



EVALUASI KELEMBAGAAN PERANGKAT DAERAH KABUPATEN KUNINGAN

Jona Bungaran Basuki Sinaga^{1,2}

¹Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Jl. Ir. Soekarno Km. 20, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat, Indonesia

²Corresponding author: nagajo68@gmail.com

ABSTRACT

This study evaluates the organizations, identifies the potential primary functions, and redesigns the institution of Kuningan Regency Government. The research design is qualitative, and the discussion is carried out by combining theoretical and legal analyses. The results present that the structural arrangement and task distribution within the organizations do not result in a harmony to achieve the development mission. The institutional design should refer to the regional vision and mission emphasizing on three primary functions: agriculture; tourism; environment. For this reason, it should pay attention to the strengthening and harmonizing the offices of agriculture, tourism, and environment, as well as those responsible in delivering education, health, public works and spatial planning, public housing and settlement, public order and social functions.

Keywords: Restructurization; Institutions; Local Department

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi kelembagaan perangkat daerah Pemerintah Kabupaten Kuningan, mengidentifikasi potensi urusan unggulan dan merumuskan desain kelembagaan yang sesuai. Desain penelitian yang digunakan adalah kualitatif, dan pembahasannya dilakukan dengan memadukan antara analisa teoretis dan pertimbangan yuridis sesuai regulasi pemerintah di bidang kelembagaan daerah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa permasalahan utama kelembagaan adalah pewadahan urusan yang belum menciptakan keselarasan dalam pencapaian visi misi daerah. Desain kelembagaan idealnya disesuaikan dengan misi daerah, dengan penguatan pada tiga urusan pemerintahan: pertanian; pariwisata; lingkungan hidup. Untuk itu, idealnya penataan kelembagaan perangkat daerah dilakukan dengan memperkuat dan menyelaraskan kelembagaan pada dinas yang menangani urusan yang terkait langsung dengan pertanian, pariwisata, dan lingkungan hidup, serta pelayanan dasar yang meliputi pendidikan, kesehatan, Pekerjaan umum dan penataan ruang, perumahan rakyat dan kawasan permukiman, ketertiban umum serta sosial.

Kata Kunci: Restrukturisasi; Kelembagaan; Perangkat Daerah

PENDAHULUAN

Tujuan otonomi daerah adalah untuk meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan masyarakat dan pelayanan publik melalui tata kelola pemerintahan yang baik. Kelembagaan perangkat daerah dipandang sebagai salah satu faktor kunci pencapaian tujuan tersebut. Berbagai langkah untuk mewujudkan struktur kelembagaan yang ideal telah dituangkan dalam berbagai peraturan perundang-undangan, antara lain PP Nomor 18 tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah, Permendagri Nomor 99 Tahun 2018 tentang Pembinaan dan Pengendalian Penataan Perangkat Daerah, maupun PermenPAN&RB Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah.

Merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018, setiap instansi pemerintah diwajibkan mengevaluasi struktur serta proses pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur. Pasal 3 ayat (3) peraturan dimaksud mengamanatkan bahwa evaluasi kelembagaan instansi pemerintah yang dilaksanakan secara periodik, paling tidak 3 (tiga) tahun sekali. Evaluasi dimaksudkan untuk memperbaiki tata kelola, meningkatkan produktivitas dan mempercepat pencapaian visi misi daerah.

Dengan adanya evaluasi kelembagaan, diharapkan instansi pemerintah dapat meningkatkan

kinerjanya secara berkala. Terlebih lagi, pembenahan dan evaluasi perangkat daerah juga merupakan salah satu bagian dari semangat reformasi manajemen pemerintahan dan percepatan pembangunan. Sampai saat ini, belanja pemerintah masih berperan sebagai salah satu pendorong utama pembangunan dan pertumbuhan ekonomi daerah (Sutiyo & Maharjan, 2012). Untuk itu, upaya mengantisipasi berbagai perubahan lingkungan perlu terus dilakukan melalui perbaikan dan penyesuaian diri dengan kondisi yang ada.

Persoalannya adalah bahwa eksistensi perangkat daerah masih belum sepenuhnya mampu memberikan percepatan pembangunan dan peningkatan kualitas layanan publik. Meskipun secara legalistik pembentukannya telah sesuai regulasi, dalam kenyataannya mereka sering hanya menciptakan beban anggaran. Keuangan daerah lebih banyak tersedot untuk biaya operasional pegawai daripada pelaksanaan urusan pelayanan publik. Implikasinya, perangkat daerah tersebut tidak banyak memberi kontribusi bagi kepentingan publik. Sebagai ilustrasi, Kementerian Keuangan menghitung bahwa sekitar 70% APBD pemerintah daerah di Indonesia tersedot untuk kebutuhan non layanan publik, terutama untuk belanja pegawai, jasa kantor dan perjalanan dinas¹.

Dalam pedoman organisasi perangkat daerah sebagaimana

¹ <https://tirto.id/menilik-masifnya-alokasi-belanja-pegawai-pemerintah-daerah-emtP> diakses tanggal 29 Mei 2020

Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah, diuraikan bahwa landasan penyusunan perangkat daerah adalah besarnya atau volume dari beban kerja urusan pemerintahan yang ditangani. Namun, peraturan tersebut belum sepenuhnya mampu mengakomodasi *spirit* otonomi daerah dalam hal kewenangan dan kebebasan berinovasi sesuai misi daerah. Pembentukan perangkat daerah berdasarkan peraturan pemerintah tersebut cenderung menekankan pada perhitungan hasil pemetaan urusan, bukannya pertimbangan teknokratis dan strategis dalam mencapai tujuan pembangunan. Berangkat dari kontradiksi ini, untuk mewujudkan perangkat daerah yang ideal perlu dilakukan penataan organisasi yang betul-betul mempertimbangkan karakteristik dan kebutuhan daerah, serta mematuhi regulasi dan mengacu visi misi pembangunan daerah. Dalam konteks ini, evaluasi kelembagaan perangkat daerah berperan penting dalam upaya yang mengarah pada *rightsizing* birokrasi pemerintah yang proporsional.

Salah satu contoh menarik dari persoalan dan dinamika kelembagaan daerah dapat dilihat di Pemerintah Kabupaten Kuningan. Dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) tahun 2008-2027, visi kabupaten telah ditetapkan sebagai berikut: “Dengan Iman dan Taqwa Kuningan sebagai Kabupaten Agropolitan dan Wisata Termaju di Jawa Barat Tahun 2027”. Visi ini secara jelas telah mengarahkan pembangunan daerah kepada sektor pertanian dan jasa pariwisata. Sektor pertanian dapat

dikembangkan melalui kawasan agropolitan dengan meningkatkan sinergitas antara prasarana dasar, pengolahan hasil, penjualan dan industri pertanian. Sedangkan pengembangan pariwisata diprioritaskan pada wisata alam.

Semangat otonomi daerah dan prakarsa pembangunan lokal Kabupaten Kuningan tersebut ternyata tidak selalu terakomodir dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Sebagai contoh, meskipun pemerintah kabupaten ingin memprioritaskan sektor pertanian dan pariwisata, ternyata perhitungan hasil pemetaan urusan yang dilakukan oleh Kementerian Dalam Negeri serta ketentuan batasan maksimal struktur perangkat daerah telah memaksa kedua urusan tersebut digabung ke dalam dinas lain. Pada saat yang sama, urusan yang bukan prioritas daerah terpaksa harus dikelola dalam Dinas tersendiri karena diharuskan oleh peraturan perundang-undangan. Sebagai contoh, berdasarkan hasil wawancara pendahuluan dengan pimpinan daerah, urusan perpustakaan dan kearsipan dianggap masih bisa dikelola oleh unit yang lebih kecil. Namun, ketentuan perundangan dan hasil pemetaan mengharuskan kedua urusan ini dikelola oleh Dinas. Observasi awal penelitian ini menemukan beberapa permasalahan lainnya seperti urusan yang belum diturunkan menjadi tugas pokok, urusan yang diampu sebagai fungsi yang sama dari beberapa jabatan, serta *misplacement* atau pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan fungsi organisasinya.

Penelitian ini bermaksud

mengevaluasi kondisi *existing* kelembagaan perangkat daerah Pemerintah Kabupaten Kuningan, menganalisis potensi urusan unggulan yang dilaksanakan oleh perangkat daerah, dan merumuskan desain kelembagaan sesuai potensi daerah dan tujuan yang ingin dicapai. Urusan unggulan dalam penelitian ini dimaknai sebagai urusan pemerintahan yang perlu mendapat prioritas pengelolaan dengan mengacu pada visi misi dalam dokumen perencanaan pembangunan daerah.

KAJIAN TEORI

Organisasi merupakan sistem interaksi dinamis dari beberapa aspek pokok yang terdapat di dalamnya. Beberapa aspek pokok organisasi antara lain subjek atau pelaku, tata hubungan, proses atau aktivitas, fungsi, tata nilai, struktur, prosedur dan tata aturan, serta tujuan yang hendak dicapai (Robbins & Judge, 2016). Struktur organisasi merupakan bagan formal yang menunjukkan pembagian dan pengelompokan tugas serta mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan. Mintzberg (1993) berpendapat bahwa dalam struktur organisasi terdapat peraturan, tugas dan pola hubungan kewenangan yang sifatnya formal. Hubungan kewenangan tersebut pada intinya mengatur bagaimana sebuah prosedur harus dijalankan jika para pegawai akan bekerjasama dan menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Struktur organisasi dapat dibedakan ke dalam lima unsur dasar, yaitu: *Strategic Apex*; *Middle Line*; *Techno structure*; *Supporting*

Staff; *Operating Core* (Mintzberg, 1980). Lebih lanjut, Mintzberg (1980) menguraikan bahwa *Strategic Apex* adalah pimpinan puncak sebagai penanggungjawab berhasil tidaknya organisasi mencapai tugas pokoknya. *The Middle Line* adalah bagian yang bertugas membantu menterjemahkan kebijakan top manajemen untuk disampaikan kepada unit pelaksana. *The Techno Structure* adalah bagian yang menganalisis kebijakan pimpinan dengan mengeluarkan berbagai pedoman atau standardisasi yang harus dijadikan acuan oleh seluruh perangkat lainnya. *The Supporting Staff* adalah bagian yang ikut memberikan dukungan tugas perangkat lainnya secara keseluruhan. *The Operating Core* adalah bagian yang melaksanakan tugas pokok organisasi yang berkaitan dengan pelayanan langsung kepada masyarakat. Fungsi ini dijalankan oleh dinas-dinas daerah.

Kendali kegiatan yang berada pada bagian tertentu melahirkan tipe birokrasi dengan ukuran efektivitas tertentu pula (Budiharjo, 2011). Sebagai ilustrasi, jika *strategic apex* yang dominan, kewenangan terpusat, rentang kendali luas, maka tipe organisasinya adalah *Simple Structure*. Tipe ini hanya cocok bagi organisasi yang baru berkembang. Jika *Techno structure* yang dominan dan ditandai dengan spesialisasi fungsional tinggi, maka tipe organisasinya adalah birokrasi mesin. Tipe ini hanya cocok untuk organisasi besar pada lingkungan yang stabil dan tidak kompleks. Jika *Operating core* yang dominan, dan Standardisasi dibarengi

desentralisasi, maka tipe organisasinya disebut Birokrasi Profesional. Tipe ini cocok untuk organisasi besar dengan lingkungan yang kompleks. Jika *Middle Line* yang dominan, dan pekerjaan dibagi per divisi maka disebut Tipe Birokrasi Divisional. Tipe ini cocok untuk organisasi produksi. Jika unsur *Supporting staff* yang dominan, dan standardisasi dan formalisasi sangat sedikit, maka tipe ini disebut tipe Adhokrasi. Meskipun tipe adhokrasi cukup responsif terhadap perubahan, namun dalam jangka lama ia akan melahirkan konflik dengan *operating core* (Budiharjo, 2011).

Pembentukan struktur perangkat daerah seharusnya memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan pembangunan daerah (Dwiyanto, 2015). Dalam hal ini, Osborne (1993) mengingatkan perlunya mengubah filosofi membentuk organisasi pemerintahan, dari organisasi yang berorientasi peraturan ke organisasi yang berorientasi pada misi organisasi. Dalam konteks ini, visi-misi daerah sebagai cita-cita yang ingin dicapai di masa depan harus dijadikan acuan utama perlu tidaknya sebuah struktur (Osborne & Plastrik, 1997). Penataan organisasi perangkat daerah idealnya dimulai dengan melihat rumusan visi dan misi daerah, kemudian mengidentifikasi *core business* atau urusan unggulan yang ada. Urusan ini kemudian menjadi basis penyusunan organisasi penyelenggara urusan yang menjadi *prime mover* atau penggerak utama pembangunan. Karena merupakan *prime mover* maka struktur organisasinya perlu diberikan

penguatan. Selanjutnya diidentifikasi struktur lainnya yang menjadi penunjang urusan *core business* sebagai prioritas kedua. Prioritas terakhir diberikan kepada perangkat daerah penyelenggara urusan yang tidak terkait langsung dengan keberhasilan pencapaian urusan *core business*.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah, tipe perangkat daerah dibentuk dengan mengacu pada nilai hasil pemetaan urusan pemerintahan. Urusan pemerintahan dapat diwadahi dalam perangkat daerah Tipe A jika memperoleh nilai lebih dari 800, Tipe B jika nilainya lebih dari 600 sampai 800, Tipe C jika nilai lebih dari 400 sampai 600, setingkat Bidang jika nilai lebih dari 300 sampai 400, atau setingkat Sub bidang atau Seksi jika nilai kurang atau sama dengan 300. Khusus bagi Kecamatan, strukturnya dapat dibentuk tipe A apabila hasil perhitungan nilainya lebih dari 600, atau tipe B apabila hasil perhitungan nilainya kurang dari atau sama dengan 600².

Menurut Peraturan Pemerintah tersebut, dinas atau badan tipe C dengan nilai 400 sampai 500 dapat digabung dengan dinas atau badan lainnya yang satu rumpun. Perumpunan harus mengikuti ketentuan sebagai berikut:

- a. Pendidikan, kebudayaan, pemuda dan olahraga, pariwisata;
- b. Kesehatan, sosial, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak,

² Pasal 53 PP 18/2016

pengendalian penduduk dan keluarga berencana, administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, pemberdayaan masyarakat dan desa;

- c. Ketenteraman, ketertiban umum dan perlindungan masyarakat, sub urusan ketenteraman dan ketertiban umum dan sub urusan kebakaran;
- d. Penanaman modal, koperasi, usaha kecil dan menengah, perindustrian, perdagangan, energi dan sumber daya mineral, transmigrasi, tenaga kerja;
- e. Komunikasi dan informatika, statistik, persandian;
- f. Perumahan dan kawasan permukiman, pekerjaan umum dan penataan ruang, pertanahan, perhubungan, lingkungan hidup, kehutanan, pangan, pertanian, kelautan dan perikanan;
- g. Perpustakaan, kearsipan.

METODE

Desain evaluasi yang diterapkan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Desain ini bermakna bahwa peneliti akan menggambarkan secara rinci apa yang sebenarnya terjadi di lapangan dan mencari jawaban mengapa hal tersebut terjadi (Gunawan, 2003), yang dalam hal ini adalah terkait pelaksanaan tugas dan fungsi perangkat daerah melalui struktur yang telah ditetapkan.

Data dikumpulkan melalui kuesioner terbuka, wawancara, observasi dan *Focused Group*

Discussion. Kuesioner yang dibagikan berbentuk *self assessment* kondisi organisasi yang disertai dengan pertanyaan terbuka sebagaimana tercantum dalam pedoman evaluasi kelembagaan menurut PermenPAN&RB Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara langsung dengan para narasumber terpilih yang terdiri dari para Kepala Dinas daerah. Peneliti melakukan observasi ke kantor Dinas daerah, didampingi oleh tim dari Bagian Organisasi Setda Kuningan. Rapat dengar pendapat dengan pimpinan daerah yang digunakan sebagai *Focused Group Discussion* dilaksanakan dengan Bupati dan para Kepala Dinas. Seluruh proses pengumpulan data dilakukan selama periode Maret sampai Juli 2019 di Kabupaten Kuningan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Kabupaten Kuningan terletak di wilayah timur Provinsi Jawa Barat dengan luas 119.571,12 hektar. Secara administratif, ia terbagi dalam 32 kecamatan, 361 desa dan 15 kelurahan. Pada tahun 2016, jumlah penduduk Kabupaten Kuningan adalah 1.152.663 orang. Indeks Pembangunan Manusia pada tahun 2017 adalah 67,78, yang berarti kualitas hidup masyarakat Kuningan ada pada kategori menengah. Saat ini, 13,59% penduduk Kuningan hidup di bawah garis kemiskinan. Angka ini masih jauh di atas persentase penduduk miskin Jawa

Barat sebesar 8,77% dan nasional sebesar 10,64%.

Dalam Dokumen Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) tahun 2008-2027, telah ditetapkan Visi Kabupaten Kuningan: Dengan Iman dan Taqwa Kuningan sebagai Kabupaten Agropolitan dan Wisata Termaju di Jawa Barat Tahun 2027. Kabupaten Agropolitan dan Wisata berarti bahwa produksi daerahnya didominasi oleh dua besar sektor ekonomi, yaitu secara berturut-turut sektor pertanian dan jasa pariwisata. Rumusan Visi tersebut mengarah pada pengutamaan potensi dominan atau keunggulan komparatif Kuningan, tanpa mengabaikan pengembangan kualitas sumberdaya manusia. Kabupaten Kuningan berkonsentrasi pada sektor tertentu yang paling potensial sebagai sektor

pemimpin dalam pembangunan daerah. Pada dasarnya tidak setiap bidang memiliki potensi dan kekuatan yang sama untuk berkembang. Sebagian bidang atau sektor memiliki kemampuan yang lebih besar untuk menjadi penggerak ekonomi, sedangkan sebagian lainnya tidak. Oleh karena sumberdaya keuangan dan *resources* lainnya terbatas, maka penekanan perlu diberikan pada sektor yang memiliki potensi dominan. Sektor pembangunan yang memiliki potensi dominan di Kabupaten Kuningan adalah Pertanian (agropolitan) dan Pariwisata, khususnya pariwisata alam.

Beberapa target indikator kinerja yang ingin dicapai oleh kabupaten Kuningan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Indikator Target Pembangunan Jangka Menengah Kabupaten Kuningan Tahun 2018-2023

Indikator sasaran	kinerja	Satuan	Kondisi	2019	2020	2021	2022	2023	Kondisi
			awal (2017)						akhir
Nilai SAKIP		Level	B	B	BB	BB	A	A	A
Opini BPK			WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
Maturitas SPIP		Poin	3.00	3.05	3.10	3.15	3.20	3.00	3.00
Indeks Kepuasan Layanan Masyarakat		Poin	82.92	83.62	84.32	85.02	85.72	86.92	86.92
Penerapan e- planning. e-LKPJ. e- budgeting. e- procurement. e- Sakip. e-monev. Simpeg. perijinan online. pajak online		Jenis Aplikasi	3	4	5	6	7	9	9
Persentase Pelaksanaan Penegakan Perda		%	90	91	92	93	94	95	95
Persentase budaya dan seni lokal yang dilestarikan		%	128	128	128	128	128	128	128
EYS/Harapan Lama Sekolah		Tahun	12.07	12.29	12.57	12.72	12.87	13.03	13.03
MYS/Rata-rata Lama Sekolah		Tahun	7.51	7.71	7.75	7.86	7.97	8.08	8.08
Indeks EYS		Poin	67.06	69.45	69.85	70.69	71.53	72.36	72.36
Indeks MYS		Poin	50.08	51.38	51.67	52.40	53.12	53.85	53.85
Indeks Pendidikan		Poin	58.57	60.42	60.76	61.54	62.33	63.11	63.11
Umur Harapan Hidup		Tahun	73.01	73.29	73.31	73.45	73.59	73.73	73.73
Indeks Kesehatan		Persen	81.55	81.98	82.01	82.23	82.45	82.67	82.67
Persentase penduduk miskin		Persen	13.27	12.63	12.31	11.99	11.67	11.35	11.35
Laju Pertumbuhan Penduduk (LPP)		Persen	0.59	0.59	0.59	0.59	0.59	0.59	0.59
Indeks Pembangunan Gender (IPG)		Poin	86.34	86.83	87.32	87.82	88.32	88.82	88.82
Jumlah Sentra unggulan pertanian		Jumlah	-	5	5	10	10	10	40
Skor pola pangan harapan		Poin	-	82.80	83.11	84.35	85.27	86.73	86.73
Nilai Tukar Petani		Poin	-	<100	<100	>100	>100	>100	>100
Desa Pinunjul Tematik		Jumlah	-	5	5	5	10	10	35
Jumlah desa wisata		Jumlah	-	5	5	5	5	5	25

Indikator sasaran	kinerja	Satuan	Kondisi awal (2017)	2019	2020	2021	2022	2023	Kondisi akhir
Tingkat Pengangguran Terbuka		Persen	8.99	7.10-7.44	7.20-7.81	6.97-7.77	6.75-7.73	6.53-7.69	6.53-7.69
Laju Pertumbuhan Ekonomi (LPE)		Persen	6.30	6.30-6.64	6.40-6.78	6.50-6.93	6.50-7.08	6.50-7.24	6.50-7.24
Indeks Pengeluaran		poin	66.64	66.46	66.82	67.11	67.39	67.67	67.67
Indeks Pengeluaran per kapita per tahun		Rp,	8,918	8,866	8,971	9,056	9,141	9,226	9,226
Gini Rasio		poin	0.32	0.27	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32
Indeks Desa Membangun		poin	0.645	0.650	0.655	0.660	0.665	0.670	0.670
Penanganan jalan & jembatan (target 1,000 Km)		Km		235	235	235	235	235	1,000
Penanganan jaringan irigasi (target 1,000 Km)		Km		209	209	209	209	209	1,000

Sumber: RPJMD Kabupaten Kuningan 2018-2023

Dari Tabel di atas, terlihat cukup banyak target yang akan dicapai pada RPJMD tahun 2018-2023, yang merupakan perencanaan jangka menengah periode ke tiga dari RPJPD 2008-2027. Meskipun cukup banyak target, harus diakui bahwa dukungan anggaran bagi pemerintah daerah diproyeksikan tidak mengalami perubahan substansial selama beberapa tahun ke depan. Pada tahun anggaran 2018, total pendapatan daerah adalah Rp. 2.597.294.247.897,-, dan hanya diproyeksikan kenaikan sebesar 6% per tahun. Kenaikan ini sepertinya hanya cukup untuk mengimbangi laju inflasi tahunan di Kuningan. Hal ini berarti bahwa efisiensi dan peningkatan tata kelola perangkat daerah menjadi sebuah keharusan bagi pemerintah kabupaten kuningan, jika ingin mencapai target RPJMD maupun visi RPJP selama beberapa tahun yang tersisa.

2. Kondisi *Existing* Struktur Organisasi Perangkat Daerah

Kegiatan pemetaan urusan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Kuningan pada tahun 2016 telah menghasilkan nilai/skor masing-masing urusan. Nilai ini telah di validasi oleh Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian / Lembaga Terkait serta Pemerintah Provinsi Jawa Barat, sebagaimana tabel berikut.

Tabel 2. Hasil Pemetaan Urusan Pemerintahan Kabupaten Kuningan, tahun 2016

No	Urusan pemerintahan	Skor (Sistem Aplikasi)	Tipologi perangkat daerah yang dapat diterapkan
Urusan wajib terkait pelayanan dasar:			
1.	Pendidikan	940	A
2.	Kesehatan	780	B
3.	Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	788	B
4.	Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman	450	C
5.	Ketenteraman dan Ketertiban Umum serta Perlindungan Masyarakat		
	- Satuan Polisi Pamong Praja	820	A
	- Sub Pemadam Kebakaran	460	C
6.	Sosial	840	A
Urusan Wajib Tidak Terkait Pelayanan Dasar:			
7.	Tenaga Kerja	800	B
8.	Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	670	B
9.	Pangan	740	B
10.	Pertanahan	730	B
11.	Lingkungan Hidup	940	A
12.	Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil	940	A
13.	Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	810	A
14.	Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	808	A
15.	Perhubungan (Wilayah Daratan)	812	A
16.	Komunikasi dan Informatika	848	A
17.	Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah	620	B
18.	Penanaman Modal	960	A
19.	Kepemudaan dan Olah Raga	360	Setingkat Bidang
20.	Statistik	360	Setingkat Bidang
21.	Persandian	360	Setingkat Bidang
22.	Kebudayaan	580	C
23.	Perpustakaan	690	B
24.	Kearsipan	940	A

Urusan Pilihan:

25.	Kelautan dan Perikanan	480	C
26.	Pariwisata	840	A
27.	Pertanian	870	A
28.	Kehutanan	200	
29.	Energi dan Sumber Daya Mineral	360	Setingkat Bidang
30.	Perdagangan	840	A
31.	Perindustrian	760	B
32.	Transmigrasi	410	C

Unsur Pendukung dan Penunjang Urusan:

1.	Sekretariat Daerah	920	A
2.	Sekretariat Dewan	920	A
3.	Inspektorat	940	A
4.	Perencanaan	988	A
5.	Keuangan	970	A
6.	Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan	960	A
7.	Penelitian dan Pengembangan	580	C

Kecamatan:

1.	Kecamatan Ciawigebang	960	A
2.	Kecamatan Cibeureum	710	A
3.	Kecamatan Cibingbin	750	A
4.	Kecamatan Cidahu	780	A
5.	Kecamatan Cigandamekar	780	A
6.	Kecamatan Cigugur	710	A
7.	Kecamatan Cilebak	660	A
8.	Kecamatan Cilimus	780	A
9.	Kecamatan Cimahi	710	A
10.	Kecamatan Ciniru	710	A
11.	Kecamatan Cipicung	710	A
12.	Kecamatan Ciwaru	820	A
13.	Kecamatan Darma	890	A
14.	Kecamatan Garawangi	850	A
15.	Kecamatan Hantara	710	A
16.	Kecamatan Jalaksana	780	A
17.	Kecamatan Japara	710	A
18.	Kecamatan Kadugede	780	A
19.	Kecamatan Kalimanggis	710	A
20.	Kecamatan Karang Kencana	750	A

21.	Kecamatan Kramatmulya	780	A
22.	Kecamatan Kuningan	850	A
23.	Kecamatan Lebakwangi	780	A
24.	Kecamatan Luragung	850	A
25.	Kecamatan Maleber	890	A
26.	Kecamatan Mandirancan	780	A
27.	Kecamatan Nusaherang	710	A
28.	Kecamatan Pancalang	780	A
29.	Kecamatan Pasawahan	710	A
30.	Kecamatan Selajambe	710	A
31.	Kecamatan Sindang Agung	780	A
32.	Kecamatan Subang	710	A

Sumber: Bagian Organisasi Kab. Kuningan, 2018

Susunan Perangkat Daerah yang telah ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2016 tentang Struktur Organisasi

Perangkat Daerah Kabupaten Kuningan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Daftar Perangkat Daerah Kabupaten Kuningan, 2019

No	Perangkat Daerah	Tipologi	Urusan yang dikelola
1	Sekretariat Daerah	A	Penunjang
2	Sekretariat DPRD	A	Penunjang
3	Inspektorat Kabupaten	A	Penunjang
4	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	A	Pendidikan, Kebudayaan
5	Dinas Kesehatan	B	Kesehatan
6	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	B	Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
7	Dinas Perumahan, Permukiman dan Pertanahan	A	Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman, Pertanahan
8	Satuan Polisi Pamong Praja	A	Ketenteraman dan Ketertiban Umum serta Perlindungan Masyarakat, sub urusan Kebakaran
9	Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	A	Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
10	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	B	Tenaga Kerja, Transmigrasi
11	Dinas Ketahanan Pangan dan Perikanan	A	Pangan, Kelautan dan Perikanan
12	Dinas Lingkungan Hidup	A	Lingkungan Hidup, Energi Sumber Daya Mineral
13	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	A	Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil
14	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	A	Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
15	Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	A	Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana
16	Dinas Perhubungan	A	Perhubungan
17	Dinas Komunikasi dan Informatika	A	Komunikasi dan Informatika, Persandian, Statistik
18	Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah	B	Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah
19	Dinas Perdagangan dan Perindustrian	A	Perdagangan, perindustrian
20	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	A	Penanaman Modal
21	Dinas Pemuda, Olah Raga dan Pariwisata	A	Kepemudaan dan Olah Raga, Pariwisata

No	Perangkat Daerah	Tipologi	Urusan yang dikelola
22	Dinas Kearsipan dan Perpustakaan	C	Kearsipan, Perpustakaan
23	Dinas Pertanian	A	Pertanian
24	Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah	A	Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan
25	Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah	B	Keuangan
26	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	B	Keuangan
27	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kecamatan: Kadugede; Ciwaru; Cibingbin; Luragung; Lebakwangi; Garawangi; Kuningan; Ciawigebang;	A	Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan.
28	Cidahu; Jalaksana; Cilimus; Mandirancan; Kramatmulya; Darma; Pancalang; Karangkencana; Maleber; Sindang Agung; Ciganda Mekar. Kecamatan: Ciniru; Subang; Selajambe; Cigugur; Pasawahan;	Tipe A Pola Maksimal	Kewilayahan
29	Nusaherang; Cipicung; Japara; Cimahi; Cilebak; Hantara; Kalimanggis; Cibeureum.	Tipe A Pola Minimal	Kewilayahan

Sumber: Peraturan Daerah Nomor 5 tahun 2016

3. Temuan Persoalan Utama Perangkat Daerah

Penataan organisasi perangkat daerah idealnya disesuaikan dengan karakteristik daerah, sehingga perangkat daerah dapat menunjang pencapaian visi misi daerah serta secara optimal mampu memberikan layanan dasar yang dibutuhkan masyarakat. Visi Misi jangka panjang kabupaten Kuningan, yaitu “dengan Iman dan Taqwa Kuningan sebagai Kabupaten Agropolitan dan wisata Termaju di Jawa barat tahun

2027”, serta rancangan Visi jangka menengah 2019-2023 yaitu “Kuningan Maju (Ma’mur, Agamis, Pinunjul) berbasis Desa tahun 2013” telah menempatkan tiga urusan pemerintahan utama yang akan dijadikan sebagai unggulan daerah. Urusan tersebut meliputi: pertanian; pariwisata; lingkungan hidup. Dalam konteks ini, penataan diharapkan dapat mengarah pada pembentukan organisasi yang mapan dan mampu berperan sebagai wadah pelaksanaan urusan unggulan tersebut, disamping memperkuat penyelenggaraan urusan

pelayanan dasar³.

Dari uraian sebelumnya, diketahui bahwa struktur organisasi perangkat daerah, baik pewadahan urusan maupun tipologi besarannya, telah sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan. Namun, terdapat beberapa persoalan yang perlu mendapat perhatian dari pemerintah daerah, sebagai berikut:

1. Terdapat beberapa pewadahan urusan pada perangkat daerah yang belum sepenuhnya menciptakan keselarasan dalam pencapaian visi misi daerah. Hal ini antara lain meliputi:

- a. Pengelolaan pertanian (dalam arti luas) pada dua unit kerja yang terpisah saat ini, yaitu Dinas Pertanian dan Dinas Ketahanan Pangan dan Perikanan telah menciptakan perimbangan beban kerja yang kurang merata serta tidak terintegrasinya upaya peningkatan produktivitas pertanian (terutama tanaman pangan) dengan upaya peningkatan ketahanan pangan. Diperlukan penataan dan pembagian kerja yang lebih merata sehingga upaya pencapaian misi daerah di bidang pertanian dapat lebih cepat terwujud. Dalam hal ini, urusan ketahanan pangan dapat digabung dengan urusan pertanian dan perkebunan, sedangkan bidang

peternakan dapat digabung dengan urusan perikanan;

- b. Penanganan Usaha Mikro Kecil Menengah yang saat ini dilaksanakan oleh Dinas Koperasi dan UKM sering mengalami tumpang tindih dengan penanganan Industri Kecil dan Menengah yang dilaksanakan oleh Dinas Perdagangan dan Perindustrian. Hal ini terjadi karena secara operasional, definisi “Industri Kecil dan Menengah” relatif tidak bisa dibedakan dengan “Usaha Kecil dan Menengah”. Diperlukan penataan urusan UMKM ke dalam wadah yang sama dengan urusan perindustrian dan perdagangan.

- c. Penanganan urusan lingkungan hidup telah didukung dengan struktur yang ideal, namun terdapat beberapa segmen pekerjaan yang dilaksanakan oleh instansi lain sehingga memerlukan penataan uraian tugas yang lebih baik. Hal ini antara lain dalam kegiatan terkait taman kota, dimana pembangunan dilaksanakan oleh DPUPR sementara pemeliharaan oleh DLH. Pelaksanaan kegiatan Penataan Ruang Terbuka Hijau terlihat belum jelas pembagian tanggungjawab pekerjaan antar instansi. Untuk

³ Lihat pasal 53 ayat 3 PP 18/2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah

- meningkatkan keselarasan dalam pencapaian misi daerah, kegiatan-kegiatan seperti ini sebaiknya dilaksanakan oleh DLH.
2. Terdapat sejumlah urusan yang belum diturunkan menjadi tugas pokok, sehingga belum ada yang bertanggungjawab (*white space*), yaitu:
 - a. Penyusunan perencanaan tahunan daerah yang dikoordinasikan oleh Bappelitbangda. Saat ini, belum ada jabatan pada Bappelitbangda yang secara eksplisit bertanggungjawab melaksanakan kegiatan ini.
 - b. Penanganan penegakan hukum yang berkaitan dengan lingkungan hidup belum masuk dalam uraian tugas pada DLH (Bidang Pengendalian Pencemaran dan Kerusakan Lingkungan)
 - c. Penanganan *e-commerce* belum ada yang secara eksplisit bertanggungjawab. Perlu dimasukkan ke dalam Bidang Perdagangan Dinas Perdagangan, Perindustrian dan KUKM
 - d. Beberapa fungsi di kecamatan, yaitu terkait penanggulangan bencana, pembinaan kinerja pemerintah desa, penerimaan Pajak Bumi Bangunan, dan penerapan Teknologi Tepat Guna perlu dimasukkan sebagai uraian tugas untuk seksi yang sesuai
 3. Terdapat urusan yang diampu sebagai fungsi yang sama dari beberapa jabatan, sebagai berikut:
 - a. Penanganan korban bencana, termasuk pengadaan logistik dan pemberdayaan masyarakatnya, antara Dinsos P3A dengan BPBD;
 - b. Potensi tumpang tindih dan ketidakjelasan batasan pekerjaan masing-masing pada struktur Kecamatan Pola Maksimal, yaitu antara Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Seksi Perekonomian dan Pembangunan.
 4. Terdapat *Misplacement*, yaitu pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan fungsi organisasinya, yaitu pelaksanaan kegiatan teknis pada beberapa bagian di Setda, sementara fungsi Setda idealnya adalah fungsi koordinasi, perumusan kebijakan dan layanan administrasi
 5. Terdapat beberapa persoalan besaran struktur yang kurang sesuai, rendahnya produktivitas dan inefisiensi, yaitu:
 - a. Struktur belum mampu menampung beban kerja. Struktur pada Dinas Kesehatan sebagai Tipe B, terutama pada pelaksanaan fungsi layanan dan manajemen sumber daya manusia kesehatan, belum sesuai dengan besarnya beban kerja yang ada.

- b. Struktur belum sepenuhnya produktif, atau dalam kata lain adalah inefisiensi besaran struktur dibandingkan dengan pelaksanaan fungsinya, yaitu:
- 1) fungsi bina manfaat jalan dan jembatan pada DPUPR;
 - 2) fungsi sumber daya aparatur pada Satpol PP;
 - 3) Fungsi perlindungan dan rehabilitasi sosial, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak;
 - 4) Urusan ketenagakerjaan dan transmigrasi;
 - 5) Urusan keluarga berencana;
 - 6) Urusan komunikasi dan informatika;
 - 7) Urusan perpustakaan dan kearsipan
 - 8) Urusan penanaman modal;
6. Secara umum sebagian besar perangkat daerah masih perlu meningkatkan penerapan teknologi informasi dan manajemen resiko dalam proses organisasi mereka

Berbagai permasalahan tersebut di atas menunjukkan bahwa fungsi struktur organisasi sebagai pola hubungan kewenangan formal yang mengatur bagaimana sebuah prosedur dijalankan (Mintzberg, 1993) belum berjalan dengan baik. Struktur yang didesain saat ini tidak sepenuhnya sinkron dalam pewadahan urusan dan tugas

pemerintahan, serta banyak melewatkan kejelasan pengalokasian tugas serta mekanisme koordinasi dan interaksi yang sebenarnya merupakan syarat ideal sebuah struktur organisasi (Robbins & Judge, 2016).

Persoalan paling besar adalah bahwa perumpunan beberapa urusan, terutama yang terkait dengan pertanian dan pariwisata sebagai sektor utama pembangunan daerah dalam RPJPD 2008-2028, tidak sepenuhnya sinkron. Dalam hal ini, filosofi pembentukan organisasi pemerintahan agar berorientasi pada misi (Osborne, 1993), tidak dijalankan dengan baik.

Fungsi-fungsi inti organisasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Mintzberg (1993) tidak disusun dengan baik. Sekretariat Daerah sebagai unsur *Supporting staff* masih dominan melaksanakan beberapa kegiatan teknis. Organisasi seperti ini mengarah pada tipe Adhokrasi (Budiharjo, 2011), yang meskipun cukup responsif terhadap perubahan, namun dalam jangka lama ia akan melahirkan konflik dengan Dinas teknis.

4. Alternatif Penataan Perangkat Daerah

Sebagaimana dikemukakan oleh Osborne dan Plastrik (1997), visi-misi daerah sebagai cita-cita yang ingin dicapai di masa depan harus dijadikan acuan utama perlu tidaknya sebuah perangkat daerah. Penataan organisasi perangkat daerah di Kabupaten Kuningan idealnya dimulai dengan melihat rumusan visi dan misi daerah, yang telah menempatkan urusan pertanian dan pariwisata sebagai *core business* atau

urusan unggulan yang ada. Urusan ini kemudian ditempatkan pada perangkat daerah yang akan menjadi *prime mover* atau penggerak utama pembangunan ekonomi daerah.

Proses restrukturisasi yang ideal paling tidak memperhatikan dua pertanyaan penting, yaitu apa dan bagaimana. Pertanyaan pertama, apa sebetulnya restrukturisasi. Restrukturisasi harus difahami sebagai penataan kembali struktur, pembagian kerja dan fungsi operasional organisasi agar dapat meningkatkan kinerjanya dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan (Mintzberg, 1993). Pertanyaan kedua, bagaimana seharusnya restrukturisasi dilakukan. Restrukturisasi seharusnya dilakukan dengan memanfaatkan informasi dan hasil kajian akademis yang disertai dengan data yang terukur dan valid. Setiap keputusan idealnya ditetapkan secara rasional dan memandu para pihak yang terlibat restrukturisasi kepada pilihan struktur yang paling efisien.

Alur berfikir sistemik yang ideal untuk diterapkan dalam restrukturisasi kelembagaan daerah Kabupaten Kuningan adalah dengan menerapkan prinsip *structure follows mission*. Artinya, struktur dibentuk sebagai alat untuk mewujudkan misi organisasi. Dengan demikian, maka struktur atau perangkat daerah yang berhubungan dengan pertanian dalam arti luas, pariwisata, serta urusan layanan dasar harus diperkuat. Hal inilah yang dimaksud dengan prinsip *structure follows mission* (Osborne & Plastrik, 1997)

Secara umum Terdapat banyak tipe organisasi, antara lain tipe sederhana, divisional, mekanis dan

organis (Mintzberg, 1993). Organisasi birokrasi biasanya dapat dikembangkan pada dua pilihan tipologi, yaitu tipe mekanistik dan tipe organik. Tipe mekanistik pada dasarnya merupakan desain organisasi menekankan pada produktivitas yang tinggi dan efisiensi melalui penggunaan aturan dan prosedur yang ekstensif, sentralisasi wewenang, dan spesialisasi tenaga kerja yang tinggi. Sedangkan tipe organisasi yang kedua adalah tipe organik, dimana konfigurasi kelembagaannya menekankan pada kemampuan adaptasi dan pengembangan kapasitas melalui desentralisasi wewenang sebagai cara untuk memberdayakan para pelaksana, atau dalam hal ini adalah Dinas daerah.

Berdasarkan teori Professional Bureaucracy (Mintzberg, 1980), dikatakan bahwa birokrasi profesional memiliki ciri khas keteraturan yang tetap tinggi namun menerapkan pendelegasian wewenang. Model struktur birokrasi profesional dipandang cocok untuk lembaga pemerintahan, termasuk di dalamnya adalah pemerintah daerah. Di sini, penguatan akan lebih difokuskan pada perangkat daerah pelaksana utama urusan pemerintahan, yaitu Dinas Daerah, khususnya Dinas yang terkait langsung dengan Visi Pembangunan Daerah dalam RPJPD dan RPJMD.

Berdasarkan temuan permasalahan sebagaimana diuraikan sebelumnya, maka kebijakan penataan kelembagaan perangkat daerah di Kabupaten Kuningan dapat diarahkan pada dua alternatif utama, sebagai berikut:

1. Alternatif pertama disebut sebagai **Skenario Keselarasan**. Kebijakan pemerintah daerah difokuskan pada:
 - a. Pewadahan ulang urusan pemerintahan agar selaras dengan visi misi daerah, yaitu:
 - Menggabung urusan ketahanan pangan dengan urusan pertanian (kecuali bidang peternakan);
 - Menggabung urusan perikanan dengan bidang peternakan;
 - Menggabung urusan Koperasi UKM dengan urusan Perdagangan dan Perindustrian;
 - Menggabungkan urusan Sosial, urusan Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, dengan urusan Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana
 - Mengalihkan beberapa segmen pekerjaan pertamanan dan Ruang Terbuka Hijau ke DLH
 - b. Penambahan fungsi-fungsi baru yang belum tertampung dalam struktur, yaitu:
 - Penambahan fungsi penyusunan dokumen perencanaan daerah di Bappelitbangda melalui pembentukan satu Subbid baru;
 - Penambahan fungsi tanpa merubah struktur, yaitu fungsi Penanganan penegakan hukum pada DLH, Penanganan e-commerce pada Dinperdagin Koperasi UKM, fungsi penanggulangan bencana, pembinaan kinerja pemerintah desa, penerimaan Pajak Bumi Bangunan, dan penerapan Teknologi Tepat Guna pada Kecamatan
 - c. Perbaikan uraian tugas jabatan agar tidak tumpang tindih, terutama antara:
 - Seksi Rehabilitasi Sosial Korban Bencana DinsosP3A dengan BPBD
 - Seksi Perekonomian dan Pembangunan dengan Seksi Pemberdayaan Masyarakat pada Kecamatan Pola Maksimal
2. Alternatif kedua disebut sebagai **Skenario Keselarasan dan Produktivitas**. Pada Skenario ini, kebijakan pemerintah daerah bukan hanya meningkatkan keselarasan antar perangkat daerah, tetapi juga merubah struktur yang tidak efisien dan kurang produktif. Maka, setelah dilakukan penyelarasan, perlu dilakukan

perubahan struktur pada beberapa perangkat daerah, sebagai berikut:

- a. Perampangan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
- b. Perampangan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
- c. Perampangan Satuan Polisi Pamong Praja
- d. Penggabungan pelaksanaan urusan komunikasi dan informatika, urusan persandian, urusan statistik dengan urusan kearsipan dan urusan perpustakaan

- e. Peningkatan tipologi Dinas Kesehatan dari Tipe B menjadi Tipe A

Kedua alternatif tersebut dilakukan tetap dengan mengacu pada peraturan tentang perumpunan urusan pemerintahan dan teknis penataan perangkat daerah lainnya yang diatur dalam PP 18/2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Permendagri 99/2018 tentang Pembinaan dan Pengendalian Penataan Perangkat Daerah. Selengkapnya perbandingan kondisi struktur kelembagaan *existing* dengan struktur yang disarankan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4. Alternatif Perubahan Struktur Kelembagaan Perangkat Daerah Kabupaten Kuningan

No	Perangkat daerah existing	Jml jabatan	Rekomendasi perubahan	Jml jabatan	Keterangan perubahan
1	Sekretariat Daerah	47	Sekretariat Daerah	47	Tetap, namun perlu mengurangi pelaksanaan kegiatan teknis
2	Sekretariat DPRD	13	Sekretariat DPRD	13	Tetap
3	Inspektorat	9	Inspektorat	9	Tetap
4	Din. Pendidikan & Kebudayaan	25	Dinas Pendidikan & Kebudayaan	25	Tetap
5	Din. Kesehatan	16	Din. Kesehatan	21	Seksi Bina Manfaat Jalan & Jembatan, & Seksi Ruang Terbuka Hijau dihapus
6	Din. Pekerjaan Umum & Penataan Ruang	20	Dinas Pekerjaan Umum & Penataan Ruang	18	
7	Din. Perumahan, Permukiman & Pertanahan	17	Din. Perumahan, Permukiman & Pertanahan	17	
8	Satpol PP	17	Satpol PP	14	Tetap
9	Din. Perdagangan & Perindustrian	17	Din. KUKM, Perdagangan dan	21	Perubahan Pewadahan

No	Perangkat daerah existing	Jml jabatan	Rekomendasi perubahan	Jml jabatan	Keterangan perubahan
			Perindustrian		Urusan
10	Din. Koperasi & Usaha Kecil Menengah	13		0	Digabung dengan Perdagin
11	Din. Sosial, Pemberdayaan Perempuan & Perlindungan Anak	20	Din. Sosial, Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan & Perlindungan Anak	21	Perubahan pewadahan urusan dan efisiensi
12	Din. Pengendalian Penduduk & Keluarga Berencana	17		0	Digabung dengan urusan sosial dan P3A
13	Din. Tenaga Kerja & Transmigrasi	13	Din. Tenaga Kerja & Transmigrasi	13	Tetap
14	Din. Ketahanan Pangan & Perikanan	17	Din. Perikanan & Peternakan	14	Perubahan pewadahan urusan Perubahan
15	Din. Pertanian	25	Din. Ketahanan Pangan dan Pertanian	25	Pewadahan Urusan Struktur Tetap;
16	Din. Lingkungan Hidup	17	Din. Lingkungan Hidup	17	penambahan fungsi baru (RTH, pertamanan)
17	Din. Kependudukan & Pencatatan Sipil	17	Din. Kependudukan & Pencatatan Sipil	17	Tetap
18	Din. Pemberdayaan Masyarakat & Desa	17	Din. Pemberdayaan Masyarakat & Desa	17	Tetap
19	Din. Perhubungan	14	Din. Perhubungan	14	Tetap
20	Din. Penanaman Modal & Pelayanan Terpadu Satu Pintu	20	Din. Penanaman Modal & Pelayanan Terpadu Satu Pintu	17	Tetap
21	Din. Pemuda, Olahraga & Pariwisata	20	Din. Pariwisata, Pemuda dan Olahraga	20	Tetap
22	Din. Komunikasi & Informatika	17	Din. Komunikasi, Informatika, Kearsipan dan Perpustakaan	19	Perubahan pewadahan urusan dan efisiensi

No	Perangkat daerah existing	Jml jabatan	Rekomendasi perubahan	Jml jabatan	Keterangan perubahan
23	Din. Kearsipan & Perpustakaan	12		0	Digabung ke urusan komunikasi, informatika, persandian dan statistik menjadi dinas baru
24	Bdn. Perencanaan Pembangunan, Penelitian & Pengembangan Daerah	17	Bdn. Perencanaan Pembangunan, Penelitian & Pengembangan Daerah	18	Penambahan 1 seksi untuk fungsi perencanaan daerah
25	Bdn. Kepegawaian & Pengembangan Sumber Daya Manusia	18	Bdn. Kepegawaian & Pengembangan Sumber Daya Manusia	18	Tetap
26	Bdn. Pengelolaan Keuangan & Aset Daerah	14	Bdn. Pengelolaan Keuangan & Aset Daerah	14	Tetap
27	Bdn. Pengelolaan Pendapatan Daerah	16	Bdn. Pengelolaan Pendapatan Daerah	16	Tetap
28	Bdn. Kesatuan Bangsa & Politik	14	Bdn. Kesatuan Bangsa & Politik	14	Tetap
29	Bdn. Penanggulangan Bencana Daerah	5	Bdn. Penanggulangan Bencana Daerah	5	Tetap
30	RSUD 45 Kuningan	21	RSUD 45 Kuningan	21	Tetap
31	RSUD Linggajati	11	RSUD Linggajati	11	Tetap
32	Kecamatan Pola Maksimal	169	Kecamatan Pola Maksimal	169	Tetap, namun perlu penyesuaian uraian tugas beberapa pasal
33	Kecamatan Pola Minimal	104	Kecamatan Pola Minimal	104	Tetap
34	Kelurahan	75	Kelurahan	75	Tetap
JUMLAH KESELURUHAN		884		844	

Sumber: Perda Kab. Kuningan Nomor 5 Tahun 2016, dan analisa peneliti

PENUTUP

Berdasarkan hasil evaluasi, dapat disimpulkan bahwa permasalahan utama pada struktur kelembagaan perangkat daerah existing kabupaten Kuningan adalah pada pewadahan urusan pada perangkat daerah yang belum sepenuhnya menciptakan keselarasan dalam pencapaian visi misi daerah, terdapat beberapa urusan yang belum diturunkan menjadi tugas pokok, dan terdapat pelaksanaan fungsi yang sama oleh beberapa jabatan. Selanjutnya, urusan unggulan pemerintahan daerah yang teridentifikasi berdasarkan visi misi daerah adalah pertanian, pariwisata, dan konservasi lingkungan. Desain kelembagaan perangkat di Kabupaten Kuningan perlu disusun dengan memperkuat dan menyelaraskan kelembagaan pada dinas yang menangani urusan yang terkait langsung dengan pertanian, pariwisata dan konservasi lingkungan serta pelayanan dasar yang meliputi pendidikan, kesehatan, Pekerjaan umum dan penataan ruang, perumahan rakyat dan kawasan permukiman, ketentraman ketertiban umum dan perlindungan masyarakat serta sosial. Dengan cara ini, maka prakarsa dan inisiatif pembangunan daerah diharapkan tidak terhalang oleh kendala kelembagaan struktural yang tidak efisien dan tidak sinkron.

Alternatif kebijakan penataan kelembagaan perangkat daerah terdiri dari dua skenario, yaitu Skenario Keselarasan dan Skenario Keselarasan dan Produktivitas. Skenario Keselarasan dilakukan dengan pewadahan ulang urusan pemerintahan agar selaras dengan visi misi daerah, penambahan fungsi-fungsi baru yang belum tertampung dalam struktur, dan perbaikan uraian tugas jabatan agar tidak tumpang tindih. Skenario kedua, yaitu Skenario Keselarasan dan Produktivitas, dilakukan bukan hanya meningkatkan keselarasan antar perangkat daerah, tetapi juga

melakukan perubahan struktur yang tidak efisien dan kurang produktif melalui perubahan tipologi maupun perampingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Budihardjo, A. 2011. *Organisasi: Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*. Jakarta: Prasetiya Mulya.
- Dwiyanto, A. 2015. *Reformasi Birokrasi Kontekstual*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mintzberg, H. 1980. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
- Mintzberg, H. 1993. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Osborne, D. 1993. Reinventing Government. *Public Productivity and Management Review*, 16 (4), 349-356.
- Osborne, D., & Plastrik, P. 1997. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2016. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sutiyo, S. and Maharjan, Keshav Lall (2012) Decentralized System and Budget Allocation for Rural Development in Indonesia A Case study of Purbalingga District, Central Java Province. *Journal of Rural Economics special issue* 2012. hal. 403-409