

## Upaya Perubahan Struktur Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Dalam Menciptakan Kualitas Pelayanan Publik

Lina Marlina Effendi<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Institut Pemerintahan Dalam Negeri; linamarlinaeffendi@gmail.com

\* Correspondence: linamarlinaeffendi@gmail.com; Jalan Ir. Soekarno Km. 20 Jatinangor, 45363 Indonesia

Received: 16-09-2022; Accepted: 21-11-2022 ; Published: 21-11-2022

**Abstrak:** Perubahan organisasi merupakan kebutuhan untuk menyesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki sehingga tercipta struktur organisasi yang ideal dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif. Tujuan penelitian dimaksudkan untuk menganalisis perubahan struktur organisasi dalam menciptakan kualitas pelayanan publik, metode penelitian yang penulis gunakan yaitu metode diskriptif kualitatif yang menggambarkan situasi dan kondisi organisasi dalam melakukan pelayanan publik dengan melakukan pemberdayaan manajemen dalam organisasi sehingga tujuan dari lembaga tercapai secara optimal. kemudian penentuan informan secara purposive, dengan teknik pengumpulan data yang digunakan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Dalam menganalisis data mengacu pada teori Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, di mana perubahan organisasi terdiri dari tiga dimensi perubahan yaitu struktur, teknologi dan rakyat. Hasil dalam penelitian ini yaitu Kondisi penataan organisasi perangkat daerah Kabupaten Bandung sudah tertata namun saat ini masih kurang optimal dan terdapat kendala-kendala dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan tanggungjawab pada manajemen dalam organisasi. Penulis menyimpulkan adanya upaya yang dilakukan pemerintahan daerah yaitu melakukan perubahan struktur organisasi khususnya pada manajemen, agar tidak terjadi ketimpangan atau saling mengandalkan dalam pelaksanaan tugas, dan perampingan struktur organisasi sehingga dalam melaksanakan tugas dan fungsi sesuai yang dibebankan kepada masing pemegang keputusan atau pekerjaan.

**Kata Kunci:** Perubahan Struktur Organisasi, Kualitas Pelayanan Publik; Manajemen Pelayanan Publik

*Abstract: Organizational change is a need to adjust to the capabilities possessed so as to create an ideal organizational structure in realizing effective governance. The purpose of the study is to analyze changes in organizational structure in creating quality public services, the research method that the author uses is a qualitative discriminatory method that describes the situation and condition of the organization in carrying out public services by empowering management within the organization so that the goals of the institution are achieved optimally. then the determination of informants purposively, with data collection techniques used by observation, interviews and documentation. In analyzing the data refers to the theory of Stephen P. Robbins and Mary Coulter, where organizational change consists of three dimensions of change, namely structure, technology and people. The results in this study are that the organizational arrangement for the Bandung Regency regional apparatus has been arranged but currently it is still not optimal and there are obstacles in the implementation of tasks, functions and responsibilities of management within the organization. The author concludes that the efforts made by the local government are to make changes to the organizational structure, especially in management, so that there is no inequality or relying on each other in carrying out tasks, and streamlining the organizational structure so that in carrying out the duties and functions as assigned to each decision holder or job.*

**Keywords:** Organizational Structure Change; Public Service Quality; Public Service Management

### 1. Pendahuluan

Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 dan Undang – Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah dilandasi dengan nilai-nilai demokratisasi dan yang akan sesuai dengan amanatnya dalam mendukung kualitas pelayanan publik dan pemberdayaan

organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat sehingga menjadi fleksibel dalam keputusan. Dengan demikian dapat membuka peluang dan tantangan bagi daerah untuk menunjukkan kompetensinya dalam pengelolaan kewenangan di bidang pemerintahan secara desentralisasi, dengan penguatan kelembagaan dan masyarakat serta pelayanan publik yang sejalan dengan paradigma demokratisasi, harapan masyarakat.

Kemajuan zaman yang semakin meningkat mengakibatkan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, berbagai tantangan yang dihadapi oleh instansi pemerintah adalah meningkatkan pengetahuan dan pendidikan masyarakat, serta tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan menjadi semakin penting. Oleh karena itu, pemerintah Kabupaten Bandung berupaya melakukan perubahan struktur organisasi atau kelembagaan dalam menyikapi permasalahan manajemen sumber daya manusia yang berkompeten, maka dengan demikian organisasi pemerintah harus terus mengorganisir diri untuk menciptakan organisasi pemerintah masa depan dengan kapasitas dan komitmen untuk merangkul perubahan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan pemerintah.

Peluang dan tantangan otonomi daerah erat kaitannya dengan upaya pencapaian tiga tujuan desentralisasi: politik, administrasi, dan sosial ekonomi. Sesuai yang dikemukakan hal tersebut dapat dijabarkan sebagai tujuan yang menjadi peluang dan tantangan (Wasistiono, 2003). Tantangan dalam mewujudkan tujuan politik desentralisasi adalah kesediaan semua pihak untuk berbagi dan menjalankan peran sesuai dengan kepentingannya masing-masing. Hal ini mencerminkan keinginan pemerintah dan elit politik untuk melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan, dan harapan bahwa warga biasa akan berpartisipasi aktif dalam proses perumusan, implementasi, dan evaluasi kebijakan publik oleh elit politik. artinya ada tantangan lain untuk mencapai tujuan kebijakan tersebut adalah ekonomi yang masih kolaps. Tanpa lingkungan bisnis yang tepat, kebijakan moneter dapat dengan mudah meyakinkan elit politik dan masyarakat umum.

Tujuan administrasi adalah agar proses-proses administrasi, baik yang dijalankan oleh sektor publik maupun sektor privat menjadi lebih efektif, efisien, adil, serta ekonomis. Peluang untuk mewujudkan tujuan administrasi dari desentralisasi sangatlah besar dengan dikembangkannya paradigma good governance oleh Bank Dunia maupun UNDP. Tantangan yang dihadapi untuk mewujudkan tujuan administrasi tersebut terutama datang dari birokrasi yang sudah terjangkit penyakit birokrasi yaitu korupsi, kolusi, nepotisme serta lamban dan kurang kreatif. Tujuan ketiga dari desentralisasi yakni tujuan sosial ekonomi adalah membuat daerah dan masyarakatnya menjadi lebih maju dan sejahtera. Peluang ini sudah nampak di

depan mata karena daerah telah diberi keleluasaan dalam menggunakan kewenangan dan memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki.

Kemajuan teknologi informasi yang pesat telah berdampak pada lingkungan kehidupan masyarakat Indonesia, meningkatkan kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang berbeda. Berbagai keluhan masyarakat tentang rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah menunjukkan belum optimalnya pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, salah satu tantangan bagi instansi pemerintah adalah untuk terus berbenah agar dapat berfungsi lebih baik, lebih produktif, dan merespon perubahan lingkungan.

Pakar organisasi seperti Gouillart & Kelly (1995). Belbin (1996) Mohrman dkk. (1998); Groth (1999) berpendapat bahwa organisasi abad 21 membutuhkan lebih kecil, lebih cepat, lebih terbuka dan lebih. Saya umumnya setuju bahwa ada karakteristik yang luas (Wasistiono, 2004). Keempat karakteristik ini diperlukan bagi organisasi untuk menyediakan layanan publik yang memenuhi perubahan kebutuhan. Jika sebuah organisasi tidak dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, maka organisasi tersebut akan mati.

Salah satu tindakan yang dapat dilakukan organisasi berdasarkan arah strategisnya untuk bertahan adalah memusatkan perhatian pada posisi, misi inti, dan fungsinya dalam menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat saat ini. adalah. Salah satu arah strategis yang dapat ditempuh adalah latihan perubahan atau restrukturisasi, upaya peningkatan efisiensi dan produktivitas, yang pada akhirnya menjadikan organisasi lebih efisien dan melayani serta memperkuat masyarakat. Diharapkan itu akan menjadi mungkin.

Menurut Savage (1996) tuntutan perubahan atau restrukturisasi didasarkan pada manajemen generasi kelima: pembangunan tim yang dinamis, jaringan pengetahuan, manajemen lintas batas atau off-board. dapat dikatakan sebagai perwujudan dari basis manajemen. dan perusahaan virtual (Sedarmayanti, 2000). Terjadi restrukturisasi organisasi dan kualitas pelayanan di Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Makassar yang cukup baik (Darwis, 2020). Hal ini dilihat dari variabel penelitian restrukturisasi, meliputi kompleksitas sebesar 62.3, formalisasi 62.2, dan sentralisasi sebesar 61.9. Sedangkan variabel kualitas pelayanan meliputi: reliability sebesar 61.26, tangible sebesar 66.13, responsiveness sebesar 62.26, assurance sebesar 58.53 dan empathy sebesar 62.4.

Semua ini mengarah pada kesadaran bahwa menjalankan organisasi saat ini tidak dapat hanya mengandalkan metode tradisional seperti struktur mekanis dan rantai komando yang kompleks. Di sisi lain, pengorganisasian harus dilakukan secara fleksibel dan fleksibel,

memperluas pendelegasian wewenang, merangsang peran dan tanggung jawab staf fungsional dan menghindari periode administrasi yang terlalu lama.

Organisasi akan berhasil di masa depan jika mereka dapat terus-menerus menemukan kembali diri mereka sendiri. Kegiatan reengineering dapat diartikan sebagai restrukturisasi atau disebut juga alterasi atau rekonstruksi (Nugroho, 2003). Upaya modifikasi atau restrukturisasi organisasi dapat dilakukan melalui upaya manajemen, perubahan atau restrukturisasi (reengineering) sehingga organisasi diharapkan mampu beradaptasi dengan dampak perubahan lingkungan agar dapat bertahan. Implikasi berikut dari rekayasa ulang: Rekayasa ulang adalah restrukturisasi perusahaan dengan menantang doktrin, praktik, dan aktivitas yang ada dan secara inovatif mendistribusikan kembali modal dan sumber daya manusia ke dalam proses lintas fungsi (Bennis & Mische, 1995). Restrukturisasi ini bertujuan untuk mengoptimalkan daya saing perusahaan, nilai bagi pemegang saham dan kontribusi kepada masyarakat. Sepanjang garis ini mengidentifikasi batas-batas rekayasa ulang seperti biaya, kualitas, layanan, kecepatan, dll (Hamer & Champy, 1995)

Dua implikasi penting muncul dari pemahaman ini dalam kaitannya dengan perubahan atau restrukturisasi. Pertama, adanya kemauan politik yang positif dari pemerintah untuk selalu berupaya menciptakan BUMN atau BUMD yang sehat untuk membantu membiayai pembangunan nasional. Kedua, perubahan atau reorganisasi tidak hanya mencakup perubahan struktur formal organisasi, tetapi juga aspek yang lebih luas seperti perubahan bentuk hukum, organisasi dan struktur modal. Ada lima elemen utama yang harus dipenuhi oleh suatu perubahan atau restrukturisasi, namun jika salah satu elemen kunci tersebut tidak terpenuhi, maka tidak ada kegiatan perubahan yang dapat disebut perubahan atau restrukturisasi. Terdapat lima elemen utama modifikasi atau rekonstruksi (Bennis & Mische, 1995) adalah:

1. Penglihatan yang berani

Pandangan yang berani melakukan perubahan terhadap masa depan organisasi dan kemauan yang kuat untuk mewujudkannya.

2. Desain sistematis,

Berarti perubahan atau restrukturisasi bersifat meluas atau berdampak pada organisasi dan tidak terbatas pada satu masalah organisasi, proses, tugas, kegiatan, fungsi atau unit. Spektrum luas ini menunjukkan bahwa modifikasi atau rekonstruksi sebagai reorganisasi dan transformasi holistik dirancang untuk mencapai hasil yang luar biasa. Pandangan ini berlaku untuk semua fungsi organisasi yang berhubungan dengan kinerja proses, bukan hanya satu atau lebih aktivitas.

3. Jelas niat dan misi,

Ini berarti bahwa suatu organisasi harus mulai mengubah atau merestrukturisasi dengan tujuan tertentu dan menyadari bahwa hasil akhirnya akan menjadi perusahaan yang sama sekali berbeda. Selain itu, perubahan atau restrukturisasi menciptakan

perusahaan baru, yang membutuhkan delegasi dan dukungan berkelanjutan dari manajemen puncak.

4. Metodologi tertentu,

Ini berarti bahwa metodologi khusus penting untuk setiap proses perubahan atau pembangunan kembali yang melibatkan berbagai aspek. Pemimpin dari setiap perubahan atau pembangunan kembali, dan orang-orang yang menerapkannya, perlu tahu persis apa yang perlu dilakukan pada setiap langkah proses. Tanpa teknik khusus, proses perubahan atau pembangunan kembali bisa menjadi kekacauan permanen.

5. Kepemimpinan yang Efektif dan Terlihat,

Ini berarti bahwa pemimpin perubahan dan restrukturisasi harus memiliki berbagai keterampilan dan kompetensi, termasuk kreativitas, visi yang berdampak, pengetahuan mendalam tentang bisnis dalam organisasi, serta karakter yang baik dan pertimbangan yang cermat.

Dari hal tersebut dimaksudkan bahwa: pertama untuk berani memandang kedepan masa depan organisasi dan kemauan yang kuat untuk mewujudkannya. Kedua mendisain secara sistimatis yang berani modifikasi atau melakukan perubahan sebagai reorganisasi dan transformasi holistik yang dirancang untuk mencapai hasil yang luar biasa. Ketiga visi dan misi yang dapat merubah kebutuhan lembaga yang sesuai dengan harapan institusi dengan organisasi baru yang membutuhkan delegasi dari pihak manajemen puncak. Keempat menerapkan metode khusus yang melibatkan berbagai aspek yang tergantung kepada pemimpin yang kompeten dan profesional. Kelima mempunyai pemimpin yang profesional yang memiliki kemampuan kompetensi, keterampilan, kreativitas yang tinggi.

## 2. Metode

Metode penelitian yang penulis gunakan berdasarkan permasalahan adalah penelitian kualitatif yang menggambarkan perubahan organisasi memerlukan manajemen sumber daya manusia yang kompeten dan bermaksud mendeskripsikan keadaan struktur organisasi organisasi daerah di Kabupaten Bandung dan kemungkinan perubahan atau restrukturisasi serta upaya penguatan struktur organisasi daerah untuk meningkatkan pelayanan publik.

Penelitian kualitatif sebagai tradisi khas dalam ilmu-ilmu sosial yang pada dasarnya bergantung pada pengamatan manusia baik dalam lingkup maupun terminologinya (Moleong, 2005) sedangkan penelitian deskriptif adalah studi terhadap satu atau lebih variabel (bebas), tanpa perbandingan, untuk menentukan nilai suatu variabel bebas, atau menyarankan bahwa penelitian yang dilakukan untuk menghubungkan variabel lain (Sugiyono, 2004) Di sisi lain, metode kualitatif adalah metode penelitian untuk mempelajari keadaan benda-benda alam sebagai lawan dari eksperimen yang merupakan alat penting bagi peneliti dengan teknik pengumpulan data dengan triangulasi yang diperoleh bersifat

deskriptif dan analisis datanya bersifat induktif sehingga hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada kepentingan daripada generalisasi (Riduwan, 2004)

Denzin dan Lincoln juga mengatakan metode yang biasanya digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara, observasi, dan penggunaan dokumen atau dengan cara lain, penelitian kualitatif dikatakan sebagai penelitian yang menggunakan wawancara terbuka untuk menggali dan memahami sikap, pandangan, perasaan, dan perilaku individu atau kelompok. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, daripada menguji hipotesis, kami melakukan survei kualitatif dengan menggunakan "pendekatan deskriptif eksploratif", yang secara hati-hati mengukur fenomena sosial tertentu dengan membangun konsep dan mengumpulkan fakta. Gunakan penelitian eksplorasi atau evaluasi terbuka untuk mencari kesimpulan. Oleh karena itu penelitian deskriptif eksploratif adalah penelitian nonhipotesis yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau keadaan suatu fenomena, dimana peneliti hanya ingin mengetahui apa yang relevan dengan keadaan sesuatu (Arikunto, 1998).

Dari beberapa pengertian penelitian yang telah diungkapkan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa secara khusus tujuan penelitian yaitu:

- 1) Meningkatkan atau mengembangkan pengetahuan;
- 2) Menyelidiki masalah tertentu yang memerlukan jawaban;
- 3) Menangkap opportunity atau peluang;
- 4) Memverifikasi fenomena yang terjadi dengan suatu teori yang telah ada;
- 5) Melakukan pengujian terhadap fenomena untuk menggugurkan, memperkuat bahkan menemukan suatu teori yang baru.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan dalam penelitian ini metode yang digunakan yaitu metode kualitatif yang mendeskriptifkan atau menggambarkan fenomena dan pakta dilapangan dengan pengumpulan data mnggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Data adalah suatu informasi yang diperlukan untuk menjawab masalah penelitian. Data yang dikumpulkan tersebut bersijfat diskriptif dalam bentuk kata-kata atau gambar. Data tersebut dapat diperoleh melalui observasi dengan pengamatan langsung dilapangan, interview atau wawancara, potret, tape video, dokumen perorangan, memorandum dan dokumen resmi. Adapun sumber data adalah data yang diperoleh subyek data dari 27 informan atau orang yang memberi informasi dalam penelitian kualitatif disebut sebagai subjek penelitian, karena ia bukan saja sebagai sumber data, melainkan juga aktor yang ikut menentukan berhasil tidaknya suatu penelitian berdasarkan informasi yang diberikan. Adapun sumber data dalam penelitian ini yaitu: pertama, data primer yang diperoleh secara terjun langsung ke objek penelitian, hal ini

ditunjukkan untuk memperoleh data secara empiris. Dalam penelitian ini data primer diperoleh responden yang dianggap mengerti mengenai permasalahan yang diteliti. Kedua, data sekunder yang diperoleh atau berada di dalam catatan-catatan, arsip-arsip dan dokumen-dokumen resmi, yang berisi informasi yang berkaitan dengan data yang diperoleh di lapangan yang telah ditetapkan.

Dalam proses pencarian data maka penulis mencari beberapa orang informan. Penentuan informan yang akan di wawancarai menggunakan purposive sampling. Menurut Sugiyono, (2014; 316), “purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu”. Adapun yang dijadikan informan yaitu beberapa orang yang berhubungan dengan pelaksanaan penelitian ini, Secara rinci data informan sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1. Data Informan Penelitian**

<b>NO</b>	<b>INFORMAN</b>	<b>JUMLAH</b>
1	Bupati sebagai Unsur Pembuat Kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung.	1 orang
2	Sekretaris Daerah sebagai koordinator seluruh satuan perangkat kerja pemerintah daerah	1 orang
3	Ketua DPRD Kabupaten Bandung	1 orang
4	Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung	1 orang
4	Kepala Sekretariat Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	1 orang
5	Kepala bidang pengembangan pegawai	1 orang
6	Kepala Sub Bidang Pengembangan Potensi	1 orang
7	Staff Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia bidang pengembangan pegawai	2 orang
8	Perwakilan dari masing-masing Dinas Pemerintahan Daerah Kabupaten Bandung.	16 orang
<b>Jumlah</b>		<b>27 orang</b>

### 3. Hasil dan Pembahasan

Perubahan struktur organisasi dengan pandangan kedepan kearah teknologi yang mempuni, mendasain secara sistematik, visi dan misi sesuai dengan terwujudnya tujuan dan harapan masyarakat, penerapan metode dalam rangka perubahan dan kepemimpinan yang profesional dengan mengedepankan dalam peningkatn pengetahuan, menangkap peluang yang mengembangkan digital dengan ini manajemen sumber daya manusia yang menjadi hal pokok, dengan demikian Badan Teknis Daerah adalah unsur pelaksanaan tugas tertentu dan dipimpin oleh pimpinan yang melapor dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota melalui

Sekretaris Daerah. Organisasi teknis daerah menurut sifatnya diberi surat perintah untuk melaksanakan tugas-tugas khusus yang tidak dicakup oleh Sekretariat Daerah. Tugas tersebut meliputi bidang penelitian dan pengembangan, perencanaan, pengawasan, pendidikan dan pelatihan, perpustakaan, pengarsipan dan dokumentasi, kependudukan dan pelayanan kesehatan. Dalam melaksanakan tugasnya, instansi teknis daerah menyusun pedoman teknis sesuai dengan ruang lingkup tugasnya dan berfungsi membantu pemerintah daerah dalam pelaksanaannya. Instansi teknis daerah dapat berbentuk instansi daerah, kantor, dan rumah sakit sedangkan unit pelaksana teknis dapat dibentuk untuk melaksanakan sebagian tugas badan teknis daerah dan cakupannya dapat mencakup beberapa kecamatan.

### **1. Analisis Kemungkinan Perubahan Perangkat Daerah Kabupaten Bandung dan Upaya Pemberdayaannya Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik**

Perubahan atau restrukturisasi birokrasi merupakan penyederhanaan birokrasi pemerintah yang bertujuan untuk mengembangkan organisasi yang lebih proporsional berdasarkan kebutuhan lokal yang nyata, hierarki pendek yang datar dan transparan serta kewenangan yang terdesentralisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kesamaan persepsi antara birokrat pemerintah dan DPRD nya, serta komitmen semua pihak untuk menciptakan birokrasi yang jauh lebih baik dari sebelumnya. Dari hasil wawancara dengan pejabat baik dari Pemerintah Kabupaten Bandung maupun DPRD Kabupaten Bandung terlihat jelas bahwa organisasi perangkat daerah di Kabupaten Bandung masih besar hingga saat ini, sehingga sulit untuk mengubah atau memberikan pelayanan publik. Hal ini memerlukan restrukturisasi atau reorganisasi kelembagaan daerah. Lebih optimal sesuai dengan tuntutan masyarakat.

Dari hasil wawancara dengan pejabat tinggi baik Kabupaten Bandung maupun DPRD Kabupaten Bandung tidak tegas dalam penerapannya meski Pemerintah Daerah Kabupaten sudah menerapkan peraturan. Dalam arti dalam membangun organisasi organisasi daerah, pemerintah Kabupaten Bandung memperhitungkan kebutuhan daerah itu sendiri dan berbagai faktor lain yang diperhitungkan dalam pembentukan organisasi organisasi daerah untuk memberikan informasi lebih lanjut. pelayanan publik yang optimal.

Kabupaten Bandung telah melakukan penataan organisasi sesuai dengan kebutuhan daerah, meskipun tidak sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003. Namun demikian, bukan berarti Pemerintah Kabupaten Bandung tidak setuju atau tidak mau melaksanakan Peraturan Pemerintah, tetapi karena keterbatasan sumber daya manusia khususnya institusi spesialis dan waktu. Pembahasan penataan kelembagaan ini sebenarnya



sudah selesai pada pertengahan 2004, namun sebelum diterapkan. Untuk alasan efisiensi sumber daya, Kabupaten Bandung dan DPRD Kabupaten Bandung sepakat untuk menunda pelaksanaan penataan kelembagaan hingga terbitnya Peraturan Pemerintah baru.

## **2. Analisis Perangkat Daerah Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 di Kabupaten Bandung**

Sehubungan dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Pemerintahan Daerah, maka ketentuan tentang organisasi perangkat daerah kabupaten/kota diatur sebagai berikut:

- a. Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten/Kota terdiri atas Sekretaris Daerah, Sekretaris DPRD, Dinas, Instansi Teknis Daerah, Kecamatan dan Desa (Pasal 120(1)).
- b. Direktur Wilayah adalah pejabat yang membantu Direktur Wilayah dalam merumuskan kebijakan dan mengkoordinasikan Kantor Wilayah dan Instansi Teknis Wilayah (Peraturan 121(2)).
- c. Sekretaris DPRD adalah unsur staf yang membantu pimpinan DPRD dalam membantu pelaksanaan tugas DPRD (Pasal 123). Dengan kata lain, kantor daerah adalah badan pelaksana otonomi daerah (Pasal 124 Ayat 1).
- d. Badan khusus daerah adalah unsur yang berupa lembaga daerah, kantor atau rumah sakit yang mendukung tugas kepala daerah dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah tertentu (Pasal 125(1)).
- e. Kecamatan adalah daerah kabupaten/kota yang selain menyelenggarakan urusan pemerintahan umum juga bertugas melaksanakan kewenangan kabupaten/walikota untuk menangani beberapa masalah otonomi daerah. (Pasal 126).
- f. Kerlahan adalah Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota yang dalam pelaksanaan tugasnya mendapat pendelegasian dari Bupati/Walikota selain melaksanakan tugas umum pemerintahan (Pasal 127).
- g. Susunan organisasi lembaga-lembaga negara ditetapkan dengan Tata Tertib dengan mengacu pada Tata Tertib dengan memperhatikan faktor-faktor tertentu (Pasal 128 Ayat 1).
- h. Susunan susunan perangkat daerah dan persyaratan jabatan ditetapkan dengan peraturan kepala daerah dengan berpedoman pada peraturan pemerintah (Pasal 128(2)).
- i. Polisi Pamong Praja dibentuk untuk membantu kepala daerah dalam penegakan peraturan daerah dan penyelenggaraan ketertiban umum dan ketertiban masyarakat.

Oleh karena itu, daerah yang menerapkan struktur organisasi organisasi daerah menurut UU No. 32 Tahun 2004 harus menunggu terbitnya SK pengganti PP No. 8 Tahun 2003, meskipun hingga saat ini belum ada persetujuan penggantian PP tersebut. . Oleh karena itu, penataan organisasi perangkat daerah tetap berpedoman pada aturan yang berlaku dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003.

Suatu daerah dapat menentukan satuan kerja yang harus ada di daerah tersebut (Suwandi, 2005), beberapa langkah yang harus dilakukan adalah:

1. Melakukan analisis kebutuhan.
2. Membangun layanan dasar seperti air, kesehatan, pendidikan, lingkungan dan keselamatan.
3. membuat keputusan strategis
4. Mempertimbangkan privatisasi atau kemitraan untuk efisiensi dan efektivitas pemerintah daerah, maka struktur organisasi daerah sendiri disesuaikan dengan isu yang diangkat.

Oleh karena itu, kelembagaan daerah memiliki potensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat lokal, mencerminkan kekuatan yang benar-benar ada dalam hal kebutuhan dasar dan urusan pemerintahan, serta sesuai dengan kondisi, karakteristik, dan potensi keunggulan lokal. meningkat.

### **3. Hasil Analisis Penataan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bandung**

Untuk membantu mewujudkan tata pemerintahan daerah yang baik, pemerintah daerah diharapkan dapat menciptakan organisasi kelembagaan daerah yang lebih efisien dengan menciptakan ruang yang lebih besar bagi partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan daerah. Telah. Oleh karena itu, untuk mewujudkan visi dan misi Pemerintah Kota Bandung perlu diambil keputusan politik untuk mengubah atau menata kembali kelembagaan daerah sesuai dengan kemungkinan dan permasalahan yang ada di daerah.

Sehubungan hal tersebut telah ditetapkannya Peraturan Bupati Nomor 66 Tahun 2018 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Nomor 57 Tahun 2016 Tentang Kedudukan Dan Susunan Organisasi Sekretariat Daerah dan telah disepakatinya rancangan Peraturan Daerah Tentang Perubahan Peraturan Daerah Kabupaten Bandung Nomor 12 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah berdasarkan Keputusan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung Nomor 188.342/Kep.DPRD-10/2018 Tentang

Persetujuan Terhadap 6 (Enam) Rancangan Peraturan Daerah Kabupaten Bandung dalam pelaksanaan administrasi pemerintahan;

Berdasarkan sebagaimana dimaksud diatas ditetapkan Peraturan Bupati tentang Kebijakan dalam Rangka Penataan Perangkat Daerah Berdasarkan Perubahan Peraturan Daerah Kabupaten Bandung Nomor 12 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Dan Peraturan Bupati Nomor 66 Tahun 2018 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Nomor 57 Tahun 2016 Tentang Kedudukan Dan Susunan Organisasi Sekretariat Daerah.

Mengingat struktur organisasi organisasi perangkat daerah yang ada maka pemerintah sebaiknya mengkaji ulang susunan organisasi organisasi perangkat daerah yang ada saat ini. Hal ini dinilai penting agar Kabupaten Bandung siap menyesuaikan pedoman baru saat dikeluarkannya Peraturan Pemerintah untuk menggantikan Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2003 tersebut. Hal ini disarankan oleh peneliti berdasarkan:

1. Jumlah organisasi daerah dan struktur organisasi organisasi daerah yang ada belum mencerminkan efisiensi dan efektifitasnya.
2. Sebagaimana telah disebutkan, berdasarkan hasil wawancara dengan kepala dinas dan anggota DPRD, kelembagaan daerah yang ada masih membengkak dan belum optimal dalam memberikan pelayanan publik.

Setelah dilakukan perhitungan skor untuk masing-masing unsur, baik umum maupun teknis, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003, organisasi perangkat daerah yang dibentuk akan menilai karakteristik, potensi dan Sesuai dengan kebutuhan, visi dan misi Kabupaten Bandung. Penyusunan organisasi organisasi daerah ini juga penulis susun dengan menggunakan tolok ukur urusan tugas, pemilihan dan penunjang yang diatur dalam Pasal 14 UU 32 Tahun 2004.

- (1). Di bawah persyaratan pemerintah daerah kabupaten/kota adalah hal-hal tingkat kabupaten/kota yang meliputi:
  - a. Perencanaan dan pengelolaan pembangunan;
  - b. Perencanaan, penggunaan dan pengawasan rencana tata ruang;
  - c. penyelenggaraan ketertiban dan keamanan masyarakat;
  - d. Penyediaan sarana dan prasarana umum.
  - e. Menanggapi Bidang Kesehatan.
  - f. Administrasi pendidikan.
  - g. Mengatasi masalah sosial;
  - h. Rekrutmen;

- i. Badan-badan pembangunan bersama, usaha kecil dan menengah.
  - j. pengendalian lingkungan;
  - k. layanan tanah;
  - l. Pelayanan Kependudukan dan Pendaftaran.
  - m. Pelayanan administrasi umum pemerintah.
  - n. manajemen Investasi;
  - o. Penyediaan layanan dasar lainnya
  - p. Persyaratan hukum lainnya.
- (2). Urusan kabupaten/kota meliputi urusan pemerintahan praktis yang berpotensi meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kondisi, karakteristik, dan potensi baik daerah yang bersangkutan.

Uraian di atas diatur lebih lanjut dalam Rancangan Keputusan yang mengatur tentang jenis-jenis organisasi daerah, menggantikan PP Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Organisasi Daerah, antara lain:

**a) Badan-badan daerah yang menangani tugas-tugas tersebut adalah:**

- 1) daerah perencanaan;
- 2) kesehatan;
- 3) bidang pendidikan;
- 4) sektor sosial;
- 5) bidang sarana dan prasarana umum;
- 6) sektor lingkungan;
- 7) sektor ekonomi;
- 8) bidang populasi;
- 9) Departemen Pertanahan dan Negara.
- 10) Pendapatan daerah dan sektor keuangan;
- 11) perdamaian dan ketertiban di kawasan.

**b). Instansi daerah yang menyelenggarakan urusan pemilu adalah:**

- 1) sektor agrikultur;
- 2) sektor kelautan dan perikanan;
- 3) sektor pertambangan dan energi;
- 4) pengelolaan kehutanan dan perkebunan;
- 5) sektor industri dan komersial;
- 6) Daerah Inkarnasi.
- 7) wilayah pengembangan pekerjaan umum;
- 8) budaya dan pariwisata.

**c). Kumpulan region dengan fitur pendukung yang terdiri dari:**

- 1) bidang pengawasan;
- 2) departemen pendidikan dan pelatihan;
- 3) bidang pelayanan medis;
- 4) bidang R&D;
- 5) Wilayah persatuan nasional dan perlindungan masyarakat.
- 6) bidang pemberdayaan masyarakat;
- 7) Bidang informasi dan komunikasi, bukan hanya topik.
- 8) Perpustakaan;
- 9) catatan;
- 10) Bidang penyesuaian wilayah.

Berdasarkan penjelasan dan hasil analisis di atas, penulis memberikan kontribusi kepada organisasi lembaga daerah yang dapat dibentuk di Kabupaten Bandung untuk memodifikasi atau merekonstruksi organisasi dan meningkatkan pelayanan publik di Kabupaten Bandung. Hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2. Hasil Wawancara Mengenai Akurasi Produk Pelayanan Publik**

Item Pertanyaan	Alternatif Jawaban		
	Ya	Tidak	Nilai (%)
Dalam memberikan pelayanan, aparat sering melakukan kesalahan.	21	9	70
Dalam melengkapi persyaratan proses pelayanan sering terjadi pengulangan.	27	3	90

Sumber: Pedoman wawancara Penulis:2020

Setelah mewawancarai 30 responden, 70% mengatakan petugas sering melakukan kesalahan dalam memberikan pelayanan. Dan 90% respondennya mengatakan pengulangan diperlukan untuk memenuhi persyaratan proses layanan.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan analisis perubahan untuk meningkatkan pelayanan publik di Kabupaten Bandung dan hasil upaya penguatan organisasi kelembagaan daerah, dapat disimpulkan bahwa:

1. Tata letak organisasi Dinas Kabupaten Bandung saat ini masih gendut, dengan 18 kantor, 8 lembaga, dan 4 kantor. Pendanaan dan persyaratan staf yang tinggi untuk memenuhi kebutuhan organisasi mana pun. Dan ini mengarah pada penempatan talenta yang kurang memperhatikan kualitas talenta. Peralatan daerah belum dilengkapi secara optimal. Pemerintah belum memberikan perhatian yang cukup untuk meningkatkan keterampilan pegawainya. Mengingat masih kurangnya sumber daya peralatan dengan keterampilan yang relevan di lapangan, pemerintah harus melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas tenaga peralatan. Situasi ini berdampak pada buruknya kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat oleh organisasi lokal di Kabupaten Bandung. Hal ini disebabkan oleh hierarki dan proses layanan yang kompleks, membingungkan, dan tidak jelas serta ketepatan waktu dalam menangani masalah.
2. Pada prinsipnya Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung siap untuk mengubah atau menata kembali organisasi perangkat daerahnya. Kendala yang ada saat ini adalah

belum adanya aturan yang jelas yang dapat dijadikan acuan dalam penataan organisasi kelembagaan daerah. Namun, Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung telah melakukan survei terhadap susunan organisasi perangkat daerah yang akan dibentuk, namun belum dapat dilaksanakan karena menunggu aturan baru yang mengatur organisasi perangkat daerah dan dapat segera disesuaikan. Disusun berdasarkan perhitungan evaluasi faktor umum dan faktor teknis lokal dari hasil analisis kemungkinan perubahan atau reorganisasi kelembagaan daerah di Kabupaten Bandung, dan bersifat wajib dan opsional. dan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bandung yang berhak mengajukan penggunaan tolak ukur dukungan terdiri dari: 11) Kantor, 6 (6) Instansi, 4 (4) Kantor, 1 (1) RSUD, 4 (4) Kecamatan, 45 (45) Kelurahan.

3. Dalam rangka penguatan organisasi lokal, Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung perlu meningkatkan kapasitas sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya organisasi. Inilah yang perlu dilakukan Pemerintah Kabupaten Bandung:
  - a. Memberikan dukungan finansial yang sesuai kepada karyawan yang berminat, memperhatikan kualitasnya terlebih dahulu, dan memberikan kesempatan untuk belajar di tingkat yang lebih tinggi baik di dalam negeri maupun di luar negeri.
  - b. Meningkatkan kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas.
  - c. Libatkan karyawan Anda dalam berbagai kegiatan pelatihan, baik penilaian maupun pelatihan teknis.
  - d. Memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi pegawai yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan untuk mengikuti pelatihan dan jenjang pendidikan berkelanjutan
  - e. Langkah-langkah strategis Pemerintah Kabupaten Bandung terkait dengan pelaksanaan perubahan atau penataan organisasi untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan penguatan kelembagaan daerah Kabupaten Bandung adalah:
    - Pembentukan tim atau panitia khusus untuk mengkaji pelaksanaan perubahan atau restrukturisasi organisasi.
    - Menganalisis jabatan dan beban kerja masing-masing unit organisasi untuk membuat peta jabatan, keterampilan kerja, dan jumlah pegawai yang menduduki jabatan tersebut sesuai dengan beban kerja organisasi.
    - Pelaksanaan sosialisasi untuk penataan dan penguatan organisasi pegawai.

- Usulan pensiun dini bagi pegawai berdasarkan ketentuan PP Nomor 32 Tahun 1979 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil, tanpa menambah jam kerja bagi pegawai yang telah mencapai usia pensiun.
- Memberikan konsep peralihan status struktural menjadi status fungsional dan menyiapkan SDM fungsional dengan mengikuti berbagai pelatihan fungsional sesuai tugas, minat dan keterampilannya.
- Bagi mereka yang menduduki jabatan terstruktur, lakukan tes bakat untuk mengetahui minat dan keterampilan karyawan dan memastikan penempatannya sesuai dengan keterampilan karyawan.
- Preferensi diberikan kepada pegawai yang menduduki jabatan tetapi belum mengikuti pelatihan yang dipersyaratkan untuk mengikuti jenjang pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan untuk jabatan tersebut.
- Mengikuti berbagai pelatihan seperti struktur, fungsi dan teknik.
- Kami akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengenyam pendidikan tinggi baik di dalam negeri maupun di luar negeri, dengan pendanaan yang memadai, sesuai dengan kebutuhan setempat.
- Penyediaan sarana dan prasarana untuk mendukung kinerja Pelayanan.

Dalam rangka merubah atau menata kembali organisasi dan memperkuat kelembagaan daerah Kabupaten Bandung dalam meningkatkan pelayanan publik, penulis menyarankan:

1. Melakukan penataan kembali dan memperkuat kelembagaan daerah Kabupaten Bandung untuk meningkatkan pelayanan publik.
2. Peningkatan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia secara berkelanjutan.
3. Penyediaan anggaran yang cukup memadai untuk peningkatan kapasitas sumber daya manusia.
4. Mengembangkan program peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan mendanai staf penelitian dalam dan luar negeri yang bidang ilmunya disesuaikan dengan kebutuhan daerah. Selain memiliki karyawan yang menghadiri berbagai kursus pelatihan teknis seperti yang dipersyaratkan secara lokal.
5. Menentukan Langkah strategis yang harus dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bandung terkait dengan perubahan atau restrukturisasi dan penguatan organisasi kelembagaan daerah untuk meningkatkan pelayanan publik.

## 5. Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsini. (2005). *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Aneka Kraya.hlm245
- Bennis, Waren dan Mische, Michael, (1996). *Reinventing Through Reengineering* (Penerjemah Irma Andriani). Jakarta: PT. Pustaka Binawan Pressindo
- Darwis, Mohamad Thahir Haning, Nur Indrayati dan Nur Indar, 2011: *Restrukturisasi Organisasi dan Kualitas Pelayanan di Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Makassar*.
- Gouillart & Kelly Belbin Mohrman dkk. Groth dalam Wasistiono, (2004) , *Kapita Selektta Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*”,. Fokusmedia, Bandung, hlm. 2-3.
- Kirk dan Miller dalam Moleong (2005:4), *metode penelitian kualitatif*, Bandung:PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Dedy. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ndraha (2003), *Budaya Organisasi*, Jakarta : Rineka Cipta,
- Nugroho, Riant. (2003). *Kebijakan Publik : Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*, Yogyakarta :PT. Elex Media Komputindo.
- Peraturan Bupati Nomor 66 Tahun 2018 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah
- Riduwan (2004) *metode dan teknik menyusun tesis*, alfabeta:Bandung.hlm.51
- Savage, Sedarmayanti (2000), *Restrukturisasi dn pemberdayaan organisasi untuk menghadapi dinamika perubahan lngkungan*. Bandung :maju Mundur. hlm.57
- Sugiyono (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keenam. Bandung: Alfabeta.hlm 11
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Organisasi Daerah.
- Wasistiono (2003). *Kapita Selektta Manajemen Pemerintahan Daerah*. Bandung:CV Fokusmadia .hlm.7-9



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>).