benar dibutuhkan oleh masing-masing organisasi belum dilakukan karena struktur organisasi yang ada masih belum ideal. Akhimya, kualifikasi pegawai yang direkrut tidak selalu sesuai dengan formasi jabatan.

Berdasarkan Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Perencanaan dan Kesejahteraan Aparatur Kabupaten Aceh Tengah Huddin SE, MM sebagai berikut:

“Untuk saat ini sumber daya manusia yang ada di Kabupaten Aceh Tengah memang belum maksimal, dalam arti meskipun kualitasnya kurang tetapi roda pemerintahan harus tetap berjalan. Menurutnya pengisian jabatan hanya menunggu waktu, bukan variabel konstan. Perangkat Daerah baik di sekretariat, Dinas-dinas maupun Lembaga Teknis Daerah yang ada masih membutuhkan waktu untuk memacu kinerjanya, hal ini karena Kabupaten

Aceh Tengah teru memperbaiki dan menata manajemen kepegawaian untuk penyelenggaraan Pemerintahan yang optimal”¹⁰.

Dari pernyataan tersebut sepertinya ada kesan bahwa meskipun secara kualitas dan kuantitas pegawai yang ada di Kabupaten Aceh Tengah saat ini masih terbatas bukan berarti kegiatan pemerintahan tidak dapat berjalan dan justru dengan segala keterbatasan yang dimilikinya maka Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah akan memacu kinerjanya dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Menurut analisis Peneliti, kenyataan di atas dapat terjadi disebabkan beberapa faktor antara lain pertama adanya keterbatasan jumlah personil yang memiliki keahlian tertentu yang diperlukan sebagai akibat dari pola rekrutmen pegawai baru yang tidak sesuai dengan kebutuhan nyata daerah, kedua adanya kurang pahaman dari pejabat yang bertanggung jawab dalam pengelolaan kepegawaian untuk menginterpretasikan spirit dari peraturan kepegawaian yang baru yang berbeda dengan peraturan kepegawaian sebelumnya, ketiga adanya kepentingan-kepentingan dari pihak elit sebagai pengguna dan penentu penempatan seorang pejabat dalam jabatan tertentu seras komitmen pimpinan yang rendah untuk memperbaiki sistem birokrasi yang ada.

Mestinya Pemerintah Daerah dalam hal ini para pemegang jabatan dapat memfasilitasi pengembangan usaha ini, sehingga masyarakat itu tidak selalu berpikiran ingin jadi pegawai negeri saja. Hal ini berdasarkan data peneliti

¹⁰ Hasil wawancara penelitian dengan Kepala Bidang Perencanaan dan Kesejahteraan Aparatur Kabupaten Aceh Tengah, Huddin SE, MM bertempat di Ruang kerja BKPSDM Kab. Aceh Tengah, tanggal 07 Juni 2017 pukul 12:00 WIB.

dilapangan bahwa setiap pembukaan penerimaan Calon PNS hampir secara menyeluruh pencari kerja dari semua kecamatan datang untuk mendaftarkan diri.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi dan Informasi Aparatur BKPSDM Aceh Tengah, Maryani, S.Ag, Bahwa :

“untuk dapat melaksanakan pembinaan sebagaimana dimaksud di atas, Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah akan melaksanakan pembinaan pegawai sesuai dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok kepegawaian yang dijadikan sebagai landasan yang kuat dalam melaksanakan pembinaan secara terarah dan teratur, selain itu pembinaan pegawai juga dilakukan melalui pemenuhan terhadap kebutuhan pegawai” antara lain, yaitu:

1. Pemberian kesempatan/dorongan untuk mengembangkan karier;
2. Pendisiplinan terhadap aturan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi yang tinggi;
3. Pemberian istirahat yang memadai;
4. Pemberian penghargaan atas Jasa atau kebaktiannya terhadap organisasi, baik material maupun immaterial;
5. Pemberian kesempatan berhimpun dalam organisasi pegawai;
6. Pemberian fasilitas kerja maupun sosial yang adil;
7. Keselamatan, keamanan dan kesehatan kerja
8. Pemberian perangsang
9. Pemberian atau pengaturan rekreasi¹¹.

Menyadari akan pentingnya pelayanan prima terhadap masyarakat, maka menurut peneliti Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam Penataan Pegawai secara komprehensif harus lebih giat melakukan perbaikan dengan kerja keras di segala bidang dalam meningkatkan kualitas PNS. Adapun kriteria-kriterianya menurut peneliti yang harus diperhatikan oleh Pemerintah Daerah adalah sebagai berikut:

- a) Kemampuan kerja aparatur dalam hal ini meliputi peningkatan produktivitas kerja pegawai, Peningkatan kompetensi dan ketrampilan pegawai, serta

¹¹ Hasil wawancara penelitian dengan Kepala Bidang Mutasi dan Informasi Aparatur BKPSDM Aceh Tengah, Maryani, S.Ag bertempat di Ruang kerja BKPSDM Kab. Aceh Tengah, tanggal 07 Juni 2017 pukul 09:00 WIB.

kemampuan untuk bekerja sama, dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan tepat pada waktunya.

- b) Pembinaan dan pengembangan motivasi pegawai dalam hal ini pegawai dalam bekerja dan memberikan pelayanan harus benar-benar dari kemauan dan motivasi yang kuat tidak berdasarkan keterpaksaan dan melaksanakan pekerjaan karena takut mendapat sanksi sehingga untuk kedepannya bisa mendapatkan hasil yang maksimal.
- c) Responsibilitas, dalam hal ini pegawai harus cepat tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, tanggap terhadap kritik baik dari masyarakat maupun terhadap saran dan kritikan dari atasan serta kesesuaian antara hasil kerja dengan program kerja yang sudah direncanakan.
- d) Akuntabilitas, dalam hal ini pembinaan serta pengarahan kepada pegawai dalam memberikan layanan harus benar-benar bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan, disamping itu Pemerintah Daerah juga harus mengetahui kebutuhan pegawai.

f. Ketepatan

Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, kepala daerah dibantu oleh perangkat daerah. Secara umum perangkat daerah terdiri dari unsur staf yang membantu penyusunan kebijakan dan koordinasi, diwadahi dalam Lembaga Sekretariat, unsur pendukung kepala daerah dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik, diwadahi oleh Lembaga Teknis Daerah, serta unsur pelaksana urusan daerah diwadahi dalam Lembaga Dinas Daerah.

Seiring dengan berlakunya Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014

teknis pelaksanaan merujuk pada PP nomor 18 Tahun 2016 maka dasar utama penyusunan perangkat daerah dalam bentuk suatu organisasi adalah adanya urusan pemerintahan yang perlu ditangani, namun, tidak berarti bahwa setiap penanganan urusan dibentuk ke dalam organisasi tersendiri.

Dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah jauh lebih banyak bila dibandingkan dengan urusan pemerintahan yang tetap menjadi wewenang pemerintah pusat. Oleh karena itu Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah harus benar-benar dapat mempelajarinya dan menyikapinya dengan cermat, sehingga pembentukan Organisasi Perangkat Daerah sesuai dengan ketentuan tersebut dan berdasarkan urusan-urusan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah sebagaimana yang diatur dalam Bab IV urusan Pemerintahan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014. Menurut Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014, urusan pemerintahan absolut yang sepenuhnya tetap menjadi kewenangan pemerintah pusat adalah : politik luar negeri, pertahanan, keamanan, yustisi, moneter dan fiskal nasional dan agama.

Pembagian urusan pemerintahan, ditempuh melalui mekanisme penyerahan atau pengakuan atas usul daerah terhadap bagian urusan-urusan pemerintahan yang akan diatur dan diurusnya. Berdasarkan usulan tersebut, pemerintah pusat melakukan verifikasi terlebih dahulu sebelum memberi pengakuan atas bagian urusan-urusan yang akan dilaksanakan oleh daerah. Sementara itu, terhadap bagian urusan yang saat ini masih menjadi urusan pemerintah pusat, dengan kriteria tersebut dapat diserahkan kepada daerah.

Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah tengah melakukan penataan Organisasi Perangkat Daerah sesuai PP Nomor 18 Tahun 2016 pada awal Tahun 2017. Penataan Organisasi Pemerintah Daerah dilakukan sekaligus dan tidak bertahap serta terlihat tergesa-gesa sehingga tidak sesuai dengan kemampuan keuangan dan sumber daya manusianya, karena penataan kelembagaan tidak hanya mencakup jumlah, jenis, struktur organisasi serta nomenklatur kelembagaan akan tetapi secara komprehensif mencakup keseluruhan faktor yang mempengaruhi pelaksanaan tugas dan fungsi sebuah organisasi dengan pengkajian lebih dalam agar optimal.

Oleh karena itu Pemerintah Aceh Tengah harus benar-benar dapat mengkaji dan memahami dengan benar Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, agar proses penataan Organisasi Perangkat Daerah nantinya bisa dilaksanakan dalam kapasitas untuk mengakomodasi adanya perubahan yang nyata sehingga diharapkan dalam melakukan restrukturisasi birokrasi adalah penyederhanaan birokrasi pemerintah yang diarahkan untuk mengembangkan organisasi yang lebih proporsional berdasarkan kebutuhan nyata daerah dan kewenangan urusan pemerintahan. Untuk mewujudkan tujuan tersebut harus ada Komitmen Pimpinan dan *Political Will* bersama antara para birokrat pemerintahan dan DPRD serta komitmen semua pihak dalam menciptakan birokrasi yang jauh lebih baik dari sebelumnya.

Berdasarkan data dari lapangan bahwa pada saat ini Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah sudah mulai melaksanakan evaluasi terhadap Qanun Nomor 51 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat

Daerah Kabupaten Aceh Tengah, Qanun Nomor 52 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah DPRK Aceh Tengah dengan dikeluarkannya Qanun nomor 3 tahun 2016 tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Aceh Tengah serta RPP tentang Pembentukan dan Penambahan Kecamatan dari 14 menjadi 20 Kecamatan sudah dibentuk dan tinggal di sahkan lewat paripurna nanti.

Hal ini menurut Asisten I Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah, Drs. Mursyid, M.Si mengatakan bahwa :

“Qanun tentang pembentukan dan susunan Oganisasi Perangkat daerah yakni Qanun Nomor 3 Tahun 2016 dinilainya sudah tepat walaupun belum maksimal pelasaannya karena hal ini telah mengacu pada PP Nomor 18 Tahun 2016 yang nantinya akan menyesuaikan dengan UU Nomor 23 Tahun 2014. Hal ini dapat dilihat dengan pembentukan Dinas-dinas bertambah signifikan, dan pembentukan beberapa bagian menjadi badan (Lembaga Teknis Daerah). Disamping itu karena mendesaknya kebutuhan daerah yang mendesak dan menginginkan terjadinya walaupun menurutnya perubahan tersebut dilaksanakan enam bulan yang lalu”¹².

Menurut Penulis Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah memang benar kalau melakukan perubahan secara komprehensif berlandaskan PP Nomor 18 Tahun 2016 hanya saja pemerintah daerah juga terlalu terburu-buru dan lamban dalam menyikapi hal ini padahal Qanun baru ditetapkan 6 bulan yang lalu. Disamping itu pemerintah daerah dalam melakukan perubahan tanpa melalui pengkajian secara akademis, perhitungan volume beban kerja dan analisis terlebih dahulu dengan melibatkan unsur-unsur lain dari masyarakat seperti LSM, dari

¹² Hasil wawancara penelitian dengan Asisten I bidang Pemerintahan Sekretariat Kabupaten Aceh Tengah, Drs. Mursyid, M.Si bertempat di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah, tanggal 06 Juni 2017 pukul 09:00 WIB.

akademisi seperti Perguruan Tinggi, serta tenaga-tenaga ahli lainnya yang merupakan *stakeholder* Pemerintah Daerah yang nantinya akan terwujud Organisasi yang dinamis sesuai dengan Kebutuhan dan kemampuan daerah. Padahal menurut penjelasan dan ruh dari PP Nomor 18 tahun 2016 tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah bahwa kriteria yang dipakai dalam menyusun Organisasi perangkat Daerah harus berdasarkan efisiensi, efektivitas, pembagian habis tugas, rentang kendali, tata kerja yang jelas, fleksibilitas, Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah, dan intensitas Urusan Pemerintahan dan potensi Daerah.

Sehubungan dengan Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, Asisten I Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah, Drs. Mursyid, M.Si menjelaskan

“Sehubungan dengan diberlakukannya UU Nomor 23 Tahun 2014 Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam waktu dekat akan melakukan perubahan terhadap Organisasi Perangkat Daerahnya, walaupun Qanun No. 3 Tahun 2016 baru di tetapkan oleh Pemerintah Daerah, karena demi efisiensi dan efektifnya OPD untuk kedepannya, Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah akan mengadakan perubahan secara bertahap. Sebagai Contoh dulunya ada pengaturan yang masih berlandaskan PP Nomor 41 Tahun 2007 maka untuk kedepannya akan disesuaikan dengan PP Nomor 18 Tahun 2016. Sebenarnya PP No.41 Tahun 2007 itu menurut hemat saya masih banyak kekurangan-kekurangannya dan ada kesan Pemerintah Pusat untuk meresentralisasi kewenangan pemerintah yang telah diakui menjadi kewenangan daerah, dan mudah-mudahan dengan lahirnya PP No. 18 tahun 2016 ini lebih dilakukan penyempumaan-penyempumaan sebagaimana banyaknya aspirasi-aspirasi yang disarankan dari daerah”¹³.

Hadirnya UU Nomor 23 Tahun 2014 ini adalah merupakan kesempatan yang sangat baik karena ada pengendalian kepada daerah dan arah pembentukan

¹³ Hasil wawancara penelitian dengan Asisten I bidang Pemerintahan Sekretariat Kabupaten Aceh Tengah, Drs. Mursyid, M.Si bertempat di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah, tanggal 06 Juni 2017 pukul 09:00 WIB.

perangkat daerah lebih jelas. Disamping itu perangkat daerah dibentuk berdasarkan urusan-urusan yang ditangani, sehingga ada pertimbangan faktor politis, semua tugas dan fungsi perangkat ditempatkan sesuai dengan urusan yang ditanganinya. Hanya saja yang perlu diperhatikan adalah Keterkaitan dengan urusan yang ditangani ini juga tidak pernah terlepas dari faktor ketersediaan SDM yang akan melaksanakan urusan tersebut. semestinya aspek SDM ini menjadi perhatian utama disamping harus didukung dengan SDA yang tersedia, apakah mampu melaksanakan urusan-urusan sebagaimana yang dituangkan dalam Undang-Undang No.23 Tahun 2014 tersebut. menjadi kewenangan Kabupaten Aceh Tengah dan sepanjang masih dalam koridor yang sah. Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah mampu melaksanakannya dengan tujuan untuk kesejahteraan masyarakat, tetapi menjadi dasar pertimbangan dalam penataan Organisasi Perangkat Daerah harus memperhatikan SDM personilnya. Menurut mereka Kondisi Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Aceh Tengah saat ini memang perlu penataan, tidak hanya kelembagaannya tapi juga personilnya. Karena bagaimanapun baiknya hasil penataan Organisasi kalau tidak diikuti dengan penataan SDMnya, tidak akan memberikan perubahan apapun kepada kelembagaannya¹⁴.

Dari pernyataan di atas menurut analisis penulis bahwa yang lebih penting dan menjadi perhatian Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah adalah kualitas SDM terutama SDM Aparatur selaku penyelenggara pelayanan publik. Karena apabila penataan Organisasi Perangkat Daerah tidak di ikuti

dengan Penataan Personilnya, maka tidak akan memberikan perubahan kearah perbaikan. Disamping itu apabila suatu Ketika terjadi perubahan maka Pemerintah daerah juga perlu melakukan sosialisasi terlebih dahulu sehingga Daerah mampu mengambil langkah-langkah startegis guna mengantisipasi dampak yang muncul dari penerapan peraturan yang sesuai dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 serta penataan organisai yang optimal.

Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa seiring dengan berlakunya UU Nomor 23 Tahun 2014 maka dasar utama penyusunan perangkat daerah dalam bentuk suatu organisasi adalah adanya urusan pemerintahan absolut, urusan pemerintahan konkuren dan urusan pemerintahan umum. Dalam penyelenggaraan otonomi luas, urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah, jauh lebih banyak bila dibandingkan dengan urusan pemerintahan yang tetap menjadi wewenang pemerintah pusat. Di samping itu, bagian tertentu urusan pemerintahan lainnya yang berskala nasional, yang tidak diserahkan kepada daerah. Selain enam urusan pemerintahan yang telah diuraikan di atas, sisanya menjadi wewenang pemerintah daerah.

Disamping itu menurut Pasal 12 ayat (3) UU Nomor 23 Tahun 2014 bahwa urusan Pemerintahan Kabupaten/Kota yang bersifat pilihan adalah meliputi urusan pemerintahan yang secara nyata ada di daerah dan berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kondisi, kekhasan, dan potensi unggulan daerah, seperti Kelautan dan perikanan, Pariwisata, Pertanian, Kehutanan, Energi dan sumber daya mineral, Perdagangan, Perindustrian dan Transmigrasi.

Mengagapi hal tersebut berdasarkan dengan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi setda Kabupaten Aceh Tengah, Amri Sujama, S.STP, M.Si bahwa:

“Pembagian urusan tetap menjadi perhatian Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah namun di dalam penataan organisasi pemerintah daerah disesuaikan dengan kebutuhan daerah. Oleh karenanya, Pemerintah Daerah secepatnya akan melakukan penataan organisasi pemerintah daerahnya yang mengarah pada draft akhir PP 18 Tahun 2016”¹⁵

Dilihat dari beberapa kriteria dan ketentuan yang ada di atas agar adanya konsistensi sistem antara aturan yang lebih tinggi (dari pusat) dan aturan yang di daerah walaupun dengan keterbatasan yang ada Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah sudah siap untuk melakukan penataan organisasi daerahnya dengan harapan agar bisa mengoptimalkan penataan organisasi pemerintah daerah Sesuai UU Nomor 23 Tahun 2014 yang lebih menyentuh kepada pelayanan masyarakat. Hanya saja Pemerintah Daerah harus terus melengkapi Tata kerja dan tugas pokok dan fungsi organisasi pemerintah daerah Kabupaten Aceh Tengah yang belum ada dan menyempurnakan pembentukan organisasi seiring baru berlakunya Qanun nomor 3 tahun 2016.

2. Langkah-Langkah Strategis Yang diambil Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam Rangka Persiapan Penerapan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pejabat Pemerintah Daerah sebagaimana yang telah dikemukakan di depan, bahwa Perangkat Daerah yang ada saat ini sangat tidak optimal dan masih ada yang tumpang tindih tugas

¹⁵ Hasil wawancara penelitian dengan Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Kabupaten Aceh Tengah, Amri Sujama, S.STP, M.Si bertempat di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah, tanggal 07 Juni 2017 pukul 10:00 WIB.

dan fungsinya antara satu unit kerja dengan unit kerja yang lain, sehingga terjadi rebutan tugas dan fungsi. Dari aspek jumlah Perangkat Daerah maupun Susunan Organisasi (jumlah jabatan struktural pada masing-masing unit kerja sudah sangat tidak efisien dan efektif, karena pembengkakan struktur tidak diikuti dengan volume sumber daya aparaturanya). Sementara dari aspek bidang urusan yang ditangani masih ada unit kerja yang disusun tidak berdasarkan bidang urusan yang ditangani.

Terlepas dari masih ada beberapa kelemahan dalam UU Nomor 23 Tahun 2014 yang dalam pelaksanaannya nanti diperkirakan akan mengalami hambatan, namun demikian Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah harus tetap mengambil upaya atau langkah-langkah strategis. Beberapa pendapat dikemukakan oleh sejumlah pejabat dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah, antara lain adalah:

Berdasarkan hasil Wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Aceh Tengah, Karimansyah I, SE, MM mengatakan bahwa :

“Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah tidak keberatan jika melakukan penataan organisasi perangkat daerahnya menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 asalkan nantinya sesuai dengan kriteria, kebutuhan dan kemampuan yang dimiliki oleh daerah baik dari segi SDM maupun SDA. Pemerintah Daerah tengah melakukan perubahan terhadap OPDnya, walaupun PP No. 18 Tahun 2016 baru ditetapkan oleh Pemerintah Pusat, karena demi efisiensi dan efektifnya OPD untuk kedepannya maka sambil menunggu Ketetapan tata kerja dan sebagai alat kelancaran penyelenggaraan pemerintah daerah. Pemerintah Daerah akan mengadakan perubahan yang mengarah kesana secara bertahap dengan langkah awal menetapkan Qanun nomor 3 Tahun 2016 tentang susunan dan pembentukan OPD Kabupaten Aceh Tengah agar tidak terjadi

kesalahan dalam pelaksanaannya dan nantinya kita lakukan evaluasi”¹⁶

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah Amri Sujama, SSTP, M.Si bahwa:

“Sehubungan dengan diberlakukannya UU Nomor 23 tahun 2014 Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah belum bisa berbuat banyak walaupun Qanun OPD terbaru telah dikeluarkan, sehingga sambil menunggu ditetapkannya peraturan pendukung teknis penyelenggaraan perangkat daerah, pemerintah daerah terus secara bertahap membenahi apa yang kurang pas. Bagian Organisasi Setda Kabupaten Aceh Tengah juga akan melakukan pengkajian-pengkajian dalam penerapan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 beserta peraturan pelaksanaannya dan membuat rekomendasi kepada Sekretaris Daerah alternatif-alternatif kebijakan yang perlu diambil Pemerintah Daerah, salah satu di antaranya pelaksanaan tes kompetensi jabatan atau sistem merit sesuai UU No. 5 Tahun 2015 tentang ASN. Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah tetap berupaya untuk menyesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan daerah sedangkan mengenai ketentuan-ketentuan yang dianggap tidak cocok pemerintah Kabupaten Aceh Tengah tidak mengadopsinya, sepanjang hal itu tidak mengganggu sistem pelayanan kepada masyarakat. Karena Pemerintah Daerah berpendapat ketersediaan SDM tetap merupakan prioritas pertimbangan dalam penataan Organisasi Perangkat Daerah. Walaupun diakui kualitas SDM aparatur masih jauh dari yang diharapkan masyarakat”¹⁷

Hal ini menurut Asisten I Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Drs. Musyid, M.Si mengatakan bahwa :

“Sehubungan dengan diberlakukannya UU Nomor 23 Tahun 2014 Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam tahun ini melakukan perubahan terhadap Organisasi Perangkat Daerahnya sesuai dengan PP Nomor 18 Tahun 2016, Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah akan

¹⁶ Hasil wawancara penelitian dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Aceh Tengah, Karimansyah I, SE, M.M bertempat di Ruang Sekretaris Daerah Kabupaten Aceh Tengah, tanggal 07 Juni 2017 pukul 10:00 WIB.

¹⁷ Hasil wawancara penelitian dengan Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Kabupaten Aceh Tengah, Amri Sujama, S.STP, M.Si bertempat di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah, tanggal 07 Juni 2017 pukul 10:00 WIB.

mengadakan perubahan secara bertahap dengan ditetapkannya Qanun 3 Tahun 2016 yang baru di sahkan maka dari Pemerintah daerah terus mengevaluasi dan melengkapi apa yang kurang agar tidak terjadi kekliruan saat pelaksanaannya. Langkah yang dipersiapkan oleh Pemda seperti memberikan pemahaman-pemahaman dan memotivasi pegawai kepada pegawai mengenai kebijakan akan terjadi sebagai akibat penataan perangkat daerah, memprogramkan Anggaran untuk pegawai yang mau mengambil pensiun dini sesuai dengan UU No.5 tahun 2014 yang batas usia pensiun disepakati tetap 58 tahun serta mempersiapkannya dengan mendata pegawai di atas 50 tahun yang dianggap tidak layak kerja, kemungkinan akan diambil kebijakan pensiun dini”¹⁸.

Pendapat yang dikemukakan oleh pejabat di atas, Peneliti dapat menarik suatu kesimpulan bahwa dalam rangka penerapan PP Nomor 18 tahun 2016 tersebut langkah-langkah strategis yang harus dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah adalah sebagai berikut:

1. Melakukan sosialisasi UU Nomor 23 Tahun 2014 dan PP nomor 18 Tahun 2016 tersebut dikalangan pegawai dan khususnya para pejabat struktural jika nantinya ada perubahan Organisasi Perangkat Daerah yang di susun berdasarkan kriteria tersebut.
2. Membentuk Tim khusus dan tim Anjab yang terdiri dari para pejabat pada Badan Eksekutif Daerah dan dari Badan Legislatif Daerah serta unsur masyarakat, LSM, Parpol dan mahasiswa dalam mengkaji dan meneliti Peraturan Pemerintah yang berhubungan dengan organisasi perangkat daerah serta langkah-langkah antisipasi yang harus dipersiapkan apabila dilakukan perubahan OPD dan memperhatikan keterkaitan dengan urusan yang

¹⁸ Hasil wawancara penelitian dengan Asisten I bidang Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah, Drs. Mursyid, M.Si bertempat di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tengah, tanggal 06 Juni 2017 pukul 09:00 WIB.

ditangani, beserta pengelompokan Organisasi Perangkat Daerah berdasarkan rumpunnya pada saat penat.

3. Memberikan pemahaman-pemahaman dan memotivasi pegawai kepada pegawai mengenai kebijakan akan terjadi sebagai akibat penataan perangkat daerah, seperti menawarkan dan memprogramkan Anggaran untuk pegawai yang mau mengambil pensiun dini sesuai dengan UU nomor 5 tahun 2014 tentang ASN dimana jika tidak memenuhi syarat tidak akan mendapat uang pensiun sedangkan batas usia pensiun disepakati tetap 58 tahun serta mempersiapkannya dengan mendata pegawai di atas 50 tahun yang dianggap tidak layak kerja.
4. Membuat kajian-kajian akademis terhadap ketentuan-ketentuan yang diatur dalam rangka persiapan penerapan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 dan PP 18 Tahun 2016 beserta peraturan pelaksanaannya dan alternatif-alternatif kebijakan yang perlu diambil Pemerintah Daerah salah satu di antaranya pelaksanaan tes *Assessment* kompetensi jabatan dengan tetap berupaya untuk menyesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan daerah disamping ketersediaan sumber daya aparatur tetap merupakan prioritas pertimbangan dalam penataan Organisasi Perangkat Daerah karena kualitas SDM aparatur masih jauh dari yang diharapkan masyarakat. bila perlu mendatangkan tim pemantau OPD dari pusat untuk membuat seminar-seminar yang berhubungan dengan pelaksanaan UU Nomor 23 Tahun 2014
5. Dalam hal pengisian jabatan perlu dilakukan *fit* dan *profer test* serta *Sistem Assessment* (lelang jabatan) sehingga diperoleh pejabat yang tepat untuk

jabatan yang tepat pula. Dan khusus untuk eselon II perlu dibatasi usia hanya sampai 58 tahun untuk mempercepat pengkaderan alih generasi walaupun di UU ASN batas usia pensiun Pejabat Pimpinan Tinggi sampai 60 Tahun.

6. Melakukan perubahan melalui pengkajian secara akademis, perhitungan volume beban kerja dan analisis terlebih dahulu dengan melibatkan unsur-unsur lain dari masyarakat seperti LSM, dari akademisi seperti Perguruan Tinggi, serta tenaga-tenaga ahli lainnya yang merupakan *stake holder* Pemerintah Daerah yang nantinya akan terwujud organisasi yang dinamis sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah.
7. Mempersiapkan tenaga fungsional dengan mengikutkan pegawai diklat fungsional sesuai dengan minat dan kemampuan masing-masing yang disesuaikan dengan jabatan fungsional yang ditetapkan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara karena kualitas SDM aparatur masih jauh dari yang diharapkan.

C. Pembahasan

1. Kebijakan Penataan Organisasi Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah

Peraturan Pemerintah nomor 18 Tahun 2016 Sebagaimana dalam produk Peraturan Pemerintah tersebut, masa penyesuaian terhadap Peraturan Pemerintah selambat-lambatnya 6 (enam) bulan sejak ditetapkannya Peraturan tersebut. Dengan demikian Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah sebelum terbit Peraturan Pemerintah ini telah menyiapkan diri mulai sekarang mengingat waktu penyesuaiannya terlalu singkat yaitu dengan mengkaji PP nomor 18 Tahun 2016, sedangkan berdasarkan hasil penelitian dilapangan Pemerintah Kabupaten Aceh

Tengah dalam melakukan kegiatan penataan kelembagaan prosesnya melalui beberapa tingkat pembahasan. Hal ini dimaksudkan agar daerah dapat menyiapkan diri dengan sebaik-baiknya dalam penataan organisasi dan kepegawaiannya.

Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah sebaiknya melakukan pengkajian ulang draft Rancangan Perubahan Organisasi Perangkat Daerah yang telah disusun berdasarkan PP No. 18 Tahun 2016. Kebijakan yang sebaiknya dilakukan adalah dengan melakukan penataan Organisasi Perangkat Daerah yang sesuai dengan potensi dan masalah daerah dalam rangka mendukung tercapainya visi dan misi Daerah Kabupaten Aceh Tengah

Penataan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Aceh Tengah sebagaimana diungkapkan oleh Wiliam N Dunn sebagai berikut:

1) Efektifitas

Sebagai salah satu produk kebijakan, sudah tentu upaya untuk melakukan penataan organisasi perangkat daerah dilakukan agar tercipta organisasi perangkat daerah yang dapat mengayomi dan melayani masyarakat. Efektifitas dalam hal ini berkaitan erat dengan pola struktur organisasi yang di terapkan dalam pelaksanaan penataan organisasi perangkat daerah, dalam hal ini Mencapai tahapan mobilisasi (*achieve mobilization*) : proses yang mendorong tumbuhnya energi yang dibutuhkan untuk memfasilitasi proses tranformasi, motivasi dan komitmen aparatur khususnya pimpinan/kepala daerah memperhitungkan dan mengkaji secara mendalam pembentukan organisasi

serta pemangkasan birokrasi sesuai kebutuhan, potensi dan kemampuan Keuangan daerah Kabupaten Aceh Tengah.

2) Efisiensi

Menurut William N Dunn efisiensi berkenaan dengan jumlah usaha yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat efektivitas tertentu, hal ini berkaitan dengan menciptakan kejelasan arah potensi dan komitmen pada misi sebagai acuan kerja dalam mencapai visi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dengan melakukan perencanaan yang jelas, terukur dan terarah serta kejelasan hirarki kebijakan agar berjalan sesuai rencana. Dalam hal ini Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah belum melaksanakan penataan organisasi dengan efisien.

3) Kecukupan

William N. Dunn mengemukakan bahwa kecukupan berkenaan dengan seberapa jauh suatu tingkat efektivitas memuaskan kebutuhan, nilai, atau kesempatan yang menumbuhkan adanya masalah, Menyusun model ekonomik (*construct an economic model*) : pandangan lebih rinci bagaimana suatu nilai diciptakan organisasi yakni budaya kerja memberikan kreatifitas dan inovasi pada aparatur yang berorientasi pada hasil kinerja pegawai pemerintah daerah Kabupaten Aceh Tengah. Pembenahan infrastruktur fisik (*align the physical infrastructure*) : salah satu ukuran yang sangat penting terhadap arah dan strategi suatu organisasi dalam artian sarana-prasarana infrastruktur yang dibutuhkan organisasi pemerintah daerah dalam menunjang

kualitas kinerja pegawai dan organisasi pemerintah daerah Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah.

4) Kerataan

Kerataan atau kesamaan oleh William N. Dunn menyatakan bahwa kriteria kesamaan (equity) erat berhubungan dengan rasionalitas legal dan sosial dan menunjuk pada distribusi akibat dan usaha antara kelompok-kelompok yang berbeda dalam masyarakat. Penataan kelembagaan struktur organisasi pada sektor publik diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Pada dasarnya peraturan tersebut mengatur penyusunan dan pembentukan organisasi perangkat daerah dengan prinsip tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*) berdasarkan beban kerja yang sesuai kondisi nyata masing-masing daerah. Hal ini sejalan dengan prinsip penataan organisasi Perangkat Daerah yang bertujuan membentuk Organisasi Perangkat Daerah yang rasional, proporsional, efektif, dan efisien.

Dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, daerah dituntut untuk menyesuaikan kembali jumlah organisasi yang ada di daerah. Dalam konteks ini diharapkan mampu menciptakan perangkat daerahnya yang lebih efisien dan efektif serta memberi ruang yang lebih besar bagi masyarakat dalam penyelenggaraan pembangunan di daerah. Ketentuan pasal 212 ayat (1) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 menyatakan bahwa Organisasi Perangkat Daerah ditetapkan dalam peraturan Daerah atau Qanun dengan memperhatikan faktor-faktor tertentu dan berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016.

5) Responsifitas

Menurut William N. Dunn menyatakan bahwa responsivitas (*responsiveness*) berkenaan dengan seberapa jauh suatu kebijakan dapat memuaskan kebutuhan, preferensi, atau nilai kelompok-kelompok masyarakat tertentu

- a. usaha menghubungkan pola pikir organisasi dengan lingkungannya dalam konsistensi dan profesionalitas aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah untuk mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan dengan bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- b. Mengembangkan bisnis yang baru (*invent new business*) : strategi untuk membangun kemampuan organisasi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah melalui pendekatan kemitraan dalam bentuk menjalin komunikasi dan intensitas koordinasi antar lini organisasi pemerintah daerah maupun dengan pemerintah pusat.
- c. Mengubah peraturan melalui teknologi informasi (*change the rule through information technology*): usaha memanfaatkan teknologi sebagai dasar mencari jalan baru menghadapi kompetensi dengan mempercepat penyelesaian pekerjaan dan meminimalisir tingkat kesalahan atau *Human Error* yang sering terjadi pada aparatur pemerintah daerah, serta kemampuan beradaptasi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam tuntutan dan perkembangan zaman.

6. Ketepatan.

Ketepatan merujuk pada nilai atau harga dari tujuan program dan pada kuatnya asumsi yang melandasi tujuan tujuan tersebut. Artinya ketepatan dapat

diisi oleh indikator keberhasilan kebijakan lainnya. Perhitungan yang harus dilakukan oleh daerah kabupaten/kota sebagai daerah otonom dalam menata kembali organisasi perangkat daerahnya adalah dengan memperhatikan urusan-urusan yang menjadi kewenangan berdasarkan pasal 12 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014. Dalam Undang-Undang tersebut dinyatakan bahwa urusan wajib dan urusan pilihan yang harus dilakukan Kabupaten/Kota serta secara nyata ada dan berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan karakter daerah dan kebutuhan masyarakat.

Suradinata mengatakan bahwa: pemborosan dana akibat besarnya organisasi berakibat pada jumlah anggaran besar untuk kantor-kantor Kementerian setingkat kementerian dan struktur organisasi Pemerintah Daerah membutuhkan sangat besar jumlah dananya, sehingga mengurangi anggaran untuk pembangunan sarana dan prasarana publik. Yang kita butuhkan dalam organisasi pemerintahan kaya fungsi yang berkualitas dan hemat struktur organisasi.

Menurut Penulis untuk kedepannya agar bisa mengoptimalikan penataan organisasi pemerintah daerah Sesuai UU Nomor 23 Tahun 2014 yang lebih menyentuh kepada pelayanan masyarakat maka dalam melakukan restrukturisasi birokrasi pemerintah daerah harus mengkaji lebih dalam birokrasi pemerintah yang diarahkan untuk mengembangkan organisasi yang lebih proporsional berdasarkan prinsip tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*) dengan memperhatikan pedoman pemerintah yang termuat dalam UU Nomor 23 Tahun 2014. Dan untuk mewujudkan tujuan tersebut harus ada kesadaran dan komitmen pimpinan serta *Political Will* bersama antara para birokrat pemerintahan dan

DPRK serta komitmen semua pihak dalam menciptakan bangunan birokrasi yang jauh lebih baik dari sebelumnya.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, terdapat beberapa kesulitan yang ditemui peneliti dalam rangka pengumpulan data, antara lain masalah sering keluarnya pejabat-pejabat Pemda ke luar daerah sehingga menyebabkan pengumpulan data dalam bentuk wawancara masih sedikit sulit. Hal ini karena pimpinan-pimpinan daerah yang ada juga sering memberi contoh yang kurang baik seperti keluar daerah dengan berminggu-minggu bahkan dengan bulan.

Sebenarnya dalam setiap Organisasi Pemerintah diperlukan Pemimpin yang harus mempunyai kemampuan secara dini memahami dinamika perkembangan masyarakat, mengerti apa yang dibutuhkan dan menjadi pihak pertama untuk memberi perhatian terhadap kebutuhan itu disamping itu sebagai pimpinan juga harus yang mempunyai karakter kepemimpinan yang sensitif dan responsif bukan yang reaktif, yaitu bertindak setelah terjadi sesuatu. Apabila belum dapat memenuhinya maka harus mengkomunikasikannya dengan masyarakat mengapa kebutuhan itu belum dapat dipenuhi. Selain itu harus dapat menghayati, mendengarkan suara masyarakat maupun bawahannya dan menanggapi keadaan secara cepat. Karena Kepemimpinan itu adalah peran bukan masalah karisma, kekuasaan atau kekayaan sehingga harus dapat menjadi pelita yang berjalan di depan dan berkorban untuk menjadi yang di depan. Seorang pemimpin adalah guru bagi pengikutnya. Ia harus memberikan warna dan makna bagi yang dipimpinnya, akan tetapi di sisi lain dia harus mau menjadi seorang pembelajar, termasuk belajar kepada orang-orang yang dipimpinnya dan kepada

alam semesta.

Disamping itu ada beberapa lembaga yang melaksanakan tugas dan fungsi yang tumpang tindih (*overlapping*), sehingga besaran organisasi tidak seimbang dengan beban kerja serta adanya lembaga yang melaksanakan tugas dan fungsi tidak sesuai dengan nomenklatur dan jenis/bentuk kelembagaannya, Antara lain sebagai berikut :

1. Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset, apabila diwadahi dalam satu SKPD, mempunyai beban kerja cukup berat, maka disarankan tidak digabung dalam satu rumpun, tetapi dapat dibentuk menjadi dua SKPD yaitu Dinas Pendapatan dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset, sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 151 UU Nomor 23 Tahun 2014 yaitu pengelolaan keuangan dengan prinsip pemisahan kewenangan antara yang memerintahkan, menguji, dan yang menerima atau mengeluarkan uang. Hal tersebut, telah ditetapkan SKB antara Menteri Dalam Negeri dengan Menteri Keuangan terkait dengan pelaksanaan UU Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dan telah ditetapkan Permendagri 56 Tahun 2010 tentang Perubahan Pertama Atas Permendagri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah yang intinya melakukan perubahan dan penambahan fungsi pemungutan BPHTB dan PBB Perkotaan dan Perdesaan.
2. Kemudian Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan ESDM yang seharusnya dipisahkan karena tugas koperasi fungsinya mencakup UKM yang beban kerjanya semakin padat disamping terlalu banyak penggabungan

urusan apalagi urusan wajib yang merupakan pelayanan dasar akan mengakibatkan pelayanan tidak maksimal.

3. Badan Kesatuan Bangsa, Perlindungan Masyarakat dan politik yang Berdasarkan ketentuan dan volume kerjanya lebih tepat kalau dibentuk menjadi Kantor selain itu badan yang menangani masalah Pemberdayaan masyarakat sebaiknya di gabung disini karena dari sisi tugas dan operasionalnya searah karena apabila diwadahi sendiri maka dikhawatirkan fungsinya akan tumpang tindih dan pelayanan kepada masyarakat akan terbengkalai.
4. Dinas Kesehatan sebenarnya sudah sesuai dengan aturan yang ada, akan tetapi penanganan urusan KB berada di Badan Keluarga Berencana dan Keluarga Nasional Perlindungan Perempuan dan Perlindungan Anak sehingga mengakibatkan overlapping tugas, karena penanganan KB secara operasional ditangani oleh Dinkes karena kelembagaannya sudah sesuai dengan aturan dan adanya keterkaitan, sekaitan hal tersebut diatas maka sebaiknya tugas pokok dan fungsi sekaitan dengan KB pada Badan Keluarga Berencana di hapuskan sehingga tidak tumpang tindih pekerjaan
5. Dinas Perternakan dan perikanan dengan dinas pertanian dan ketahanan pangan akan pisah menjadi 4 dinas masing-masing yakni : Dinas Pertanian, Dinas Perikanan, Dinas Pangan Dan Dinas Perkebunan Dan Kehutanan. Seharusnya dinas yang dapat digabung Dinas Pertanian dan Dinas Perkebunan serta Dinas Pangan dapat digabung menjadi satu dinas karena

satu rumpun menangani masalah pertanian dan agar terlihat ramping namun kaya struktur dan fungsi.

6. Pembentukan Dinas Pertanahan akan terjadi tumpang tindih kewenangannya di daerah dengan Badan Pertanahan Nasional (BPN), dapat mengatasi tumpang tindihnya pekerjaan antara kantor pertanahan dengan Badan Pertanahan Nasional maka tugas pada kantor Pertanahan harus menyesuaikan dengan kepentingan daerah, sehingga tidak saling sikut pekerjaan

Kemudian pembentukan lembaga lain yang diamanatkan oleh berbagai peraturan perundang-undangan agar dapat dibentuk oleh daerah sesuai kebutuhan dan kemampuan daerah dan yang terpenting bahwa fungsi tersebut diselenggarakan oleh daerah, karena ada kecenderungan bahwa apabila Pemerintah Daerah tidak membentuk lembaga tersebut konsekuensinya tidak mendapat dana dekonsentrasi dan tugas pembantuan dari pemerintah. Masih terdapat intervensi pemerintah melalui pembentukan UPT Kementerian yang sebenarnya fungsi UPT tersebut dapat di dekonsentrasikan/tugas pembantuan kepada perangkat pemerintah daerah. Dalam hal ini perlu ditetapkan mekanisme prosedur dan persyaratan pembentukan UPT Kementerian/Lembaga.

Selanjutnya perlu mempertegas tugas, fungsi, dan kewenangan staf ahli yang jelas sehingga dapat membantu atau memberikan *second opinion* kepada kepala daerah dalam perumusan dan pengambilan keputusan. Perlu ditetapkan standarisasi nomenklatur yang berlaku secara nasional sehingga memudahkan dalam pelaksanaan koordinasi, komunikasi, dan keterpaduan serta sinkronisasi

program pemerintah dengan Pemerintah Daerah maupun antar Pemerintah Provinsi dengan Pemerintah Kabupaten/Kota.

Jika dilihat dari kondisi kelembagaan perangkat Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah yang ada pada saat ini, disamping sulit menciptakan koordinasi pada tataran implementasi kebijakan publik, juga berakibat pada pemborosan sumber daya, sehingga akan mengakibatkan konflik antar organisasi. Selain itu kondisi ini dapat mengundang kekecewaan masyarakat karena tidak jelasnya lembaga-lembaga Pemerintah yang menangani urusan-urusan tertentu. Hal ini mengakibatkan ketidaktaatan masyarakat kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku, karena rantai birokrasinya terlalu panjang dan juga menimbulkan biaya yang tinggi. Berdasarkan pengamatan tersebut dengan demikian berikut ini dapat diberikan rekomendasi yang lebih jelas mengenai Perangkat Daerah yang seharusnya ada di Kabupaten Aceh Tengah menurut urusan pemerintahan wajib yang ditangani berdasarkan PP Nomor 18 Tahun 2016 dan UU Nomor 23 Tahun 2014.

2. Langkah-Langkah Strategis Yang diambil Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam Rangka Persiapan Penerapan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014

Berdasarkan pengamatan penulis terdapat beberapa keuntungan /manfaat dan juga Kekurangan yang akan dirasakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam rangka penerapan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tersebut. namun semuanya tergantung pada kesiapan daerah dalam menyikapi permasalahan dan mengantisipasi akan munculnya permasalahan sebagai dampak

dari penerapan suatu peraturan perundang-undangan. Adapun manfaat/keuntungan yang akan dirasakan jika pemerintah daerah menerapkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 antara lain :

1. Dalam penyusunan organisasi perangkat daerah adanya kejelasan dalam pembagian urusan pemerintahan yang perlu ditangani dengan pembagian kewenangan yang *concurrent* secara proporsional antar Pemerintah, Daerah Provinsi, Daerah Kabupaten dan Kota berdasarkan kriteria eksternalitas, akuntabilitas, dan efisien dengan mempertimbangkan keserasian hubungan pengelolaan urusan pemerintah antar tingkat pemerintahan sehingga dalam pelaksanaannya tidak terjadi rebutan kewenangan karena perangkat daerah dan disusun berdasarkan bidang urusan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangan masing-masing perangkat daerah. Namun tidak berarti bahwa setiap penanganan urusan pemerintahan harus dibentuk ke dalam organisasi tersendiri.
2. Organisasi Pemerintah Daerah yang dibentuk berdasarkan kriteria kewenangan yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan serta dipadukan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan dan yang memenuhi syarat 4E (efektif, efisien, ekonomik, equity/adil). Sehingga besaran organisasi perangkat daerah yang dibentuk disesuaikan dengan kebutuhan organisasi perangkat daerah bagi masing-masing daerah dan benar-benar mempertimbangkan faktor kemampuan keuangan; kebutuhan daerah; cakupan tugas yang meliputi sasaran tugas yang harus diwujudkan, jenis dan banyaknya tugas; luas wilayah kerja dan kondisi geografis; jumlah dan

- kepadatan penduduk; potensi daerah yang bertalian dengan urusan yang akan ditangani; sarana dan prasarana penunjang tugas.
3. Terwujudnya postur organisasi perangkat daerah yang proporsional, datar (*flat*), transparan, hirarki yang pendek dan terdesentralisasi kewenangannya dengan didukung oleh sumber daya manusia (SDM) aparatur yang berkualitas sehingga Pemerintah Daerah mampu menciptakan organisasi perangkat daerah yang lebih efisien dengan memberi ruang partisipasi masyarakat yang lebih besar dalam penyelenggaraan pembangunan di Daerah.
 4. Dari aspek keuangan, dalam jangka panjang akan terjadi efisiensi anggaran, sehingga dana yang ada lebih besar pemanfaatannya untuk belanja publik dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui pembangunan dan pemeliharaan sarana prasarana bagi kepentingan pelayanan publik.
 5. Dapat memberikan ruang partisipasi yang lebih besar kepada masyarakat dalam penyelenggaraan pembangunan, karena Pemerintah Daerah melaksanakan urusan yang mampu dan harus masih dilaksanakan, selebihnya dapat didesentralisasikan pelaksanaannya kepada masyarakat atau pihak swasta.
 6. Dari segi pelayanan akan lebih efektif dan efisien, karena jenjang khierarki tidak terlalu panjang dan berbelit-belit, karena memiliki ukuran kinerja yang jelas & terukur dengan fungsi utamanya adalah memberi pelayanan kepada masyarakat sehingga setiap unit kerja melaksanakan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan bidang urusannya, sehingga masyarakat sebagai

pengguna pelayanan mengetahui dengan jelas unit kerja sesuai dengan urusannya masing-masing.

Sedangkan permasalahan yang akan muncul bila menerapkan Undang-Undang ini dalam rangka penataan Organisasi Perangkat Daerah antara lain adalah :

- 1) Adanya disharmonis dilingkungan kerja Pemerintah Daerah sebagai akibat rasionalisasi pegawai sesuai dengan besaran Organisasi, akan ada pejabat yang tidak menduduki jabatan. biasanya yang bersangkutan dapat menyebarkan isu-isu negatif untuk memprofokasi masyarakat dsb.
- 2) Dari aspek keuangan dalam jangka pendek akan terjadi pembengkakan anggaran sebagai akibat kebijakan-kebijakan yang diambil Pemerintah Daerah dalam rangka mengatasi dampak rasionalisasi pegawai, seperti kemungkinan pensiun dini, pemberhentian dengan hormat bagi pegawai usia 50 tahun yang dianggap tidak layak kerja lagi dan kemungkinan kebijakan lain yang diambil.
- 3) Waktu kerja para pejabat di jajaran Pemerintah Daerah banyak tersita dengan permasalahan kepegawaian sebagai akibat dari perubahan perangkat daerah hanya saja hal ini tidak akan memakan waktu lama.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

1. Berdasarkan hasil penelitian terhadap Penataan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Aceh Tengah belum Optimal yang disusun berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Penataan Organisasi dapat disimpulkan bahwa :

- a. Efektifitas Organisasi (*Reframing*) dalam Penataan Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah belum Optimal karena Penataan Organisasi Pemerintah Daerah dilakukan sekaligus dan tidak bertahap terlihat tergesa-gesa sehingga tidak melihat aspek kebutuhan dan potensi daerah serta kemampuan keuangan maupun ketersediaan atau kemampuan Sumber Daya Manusianya tanpa kajian yang lebih mendalam terlebih dahulu.
- b. efisiensi Struktur Organisasi (*Restructuring*), Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam membuat produk hukum, tidak mengkaji terlebih dahulu apakah daerah telah siap melaksanakan produk hukum tersebut atau tidak melihat aspek kebutuhan dan potensi daerah serta Kebijakan penataan organisasi perangkat daerah Kabupaten Aceh Tengah dilihat dari pelaksanaannya belum mencapai kriteria efisiensi. Hal ini di sebabkan karena pembentukan satuan kerja perangkat daerah yang di lakukan melalui kebijakan penataan organisasi perangkat daerah masih mengedepankan pola maksimal, padahal penerapan pola maksimal untuk

penataan organisasi perangkat daerah sangat menyerap anggaran yang begitu banyak..

c. Kecukupan Organisasi (*Revitalization*) terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam penatanaan Organisasi Perangkat Daerah Secara umum kebijakan penataan satuan kerja perangkat daerah di Kabupaten Aceh Tengah dapat di katakan telah mencukupi kebutuhan pemerintah Kabupaten Aceh Tengah

d. Perataan (*Renewal*) Penatanaan Aparatur penyelenggara pemerintahan kriteria perataan ternyata kebijakan penataan organisasi perangkat daerah Kabupaten Aceh Tengah sudah sesuai dengan prosedur dan kebutuhan. Walaupun dalam pelaksanaannya ada beberapa kesalahpahaman tentang tugas pokok dan fungsi masing – masing SKPD serta tumpang tindihnya pekerjaan disebabkan uraian tugas yang sesuai

e. Responsivitas

Bahwa kebijakan penataan organisasi perangkat daerah di kota Semarang telah berjalan sesuai dengan pedoman teknis penataan kelembagaan perangkat daerah yaitu Undang Nomor 23 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016. Namun dalam perjalanannya ada kekurangan yaitu lemahnya pemahaman aparatur pemerintah daerah terhadap tugas pokok dan fungsinya

f. Ketepatan

Bahwa peraturan daerah tentang penataan organisasi yang telah di susun pemerintah kota Semarang telah di sesuaikan dengan peraturan yang lebih

tinggi di atasnya

2. Langkah-langkah strategis yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah dalam rangka penerapan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 adalah sebagai berikut :

1. Melakukan sosialisasi UU Nomor 23 Tahun 2014 tersebut dikalangan pegawai dan khususnya para pejabat struktural jika nantinya ada perubahan Organisasi Perangkat Daerah yang disusun berdasarkan kriteria tersebut.
2. Membentuk *tim khusus* dan *tim Anjab* yang terdiri dari para pejabat pada Badan Eksekutif Daerah dan dari Badan Legislatif Daerah serta unsur masyarakat, LSM, Parpol dan mahasiswa dalam mengkaji dan meneliti Peraturan Pemerintah yang berhubungan dengan organisasi perangkat daerah serta langkah-langkah yang harus dipersiapkan dalam perubahan OPD dan memperhatikan keterkaitan dengan urusan yang ditangani, beserta pengelompokan Organisasi Perangkat Daerah berdasarkan rumpunnya.

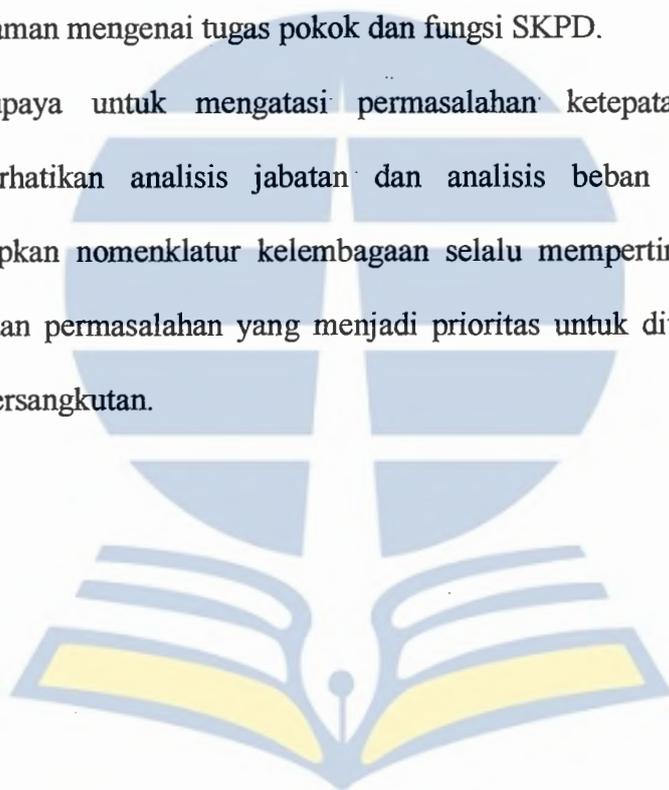
B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka penulis menyarankan dalam rangka penataan Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Aceh Tengah yang akan dilaksanakan sesuai Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 adalah sebagai berikut:

1. Upaya untuk mengatasi kurangnya efisiensi bisa dilakukan dengan

menerapkan pola miskin struktur kaya fungsi, artinya dengan struktur organisasi yang kecil dapat menangani tanggung jawab tugas yang besar tanpa harus memperbesar pola struktur organisasi.

2. Untuk mengatasi kurangnya responsivitas dilakukan dengan memberikan sosialisasi terhadap aparatur pemerintah Kabupaten Aceh Tengah terkait tugas pokok dan fungsi masing – masing SKPD agar tidak terjadi selisih pemahaman mengenai tugas pokok dan fungsi SKPD.
3. Dan upaya untuk mengatasi permasalahan ketepatan adalah dengan memperhatikan analisis jabatan dan analisis beban kerja agar dalam menetapkan nomenklatur kelembagaan selalu mempertimbangkan tugas – tugas dan permasalahan yang menjadi prioritas untuk ditangani oleh SKPD yang bersangkutan.



DAFTAR PUSTAKA

A. Buku- Buku

- Abdullah, Rozali. (2005). *Pelaksanaan Otonomi Luas Dengan Pemilihan Daerah Secara Langsung*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, Rajawali Press.
- Agustino Leo. (2008). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Jakarta: Alfa Beta.
- Afiff, Faisal. (2010). *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*, Bandung : Refika Aditama.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta : Super Express.
- Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian Kualitatif*, Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Effendy, Khasan. (2010). *Sosilogi Pemerintahan*, Bandung : Indra Prahasta.
Khasan,2010: *Memadukan Metode Kuantitatif Kualitatif*,CV Indra Prahasta.Bandung.
- Gouillart, Francis J. and James N. Kelly. (1995). *Transforming The Organization: Reframing Corporate Direction, Restructuring the Company, Revitalizing the Enterprise and Renewing People*. New York: Mc Graw Hill Inc.
- Jone, Gareth R. (2001). *Organizational Theory Text and Cases (third Edition)* New Jerse, America : Printice Hall International, Inc.
- Hamdi,Muchlis. (2014). *Kebijakan Publik Proses, Analisis dan Partisipasi*, Bogor : Ghalia Indonesia.
- Harsono. (2011). *Sistem Administrasi Kepegawaian*, Bandung : Fokusmedia.
- Irawan, Prasetya. (2004). *Logika dan Prosedur Penelitian*, Jakarta : Penerbit STIA-LAN Press.
- Kaho, J. Riwu, (2002), *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia (Identifikasi Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Penyelenggaraanya)*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Moleong, Lexy J. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya

- Mazmanian, A. Daniel, *Implementation and Public Policy*, Foresman and Company, California : University of California at Davis.
- Ndraha, Taliziduhu. (2003). *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru) I*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Nazir, Mohammad. (2005). *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nugroho D, Riant. (2001). *Reinventing Indonesia (Menata Ulang Manajemen Pemerintahan untuk Membangun Indonesia Baru dengan Keunggulan Global)*, PT. Elek Media Komputindo, Jakarta.
- Osborne, David and Gaebler. (2005). *Reinventing Government (Mewirusahaakan Birokrasi)*, Victory Jaya Abadi, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen. (1994). *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi (Terjemahan)*, Arcan, Jakarta.
- Smith, C Brian. (2012). *Decentralization the territorial deminsion of the state, Jakarta : Masyarakat Ilmu Pemerintahan Indonesia.*
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitaif Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta.
- Suradinata, Ermaya. (2015). *Leardership : how to build a nation reformasi organisasi dan administrasi*, Jakarta : Rineka Cipta.\
- Subarsono. (2013). *Analisis Kebijakan Publik*, Cetakan Kelima, Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Subijanto, Bijah. (2004). *Stratifikasi Kebijaksanaan Nasional (Perspektif "power & politik") Edisi Kedua*, Jakarta : Lembaga Ketahanan Nasional.
- Suharto, Edi. (2008). *Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik*, Bandung : Alfabeta.
- Tarigan, Anderiasta. (2014). *Memahami Pemerintahan (Sketsa teoritis, Refleksi Empiris Dan Kontemplasi Kritis)*, Jatinangor : IPDN Press.
- Thoha, Miftah. (2002). *Perspektif Perilaku Birokrasi (Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara Jilid II)*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Supriatna, Tjahya. (2003). *Legitimasi Pemerintahan Dalam Konteks Administrasi Publik Memasuki Era Indonesia Baru (Manajemen dan Organisasi Publik Serta Manajemen Pemerintah Daerah)*, Anggota IKAPI, CV Maulana, Bandung.

Umar, Husein. (2004). *Metode Riset Ilmu Administrasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama

Winarno, Budi. (2012). *Kebijakan Publik (Teori, Proses dan Studi Kasus)*, Yogyakarta : CAPS.

Wasistiono, Sadu. (2001). *Esensi UU Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah* (Bunga Rampai), Alqa Print, Bandung.

B. Peraturan Perundang - undangan

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah

Undang-Undang Nomor 24 tahun 1965 tentang pembentukan Kabupaten Aceh Tengah

Undang-undang nomor 11 tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh (UUPA)

Peraturan pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan pemerintah Nomor 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Intruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 61/2911/Sj Tahun 2016 Tentang Tindaklanjut PP Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah

Qanun Aceh Nomor 13 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Aceh

Qanun Kabupaten Aceh Tengah Nomor 7 Tahun 2010 tentang Perubahan Kedua Atas Qanun Kabupaten Aceh Tengah Nomor 19 Tahun 2008 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kabupaten Aceh Tengah.

Qanun Kabupaten Aceh Tengah Nomor 8 Tahun 2010 Tentang Perubahan Kedua Atas Qanun Kabupaten Aceh Tengah Nomor 21 Tahun 2008 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Aceh Tengah.

Qanun Kabupaten Aceh Tengah Nomor 9 Tahun 2011 Tentang Perubahan Kedua Atas Qanun Kabupaten Aceh Tengah Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Dinas –Dinas Daerah Kabupaten Aceh Tengah

Qanun Kabupaten Aceh Tengah Nomor 22 Tahun 2008 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan Dalam Kabupaten Aceh Tengah

Qanun Kabupaten Aceh Tengah Nomor 3 Tahun 2016 Tentang Susunan Organisasi Kabupaten Aceh Tengah

C. SUMBER INTERNET

<http://lintasgayo.co/2016/07/18/implementasi-pp-perangkat-daerah-harus-disandingkan-dengan-uupa>

<https://humas.acehprov.go.id/implementasi-pp-182016-harus-disandingkan-dengan-UUI12006>

<http://www.slideshare.net/teguhinteger/materi-kelembagaanuu232014>

<https://www.youtube.com/watch?v=EIVmUzDOdcc> Pembahasan implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, yang pada dasarnya berkaitan erat dengan penataan perangkat pemerintahan di tingkat daerah, harus disandingkan dengan Undang-Undang nomor 11 tahun 2016 tentang Pemerintahan Aceh, Senin (18/7/2016).

D. JURNAL, SKRIPSI DAN TESIS

Fani Heru Wismono, Lany Erinda Ramdhani, Rustan A, Jurnal (2015), Penataan kelembagaan pada Daerah Otonom Baru (DOB) (studi kasus di provinsi kalimantan utara) pada Pusat Kajian dan Pendidikan dan pelatihan Aparatur III LAN Samarinda.

Mora, putri (2013) pelaksanaan restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada sekretariat daerah kabupaten karo berdasarkan peraturan pemerintah nomor 41 tahun 2007 tentang organisasi perangkat daerah. S2 thesis, uajy.

Denok Kurniasih, Jurnal (2013), struktur organisasi pemerintah daerah: suatu analisis berdasarkan peraturan pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 (analisis perbandingan struktur organisasi pemerintah daerah Banyumas dengan Kabupaten Purbalingga Provinsi Jawa Tengah), Unpar.

Chairullah Mahdi, Tesis, 2007, optimalisasi penataan organisasi pemerintah daerah kabupaten kepulauan sula (studi kebijakan penyusunan organisasi pemerintah daerah sesuai undang-undang nomor 32 tahun 2004), MAPD IPDN.

E. Lain-Lain

RPJM Kabupaten Aceh Tengah Tahun 2012-2017

Resntra dan Lakip Kabupaten Aceh Tengah 2016

Kabupaten Aceh Tengah Dalam Angka 2016

Profil DPRK Aceh Tengah Tahun 2014-2015

Rancangan Tata Kerja Dan TUPOKSI Tahun 2017

Data Keadaan Pegawai Kabupaten Aceh Tengah Tahun 2017



PEDOMAN WAWANCARA

1. Kepala Bagian Organisasi

- 1) Bagaimana Menurut Bapak dalam menetapkan struktur Kepemertintahan yang efektif?
- 2) Bagaimanakah tindak lanjut dari Undang-undang No 23 Tahun 2014 dalam penataan Organisasi di Pemerintah kabupaten Aceh Tengah?
- 3) Apa yang menjadi perhatian utama pemerintah daerah dalam penataan organisasi?
- 4) Bagaimanakah seharusnya sikap pemerintah daerah kabupaten Aceh Tengah yang menngharuskan Penataan Organisasi sesuai dengan Undang –Undang Nomor 23 TAHUN 2014

2. Asisten Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat

- 1) Bagaimana menurut Bapak PP nomor 18 Tahun 2018 terhadap efisiensi organisasi ?
- 2) Faktor apa saja yang di perhitungkan dalam pembentukan OPD?
- 3) Apakah pembentukan OPD ini sudah tepat dan dilakukan menurut Undang undang yang mengatur hal tersebut?
- 4) Apakah Upaya yang dilakukan Pemerintah daerah dalam upaya untuk Mengatur Pembentukan OPD agar sesesuai dan tepat sasaran?
- 5) Bagaimanakah seharusnya sikap pemerintah daerah kabupaten Aceh Tengah yang menngharuskan Penataan Organisasi sesuai dengan Undang –Undang Nomor 23 TAHUN 2014

3. Sekretaris Daerah

- 1) Bagaimanakah pembentukan organisasi berdasarkan pp Nomor 18 Tahun 2016?
- 2) Apakah dalam penataan Organisasi berdasarkan PP Nomor 18 Tahun 2016 ini akan ada organisasi yang dihapus atau dibentuk baru?
- 3) Dalam melakukan penataan Organisasi di Kabupaten Aceh Tengah, apakah pemerintah Kabupaten Aceh Tengah melaksanakannya sesuai dengan Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014?
- 4) Bagaimanakah seharusnya sikap pemerintah daerah kabupaten Aceh Tengah yang menngharuskan Penataan Organisasi sesuai dengan Undang –Undang Nomor 23 TAHUN 2014

4. Asisten Administrasi Umum

- 1) Bagaimana penempatan Pegawai didalam suatu Organisasi untuk menciptakan tingkat responsifitas yang baik di dalam pekerjaan?
- 2) Bagaimana menurut Bapak tentang ketersediaan sumber daya manusia di Pemerintahan Kabupaten Aceh Tengah ?

5. Kepala Bidang Perencanaan dan Keejahteraan Aparatur Pada Badan Kepegawaian dan pengembangan Sumber daya Manusia

- 1) Bagaimana menurut Bapak tentang ketersediaan sumber daya manusia di Pemerintahan Kabupaten Aceh Tengah ?
- 2) Bagaimana penempatan Pegawai didalam suatu Organisasi untuk menciptakan tingkat responsifitas yang baik di dalam pekerjaan

6. Kepala Bidang Mutasi dan Informasi Aparatur Pada Badan Kepegawaian , Pendidikan dan Sumber Daya Manusia

- 1) Dalam melaksanakan Pembinaan terhadap aparatur Sipil Negara, apa yang sudah dilakukan pemerintah daerah Kabupaten aceh Tengah. dan adakah aturan yang mengatur hal tersebut?
- 2) Bagaimana penempatan Pegawai didalam suatu Organisasi untuk menciptakan tingkat responsifitas yang baik di dalam pekerjaan

