

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**EFEKTIVITAS RESTRUKTURISASI KELEMBAGAAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS
PERTANIAN PROVINSI SULAWESI BARAT**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

DARYANI

NIM. 500655172

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Efektivitas Restrukturisasi Kelembagaan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang di kutip maupun di rujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Majene,.....

Yang menyatakan

METERAI
TEMPEL

TGL. 20

2A910AEF783320072

6000
ENAM RIBURUPIAH



(Daryani)

NIM 500655172

ABSTRAK

**EFEKTIVITAS RESTRUKTURISASI KELEMBAGAAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERTANIAN****PROVINSI SULAWESI BARAT**

Daryani

inayanurdin@gmail.com

Program Pasca Sarjana

Universitas Terbuka

Restrukturisasi kelembagaan pada Dinas Pertanian memberikan dampak terhadap beberapa aspek dalam struktur organisasi diantaranya aspek kelembagaan yang terdiri dari perubahan struktur dan tugas pokok dan fungsi dinas. Selain itu berdampak pada aspek eselonisasi dan penempatan pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan restrukturisasi kelembagaan dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dinas serta kinerja pegawai pada Dinas Pertanian. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Biro Organisasi dan Tata Laksana sebagai stakeholder terkait, Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, beberapa Pejabat Eselon III, dan beberapa Pejabat Eselon IV. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan observasi, analisis data dilakukan seraca deskriptif kualitatif melalui proses reduksi data, penyajian dan verifikasi data.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Restrukturisasi Kelembagaan pada Dinas pertanian sebagai bentuk implementasi Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Barat No 06 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Barat yang merupakan turunan dari Peraturan Pemerintah no 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah masih memerlukan pembenahan pada penyusunan struktur organisasi. Sedangkan tugas pokok dan fungsi disetiap bidang pada Dinas Pertanian telah dilaksanakan namun kurang optimal karena terdapat tumpang tindih atau overlapping tugas pokok dan fungsi pada bidang-bidang tertentu.

Kata Kunci : efektivitas restrukturisasi, kelembagaan, kinerja pegawai.

ABSTRACT**The Effectiveness of Institutional Restructuring towards Official Performances of west Sulawesi Province Agriculture Office****Daryani****inayanurdin@gmail.com****Graduate Studies Program
Indonesia Open University**

Institutional restructuring in West Sulawesi Province Agriculture Office effects some aspects in the structure of the office organization, namely in institutional aspect that is related to the changing of structure and main duties and functions of the office. It also effects in the official echeloning and replacement aspects. This research aims at analyzing and presenting description of the office institutional restructuring and the realization of its main duties, and the performance of its officials. Informants of this research are Head of Organization and Implementation Bureau as a related stake holder, Head of the Office, Secretary of the office, Level III Echelons, and some of the Level IV Echelons. Data collection was carried out by interviews and observations. Data analyzes is done by qualitative descriptive method through the process of data reduction, presentation and verification.

The result of this research indicates that the institutional restructuring of the office as an implementation of West Sulawesi Province Law Number 18 Year 2016 about Local Government Organization still needs further improvements in structure of organization. While all ain duties of each main level, field, has been carried out, but not optimal because of some main duties and function are overlapped with several other field.

Keywords: restructuring effectiveness, institution, official performance

PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)


Judul TAPM : ***Efektivitas Restrukturisasi Kelembagaan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat***

Penyusun TAPM : Daryani
 NIM : 500655172
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Hari/Tanggal :

Menyetujui,

Pembimbing II,

Pembimbing I,


Muhammad Husni Arifin, S.Ag., M.Si., Ph.D.
 NIP.19770828 200501 1 002


Dr. Abdul Mahsyar, M.Si.
 NIP. 19680330 199303 1 004

Penguji Ahli

Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., M.A.
 NIP. 19720710 199803 2 001

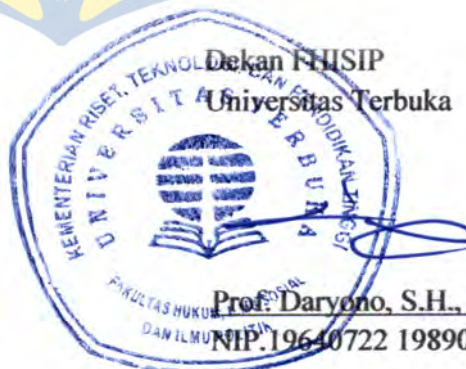
Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Hukum
 Sosial dan Politik



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

Dekan FHISIP
 Universitas Terbuka



Prof. Daryono, S.H., M.A., Ph.D.
 NIP.19640722 198903 1 019

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Daryani
NIM : 500655172
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul Penelitian : Efektivitas Restrukturisasi Kelembagaan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat

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

Hari/ Tanggal :
Waktu :

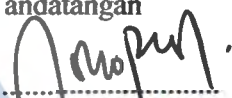

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisis Penguji

Nama : Dr. Djoko Rahardjo, M.Hum

Tandatangan


.....

.....

Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., M.A.

Pembimbing I

Nama : Dr. Abdul Mahsyar, M.Si.


.....

.....

Pembimbing II

Nama : Muhammad Husni Arifin, S.Ag., M.Si., Ph.D.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, serta tak lupa Shalawat dan Salam kepada Junjungan Nabi besar Muhammad SAW. Akhirnya penulis dapat menyelesaikan TAPM ini yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Master Administrasi Publik Universitas Terbuka dengan judul “EFEKTIVITAS RESTRUKTURISASI KELEMBAGAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERTANIAN PROVINSI SULAWESI BARAT.

Banyak pihak yang telah dengan tulus dan ikhlas hati telah membantu dalam penyelesaian penulisan tesis ini mulai dari awal hingga akhir. Baik dalam bentuk kata – kata maupun dorongan semangat, untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Bapak Dr. Darmanto, M.Ed sebagai Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
3. Bapak Dr. Abdul Mahsyar, M.Si., selaku Pembimbing I, yang telah banyak memberikan arahan, kritik dan sarannya demi kesempurnaan penulisan TAPM ini.
4. Bapak Muhammad Husni Arifin, S.Ag., M.Si. Ph.D. selaku anggota Komisi Pembimbing yang telah banyak memberikan arahan dan sarannya demi kesempurnaan penulisan TAPM ini.

5. Bapak / Ibu Dosen dan staf Pengelola UPBJJ-UT Majene Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah banyak berjasa dalam mendidik dan memberikan bimbingan serta membantu penulis selama mengikuti proses pendidikan
6. Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
7. Seluruh rekan-rekan kuliah Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka yang telah bersama-sama penulis menempuh suka-duka selama mengikuti pendidikan.

Ucapan terima kasih khusus ingin kutorehkan kepada orang-orang yang selama ini memberikan perhatian, inspirasi, dorongan moril dan semangat yang tak henti-hentinya sampai pada proses penyelesaian penelitian ini yaitu teruntuk suamiku tercinta dan anak-anakku tersayang (Naya, Naura dan Najwa). Hanya doa yang dapat dipanjatkan, hanya Allah SWT jualah yang dapat membalas semuanya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyajian, penulisan, dan pembahasan penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis mengharapkan masukan saran dan kritiknya demi kesempurnaan penelitian ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga TAPM ini bermanfaat bagi orang lain terutama bagi diri saya sendiri serta senantiasa bernilai ibadah disisi-Nya, Amin
Billahi Taufik Walhidayah, Wassalamu Alaikum Wr.Wb.

Majene, Januari 2018

Penulis

DAFTAR RIWAYAT HIDUP
Curriculum Vitae



Data Pribadi

Nama : **DARYANI,SP**
 Alamat : **JL. SOEKARNO HATTA, NO -
 KABUPATEN MAMUJU**
 Nomor Telepon : **085342600068**
 Email : **inayanurdin@gmail.com**
 Password : **daryani2707**
 Jenis Kelamin : **PEREMPUAN**
 Tempat/Tanggal Kelahiran : **SINJAI, 27 JULI 1978**
 Status Marital : **MENIKAH**
 Warga Negara : **INDONESIA**
 Agama : **ISLAM**
 Nama Ibu Kandung : **ROSNI**

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDN 42 Bikeru, Sinjai Selatan pada tahun 1990;
 Lulus SMP di SMP Negeri Bikeru, Sinjai Selatan pada tahun 1993;
 Lulus SMA di SMA Negeri Bikeru, Sinjai Selatan pada tahun 1996;
 Lulus S1 di Universitas Hasanuddin (UNHAS), Makassar pada tahun 2001.

Riwayat Pekerjaan : Staf Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat dari tahun 2011 – sekarang.

Mamuju,

2018

Mahasiswa

Daryani
NIM. 500655172

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	ii
ABSTRAK	iii
LEMBAR PENGESAHAN	v
LEMBAR PERSETUJUAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
RIWAYAT HIDUP	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	10
B. Penelitian Terdahulu	37
C. Kerangka Berpikir	40
D. Operasional konsep	44
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	45
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan	46
C. Instrumen Penelitian	47
D. Teknik Pengumpulan Data	47
E. Metode Analisis Data	49
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian	52
B. Hasil Penelitian	68
C. Pembahasan	74
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	83

B. Saran.....	84
DAFTAR PUSTAKA	85
DAFTAR LAMPIRAN	
Lampiran 1 Pedoman Wawancara	87
Lampiran 2 Pedoman Observasi.....	90
Lampiran 3 Dokumentasi.....	91



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
GAMBAR 2.1 Penataan Kelembagaan dan Penyederhanaan Ketatalaksanaan	28
GAMBAR 2.2 Bagan Kerangka Berfikir	43
GAMBAR 4.3 Struktur Organisasi Sebelum Restrukturisasi.....	60
GAMBAR 4.4 Struktur Organisasi Setelah Restrukturisasi.....	67



DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL 3.1 Matrik Pengumpulan Data	47
TABEL 4.2 Luas Wilayah Menurut Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat...	57
TABEL 4.3 Jumlah PNS Berdasarkan Eselon Sebelum Restrukturisasi	54
TABEL 4.4 Jumlah PNS Berdasarkan Tingkat Pendidikan Sebelum Restrukturisasi	55
TABEL 4.5 Jumlah PNS Berdasarkan Eselon Setelah Restrukturisasi	61
TABEL 4.6 Jumlah PNS Berdasarkan Tingkat Pendidikan Setelah Restrukturisasi	62



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN 1. Panduan Wawancara	87
LAMPIRAN 2. Panduan Observasi.....	90
LAMPIRAN 3. Dokumentasi	91



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pemerintahan Daerah berwenang dalam hal mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut azas otonomi dan tugas pembantuan, dan diberikan otonomi yang seluas-luasnya untuk mengaturnya. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 dalam Pasal 18 ayat (2) dan ayat (5). Pemberian otonomi yang seluas-luasnya kepada daerah yang dimaksudkan disini adalah dilaksanakan berdasarkan prinsip negara kesatuan, yaitu dalam negara kesatuan kedaulatan hanya ada pada pemerintahan negara atau pemerintahan nasional dan tidak ada kedaulatan pada daerah, karena daerah adalah merupakan sub sistem dalam pemerintahan nasional. Sehingga kebijakan yang dibuat dan dilaksanakan oleh daerah merupakan bagian dari kebijakan nasional.

Penjabaran daripada konstitusi tersebut terdapat pada beberapa Undang-Undang tentang Pemerintahan Daerah yang telah mengalami perubahan beberapa kali, dan sampai sekarang ini Undang-undang yang mengatur tentang Pemerintahan Daerah adalah UU Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Dalamnya dijelaskan secara imperatif pada bahwa Pemerintahan Daerah merupakan suatu penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan dewan perwakilan rakyat daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Penyelenggaraan ini sesuai dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Dengan demikian dengan jelas ditegaskan bahwa penyelenggaraan pemerintahan daerah menganut asas otonomi.

Seiring dengan amanat undang-undang tersebut, maka pemerintah daerah sebagai daerah otonom memiliki kewenangan yang sangat jelas dalam mengelola daerahnya, melaksanakan pembangunan, dan mememanajementi pemerintahannya. Oleh sebab itu setiap daerah menyusun perangkat-perangkat organisasi yang dapat melaksanakan seluruh fungsi-fungsi dalam manajemen pemerintahan. Sebagaimana diketahui bahwa pemerintah daerah juga melaksanakan tugas pembantuan, maka dengan sendirinya pemerintah daerah juga menjalankan beberapa tugas-tugas pemerintah pusat yang ada di daerahnya.

Dinamika perkembangan dan perubahan lingkungan organisasi sebagai dampak dari tuntutan masyarakat baik secara nasional maupun internasional membawa organisasi harus senantiasa dapat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang ada. Salah satu faktor yang menyebabkan perubahan tersebut antara lain adalah semakin bertambahnya tugas-tugas maupun karena terjadinya perubahan dalam organisasi, termasuk juga di dalamnya organisasi melakukan perubahan yang dimaksudkan untuk menekan adanya pembiayaan yang besar sebagai konsekuensi daripada **infisiensi pengelolaan organisasi**.

Organisasi pemerintah baik di pusat maupun daerah selalu mengalami perubahan karena adanya berbagai kondisi yang mempengaruhi sekalipun perubahannya tidak sepesat dengan organisasi swasta. Sebagaimana diketahui dengan lahirnya Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah memberikan konsekuensi kepada perubahan struktur organisasi pemerintah daerah, baik pada tingkat provinsi maupun pada tingkat pemerintahan

daerah kabupaten/kota. Sebagai tindak lanjut dari undang-undang tersebut yakni diterbitkannya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Peraturan pemerintah yang mengatur tentang perangkat-perangkat daerah tersebut memberikan konsekuensi pada terjadinya perubahan organisasi pada tingkat daerah baik di provinsi maupun pada tingkat kabupaten/kota.

Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 merupakan keputusan sebagai kebijakan pertama yang ditetapkan atas dasar amanat Undang-Undang 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Kebijakan yang mengatur kelembagaan dan/atau organisasi pemerintah daerah ini menentukan besaran struktur dan tipe birokrasi pemerintah daerah. Besaran struktur organisasi akan menentukan penggunaan anggaran, sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Muaranya akan sangat menentukan efisiensi dan efektivitas birokrasi pemerintah daerah. Kebijakan tentang organisasi pemerintah daerah dalam konteks dan konten kekinian diharapkan dapat mewujudkan birokrasi pemerintahan daerah yang ramping namun kaya fungsi. Situasi selama ini memberikan gambaran bahwa adanya kelemahan birokrasi kita, termasuk birokrasi pemerintahan daerah yang terlalu gemuk sehingga kurang lincah bergerak dan menyerap anggaran yang lebih besar untuk dirinya dibanding belanja untuk sektor publik. Dalam pengertiannya, anggaran yang besar hanya tertuju untuk membiayai belanja pegawai dan hanya sedikit untuk kepentingan pelayanan ke masyarakat.

Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 tersebut sebagai instrumen penataan organisasi pemerintah daerah (perangkat daerah) seharusnya dapat mengintervensi kondisi tersebut di atas, sehingga dapat memberikan suatu

mewujudkan kondisi yang lebih baik, dalam hal ini membangun postur kelembagaan birokrasi yang lebih ideal dan proporsional, oleh karena itu muncul sebuah pertanyaan besar yaitu apakah Peraturan Pemerintah nomor 18 tahun 2016 ini telah mampu mewujudkan postur birokrasi pemerintah daerah yang ideal dan proporsional sesuai dengan kebutuhan setiap daerah seperti yang diharapkan.

Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah ini harus disikapi dengan sebaik-baiknya oleh Pemerintah Daerah. Pilihan untuk membentuk postur birokrasi pemda yang ramping kaya fungsi merupakan sebuah keniscayaan, ditengah turbulensi perubahan dan adanya keterbatasan anggaran. Oleh karena itu merupakan tantangan bagi Pemerintah daerah untuk lebih memperhatikan dan membuktikan bagaimana merestrukturisasi organisasinya tanpa menganggangi aturan. Sebagaimana dijelaskan oleh (Dronesia, 2016) bahwa paling tidak ada dua strategi yang dapat diambil Pemda dalam merespon PP 18 yaitu: strategi pertama adalah strategi minimal, dimana PP 18 sebenarnya memberikan ruang pilihan bagi Pemerintah daerah untuk memilih kelembagaan maksimal atau minimal. Apabila pola kelembagaan maksimal yang dipilih maka Pemda tentu akan menggemukkan struktur birokrasinya. Otonomi daerah pada dasarnya juga merupakan pilihan yang harus ditetapkan sendiri oleh daerah, tentu dalam bingkai kesatuan nasional. Dalam konteks PP 18 ini pemda dapat menggunakan pasal 54 ayat (1) yang berbunyi "*Dalam hal kemampuan keuangan Daerah atau ketersediaan aparatur yang dimiliki oleh Daerah masih terbatas, tipe Perangkat Daerah dapat diturunkan dari hasil pemetaan.*" Pasal ini bermakna bahwa tipe A dapat diturunkan menjadi tipe B dan tipe B dapat

diturunkan menjadi tipe C, struktur dibawahnya akan mengikuti sehingga struktur kelembagaan akan menjadi lebih ramping.

Strategi berikutnya yang dapat diambil oleh daerah adalah strategi penggabungan, dimana pada pasal-pasal berikutnya dijabarkan bahwa untuk urusan pemerintahan yang memperoleh tipe C dengan memperhatikan perumpunan dan syarat-syarat tertentu dapat digabungkan. Penggabungan tersebut tentu akan dapat menghindari Pemerintah daerah yang gemuk struktur lembaganya.

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

Terdapat kriteria untuk menentukan jumlah besaran organisasi perangkat daerah dengan variabel jumlah penduduk, luas wilayah dan jumlah APBD, kemudian ditetapkan pembobotan masing – masing variabel yakni jumlah penduduk memiliki bobot sebanyak 40 %, 35% untuk variabel luas wilayah dan jumlah APBD dengan jumlah bobot 25 %. Selanjutnya menetapkan variabel – variabel itu kedalam beberapa kelas interval. Dari kelompok kelas interval ini

dapat ditentukan penggabungan instansi yang serumpun, jumlah organisasi yang bisa digabung demikian pula dengan jumlah susunan organisasinya disesuaikan dengan beban tugas masing – masing instansi (PP No 41 Tahun 2017).

Penggabungan berbagai instansi telah dilakukan di berbagai daerah dengan menghadirkan berbagai fenomena yang muncul setelah restrukturisasi ini. Studi kasus pada Pemerintah Kabupaten Ogan Komering Ulu, Provinsi Sumatera Selatan menunjukkan fakta dan data bahwa terjadi perubahan organisasi perangkat daerah di lingkungan pemerintah daerah/kabupaten yakni ada 4 instansi yang dimerger, ada 1 instansi dengan nama dinas yang baru, 3 lembaga teknis daerah yang dimerger dan memiliki nama yang baru, juga masih terdapat beberapa instansi yang lama. Dari hasil penelitian ini dapat diperoleh fakta bahwa masih belum berfungsinya kelompok-kelompok jabatan fungsional dan masih sangat perlu ditingkatkan pembentukan kelompok-kelompok jabatan fungsional dan didukung dengan aparatur yang berkualitas. Struktur jabatan pada masing-masing OPD merupakan organisasi yang masih “gemuk” dengan jabatan structural, sehingga masih memberi peluang untuk dilakukan penggabungan beberapa unit jabatan. Masih banyak eselon/jabatan structural yang belum terisi, yaitu sebanyak 41, 76 % dari 1202 eselon yang ada. Dari jumlah tersebut 422 eselon IV dan 72 eselon III yang masih kosong (Hardiyansyah, 2017 : 165)

Penulis menyarankan bahwa berdasarkan penelitian tersebut dalam rangka mengoptimalisasikan kegiatan pelayanan public setiap OPD dan untuk menghindari duplikasi tugas pokok dan fungsi, maka perlu dilakukan perampingan OPD melalui penggabungan 2 atau 3 OPD yang serumpun.

Sejalan dengan fenomena tersebut di atas, restrukturisasi organisasi perangkat daerah sesuai dengan PP 18 Tahun 2016 sudah dilaksanakan dalam lingkup pemerintahan Provinsi Sulawesi Barat dengan harapan terwujudnya postur organisasi yang proporsional, efisien, dan efektif yang disusun berdasarkan prinsip-prinsip organisasi. Hal ini dikuatkan dengan diterbitkannya Peraturan Gubernur Nomor 06 tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Barat dan Peraturan Gubernur Provinsi Sulawesi Barat nomor 45 tahun 2016 tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Provinsi Sulawesi Barat.

Salah satu instansi yang mengalami restrukturisasi kelembagaan dalam lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat adalah Dinas Pertanian dan Peternakan, Dinas Perkebunan, dan Badan Koordinasi Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan. Dari ketiga instansi tersebut dilebur menjadi satu lembaga perangkat daerah atau dilakukan penggabungan menjadi satu instansi bernama Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat. Struktur organisasi berubah setelah adanya penggabungan kelembagaan ini termasuk penataan dan penempatan pegawai, penyelenggaraan pemanfaatan anggaran serta kinerja pegawai.

Dalam Peraturan Gubernur Sulawesi Barat No 45 Tahun 2016, tentang kedudukan, tugas dan fungsi, susunan organisasi dan tata kerja Dinas Daerah Provinsi Sulawesi Barat Pasal 331 ayat 1 bahwa Dinas Pertanian mempunyai tugas Membantu Gubernur melakukan urusan pemerintahan di bidang pertanian meliputi sarana dan prasarana, tanaman pangan dan hortikultura, peternakan dan kesehatan hewan, penyuluhan, produksi perkebunan, perbenihan dan perlindungan

perkebunan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah.

Berdasarkan hasil restrukturisasi kelembagaan pada instansi Dinas Pertanian provinsi Sulawesi Barat setelah berjalan selama satu tahun lebih memperlihatkan tidak optimalnya organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya sebagaimana yang diharapkan dari hasil restrukturisasi ini yakni organisasi perangkat daerah lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Terlihat beberapa fenomena yang menunjukkan bahwa hasil restrukturisasi belum optimal seperti banyaknya keluhan dari beberapa pegawai dengan banyaknya tugas-tugas yang harus dipenuhi demi mencapai target realisasi, dilain sisi bila dilihat dari banyaknya SDM (Pegawai) dalam hal ini staf, maka diharapkan kinerja semakin tinggi yang berujung pada pelayanan kepada publik menjadi lebih cepat dan efisien, namun kenyataannya jumlah pegawai yang banyak belum mampu memberikan pelayanan prima yang dibutuhkan oleh publik. Selanjutnya pada aspek sarana dan prasarana yang tdk bisa menampung banyaknya staf dan terpisah menjadi penghambat koordinasi dengan pimpinan dan bidang lainnya sehingga terkesan tidak efektif dan efisien. Dari berbagai fenomena tersebut menarik untuk dilakukan pengkajian dengan mengangkat judul penelitian **“Efektivitas Restrukturisasi Kelembagaan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, beberapa permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana efektivitas restrukturisasi terhadap aspek kelembagaan Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat?
2. Bagaimana efektivitas restrukturisasi terhadap aspek penempatan pegawai pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat?
3. Bagaimana Kinerja Pegawai di Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat?

C. Tujuan

Adapun tujuan yang akan dicapai dari pelaksanaan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan restrukturisasi kelembagaan terhadap aspek kelembagaan Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat.
2. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan restrukturisasi kelembagaan terhadap aspek penempatan pegawai Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat.
3. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan Kinerja pegawai di Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat yang dapat digunakan sebagai berikut:

1. Sebagai bahan masukan bagi stakeholders terkait untuk menyusun atau restrukturisasi organisasi sesuai dengan kebutuhan.
2. Secara teoritis menjadi bahan untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang ilmu administrasi publik
3. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang berminat terhadap kajian-kajian organisasi khususnya pada organisasi pemerintah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Konsep Organisasi dan Birokrasi

Pengertian secara klasik mengenai birokrasi yang paling terkenal oleh Max Weber bahwa birokrasi merupakan suatu organisasi yang memiliki fungsi tertentu yang diatur dengan peraturan. Organisasi ini mematuhi prinsip-prinsip hierarki, unit yang ada dibawah dikontrol dan dikendalikan oleh atasannya, ketentuan administrative, keputusan, dan peraturan dituangkan dan dicatat secara tertulis (Sedarmayanti, 2008 : 319). Lebih lanjut dikatakan bahwa birokrasi merupakan organisasi yang memiliki jenjang, setiap jenjang diduduki oleh seorang pejabat yang ditunjuk, disertai dengan aturan tentang kewenangan dan tanggungjawabnya, dan setiap kebijakan yang dibuat harus diketahui oleh pemberi mandat.

Teori organisasi menurut Stephen P. Robbins yang dikutip oleh Elu (2016 : 1.9) adalah teori yang mengkaji struktur, fungsi dan performansi organisasi beserta perilaku kelompok dan individu di dalamnya dalam mencapai tujuan yang luas dan rumit. Organisasi menurutnya adalah suatu kesatuan social yang dikoordinasikan secara sadar, yang memiliki batas yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan.

Terdapat beberapa unsur-unsur dalam suatu organisasi yang diuraikan oleh Hasibuan (2014), adalah sebagai berikut:

- a. Manusia (human factor), artinya organisasi ada bila ada manusia yang bekerja sama, ada yang memimpin dan ada yang dipimpin (bawahan).

- b. Tempat kedudukan, artinya organisasi baru ada, jika ada tempat kedudukannya.
- c. Tujuan, artinya organisasi baru ada jika ada tujuan yang ingin dicapai.
- d. Pekerjaan, dimana organisasi ada, jika ada sesuatu pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya sistem pembagian pekerjaan.
- e. Struktur, artinya organisasi baru ada jika ada hubungan dan kerjasama antara manusia yang satu dengan yang lainnya.
- f. Teknologi, artinya organisasi baru ada jika terdapat unsur teknis
- g. Lingkungan, artinya organisasi terbilang ada jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi dimana terdapat sistem kerjasama secara sosial.

Birokrasi menurut Thoha dalam Azhari (2011) "birokrasi menurut Hegel seharusnya menjadi kelompok penengah di antara kelompok partikular, dan negara berada pada posisi yang netral." Birokrasi adalah jembatan yang menjadi penghubung antara Negara (pemerintah) dan masyarakatnya. Berbeda dengan Karl Marx yang memiliki pandangan bahwa "birokrasi adalah negara atau pemerintah itu sendiri dan birokrasi merupakan instrumen yang dipergunakan oleh kelas yang dominan untuk melaksanakan kekuasaan dominasinya atas kelas-kelas sosial lainnya." Berdasarkan kedua pandangan ini terdapat persamaan pandangan yakni pada prinsipnya menempatkan posisi birokrasi sebagai satu kelompok kepentingan tersendiri, hanya perbedaan di antara keduanya adalah Hegel menekankan bahwa kepentingan birokrasi adalah menjadi penengah antara kepentingan particular dan kepentingan umum yang diwakili Negara, sementara Marx menekankan bahwa birokrasi juga adalah satu kelas tersendiri yang tidak mungkin netral tetapi berpihak pada kelas yang berkuasa.

Berbeda dengan yang diuraikan oleh Hegelian dan Karl Max, Weber menunjukkan konsep birokrasi pada model struktur organisasi pemerintah yang mampu menanggapi luasnya permasalahan. Menurut Weber dalam Azhari (2011) "struktur birokrasi adalah struktur yang lebih unggul dari segala bentuk yang lain dalam hal ketepatan, stabilitas, keketatan dalam hal kedisiplinannya dan keandalannya."

Menurut Weber adalah birokrasi merupakan suatu organisasi yang dapat digunakan sebagai pendekatan efektif untuk mengontrol pekerjaan manusia, sehingga dapat mencapai sasarnya, karena organisasi birokrasi punya struktur yang jelas tentang kekuasaan dan orang yang mempunyai kekuasaan mempunyai pengaruh sehingga dapat memberi perintah untuk mendistribusikan tugas kepada orang lain.

Salah satu tipe organisasi modern adalah birokrasi yang sering dimaknai pengertiannya sebagai bentuk organisasi pemerintah. Ditinjau dari segi bahasa, birokrasi berasal dari bahasa Yunani, *kratein* yang berarti mengatur. Dalam bahasa Prancis, kata birokrasi disinonimkan dengan kata *bureau* yang berarti kantor. Azhari (2011) mengungkapkan bahwa birokrasi adalah sistem administrasi dan pelaksanaan tugas keseharian yang terstruktur, dalam sistem hierarki yang jelas, dilakukan dengan aturan tertulis, dan dijalankan oleh bagian tertentu yang terpisah dengan bagian lainnya.

Menurut Weber, desain organisasi birokrasi harus didasarkan prinsip tipe ideal birokrasi yang menjadi ciri dari organisasi birokratis; yaitu: (1) adanya pengaturan fungsi-fungsi resmi yang saling terkait oleh aturan yang menyebabkan kegiatan organisasi dapat dilaksanakan dengan cara yang rutin dan pasti; (2)

adanya spesialisasi atau pembagian kerja, (3) adanya hirarki, (4) adanya suatu sistem dari suatu prosedur dan aturan-aturan, (5) adanya hubungan-hubungan kelompok yang sifatnya impersonal, dan (6) adanya promosi dan jabatan berdasarkan atas kecakapan.

Terdapat tiga elemen pokok dalam konsep birokrasi yang diperhitungkan oleh Weber, antara lain: pertama, birokrasi dipandang sebagai instrumen teknis (*technical instrument*); kedua, birokrasi dipandang sebagai kekuatan yang independen dalam masyarakat, sepanjang birokrasi mempunyai kecenderungan yang melekat (*inherent tendency*) pada penerapan instrumen teknis tersebut; dan yang ketiga adalah pengembangan dari sikap ini karena para birokrat tidak mampu memisahkan perilaku mereka dari kepentingannya sebagai suatu kelompok masyarakat yang particular (Azhari, 2011)

Berbagai pengertian birokrasi yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwanya birokrasi merupakan sebuah lembaga/organisasi yang legal rational, dimana dalam birokrasi harus memiliki aturan yang jelas yang mengatur hubungan kerja secara impersonal. Birokrasi juga merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan dan sangat urgen untuk mewujudkan pembagian kerja dengan memberikan wewenang dan tanggung jawab tertentu. Dengan kata lain bahwa birokrasi adalah pengorganisasian untuk menciptakan keteraturan dan ketertiban dalam mewujudkan kerjasama sejumlah orang yang bermaksud mencapai tujuannya. Dalam penelitian ini, birokrasi yang dimaksud adalah organisasi birokrasi pemerintah yang merupakan sekumpulan tugas dan jabatan yang terorganisasi secara formal, dimana sistem pelaksanaan kerjanya berisi wewenang dan tanggung jawab, serta setiap unit satuan kerja saling berpengaruh dan

menentukan dalam pelaksanaan pekerjaan dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi organisasi tersebut.

Fungsi organisasi dapat dijalankan sebagaimana mestinya dimana sangat tergantung pada struktur otoritas yang terdapat di dalam organisasi tersebut. Otoritas disini merupakan dasar dalam setiap kegiatan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seluruh anggota. Diungkapkan oleh Weber bahwa ada 3 jenis otoritas yang berpengaruh terhadap pola kepemimpinan maupun kegiatan pengambilan keputusan dalam organisasi; yakni 1). Otoritas tradisional yakni otoritas yang muncul dari kepercayaan dan rasa hormat terhadap tradisi dan pengemban amanah dari tradisi tersebut dimana pemimpin mendapatkan hak-hak yang istimewa secara otomatis yang berasal dari cara-cara tradisional. (2). otoritas rasional –legal, yaitu otoritas berdasarkan aturan, dimana organisasi harus diatur secara rasional, impersonal dan bebas dari prasangka yang merupakan dasar dari suatu birokrasi. Menurutnya otoritas ini mampu menciptakan suatu tipe birokrasi yang ideal, dapat membentuk organisasi yang efisien, efektif dan mampu meningkatkan produktivitas; dan (3). otoritas karismatik berdasarkan keyakinan terhadap pengabdian, kepahlawanan dan kemampuan luar biasa dari seseorang. Organisasi birokratis dikendalikan oleh otoritas rasional legal karena setiap tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh seluruh pimpinan dan karyawan didasarkan atas kewenangan formal yang dimilikinya (Sundarso, 2015: 2.7 – 2.8).

Untuk menciptakan efisiensi dan efektif dari suatu organisasi maka organisasi yang ada harus mengikuti perubahan berdasarkan situasi dan kondisi yang selalu berubah-ubah. Demikian pula perubahan yang terjadi pada organisasi pemerintah. Gerakan reformasi pada organisasi pemerintah muncul dari kondisi-

kondisi yang sangat bersentuhan langsung dengan masyarakat yakni model birokrasi lama dan struktur organisasinya tidak mampu memenuhi kebutuhan masyarakat dalam hal pelayanan dan adanya tuntutan baru dari masyarakat tersebut.

Menurut Setiyono yang dikutip oleh Sundarso (2015 : 6.4) bahwa terdapat 4 faktor yang mendorong munculnya reformasi administrasi pemerintahan yakni :

1. Ketidakpuasan terhadap pemerintah. Sumber dari ketidakpuasan ini diantaranya bahwa; a. Organisasi pemerintah dipandang terlalu besar dan cenderung banyak mengkonsumsi sumber daya yang memaksa pemerintah untuk melakukan perampingan dan pemangkasan anggaran, b. Adanya kecenderungan pemerintah terlalu mencampuri dan melakukan kegiatan-kegiatan yang semestinya bisa dilakukan oleh pihak swasta dan masyarakat, dan yang ketiga adalah adanya pandangan terhadap pemerintah yang memiliki cara tindak yang tidak berdasarkan atas kebutuhan pasar dan tidak melakukan penerapan konsep manajerial yang rasional.
2. Munculnya teori-teori baru tentang ekonomi dimana pemikiran baru ini memberikan rekomendasi kebebasan ekonomi dan pencapaian kesejahteraan masyarakat dapat dicapai melalui mekanisme pasar.
3. Globalisasi dan perdagangan bebas membuat dinamika suatu negara akan ditentukan oleh seberapa baik pemerintah dalam memenuhi keinginan dan melayani kebutuhan pasar.
4. Perkembangan teknologi yang sangat cepat menuntut adanya perubahan manajemen pemerintah agar dapat memberikan pelayanan kepada publik secara efektif dan efisien.

2. Struktur dan Restrukturisasi Organisasi

Pemerintahan daerah merupakan suatu organisasi yang memiliki tujuan dan fungsi utama sebagai pelayan masyarakat. Semakin kuat organisasi pemerintahan tersebut maka akan semakin maksimal tugas pokok dan fungsinya dijalankan, pada akhirnya akan memberikan pelayanan yang maksimal pada masyarakat dan pembangunan.

Teori organisasi menurut Stephen P. Robbins yang dikutip oleh Elu (2016 : 1.9) adalah teori yang mengkaji struktur, fungsi dan performansi organisasi beserta perilaku kelompok dan individu di dalamnya dalam mencapai tujuan yang luas dan rumit. Organisasi menurutnya adalah suatu kesatuan social yang dikoordinasikan secara sadar, yang memiliki batas yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan.

Menurut Hasibuan (2007) mengungkapkan bahwa “organisasi merupakan suatu sistem perserikatan yang tersusun secara formal, terstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. “Organisasi merupakan struktur tata pembagian kerja dan tata hubungan kerja antara sekelompok orang yang bekerja sama untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu”.

Struktur organisasi memiliki ciri sebagai berikut :

- a. Adanya tujuan tertentu yang ingin dicapai
- b. Adanya sistem kerjasama yang terstruktur dari sekelompok orang
- c. Adanya pembagian kerja dan hubungan kerja antara sesama karyawan
- d. Adanya penetapan dan pengelompokan pekerjaan yang terintegrasi
- e. Adanya keterikatan formal dan tata tertib yang harus dipatuhi

- f. Adanya pendelegasian wewenang dan koordinasi tugas-tugas.
 - g. Adanya unsur-unsur dan alat-alat organisasi
 - h. Adanya penempatan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan.”
- (Hasibuan, 2007).

Kesimpulan tentang organisasi berdasarkan gabungan dari berbagai pendapat para ahli yaitu organisasi merupakan kesatuan susunan yang terdiri dari sekelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama, yang dapat dicapai secara efektif dan efisien melalui tindakan yang dilakukan secara bersama, dimana dalam melakukan tindakan itu ada pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab bagi tiap-tiap personal yang terlibat di dalamnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Pencapaian keberhasilan suatu organisasi dapat diukur melalui efektivitas dari organisasi tersebut menjalankan tugas dan wewenangnya untuk pencapaian tujuan. Menurut Steers sebagaimana dikutip oleh Sutrisno (2010), pada umumnya efektivitas hanya dikaitkan dengan tujuan organisasi, yaitu laba yang cenderung mengabaikan aspek terpenting dari keseluruhan prosesnya, yaitu sumber daya manusia.

Steers mengatakan bahwa yang terbaik dalam meneliti efektivitas adalah memperhatikan tiga konsep yang saling berkaitan, yakni: optimalisasi tujuan-tujuan, perspektif sistem dan tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi. Pertama, Dalam optimalisasi tujuan, keberhasilan yang tercapai oleh suatu organisasi tergantung dari kemampuannya untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang ada dalam usaha mengejar tujuan operasi dan kegiatan. Demikian pula rintangan yang dapat menghalangi tercapainya tujuan harus mampu dihadapi dan mencari solusi terbaik agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal. Kedua, dalam perspektif sistem, organisasi terdiri

berbagai unsur yang saling mendukung dan saling melengkapi. Unsur-unsur tersebut sangat berpengaruh terhadap proses pencapaian tujuan suatu organisasi. Ketiga, dalam perilaku manusia, tingkah laku individu dan kelompok, menentukan kelancaran tercapainya tujuan suatu organisasi.

Lebih lanjut di kemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi keberhasilan akhir organisasi, yaitu:

- a. Karakteristik Organisasi, termasuk struktur dan teknologi.
- b. Karakteristik lingkungan, termasuk lingkungan ekstern dan lingkungan intern.
- c. Karakteristik karyawan, yang meliputi keterikatan pada organisasi dan prestasi kerja.
- d. Kebijakan praktek manajemen. (SA Rahman, 2013)

Terdapat lima kategori umum kriteria keefektifan organisasi berkaitan dengan model dimensi waktu efektivitas sebagai berikut :

- a. Produksi (*production*), Produksi barang maupun jasa menggambarkan kemampuan organisasi untuk memproduksi barang ataupun jasa yang sesuai dengan permintaan lingkungannya.
- b. Efisiensi (*efficiency*), Agar organisasi bisa survival perlu memperhatikan efisiensi. Efisiensi diartikan sebagai perbandingan (ratio) antara keluaran dengan masukan.
- c. Kepuasan (*satisfaction*), Banyak manajer berorientasi pada sikap untuk dapat menunjukkan sampai berapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan para karyawannya, sehingga mereka merasakan kepuasaannya dalam bekerja.

- d. *Adaptasi (adaptiveness)*, Kemampuan adaptasi adalah sampai seberapa jauh organisasi mampu menterjemahkan perubahan-perubahan intern dan ektern yang ada, kemudian akan ditanggapi oleh organisasi yang bersangkutan.
- e. *Perkembangan (development)*, Perkembangan merupakan suatu fase setelah kelangsungan hidup terus (*survive*) dalam jangka panjang. Agar organisasi dapat berkembang dengan baik dan sekaligus dapat melewati fase kelangsungan hidupnya, maka suatu organisasi senantiasa memperluas kemampuannya. (SA Rahman, 2013).

Menurut Sedarmayanti (2010) dimensi untuk mengukur efektivitas sebuah organisasi dapat dilihat dari :

- a. Kemampuan organisasi memanfaatkan lingkungan untuk memperoleh berbagai jenis sumber langka dan bernilai tinggi.
- b. Kemampuan pengambil keputusan dalam organisasi untuk mengamati dan membaca sifat lingkungan secara tepat.
- c. Kemampuan organisasi menghasilkan keluaran tertentu dengan sumber yang diperoleh.
- d. Kemampuan organisasi dalam memelihara kegiatan operasional sehari-hari.

Kondisi kualitas profesionalisme rata-rata birokrasi yang masih belum memuaskan, salah satu penyebabnya adalah karena praktek manajemen sumber daya manusia yang belum benar. Manusia merupakan factor paling menentukan dalam setiap organisasi, termasuk dalam hal ini birokrasi pemerintah yang diawaki sumber daya aparatur sebagai birokrat.

Pendapat awam masyarakat selama ini bahwa keefektifan suatu organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya dapat diketahui tingkat keberhasilan

organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya. Namun Indrawijaya (2000) menjelaskan bahwa "pada dasarnya sangat sulit melihat atau mempersamakan efektivitas organisasi dengan tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Hal ini disebabkan selain karena selalu ada penyesuaian dalam target yang ingin dicapai, berikut dalam proses pencapaiannya terkadang ada tekanan dari lingkungan. Kenyataan tersebut selanjutnya menyebabkan bahwa jarang sekali target dapat tercapai secara keseluruhan."

Demikian halnya dengan pendapat Dydiet Hardjito dalam bukunya Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian (1997) mengemukakan bahwa "keberhasilan organisasi mencapai tujuannya dipengaruhi oleh komponen-komponen organisasi meliputi struktur, tujuan, manusia, hukum, prosedur pengoperasian yang berlaku (*Standard Operating Procedure*), teknologi, lingkungan, kompleksitas, spesialisasi, kewenangan dan pembagian tugas." Oleh karena itu, untuk memperbaiki sistem organisasi yang merupakan bagian dari sebuah birokrasi serta untuk menciptakan efektivitas organisasi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi suatu organisasi, maka perlu ada organisasi pemerintahan yang kuat dan kokoh. Untuk itu perlu pembaruan dalam sebuah organisasi tersebut, salah satunya dengan jalan melakukan restrukturisasi organisasi yang diharapkan mampu menjadi jalan keluar/solusi yang terbaik untuk permasalahan ini.

Restrukturisasi kelembagaan birokrasi pemerintah termasuk dalam salah satu agenda reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi mencakup berbagai makna yaitu : reorientasi birokrasi, restrukturisasi, revitalisasi, refungsionalisasi, dan reposisi berbagai unsur dari system birokrasi pemerintah sebagai penyelenggara

kenegaraan, penyelenggara pemerintahan, penyelenggara pelayanan umum dan pembangunan (Surjadi, 2012 : 14)

Lebih lanjut diungkapkan bahwa agenda reformasi termasuk tuntutan perubahan dan pembaharuan pada sektor tata pemerintahan meliputi penataan struktur pemerintahan negara, desentralisasi pemerintahan serta bidang pengelolaan keuangan. Menurut laporan Asian Development Bank tahun 2004 menyimpulkan bahwa reformasi tersebut telah dilaksanakan dan berjalan cukup lancar namun belum berhasil secara optimal (Surjadi, 2012 : 17)

Pada hakekatnya restrukturisasi atau penataan ulang kembali organisasi birokrasi adalah aktivitas untuk menyusun satuan organisasi birokrasi yang akan disertai bidang kerja, tugas dan fungsi tertentu. Dalam materi Rakornis Kelembagaan Kabupaten/Kota se Sumatera Barat yang dibuat oleh Biro Aparatur (2008) dijelaskan bahwasanya : "penataan kelembagaan, organisasi disusun berdasarkan visi, misi dan strategi yang jelas. Dengan visi dan misi yang jelas, akan dapat disusun organisasi yang benar-benar sesuai dengan tuntutan kebutuhan terutama mampu menyeimbangkan antar kemampuan sumberdaya organisasi dengan kebutuhan nyata masyarakat dan operasionalnya yang ditetapkan dalam rencana strategi, yaitu:

- a. Pembentukan suatu organisasi harus didasarkan pada kewenangan yang jelas, sehingga mekanisme pengambilan keputusan pada masing-masing unit organisasi dapat menunjukkan keseimbangan kewenangan dan tanggung jawab.
- b. Organisasi bersifat jejaring (*networking*) dan koordinasi, dalam rangka memanfaatkan keunggulan komparatif/keunggulan kompetitif masing-masing

daerah, networking tersebut akan sangat bermanfaat sebagai sarana saling berbagi pengalaman (*sharing of experience*). Oleh karena itu, berbagai kalangan menilai bahwa organisasi yang sukses adalah "*small organization but large networking*". Setiap satuan organisasi harus mempunyai hubungan kerja yang jelas satu dengan yang lain sehingga terdapat kesatuan arah dan tindakan atau keterpaduan dalam mencapai visi dan misi.

- c. Dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, pemerintah daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya untuk mengatur dan mengurus diri sendiri urusan pemerintahan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Penyelenggaraan urusan pemerintahan merupakan pelaksanaan hubungan kewenangan antara pemerintah daerah provinsi, kabupaten dan kota atau antar pemerintah daerah yang saling terkait, tergantung dan sinergis sebagai salah satu sistem pemerintahan.
- d. Dengan pola pembedangan yang demikian, diharapkan daerah dapat menata organisasi perangkat daerah sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan, kemampuan dan potensi yang dimiliki daerah."

Pada dasarnya ada beberapa prinsip penataan kelembagaan perangkat daerah, antara lain: Pertama, pembentukan perangkat daerah harus berdasarkan urusan yang menjadi kewenangan masing-masing daerah, baik urusan wajib maupun urusan pilihan. Kedua, organisasi sifatnya dinamis karena aturannya cukup sederhana. Ketiga, menata organisasi perangkat daerah sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi, pelembagaan yang tegas antara fungsi staf, fungsi lini, fungsi pendukung, fungsi pengawas dan fungsi perencanaan serta fungsi pelayanan administratif sehingga tidak ada tarik menarik kewenangan. Keempat,

Besaran organisasi sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, di samping kebutuhan dan kemampuan serta karakteristik dan potensi daerah masing-masing berpegang pada azas efisiensi, efektivitas, rasional, dan proposional, termasuk jumlah susunan organisasi harus berdasarkan analisis beban kerja yang akan dilaksanakan sesuai dengan urusan yang menjadi kewenangan. Kelima, Arahan perumpunan untuk standarisasi nomenklatur dan keseragaman apabila terjadi penggabungan beberapa urusan pemerintahan. Dan keenam, Pengembangan jabatan fungsional agar segera dapat terealisasi perlu dukungan para pejabat Pembina jurusan fungsional dengan membuat kebijakan impassing dan pendelegasian wewenang pembinaan dan pengembangan dari Pembina jabatan fungsional di pusat kepada Pembina kepegawaian di daerah.

Menurut Siagian (2004) struktur organisasi yang disusun harus memperhatikan hal-hal berikut:

- a. Struktur organisasi harus sesuai dengan tugas untuk menghilangkan kesan bahwa organisasi terlalu besar dan rumit. Struktur organisasi dikaitkan dengan misi yang harus diemban, strategi yang ditetapkan, uraian tugas institusional dan personal, tersedianya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang spesialistik, dukungan anggaran, serta tersedianya sarana dan prasarana kerja.
- b. Pengurangan jarak kekuasaan. Mengurangi jarak kekuasaan berarti penciptaan organisasi yang datar, peningkatan intensitas dan frekuensi komunikasi langsung antara atasan dan bawahan, pemberdayaan para bawahan, terutama dalam kesempatan untuk terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan, penyeliaan yang simpatik dan sistem penilaian kinerja bawahan yang objektif.

- c. Kemungkinan penggunaan tipe-tipe organisasi lain. Seperti diketahui, berbagai tipe organisasi yang dapat digunakan ialah organisasi fungsional, organisasi matriks dan kepanitiaan. Dengan menggunakan salah satu tipe organisasi tersebut, kinerjanya akan memuaskan, tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitasnya tinggi, mampu memberikan pelayanan dengan cepat dan kepuasan kliennya terjamin.
- d. Desentralisasi dalam pengambilan keputusan. Salah satu prinsip organisasi yang harus dipahami dan diterapkan adalah keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab. Hal ini berarti struktur apapun yang digunakan harus menjalin keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab yang mencerminkan kebijakan pimpinan dalam menerapkan pola desentralisasi untuk pengambilan keputusan.”

Idealnya penataan organisasi perangkat daerah harus dapat menghasilkan perangkat daerah yang mampu mengedepankan pemenuhan kebutuhan masyarakat dengan struktur dan fungsi yang efektif, efisien dan rasional sesuai dengan kemampuan daerah masing-masing. Perangkat daerah juga diharapkan mampu melakukan koordinasi, sinkronisasi, berintegrasi serta melakukan komunikasi mengenai kelembagaan antara pusat dan daerah. Amri Yousa (2008) yang menjelaskan bahwa ”dalam suatu proses penataan organisasi harus memperhatikan jenis-jenis organisasi yang cocok dalam memberikan pelayanan. Seperti yang dijelaskan oleh Siagiaan dan Yousa diatas bahwasanya penataan organisasi tidak boleh lepas dari struktur organisasi yang ramping, jarak kekuasaan yang relatif lebih singkat dari sebelumnya, keseimbangan antara hak dan kewajiban serta tanggung jawab perorangan birokrasi serta organisasi yang

berorientasi pelayanan kepada masyarakat. Semua hal tersebut tujuannya adalah untuk menciptakan organisasi yang baik dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Retrukturisasi organisasi yang dilakukan oleh pemerintah, haruslah mampu menciptakan sebuah organisasi pemerintah yang tampil dengan performa yang baru. Tampilan organisasi pemerintah daerah haruslah tidak seperti sebelumnya, yaitu sebuah organisasi yang besar. Organisasi pemerintah daerah harus memiliki kelembagaan yang kuat sebagai kemampuan atau kewenangan yang dimiliki oleh organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dari beberapa pendapat dan teori tentang restrukturisasi yang telah diuraikan di atas, maka penulis mengambil dan mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Siagian di antaranya adalah struktur organisasi yang ramping namun kaya fungsi dan pengurangan jarak kekuasaan. Di samping itu penulis juga mengacu pada Materi Rakornis Kelembagaan se Sumatera Barat diantaranya adalah, pembentukan organisasi tersebut juga harus didasarkan pada kewenangan yang jelas dan organisasi yang bersifat jejaring dan koordinatif. Namun, tidak semua pendapat Siagian dan Materi Rakornis Kelembagaan tersebut di jadikan indikator dalam penelitian ini, karena disesuaikan kembali dengan kebutuhan penelitian, dengan beberapa penambahan dan elaborasi penulis diantaranya sinergitas organisasi dan organisasi yang disesuaikan dengan prinsip organisasi dan kebutuhan serta kemampuan daerah agar organisasi yang dibentuk benar-benar memiliki kewenangan dan kemampuan untuk melaksanakan tugas

pokok dan fungsinya secara efektif dan efisien sehingga akan tercipta efektivitas organisasi pemerintahan.

Konsep restrukturisasi menurut Gouillart and Kelly yang dikutip oleh Aneta,(2014) merupakan bagian dari transformasi organisasi yang disebut *The Four R's Transformation*. Restrukturisasi adalah mempersiapkan dan menata ulang segala sumber daya organisasi dan mengarahkannya untuk mencapai tingkat kinerja daya saing yang tinggi dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif. Pendapat ini memberikan pemahaman bahwa melakukan reformasi dapat dilakukan dengan berbagai cara yang kesemuanya bertumpu pada perubahan atau pembaharuan organisasi.

Restrukturisasi dan perampingan merupakan awal dari terealisasinya prinsip miskin struktur dan kaya fungsi. Prinsip ini bernaksud bahwa dalam suatu organisasi tidak memerlukan banyak struktur dan pegawai tetapi struktur tersebut ramping dan pegawai tidak terlalu banyak namun dapat melaksanakan tugas dan fungsi secara professional dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Menurut Gitosudarmo sebagaimana dikutip oleh Aneta (2014) bahwa struktur organisasi berkaitan dengan hubungan yang relatif tetap diantara berbagai tugas yang ada dalam organisasi dimana proses untuk menciptakan struktur tersebut, dan pengambilan keputusan tentang alternatif struktur disebut dengan nama desain organisasi. Selanjutnya, Robbins mengartikan bahwa restrukturisasi organisasi sebagai sebuah proses redesain atau penataan ulang terhadap tatanan birokrasi yang telah ada. Sehingga bila terjadi perubahan pada lingkungan baik internal maupun eksternalnya maka birokrasi juga harus mengikuti perubahan tersebut agar dapat berkembang. Adaptasi terhadap perubahan yang terjadi

menyebabkan birokrasi harus muncul sesuai dengan kenyataan yang ada. Restrukturisasi pada hakekatnya merupakan suatu kegiatan penyusunan satuan organisasi birokrasi dimana akan diberi tugas atau fungsi tertentu serta bidang kerja.

Secara teoritis, ada delapan cara yang dapat ditempuh untuk melakukan restrukturisasi sebagaimana ditulis oleh Primasari (2011), yang dikutip dari pendapat Bernadin dan Russel, kedelapan cara tersebut adalah: *downsizing*, *delayering*, *decentralizing*, *reorganization*, *cost reduction strategy*, *IT Innovation*, *competency measurement*, dan *performance related pay*.

- a. *Downsizing* adalah perampingan organisasi dengan menghapuskan beberapa pekerjaan atau fungsi tertentu.
- b. *Delayering* adalah pengelompokan kembali jenis-jenis pekerjaan yang sudah ada.
- c. *Decentralizing*, dilakukan dengan cara menyerahkan beberapa fungsi dan tanggungjawab kepada tingkat organisasi yang lebih rendah.
- d. *Reorganization* adalah peninjauan atau penyusunan kembali (*refocusing*) tentang kompetensi inti (*core competition*) dari organisasi yang bersangkutan.
- e. *Cost reduction strategy* adalah penggunaan sumber daya yang lebih sedikit untuk pekerjaan yang sama.
- f. *IT Innovation* adalah penyesuaian pekerjaan dengan perkembangan teknologi.
- g. *Competency measurement* adalah bentuk restrukturisasi dengan cara melakukan pengukuran atau pendefinisian ulang terhadap kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai.

h. *Performance related pay* artinya nilai yang diperoleh oleh pegawai didasarkan pada kinerja yang dicapainya.

Menurut Sedarmayanti (2008 :321), Ada empat bidang pendayagunaan aparatur Negara yang mengalami proses reformasi (birokrasi) untuk mencapai lompatan peningkatan kualitas kinerja aparat pemerintah yaitu :

1. Penataan kelembagaan dan penyederhanaan ketatalaksanaan;
2. Peningkatan kapasitas sumber daya aparatur;
3. Pencegahan dan pemberantasan KKN;
4. Pengembangan pelayanan prima.

Penataan organisasi merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang sangat penting dan menentukan, sehingga benar-benar mengarah pada upaya mewujudkan pemerintahan yang memenuhi kriteria *Good governance*. Berikut ini gambaran tentang penataan kelembagaan organisasi :



Gambar 2.1 Penataan kelembagaan dan Penyederhanaan Ketatalaksanaan

Dari kebijakan reformasi dalam penataan organisasi ini, diharapkan dapat mewujudkan organisasi yang memenuhi ciri-ciri:

1. Mempunyai strategi yang jelas

Visi dan misi harus jelas sehingga organisasi dapat disusun sesuai dengan tuntutan kebutuhan, terutama mampu menyeimbangkan antara kemampuan sumber daya organisasi dengan kebutuhan nyata masyarakat. Disamping itu dengan adanya strategi yang jelas dalam pencapaian visi dan misi organisasi, maka akan dapat ditentukan desain organisasi yang tepat dalam rangka menjamin efektifitas dan efisiensi organisasi.

2. Organisasi Flat atau ditoleransikan bersifat datar.

Struktur organisasi bersifat hierarki pendek dengan tujuan proses pengambilan keputusan dan pelayanan akan lebih cepat. Jenjang organisasi antara 2 sampai 4 tingkat membuat jenjang organisasi menjadi lebih efisien, menghemat biaya, serta komunikasi menjadi lancar.

3. Organisasi ramping atau tidak terlalu banyak pembidangan secara horizontal.

Dengan organisasi yang berbentuk ramping maka jumlah pembidangan secara horizontal sesuai dengan beban dan sifat tugasnya, sehingga kendali kontrolnya berada pada posisi ideal. Disamping itu penyederhanaan pembidangan melalui regrouping memungkinkan penanganan menjadi lebih terintegrasi Karena tugas yang bersesuaian tidak perlu dipecah ke banyak unit, tetapi disatukan kedalam satu wadah organisasi.

4. Organisasi bersifat jejaring (network)

Organisasi yang bersifat jejaring mampu mendorong terjadinya saling berbagi pengalaman, memikul tanggungjawab secara bersama-sama dengan pembiayaan yang proporsional.

5. Organisasi bersifat fleksibel dan adaptif

Organisasi harus bersifat fleksibel dan adaptif agar mampu mengikuti setiap perubahan yang terjadi seperti perubahan karena adanya perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan, kebutuhan masyarakat dan volume kerja yang sesungguhnya. Fleksibel organisasi dimanifestasikan kedalam struktur, system dan proses, serta perilaku aparatur.

6. Organisasi banyak diisi jabatan fungsional

Bentuk organisasi terpipih (flat) didalamnya banyak diisi pejabat fungsional yang mengedepankan kompetensi dan profesionalitas serta etos kerja yang tinggi dalam pelaksanaan tugasnya. Sebaliknya jabatan structural dibentuk dalam rangka mewedahi tugas yang bersifat manajerial, sehingga perlu disederhanakan hanya untuk level pimpinan tertentu.

7. Organisasi menerapkan system "*Learning Organization*".

Organisasi yang mampu mentransformasikan dirinya untuk menjawab tantangan dan memanfaatkan kesempatan yang timbul akibat perubahan serta kemajuan yang sangat cepat. Proses transformasi atau belajar dari setiap unsur dalam organisasi tersebut dikenal sebagai learning organization. Pada akhirnya organisasi yang cepat belajar akan mampu beradaptasi itulah yang akan tetap eksis dan diperhitungkan.

Lebih lanjut diungkapkan bahwa tujuan utama yang ingin dicapai dari penataan kelembagaan ini adalah terwujudnya postur organisasi perangkat daerah

yang profesional, efisien, efektif yang disusun berdasarkan prinsip organisasi secara rasional dan obyektif. Organisasi perangkat daerah yang dibentuk benar-benar didasarkan pada kewenangan yang dimiliki; karakteristik, potensi, dan kebutuhan daerah, kemampuan keuangan daerah, ketersediaan sumber daya aparatur, dan pengembangan pola kemitraan antar daerah serta dengan pihak ketiga (Sedarmayanti, 2008 : 321-337).

Selain itu ahli organisasi lainnya mengemukakan tiga pendekatan perubahan organisasi, meliputi pendekatan potensi manusiawi, sosial-teknis, serta TQM (Soegiono, 2013):

- a. Pendekatan potensi manusiawi
- b. Pendekatan Sosial-Teknik
- c. Pendekatan TQM

Jenis-Jenis Restrukturisasi seperti yang ditulis oleh Soegiono (2013), yang dikutip dari pendapat Djohanputro bahwa restrukturisasi dapat dikategorikan ke dalam tiga jenis yakni restrukturisasi portofolio/asset; restrukturisasi modal/keuangan; dan restrukturisasi manajemen/organisasi.

- a. Restrukturisasi Portofolio/Asset, merupakan aktivitas penyusunan portofolio perusahaan dengan tujuan agar kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Yang termasuk ke dalam portofolio perusahaan adalah setiap aset, lini bisnis, divisi, unit usaha atau SBU (Strategic Business Unit), maupun anak perusahaan.
- b. Restrukturisasi Modal/Keuangan, merupakan kegiatan menata ulang susunan modal perusahaan untuk mencapai kinerja keuangan agar lebih sehat. Kinerja keuangan dapat dievaluasi berdasarkan laporan keuangan, yang terdiri dari: neraca, Rugi/Laba, laporan arus kas, dan posisi modal perusahaan. Berdasarkan

data dalam laporan keuangan perusahaan, akan dapat diketahui bagaimana kondisi kesehatan perusahaan. Kesehatan perusahaan dapat diukur berdasar rasio kesehatan, yang antara lain: tingkat efisiensi (efficiency ratio), tingkat efektifitas (effectiveness ratio), profitabilitas (profitability ratio), tingkat likuiditas (liquidity ratio), tingkat perputaran aset (asset turn over), leverage ratio dan market ratio. Selain itu, dari profil resiko tingkat pengembalian tingkat kesehatan perusahaan dapat diketahui.

- c. Restrukturisasi Manajemen/Organisasi, merupakan penyusunan ulang komposisi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, sistem operasional, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah managerial dan organisasi. Upaya peningkatan kinerja dapat dicapai dengan berbagai cara dalam hal restrukturisasi, diantaranya dengan pelaksanaan kegiatan diupayakan agar lebih efisien dan efektif, pembagian wewenang yang lebih baik sehingga keputusan tidak panjang dan berbelit-belit, dan kompetensi staf yang lebih mampu mengantisipasi setiap permasalahan yang muncul pada setiap unit kerja.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Restrukturisasi

Perubahan suatu organisasi tidak tercipta tanpa ada penyebabnya. Faktor eksternal dan internal organisasi merupakan pemicu dari perubahan tersebut. Menurut Elu (2016 : 1.28 – 1.29) faktor Internal terdiri dari unsur-unsur yang ada dalam organisasi itu sendiri yang menentukan pencapaian tujuan organisasi meliputi :

1. Visi dan misi organisasi : merupakan elemen pengarah bagi organisasi yang senantiasa selalu berubah mengikuti perkembangan organisasi dan factor

eksternal organisasi diantaranya perubahan lingkungan dan perkembangan teknologi.

2. SDM berkaitan dengan pengambilan keputusan, prosedur pengadaan dan pemberhentian pegawai yang intinya berhubungan dengan manajemen SDM.
3. Struktur Organisasi : susunan pembagian kerja yang terdiri dari unit-unit yang terspesialisasi, mekanisme koordinasi, komunikasi, pertanggungjawaban dalam melaksanakan strategi organisasi.
4. Kepemimpinan merupakan factor penting dalam suatu organisasi dimana akan mengarahkan dan menselaraskan seluruh komponen internal dan eksternal organisasi dalam merumuskan dan mencapai visi.
5. Budaya organisasi, merupakan factor sentral dalam organisasi. Perubahan yang dilakukan fokusnya tetap kepada pembentukan budaya organisasi untuk mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.
6. Proses organisasi. Hubungan antara visi, SDM, kepemimpinan, struktur dan budaya organisasi terangkum dalam proses organisasi. Komponen-komponen tersebut berintegrasi dengan melibatkan factor-faktor seperti komunikasi, motivasi, pengambilan keputusan dan system penggajian.

Selanjutnya factor-faktor eksternal yang ikut mempengaruhi diantaranya :

1. Kebijakan Negara dan pemerintah meliputi semua kebijakan yang telah diundangkan oleh Negara dan pemerintah. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu beradaptasi dengan berbagai model kebijakan.
2. Teknologi. Merupakan factor yang sangat krusial dalam melakukan perubahan organisasi karena teknologi memberikan jaminan efisiensi dan efektivitas sekaligus memberikan dampak yang sangat besar terhadap kerugian .

3. Nilai-nilai social yang hidup di masyarakat seperti nilai kesehatan, pendidikan, moral, etika, dan kelas social.
4. Kebutuhan pelanggan. Organisasi perlu menciptakan kesesuaian antara penyediaan bentuk dan jenis pelayanan dengan kebutuhan publik.
5. Kompetisi, akan mendorong semua komponen organisasi untuk bekerja secara efektif dan efisien sehingga mampu menghasilkan produk yang lebih murah, lebih baik, dan lebih cepat pencapaiannya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi restrukturisasi menurut Siagian, (1998):

- a. Faktor inti. Merupakan faktor-faktor yang membentuk organisasi. Aktor-aktor yang dimaksud adalah pemerintah pusat maupun pemerintah daerah (birokrasi), efektifitas legislatif (parlemen) dan yudikatif serta aktor-aktor yang lainnya seperti partai politik dan warga negara.
- b. Konflik dan penolakan dari internal organisasi, organisasi yang bersifat konservatif. Organisasi aktif menolak perubahan. Organisasi cenderung sulit menerima perubahan karena ingin menjalankan apa yang mereka lakukan. Ada enam sumber penolakan organisasi terhadap perubahan:
 - 1) Kelemahan struktural
 - 2) Tidak menyeluruh
 - 3) Kelembagaan kelompok
 - 4) Ancaman terhadap keahlian
 - 5) Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang mapan (status quo)
 - 6) Ancaman terhadap alokasi sumber daya yang mapan
- c. Kelemahan dari sisi kelembagaan, dikarenakan desain organisasi yang tidak dirancang khusus dalam rangka melayani masyarakat.

- d. Birokrasi yang belum menunjukkan perubahan yang signifikan karena hal ini disebabkan banyaknya pengaruh politik dan kepentingan lainnya. Bentuk ideal dari organisasi publik tidak pernah diwujudkan.

4. Kinerja dalam Organisasi

Manajemen PNS menurut UU No.43/1999 pasal 1 adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.

Tujuan dari manajemen PNS untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasil guna dengan dukungan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan system prestasi kerja (Sedarmayanti, 2008 : 371- 374). Lebih lanjut dikatakan bahwa tahapan awal dari manajemen PNS adalah perencanaan kebutuhan pegawai dengan didasarkan pada beberapa hal yaitu :

1. Memberdayakan secara optimal pegawai yang sudah ada dalam organisasi;
2. Memperhatikan beban kerja yang ada saat ini dan memperkirakan beban kerja pada masa yang akan datang;
3. Memperhatikan kualifikasi pendidikan dan pelatihan yang diperlukan suatu organisasi;
4. Memperhatikan Kebijakan umum pemerintah dalam pengadaan pegawai misalnya kebijakan minus growth atau zero growth dengan mempertahankan formasi pegawai yang ada.

Pengukuran kinerja dalam organisasi sektor publik sangatlah kompleks. Terdapat dua alasan yang biasa digunakan untuk menjelaskan perbedaan pengukuran kinerja antara organisasi public dan privat. Yaitu pada organisasi swasta, pengukuran kinerja merupakan sebuah prosedur teknis yang dapat dibandingkan dan langsung karena dianggap mengutamakan pada persyaratan keuntungan. Kedua, adanya tekanan sosial dan politik tertentu pada agen organisasi sektor publik.

Ahdiyana (2014) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja organisasi sektor public dilakukan untuk memenuhi beberapa tujuan. Pertama, untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah, ukuran kinerja dimaksudkan untuk membantu agar pemerintah fokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini diharapkan akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan kepada publik. Kedua, untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Penilaian kinerja merupakan tahapan penting dalam siklus pengembangan SDM terutama disektor publik. Terdapat prinsip dasar yang merupakan landasan system penilaian kinerja yaitu : keadilan, transparansi, independensi, pemberdayaan, non deskriminasi, semangat berkompetisi (Sedarmayanti, 2008 : 377). Selanjutnya dikemukakan instrument pengukuran kinerja bagi pegawai meliputi :

- a. Prestasi kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja;

- b. Keahlian : merupakan tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya dapat berupa kemampuan dalam kerjasama, komunikasi, inisiatif dan lain-lainnya;
- c. Perilaku : adalah sikap dan tingkah laku pegawai yang ada pada dirinya yang mencakup, disiplin, kejujuran dan tanggungjawab dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya;
- d. Kepemimpinan : Merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh terhadap orang lain atau bawahannya untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat, cepat termasuk pengambilan keputusan dan penentuan proiritas.

Pendapat Fitzgerald sebagaimana dikutip oleh Ahdiyana (2014), mengemukakan bahwa penelitian-penelitian pada sektor pelayanan menyarankan adanya 2 kategori utama dalam pengukuran kinerja, satu kategori berhubungan dengan hasil akhir atau outcomes dan yang lain berkaitan dengan faktor yang menentukan. Outcomes dibagi dalam kinerja keuangan dan daya saing. Sedangkan faktor yang menentukan dibagi lagi menjadi beberapa kategori yaitu kualitas pelayanan, fleksibilitas, inovasi, dan pemanfaatan sumber daya.

B. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Berdasarkan dari hasil penelusuran pustaka terkait dengan kajian-kajian restrukturisasi organisasi ditemukan beberapa penelitian terkait atau yang ada relevansinya dengan kajian yang dilaksanakan. Salah satu kajian yang dilakukan oleh Abdul Muthalib pada tahun 2005 yang berjudul Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah Terhadap Kinerja Aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui

seberapa besar pengaruh kebijakan restrukturisasi organisasi perangkat daerah terhadap kinerja aparatur dan untuk mengetahui bagaimana dampak besarnya pengaruh kebijakan restrukturisasi organisasi perangkat daerah terhadap kinerja aparatur. Teori yang digunakan adalah teori tentang kebijakan, organisasi, restrukturisasi dan kinerja. Secara spesifik dalam penelitian ini menggunakan pendapat Bernardin dan Russell, T.R Mithel dan Husen Umar. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa ada hubungan antara variabel restrukturisasi organisasi dengan kinerja aparatur yang bernilai positif dan signifikan. Artinya apabila kebijakan restrukturisasi organisasi dibuat dan diatur dengan baik, maka akan berpengaruh baik/positif terhadap aparat sekretariat daerah yang berada di daerah Kabupaten Halmahera Tengah dan besarnya hubungan antara keduanya cukup berarti.

Selanjutnya kajian dan penelitian yang dilakukan oleh Andin Niantima Primasari yang merupakan Tesis Pascasarjana Universitas Andalas, berjudul "Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pertanian, Tanaman Pangan dan Hortikultura, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Pesisir Selatan". Penelitian ini dilatarbelakangi oleh birokrasi pemerintahan daerah yang belum mampu memberikan perubahan dalam proses penyelenggaraan pemerintahan. Sampai saat ini, penyelenggaraan pemerintahan belum menunjukkan kemajuan yang berarti dalam rangka menjalankan tugas maupun memberikan pelayanan kepada masyarakat. Salah satu penyebabnya adalah struktur organisasi yang terlalu besar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melihat faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi

organisasi. Hasil penelitian menunjukkan faktor yang berpengaruh diantaranya adalah motivasi, kemampuan personil dan kepemimpinan. Ketiga variabel tersebut memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap efektivitas organisasi. Dari penelitian yang telah dilakukan diperoleh gambaran bahwa untuk mematangkan organisasi pada Dinas Pertanian, Tanaman Pangan dan Hortikultura, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Pesisir Selatan tidak perlu dengan melakukan restrukturisasi organisasi karena pengaruh restrukturisasi organisasi terhadap efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dinas Pertanian, Tanaman Pangan dan Hortikultura, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Pesisir Selatan kecil. Dan sebaiknya pemerintah daerah lebih memprioritaskan dan mengutamakan pembinaan dan evaluasi untuk peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya melalui penilaian kinerja bidang dan bagian dari dinas tersebut dalam pelayanan publik. Kendatipun restrukturisasi harus tetap dilakukan maka perlu pengkajian secara seksama dengan menitikberatkan kepada kinerja organisasi dengan pertimbangan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pemerintahan dan tentunya membutuhkan waktu yang cukup lama.

Selanjutnya hasil kajian Sentanu (2012) mengenai Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Pasca Restrukturisasi pada Kantor Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Tabanan Provinsi Bali. Penelitian yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja aparatur pemerintah setelah dilakukan restrukturisasi terdapat faktor yang mendukung dan menghambat yakni ketidakjelasan struktur organisasi jabatan fungsional PLKB,

potensi pegawai atau sumber daya aparatur, dukungan anggaran, sarana dan prasarana dan pemerintah kabupaten dan BKKBN Provinsi, aspek kepemimpinan, dan motivasi pegawai. Faktor-faktor tersebut berpotensi untuk menghambat maupun mendukung organisasi setelah dilakukannya restrukturisasi.

C. Kerangka Berpikir

Restrukturisasi organisasi acap kali dilakukan oleh pemerintah daerah untuk mengoptimalkan fungsi dan jalannya organisasi. Tidak efektif dan efisiennya organisasi perangkat daerah masih menjadi masalah utama dalam penataan struktur organisasi pemerintah. Patologi organisasi seperti inkonsistensi tupoksi, underload, overload, overlapping, dan lainnya mengharuskan pemerintah daerah merestrukturisasi organisasi agar tujuan utama organisasi dapat berjalan semestinya.

Kebijakan tentang organisasi pemerintah daerah dalam konteks dan konten kekinian diharapkan dapat mewujudkan birokrasi pemda yang ramping, tepat fungsi dan tepat ukuran. Kondisi selama ini menunjukkan bahwa kelembagaan birokrasi kita, termasuk birokrasi pemda terlalu gemuk sehingga kurang lincah bergerak dan menyerap anggaran yang lebih besar untuk dirinya dibanding belanja untuk sektor publik. PP 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah sebagai instrumen seharusnya dapat mengintervensi kondisi tersebut di atas, sehingga dapat mewujudkan kondisi yang lebih baik, dalam hal ini membangun postur kelembagaan birokrasi yang lebih ideal dan proporsional. Restrukturisasi kelembagaan harus dipahami sebagai salah satu upaya kebijakan untuk membentuk sebuah sistem pemerintahan daerah yang efektif dan efisien (*effective and efficient*), tanggap dan cekatan (*quick and responsive*), terbuka dan

bertanggungjawab (*transparent and accountable*), membuka seluas mungkin partisipasi publik (*inclusive and democratic*), serta berkinerja tinggi dalam bidang pembangunan dan pelayanan (*developmental*).

Pada beberapa kasus dalam penataan kelembagaan (restrukturisasi organisasi) baik di tingkat Propinsi maupun Kabupaten/Kota sering dilakukan secara tergesa-gesa dengan orientasi dan pendekatan yang sangat beragam, bahkan tanpa disertai pertimbangan dan pengkajian yang matang. Di berbagai daerah, sering terjadi perubahan dan atau penggantian Perda tentang SOTK yang masih berusia muda antara 1 hingga 3 tahun. Perombakan organisasi yang terburu-buru atau “asal-asalan” seperti ini, bisa dikatakan sebagai kebijakan yang tidak matang (*immature policy*), sehingga kemampuan lembaga publik untuk menghasilkan kinerja tinggi menjadi sangat diragukan. Disisi lain, keberanian daerah untuk melakukan perombakan organisasi dengan frekuensi yang tinggi berdasarkan prinsip *trial and error*, dikhawatirkan akan menghabiskan energi pemerintah daerah sekaligus menjauhkan daerah dari hakekat dan filosofi desentralisasi itu sendiri. Oleh karena itu, harus disepakati bahwa restrukturisasi kelembagaan pasca kebijakan desentralisasi luas *hanyalah sebuah alat* untuk menjamin agar tujuan utama pemberian otonomi, yakni peningkatan kualitas pelayanan umum, dapat dicapai secara optimal. Dengan kata lain, restrukturisasi kelembagaan bukanlah tujuan akhir dari otonomi daerah, melainkan hanya sasaran antara untuk menciptakan kinerja pelayanan yang prima.

Wacana restrukturisasi kelembagaan hampir selalu menyangkut dimensi “besaran organisasi”. Artinya, restrukturisasi tidak selalu berkonotasi perampangan (*downsizing*), namun bisa juga pembesaran (*upsizing*). Dengan kata

lain, kebijakan restrukturisasi adalah sebuah proses mencari ukuran yang sesuai dan seimbang antara beban tugas / kewenangan pemerintahan disatu pihak, dengan kemampuan dan kebutuhan obyektif di pihak lain. Oleh karena itu, susunan kelembagaan dapat mengalami pengembangan (*expansion*) ataupun perampingan (*contraction*), tergantung dari perubahan baik internal maupun eksternal yang mempengaruhinya. Dan dalam prakteknya, penataan kelembagaan memang selalu membentuk kekuatan tarik-menarik antara *expansion* dan *contraction*, serta bergerak diantara dua titik ekstrem pada kontinum tersebut.

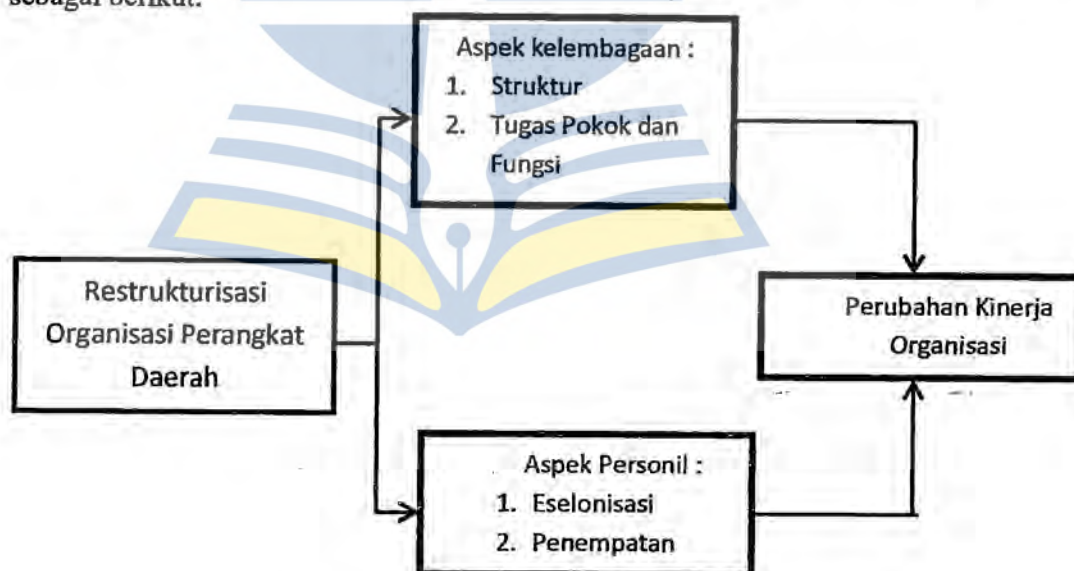
Kebijakan otonomi daerah yang telah diimplementasikan maka Pemerintah Daerah harus melakukan restrukturisasi terhadap birokrasinya. Restrukturisasi ini tentunya harus mampu mewujudkan *good governance* sebagai arah penyelenggaraan pemerintahan saat ini, khususnya di tingkat lokal. Restrukturisasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah harus mampu menciptakan sebuah birokrasi pemerintahan yang tampil dengan performa baru, yakni birokrasi pemerintah yang ramping namun kaya fungsi.

Dalam konteks restrukturisasi organisasi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah, organisasi birokrasi harus memiliki kompetensi baik dari sisi kelembagaan maupun dari sisi personil. Kompetensi kelembagaan merupakan kemampuan atau kewenangan yang dimiliki oleh lembaga/organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kompetensi kelembagaan mengandung makna bahwa organisasi yang dibentuk benar-benar memiliki kewenangan dan kemampuan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara efektif dan efisien. Kompetensi ini harus menghindari adanya tumpang tindih pelaksanaan tugas (*overlap*) antar lembaga yang ada di pemerintahan

tersebut. Tidak adanya tumpang tindih fungsi dan kewenangan tersebut akan mencerminkan organisasi birokrasi yang ramping.

Sedangkan kompetensi personil diartikan sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki personil berupa pengetahuan dan keterampilan yang dijadikan dasar dalam penempatan/promosi pada jabatan-jabatan yang tersedia dalam jajaran organisasi birokrasi hasil proses restrukturisasi. Pemetaan kemampuan personil menjadi mutlak dilakukan karena setelah dilakukan restrukturisasi organisasi, apakah itu sifatnya perampingan atau pembesaran organisasi membuat data personil yang ada harus ditata ulang untuk melihat kemampuannya yang dimiliki masing-masing agar penempatan, mapun pengembangan kariernya di masa yang akan datang dapat lebih terarah, dan hal ini juga akan berdampak kepada motivasi kerja pegawai.

Adapun model kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Bagan Kerangka Berfikir

D. Operasional konsep

Berdasarkan bagan kerangka pikir di atas, maka konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini dioperasionalkan untuk menghindari adanya persepsi yang berbeda:

1. Restrukturisasi organisasi adalah penyusunan ulang struktur organisasi, pembagian kerja, sistem operasional dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah manajemen dan organisasi yang dilaksanakan pada instansi Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.
2. Aspek kelembagaan adalah dampak yang ditimbulkan oleh kebijakan restrukturisasi organisasi perangkat daerah terhadap :
 - ✓ struktur organisasi merupakan susunan organisasi yang mampu mengakomodir semua tugas-tugas dan tujuan organisasi.
 - ✓ tugas pokok dan fungsi dari organisasi dari sebelum restrukturisasi dan setelah dilakukannya restrukturisasi organisasi.
3. Aspek personal adalah dampak yang ditimbulkan oleh kebijakan restrukturisasi organisasi yang meliputi :
 - ✓ Aspek Eselonisasi yakni adanya perubahan eselon mulai dari eselon II, III dan eselon IV.
 - ✓ aspek penempatan pegawai dalam jabatan, penempatan pegawai atas dasar fungsi dan prospek pengembangan karier pegawai.
4. Perubahan kinerja organisasi adalah dampak yang ditimbulkan oleh restrukturisasi organisasi dilihat dari pada tingkat produktivitas organisasi, peningkatan pelayanan publik, dan tingkat serapan anggaran.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan maksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami akibat adanya restrukturisasi kelembagaan pada Dinas Pertanian provinsi Sulawesi Barat, dalam hal ini fenomena yang menjadi obyek penelitian adalah aspek kelembagaan dan aspek personil setelah dilakukannya restrukturisasi organisasi pada tiga satuan kerja perangkat daerah di Provinsi Sulawesi Barat yakni Dinas Pertanian dan peternakan, Dinas Perkebunan, dan Badan Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan. Dari hasil restrukturisasi organisasi disatukan ke dalam Dinas Pertanian.

Jenis penelitian deskriptif digunakan untuk melakukan pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Penelitian dengan menggunakan pendekatan ini mempelajari masalah-masalah yang ada dan tata cara dalam masyarakat terhadap kondisi tertentu, termasuk tentang pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena, hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung. Alasan peneliti menggunakan penelitian kualitatif deskriptif karena peneliti ingin menjelaskan secara mendalam tentang bagaimana dan faktor-faktor apa saja yang terkait dengan proses restrukturisasi di Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat. Kasus-kasus seperti ini harus diketahui lebih dalam dengan *in dept interview* kepada subjek penelitian. Identifikasi kasus yang mendalam dengan penelitian kualitatif ini diharapkan mampu menjelaskan secara tuntas kasus yang diangkat. Penelitian kualitatif deskriptif yang dipilih

oleh peneliti dianggap cocok untuk mengidentifikasi kasus di atas karena persoalan restrukturisasi adalah bukan persoalan angka-angka (kuantitatif), namun restrukturisasi kelembagaan merupakan persoalan perubahan struktur, pengembangan organisasi, perampingan organisasi yang harus diteliti secara mendalam dengan pertanyaan yang kritis, dan hasil wawancara akan berupa deskripsi bukan penjelasan yang menggunakan angka.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas dua yakni data yang diperoleh dari sumber primer dan data yang diperoleh dari sumber sekunder.

1. **Data Primer**, data yang diperoleh langsung dari sumber pertama, yakni informan penelitian melalui wawancara langsung, maupun data lapangan yang diperoleh melalui observasi langsung. Untuk memperoleh data ini peneliti turun langsung ke lapangan tepatnya di instansi Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat. Wawancara dilakukan terhadap Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, Beberapa pejabat eselon III dan beberapa pejabat eselon IV yang ada pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat. Selain itu wawancara langsung juga dilakukan di Kantor Biro Organisasi dan Tata Laksana Provinsi Sulawesi Barat yakni Kepala Biro Organisasi dan Tata Laksana sebagai Stakeholder terkait dengan penelitian ini.
2. **Data Sekunder**, terdiri atas data yang sudah tersedia di lokasi penelitian yakni instansi Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat. Data sekunder meliputi data kepegawaian, data organisasi seperti struktur organisasi sebelum dan sesudah restrukturisasi, tugas pokok dan fungsi organisasi dinas pertanian sebelum dan setelah restrukturisasi, dan pertauran-peraturan pada instansi yang

menjadi lokasi penelitian. Data sekunder lainnya adalah berupa dokumen perundang-undangan atau peraturan pemerintah yang relevan dengan kajian ini seperti Peraturan pemerintah Nomor 18 tahun 2016 serta turunannya. Selain itu, berbagai referensi atau sumber lain yang dianggap relevan dan berkaitan dengan masalah dalam penelitian ini juga dijadikan rujukan.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Yakni peran dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan data yang akan diperoleh. Selain itu instrumen penelitian lainnya adalah berupa pedoman wawancara terdapat pada lampiran 2 pada halaman 105. Berikut ini disajikan matrik pengumpulan data :

Tabel 3.1 Matrik Pengumpulan Data

No.	Pertanyaan Penelitian	Metode Pengumpul data	Sumber Data
1.	Dasar pelaksanaan Restrukturisasi	Wawancara	1. Kepala Biro Ortala (Stakeholder) 2. Kepala Dinas 3. Sekretaris Dinas
2.	Struktur Organisasi	Wawancara Observasi	1. Kepala Dinas 2. Sekretaris Dinas 3. Pejabat Eselon III dan IV
3.	Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi	Wawancara Observasi	1. Pejabat Eselon III dan IV
4.	Penempatan Pegawai	Wawancara	1. Kepala Dinas 2. Sekretaris Dinas
5.	Kinerja Pegawai	Wawancara Observasi	1. Kepala Dinas 2. Pejabat Eselon III dan IV

D. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang sangat penting sehingga diperlukan keterampilan penulis dalam pengumpulan data tersebut agar diperoleh suatu data yang valid. Pada teknik pengumpulan data, peneliti melakukan

berbagai tahap guna mendapatkan data yang efektif dan terpercaya. Oleh karena itu, peneliti menggunakan beberapa metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara dilakukan kepada Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, Beberapa pejabat eselon III dan beberapa pejabat eselon IV yang ada di lingkup Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat. Selain itu Wawancara langsung juga dilakukan di Kantor Biro Orgsnisasi dan Tata Laksana oleh Kepala Biro Organisasi dan Tata Laksana sebagai Stakeholder terkait dengan penelitian ini.

Tahap pertama peneliti melakukan wawancara secara mendalam untuk memperoleh data dan informasi secara tepat dan akurat dari narasumber langsung sebagai data primer. Wawancara dilakukan dengan metode tanya jawab langsung terhadap orang-orang yang erat kaitannya dengan permasalahan, baik tertulis maupun lisan guna memperoleh penyelesaian masalah yang diteliti. Adapun stakeholder-stakeholder yang akan diwawancarai ditentukan secara purposive sesuai dengan kebutuhan penelitian yakni terdiri atas pimpinan instansi dan staf yang ada dalam lingkup Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat. Selain, mewawancarai pegawai juga diupayakan untuk memperoleh data dari warga masyarakat yang memiliki kepentingan dengan instansi ini.

2. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan pengamatan terhadap obyek penelitian yaitu pengamatan langsung pada kantor Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat. Dalam penelitian ini

peneliti melakukan pengamatan secara langsung dilakukan pada lokasi penelitian. Yang menjadi fokus pengamatan adalah pelaksanaan tugas-tugas pokok dan fungsi dinas baik ditingkat pejabat eselon III, IV maupun staf, tata kerja, alur komunikasi antar sesama staf/pegawai, atasan dan bawahan, dan sikap pegawai, disiplin kerja, dan pelayanan yang dilakukan pegawai baik kepada sesama pegawai dan lebih utama kepada masyarakat.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu teknik pengumpulan data yang mana dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen yang terkait, baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik. Dalam penelitian ini, dokumen yang dicari antara lain berupa undang-undang, peraturan pemerintah, data kepegawaian, data organisasi seperti struktur organisasi dan tugas pokok dan fungsi organisasi. Dokumentasi berupa gambar berasal dari foto-foto hasil observasi.

D. Metode Analisis Data

Data hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, disusun secara sistematis merupakan proses analisis data. Proses ini meliputi : mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan analisis, menyusun ke dalam pola, memilah-milah data – data yang sesuai jawaban permasalahan, terakhir membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Tahap analisa data merupakan tahap yang sangat menentukan karena pada tahap inilah data dikerjakan, diolah dan dimanfaatkan sedemikian rupa sehingga dapat menyimpulkan kebenaran-kebenaran yang dapat dipahami untuk menjawab

persoalan-persoalan yang diajukan dalam penelitian. Adapun tahap-tahap menganalisis data yang penulis gunakan, adalah sebagai berikut :

1. Reduksi data

Data yang diperoleh dari lapangan dalam jumlah yang cukup banyak, untuk itu perlu dicatat secara teliti dan terinci. Mereduksi data merupakan kegiatan memilih hal-hal yang pokok yang menyentuh permasalahan yang diteliti, memfokuskan pada hal-hal yang penting, merangkum, dicari tema dan polanya. Hasil dari reduksi data diharapkan dapat membantu penulis memberikan gambaran yang jelas tentang permasalahan, memudahkan peneliti untuk memperoleh pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. *Data Display* (penyajian data)

Data yang telah direduksi akan disajikan. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya.

3. Verifikasi Data

Langkah ke tiga dalam analisis data adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan akan bersifat kredibel dan tetap apabila pada kesimpulan di tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data. Apabila kesimpulan awal tidak sesuai dengan fakta di lapangan maka

tentu saja akan berubah sesuai dengan kondisi yang terjadi pada objek penelitian.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Gambaran Organisasi Dinas Pertanian

Dinas Pertanian dan Peternakan Provinsi Sulawesi Barat dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor.3 Tahun 2007 Tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Provinsi Sulawesi Barat, kemudian Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Barat Nomor 03 Tahun 2009 serta Peraturan Daerah Nomor8. Tahun 2013 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pertanian dan Peternakan Daerah Provinsi Sulawesi Barat dan Terakhir Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Barat No 06 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Barat serta Peraturan Gubernur Nomor 45 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi dan tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Sulawesi barat.

Visi dan Misi Dinas Pertanian disesuaikan dengan Visi dan Misi Gubernur Sulawesi Barat yakni Terwujudnya Pertanian Sulawesi Barat Yang Maju dan Malaqbi. Penjelasan Arti Visi :

1. Pertanian diartikan sebagai usaha atau kegiatan pengelolaan dan pemanfaatan sumberdaya alam yang meliputi tanah/lahan, air/irigasi, tumbuhan/tanaman, dan hewan/ternak sesuai dengan kewenangan yang telah ditetapkan dengan Peraturan dan Perundang-Undangan.
2. Maju diartikan sebagai kondisi yang optimal terhadap usaha pertanian sehingga memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi pelaku usaha pertanian dan masyarakat khususnya Sulawesi Barat.

3. Malaqbi' diartikan sebagai:

- **Pertama** : Pelaku usaha pertanian berpengetahuan, berketerampilan, berbudaya dan religius.
- **Kedua** : Alam dan lingkungan dikelola dengan baik, profesional dan berkelanjutan untuk kesejahteraan masyarakat.
- **Ketiga** : Menjaga sikap dan perilaku dalam bekerjasama dan bermitra dengan daerah/ stakeholder lainnya untuk membangun Pertanian Sulawesi Barat yang Maju sehingga dihormati dan dipercaya.

Sedangkan Misi Dinas adalah :

1. Meningkatkan sumberdaya manusia pertanian yang berkualitas, berbudaya berkepribadian.
2. Meningkatkan Produksi dan produktivitas hasil pertanian.
3. Meningkatkan nilai tambah, daya saing dan pemasaran hasil produksi pertanian.

2. Kondisi SDM Dinas Pertanian

a. Sebelum Restrukturisasi

i. Susunan Organisasi.

Berdasarkan Peraturan Gubernur No 24 Tahun 2013 tentang Tugas pokok dan Fungsi Organisasi Dinas Pertanian dan Peternakan Provinsi Sulawesi Barat terdiri dari :

- a. Sekretariat;
- b. Bidang Tanaman Pangan;
- c. Bidang Peternakan;

- d. Bidang Hortikultura;
- e. Bidang Kesehatan Hewan;
- f. Bidang Sarana dan Prasarana; dan
- g. Bidang Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian.

ii. Sumber daya aparatur.

Kemajuan suatu organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sangat ditentukan oleh sumberdaya manusia. Kualitas sumberdaya manusia sebagai penggerak roda organisasi merupakan faktor internal yang berpengaruh langsung terhadap lingkungan strategis organisasi.

Dalam lingkup Dinas Pertanian dan Peternakan Provinsi Sulawesi Barat, sumberdaya masih minim dari segi kuantitas. Namun keberadaan sumberdaya manusia didukung oleh beberapa staf yang cukup potensial baik dari segi ilmu maupun dari pengalaman organisasi.

Pada tahun 2016, jumlah pegawai keseluruhan pada Dinas Pertanian dan Peternakan Provinsi Sulawesi Barat yakni Pegawai Negeri Sipil 165 orang dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 4.3 Jumlah PNS Berdasarkan Eselon Sebelum Restrukturisasi

NO	KETERANGAN	JUMLAH
1.	Eselon II	1
2.	Eselon III	7
3.	Eselon IV	39
4.	Non Eselon	118
TOTAL		165

Sumber : Bagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat Distanak Prov. Sulbar 2016

Dari 165 (seratus Enam Puluh Lima) orang tersebut di atas, sebanyak 49 (Empat Puluh Sembilan) orang adalah pejabat struktural yaitu 1 (satu) orang Kepala Dinas, 1 (satu) orang Sekretaris Dinas, 6 (Enam) orang Kepala Bidang, 7 (tujuh) orang Kepala UPTD, 34 (tiga puluh empat) orang Kepala Seksi/Kasubag, 118 (seratus dua puluh dua) orang Staf Non Esselon.

Tabel 4.4 Jumlah PNS berdasarkan Tingkat Pendidikan Sebelum Restrukturisasi

NO	KETERANGAN	JUMLAH
1.	Strata 3	-
2.	Strata 2	28
3.	Strata 1	88
4.	Diploma 3	-
5.	SMA	40
TOTAL		165

Sumber : Bagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat Distanak Prov. Sulbar 2016

Pada table 4.4 dapat dilihat bahwa dari 165 pegawai pada Dinas Pertanian dan Peternakan, sebanyak 28 orang berpendidikan Strata 2, 88 orang Strata 1 dan selebihnya sebanyak 40 orang berpendidikan SMA.

iii. Tugas pokok dan Fungsi Organisasi.

Berdasarkan Peraturan Gubernur No 24 Tahun 2013 tentang Tugas pokok dan Fungsi Organisasi Dinas Pertanian dan Peternakan Provinsi Sulawesi Barat terdiri dari :

- {1}. Dinas Pertanian dan Peternakan mempunyai tugas pokok unsur pelaksana di bidang Pertanian dan Peternakan Provinsi Sulawesi

Barat, melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan azas otonomi daerah, dekonsentrasi dan tugas pembantuan.

{2} Untuk menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada

ayat (1), maka Dinas Pertanian dan Peternakan mempunyai fungsi :

- a. Menyusun kebijakan di bidang Pertanian dan Peternakan;
- b. Pembinaan di bidang Teknis Pertanian dan Peternakan;
- c. Pemberian perizinan di bidang Pertanian dan Peternakan;
- d. Melaksanakan pengelolaan keuangan;
- e. Pelaksanaan urusan Tata Usaha Dinas;
- f. Penyelenggaraan Unit Pelaksana Teknis Dinas.

1) Sekretariat

(1) Bagian Sekretariat dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang mempunyai tugas Pokok Menyusun perencanaan, pemberian pelayanan, pemberian pelayanan administratif kepada semua satuan organisasi dan melakukan koordinasi di lingkungan dinas dan menyusun program kerja dinas, mengelola urusan keuangan, urusan kepegawaian, pembinaan organisasi dan ketatalaksanaan, hukum penyusunan naskah peraturan perundang-undangan.

(2) Bagian Tata Usaha terdiri dari :

- a. Sub bagian umum dan kepegawaian ;
- b. Sub bagian keuangan ;
- c. Sub bagian penyusunan program dan pelaporan.

2) Bidang Tanaman Pangan

- (1) Bidang Tanaman Pangan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Dinas kebijakan teknis dan fasilitas tanaman pangan.
- (2) Bidang Pertanian Tanaman Pangan terdiri dari :
 - a. Seksi pembenihan dan tanaman pangan;
 - b. Seksi produksi tanaman pangan;
 - c. Seksi perlindungan dan pasca panen tanaman pangan.

3) Bidang Peternakan

- (1) Bidang Peternakan dipimpin oleh seorang kepala bidang yang mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Dinas dalam melaksanakan pengkajian bahan kebijakan teknis dan fasilitasi Peternakan.
- (2) Bidang Peternakan terdiri dari :
 - a. Seksi pembibitan ternak;
 - b. Seksi budidaya ternak;
 - c. Seksi pakan ternak.

4) Bidang Hortikultura :

- (1) Bidang Hortikultura dipimpin oleh seorang Kepala Bidang. Mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Dinas di bidang pembinaan, pengembangan dan penyebaran Produksi, Sarana dan Prasarana, Bina Usaha Tani, Penerapan Teknologi pertanian dan Pengendalian Ketahanan Pangan.

(2) Bidang Hortikultura terdiri dari :

- a. Seksi perbenihan hortikultura;
- b. Seksi produksi hortikultura;
- c. Seksi pascapanen hortikultura.

5) Bidang Kesehatan Hewan

(1) Bidang Kesehatan Hewan dipimpin oleh seorang Kepala Bidang.

Mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Dinas di bidang Kesehatan Hewan dan Kesehatan Masyarakat Veteriner.

(4) Bidang Kesehatan Hewan terdiri dari :

- a. Seksi penyidikan dan pengamatan penyakit hewan;
- b. Seksi pemberantasan dan pencegahan penyakit hewan;
- c. Seksi kesehatan masyarakat veteriner dan pasca panen.

6) Bidang Prasarana dan Sarana

(1) Bidang Prasarana dan Sarana dipimpin oleh seorang Kepala

Bidang. Mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Dinas di bidang Prasarana dan Sarana dalam penyiapan bahan dan perumusan kebijakan teknis, fasilitasi, koordinasi serta pembinaan teknis di bidang Pengelolaan lahan dan perluasan areal, Pengelolaan air, pupuk dan pestisida, alat dan mesin pertanian, serta pembiayaan pertanian.

(2) Bidang Prasarana dan Sarana terdiri dari :

- a. Seksi pengelolaan lahan dan perluasan areal;
- b. Seksi pengelolaan air irigasi;

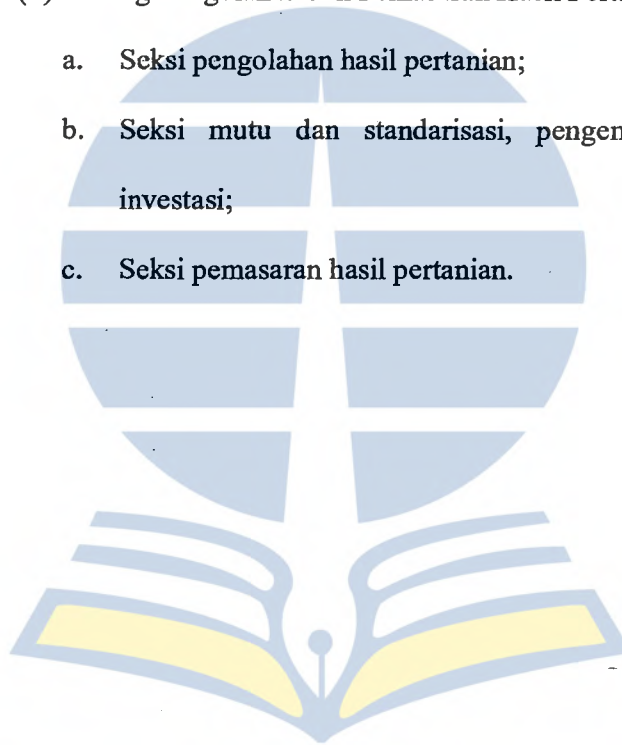
- c. Seksi pupuk pestisida, alat dan mesin pertanian serta pembiayaan;

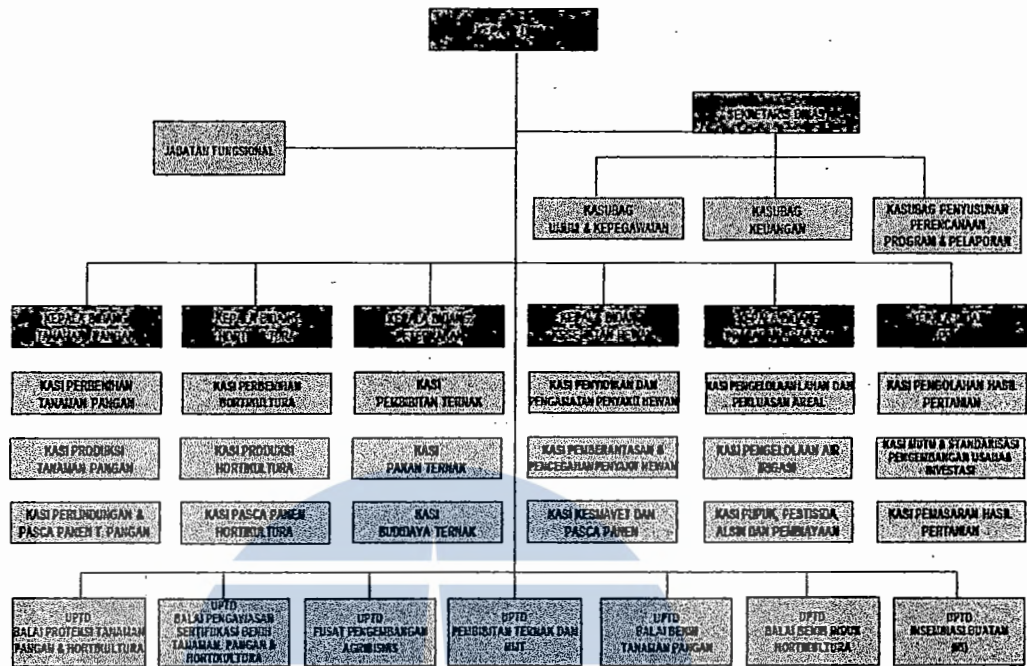
7) Bidang Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian

(1) Bidang Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian dipimpin oleh seorang Kepala Bidang. Mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Dinas di bidang Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian.

(2) Bidang Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian terdiri dari :

- a. Seksi pengolahan hasil pertanian;
- b. Seksi mutu dan standarisasi, pengembangan usaha dan investasi;
- c. Seksi pemasaran hasil pertanian.





Bagan 4.3 Struktur organisasi sebelum restrukturisasi

b. Setelah Restrukturisasi

1) Susunan Organisasi

Pada Peraturan Gubernur Nomor 45 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi dan tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Sulawesi barat, Dinas Pertanian, terdiri atas :

- a. Sekretariat;
- b. Bidang Sarana dan Prasarana;
- c. Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura;
- d. Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan;
- e. Bidang Penyuluhan;
- f. Bidang Produksi Perkebunan; dan

g. Bidang Perbenihan dan Perlindungan Perkebunan.

2. Sumber daya aparatur

Restrukturisasi Kelembagaan pada Dinas Pertanian menyebabkan peningkatan jumlah pegawai yang sangat drastis yaitu sebanyak 273 Pegawai Negeri Sipil dengan rincian :

Tabel 4.5 Jumlah PNS Berdasarkan Eselon Setelah Restrukturisasi

NO	KETERANGAN	JUMLAH
1.	Eselon II	1
2.	Eselon III – A	7
3.	Eselon III – B	10
4.	Eselon IV – A	50
5.	Eselon	-
6.	Non Eselon	205
TOTAL		273

Sumber : Bagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat Distrik Prov. Sulbar 2017.

Dari 273 (dua ratus tujuh puluh tiga) orang tersebut di atas, sebanyak 49 (Empat Puluh Sembilan) orang adalah pejabat struktural yaitu 1 (satu) orang Kepala Dinas, 1 (satu) orang Sekretaris Dinas, 6 (Enam) orang Kepala Bidang, 10 (sepuluh) orang Kepala UPTD, 50 (lima puluh) orang Kepala Seksi/Kasubag, 205 (dua ratus lima) orang Staf Non Eselon.

Tabel 4.6 Jumlah PNS Berdasarkan Tingkat Pendidikan Setelah Restrukturisasi

NO	KETERANGAN	JUMLAH
1.	Strata 3	-
2.	Strata 2	34
3.	Strata 1	140
4.	Diploma 3	7
5.	SMA	92
TOTAL		273

Sumber : Bagian Umum dan Kepegawaian Sekretariat Distanak Prov. Sulbar 2017

Setelah terjadi penggabungan otomatis terjadi penambahan jumlah personil yaitu menjadi 273 pegawai dengan tingkat pendidikan yang berbeda-beda. Dari 273 PNS ini tingkat pendidikan Strata 1 (S1) menduduki peringkat pertama sebanyak 140 orang, ada penambahan 52, sama halnya jumlah PNS dengan tingkat pendidikan setara SMA dan sederajatnya yaitu 92 orang juga ada penambahan sebanyak 52 orang. Sedangkan PNS dengan tingkat pendidikan setara Diploma sebelum restrukturisasi tidak ada dan setelah restrukturisasi menjadi 7 orang dan untuk Strata 2 juga terjadi penambahan meskipun hanya sedikit yaitu 6 orang PNS.

3) Tugas Pokok dan Fungsi Dinas pertanian

Peraturan Gubernur Nomor 45 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Sulawesi Barat seperti dijelaskan sebagai berikut :

- (1) Dinas Pertanian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, merupakan unsur pelaksana Urusan Pemerintahan dibidang Pertanian yang

menjadi kewenangan Daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada Daerah.

Adapun Tugas dan Fungsi masing masing bidang adalah :

- (1) Dinas Pertanian mempunyai tugas Membantu Gubernur melakukan urusan pemerintahan dibidang pertanian meliputi sarana dan prasarana, tanaman pangan dan hortikultura, peternakan dan kesehatan hewan, penyuluhan, produksi perkebunan, perbenihan dan perlindungan perkebunan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah.
- (2) Dinas Pertanian dalam melakukan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), menyelenggarakan fungsi :
 - a. Penyelenggaraan perumusan kebijakan dibidang sarana dan prasarana, tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, peternakan dan kesehatan hewan serta penyuluhan pertanian;
 - b. Penyelenggaraan penyusunan program penyuluhan pertanian;
 - c. Penyelenggaraan penataan prasarana pertanian;
 - d. Penyelenggaraan pengawasan mutu dan peredaran benih tanaman, benih/bibit ternak dan hijauan pakan ternak;
 - e. Penyelenggaraan pengawasan saranapertanian;
 - f. Penyelenggaraan pembinaan produksi dibidang pertanian;
 - g. Penyelenggaraan pengendalian dan penanggulangan hama penyakit tanaman dan penyakit hewan;

- h. Penyelenggaraan pengendalian dan penanggulangan bencana alam;
- i. Penyelenggaraan pembinaan pengolahan dan pemasaran hasil pertanian;
- j. Penyelenggaraan penyuluhan pertanian;
- k. Penyelenggaraan pemberian izin usaha/rekomendasi teknis pertanian;
- l. Penyelenggaraan pemantauan dan evaluasi dibidang pertanian;
- m. Penyelenggaraan pelaksanaan administrasi Dinas Pertanian; dan
- n. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.

1) Sekretariat

- (1) Sekretariat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 332 huruf a, mempunyai tugas memberikan pelayanan teknis dan administratif kepada seluruh unit organisasi di lingkungan dinas pertanian;

Sekretariat, terdiri atas :

- a. Sub Bagian Program dan Pelaporan;
- b. Sub Bagian Keuangan dan Aset; dan
- c. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.

1) Bidang Sarana dan prasarana

- (1) Bidang Sarana dan prasarana Pertanian mempunyai tugas melakukan penyusunan, pelaksanaan kebijakan, dan pemberian bimbingan teknis, serta pemantauan dan evaluasi dibidang sarana

dan prasarana pertanian.

Bidang Sarana dan Prasarana Pertanian, terdiri atas :

- a. Seksi Lahan dan Investasi;
- b. Seksi Pengelolaan Air Irigasi Pertanian; dan
- c. Seksi Pupuk, Pestisida, Alsin dan Pembiayaan.

2) Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura

- (1) Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura sebagaimana dimaksud dalam Pasal 332, mempunyai tugas melakukan penyusunan, pelaksanaan kebijakan, dan pemberian bimbingan teknis, serta pemantauan dan evaluasi dibidang tanaman pangan dan Hortikultura.

Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura, terdiri atas :

- a. Seksi Perbenihan dan Perlindungan;
- b. Seksi Produksi; dan
- c. Seksi Pengolahan dan Pemasaran.

3) Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan

- (1) Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 332, mempunyai tugas melakukan penyusunan, pelaksanaan kebijakan, dan pemberian bimbingan teknis, serta pemantauan dan evaluasi dibidang peternakan dan kesehatan hewan.

Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan, terdiri atas :

- a. Seksi Perbibitan, Produksi dan Pakan;
- b. Seksi Kesehatan Hewan; dan
- c. Seksi Kesmavet, Pengolahan dan Pemasaran.

4) Bidang Penyuluhan

(1) Bidang Penyuluhan mempunyai tugas melakukan penyusunan kebijakan, program dan penyelenggaraan penyuluhan pertanian.

Bidang Penyuluhan, terdiri atas :

- a. Seksi Kelembagaan;
- b. Seksi Ketenagaan; dan
- c. Seksi Metode dan Informasi.

5) Bidang Produksi Perkebunan

(1) Bidang Produksi Perkebunan mempunyai tugas melakukan penyusunan, pelaksanaan kebijakan, dan pemberian bimbingan teknis, serta pemantauan dan evaluasi dibidang produksi perkebunan.

Bidang Produksi Perkebunan, terdiri atas :

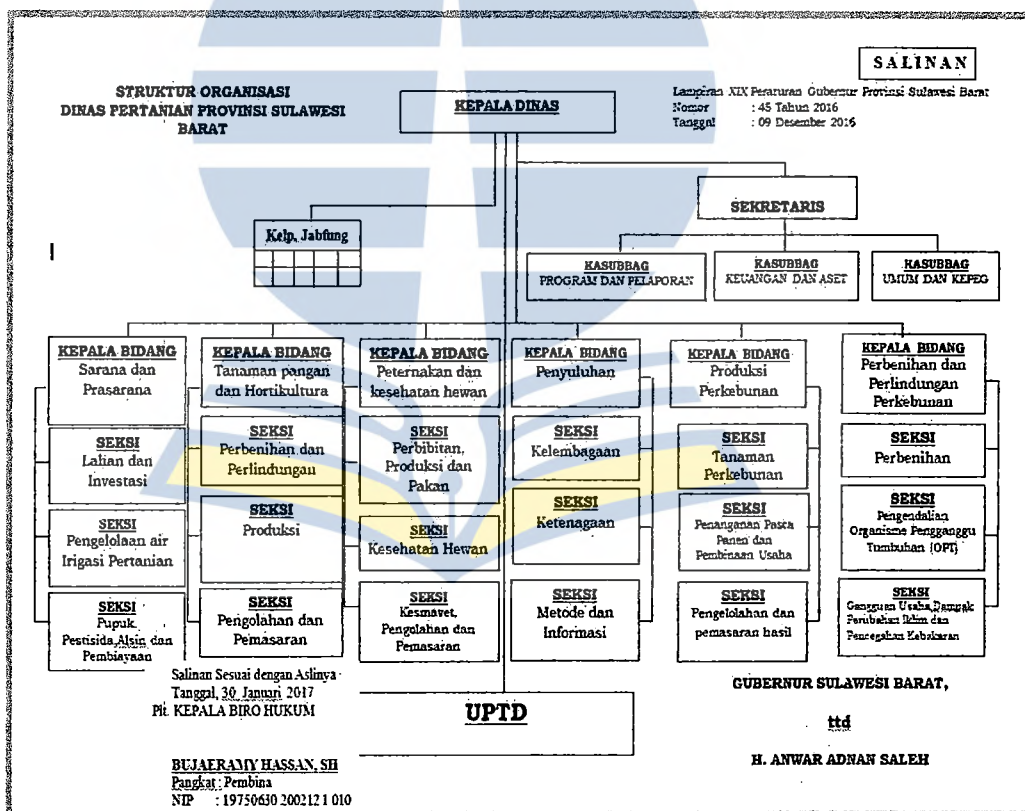
- a. Seksi Tanaman Perkebunan;
- b. Seksi Penanganan Pasca Panen dan Pembinaan Usaha; dan
- c. Seksi Pengolahan dan Pemasaran Hasil.

6) Bidang Perbenihan dan Perlindungan Perkebunan

(1) Bidang Perbenihan dan Perlindungan Perkebunan mempunyai tugas melakukan penyusunan, pelaksanaan kebijakan, dan pemberian bimbingan teknis, serta pemantauan dan evaluasi dibidang perbenihan dan perlindungan perkebunan.

Bidang Perbenihan dan Perlindungan Perkebunan, terdiri atas :

- a. Seksi Perbenihan;
- b. Seksi Pengendalian Organisme Pengganggu Tumbuhan (OPT); dan
- c. Seksi Gangguan Usaha, Dampak Perubahan Iklim dan Pencegahan Kebakaran.



Bagan 4.4 Struktur Organisasi Setelah restrukturisasi

B. Hasil Penelitian

1. Aspek kelembagaan

a. Struktur Organisasi

Restrukturisasi organisasi/kelembagaan pada Dinas Pertanian dilakukan atas terbitnya Peraturan Pemerintah nomor 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Selain atas Peraturan pemerintah tersebut juga terdapat hal yang mempengaruhi terjadinya restrukturisasi kelembagaan yakni

“adanya upaya untuk memaksimalkan fungsi masing-masing lembaga, untuk penghematan anggaran dan adanya kebijakan implementasi peraturan”

Hal ini diungkapkan oleh salah seorang pejabat eselon IV yang diwawancarai langsung oleh peneliti. Lebih lanjut di ungkapkan oleh Sekretaris Dinas bahwa terjadinya restrukturisasi organisasi pada Dinas Pertanian karena :

“adanya indikator-indikator teknis yang belum terpenuhi dari dinas sehingga mengharuskan adanya penggabungan dari instansi yang serumpun yaitu Perkebunan dan Penyuluhan.

Perubahan struktur organisasi seyogyanya dapat terlihat setelah pelaksanaan restrukturisasi telah berjalan dalam waktu beberapa lama.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pertanian sebagaimana

kutipan berikut :

bahwa “ struktur organisasi yang telah disusun belum memperlihatkan dampak yang signifikan karena baru berjalan 1 tahun. Struktur organisasi ini masih dalam proses membenahan”.

Hal yang sama diungkapkan oleh Sekretaris Dinas Pertanian dalam kutipan berikut ini :

“ Bahwa Struktur organisasi yang ada belum berjalan secara efektif, masih sementara proses penyesuaian, demikian pula halnya dengan jumlah sdm yang berkualitas dan ahli dalam bidang teknis.

Hasil wawancara menggambarkan bahwa penggabungan dinas-dinas menjadi Dinas Pertanian sebagai implementasi dari Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Barat No 06 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Barat dengan perubahan struktur organisasinya masih memerlukan pembenahan dalam penyusunan strukturnya sehingga dapat mengakomodir semua tugas-tugas dan fungsi dari setiap bidang yang ada di organisasi tersebut.

Pelayanan masyarakat sebagai tugas utama dari seorang ASN dapat terlihat dari segi profesionalnya menyelesaikan tugas-tugas dan fungsi sesuai yang diamanahkan kepadanya. Sesuai dengan hasil penelitian menunjukkan persentase pelayanan yang maksimal terutama pada peningkatan pelayanan kesejahteraan petani yakni sebesar 98,91% serapan anggaran. Namun menurut Kepala Bidang Perbenihan dan Perlindungan Perkebunan menyatakan :

bahwa “untuk memenuhi kebutuhan pelayanan kepada masyarakat, struktur bidang masih dibawah standar disebabkan karena minimnya anggaran yang diperoleh. Hal ini terjadi karena pemerataan penyebaran anggaran belum maksimal dan tidak disesuaikan dengan kebutuhan”.

Lebih lanjut dikatakan bahwa :

“Struktur organisasi yang telah disusun belum ideal karena terkadang ada kebijakan-kebijakan yang perlu diambil namun tidak bisa terakomodir karena hanya sebatas bidang saja. Demikian pula timbulnya masalah-masalah akibat penggabungan ini diantaranya : 1) Penyebaran anggaran yang tidak proporsional sesuai dengan kebutuhan teknis masing-masing bidang; 2) Sebahagian pemenuhan kebutuhan masyarakat tidak terlaksana karena tidak memiliki anggaran ; dan 3) Anggaran yang seharusnya untuk

1 dinas menjadi satu bidang sangat tidak signifikan untuk peningkatan pemenuhan pelayanan kepada masyarakat”.

a. Tugas pokok dan fungsi.

Restrukturisasi kelembagaan memberikan perubahan pada tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dari masing masing bidang yang terbentuk. Pelaksanaan tupoksi oleh kepala bidang dan seksi yang mengalami penggabungan otomatis memiliki beban kerja yang lebih besar dan berat dibanding sebelum terjadinya restrukturisasi. Berdasarkan wawancara dengan Sekretaris Dinas mengatakan bahwa:

“Dengan adanya perubahan struktur mengakibatkan adanya double job dan overlapping kewenangan yang dilaksanakan oleh sebagian bidang dan seksinya karena adanya penggabungan dari dua bidang yang berbeda”.

Lanjut dijelaskan bahwa :

“Terdapat masalah karena beban kerja yang banyak dan ditangani oleh satu kepala bidang juga kepala seksi masing-masing memiliki kewenangan/tupoksi yang besar dari sebelumnya. Beban kerja yang besar ini bila tidak dikoordinasikan dan tidak dibagi secara merata ke staf maka tupoksi tidak berjalan dengan maksimal. Minimalnya bila memiliki Eselon I di kementerian terdapat Eselon III di Provinsi”.

Selanjutnya dijelaskan lebih rinci oleh salah satu Pejabat Eselon IV yakni Kepala Subbagian Program dan Pelaporan bahwa :

“Berdasarkan arahan dari Kementerian Pertanian yang merupakan pihak yang terlibat dalam pelaksanaan restrukturisasi khususnya di bawah lembaga naungannya bahwa setiap unit eselon I Pada Kementerin Pertanian minimal diwakili oleh 1 unit eselon III pada OPD provinsi bagi yang masuk pada kategori A. Namun karena alasan beban kerja (terkait luas lahan dan jumlah tenaga kerja) maka sector perkebunan mendapat 2 porsi unit eselon III sebaliknya sector tanaman pangan dan hortikultura memiliki 2 unit eselon I di pusat, hanya memiliki porsi 1 unit eselon III di provinsi. Secara koordinasi sudah baik, namun ditinjau dari aspek beban kerja, terdapat eselon III dan eselon IV yang memiliki beban kerja yang berat dan terdapat eselon III lainnya yang lebih ringan bebannya”.

“Pasca restrukturisasi kelembagaan, tugas pokok dan fungsi pada bagian program dan pelaporan bertambah, yakni pada urusan subsektor perkebunan dan penyuluhan. Untuk mengantisipasi khususnya pada awal penggabungan kelembagaan, kami banyak berkoordinasi dengan pegawai yang berasal dari perkebunan dan penyuluhan serta meminta kepada pimpinan untuk menempatkan staf yang berasal dari bidang perkebunan dan penyuluhan untuk masing-masing mengelola program dan pelaporan yang berkaitan dengan bidangnya”.

Hal yang sama diungkapkan oleh Kepala Bidang Produksi Perkebunan yang merasa kewalahan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang dibebankan kepadanya selaku Kepala Bidang. Diungkapkan bahwa Pelaksanaan tupoksi kurang efektif karena volume pekerjaan semakin besar pasca restrukturisasi sedangkan pemerataan staf ASN masih belum memenuhi kebutuhan pelayanan kepada masyarakat yaitu hanya terdiri dari 13 orang ASN. Menurutnya tupoksi terlalu besar/gemuk sehingga pelaksanaannya kurang optimal.

“Tupoksi terlalu besar/gemuk, bidang produksi memiliki tupoksi dibidang budidaya perkebunan namun juga melaksanakan tugas dalam hal Pemasaran dan Pengolahan Hasil perkebunan, Kelembagaan petani dan Data Statistik Perkebunan”.

Hasil wawancara mengenai keefektifan restrukturisasi kelembagaan terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pada dinas pertanian secara umum memberikan gambaran bahwa tupoksi telah dilaksanakan namun belum memberikan hasil yang optimal. Masih perlu pembenahan dengan adanya susunan tupoksi yang saling tumpang tindih dan overlapping dengan bidang lain, demi tercapainya tujuan organisasi.

2. Aspek Personil

a. Eselonisasi.

Pelaksanaan tupoksi dalam struktur organisasi yang telah disusun menurutnya seperti dikutip dari hasil wawancara berikut bahwa :

“Jika ditinjau dari segi kewenangan (tupoksi), sudah melaksanakan tupoksi atau semua kewenangan yang ada bahkan terdapat eselon III yang melaksanakan tupoksi yang hampir sama atau tumpang tindih tupoksi. Tetapi jika dilihat dari distribusi/pemerataan beban kerja, terdapat unit eselon III yang beban kerjanya tidak merata yaitu ada yang padat/kaya tupoksi dan ada yang beban kerja yang ringan.

Sedangkan Wawancara dengan kepala Bidang perbenihan dan Perlindungan Perkebunan mengungkapkan :

“Pelaksanaan tupoksi Pembagian kewenangan tidak merata pada masing – masing bidang karena adanya tupoksi yang tidak muncul padahal sangat diperlukan yakni untuk prasarana dan sarana perkebunan tidak ada sehingga sangat sulit untuk mensinkronkan peningkatan produksi perkebunan”.

Dalam wawancara ini juga dijelaskan bahwa pelaksanaan tupoksi di bidangnya sudah berjalan namun belum optimal. Restrukturisasi telah memberikan dampak pada pelaksanaan tupoksi terutama pada frekwensi pelayanan kepada masyarakat sebagai tugas utama ASN seperti pada kutipan wawancara berikut :

“Karena minimnya anggaran yang diterima menyebabkan frekwensi pelayanan kepada masyarakat juga berkurang. Kebutuhan luas lahan yang harus mendapat perhatian khusus adalah pengendalian hama yang memiliki tingkat serangan yang berat membutuhkan dana yang tidak sedikit.

Tanpa adanya koordinasi yang baik dari semua bidang dalam organisasi ini maka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tidak dapat berjalan secara optimal. Seperti yang diungkapkan oleh Kepala Subbagian Program dan Pelaporan bahwa :

Penggabungan kelembagaan pada Dinas Pertanian memberikan pengaruh nyata terhadap perubahan jumlah eselon yang terbentuk. Diantaranya dari 3 eselon II menjadi 1 eselon II, dari 7 eselon III menjadi 17 Eselon terdiri dari 1 sekretaris dinas, 6 kepala bidang dan 10 kepala UPTD, serta Eselon IV dari 39 menjadi 50 pejabat eselon IV.

Perampingan eselon ditingkat II dan bertambahnya eselon di tingkat IV ternyata belum mampu mengakomodir secara keseluruhan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di Dinas Pertanian. Hal ini sesuai dengan ungkapan dari hasil wawancara salah satu Pejabat Eselon IV bahwa :

”beberapa program kerja dan kegiatan yang telah ditentukan telah dilaksanakan dengan baik dan efektif tapi masih terdapat program dan kegiatan yang masih perlu ditingkatkan dalam pelaksanaannya sehingga target output dan outcome yang ditetapkan dapat tercapai dengan baik”.

Demikian pula pendapat dari pejabat eselon IV yang lain dalam kutipan berikut :

”Bahwa dengan penggabungan ini, akan menimbulkan masalah ketika SDM yang ada tidak mampu melaksanakan/menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. Seyogyanya masing-masing eselon I lingkup Kementerian Pertanian memiliki sekurang-kurangnya 1 bidang ditingkat provinsi mengingat besarnya anggaran yang harus dikelola dan disamping itu, provinsi Sulawesi barat merupakan salah satu sentra pengembangan pertanian yang sangat luas dan potensial”.

b. Penempatan pegawai.

Kinerja suatu organisasi akan berjalan sesuai dengan tujuan organisasi yakni mampu memberikan pelayanan publik yang prima sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang. Salah satu bentuk peningkatan kinerja dari organisasi daerah adalah dengan adanya penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi, keahlian dan keterampilan yang dimiliki.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada salah seorang pejabat eselon IV seperti kutipan berikut :

”SDM yang ada pada subbagian ini belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan tugas pokok dan fungsi yang diemban oleh sub bagian tersebut, karena lebih lanjut dikatakan bahwa pasca restrukturisasi dengan kelembagaan yang baru maka setiap pegawai harus meningkatkan kinerja dari sebelumnya akibat bertambahnya beban kerja yang ada”.

Demikian pula diungkapkan oleh Kepala Bidang Perbenihan dan Perlindungan perkebunan bahwa :

”penempatan Pegawai seharusnya didasarkan pada background masing-masing dan sesuai dengan kebutuhan pelayanan kepada masyarakat. Di Bidang ini terdapat eberapa pegawai yang tidak memiliki background pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang teknis karena sekitar 50% non pertanian dan khusus untuk tenaga teknis sangat kurang”.

Pelaksanaan restrukturisasi pada Dinas pertanian akan berjalan dengan efektif bila melakukan persiapan-persiapan dalam prosesnya. Diantaranya seperti yang diungkapkan oleh salah satu pejabat eselon IV seperti pada kutipan hasil wawancara berikut ini :

” Menyiapkan SDM yang memiliki kompetensi yang sesuai, menempatkan SDM baik pejabat struktural maupun staf yang memiliki kompetensi yang diperlukan, menyusun program dan kebijakan yang tepat, mengatur alokasi anggaran yang tepat dan praporsional sesuai dengan kebutuhan masing-masing bidang, dan menyusun tugas pokok dan fungsi yang jelas untuk masing-masing bidang.

C. PEMBAHASAN

1. Aspek kelembagaan

a. Struktur Organisasi

Kelembagaan pada Dinas Pertanian telah mengalami perubahan yang merupakan implementasi dari Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Peraturan Pemerintah ini merupakan turunan dari

Undang Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Proses Restrukturisasi kelembagaan yang dilaksanakan pada Dinas Pertanian didasarkan juga dengan adanya Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Barat No 06 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Barat dan Peraturan Gubernur Nomor 45 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi dan tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Restrukturisasi yang terjadi pada Dinas Pertanian merupakan kegiatan penggabungan beberapa dinas yakni Dinas Pertanian dan Peternakan, Dinas Perkebunan dan Badan Koordinasi Penyuluhan Pertanian, Perikanan, dan Kehutanan. Dengan adanya penggabungan tersebut, maka terjadi perubahan struktur organisasi dan penggabungan bidang-bidang.

Perubahan regulasi merupakan dasar terjadinya penggabungan dinas-dinas atau restrukturisasi, dimana pemerintah harus mengacu pada perundang-undangan yang bersangkutan dengan penataan struktur organisasi. Hal inilah yang menjadi dasar utama sehingga terjadi restrukturisasi kelembagaan pada Dinas Pertanian dan Peternakan, Dinas perkebunan dan BAKORLUH. Berdasarkan PP No. 18 tahun 2016 pasal 18 ayat (3) dijelaskan bahwa Penggabungan Urusan Pemerintahan dinas Daerah Provinsi didasarkan atas perumpunan Urusan Pemerintah dengan kriteria :

- b. Kedekatan karakteristik Urusan Pemerintah; dan / atau
- c. Keterkaitan antar penyelenggaraan Urusan pemerintahan.

Struktur organisasi Dinas Pertanian mengalami perubahan yang sangat besar setelah adanya restrukturisasi kelembagaan yakni adanya penggabungan

Sehubungan dengan tujuan utama dari suatu organisasi pemerintah adalah merupakan pelayan publik sehingga struktur organisasi pemerintah tidak terkecuali Dinas Pertanian diharapkan dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat di bidang pertanian sebaik-baiknya. Sesuai dengan hasil penelitian menunjukkan persentase pelayanan yang maksimal terutama pada peningkatan pelayanan kesejahteraan petani yakni sebesar 98,91% serapan anggaran.

Sangat perlu dipahami kiranya dalam melaksanakan restrukturisasi perlu memperhatikan bahwa struktur organisasi dikaitkan dengan misi yang harus diemban, strategi yang ditetapkan, tugas pokok dan fungsi yang mengakomodir semua bidang, tersedianya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan secara teknis, dukungan anggaran, serta tersedianya sarana dan prasarana kerja.

b. Tugas pokok dan fungsi.

Restrukturisasi kelembagaan memberikan perubahan pula pada tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dari masing masing bidang yang terbentuk. Pelaksanaan tupoksi oleh kepala bidang dan seksi yang mengalami penggabungan otomatis memiliki beban kerja yang lebih besar dan berat dibanding sebelum terjadinya restrukturisasi.

Restrukturisasi telah memberikan dampak pada pelaksanaan tupoksi terutama pada frekuensi pelayanan kepada masyarakat sebagai tugas utama ASN. Berdasarkan hasil penelitian mengenai keefektifan restrukturisasi kelembagaan terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pada Dinas

dua bidang dengan skala besar baik dari segi struktur dalam bidang maupun dari segi anggaran. Selain itu perubahan yang cukup besar juga terjadi dari dinas menjadi bidang seperti Dinas Perkebunan dan Bakorluh yang masing-masing menjadi bidang Penyuluhan, bidang Produksi Perkebunan, bidang Perbenihan dan Perlindungan Perkebunan.

Jumlah bidang sebelum restrukturisasi maupun setelah restrukturisasi tidak berubah, namun yang mengalami perubahan adalah nama bidang berikut tugas pokok dan fungsi bidang masing-masing. Adapun bidang yang mengalami perubahan adalah :1) Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura, sebelumnya bidang ini terpisah yaitu bidang tanaman pangan dan bidang hortikultura dan 2) Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan yang awalnya juga terpisah dari 2 bidang. Bidang yang mengalami perubahan dari badan menjadi bidang yaitu Badan Koordinasi Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan menjadi bidang Penyuluhan. Sedangkan Dinas yang di merger ke Dinas Pertanian adalah Dinas Perkebunan yang terdiri dari 2 bidang yakni 1) Bidang Produksi Perkebunan dan 2) Bidang Perbenihan dan Perlindungan Perkebunan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah dijelaskan bahwa Pembentukan perangkat daerah dilakukan atas dasar : a. Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah; dan b. intensitas urusan pemerintah dan potensi daerah; c. efisiensi; d. efektivitas; e. pembagian habis tugas-tugas; f. rentang kendali; g. tata kerja yang jelas dan h. fleksibilitas.

Pertanian secara umum memberikan gambaran bahwa tupoksi telah dilaksanakan namun belum memberikan hasil yang optimal. Masih perlu pembenahan dengan adanya susunan tupoksi yang saling tumpang tindih dan overlapping dengan bidang lain, demi tercapainya tujuan organisasi.

Struktur organisasi yang telah disusun diharapkan dapat mengakomodir semua tugas-tugas dan fungsi dari bidang dan bermuara pada pelaksanaan restrukturisasi yang diinginkan. Sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai yakni pelaksanaan tugas dan fungsi dapat berjalan efektif. Namun kenyataan yang terjadi berdasarkan hasil penelitian, susunan tupoksi dari masing-masing bidang masih perlu ditinjau ulang, disusun kembali agar tidak ada lagi tumpang tindih tupoksi antar bidang.

Penataan kelembagaan terkait penyusunan struktur organisasi yang tepat seperti yang telah dilakukan pada Organisasi Dinas Pertanian nantinya akan memberikan sumbangan yang berarti khususnya dalam mengefektifkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan terhadap pelayanan kepada masyarakat.

2. Aspek Personil

a. Eselonisasi.

Perampingan eselon ditingkat II dan III dan bertambahnya eselon di tingkat IV ternyata belum mampu mengakomodir secara keseluruhan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di Dinas Pertanian.

Restrukturisasi yang terjadi diharapkan dapat memberikan efisiensi dari segi penggunaan anggaran khususnya pada belanja pegawai yaitu pemberian gaji bila ditinjau dari perampingan eselon khususnya eselon II dan

III. Namun beban kerja para pejabat eselon ini juga sangat besar dan dari hasil wawancara terdapat beberapa keluhan tentang beban kerja ini.

Pengangkatan eselon dari PNS dalam jabatan teknis tentunya harus berdasarkan pada filosofi "*The Right Man on The Right Place/job*" dimana PNS diangkat atau diberi jabatan harus tepat pada tempatnya. Penataan organisasi dalam lingkup pemerintahan daerah khususnya di Dinas Pertanian yang merupakan penempatan pegawai pada jabatan struktural merupakan bagian integral dari upaya reformasi birokrasi. Hal ini dilakukan oleh pemerintah daerah untuk mewujudkan *Good Governance* pada pemerintahan daerah yang bertumpu pada reformasi birokrasi, sumber daya manusia dan manajemen organisasi.

Disamping penataan struktur kelembagaan organisasi, pemahaman akan posisi seorang pegawai yang menduduki suatu jabatan struktural tentunya harus mendalam yakni bagaimana agar dapat bekerja dan berdaya serta berhasil guna demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu seseorang yang menduduki jabatan harus menduduki jabatan sesuai dengan posisi dan peranannya yang jelas dalam susunan organisasi pemerintah. Diperkuat oleh Teori Manajemen Sumber Daya Manusia bahwa penempatan tidak hanya berlaku pada pegawai yang baru menjadi PNS namun kepada semua pegawai harus menempati posisi jabatan yang sesuai dengan kompetensi dan keahliannya.

Kenyataan yang terjadi dilingkup Dinas Pertanian sebagai lokasi penelitian penulis bahwa terdapat beberapa pejabat eselon III dan IV yang menempati posisi-posisi jabatan tidak memiliki kriteria penempatan pegawai

berdasarkan peraturan pemerintah mengenai pengangkatan pegawai pada suatu posisi atau jabatan. Diantaranya Pejabat eselon IV dengan jabatan teknis bidang Peternakan diduduki oleh pejabat dengan latar belakang pendidikan sebagai Sarjana Pertanian. Demikian pula jabatan sebagai Kepala Subbagian keuangan di jabat oleh PNS dengan latar belakang pendidikan sebagai sarjana Pertanian yang seyogyanya diisi dengan pegawai dengan latar belakang pendidikan Sarjana Ekonomi atau Akuntansi.

Dilema kemudian akan muncul dikala pelaksanaan tugas-tugas dan fungsi tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini merupakan akibat dari penerapan konsep penempatan pejabat sesuai dengan jabatan yang tepat tidak dilaksanakan. Penyebab timbulnya masalah ini adalah karena ketersediaan sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi dan ahli di bidangnya masih sangat minim. Sedangkan beban kerja yang besar dan berat membutuhkan tenaga yang profesional dan memiliki kompetensi di bidangnya sehingga pelaksanaan tugas-tugas dan fungsinya bisa dilaksanakan secara efektif dan efisien.

b. Penempatan pegawai.

Kinerja suatu organisasi akan berjalan sesuai dengan tujuan organisasi yakni mampu memberikan pelayanan publik yang prima, sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang. Salah satu bentuk peningkatan kinerja dari organisasi daerah adalah dengan adanya penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi, keahlian dan keterampilan yang dimiliki.

Penempatan pegawai sejalan dengan terlaksananya restrukturisasi kelembagaan pada Dinas Pertanian setidaknya juga melakukan penyeleksian

staf sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja. Namun karena keterbatasan waktu dan pegawai yang memiliki keahlian teknis menyebabkan pendistribusian pegawai pada dinas Pertanian setelah restrukturisasi dilakukan tanpa memperhatikan latar belakang pendidikan dan pengalamannya. Sehingga mempengaruhi kinerja pegawai yang berujung pada tidak efektifnya pelaksanaan tugas-tugas dan fungsi yang diamanahkan.

Berdasarkan hasil pengamatan dan analisa penulis, pelaksanaan sesuai dengan kondisi dilapangan, tupoksi pada bidang-bidang teknis dilaksanakan oleh pegawai yang sebagian besar tidak memiliki latar belakang pendidikan teknis yang sesuai. Hanya sedikit pegawai yang memiliki pendidikan yang sesuai dan hal ini menyebabkan pelaksanaan tupoksi dilakukan oleh orang-orang tertentu saja. Beban kerja yang berat tidak bisa dibagi rata ke semua staf sehingga target capaian realisasi pekerjaan tidak bisa dilakukan dengan tepat waktu. Hal ini menunjukkan kinerja yang buruk bagi pegawai karena mereka dituntut untuk menyelesaikan target dengan cepat dan tanggap, namun itu tdk terpenuhi. Walaupun kenyataannya yang terlihat pada data tingkat pendidikan ASN di Dinas Pertanian setelah restrukturisasi meningkat baik dari tingkat Strata 2 terlebih pada tingkat Strata 1.

Tingkat Pendidikan dan keterampilan yang dimiliki masing-masing pegawai sangatlah beragam sehingga untuk penyelesaian tugas yang diberikan atau yang menjadi tanggungjawabnya juga beragam. Untuk itu pemberian beban kerja haruslah disesuaikan agar pelaksanaan tugas dan fungsi dapat lebih efektif.

Untuk memenuhi tuntutan kinerja yang lebih baik, pendidikan dan pelatihan-pelatihan teknis merupakan salah satu program yang perlu dimasukkan ke dalam agenda peningkatan kinerja aparatur negara khususnya di semua bidang yang telah mengalami restrukturisasi.

Dalam rangka peningkatan Produktivitas kerja dan mutu pelayanan yang menjadi tugas utama birokrasi pemerintah kepada masyarakat, semestinya disesuaikan dengan pengetahuan dan keterampilan para anggota birokrasi tersebut. Artinya, rendahnya produktivitas kerja dan mutu pelayanan tidak hanya disebabkan oleh tindakan dan perilaku yang disfungsional, akan tetapi karena tingkat pengetahuan dan keterampilan yang tidak sesuai dengan tuntutan tugas yang diamanahkan kepadanya.

Proses restrukturisasi organisasi sebaiknya dilakukan secara matang, baik dalam aspek kelembagaan khususnya penyusunan struktur organisasi dan tupoksi serta dari aspek personil yakni penempatan pegawai. Karena dari semua aspek tersebut akan berpengaruh pada kinerja pegawai dan berujung pada pencapaian tujuan organisasi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Efektivitas Restrukturisasi Kelembagaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Provinsi Sulawesi Barat dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Restrukturisasi kelembagaan memberikan perubahan pula pada tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dari masing masing bidang yang terbentuk. Pelaksanaan tupoksi oleh kepala bidang dan seksi yang mengalami penggabungan otomatis memiliki beban kerja yang lebih besar dan berat dibanding sebelum terjadinya restrukturisasi. Restrukturisasi telah memberikan dampak pada pelaksanaan tupoksi terutama pada frekuensi pelayanan kepada masyarakat sebagai tugas utama ASN. Terungkap bahwa pelaksanaan tupoksi kurang efektif karena volume pekerjaan yang semakin besar pasca restrukturisasi sedangkan pemerataan staf ASN masih belum memenuhi kebutuhan pelayanan kepada masyarakat. Tugas pokok dan fungsi disetiap bidang pada Dinas Pertanian telah dilaksanakan namun kurang optimal.
2. Penggabungan kelembagaan pada Dinas pertanian memberikan dampak terhadap perubahan jumlah eselon yang terbentuk, namun perampingan yang terjadi belum mampu mengakomodir secara keseluruhan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di Dinas Pertanian.
3. Kinerja suatu organisasi akan berjalan sesuai dengan tujuan organisasi yakni mampu memberikan pelayanan publik yang prima sesuai dengan tugas pokok

dan fungsi masing-masing bidang. Salah satu bentuk peningkatan kinerja dari organisasi daerah adalah dengan adanya penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi, keahlian dan keterampilan yang dimiliki. Penempatan pegawai sejalan dengan terlaksananya restrukturisasi kelembagaan pada Dinas Pertanian setidaknya juga melakukan penyeleksian staf sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja. Namun karena keterbatasan waktu dan pegawai yang memiliki keahlian teknis menyebabkan pendistribusian pegawai pada dinas Pertanian setelah restrukturisasi dilakukan tanpa memperhatikan latar belakang pendidikan dan pengalamannya. Sehingga mempengaruhi kinerja pegawai yang berujung pada tidak efektifnya pelaksanaan tugas-tugas dan fungsi yang diamanahkan.

B. Saran

1. Diharapkan para pejabat yang berwenang pada lingkup Dinas Pertanian untuk melakukan upaya pembenahan dalam penyusunan struktur organisasi sehingga dapat mengakomodir semua tugas-tugas dan fungsi dari setiap bidang yang ada berdasarkan tupoksi dan uraian tugasnya.
2. Dinas pertanian diharapkan dapat meninjau kembali dan melakukan penyusunan ulang tugas pokok dan fungsi yang ada pada bidang-bidang agar tidak terjadi lagi tumpang tindih kewenangan antar bidang.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU - BUKU

- Ahdiyana, M. Memperkuat Manajemen Strategis melalui Pengukuran Kinerja Organisasi Publik. 2010. 5 Juni 2014. www. Staff.uny.ac.id.
- Aneta, Yanti. 2014. Restrukturisasi Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di PT PLN (Persero) Area Gorontalo, Universitas Negeri Gorontalo.
- Azhari. 2011. Mereformasi Birokrasi Publik Indonesia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Elu, Wilfridus B dan Agus Joko Purwanto, 2016. Inovasi dan Perubahan Organisasi, Edisi I cetakan kedelapan. Tangerang selatan, Universitas Terbuka
- Handoko T. Hani, 2000, Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia,. Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Handoko T. Hani, 2006, Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Hardjito, Dydiet. 1997. Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2007. Organisasi dan Motivasi. Jakarta: Bumi aksara.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi aksara.
- Indrawijaya, Adam I. 2000. Perilaku Organisasi. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Muthalib, Abdul. 2005. Pengaruh Kebijakan Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah Terhadap kinerja Aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Tesis tidak diterbitkan. Jatinangor: Program Pascasarjana IIP Jatinangor.
- Osborne, David dan Gaebler, Ted, 1996. Mewirauahakan Birokrasi, Terjemahan Abdul Rosyid, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta
- Primasari, Andin Niantima. 2011. Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pertanian, Tanaman Pangan dan Hortikultura, Peternakan dan

Perkebunan Kabupaten Pesisir Selatan. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Andalas. Padang.

SA Rahman, 2013. Efektivitas Organisasi Kecamatan sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi di Kecamatan Pulau Laut Utara Kabupaten Kotabaru. *Jurnal Ilmu Politik dan Pemerintahan Lokal*, vol II, Edisi I, 203-205).

Sedarmayanti. 2008. Manajemen Sumber daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Bandung: Refika Aditama.

Sedarmayanti. 2010. Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan. Bandung: Refika Aditama.

Sentanu, I Gde Eko Putra Sri. 2012. Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Pasca Restrukturisasi pada Kantor Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Tabanan Provinsi Bali. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik* Vol. XIII, No. 1. Universitas Brawijaya, Malang.

Siagian, Sondang P. 2004. Manajemen Abad 21. Jakarta: Bumi Aksara

Sundarso, dkk, 2015. Teori Administrasi, Tangerang selatan, Universitas Terbuka.

Surjadi, 2012. Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik, Bandung, Refika Aditama

Sutrisno, Edi. 2010. Budaya Organisasi. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Yousa, Amri. 2008. Penataan Organisasi Perangkat Daerah (Kajian Penataan Organisasi Kabupaten Bungo). *Jurnal Pamong Praja*, 11(6) : 75-86.

DOKUMEN

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah.

Peraturan Gubernur Provinsi Sulawesi Barat No 45 Tahun 2016, tentang Kedudukan, Tugas Dan Fungsi, Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

PEDOMAN WAWANCARA
“ EFEKTIVITAS RESTRUKTURISASI KELEMBAGAAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERTANIAN PROVINSI
SULAWESI BARAT “

Kata Kunci :

1. Restrukturisasi kelembagaan
2. Efektivitas
3. Kinerja pegawai

A. RESTRUKTURISASI KELEMBAGAAN

1. Menurut Bapak/Ibu, factor – factor yang mendukung terjadinya restrukturisasi kelembagaan
2. Pihak – pihak mana yang terlibat dalam pelaksanaan restrukturisasi kelembagaan ini.
3. Apa yang menjadi dasar penggabungan Dinas Pertanian dan Peternakan, Perkebunan dan BAKORLUH menjadi DINAS PERTANIAN.
4. Adakah ada persiapan yang perlu disiapkan agar kebijakan pelaksanaan restrukturisasi dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal.
5. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap perubahan struktur organisasi pada Dinas Pertanian.
6. Apakah Struktur organisasi yang telah disusun sudah melaksanakan semua kewenangan (tupoksi) yang ada secara efektif dan efisien.
7. Menurut Bapak/Ibu, Struktur organisasi/kelembagaan yang bagaimana yang ideal.

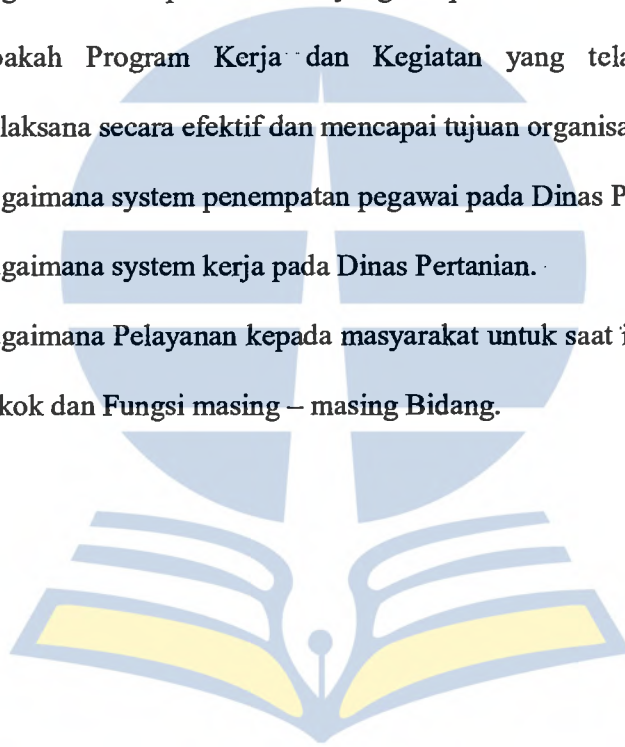
8. Apakah dengan bergabungnya 2 Dinas dan 1 Lembaga yang masing – masing memiliki eselon 1 dan anggaran yang sangat besar ke dalam Dinas Pertanian tidak menimbulkan masalah?
9. Bagaimana kesesuaian antara struktur organisasi yang telah ada pada saat ini dengan misi yang harus dijalankan oleh organisasi dalam mencapai tujuan?
10. Bagaimana pelaksanaan Tugas pokok dan Fungsi organisasi saat ini (Pasca restrukturisasi kelembagaan)
11. Bagaimana Sistem pembagian kewenangan pada masing – masing bidang pada Dinas Pertanian.

B. EFEKTIVITAS

1. Bagaimana tingkat efektivitas peayanan kepada masyarakat sebagai tugas utama ASN.
2. Menurut Bapak/Ibu, Apakah dengan restrukturisasi kelembagaan ini telah memberikan dampak terhadap pelaksanaan Tugas 0 tugas dan Fungsi ASN di lingkup Dinas Pertanian ini.
3. Bagaimana Volume Pekerjaan pasca restrukturisasi Kelembagaan dan Bagaimana realisasi saat ini.
4. Bagaimana pelaksanaan program kerja Bidang – bidang pada dinas pertanian saat ini
5. Bagaimana system yang diterapkan pada pelaksanaan program kerja dan kegiatan pada dinas Pertanian saat ini.
6. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana program DINas Pertanian dalam rangka peningkatan perekonomian kerakyatan.

C. KINERJA ASN/PEGAWAI

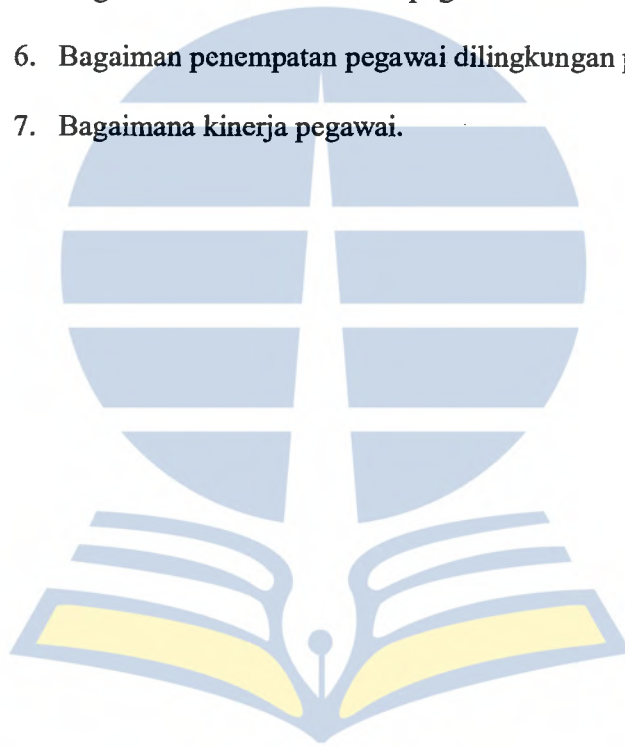
1. Bagaimana pengaruh restrukturisasi kelembagaan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian saat ini.
2. Bagaimana proses penyusunan program kerja dan kegiatan pada Dinas Pertanian.
3. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana SDM yang ada pada Dinas Pertanian.
4. Bagaimana pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pertanian saat ini.
5. Bagaimana kompetensi SDM yang ada pada Dinas Pertanian.
6. Apakah Program Kerja dan Kegiatan yang telah ditetapkan telah terlaksana secara efektif dan mencapai tujuan organisasi?
7. Bagaimana system penempatan pegawai pada Dinas Pertanian saat ini
8. Bagaimana system kerja pada Dinas Pertanian.
9. Bagaimana Pelayanan kepada masyarakat untuk saat ini berdasarkan tugas pokok dan Fungsi masing – masing Bidang.



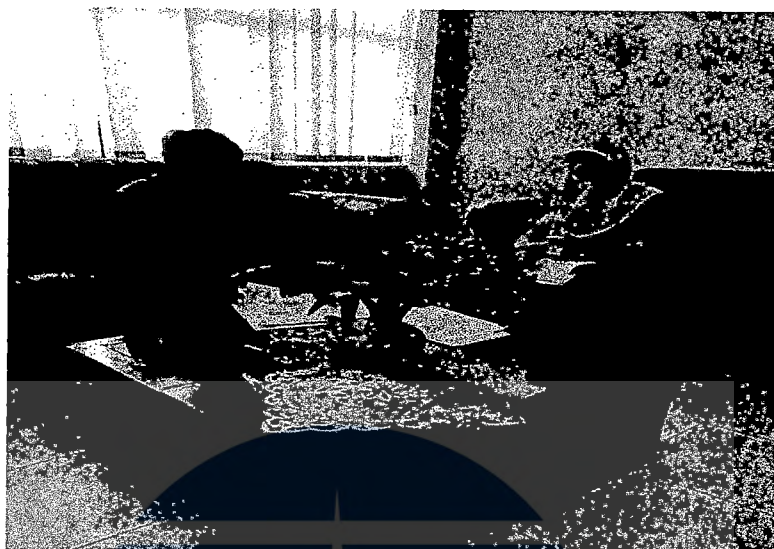
PEDOMAN OBSERVASI

Teknik observasi digunakan oleh peneliti dalam melakukan penelitian untuk menggali semua aspek yang berkaitan dengan kebutuhan data peneliti yaitu:

1. Bagaimana kondisi gedung perkantoran.
2. Bagaimana sarana dan prasarana.
3. Bagaimana kondisi/suasana dalam proses bekerja pegawai.
4. Bagaimana kondisi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi.
5. Bagaimana koordinasi antar pegawai.
6. Bagaimana penempatan pegawai dilingkungan penelitian.
7. Bagaimana kinerja pegawai.



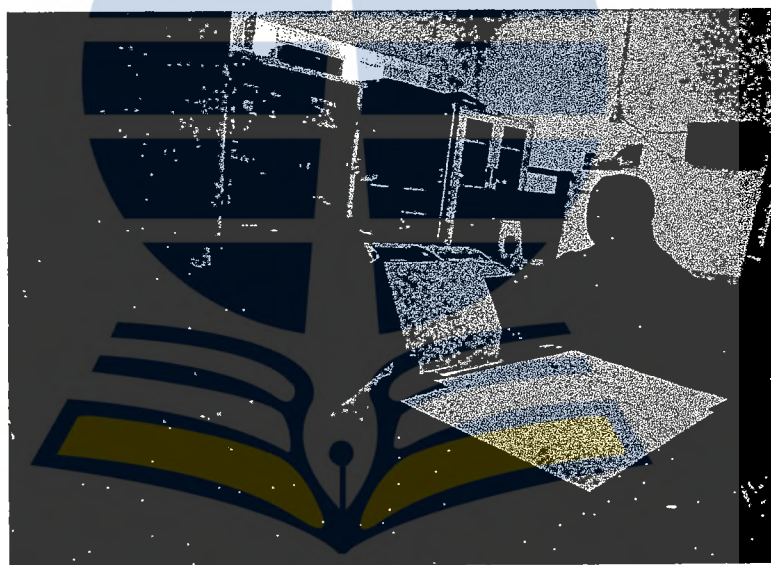
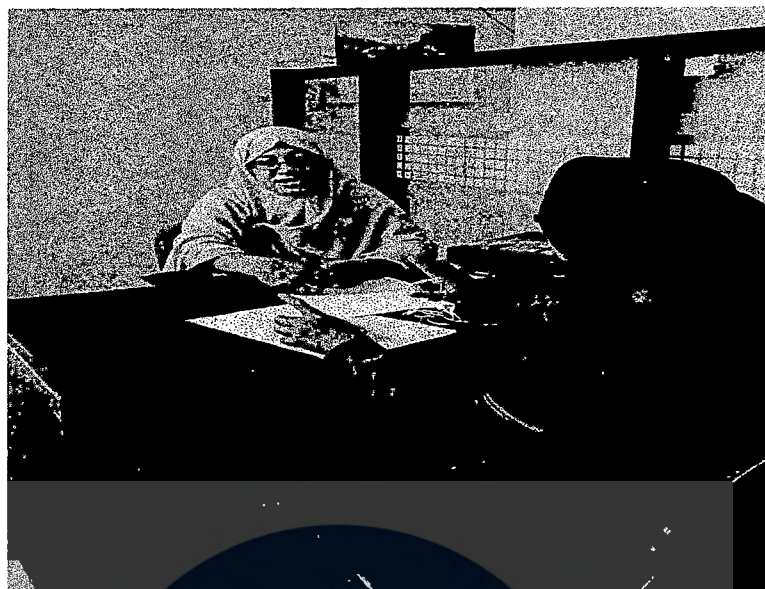
DOKUMENTASI



WAWANCARA LANGSUNG TERHADAP PEJABAT ESELON III



WAWANCARA LANGSUNG TERHADAP PEJABAT ESELON III



WAWANCARA LANGSUNG TERHADAP PEJABAT ESELON IV