

## EVALUASI KELEMBAGAAN PERANGKAT DAERAH KABUPATEN SUMEDANG

Jona Bungaran Basuki Sinaga<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Institut Pemerintahan Dalam Negeri

<sup>2</sup>Corresponding Author: nagajo68@gmail.com

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the condition of the existing regional equipment of the Sumedang Regency Government. The population of this evaluation activity is all regional apparatus organizations in Sumedang Regency. Respondents in this evaluation are the Team assigned by each government agency in accordance with the level of the organization. The evaluation results show that most organizations are in the composite rating category P4. That is, in terms of structure and process, the organization is considered to be classified as effective, able to accommodate the organization's internal needs and be able to adapt to the dynamics of changes in the organization's external environment. However, the structure and process of the organization still has several minor weaknesses that can be addressed immediately if improvements are made through routine actions that are marginal. The SKPD in Sumedang District has met the organizational standards set by the central government, although in some aspects such as the use of information technology and also the openness of data access in each organization has not been implemented to the full.*

**Keywords:** Institutional Evaluation; Organizational structure; Organizational Process

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis kondisi existing perangkat daerah Pemerintah Kabupaten Sumedang. Populasi dari kegiatan evaluasi ini adalah seluruh organisasi perangkat daerah di Kabupaten Sumedang. Responden dalam evaluasi ini adalah Tim yang ditugasi oleh masing-masing instansi pemerintah sesuai dengan tingkatan organisasinya. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi sudah berada pada kategori Peringkat komposit P4. Artinya, dari sisi struktur dan proses, organisasi dinilai tergolong efektif, mampu mengakomodir kebutuhan internal organisasi dan mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi. Namun struktur dan proses organisasi masih memiliki beberapa kelemahan minor yang dapat segera diatasi segera apabila diadakan perbaikan melalui tindakan rutin yang bersifat marjinal. SKPD yang ada di Kabupaten Sumedang sudah memenuhi standar organisasi yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, meski di beberapa aspek seperti pemanfaatan teknologi informasi dan juga keterbukaan akses data di tiap organisasi belum diterapkan secara maksimal.

**Kata kunci:** Evaluasi Kelembagaan; Struktur Organisasi; Proses Organisasi

### Pendahuluan

Terwujudnya tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) merupakan harapan semua pihak. Langkah untuk mewujudkan hal tersebut telah dituangkan

dalam berbagai peraturan perundang-undangan, salah satunya adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah. Merujuk

peraturan tersebut, bahwa setiap instansi pemerintah diwajibkan mengevaluasi struktur, pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran/target kinerja.

Kehadiran organisasi perangkat daerah secara umum dipandang belum mampu memberikan dukungan maksimal terkait dengan pelaksanaan program otonomi daerah. Secara normatif pembentukan organisasi perangkat daerah telah mengakomodasi ketentuan yang berlaku, namun dalam kenyataannya, organisasi yang ada justru memberikan beban keuangan bagi daerah. Anggaran lebih banyak dipakai untuk biaya operasional pegawai daripada pelaksanaan pembiayaan urusan itu sendiri atau biaya pembangunan. Pada bagian lain kehadiran regulasi teknis yang mengharuskan dibentuknya organisasi perangkat daerah sebagai wadah pelaksanaan urusan tertentu menambah beban daerah. Akibatnya organisasi yang dibentuk meskipun tidak banyak memberi kontribusi bagi kepentingan masyarakat tetap dipertahankan dan menghabiskan dana publik.

Semangat penataan organisasi perangkat daerah selama ini lebih sering berimplikasi, secara langsung maupun tidak langsung, terhadap penambahan jabatan struktural. Semakin besar organisasi maka semakin besar struktur yang ada sehingga semakin besar peluang seseorang pegawai menduduki jabatan. Kehadiran organisasi yang dibentuk seolah hanya ingin mengakomodasi kepentingan pegawai negeri atau birokrat di daerah.

Penelitian ini bertujuan melakukan analisis terhadap kondisi *existing* perangkat daerah Pemerintah Kabupaten Sumedang.

hasilnya diharapkan dapat menjadi masukan bagi Pemerintah Kabupaten Sumedang untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja kelembagaan.

## Kajian Teori

Menurut Suryanto dkk (2008), struktur organisasi merupakan peta atau bagan formal yang menunjukkan pembagian dan pengelompokan tugas serta pengoordinasian pelaksanaan kegiatan dalam suatu organisasi. Semakin kompleks struktur organisasi, maka akan semakin dibutuhkan koordinasi, kontrol dan komunikasi yang intensif di antara organisasi yang ada sehingga para pimpinan dapat memastikan bahwa setiap unit dapat bekerja dengan baik.

Mintzberg (1993:153) berpendapat bahwa dalam struktur organisasi terdapat peraturan, tugas dan pola hubungan kewenangan yang sifatnya formal. Hubungan kewenangan tersebut pada intinya mengatur bagaimana sebuah prosedur yang harus dijalankan jika para pegawai akan bekerjasama dan menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Struktur organisasi merupakan aspek pokok organisasi yang sering dianalisis dan dibahas oleh banyak pihak. Secara ideal struktur organisasi harus bersifat dinamis sebagai konsekuensi dari adaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan internal dan eksternal. Dalam perspektif ini struktur organisasi yang baik adalah yang mampu beradaptasi secara responsif maupun antisipatif terhadap tuntutan perubahan lingkungan.

Selain aspek struktur, proses yang terjadi di dalam organisasi juga merupakan aspek yang sangat penting dan sering menjadi perhatian di dalam analisis organisasi. Proses organisasi merupakan gambaran

berlangsungnya seluruh aktivitas organisasi untuk menciptakan dan memelihara rantai nilai (*value chain*) dalam rangka mencapai tujuan utama secara dinamis. Dengan demikian, di dalam proses organisasi seluruh aktivitas dan interaksi elemen-elemen organisasi harus memiliki keselarasan (*alignment*) satu sama lain. Di samping itu agar kedudukan, peran, dan fungsi masing-masing elemen sesuai dengan yang diharapkan, maka aspek tata kelola yang baik (*good governance*) dan kesesuaian/kepatuhan (*compliance*) terhadap aturan yang disepakati harus diperhatikan.

Sebagai suatu rangkaian penciptaan nilai (*value chain*), proses organisasi harus efektif dan efisien. Dalam konteks ini prosedur/mekanisme dan metode kerja yang tepat memiliki peranan penting. Selain itu, berbagai hal negatif yang berisiko mengganggu efektivitas proses kerja harus dapat diidentifikasi dan dikendalikan agar proses organisasi dapat senantiasa menciptakan rantai nilai yang optimal. Dalam konteks tersebut, teknologi informasi (*information technology*) mempunyai peran penting dalam mempertahankan efektivitas dan efisiensi proses organisasi secara optimal.

Tanpa mengesalkan peranan beberapa elemen organisasi lainnya, struktur dan proses organisasi dapat dipandang sebagai dua aspek pokok organisasi yang perlu mendapat perhatian utama dan menjadi prioritas di dalam pelaksanaan evaluasi dan penataan organisasi instansi pemerintah.

## 1. Dimensi Struktur Organisasi

Dalam dimensi struktur organisasi terdapat 3 (tiga) sub dimensi, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi.

1. Sub dimensi Kompleksitas. Kompleksitas adalah banyaknya tingkat diferensiasi yang dilakukan dalam pembagian kerja

(*division of labor*). Pada umumnya organisasi pemerintah memiliki kompleksitas yang tinggi karena beragamnya tugas dan fungsi yang dijalankan. Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi (pemisahan tugas-tugas) yang ada pada suatu organisasi. Semakin kompleks organisasi, semakin dibutuhkan koordinasi, kontrol, dan komunikasi yang efektif bagi unit-unit yang ada sehingga para pimpinan bisa memastikan bahwa setiap unit bekerja dengan baik. Diferensiasi atau pemisahan tugas-tugas merujuk pada tiga hal, yaitu:

- a. Diferensiasi Horizontal. Diferensiasi horizontal merupakan pemisahan tugas-tugas dalam struktur horizontal antar unit-unit organisasi berdasarkan perbedaan orientasi unit organisasi, tugas, fungsi, pendidikan, keahlian dan sebagainya.
- b. Diferensiasi Vertikal. Diferensiasi vertikal merujuk pada tingkat hierarki organisasi. Semakin tinggi tingkat hierarki di dalam struktur organisasi, maka kompleksitasnya akan semakin tinggi dan potensi distorsi komunikasi dari manajemen tingkat tinggi hingga unit organisasi paling rendah akan semakin besar. Satu hal yang perlu diperhatikan dari diferensiasi ini adalah rentang kendali, yaitu seberapa banyak unit organisasi yang dapat dibentuk secara efektif oleh unit organisasi yang di atasnya. Semakin kompleks pekerjaan semakin kecil rentang kendali yang diperlukan dalam pengawasan. Dalam praktik penataan organisasi pemerintah, perlu memperhatikan dimensi diferensiasi vertikal ini.

2. Diferensiasi Spasial. Diferensiasi spasial merujuk pada tempat kedudukan, fasilitas, dan penyebaran unit organisasi secara geografis. Semakin jauh dan semakin banyak tempat kedudukan, fasilitas, dan penyebaran unit organisasi secara geografis, maka akan semakin tinggi kompleksitas organisasi tersebut. Diferensiasi Spasial merupakan pertimbangan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia, khususnya dalam penataan kelembagaan instansi pemerintah.
3. Sub dimensi Formalisasi. Formalisasi merupakan suatu kondisi dimana aturan-aturan, prosedur, instruksi, dan komunikasi dibakukan. Formalisasi yang tinggi akan meningkatkan kompleksitas. Formalisasi merupakan sesuatu yang penting bagi organisasi karena dengan standarisasi akan dicapai produk yang konsisten dan seragam serta mengurangi kesalahan-kesalahan yang tidak perlu terjadi. Selain itu, formalisasi akan mempermudah koordinasi antar bagian/unit organisasi dalam menghasilkan suatu produk atau jasa. Formalisasi di dalam restrukturisasi organisasi merupakan suatu proses penyeragaman melalui aturan-aturan, prosedur, instruksi dan komunikasi yang telah dibakukan.
4. Subdimensi Sentralisasi. Sentralisasi adalah tingkat dimana kewenangan (authority) dalam pengambilan keputusan-keputusan organisasi berada pada manajemen tingkat tinggi. Sentralisasi dapat diartikan sebagai tingkatan pengonsentrasian kekuasaan secara formal. Sentralisasi dapat menurunkan tingkat kompleksitas dan menyederhanakan struktur organisasi. Semakin sederhana struktur organisasi akan semakin gesit gerak

dan perkembangannya. Sedangkan bagi organisasi yang strukturnya besar, sentralisasi dapat mengakibatkan organisasi tersebut bergerak lamban. Di sisi lain, bertolak belakang dari sentralisasi adalah desentralisasi, yaitu pelimpahan wewenang pengambilan keputusan kepada unit organisasi tingkat bawah yang berada dekat dengan masyarakat. Desentralisasi menciptakan banyak spesialisasi atau kekhususan.

## 2. Dimensi Proses Organisasi

Dalam dimensi proses organisasi terdapat 5 (lima) subdimensi, yaitu keselarasan (*alignment*), tata kelola (*governance*) dan kepatuhan (*compliance*), perbaikan dan peningkatan proses, manajemen risiko, dan teknologi informasi. Konsep kelima dimensi tersebut diuraikan di bawah ini.

1. Sub dimensi Keselarasan (*Alignment*). Keselarasan (*alignment*) antara strategi organisasi dengan visi, tujuan, dan misi organisasi. Strategi organisasi pada dasarnya merupakan pedoman di dalam mengimplementasikan proses organisasi. Di dalam strategi organisasi dirumuskan berbagai sasaran strategis organisasi dan proses organisasi dilaksanakan dan dikembangkan untuk mencapai berbagai sasaran yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan tujuan pokok organisasi. Selain dimaksudkan untuk mencapai sasaran strategis organisasi, di dalam implementasinya proses organisasi juga harus memiliki keselarasan dengan struktur organisasi.
2. Sub dimensi Tata kelola (*Governance*) dan Kepatuhan (*Compliance*). Tata kelola (*governance*) dan kepatuhan (*compliance*) yang dimaksudkan untuk memastikan apakah seluruh elemen

pokok di dalam organisasi telah menem-  
pati kedudukan dan menjalankan peran  
sesuai dengan struktur yang disepakati  
dan berlaku di organisasi. Dalam per-  
spektif ini seluruh pengambilan dan  
pelaksanaan keputusan organisasi telah  
berjalan sesuai dengan prinsip tata kelo-  
la (governance) yang mencakup trans-  
paransi, akuntabilitas, responsibilitas,  
independensi (kemandirian), dan kewa-  
jaran (fairness).

3. Sub dimensi Perbaikan dan Peningkatan Proses. Dimensi proses harus menyesuaikan terhadap tuntutan perubahan lingkungan. Dalam perspektif ini proses organisasi umumnya berlaku efektif hanya dalam kurun waktu tertentu. Akibat perubahan lingkungan, proses organisasi dapat menjadi tidak relevan dan membutuhkan pembaharuan. Dalam kaitan ini, setiap organisasi dituntut untuk melakukan evaluasi dan inovasi secara berkelanjutan terhadap proses yang diterapkan. Melalui evaluasi dan inovasi metode kerja diharapkan proses organisasi dapat tetap relevan dan optimal untuk menciptakan rangkaian nilai (value chain) dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
4. Sub dimensi Manajemen Risiko. Manajemen risiko adalah upaya untuk melakukan identifikasi, penilaian, dan penentuan prioritas risiko dan diikuti oleh penerapan sumber daya yang terkoordinasi serta ekonomis untuk meminimalkan, memantau, dan mengendalikan probabilitas atau dampak kejadian yang tidak menguntungkan. Tujuan manajemen risiko adalah untuk memastikan ketidakpastian agar tidak menghalangi pencapaian tujuan organisasi.

5. Sub dimensi Teknologi Informasi. Kemajuan teknologi membawa peluang besar serta tantangan bagi semua bentuk organisasi tidak terkecuali organisasi pemerintah. Dalam skenario ekonomi global yang kompetitif saat ini, organisasi yang gagal maju secara teknologi berpotensi mengalami risiko tertinggal dibandingkan dengan organisasi lain dalam hal persaingan dan produktivitas. Oleh karena itu, saat ini seluruh organisasi pemerintah telah berupaya untuk mengadopsi teknologi di dalam membantu pelaksanaan tugas dan fungsinya, khususnya teknologi informasi. Di dalam penggunaan teknologi informasi bagi organisasi pemerintah, agar implementasinya dapat berjalan dengan baik memerlukan adanya suatu perencanaan yang strategis mulai dari kebijakan pengaturan, integrasi, dan inter-operabilitas.

## Metode

Desain evaluasi yang diterapkan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dengan demikian, evaluasi ini akan menggambarkan secara rinci apa yang sebenarnya terjadi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi perangkat daerah melalui struktur yang telah ditetapkan, serta mencari jawaban mengapa hal tersebut terjadi. Sedangkan untuk instrumennya sendiri berbentuk kuesioner sebagaimana tercantum dalam pedoman evaluasi kelembagaan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara.

Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang mengklarifikasi dua dimensi yang diujikan, yakni struktur dan proses. Dimensi struktur terdiri dari 3 subdimensi yang memuat total 36 pertanyaan, serta dimensi proses yang memiliki 5 subdimensi dengan jumlah 30 pertanyaan.



Keseluruhannya terdapat 66 pertanyaan yang dengan bobot sama tiap aspek. Untuk menghitung nilai dari jawaban yang diperoleh maka ditetapkan besaran bobot untuk masing-masing dimensi yaitu:

1. Dimensi Struktur Organisasi, mempunyai bobot 50% (lima puluh persen), dengan rincian bobot masing-masing sub dimensi sebagai berikut:
  - a. Dimensi Kompleksitas adalah 50% (lima puluh persen) dari 50% bobot Dimensi Struktur atau 25% (dua puluh lima persen) dari bobot Total keseluruhan skor.
  - b. Dimensi Formalisasi adalah 25% (dua puluh lima persen) dari 50% bobot Dimensi Struktur atau 12,5% (dua belas koma lima persen) dari bobot Total keseluruhan skor.
  - c. Dimensi Sentralisasi adalah 25% (dua puluh lima persen) dari 50% bobot Dimensi Struktur atau 12,5% (dua belas koma lima persen) dari bobot Total keseluruhan skor.
2. Dimensi Proses, mempunyai bobot 50% (lima puluh persen), dengan rincian bobot masing-masing subdimensi sebagai berikut:
  - a. Dimensi Keselarasan adalah 20% (dua puluh persen) dari 50% bobot Dimensi Proses atau 10% (sepuluh persen) dari bobot Total keseluruhan skor.
  - b. Dimensi Tata Kelola dan Kepatuhan adalah 20% (dua puluh persen) dari 50% bobot Dimensi Proses atau 10% (sepuluh persen) dari bobot Total keseluruhan skor.
  - c. Dimensi peningkatan dan Perbaikan Proses adalah 20% (dua puluh persen) dari 50% bobot Dimensi Proses atau 10% (sepuluh persen) dari bobot Total keseluruhan skor.
  - d. Dimensi Teknologi Informasi adalah 20% (dua puluh persen) dari 50% bobot Dimensi Proses atau 10% (sepuluh persen) dari bobot Total keseluruhan skor.
  - e. Dimensi Manajemen risiko adalah 20% (dua puluh persen) dari 50% bobot dimensi Proses atau 10% (sepuluh persen) dari bobot Total keseluruhan skor.

Pada akhirnya, nilai akhir dari seluruh kuesioner akan melahirkan sebuah indeks komposit, yang akan ditafsirkan sebagai berikut:

**Tabel 2** Perhitungan Nilai Akhir (Total), Peringkat Organisasi, dan Interpretasi

Peringkat	Keterangan
<b>Peringkat Komposit 5 (P-5)</b> <b>Skor 81-100</b>	Mencerminkan bahwa dari sisi struktur dan proses, organisasi dinilai tergolong sangat efektif. Struktur dan proses organisasi yang ada dinilai mempunyai kemampuan sangat tinggi untuk mengakomodir kebutuhan internal organisasi dan sangat mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi
<b>Peringkat Komposit 4 (P-4)</b> <b>Skor 61-80</b>	Mencerminkan bahwa dari sisi struktur dan proses, organisasi dinilai tergolong efektif. Struktur dan proses organisasi yang ada dinilai mampu mengakomodir kebutuhan internal organisasi dan mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi. Namun struktur dan proses organisasi masih memiliki beberapa kelemahan minor/kecil yang dapat segera diatasi segera apabila diadakan perbaikan melalui tindakan rutin yang bersifat marginal.

Peringkat	Keterangan
<b>Peringkat Komposit 3 (P-3)</b> <b>Skor 41-60</b>	Mencerminkan bahwa dari sisi struktur dan proses, organisasi dinilai tergolong cukup efektif. Struktur dan proses organisasi yang ada dinilai cukup mampu mengakomodir kebutuhan internal organisasi dan cukup mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi. Namun struktur dan proses organisasi memiliki berbagai kelemahan yang dapat menyebabkan peringkatnya menurun apabila organisasi tidak segera melakukan tindakan korektif secara sistematis.
<b>Peringkat Komposit 2 (P-2)</b> <b>Skor 21-40</b>	Mencerminkan bahwa dari sisi struktur dan proses, organisasi dinilai tergolong kurang baik. Struktur dan proses organisasi yang ada dinilai kurang mampu mengakomodir kebutuhan internal organisasi dan kurang mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi. Di samping itu, struktur dan proses organisasi dinilai memiliki beberapa faktor kelemahan serius, baik faktor kelemahan yang bersifat parsial dan berdiri sendiri maupun yang bersifat terkait satu sama lain dan pengaruh negatifnya bersifat simultan. Berbagai kelemahan ini apabila tidak dilakukan tindakan korektif yang efektif berpotensi memperburuk peringkat organisasi sampai ke kondisi terburuk.
<b>Peringkat Komposit 1 (P-1)</b> <b>Skor 0-20</b>	Mencerminkan bahwa dari sisi struktur dan proses, organisasi dinilai tergolong tidak baik. Struktur dan proses organisasi yang ada dinilai tidak efektif dan tidak mampu mengakomodir kebutuhan internal organisasi serta tidak mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi. Di samping itu, struktur dan proses organisasi dinilai memiliki banyak faktor kelemahan yang sangat serius, baik faktor kelemahan yang bersifat parsial dan berdiri sendiri maupun faktor kelemahan yang bersifat terkait satu sama lain dan pengaruh negatifnya bersifat simultan. Berbagai kelemahan ini apabila tidak dilakukan tindakan korektif yang bersifat total (perombakan total struktur organisasi dan proses organisasi) berpotensi membahayakan kelangsungan organisasi.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Gambaran Umum Organisasi Perangkat Daerah

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 11 tahun 2016 tentang Struktur Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang, susunan Perangkat Daerah kabupaten Sumedang terdiri dari:

1. Sekretariat Daerah tipe A;
2. Sekretariat DPRD tipe A;
3. Inspektorat tipe A;
4. Dinas Daerah, terdiri dari:
  - a. Dinas Pendidikan tipe A menyelenggarakan Urusan Pemerintahan bidang pendidikan;
  - b. Dinas Kesehatan tipe A menyelenggarakan Urusan Pemerintahan bidang Kesehatan;
  - c. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang tipe A menyelenggarakan Urusan Pemerintahan bidang pekerjaan umum dan penataan ruang;

- d. Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan tipe A menyelenggarakan Urusan Pemerintahan bidang perumahan, kawasan permukiman dan bidang urusan pertanahan;
- e. Satuan Polisi Pamong Praja tipe A menyelenggarakan Urusan Pemerintahan bidang ketenteraman dan ketertiban umum serta perlindungan masyarakat dan sub urusan kebakaran;
- f. Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak tipe A menyelenggarakan Urusan Pemerintahan bidang sosial dan Urusan Pemerintahan bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak;
- g. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi tipe A menyelenggarakan Urusan Pemerintahan bidang tenaga kerja dan Urusan Pemerintahan bidang transmigrasi;
- h. Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan tipe A menyelenggarakan Urusan Pemerintahan bidang Lingkungan Hidup dan Urusan Pemerintahan bidang Kehutanan;
- i. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil tipe B menyelenggarakan Urusan Pemerintahan bidang administrasi kependudukan dan pencatatan sipil;
- j. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa tipe A menyelenggarakan Urusan Pemerintahan bidang pemberdayaan masyarakat dan desa;
- k. Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana tipe B menyelenggarakan Urusan Pemerintahan bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana;
- l. Dinas Perhubungan tipe A menyelenggarakan Urusan Pemerintahan bidang perhubungan;
- m. Dinas Komunikasi dan Informatika, Persandian dan Statistik tipe A menyelenggarakan Urusan Pemerintahan bidang komunikasi dan informatika, Urusan Pemerintahan bidang persandian dan Urusan Pemerintahan bidang statistik;
- n. Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah, Perdagangan dan Perindustrian tipe A menyelenggarakan Urusan Pemerintahan bidang koperasi, usaha kecil dan menengah, urusan Pemerintahan bidang perdagangan dan Urusan Pemerintahan bidang perindustrian;
- o. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu tipe A menyelenggarakan Urusan Pemerintahan bidang penanaman modal;
- p. Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olah Raga tipe A menyelenggarakan Urusan Pemerintahan bidang pariwisata, Urusan Pemerintahan bidang kebudayaan dan Urusan Pemerintahan bidang kepemudaan dan olah raga;
- q. Dinas Arsip dan Perpustakaan tipe B menyelenggarakan Urusan Pemerintahan bidang kearsipan dan Urusan Pemerintahan bidang perpustakaan;
- r. Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan tipe A menyelenggarakan Urusan Pemerintahan bidang pertanian dan Urusan Pemerintahan bidang pangan; dan



- s. Dinas Perikanan dan Peternakan tipe B menyelenggarakan Urusan Pemerintahan bidang perikanan.
5. Badan Daerah, terdiri dari:
- Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah tipe A, melaksanakan fungsi penunjang perencanaan dan fungsi penunjang penelitian dan pengembangan;
  - Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia tipe B, melaksanakan fungsi penunjang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
  - Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah tipe A, melaksanakan fungsi penunjang keuangan; dan
  - Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah tipe A, melaksanakan fungsi penunjang pendapatan.
2. **Analisis Struktur dan Proses Organisasi Seluruh Perangkat Daerah**
- Kegiatan ini telah mengumpulkan data dari 27 unit kerja di Pemerintah Kabupaten Sumedang, yang selanjutnya akan dianalisis guna mengevaluasi bagaimana struktur dan kinerjanya selama ini. Secara keseluruhan, hasil indeks komposit dimensi struktur dan proses organisasi pada 27 instansi yang dievaluasi ditunjukkan pada tabel berikut.

**Tabel 3** Indeks Komposit Evaluasi Kelembagaan (Struktur dan Proses Organisasi) Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang, tahun 2018

No	Instansi	Indeks Komposit Akhir	Interpretasi
1	Sekretariat Daerah	67,17	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
2	Sekretariat DPRD	70,92	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
3	Inspektorat	77,37	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
4	Dinas Pendidikan	78,37	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
5	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	74,95	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
6	Satuan Polisi Pamong Praja	69,90	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
7	Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	63,92	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
8	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	80,41	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
9	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan	92,48	Struktur dan proses organisasi sangat efektif
10	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	71,57	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
11	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	96,06	Struktur dan proses organisasi sangat efektif

No	Instansi	Indeks Komposit Akhir	Interpretasi
12	Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	69,63	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
13	Dinas Perhubungan	86,08	Struktur dan proses organisasi sangat efektif
14	Dinas Komunikasi dan Informatika, Persandian dan Statistik	63,19	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
15	Dinas Koperasi, UKM Perdagangan dan Perindustrian	61,49	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
16	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	70,88	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
17	Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga	69,66	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
18	Dinas Arsip dan Perpustakaan	88,10	Struktur dan proses organisasi sangat efektif
19	Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan	80,15	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
20	Dinas Perikanan dan Peternakan	72,33	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
21	Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah	79,32	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
22	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	71,35	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
23	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	75,02	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
24	Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah	69,78	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
25	Rumah Sakit Umum Daerah	75,78	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
26	Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik	71,84	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
27	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	71,74	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil
28	Kecamatan Sumedang Utara	70,86	Struktur dan proses organisasi efektif, namun memiliki kelemahan minor/kecil

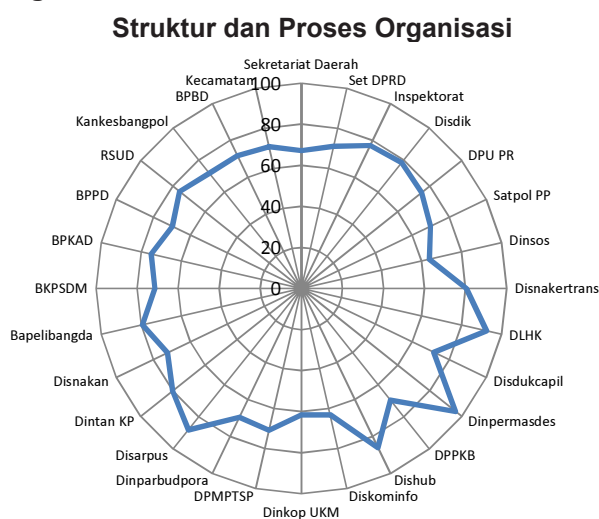
Dari hasil perhitungan terlihat bahwa sebagian besar organisasi perangkat daerah di kabupaten Sumedang memiliki

struktur dan proses organisasi yang efektif, meskipun masih terdapat beberapa kelemahan minor/kecil. Nilai yang

didapatkan oleh sebagian besar instansi mencerminkan bahwa dari sisi struktur dan proses, organisasi dinilai tergolong efektif. Struktur dan proses organisasi yang ada dinilai mampu mengakomodir kebutuhan internal organisasi dan mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi. Namun struktur dan proses organisasi masih memiliki beberapa kelemahan minor/kecil yang dapat segera diatasi segera apabila diadakan perbaikan melalui tindakan rutin yang bersifat marjinal.

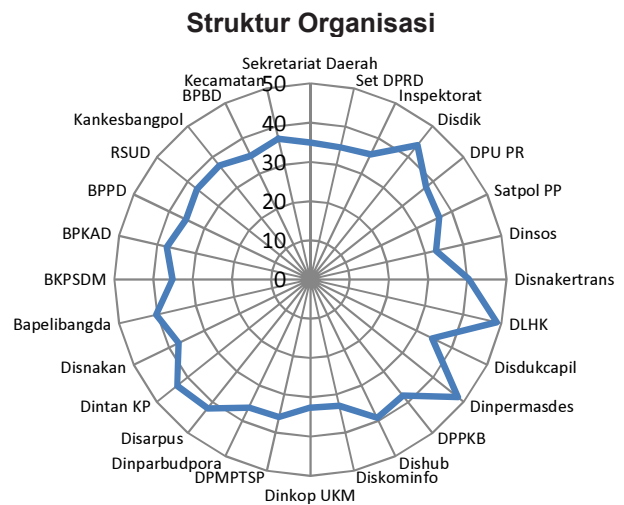
Terdapat 4 (empat) instansi yang masuk kategori memiliki struktur dan proses organisasi yang sangat efektif, yaitu Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Dinas Perhubungan, dan Dinas Arsip dan Perpustakaan. Secara komparatif, Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian memperoleh skor terendah, sedangkan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa memperoleh skor tertinggi.

Grafik radar perbandingan setiap perangkat daerah adalah sebagaimana gambar 1.



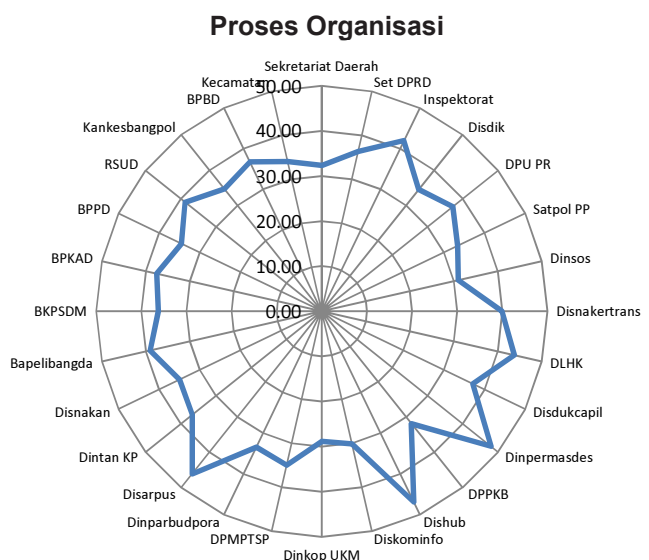
**Gambar 1** Grafik Radar Struktur dan Proses Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang

Untuk dimensi Struktur organisasi, grafik radar perbandingan adalah sebagaimana gambar 2.



**Gambar 2** Grafik Radar Struktur Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang

Sedangkan grafik radar perbandingan proses organisasi adalah sebagaimana gambar 3.



**Gambar 3** Grafik Radar Proses Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang 2018

## Penutup

Sebagian besar organisasi sudah berada pada kategori Peringkat komposit P4. Artinya, dari sisi struktur dan proses, organisasi dinilai tergolong efektif, mampu

mengakomodir kebutuhan internal organisasi dan mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi. Namun struktur dan proses organisasi masih memiliki beberapa kelemahan minor yang dapat segera diatasi segera apabila diadakan perbaikan melalui tindakan rutin yang bersifat marjinal. Rentang nilai tertinggi dan terendah pada keseluruhan SKPD menunjukkan bahwa tidak ada diskrepensi yang terlalu lebar mengenai performa seluruh organisasi, meski terdapat beberapa organisasi yang menunjukkan kinerja maksimal, namun masih terdapat beberapa kendala teknis yang harus segera diatasi agar ke depannya tidak menimbulkan masalah yang lebih kompleks.

### Daftar Pustaka

- Blau Peter M & Marshall W. Meyer, (2000) Alih bahasa oleh Slamet Rijanto, *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern*, Prestasi Pustakaraya, Jakarta.
- Gifford & Elizabeth Pinchot (1993), *The End of Bureaucracy & The Rise of the Intelligent Organization*, Berrett – Koehler Publishers, San Francisco.
- Mintzberg, Henry, (1993) *Structure in Five Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- Osborne David dan Ted Gaebler (1992) berjudul: *“Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector”*
- Osborne David and Peter Plastrik, (1997) *Banishing Bureaucracy The Five Strategies for Reinventing Government*.
- Ron Ashkenas, Dave Ulrich, Todd Jick, Steve Kerr (2002), *The Boundaryless Organization Breaking The Chains of Organizational Structure*, Jhon Willey & Sons Inc.
- UNDP (1996), Local governance, *Report of the United Nations Global Forum on Innovative Policies and Practices in Local Governance*, Gothenburg Sweden.