

Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah Dalam Mewujudkan Good Governance

Oleh:

¹ Sheva Krisna Danendra; ² Diana Hertati

¹²Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

Email. shevkrisna@gmail.com

Abstrak

Reformasi Birokrasi diperlukan karena model pemerintahan serta pelayanan publik membutuhkan perubahan dan sistem modernisasi dalam sistem Pemerintahan yang dinilai belum berjalan baik sebagaimana mestinya dalam tujuan reformasi birokrasi, oleh karena itu diperlukan usaha yang nyata dan terstruktur agar dapat mengubah sistem dan prosedur birokrasi mulai dari aspek organisasi kelembagaan, sikap/ perilaku. Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan model restrukturisasi di tubuh organisasi perangkat daerah Kabupaten Bojonegoro serta mengetahui kebijakan yang efektif untuk melakukan restrukturisasi perangkat daerah. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan alat analisis berupa wawancara serta kajian literarture untuk mengetahui pendekatan permodelan sistem restrukturisasi yang dilaksanakan di Kabupaten Bojonegoro. Hasil penelitian dapat diketahui bahwa restrukturisasi di Kabupaten Bojonegoro telah dilaksanakan sesuai dengan dasar hukum yang ditetapkan. Agenda restrukturisasi tersebut merupakan urgensi untuk perbaikan tata kelola pelayanan publik. Pada 41 OPD seperti pada Dinas Komunikasi dan Informatika, Dinas Pendidikan, Dinas Sosial dan Dinas Pemadam Kebakaran serta 37 Dinas yang lain. Restrukturisasi pada beberapa dinas tersebut dilakukan dengan menggunakan model departmentalisasi dan spesialisasi kerja, optimalisasi teknologi berupa G-Sinjab untuk menciptakan dimensi organisasi baru, serta perbaikan tata kelola Sumber Daya Manusia Aparatur di Kabupaten Bojonegoro untuk mendukung terwujudnya *Good Governance* melalui agenda restrukturisasi perangkat daerah di Kabupaten Bojonegoro.

Kata Kunci: Restrukturisasi, Organisasi, *Good Governance*

Abstract

Bureaucratic reform is needed because the model of government and public services requires changes and a modernization system in the government system which is considered not to have gone well as it should for the purpose of bureaucratic reform, therefore real and structured efforts are needed in order to be able to change bureaucratic systems and procedures starting from the aspect of institutional organization, attitude/ behavior. In this study the aims were to determine the implementation of the restructuring model in the Bojonegoro Regency regional apparatus organizations and to find out effective policies for restructuring regional apparatuses. The research method used is descriptive qualitative using analytical tools in the form of interviews and literature studies to determine the restructuring system modeling approach implemented in Bojonegoro Regency. The results of the research show that the restructuring in Bojonegoro Regency has been carried out in accordance with the established legal basis. The restructuring agenda is an urgency for improving public service governance. In 41 OPDs such as the Communication and Informatics Office, the Education Office, the Social Service and the Fire Service and 37 other services. The restructuring of several of these agencies was carried out by using the departmentalization and work specialization models, optimizing technology in the form of G-Sinjab to create new organizational dimensions, as well as improving the governance of Human Resources for Apparatuses in Bojonegoro Regency to support the realization of Good Governance through the regional apparatus restructuring agenda in Bojonegoro Regency .

Keywords: Restructuring; Organization; *Good Governance*

PENDAHULUAN

Asas Desentralisasi merupakan istilah dalam keorganisasian yang secara sederhana didefinisikan sebagai penyerahan kewenangan. Hal ini sesuai dengan asas desentralisasi yang dijalankan di Indonesia dimana pada tatanan Pemerintahan Daerah implementasi desentralisasi diwujudkan dalam perspektif otonomi daerah. Menurut (Fitriani, 2017) desentralisasi perlu dipilih dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan karena desentralisasi dapat meningkatkan efektifitas dalam membuat kebijaksanaan nasional, para pejabat tingkat lokal untuk merancang proyek-proyek pembangunan, agar sesuai dengan kebutuhan dan kondisi setempat.

Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Otonomi Daerah dalam pelaksanaanya turut membawa konsekuensi terhadap seluruh aspek dalam proses penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Selain itu Undang-Undang tersebut juga memberikan pengertian yang ditujukan pada kesejahteraan masyarakat Indonesia pada umumnya. Suatu kesejahteraan masyarakat dapat tercapai secara maksimal jika masyarakat memiliki kebebasan hak untuk menentukan arah tujuan hidup serta nasib, dan memiliki akses ruang yang cukup untuk masyarakat dapat terlibat langsung di dalam proses pengambilan keputusan kebijakan publik. Alasan kepentingan utama dari desentralisasi dan otonomi daerah tersebut yang mempengaruhi Pemerintah Negara Republik Indonesia menciptakan gagasan serta konsep perbaikan jalannya penyelenggaraan Pemerintahan yang sering disebut dengan istilah reformasi birokrasi. Dalam implementasi reformasi birokrasi terdapat salah satu agenda penting pemerintah yaitu terkait dengan penataan ulang bentuk organisasi perangkat daerah agar diperoleh struktur organisasi yang lebih ramping serta efisien dalam menjalankan tumpoksi unit kerja di dalam pemerintahan.

Menurut (Hertati, 2015) perubahan organisasi pemerintahan baik pada level pusat maupun daerah merupakan suatu tuntutan yang senantiasa harus dilakukan secara sistematis. Karena itu, setiap organisasi harus melakukan evaluasi secara terus menerus (*sustainable*) terhadap hubungan atau nilai tawar organisasi yang dimilikinya dengan seluruh sistem yang melingkupinya. Untuk menginstitusionalkan nilai-nilai tersebut, model institusional mencakup sejumlah kelompok berbeda yang bersama-sama melaksanakan perubahan Permasalahan yang dihadapi pemerintah daerah adalah masalah birokrasi yang harus dibenahi dan disimetrisasikan dengan tuntutan pelaksanaan sistem pemerintahan daerah yang otonom. Implementasi desentralisasi melalui penataan organisasi perangkat daerah tersebut merupakan bentuk nyata perbaikan tata kelola pelayanan publik.

Pelayanan publik merupakan aspek dasar yang harus dipenuhi dalam menjalankan birokrasi di pemerintahan. Menurut (Firdausijah and Priatna, 2020) pelayanan publik merupakan segala kegiatan pelayanan yang dilakukan ataupun dilaksanakan langsung oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai salah satu upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun sebuah pelaksanaan ketentuan tugas dan fungsi yang sesuai dengan peraturan yang tertera dalam perundang-undangan. Pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat merupakan tugas dan kewajiban pegawai atau aparatur negara yang

berada di instansi pemerintah yang secara langsung memberikan pelayanan baik berupa barang maupun jasa sehingga timbul kepuasan kepada penerima pelayanan publik atau masyarakat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan keterikatan dimana pelayanan publik merupakan aspek penting Pemerintah dalam menjalankan agenda reformasi birokrasi.

Bentuk pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia yang pada saat ini menjadi salah satu fokus utama dari Pemerintah adalah restrukturisasi kelembagaan Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Menurut (Azuardana, 2018) Stephen P. Robbins dan Mary Coulter mendefinisikan restrukturisasi atau perubahan organisasi yaitu pengubahan terhadap orang, struktur, dan teknologi. Perubahan lingkungan eksternal atau perubahan dalam strategi organisasi seringkali menyebabkan perubahan dalam jalannya struktur organisasi, teknologi, dan orang. Proses restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah pada dasarnya merupakan perbaikan terhadap bentuk dan tata kelola organisasi tersebut. Menurut Blau, Peter dan Meyer dalam (Hertati and Arif, 2020) , juga mengatakan bahwa birokrasi merupakan organisasi yang dirancang untuk menyelesaikan tugas-tugas administratif dengan cara mengkoordinasi pekerjaan banyak orang secara sistematis.

Salah satu wujud implementasi kebijakan restrukturisasi kelembagaan yaitu dengan dimulai dari penetapan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah yang dierbarui dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 Tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 j.o Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 Tentang Perangkat Daerah. Dalam pelaksanaannya penataan kelembagaan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) diwujudkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 yang diperbarui dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2019 Ayat 1 Tentang Penataan Perangkat Daerah.

Menurut (Aljurida, 2019) perubahan struktur organisasi adalah perubahan yang dilakukan terhadap sebagian ataupun secara keseluruhan struktur organisasi dalam rangka mencari bentuk yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi atau dikenal dengan restrukturisasi organisasi. Dalam implementasi penataan kelembagaan di Kabupaten Bojonggoro tidak terlepas dari sistem *Electronic Government*. Dalam setiap penataan kelembagaan OPD di seluruh Kabupaten/ Kota di Jawa Timur dalam aspek analisis jabatan telah menggunakan sistem *E-Government* sebagai salah satu bentuk transformasi digital pemerintah dalam upaya mendorong perbaikan pelayanan publik yang menjadi salah satu agenda nasional atau urgensi birokrasi pada saat ini. Dengan adanya cara kerja analisis jabatan melalui sistem *E-Government* tersebut diharapkan untuk proses penataan SDM Aparatur Sipil Negara dapat dilaksanakan dengan cepat dan professional.

Hal ini sesuai dengan konsep keterlibatan *e-government* menurut (Habibie, 2018) yang mengatakan bahwa keberadaan pelayanan publik dalam reformasi birokrasi sampai saat ini terus berlangsung. Berbagai inovasi terus dikembangkan tak terkecuali penggunaan TIK dalam pengembangan birokrasi. Inovasi tersebut tentu memiliki harapan, yakni kepemerintahan yang bersih, transparan, dan mampu menjawab tuntutan

perubahan secara efektif. Sistem manajemen pemerintah yang selama ini merupakan sistem hirarki kewenangan dan komando sektoral yang mengerucut dan panjang, harus dikembangkan menjadi sistem manajemen organisasi jaringan yang dapat memperpendek lini pengambilan keputusan serta memperluas rentang kendali.

Berdasarkan data yang di dapat Kabupaten Bojonegoro sebagai salah satu daerah yang berada di wilayah Provinsi Jawa Timur terus melakukan perbaikan Birokrasi di berbagai sektor termasuk dalam perbaikan kelembagaan Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Kabupaten Bojonegoro memilliki total Oragnisasi Perangkat Daerah (OPD) yang terdiri dari Badan, Dinas, Bagian sejumlah 41 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dimana total hingga tahun 2022 Kabupaten Bojonegoro memiliki 9.608 Aparatur Sipil Negara (ASN) yang juga tersebar dalam 41 unit kerja tersebut, karena pada dasarnya kepentingan utama Pemerintah Kabupaten Bojonegoro saat ini adalah menjalankan Reformasi Birokrasi se efektif dan efisien mungkin.

Namun faktanya pada pelaksanaan perbaikan birokrasi dengan berjalanannya restrukturisasi di Kabupaten Bojonegoro mengalami beberapa permasalahan dan peluang. Permasalahan pertama yang muncul adalah ketidaksesuaian atau kekurangan dalam hal Sumber Daya Aparatur Sipil Negara. Permasalahan kedua kendala dari restrukturisasi kelembagaan di Kabupaten Bojonegoro adalah ketidaksesuaian kualifikasi jenjang pendidikan ASN yang berdampak pada restrukturisasi kelembagaan. Permasalahan ketiga yang dihadapi Kabupaten Bojonegoro dalam proses restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) adalah tumpang tindih kewajiban serta tanggung jawab dalam melaksanakan tugas baik secara internal dalam sebuah organisasi maupun secara eksternal yang *output* nya berupa pelayanan publik.

Penelitian terdahulu tentang restrukturisasi organisasi perangkat daerah telah dilakukan oleh beberapa peneliti yaitu penelitian dari (Azuardana, 2018) mendapatkan hasil penelitian menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu, dalam perubahan struktur terdapat penambahan komponen struktur sehingga desain struktur semakin melebar serta masih terdapat jabatan yang belum terisi, standar operasional prosedur pelaksanaan tugas belum disesuaikan dengan perubahan struktur organisasi, sserver dan website Pemerintah Kabupaten Dompu belum diserahkan pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Dompu serta sarana dan prasanara kerja belum disesuaikan dengan Peraturan Bupati Nomor 14 Tahun 2017. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh (Aljurida, 2019) mendapatkan hasil penelitian bahwa restrukturisasi yang dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Sinjai melalui berbagai tahapan diantaranya, urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, intensitas urusan pemerintahan dan potensi daerah, efisiensi, efektivitas, pembagian habis tugas, rentang kendali, tata kerja yang jelas, dan fleksibilitas. Susunan perangkat daerah ini juga ditetapkan melalui berdasarkan peraturan daerah, setelah mendapatkan persetujuan dari menteri dalam negeri.

Terlepas dari adanya kendala dan hambatan yang dihadapi Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, terdapat peluang bagi Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dalam pelaksanaan agenda restrukturisasi OPD yaitu dengan melakukan pengembangan SDM

Aparatur dan perampingan struktur organisasi untuk mendukung tugas pokok fungsi OPD di Kabupaten Bojonegoro agar menciptakan birokrasi yang mengimplementasikan *Good Governance*. Hal ini dimaksudkan untuk memenuhi tujuan utama restrukturisasi atau penataan kembali organisasi perangkat daerah yang diarahkan untuk terciptanya organisasi perangkat daerah yang efisien, efektif, rasional dan proporsional sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah serta adanya koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan implikasi serta komunikasi kelembagaan antara pusat dan daerah (Siau and Biaro, 2018).

METODE PENELITIAN

Penulis menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan tujuan untuk memberikan gambaran penelitian yang komprehensif dan mendalam yaitu terkait dengan implementasi restrukturisasi organisasi perangkat daerah dalam mewujudkan *good governance* di Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Pada penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sumber data pada penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder, dimana data primer berasal dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dan data sekunder berasal kajian literatur, buku dan jurnal. Peneliti menggunakan analisis data kualitatif dengan menggunakan model interaktif Miles and Hubberman, adapun komponen analisis dalam model interaktif yaitu pengumpulan data, kondensasi data, display data dan drawing /memverifikasi kesimpulan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini merupakan uraian data tentang analisis pelaksanaan restrukturisasi organisasi perangkat daerah dalam rangka mewujudkan *Good Governance* di Kabupaten Bojonegoro dilaksanakan dalam tiga tahapan yang mengacu pada fokus penelitian menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter dalam (Azuardana, 2018) yaitu tentang implementasi kebijakan atau program perubahan dalam organisasi sebagai berikut.

Melakukan Design Ulang Struktur Organisasi Perangkat Daerah (OPD)

Melakukan design ulang struktur organisasi perangkat daerah (OPD). Tujuan utama dari perubahan struktur juga dicerminkan dalam tingkat organisasi di dalam struktur organisasi yang harus di pertahankan dan yang harus di hilangkan untuk kebutuhan suatu organisasi tertentu dengan standart kinerja yang sudah di tetapkan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Analis Kebijakan Ahli Muda Bagian Organisasi Kabupaten Bojonegoro dimana hasil wawancara dan observasi serupa yang dilakukan oleh peneliti memperlihatkan bahwa kebijakan restrukturisasi organisasi perangkat daerah di Kabupaten Bojonegoro yang sudah diimplementasikan selama kurang lebih dua tahun memperlihatkan adanya kemajuan dalam hal penerapan kebijakan tersebut. Hal ini sesuai dengan konsep restrukturisasi dalam (Azuardana, 2018) dimana restrukturisasi dapat diartikan sebagai suatu kegiatan penataan kembali supaya struktur atau tatanannya baik.

Berdasarkan hasil penelitian yang dikutip oleh peneliti didapatkan hasil bahwa dalam konsep reformasi birokrasi, Pemerintah Kabupaten Bojonegoro menetapkan

kebijakan penyederhanaan struktur organisasi perangkat daerah untuk mewujudkan OPD yang efektif dan efisien. Proses perumusan tahapan restrukturisasi tersebut di dasarkan pada hasil analisis keorganisasian secara komprehensif sebagaimana dimaksud adalah analisis jabatan dan analisis beban kerja, atas dasar kajian peraturan perundangan, diskusi-diskusi pemetaan fungsi masing-masing OPD (urusan), kebijakan strategis bupati, pemetaan dan pembagian fungsi OPD ke dalam satuan organisasi dengan fungsi dan beban kerja yang optimal, serta untuk dapat mengidentifikasi dan menyetarakan jabatan-jabatan dalam setiap unit kerja/OPD. Implementasi resrtukturisasi di Kabupaten Bojonegoro menggunakan pedoman Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2018 Tentang Pembinaan dan Pengendalian Penataan Perangkat Daerah.

Departementalisasi dalam restrukturisasi perangkat daerah di Kabupaten Bojonegoro dilaksanakan dengan mengelompokkan fungsi-fungsi yang sama atau tugas fungsi seluruh OPD sejenis untuk membentuk suatu satuan organisasi. Organisasi fungsional ini barangkali merupakan bentuk yang paling umum dan bentuk dasar departementalisasi. Kebaikan utama pendekatan fungsional adalah bahwa pendekatan ini menjaga kekuasaan dan kedudukan tugas fungsi utama OPD yang terdampak restrukturisasi di Kabupaten Bojonegoro serta menciptakan efisiensi melalui spesialisasi, memusatkan keahlian organisasi dan memungkinkan pegawai manajemen puncak lebih ketat terhadap tugas fungsi OPD yang telah ditetapkan.

Hal ini sesuai dengan konsep departementalisasi menurut (Budhirianto *et al.*, 2012) dimana departementalisasi adalah pengelompokan kegiatan kerja organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis saling berhubungan dan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi dan tampak atau ditunjukkan oleh bagan suatu organisasi. Bagan/struktur organisasi biasanya dibagi menjadi beberapa jabatan, dan pada setiap jabatan memiliki tugas, tanggung jawab, wewenang, dan uraian jabatan (*job description*). Semakin tinggi suatu jabatan semakin berat beban tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya. Namun, biasanya hal ini diiringi dengan semakin besarnya penghasilan yang didapatkan.

Setelah dilakukan restukturisasi di tubuh organisasi perangkat daerah Kabupaten Bojonegoro melalui departementalisasi yang dilaksanakan melalui penataan kembali struktur organisasi 41 OPD yang terdampak penyederhanaan organisasi, dapat diketahui dengan jelas adanya sebuah perampingan struktur organisasi yang berbeda jika dibandingkan dengan struktur organisasi didalam OPD yang terdampak sebelum adanya agenda penyederhanaan organisasi tersebut. Dari data yang diperoleh menunjukkan bahwa di Kabupaten Bojonegoro sebagian besar besar proses restrukturisasi OPD terdapat di Dinas, tercatat sebanyak 20 Dinas di Kabupaten Bojonegoro mengalami restrukturisasi organisasi. Adapun salah satu contoh Dinas yang terdampak perubahan struktur organisasi adalah Dinas Komunikasi dan Informatika.

Hasil restrukturisasi organisasi perangkat daerah di Kabupaten Bojonegoro telah dilaksanakan sesuai dengan aturan serta saran baik dari Biro Organisasi Provinsi Jawa Timur maupun dari Kementerian Dalam Negeri dimana salah satu contohnya pada Dinas

Komunikasi dan Informatika tersebut terdapat perubahan pada struktur Dinas Komunikasi dan Informatika yang di dalam proses restrukturisasi pada Dinas tersebut menyisakan 2 Sub Bagian dibawah Sekretariat yaitu Sub Bagian Umum dan Sub Bagian Keuangan, sedangkan 1 Sub Bagian lainnya dibawah Sekretariat yaitu Sub Bagian Program dan Laporan dialihkan ke jabatan fungsional dengan nomenlaktur Analis Kebijakan Ahli Muda. Sementara 3 bidang dibawah Sub Bagian pada Bidang Pengelolaan Informasi dan Komunikasi Publik pada struktur organisasi yang lama terdapat 3 seksi yang merupakan jabatan struktural setelah melalui restrukturisasi ketiga seksi tersebut dialihkan ke jabatan fungsional dengan nomenlaktur Pranata Humas Ahli Muda, lalu pada Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi menyisakan 1 seksi sebagai jabatan struktural dengan nomenlaktur Seksi Keamanan Informasi dan Persandian yang tidak dialihkan ke dalam jabatan fungsional sedangkan 2 seksi lainnya dialihkan ke dalam jabatan fungsional dengan nomenlaktur Pranata Komputer Ahli Muda. Sementara pada Bidang Layanan *E-Government* juga menyisakan 1 seksi yang tidak dialihkan ke dalam jabatan fungsional dengan nomenlaktur Seksi Pengelolaan Data dan Statistik, sedangkan 2 bidang lainnya dialihkan ke dalam jabatan fungsional dengan nomenlaktur Manggala Informatika Ahli Muda.

Menurut (Anggraini, 2020) Spesialisasi sangat diperlukan untuk meningkatkan efisiensi karena dengan adanya spesialisasi memungkinkan untuk dilakukannya penyederhanaan proses administrasi. Proses administrasi yang kompleks dapat disederhanakan menjadi serangkaian kegiatan yang sederhana dan mudah dikelola jika spesialisasi dan atau pembagian kerja dilakukan dengan terperinci. Spesialisasi juga menjadi basis bagi pengembangan keahlian dan karena itu menjadi salah satu hal yang diperlukan bagi pengembangan profesionalisme. Keahlian sulit dikembangkan apabila spesialisasi tidak dilakukan.

Teknik spesialisasi kerja yang diterapkan pada pelaksanaan restrukturisasi perangkat daerah di Kabupaten Bojonegoro dilaksanakan dengan memperhatikan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah yang terdiri dari urusan wajib dan urusan pilihan, dengan memperhatikan kebutuhan, kemampuan keuangan, cakupan tugas, ketersediaan ASN, potensi ASN, karakteristik pada setiap OPD, serta sarana dan prasarana. Selain itu, Analisis Beban Kerja dan Analisis Jabatan juga menjadi faktor penentu restrukturisasi organisasi perangkat daerah di Kabupaten Bojonegoro. Dalam pelaksanaannya di Kabupaten Bojonegoro dilakukan dengan adanya pembagian kerja yang dibagi menjadi beberapa bagian atau sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi terbagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri. Di Kabupaten Bojonegoro hasil spesialisasi kerja tersebut menciptakan sebuah adanya penggabungan OPD (merger).

Menurut (Maluegha, Sambiran, Lapihan, 2018) *downsizing* sendiri pada umumnya pada saat melakukan restrukturisasi organisasi perangkat daerah harus memperhatikan elemen-elemen yang terkena akibat atau dampak dari restrukturisasi itu salah satunya adalah jumlah Sumber daya manusia khususnya jabatan-jabatan struktural di organisasi perangkat daerah tersebut. Langkah ini ditempuh untuk mengurangi jumlah sumber

daya manusia yang dianggap tidak perlu atau kedudukannya di struktural organisasi perangkat daerah tersebut dianggap tidak efektif dan efisien.

Di Kabupaten Bojonegoro dengan menggunakan teknik spesialisasi kerja tersebut menghasilkan *downsizing* (perampingan struktur) dan *delayering* (pengelompokan kembali) sehingga menghasilkan struktur organisasi pasca restrukturisasi tersebut, Kabupaten Bojonegoro dalam hal restrukturisasi juga melakukan merger 2 OPD yang memiliki tugas pokok fungsi yang beririsan menjadi 1 OPD. Ada total 4 OPD dari 41 OPD yang terdampak restrukturisasi organisasi di Kabupaten Bojonegoro sehingga total terdapat 2 OPD hasil merger. Adapun OPD yang dimaksud adalah Dinas Pangan dan Dinas Pertanian yang digabung menjadi Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian, serta Dinas Perdagangan dan Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah yang digabung menjadi Dinas Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro. Adapun struktur organisasi dari kedua Dinas hasil penggabungan tersebut adalah sebagai berikut.

Dari hasil restrukturisasi bentuk struktur organisasi Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bojonegoro mengalami perubahan dimana dalam struktur organisasi yang lama tersebut Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bojonegoro terdapat 3 Bidang yang pada intinya melaksanakan spesialisasi pekerjaan pada urusan penyelenggaraan pangan berdasarkan kedaulatan dan kemandirian, penyelenggaraan ketahanan pangan, penanganan kerawanan pangan, serta kemananan pangan yang di anggap memiliki kesamaan tugas pokok fungsi dengan Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro.

Sementara struktur organiasasi Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bojonegoro, dimana dalam struktur organisasi yang lama tersebut Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Bojonegoro terdapat 4 bidang Bidang yang pada intinya melaksanakan spesialisasi pekerjaan pada urusan sarana pertanian yang meliputi pengawasan penggunaan sarana pertanian, prasarana pertanian yang meliputi pengembangan sarana pertanian, pengendalian dan penanggulangan bencana pertanian, serta perijinan usaha pertanian yang meliputi penerbitan ijin usaha pertanian. Dari uraian tugas fungsi dinas Pertanian tersebut setelah melalui pembahasan oleh sejumlah stakeholder terkait restrukturisasi OPD di Kabupaten Bojonegoro disepakati bahwa kedua Dinas yaiti Dinas Ketahanan Pangan dan Dinas Pertanian yang semula berdiri pada struktur organisasi tunggal di masing-masing OPD mengalami merger (penggabungan) struktur organisasi menjadi Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro.

Pada contoh kedua hasil dari restrukturisasi OPD di Kabupaten Bojonegoro terdapat dinas yang mengalami perampingan struktur organisasi sekaligus merger tersebut membuktikan bahwa struktur yang ramping memungkinkan tata laksana kerja menjadi lebih sederhana dan lebih mudah untuk terwujudnya proses bisnis yang terintegrasi, kolaboratif, dan lebih terbuka. Rantai hirarki yang pendek memungkinkan proses pengambilan keputusan dilakukan dengan lebih cepat yang berdampak pada pelayanan menjadi lebih cepat.

Menciptakan Inovasi Sistem Analisis Jabatan dan Beban Kerja Melalui Pembuatan Aplikasi G-Sinjab Kabupaten Bojonegoro.

Sementara itu untuk mekanisme restrukturisasi yang selanjutnya adalah dengan menciptakan inovasi sistem analisis jabatan dan beban kerja melalui pembuatan aplikasi g-sinjab kabupaten bojonegoro. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan evaluasi jabatan yang dilakukan oleh seluruh OPD yang terdampak restrukturisasi, dalam wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kelembagaan dan Analisa Jabatan menjelaskan pemanfaatan teknologi berupa kerjasama pembuatan aplikasi G-Sinjab dengan pihak ketiga yang dilakukan untuk mempermudah proses analisis jabatan dan evaluasi jabatan untuk menentukan pemilihan ASN dalam memenuhi struktur organisasi.

Menurut (Tanaamah, Wijaya and Maylinda, 2021) terkait dengan pemanfaatan teknologi dikatakan bahwa terdapat sektor publik yang dibutuhkan relasi yang kuat antara para pemimpin yang lebih mengendalikan tentang strategi dan pelaksana setiap unsur dalam organisasi. Hal ini ditegaskan oleh Ali & Green menemukan terdapat relasi yang positif dan kuat antara keberadaan komite strategi dan organisasi pada keseluruhan tingkat efektifitas ITG pada organisasi sektor publik di Australia. Relasi tersebut menemukan bahwa implementasi IT *governance* pada sektor pemerintah membutuhkan perbaikan pada struktur, proses, dan mekanisme relasional untuk mendukung akuntabilitas proyek TI dan kontribusinya pada efektivitas implementasi dalam organisasi. Oleh karena itu, kombinasi antara proses, struktur, dan mekanisme relasional merupakan faktor penting dalam mengembangkan ITG/ SPBE pada sektor publik.

Dalam restrukturisasi perangkat daerah di Kabupaten Bojonegoro melibatkan unsur teknologi di dalamnya yaitu melalui penerapan G-Sinjab sebagai salah satu implementasi penerapan SPBE di dalam ruang lingkup birokrasi. Tahap kedua dari proses restrukturisasi melalui bantuan aplikasi G-Sinjab tersebut sederhananya merupakan proses penyiapan bahan penataan ASN terhadap formasi jabatan baru setelah struktur organisasi diperbarui. Proses penyiapan komposisi jabatan ASN melalui G-Sinjab didalamnya terdapat proses analisis jabatan (anjab) dan evaluasi jabatan (evjab).

Menurut Ginanjar Kartasasmita (Ode and Elwan, 2018) bahwa pengembangan manusia sebagai sumber daya pembangunan menekankan manusia sebagai pelaku pembangunan yang memiliki etos kerja produktif, keterampilan,kreatif, disiplin, profesional, serta mempunyai kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen. Oleh karena itu kemampuan sumber daya manusia sangat ditentukan jenjang kepangkatan dalam kepegawaian yang dimilikinya. Sehingga jenjang kepangkatan atau golongan mereka. Maka tugas-tugas organisasi dalam hal ini pada lingkup Sekertariat Daerah Kabupaten Konawe Utara dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dengan demikian bahwa keseuaian struktur organisasi yang tersedia pada lingkup sekertariat daerah harus menyatu dengan jenjang kepangkatan atau perpindahan golongan ruang yang tersedia sebab organisasi dalam menjalankan fungsinya berdasarkan struktur yang ada dan

sumber daya yang tersedia harus sesuai aturan yang berlaku dalam organisasi birokrasi Sekertariat Daerah.

Analisis Jabatan (Anjab) sendiri sangat penting dalam menunjang keberhasilan restrukturisasi OPD, karena di dalam Anjab terdapat proses, metode dan teknik untuk mendapatkan data jabatan yg diolah menjadi informasi jabatan guna penyusunan kebijakan, pembianaan/ penataan lembaga, ketatalaksanaan dan kepegawaian, perencanaan kebutuhan diklat serta umpan balik bagi organisasi. Sedangkan Analisis Beban Kerja juga memiliki peran penting dalam restrukturisasi OPD karena Dalam ABK terdapat suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk mengukur dan menghitung beban kerja setiap jabatan/unit kerja serta memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja guna meningkatkan kapasitas organisasi yang profesional, transparan, proporsional dan rasional.

Proses analisis jabatan di Kabupaten Bojonegoro dilaksanakan dengan tujuan mempermudah proses perekrutan ASN. Dengan adanya anjab dan ABK, maka akan diketahui mengenai uraian jabatan, beban kerja per jabatan, peta jabatan, dan bobot jabatan. Hasil dari anjab dan ABK dapat digunakan untuk menganalisis kebutuhan pegawai, penetapan kompetensi dan syarat dari suatu jabatan, serta sebagai indikator kinerja pegawai. Sementara evaluasi beban kerja juga memiliki peran penting dalam restrukturisasi OPD karena Dalam evjab terdapat suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk mengukur dan menghitung beban kerja setiap jabatan/unit kerja serta memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja guna meningkatkan kapasitas organisasi yang profesional, transparan, proporsional dan rasional. Mekanisme pelaksanaan evjab ini sama dengan anjab yaitu melakukan pengelompokan jumlah jabatan namun pada evjab ini dilakukan pada kelompok jabatan fungsional yang sudah ada sebelumnya pada struktur OPD.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa tahap kedua dari proses restrukturisasi organisasi Pemerintah Kabupaten Bojonegoro tersebut merupakan implikasi dari teori yang di kemukakan oleh Stephen P. Robbins dan Mary Coulter dalam (Azuardana, 2018) yang menjelaskan bahwa dalam menunjang kegiatan/ kinerja suatu organisasi diperlukan adanya alat, sarana prasarana, serta teknologi yang memadai. Kabupaten Bojonegoro melalui Bagian Organisasi telah menciptakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang diberi nama G-Sinjab yang bertujuan memudahkan Pemerintah dalam hal ini Bagian Organisasi Kabupaten Bojonegoro untuk melaksanakan Analisis Jabatan serta Analisis Beban Kerja ASN di dalam OPD yang terdampak restrukturisasi tersebut.

Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Kabupaten Bojonegoro

Tahapan restrukturisasi OPD di Kabupaten Bojonegoro yang terakhir yaitu melakukan pengembangan sumber daya manusia aparatur Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, maka dapat diketahui

bahwa dalam pelaksanaan restrukturisasi perangkat daerah di Kabupaten Bojonegoro yang dilakukan melalui beberapa tahapan dan mencakup perubahan pada berbagai sektor selain perubahan struktur organisasi dan juga perbaikan serta optimalisasi SPBE, di dalam restrukturisasi perangkat daerah yang memiliki tujuan untuk mengoptimalkan tugas fungsi masing-masing OPD agar dapat terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik Pemerintah Kabupaten Bojonegoro juga melakukan perbaikan kualitas Sumber Daya Aparatur yaitu melalui pengembangan Sumber Daya Aparatur yang diwujudkan dalam bentuk perbaikan pada kinerja ASN di setiap OPD yang dilaksanakan dengan cara memberikan pelatihan atau diklat kepada ASN yang bersangkutan.

Hal ini sesuai dengan konsep pelatihan Nadler dalam (Wahyuni, 2020) yang mengatakan bahwa pengalaman pembelajaran yang disiapkan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Secara operasional, pelatihan merupakan kegiatan yang didesain untuk membantu pegawai memperoleh pengetahuan keterampilan dan perilaku untuk melaksanakan tugas- tugasnya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Pelatihan berorientasi pada pekerjaan saat ini atau masa datang.

Pelaksanaan perubahan manajemen SDM Aparatur di ruang lingkup Pemerintah Kabupaten Bojonegoro sesuai dengan hasil wawancara diatas membuktikan bahwasanya perubahan orang dalam restrukturisasi perangkat daerah sangat dibutuhkan, hal ini sesuai dengan konsep yang disampaikan oleh Stephen P. Robbins dan Mary Coulter dalam (Azuardana, 2018) yang mengatakan bahwa dalam restrukturisasi, perubahan orang dapat terdiri dari perubahan dalam bentuk sikap, persepsi dan perilaku.

Restrukturisasi perangkat daerah Kabupaten Bojonegoro merupakan sebuah wujud peningkatan kualitas orang yaitu dalam hal ini Aparatur Sipil Negara agar lebih berkompeten dan berkualitas sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan pada setiap OPD dengan baik dan mampu memberikan pelayanan publik yang baik. Setelah ketiga tahap dalam restrukturisasi perangkat daerah di Kabupaten Bojonegoro tersebut di implementasikan maka terciptalah susunan organisasi pasca restrukturisasi di seluruh OPD di Kabupaten Bojonegoro yang ditandai dengan terkirimnya draft usulan struktur organisasi perangkat daerah setelah dilakukan restrukturisasi kepada Bupati Kabupaten Bojonegoro. Sedangkan berikut merupakan perbandingan jumlah unit jabatan struktural (eselon) Perangkat Daerah Kabupaten Bojonegoro sebelum perampingan dan sesudahnya sebagai hasil dari evaluasi SDM Aparatur.

Perangkat Daerah yang pertama adalah Sekretariat Daerah, pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bojonegoro yang semula terdiri dari 3 asisten sekda, 3 staf ahli, 9 bagian yang total jumlah sub bagian sebanyak 24 sub bagian. Perubahan struktur Setda menjadi terdiri dari 3 asisten sekda, 3 staf ahli, 9 bagian dan 2 sub bagian. Perubahan tersebut di dasarkan pada dialihkannya pejabat struktural pada eselon IV/a (Kepala Sub Bagian) menjadi pejabat fungsional ahli muda.

Selanjutnya ada pun Sekretariat DPRD Kabupaten Bojonegoro yang semula terdiri dari 3 bagian dan 9 sub bagian setelah mengalami restrukturisasi organisasi menjadi 3 bagian dan 1 sub bagian.

Kemudian ada pun perubahan pada beberapa dinas yang semula berjumlah 24 menjadi sejumlah 22 Dinas. Adapun ke 22 Dinas tersebut adalah Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Penataan Ruang, Dinas Perumahan Kawasan Permukiman dan Cipta Karya, Dinas Pekerjaan Umum Sumber Daya Air, Dinas Sosial, Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan, Satpol PP, Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Keluarga Berencana, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Dinas Perhubungan, Dinas Komunikasi dan Informatika, Dinas Kepemudaan dan Olahraga, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, Dinas Perpustakaan dan Kearsipan, Dinas Lingkungan Hidup, Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, Dinas Peternakan dan Perikanan, Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian, Dinas Perdagangan Koperasi dan Usaha Mikro. Restrukturisasi OPD dinas diikuti dengan mengurangi sejumlah unit jabatan struktural, yaitu unit jabatan eselon IV/a yang semula berjumlah 362 jabatan administrasi menjadi 189 jabatan struktural yang dipertahankan.

Selain beberapa instansi yang telah disebutkan adapun inspektorat, disini Restrukturisasi organisasi inspektorat dilakukan dengan menghilangkan 2 unit jabatan eselon IV pada Kepala Sub Bagian yaitu Kepala Sub Bagian Program Laporan dan Kepala Sub Bagian Keuangan. Restrukturisasi yang terakhir adalah pada badan, dimana restrukturisasi pada Badan tidak mengurangi jumlah perangkat daerah, tetapi terjadi pengalihan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional, dengan rincian jumlah jabatan administrasi yang semula 85 jabatan administrasi menjadi 51 jabatan struktural yang dipertahankan.

Dari penjelasan tersebut fokus salah satu tujuan dari kebijakan restrukturisasi organisasi perangkat daerah di Kabupaten Bojonegoro berkaitan dengan penataan ulang atau pembentukan ulang bentuk/ design organisasi perangkat daerah yang menggunakan dua elemen yaitu departementalisasi dan spesialisasi kerja untuk dapat mewujudkan organisasi pemerintah yang agile, profesional, serta mewujudkan birokrasi yang miskin struktur namun kaya fungsi dalam pelaksanaan kinerja organisasi tersebut.

KESIMPULAN

Agenda restrukturisasi tersebut merupakan urgensi untuk perbaikan tata kelola pelayanan publik. Pelaksanaan restrukturisasi dalam rangka perbaikan tata kelola pelayanan publik ini dilaksanakan pada 41 OPD (Organisasi Perangkat Daerah) seperti pada Dinas Komunikasi dan Informatika, Dinas Pendidikan, Dinas Sosial dan Dinas Pemadam Kebakaran serta 37 Dinas yang lain. Restrukturisasi pada beberapa dinas tersebut dilakukan dengan menggunakan model departementalisasi dan spesialisasi kerja, optimalisasi teknologi berupa G-Sinjab untuk menciptakan dimensi organisasi baru, serta perbaikan tata kelola Sumber Daya Manusia Aparatur di Kabupaten Bojonegoro untuk mendukung terwujudnya *Good Governance* melalui agenda restrukturisasi perangkat daerah di Kabupaten Bojonegoro. Pada tahap terakhir terkait pengembangan SDM Aparatur di Pemerintah Kabupaten Bojonegoro telah berhasil dilaksanakan dengan adanya pelatihan, monitoring pegawai, penilaian kinerja pegawai,

serta diklat yang dilaksanakan guna meningkatkan kualitas ASN, sehingga dalam menentukan komposisi pegawai yang dimasukan dalam struktur organiasasi baru tersebut dapat tepat sesuai sasaran dari tujuan adanya restrukturisasi organisasi perangkat daerah di Kabupaten Bojonegoro sehingga pelayanan publik menjadi optimal.

Adapun saran yang dapat diberikan oleh penulis sebagai berikut, pelaksanaan restrukturisasi di Pemerintah Kabupaten Bojonegoro masih diperlukan telaah serta kajian mendalam terhadap apa saja yang menjadi persoalan utama dalam melakukan restrukturisasi seperti memperhatikan jumlah komposisi ASN yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Bojonegoro pada saat ini sehingga tidak ada kesan agar restrukturisasi ini terlalu dipaksakan untuk dilaksanakan. Dalam implementasi restrukturisasi tersebut di Kabupaten Bojonegoro membutuhkan serangkaian tahapan yang telah disesuaikan pada kondisi serta kemampuan daerah dalam melaksanakan perubahan bentuk organisasi perangkat daerah. Dalam melakukan restrukturisasi tersebut Pemerintah Kabupaten Bojonegoro telah melaksanakan pemetaan apa saja yang menjadi faktor utama dalam melakukan perubahan bentuk organisasi pada OPD di Pemerintah Kabupaten Bojonegoro.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, T. (2020) ‘Analisis Kinerja Birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Musi Banyuasin (Studi Kasus : Relokasi Pasar Rakyat oleh Dinas Koperasi , UMKM , dan Pengelolaan Pasar Tahun 2016) Bureaucratic Performance Analysis of Musi Banyuasin Regency Local Government (Case study : Traditional Market Relocation By Office Of Cooperatives , Smes And Market Management In 2016)’, 23.
- Azuardana (2018) ‘Organization Restructurization In Realizing Effective 82 Local Governance In Local Secretariat Office Of Dompu Regency In Nusa Tenggara Barat’, X, Pp. 82–96.
- Budhirianto, S. *Et Al.* (2012) ‘88 Bandung 40173, Telp. (022) 6017493 Naskah Diterima Tanggal’, Pp. 183–204. Available At: www.mti.ugm.ac.id.
- Firdausijah, R. T. And Priatna, A. (2020) ‘Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik’, 11, Pp. 113–119.
- Habibie, D. K. (2018) ‘Citizen-Centric E-Goverment Pelayanan Publik’, (1), Pp. 1–8.
- Hertati, D. (2015) ‘Pengembangan Model Penataan Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Surabaya’, *Spirit Publik*, 10(2), Pp. 1–16.
- Hertati, D. And Arif, L. (2020) ‘Reformasi Birokrasi Dalam Perspektif Teori Dan Kajian Empiris’, *Mitra Abisatya*, Pp. 1–212. Available At: <http://repository.upnjatim.ac.id/190/>.
- Ode, L. And Elwan, M. (2018) ‘Analisis Restrukturisasi Birokrasi Dalam Pengembangan Good Governance Pada Sekertariat Daerah Kabupaten Konawe Utara Oleh ’; 1(3), Pp. 1–13.
- Publik, P. And Daerah, O. (2017) ‘Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik Dalam Era Otonomi Daerah Dini Rizki Fitriani Dosen Fakultas Ilmu Administrasi Negara Universitas Subang’, III(April), Pp. 324–330.

- Siau, K. And Biaro, T. (2018) ‘Efektivitas Kebijakan Restrukturisasi Organisasi Pemerintah Kecamatan Siau Barat Selatan Kabupaten Siau Tagulandang Biaro’, (1).
- Tanaamah, A. R., Wijaya, A. F. And Maylinda, S. A. (2021) ‘Tata Kelola Teknologi Informasi Pada Sektor Publik: Penyelarasan Teknologi Informasi Dengan Visi Kepemimpinan (Studi Kasus: Kota Salatiga Dan Kabupaten Bengkayang)’, *Jurnal Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer*, 8(6), P. 1319. Doi: 10.25126/Jtiik.2021865379.
- Timur, U. I. (2019) ‘Jurnal Ilmiah Paranata Edu Volume 1 No 1 , Maret 2019 ISSN : 2656-6788 Restrukturisasi Nomenklatur Organisasi Perangkat Daerah Di Jurnal Ilmiah Paranata Edu Volume 1 No 1 , Maret 2019 Issn : 2656-6788’, 1(1), Pp. 27–38.
- Wahyuni, S. (2020) ‘Capacity Building Strategy Of Public Training Institute In Improving Civil Servant ’ S Competencies Strategi Penguatan Kapasitas Lembaga Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi SdM Aparatur Untuk Mewujudkan Learning Organization’, Pp. 32–46.