



## STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENYEDERHANAAN STRUKTUR ORGANISASI DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG KABUPATEN BANDUNG

Oleh

Irma Purnama<sup>1</sup>, Hendrikus T. Gedeona<sup>2</sup>, Nita Nurliawati<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

E-mail: <sup>1</sup>[28ipoer@gmail.com](mailto:28ipoer@gmail.com), <sup>2</sup>[hendrikusgedeona@gmail.com](mailto:hendrikusgedeona@gmail.com),

<sup>3</sup>[nitanurliawati@poltek.stialanbandung.ac.id](mailto:nitanurliawati@poltek.stialanbandung.ac.id)

### Article History:

Received: 08-03-2022

Revised: 20-03-2022

Accepted: 21-04-2022

### Keywords:

Kebijakan Penyederhanaan, Struktur Organisasi, Dinas Pekerjaan Umum, Dan Penataan Ruang Kabupaten Bandung

**Abstract:** Penelitian bertujuan untuk menganalisis Kebijakan penyederhanaan struktur organisasi menjadi lebih datar, melalui kebijakan teknis penyederhanaan birokrasi Permendagri Nomor 90 Tahun 2019 tentang Klasifikasi, Kodefikasi, dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan serta Kepmendagri Nomor 050-3708 Tahun 2020 yang secara langsung berdampak pada sistem kerja dan tugas pokok fungsi setiap pemangku jabatan pada struktur organisasi perangkat daerah. Penelitian menggunakan teori Implementasi Kebijakan sebagai guidance theory dengan pertimbangan bahwa strategi implementasi kebijakan penyederhanaan struktur pada Dinas PUTR Pemkab Bandung dapat terimplementasikan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, dimana penggalan data dan informasi diperoleh melalui proses wawancara dan pengumpulan data sekunder yang berkaitan dengan topik penelitian. Analisis data dilakukan metode SWOT. Hasil penelitian menunjukkan permasalahan dalam penelitian ini terdapat pada isi kebijakan faktor kepentingan, dan lingkungan implementasi faktor kekuasaan yang terlibat dan faktor tingkat kepatuhan pelaku. Kesimpulan dari penelitian adalah Implementasi Penyederhanaan Struktur Organisasi Dinas PUTR belum terimplementasi dengan baik karena masih menyisakan dampak negatif.

## PENDAHULUAN

Menteri Dalam Negeri melalui Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi menindaklanjuti arahan presiden tersebut dengan membuat kebijakan teknis penyederhanaan birokrasi tersebut ke dalam beberapa regulasi.

Diantaranya terbit Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 90 Tahun 2019 tentang Klasifikasi, Kodefikasi, dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan serta



Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 050-3708 Tahun 2020 yang secara langsung berdampak pada sistem kerja dan tugas pokok fungsi setiap pemangku jabatan pada struktur organisasi perangkat daerah karena program dan kegiatan bersifat *given* yang memungkinkan harus melakukan penataan struktur organisasi kembali.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 90 Tahun 2019 beserta Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 050-3708 Tahun 2020 memang bukan salah satu pedoman untuk melaksanakan penataan struktur organisasi sampai dengan penataan nomenklatur perangkat daerah seperti arah kebijakan dari penyederhanaan birokrasi. Namun Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 90 Tahun 2019 beserta Keputusan Menteri Dalam Negeri nya telah menetapkan program, kegiatan dan sub kegiatan yang bersifat baku. Hal ini mengindikasikan Pemerintah Kabupaten Bandung harus segera melakukan restrukturisasi Perangkat Daerah.

Bersamaan dengan kebutuhan restrukturisasi Perangkat Daerah (PD) yang merupakan dampak implementasi Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 90 Tahun 2019, Kementerian Dalam Negeri mengeluarkan Surat Nomor 130/1970/OTDA tanggal 26 Maret 2021 perihal Penyederhanaan Birokrasi pada Jabatan Administrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota, yang pada intinya Pemerintah Kabupaten Bandung harus segera melakukan tahapan implementasi penyederhanaan birokrasi kepada seluruh Jabatan Administrasi pada Perangkat Daerah.

Hasil dari implementasi Peraturan Daerah Kabupaten Bandung Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah tersebut pada pada periode tahun anggaran 2020 sampai dengan 2021 ini, terjadi kecacatan. Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah sudah tidak sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 90 Tahun 2019 dilihat dari sisi pengelolaan keuangan daerah. Hal ini berdampak pada carut marut penatausahaan keuangan dan akuntabilitas pertanggungjawaban keuangan daerah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 90 Tahun 2019 serta Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 050-3708 Tahun 2020 dalam implementasinya terdapat ketidaksesuaian dengan Peraturan Daerah Kabupaten Bandung Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah dan menjadikan kendala dalam mengklasifikasi, mengkodefikasi serta menetapkan nomenklatur perangkat daerah di Kabupaten Bandung, diantaranya :

1. Beberapa program/kegiatan belum terdapat dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 90 Tahun 2019. Diantaranya hilangnya kegiatan Penerangan Jalan Umum pada Dinas Perhubungan dialihkan kepada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang.
2. Beberapa program/kegiatan yang merupakan tugas pokok dan fungsi dari perangkat daerah belum terdapat dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 90 Tahun 2019. Misalnya pada kegiatan administrasi kepegawaian terdapat subkegiatan analisis jabatan hanya pada sekretariat Daerah tidak lagi pada Perangkat Daerah termasuk hilangnya kegiatan Sekretariat di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang.
3. Terdapat dua perangkat daerah yang melaksanakan program yang sama dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 90 Tahun 2019. Diantaranya Dinas Perhubungan dengan Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang, Dinas Lingkungan Hidup dengan Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Pemukiman dan Pertanahan.
4. Pejabat Pengelola Teknis Kegiatan memiliki kegiatan di luar Unit Bidangnya. Seperti



Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Pemukiman dan Pertanahan pada Bidang Infrastruktur Pemukiman yang kegiatan Sistem Pengelolaan Air Limbah beserta anggarannya ada di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang, namun Pejabat Pengelola Teknis Kegiatan masih di Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Pemukiman dan Pertanahan.

Program dan kegiatan yang dijelaskan tersebut di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang memiliki irisan paling banyak dengan program dan kegiatan pada perangkat daerah lainnya. Selain itu, Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang merupakan dinas yang memiliki jumlah bidang dan jabatan struktural terbanyak dari pada perangkat daerah (dinas) lainnya. Pasal 2 ayat (4) huruf j Peraturan Bupati Nomor 99 Tahun 2018 tentang Tugas, Fungsi, Dan Tata Kerja Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang, menyelenggarakan program kerja lingkup Irigasi, Drainase, Jalan, Pengendalian Pemanfaatan Jalan dan Jasa Konstruksi, Bangunan Gedung serta Tata Ruang. Program Kerja Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang tersebut dipetakan ke dalam Peta Jabatan menjadi 6 (enam) Bidang dan 18 (delapan belas) Seksi.

Hal ini menjadi daya tarik Peneliti untuk mengetahui desain struktur seperti apa yang relevan diterapkan Kabupaten Bandung khususnya pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang agar sesuai dengan kebutuhan kebijakan struktur perangkat daerah ke depan, salah satunya dikaitkan dengan kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional. Berdasarkan Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi tanggal 27 Mei 2021 Nomor B/457/KT.01/2021, pada prinsipnya kebijakan penyederhanaan birokrasi harus dilakukan melalui 3 (tiga) tahapan, yaitu Penyederhanaan Struktur Organisasi (Aspek Kelembagaan), Penyetaraan Jabatan, dan Penyesuaian Sistem Kerja termasuk Tata Sumber Daya Manusia. Pada penelitian ini peneliti fokus kepada tahapan pertama yaitu Penyederhanaan Struktur Organisasi atau Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah.

Oleh karena itu peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul **Strategi Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Bandung** (Studi Kasus pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Bandung).

## METODE

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif digunakan agar peneliti memahami fenomena yang diteliti secara holistik dengan cara deskriptif. Adapun pendapat dari Creswell mengenai penelitian kualitatif, yaitu sebagai berikut:

“Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan (Creswell, 2010:4)”.

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan deskriptif, pendekatan deskriptif ini merupakan metode dengan cara mengumpulkan data kemudian disusun dan dianalisis untuk memperoleh gambaran mengenai masalah yang dihadapi pada saat penelitian. Seperti yang dikemukakan oleh Hadari Nawai sebagai berikut:

“Metode ini diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan mendeskripsikan fakta-fakta, pada tahap permulaan tertuju pada usaha mengemukakan



gejala-gejala secara bertahap di dalam aspek yang diteliti dan kondisinya. Metode ini memusatkan perhatian pada masalah-masalah yang ada pada penelitian yang dilakukan sekarang yang sifatnya actual. Sebagai usaha memecahkan masalah dengan membandingkan persamaan dan perbedaan gejala yang ditemukan (2001:63)”.

Melalui metode penilitan kualitatif dengan pendekatan deskriptif ini peneliti berharap dapat mengkaji masalah penelitian yang dilakukan secara lebih mendalam.

Dalam kegiatan perumusan strategi perencanaan dan menjadi pelaku dalam proses pengambilan keputusan dalam setiap organisasi pasti mengetahui bahwa analisis swot merupakan salah satu instrumen analisis yang ampuh apa bila digunakan dengan tepat (Sondang, 2015:88).

SWOT adalah suatu analisis kebijakan yang diambil berdasarkan kekuatan (*strenghness*) yaitu melihat apa saja hal-hal yang menjadi kekuatan sebagai modal yang dapat diandalkan, kelemahan (*weakness*) yaitu melihat hal-hal yang dipandang menjadi kelemahan sehingga membentuk prioritas untuk mengatasi kelemahan tersebut, peluang (*opportunities*) yaitu peluang apa saja yang mungkin dapat diraih untuk mengatasi kelemahan dan mendukung kekuatan dan tantangan atau ancaman (*treaths*) yaitu hal-hal yang dapat menjadi tantangan baik dilihat dari hal yang positif maupun yang negatif sehingga dapat dijadikan sebagai pemicu meningkatkan prestasi suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efesien (Sagala, 2013:140).

Adapun penjelasan analisis SWOT tersebut ialah:

- Faktor kekuatan (*strength*)
- Faktor faktor kelemahan (*weakness*)
- Faktor-faktor peluang (*opportunity*) ;
- Faktor-faktor ancaman (*threat*)

Pendekatan masalah implementasi kebijakan dilakukan dengan menggunakan teori Merilee S. Grindle. Keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh dua variable besar, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*).

Setelah mengetahui bagaimana implementasi kebijakan dari dua variabel tersebut, Peneliti akan mencoba menyusun strategi atau mekanisme penyelesaian permasalahan dampak penyederhanaan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang dengan berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 90 Tahun 2019 dengan tetap menyesuaikan rumpun urusan pemerintahan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016.

Adapun bagan dari kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggunakan teori Implementasi Kebijakan dari Merilee S. Grindle dalam Subarsono (2006 : 93) adalah sebagai berikut :



#### INPUT

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 050-3708 Tahun 2020 Tentang Hasil Verifikasi dan Validasi Pemutakhiran Klasifikasi, Kodefikasi, dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan Daerah dijadikan dasar Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang Kabupaten Bandung

#### PROSES

Implementasi Kebijakan dipengaruhi dua variable utama :

1. Isi Kebijakan (*content of policy*) :
  - a. Kepentingan Kelompok Sasaran
  - b. Manfaat
  - c. Perubahan yang diinginkan
  - d. Letak Pengambilan Keputusan
  - e. Pelaksanaan Program
  - f. Sumberdaya yang dilibatkan
2. Lingkungan Kebijakan (*context of policy*) :
  - a. Kewenangan, Kekuasaan dan Kepentingan
  - b. Karakteristik Lembaga dan Penguasa
  - c. Tingkat Kepatuhan dan Daya Tanggap Kelompok Sasaran

Merilee S. Grindle dalam Subarsono (2006, 93)

#### OUTPUT

Strategi Penyederhanaan Struktur Organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Bandung yang sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 90 Tahun 2019 dengan tetap berpedoman pada PP Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah

## HASIL

Berdasarkan teori dua variabel utama yang mempengaruhi implementasi kebijakan menurut Merilee S. Grindle dalam Subarsono (2006: 93), maka analisis yang akan dilakukan peneliti mengenai Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang meliputi:

- a. Isi Kebijakan (*content of policy*)
- b. Lingkungan Implementasi (*context of implementation*)  
Merilee S. Grindle dalam Subarsono (2006: 93)

Isi atau konten dari suatu kebijakan merupakan faktor yang sangat penting dalam implementasi kebijakan. Hal ini disebabkan karena isi atau konten kebijakan merupakan titik awal dimana suatu kebijakan mulai diimplementasikan. Ketika suatu kebijakan sudah memiliki isi yang jelas, maka memungkinkan untuk menghindari salah penafsiran oleh implementornya. Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang ini berpedoman pada isi atau konten dari Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 dan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 050-3708 Tahun 2020. Oleh sebab itu isi dari Kebijakan tersebut harus jelas agar tidak menimbulkan disfungsi sistem kerja dan tidak tertibnya penatausahaan keuangan daerah.



Adapun isi dari Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang ini dapat ditelaah melalui Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 dan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 050-3708 Tahun 2020. Akan tetapi dalam isi kebijakan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 050-3708 Tahun 2020 Peneliti menyadari dan paham bukan merupakan pedoman untuk melakukan restruktur organisasi, namun jika struktur organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang tidak disinkronisasi atau disesuaikan dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri ini maka tahun 2022 pelaksanaan penatausahaan keuangan akan bermasalah dan pertanggungjawaban keuangan menjadi taruhannya.

Dikarenakan isi kebijakan ini bukan pedoman melakukan restrukturisasi organisasi, menjadi salah satu penyebab implementor bekerja lebih keras. Seperti halnya Dinas Lingkungan Hidup tidak setuju untuk memberikan Kegiatan Sistem Pengelolaan Persampahan kepada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang. Sehingga selama ini sering terjadi *deadlock* dalam pembahasan antara Bagian Organisasi Sekretariat Daerah dengan Perangkat Daerah.

Dalam Kebijakan tersebut dipaparkan mengenai Program, Kegiatan dan Sub Kegiatan yang harus dilaksanakan setiap Perangkat Daerah berdasarkan Rumpun Urusannya masing-masing, akan tetapi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang peneliti menemukan bahwa peraturan tersebut berbeda dengan peraturan yang selama ini sudah berjalan. Misalnya Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang selama ini tidak melaksanakan kegiatan Pengelolaan Persampahan karena memang sudah menjadi ranah Kegiatan dari Dinas Lingkungan Hidup.

#### 1. Kepentingan yang Mempengaruhi

Kepentingan yang mempengaruhi dalam pelaksanaan Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang yaitu pelaksanaan kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi tersebut adalah beriringan dengan momentum Kepala Daerah terpilih melantik Pejabat Struktural baik Eseon II, Eselon III dan Eselon IV. Aturan yang dimaksud adalah Pasal 162 ayat 3 Undang-Undang Nomor 10 tahun 2016 tentang Pemilihan Kepala Daerah. Dalam Pasal 162 ayat 3 UU Pilkada dinyatakan, gubernur, bupati, atau wali kota yang akan melakukan pergantian pejabat di lingkungan pemerintah daerah provinsi atau kabupaten atau kota dalam jangka waktu 6 bulan terhitung sejak tanggal pelantikan harus mendapat persetujuan tertulis Menteri Dalam Negeri. Bupati Bandung mengalami keterlambatan pelantikan yang seharusnya dilantik pada bulan Februari 2021 oleh Kementerian Dalam Negeri mengalami penundaan pelantikan. Hal ini dikarenakan Pasangan Calon lain melakukan gugatan. Sehingga pelantikan Bupati dapat dilakukan setelah gugatan di pengadilan dimenangkan Pasangan Calon terpilih pada bulan April 2021.

Bupati dan Wakil Bupati Bandung dapat dilantik pada bulan April 2021, sehingga Bupati Bandung dapat melakukan pergantian Jabatan Struktural 6 bulan kemudian yaitu pada akhir Oktober 2021 berbarengan dengan proses Penyederhanaan Struktur Organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang. Hal ini menjadikan Implementasi Penyederhanaan Struktur Organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang harus sangat hati-hati. Sehingga Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang harus dapat mengakomodir kepentingan Kepala Daerah.



Peneliti menemukan juga fakta dilapangan, adanya penolakan pengurangan jumlah Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD). Selama ini terdapat 18 UPTD di Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang terdiri dari 10 UPTD Sarana Prasarana Jalan berbasis kewilayahan, 4 UPTD Daerah Aliran Sungai berbasis kewilayahan, 1 UPTD Laboratorium, 1 UPTD Peralatan dan Perbengkelan, 1 UPTD Produksi Campuran Aspal dan 1 UPTD Penerangan Jalan Umum.

Dengan dilakukannya Penyederhanaan Struktur Organisasi Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang yang mengadopsi Program, Kegiatan dan SubKegiatan berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 90 Tahun 2019 maka setiap SubKegiatan pertanggungjawabannya harus berdiri sendiri. Maksudnya setiap kegiatan ataupun subkegiatan tidak boleh dilaksanakan oleh 2 unit kerja. Sedangkan kondisi UPTD di Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang selama ini 1 kegiatan dilaksanakan oleh beberapa UPTD. Seperti yang terjadi pada UPTD Sarana Prasarana Jalan yang terdiri dari 10 UPTD Wilayah dan UPTD Daerah Aliran Sungai yang terdiri dari 4 Wilayah.

Dari kondisi UPTD di Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang tersebut, maka 10 UPTD Sarana Prasarana Jalan direstrukturisasi menjadi 1 UPTD Sarana Prasarana Jalan. Dan 4 UPTD Daerah Aliran Sungai direstrukturisasi menjadi 1 UPTD Daerah Aliran sungai. Keputusan ini menjadikan pihak yang berkepentingan menolak hingga menjadi polemik diinternal Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang. Pihak-pihak yang merasa kepentingannya terganggu terutama mantan kepala uptd melakukan penolakan restrukturisasi UPTD kepada Bagian Organisasi.

Padahal Bagian Organisasi melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) sudah mempersiapkan solusi yaitu segera merotasi Jabatan Struktural Kepala UPTD ke dalam Jabatan Struktural Dinas menjadi Kepala Seksi. Namun mantan Kepala UPTD sebagian besar menolak dan sampai saat ini masih belum ada keputusan lebih lanjutnya langkah apa yang akan dilakukan baik oleh Bagian Organisasi dan BKPSDM.

## 2. Tipe Manfaat yang Diperoleh

Kebijakan yang dibuat oleh pemerintah baik itu program, peraturan, atau perundang-undang sebagai landasan hukumnya harus dapat memberikan hasil yang bermanfaat dan berdampak positif serta dapat merubah kearah yang lebih baik dari hasil pengimplementasiannya. Setiap kebijakan tentunya adalah suatu upaya ataupun usaha dari pemerintah untuk menjadikan sesuatu menjadi lebih baik lagi dan dapat menyelesaikan permasalahan yang ada serta bermanfaat.

Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang sendiri adalah sebuah strategi arah kebijakan yang diambil Pemerintah Kabupaten Bandung untuk mengurangi efek dari penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional yang bersifat mutlak. Dengan dilakukan penataan struktur terlebih dahulu, Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang dapat menentukan jabatan struktural yang akan dihapus tidak termasuk kedalam penyetaraan jabatan.

## 3. Derajat Perubahan yang Diinginkan

Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi menginginkan perubahan yaitu tatakelola keuangan dari Perencanaan, Penatausahaan dan Pertanggungjawaban lebih akuntabel. Pencapaian target kinerja dari kegiatan-kegiatan lebih berdampak. Tidak ada lagi anggaran belanja daerah yang hasilnya tanpa output. Sehingga Kabupaten Bandung



akan lebih baik lagi.

#### 4. Letak Pengambilan Keputusan

Letak pengambilan keputusan pada kebijakan penyederhanaan struktur organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang dapat berjalan dengan baik sebuah implementasi kebijakan. Adapun letak pengambilan keputusan penyederhanaan struktur organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang adalah keputusan pada permasalahan adanya penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional, jika tidak dilakukan keputusan Penyederhanaan Struktur Organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang maka tahun 2022 proses penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional akan mengalami polemik.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, terdapat permasalahan dalam persiapan penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional adanya kebijakan jika nama-nama jabatan yang diusulkan mendapat rekomendasi dalam keadaan kosong maka akan terjadi kekosongan selamanya. Hal tersebut disebabkan dalam pengusulan penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional harus mengirimkan nama jabatan dan data lengkap pemangku jabatan. Jika jabatan struktural yang masuk kedalam kategori disetarakan kosong maka Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang akan kekurangan Jabatan Fungsional. Karena jabatan fungsional hasil penyetaraan jabatan tidak dapat diusulkan kembali pada tahun 2022.

#### 5. Pelaksana Program

Kualitas Implementor dalam suatu kebijakan harus diperhatikan, sebab kemampuan dan skill yang dimiliki implementor menunjang keberhasilan dalam menjalankan kebijakan. Ketika implementor mampu menjalankan tugas-tugasnya secara baik maka implementasi suatu kebijakan juga akan berjalan dengan baik. Selain kemampuan dan pemahaman yang baik terhadap isi kebijakn, komitmen Implementor juga sangat dibutuhkan dalam mematuhi isi kebijakan. Komitmen dari Implementor dalam mematuhi isi atau aturan kebijakan juga diperlukan agar tidak ada penyimpangan terhadap isi kebijakan saat diimplementasikan.

Begitu juga halnya dengan pelaksana dalam Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang. Kemampuan dan komitmen pada Implementor sangat dibutuhkan dalam menjalankan kebijakan tersebut agar mendukung terselenggaranya kebijakan tersebut. Selain pegawai di Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruangada juga petugas di Kantor Sekretariat Daerah yang terlibat dalam Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang. Sehingga untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut membutuhkan kesinergisan antara pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Bagian organisasi dan pegawai di Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang.

Kapabilitas atau kemampuan implementor dalam Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang dapat dilihat dari kemampuan mereka dalam menjalankan tupoksinya yang berkaitan dengan proses implementasi kebijakan tersebut. Adapun tupoksi tersebut telah dijabarkan dalam Peraturan Bupati 99 tahun 2018 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang.



Adapun Implementor yang terkait dalam implementasi kebijakan tersebut adalah Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung. Sedangkan di Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang pada Sub Bagian Program seluruh pegawainya menjadi Implementor dalam kebijakan tersebut.

6. Sumber Daya Yang Dilibatkan.

Pelaksanaan kebijakan akan berjalan dengan baik dan lancar apabila di dalam pelaksanaannya dilakukan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai dan tentunya berkualitas. Dalam pencapaian tersebut tentu membutuhkan SDM yang sesuai dengan kemampuan yang memiliki dan kecukupan untuk menjalankan suatu kebijakan tersebut.

Hasil observasi menunjukkan bahwa, sumber daya, sumber daya manusia untuk merumuskan kebijakan penyederhanaan struktur organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang tidak mencukupi dalam melaksanakan tugas dan fungsi, terutama dalam melakukan evaluasi kelembagaan seluruh perangkat daerah. Meskipun penelitian ini dikhususkan kepada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang namun dalam pelaksanaan perumusannya tidak hanya Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang namun seluruh Perangkat Daerah. Adapun dari hasil observasi Sub Bagian Kelembagaan yang bertanggung jawab melaksanakan penyederhanaan struktur organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang terdiri dari 1 (satu) orang Kepala Sub Bagian Kelembagaan, 2 (dua) orang staf yaitu Analis Kelembagaan dan Analis Jabatan dibantu 1 (satu) orang Tenaga Harian Lepas.

Untuk membantu Subbagian Kelembagaan, Kepala Bagian Organisasi menugaskan seluruh staf setiap Subbagian membantu secara teknis seperti perancangan Bagan Struktur Organisasi dan merancang Perbup Tugas dan Fungsi Perangkat Daerah.

Ada 3 Indikator Dari Dimensi Lingkungan Kebijakan (Context of Policy):

1. Kekuasaan, Kepentingan Dan Strategi Aktor Yang Terlibat

Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang, dimana prosesnya tidak terlepas dari faktor Lingkungan Kebijakan. Adapun faktor lingkungan kebijakan dalam Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang yang akan di analisis oleh peneliti adalah kondisi politik. Adanya keinginan Bupati untuk memangkas jumlah Perangkat Daerah dari 33 menjadi 31 guna mengefisiensi penggunaan anggaran. Efisiensi itu akan digunakan untuk mendukung pelaksanaan Misi Bupati seperti Gaji untuk Guru Ngaji.

Namun hal ini tidak menjadi tekanan karena Sekretaris Daerah siap melaksanakan Misi Bupati tanpa mengurangi jumlah Perangkat Daerah. Peneliti berasumsi bahwa tekanan kondisi politik ada hanya kepada Sekretariat Daerah selaku pemegang kewenangan pelaksanaan restrukturisasi Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang. Kepala Daerah menjalankan fungsinya dengan sangat baik yakni memberikan arahan kepada *Leading Sector*-nya agar kebijakan tetap sasaran dan efektif.

2. Karakteristik Lembaga dan Rezim yang Berkuasa

Karakteristik lembaga dan penguasa yang baik untuk pelaksanaan penyederhanaan struktur organisasi di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang tidak hanya membutuhkan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah saja tetapi seluruh lembaga



yang termasuk dalam Tim Anggaran Pemerintah Daerah yang dipimpin langsung oleh Sekretaris Daerah. Bagian Organisasi sebagai perumus kebijakan penyederhanaan struktur organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang tidak dapat mengambil keputusan hanya dari lingkup kelembagaannya saja. Namun butuh masukan dan informasi strategis dari bidang keuangan yaitu BKAD, bidang SDM yaitu BKPSDM serta keabsahan regulasi eksisting dari Bagian Hukum. Dan kolaborasi ini sangat sedikit menjadi dorongan kepada Bagian Organisasi.

### 3. Tingkat Kepatuhan dan Adanya Respon Dari Pelaksana

Hal ini juga bagian penting dari proses implementasi suatu kebijakan, dimana tingkat kepatuhan dan adanya respon dari pelaksana kebijakan merupakan aksi nyata dari pelaksana untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam pengimplementasian penyederhanaan struktur organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang. ini agar dapat terlaksana dengan baik, secara optimal dan berdaya guna bagi masyarakat yang membutuhkan.

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, untuk melihat implementasi kebijakan penyederhanaan struktur organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Bandung telah terimplementasi dengan baik atau belum, ditunjukkan pada tabel berikut yang merupakan secara keseluruhan hasil dari penelitian ini.

Tabel. 1 Matrik Temuan Hasil Penelitian Dilapangan

Dimensi	Indikator	Temuan Dilapangan	Keterangan
Isi Kebijakan (Content of Policy)	Kepentingan yang mempengaruhi	Di dalam kepentingan yang mempengaruhi terdapat mantan kepala upkd Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang yang terdampak dalam penyederhaan menolak dirotasi ke dalam jabatan struktural lainnya.	Belum terimplementasi dengan baik
	Tipe manfaat yang diperoleh	Manfaat yang diperoleh Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang agar mengurangi dampak negatif dari penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional.	Terimplementasi dengan baik
	Derajat perubahan yang diinginkan	Terkait derajat perubahan yang diinginkan yaitu tatakelola keuangan dari Perencanaan, Penatausahaan dan Pertanggungjawaban di Dinas Pekerjaan Umum	Terimplementasi dengan baik



Dimensi	Indikator	Temuan Dilapangan	Keterangan
		dan Tata Ruang lebih akuntabel serta bersih dari hasil pemeriksaan.	
	Letak pengambilan keputusan	Bahwa Kepala Bagian Organisasi meskipun agak terlambat dalam pengambilan keputusan merestrukturisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang namun dampaknya proses penyetaraan Jabatan Struktural Ke dalam Jabatan Fungsional akan lebih mudah dalam menentukan JF yang sesuai dengan Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang.	Terimplementasi dengan baik
	Pelaksana Program	Leading sektor pelaksanaan penyederhanaan struktur organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang adalah Bagian Organisasi dengan persetujuan TAPD.	Terimplementasi dengan baik
	Sumber daya yang digunakan	Sumber daya manusia pada Bagian Organisasi yang dimaksimalkan dalam pelaksanaan kebijakan ini, terdiri dari 1 (satu) orang Kepala Sub Bagian Kelembagaan, 2 (dua) orang staf yaitu Analis Kelembagaan dan Analis Jabatan dibantu 1 (satu) orang Tenaga Harian Lepas.	Terimplementasi dengan baik



Dimensi	Indikator	Temuan Dilapangan	Keterangan
Lingkungan Kebijakan (Context of Policy)	Kekuasaan, Kepentingan Dan Strategi Aktor Yang Terlibat	Meskipun Kepala Daerah sangat mendukung kepada Bagian Organisasi dalam implementasi kebijakan ini namun masih adanya penolakan dari pihak-pihak yang terdampak dari penyederhanaan struktur organisasi.	Belum terimplementasi dengan baik
	Karakteristik Lembaga dan Rezim yang Berkuasa	Karakteristik lembaga dan penguasa yang baik untuk pelaksanaan penyederhanaan struktur organisasi di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang tidak hanya membutuhkan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah. Dukungan strategis dari BKAD dan BKPSDM terutama komitmen pimpinan yang berkuasa kurang memberikan efek positif.	Terimplementasi dengan baik
	Tingkat Kepatuhan dan Adanya Respon Dari Pelaksana	Tingkat kepatuhan yang memberi respon tidak baik hanya dari sebagian besar Kepala UPTD yang terdampak oleh penyederhanaan struktur organisasi.	Belum terimplementasi dengan baik
	Tingkat Kepatuhan dan Adanya Respon Dari Pelaksana	Tingkat kepatuhan yang memberi respon tidak baik hanya dari sebagian besar Kepala UPTD yang terdampak oleh penyederhanaan struktur organisasi.	Belum terimplementasi dengan baik

Berdasarkan penjelasan Matriks Temuan Hasil Penelitian di Lapangan, menunjukkan bahwa permasalahan yang memiliki dampak pada implementasi kebijakan adalah Kepentingan Yang Memengaruhi dan Kekuasaan, Kepentingan Dan Strategi Aktor Yang Terlibat. Selanjutnya peneliti akan menggunakan SWOT sebagai salah satu alat untuk menentukan langkah-langkah/strategi dalam mengimplementasikan kebijakan



penyederhanaan struktur organisasi di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang, berikut merupakan penyajian Matriks Analisis SWOT.

Tabel. 2 Analisis SWOT

Faktor Internal	<p><b>Strength (S) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perampangan struktur UPTD yang asalnya 10 UPTD Sarana Prasarana Jalan direstrukturisasi menjadi 1 UPTD Sarana Prasarana Jalan dan 4 UPTD Daerah Aliran Sungai direstrukturisasi menjadi 1 UPTD Daerah Aliran sungai.</li> <li>• Bupati Kabupaten Bandung masih mendukung langkah-langkah yang diambil oleh Sekretariat Daerah selama masih dalam koridor-koridor regulasi yang ada</li> </ul>	<p><b>Weaknesses (K)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap kegiatan ataupun subkegiatan tidak boleh dilaksanakan oleh 2 unit kerja</li> <li>• Adanya perbedaan pendapat mengenai tekanan politik antara Kasubag Kelembagaan dengan Sekretariat Daerah</li> </ul>	
Faktor Eksternal	<p><b>Opportunities (O) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya rotasi Jabatan Struktural Kepala UPTD ke dalam Jabatan Struktural Dinas menjadi Kepala Seksi</li> <li>• Kemungkinan adanya promosi jabatan</li> </ul>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak ada jabatan struktural yang terkena dampak penyederhanaan struktur organisasi atau tidak ada Pegawai Negeri Sipil yang tidak mendapat jabatan.</li> <li>• Pegawai Negeri Sipil kepercayaan Bupati akan mendapatkan jabatan-jabatan strategis</li> </ul>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala UPTD yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi akan menerima promosi jabatan</li> </ul>
	<p><b>Threats (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya ketidakpatuhan kepala UPTD</li> <li>• Adanya penolakan pengurangan jumlah Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD)</li> </ul>	<p><b>Strategi ST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemberian status <i>non-job</i> pada Pegawai Negeri Sipil yang menolak penyederhanaan struktur organisasi</li> </ul>	<p><b>Strategi WT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan konsultasi dengan Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Pusat (Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negera</li> </ul>

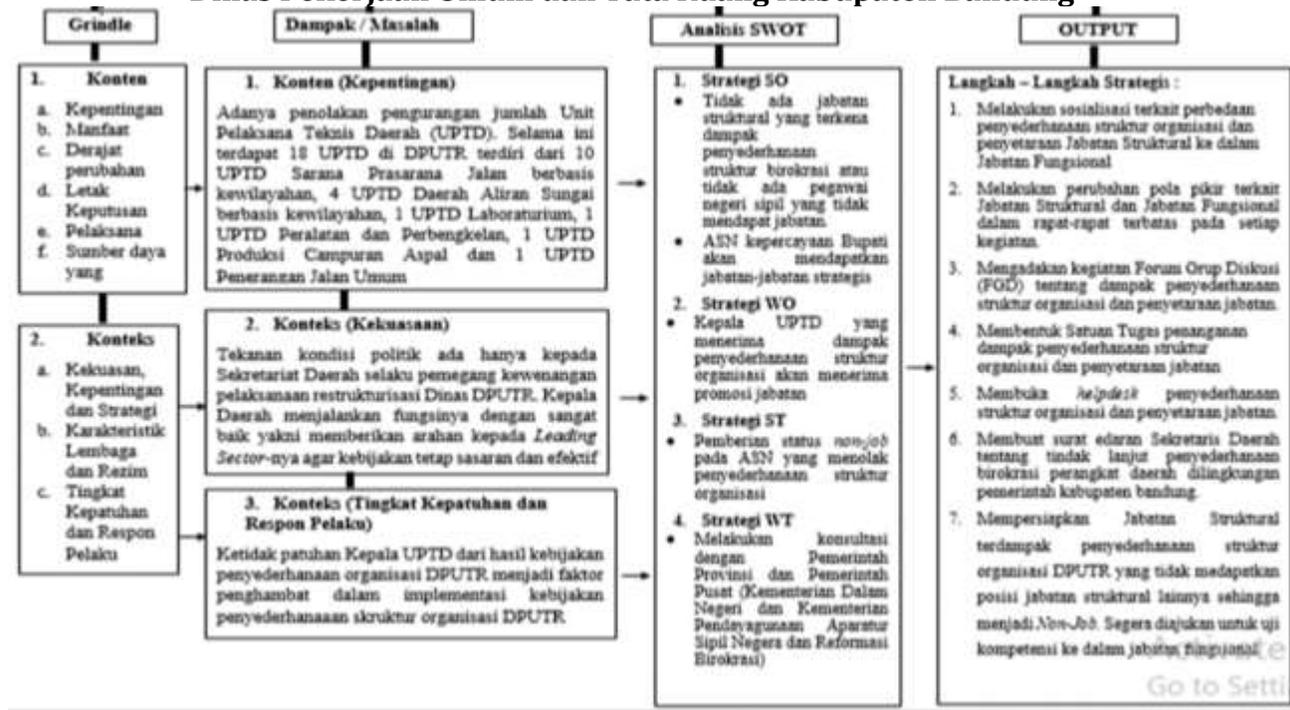


		dan Reformasi Birokrasi)
<p><b>Threats (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya ketidakpatuhan kepala UPTD</li> <li>• Adanya penolakan pengurangan jumlah Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD)</li> </ul>	<p><b>Strategi ST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemberian status <i>non-job</i> pada Pegawai Negeri Sipil yang menolak penyederhanaan struktur organisasi</li> </ul>	<p><b>Strategi WT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan konsultasi dengan Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Pusat (Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negera dan Reformasi Birokrasi)</li> </ul>

(Sumber: Diolah oleh peneliti)

Setelah melakukan analisis SWOT terkait implementasi kebijakan penyederhanaan struktur organisasi di DPUTR, langkah selanjutnya yang diambil oleh peneliti adalah menentukan strategi dan solusi permasalahan implementasi kebijakan penyederhanaan struktur organisasi di DPUTR. Berikut merupakan gambar strategi dan solusi permasalahan implementasi kebijakan penyederhanaan struktur organisasi di DPUTR:

**Gambar. 2 Strategi Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Bandung**





## DISKUSI

No	Peran	Respon
1	Peneliti	Begini pak sebelumnya ada yang ingin saya tanyakan apakah ada peraturan yang diatur oleh pusat mengenai kebijakan restrukturisasi kelembagaan pada tahun 2021? Jika tidak ada, apakah ada bentuk kebijakan lain yang mengatur mengenai kebijakan restruktur organisasi di Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang?
	Sekretaris Dinas PUTR	Untuk struktur organisasi sendiri itu sebetulnya ada instansi vertikalnya yaitu Kementerian Pekerjaan Umum. Struktur organisasi pasti kiblatnya itu ke Kementerian Pekerjaan Umum., karena merupakan instansi vertikal kami. Namun ada perbedaan dari sisi urusan-urusan pemerintahan antara pusat dan daerah sehingga meskipun strukturnya mengikuti atau mengadopsi Kementerian Pekerjaan Umum, namun secara rumpun urusan tetap berpedoman kepada PP 18 tahun 2016 dan tidak ada peraturan yang lebih baru lagi dari PP 18 tahun 2016 ini terkait perangkat daerah yang mana urusan Pekerjaan Umum itu menjadi urusan wajib
2	Peneliti	Kalau memang adanya seperti itu apakah PP 18 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara 17 itu sudah cukup kuat untuk mengatur kebijakan restrukturisasi organisasi di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata RuangPak?
	Sekretaris Dinas PUTR	Tentu cukup menjadi dasar ya PP 18 tahun 2016 ini. Namun kami mengikuti juga tentunya bagian organisasi antara struktur organisasi saat ini lebih mengedepankan tata kelola keuangan yang baik yang mana telah hadir, telah terbit Peraturan Menteri Dalam Negeri 90 tahun 2019, yang mana kode rekening anggaran kegiatan itu sudah <i>given</i> dari pusat, sudah tidak ada lagi kode rekening lain-lainnya. Jadi semua sudah terkunci kode rekeningnya. Maka struktur organisasi harus menyesuaikan dengan kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan oleh jadi yang saya rasakan pandangan saya bahwa bagian organisasi itu cukup bijak dalam melaksanakan strategi ini. Melaksanakan struktur organisasi berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri 90 tahun 2019 tanpa melepaskan rambu-rambu yang ada di PP 18 2016.
3	Peneliti	Apa saja kekurangan aturan yang sudah ada?
	Sekretaris Dinas PUTR	Ya kekurangannya dalam restrukturisasi ini tidak adanya petunjuk baku yang terkait struktur organisasi seperti apa yang kompatibelnya dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri 90 2019. Jadi tetap kita menggunakan PP 18 tahun 2016
4	Peneliti	Apakah pemerintah daerah menyediakan anggaran untuk melakukan penyederhanaan struktur organisasi?
	Sekretaris Dinas	Anggarannya ada di bagian organisasi di setda sebetulnya kami



No	Peran	Respon
	PUTR	itu terima jadi namun tetap membuka ruang untuk koordinasi negosiasi agar lebih sesuai dengan yang kami butuhkan
5	Peneliti	Apakah pendanaan tersebut melibatkan pihak luar?
	Sekretaris Dinas PUTR	Tidak dikami pendanaan
6	Peneliti	Jika kebijakan restrukturisasi organisasi di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruangdibuat, apakah kebijakan tersebut dapat memberi manfaat kepada Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang?
	Sekretaris Dinas PUTR	Manfaatnya untuk kami tidak adanya silang program kegiatan ya yang tadinya kegiatannya di PJU di Dinas Perhubungan berpindah ke yang tadinya pengelolaan sampah itu ada di dinas lingkungan hidup beralih ke yang tadinya sistem pengelolaan air minum dan sistem pengolahan air limbah adanya di dinas Perumahan dan permukiman berpindah ke selama ini berjalan selama parsial. Jadi maksudnya parsial itu kegiatan yang ada di dinas awal tapi pertanggungjawaban keuangannya ada di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang. Nah ini sangat riskan ya dalam pemeriksaan anggaran dan pemeriksaan kinerja kegiatan, maka dengan nanti hadirnya peraturan tentang restrukturisasi ini, hal ini sudah tidak akan terjadi. Jadi semuanya kegiatannya ada di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang, anggarannya ada di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang, pertanggungjawabannya ada di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang, asetnya juga dipindahkan ke Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang. Namun ada yang membuat kami resah juga ya akan menjadi perangkat daerah yang gemuk, yang tadinya cuman lima bidang bisa menjadi tujuh bidang dan ini memungkinkan sekali menjadi dua perangkat daerah Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang ini. Misalnya dinas pekerjaan umum dan dinas tata ruang itu mungkin lebih baik seperti itu. Saran ini pernah kami sampaikan, namun bagian organisasi akan lebih dalam mempertimbangkannya dan sepertinya itu tidak akan terealisasi karena keterbatasan waktu juga
7	Peneliti	Jika kebijakan restrukturisasi organisasi di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruangdibuat, apakah kebijakan tersebut dapat pula memperbaiki sistem kerja?
	Sekretaris Dinas PUTR	Ini akan cukup berubah, meskipun tidak total karena pertama ada SDM baru pindahan dari perangkat daerah yang kegiatannya berpindah kepada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang. Kemudian ada aset-aset yang baru dan tentunya sistem kerja ini akan berubah seiring dengan lebih kompleksnya lagi struktur yang ada di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang. Namun gambaran sistem kerjanya masih dalam penggodokan bagian



No	Peran	Respon
		organisasi dan tim dari Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang sendiri dan belum keluar juga peraturan dari Kementerian pendayagunaan Aparatur Sipil Negara terkait dengan sistem kerja hasil dari penyetaraan jabatan
8	Peneliti	Jika kebijakan restrukturisasi organisasi di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang dibuat, apakah kebijakan tersebut dapat mengamankan pertanggungjawaban keuangan diakhir periode anggaran?
	Sekretaris Dinas PUTR	Anggaran ini atau laporan keuangan ini menjadi fokus kami dalam melaksanakan restrukturisasi dan saya percaya 99% pertanggungjawaban ini akan baik sehingga Kabupaten Bandung masih mendapat predikat WTP
9	Peneliti	Siapa saja yang terlibat dalam proses restrukturisasi organisasi di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang?
	Sekretaris Dinas PUTR	Mulai dari Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Bidang, Kasubag Program, Kasubbag Kepegawaian dan staf-staf yang kami anggap berpengalaman
10	Peneliti	Apa saja kemungkinan hambatan yang terjadi saat membuat kebijakan penyederhanaan struktur organisasi di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang ?
	Sekretaris Dinas PUTR	Hambatan mungkin saat membuat kebijakan ini kami dari Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang hanya terbebani oleh lebih banyaknya kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang. Hambatannya dari sisi pembentukan struktur organisasi tentu saja, kami melihat apakah struktur ini tidak jauh berbeda dengan instansi vertikal lainnya.
11	Peneliti	Bagaimana mengatasi hambatan yang akan terjadi dalam membuat kebijakan penyederhanaan struktur organisasi di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang?
	Sekretaris Dinas PUTR	Tentu saja kami melakukan koordinasi kepada instansi vertikal, kepada Sekda dan kepada para akademisi meskipun ada yang formal dan nonformal, kami lakukan dan masukan-masukan ini kami sampaikan juga ke bagian organisasi yang menurut kami baik untuk dilaksanakan Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang kami dukung
12	Peneliti	Apakah dalam perumusan kebijakan restrukturisasi organisasi di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang ada intervensi dari Kepala Daerah?
	Sekretaris Dinas PUTR	Tidak ada. kepala daerah, Pak Bupati justru mendukung apapun langkah yang kami ambil selama masih dalam koridor-koridor regulasi yang ada. Jadi tidak ada intervensi dari kepala daerah justru kami didukung. Saat inilah kami melakukan perbaikan
13	Peneliti	Strategi atau langkah seperti apa untuk memberikan solusi atas



No	Peran	Respon
		intervensi Kepala Daerah agar kebijakan yang diputuskan tetap sesuai dengan peraturan perundang-undangan?
	Sekretaris Dinas PUTR	Tidak ada
14	Peneliti	Apa saja respon dari para pelaksana kebijakan restrukturisasi organisasi terhadap kebijakan restrukturisasi organisasi di Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang, apakah cenderung patuh atau tidak?
	Sekretaris Dinas PUTR	Pertama ada anggapan karena bertambah kegiatan itu, maka beban kerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang akan meningkat. Ini yang dihasilkan oleh kawan-kawan namun solusinya sudah ada ternyata ketika urusan itu berpindah atau kegiatan itu berpindah ke kami, ternyata SDMnya, asetnya, anggarannya juga ikut berpindah. Jadi tidak menyedot tenaga juga dari kami, dari tinggal nanti sistem kerja dan koordinasi yang harus dibangun yang nanti akan bergabung atau akan datang elemen-elemen dari luar ini yang akan tampil bangun ke depan sistem kerja yang berintegritas dan gotong-royong dan tentunya harus bedas

## KESIMPULAN

1. Implementasi Penyederhanaan Struktur Organisasi di DPUTR Kabupaten Bandung merupakan bagian dari kebijakan penyederhanaan birokrasi ditujukan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, *agile*, dan efektif dalam memberikan pelayanan publik. Melalui penyusunan strategi implementasi kebijakan penyederhanaan struktur organisasi dapat memberikan kemudahan dalam menentukan Jabatan Fungsional dampak penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional, kepastian dalam jenjang karier Jabatan Fungsional hasil penyetaraan jabatan dan kejelasan pengelolaan kegiatan dan/atau subkegiatan dalam pelaksanaan Sistem Informasi Perencanaan dan Pembangunan Daerah (SIPD) yang diwajibkan digunakan pada tahun 2022 oleh Kementerian Dalam Negeri. Selanjutnya implementasi kebijakan penyederhanaan struktur organisasi DPUTR dilakukan dengan cermat serta diikuti dengan mitigasi segala resiko yang dapat timbul sebagai konsekuensi dari perubahan yang dilakukan terutama pertanggungjawaban keuangan pada perangkat daerah.
2. Penelitian Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi di DPUTR Kabupaten Bandung ini berangkat dari adanya berbagai permasalahan yang dihadapi dalam agenda reformasi birokrasi pemerintahan di Indonesia khususnya birokrasi pemerintahan daerah yang diselenggarakan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung. Pada prinsipnya kebijakan penyederhanaan birokrasi dilakukan melalui 3 (tiga) proses tahapan yaitu penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja. Sehubungan dengan hal tersebut, penyederhanaan birokrasi perlu dilakukan secara cermat dengan



memperhatikan beberapa faktor penghambat yang menentukan keberhasilan kebijakan penyederhanaan birokrasi, antara lain:

1. Penyederhanaan birokrasi tidak dapat menjamin bahwa seluruh tugas dan fungsi Pegawai Negeri Sipil berjalan dengan maksimal karena regulasi penyetaraan jabatan tidak didukung dengan perubahan regulasi tentang sistem kerja.
2. Proses transisi dari pola pikir jabatan struktural menjadi jabatan fungsional harus dipersiapkan dengan cermat agar tidak ada proses bisnis yang berhenti atau terhambatnya pelayanan pemerintahan.
3. Penyederhanaan birokrasi dapat merugikan aparatur sipil negara baik dalam penghasilan karena belum semua jabatan fungsional sudah ada Keputusan Presiden terkait tunjangan jabatannya.
3. Menyusun strategi berupa langkah-langkah atau mekanisme penyelesaian permasalahan implementasi kebijakan penyederhanaan struktur organisasi di DPUTR Kabupaten Bandung. Pembentukan Struktur Organisasi DPUTR ini diupayakan selalu merujuk pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 90 Tahun 2019. Dengan berpedoman kepada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 90 Tahun 2019 maka dampak-dampak dari Penyederhanaan Birokrasi yang terdiri dari penyederhanaan struktur organisasi DPUTR dan penyetaraan jabatan DPUTR akan diminimalisasi dengan langkah-langkah sebagai berikut :
  - a) Melakukan sosialisasi terkait perbedaan penyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan Jabatan Struktural ke dalam Jabatan Fungsional. Serta Bimtek tentang perbedaan budaya kerja dan sistem kerja antara Jabatan Struktural, Jabatan Fungsional hasil penyetaraan jabatan dan Jabatan Fungsional murni atau bukan hasil penyetaraan jabatan yang sudah ada sebelumnya.
  - b) Mengadakan kegiatan Forum Grup Diskusi (FGD) tentang dampak penyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan.
  - c) Membentuk Satuan Tugas penanganan dampak penyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan.
  - d) Membuka *helpdesk* penyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan.
  - e) Membuat surat edaran Sekretaris Daerah tentang tindak lanjut penyederhanaan birokrasi perangkat daerah dilingkungan pemerintah kabupaten bandung.
  - f) Segera membuka kegiatan uji kompetensi ke dalam jabatan fungsional melalui BKPSDM.

### Rekomendasi

1. Peraturan pelaksana dalam bentuk Peraturan Bupati (Perbup) terkait kedudukan dan susunan organisasi perangkat daerah dan tugas, fungsi serta tata kerja organisasi perangkat daerah perlu segera dirancang untuk memperlancar pelaksanaan Peraturan Daerah tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.
2. Pembentukan Penyederhanaan Struktur Perangkat Daerah ini bertepatan dengan momentum pembahasan dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah



(RPJMD) Kabupaten Bandung Tahun 2021-2026 dan Pembahasan APBD Kabupaten Bandung Tahun Anggaran 2022. Jika hasil evaluasi kelembagaan pembentukan dan susunan perangkat daerah telah dibahas dan disetujui, maka struktur organisasi perangkat daerah hasil evaluasi Penyederhanaan Struktur Organisasi diharapkan dapat efektif diimplementasikan di Tahun Anggaran 2022 bersamaan dengan mengimplementasikan RPJMD Kabupaten Bandung Tahun 2021-2026 dan APBD Kabupaten Bandung Tahun Anggaran 2022.

3. Koordinasi dan konsolidasi diupayakan harus terus dilakukan antara berbagai perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung termasuk dengan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dalam rangka konsultasi pembentukan dan susunan organisasi perangkat daerah. Selain itu, kebijakan alokasi anggaran dalam rangka pembentukan dan susunan perangkat daerah baru hasil penyederhanaan struktur organisasi harus terus diupayakan untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan daerah yang efektif dan efisien guna meningkatkan kinerja pemerintahan dan pelayanan publik.

#### **PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS**

Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis berjudul "Strategi Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Bandung"

Meski demikian, Peneliti menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari hasil yang sempurna. Hal ini tentunya disebabkan oleh keterbatasan kemampuan yang dimiliki peneliti. Oleh karena itu, peneliti terbuka untuk menerima saran dan kritik untuk penyempurnaan Tesis ini. Peneliti mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini hingga dapat terselesaikan. Di antaranya meliputi:

1. Dr. Joni Dawud, D.E.A, selaku Ketua Direktur Politeknik STIA LAN Bandung yang telah menyediakan berbagai fasilitas pembelajaran guna mendukung semua proses pembelajaran selama kurang lebih 2 tahun;
2. Ketua Prodi Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Dr. Teni Listiani, S.E., M.M, ata arahan, fasilitas dan bimbingan kepada peneliti;
3. Dr. Hendrikus T. Gedeona, S.I.P., M.Si dan Dr. Nita Nurliawati, S.Sos., M.Si sebagai pembimbing atas segala saran, bimbingan dan nasihatnya selama penelitian berlangsung dan selama penelitian Tesis ini;
4. Prof. Deddy Mulyadi, Drs. M,Si Dosen Penasihat Akademik yang telah memberikan arahan, nasihat dan masukan selama penelitian Tesis ini;
5. Seluruh Dosen dan Staf Administrasi Politeknik STIA LAN Bandung yang telah membantu selama di Politeknik STIA LAN Bandung;
6. Oma, Umi dan seluruh keluarga yang tidak henti-hentinya mendoakan serta mendukung dimanapun Peneliti berada, terspesial untuk suami dan dua buah hatiku (Drg. Donny Eldo, SKG., Daniella Adzkiya Dentissa Eldo dan Daisha Asla Shaqueena Eldo) yang tidak pernah lelah mendukung dan menunggu Penelitian tesis ini;
7. Keluarga Besar Bagian Organisasi - SETDA Kabupaten Bandung dan Seluruh



teman-teman seperjuangan Magister Terapan Angkatan 2018 yang telah memberikan support terhadap selama penelitian tesis ini; dan  
Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak khususnya Pemerintah Kabupaten Bandung.

#### DAFTAR REFERENSI

- [1] Daft, R. L. (2008). *Organizations Theory And Design*. (J. W. Calhoun, Ed.), South-Western, Cengage Learning (10th ed., Vol. 29). Ohio: Joe Sabatino. <https://doi.org/10.2307/2392948>
- [2] Hardiansyah. (2017). *Manajemen Pelayanan Dan Pengembangan Organisasi Publik*. Gava Media. Yogyakarta.
- [3] Robbins, S. P. (1990). *Organization theory : structure, design, and applications*. (M. Wilson, Ed.) (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- [4] Wageeh, N. A. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p296>
- [5] Agustino, L. (2016). *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- [6] Dwijowijoto, R. N. (2003). *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- [7] Irian, Y. B. (2011). *Kebijakan Pembaruan Pendidikan*. Jakarta: Raja Wali Pers.
- [8] Makmun, A. S. (1999). *Pemberdayaan Sistem Perencanaan Dan Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Kearah Peningkatan Kualitas Kinerja Pendidikan Yang Diharapkan*. Bandung: Depdikbud.
- [9] Robbins, S. P. (1994). *Teori Organisasi*. Jakarta: Arcan.
- [10] Sagala, S. (2013). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- [11] Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- [12] Thoha, M. (2005). *Perilaku Organisasi: Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.



**HALAMAN INI SENGAJA DI KOSONGKAN**