

**EFISIENSI STRUKTUR ORGANISASI SETWAN, INSPEKTORAT, BAPPEDA,
DAN BAPEMAS PEMERINTAH KABUPATEN PROBOLINGGO**

**ORGANIZATION STRUCTURE EFFICIENCY OF SECRETARIAT OF DPRD,
INSPEKTORAT, LOCAL DEVELOPMENT PLANNING AGENCY, SOCIETY
EMPOWERING AGENCY IN PROBOLINGGO RESIDENT**

Herukmi Septa Rinawati

Peneliti Bidang Sumber Daya Manusia Balitbang Provinsi Jawa Timur
Jl. Gayung Kebonsari No. 56 Surabaya Telpn. 031-8290738
Email : septa27@yahoo.com

Diterima : 29 April 2014; dirivisi : 18 November 2014; disetujui : 26 November 2014

ABSTRAK

Penelitian tentang efisiensi struktur organisasi Setwan, Inspektorat, Bappeda, dan Bapemas di lingkungan Pemerintah Kabupaten Probolinggo dilakukan untuk menjadikannya sebagai dasar, barometer, sekaligus arahan dalam menyusun materi peraturan perundang-undangan, salah satunya adalah peraturan daerah. Adapun tujuannya adalah mengkaji ulang urusan, tugas pokok, serta fungsi SKPD, sehingga memudahkan membentuk struktur organisasi perangkat daerah yang sesuai untuk Kabupaten Probolinggo. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang dibantu dengan data-data kuantitatif, hasil penelitian menunjukkan bahwa Sekretariat DPRD, Inspektorat, dan Badan Pemberdayaan Masyarakat, Pemerintah Kabupaten Probolinggo sudah efisien, sementara Badan Perencanaan Pembangunan Daerah cukup efisien. Secara umum, ada kelemahan pada indikator nomenklatur, yaitu memiliki indikasi tumpang tindih atau duplikasi tugas dan fungsi antara unit satu dengan unit organisasi lain, serta jabatan-jabatan fungsional belum memenuhi kebutuhan dan penempatannya belum mendukung efisiensi dan efektivitas tugas operasional unit. Pengisian dan pembentukan pembidangan atau bagian dan sub bidang/bagian pada tiap-tiap struktur organisasi perlu dievaluasi dan direvisi untuk menampung aspek-aspek yang belum tertampung, misalnya aspek kelitbang.

Kata kunci: *Evaluasi, Setwan DPRD, Inspektorat, Bappeda, Bapemas*

ABSTRACT

The research concerning efficiency of organization structure of Setwan, Inspectorat, Bappeda, and Bapemas in Probolinggo Resident is done to be basic and barometer in material arrange of local government law. And the goal of the study is to review the main task of SKPD function in order to establish easily appropriate organization structure in Probolinggo Resident. By using qualitative method showed that secretariat of local people's representative, inspectorate, and people's empowering agency were efficient. While planning bureau were enough efficient. But all of them have weakness on nomenclature overlapping and lack of functional.human resources. Establishing of sub division on each organization structure need revition and evaluation in order to patch another aspect which no patched yet. For example research and development aspect.

Keyword: *evaluation, secretariat of DPRD, local development planning agency, society empowering agency*

PENDAHULUAN

Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan dengan sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Perkataan dikoordinasikan dengan sadar mengandung pengertian “manajemen”; kesatuan sosial berarti bahwa unit itu terdiri atas kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain. Pola interaksi di dalam sebuah organisasi tidak begitu saja timbul, melainkan telah didesain lebih dahulu. Karena organisasi merupakan kesatuan sosial, pola interaksi para anggotanya harus di seimbangkan dan diselaraskan untuk meminimalkan kelebihan (*redundancy*) dan juga untuk memastikan bahwa tugas-tugas yang kritis telah diselesaikan. Definisi dimuka mengasumsikan secara eksplisit kebutuhan mengkoordinasikan pola interaksi manusia (Robbins, 1994).

Secara garis besar, struktur organisasi ditentukan oleh dua hal, yakni konteks dan aspek penataan struktur. Konteks penataan struktur terdiri atas analisis lingkungan eksternal organisasi (peraturan perundangan, masyarakat lokal, nasional, dan global), teknologi, ukuran organisasi, dan strategi, sedangkan aspek penataan struktur organisasi terdiri atas pembagian kerja, pengelompokan kerja, dan mekanisme koordinasi, dan uraian pekerjaan. Dari berbagai elemen tersebut, terbentuklah struktur organisasi yang beraneka ragam. Karena konsisten dengan konsep pengelompokan kerja, jenis struktur organisasi merujuk pada pengelompokan kerja lini dan staf serta pengelompokan berdasarkan lima bagian organisasi. (Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan LAN, 2011).

Dalam kurun waktu relatif lama, yaitu sejak diterbitkannya Keputusan Presiden No. 44 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Organisasi Departemen sampai diterbitkannya PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, bahkan sampai saat ini, kelembagaan instansi pemerintah belum pernah secara sungguh-sungguh dan menyeluruh dievaluasi. Padahal, berdasarkan Instruksi Presiden No. 13 Tahun 1998 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Evaluasi Organisasi Pemerintah, telah diamanatkan agar setiap organisasi pemerintahan melakukan

evaluasi secara terus-menerus, sedikitnya sekali dalam satu tahun. Evaluasi kelembagaan pemerintahan perlu dilakukan karena adanya beragam tuntutan dan tuntutan perubahan.

Tuntutan kebutuhan adalah perlunya memperluas cakupan layanan, peningkatan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas, tuntutan untuk mengurangi sebanyak mungkin tumpang tindih serta duplikasi tugas dan fungsi. Tuntutan perubahan mencakup perubahan peraturan perundang-undangan, perubahan visi dan misi organisasi, perubahan lingkungan eksternal, dan bahkan perubahan teknologi (Permen-PAN 67/2011).

Mengantisipasi adanya tuntutan kebutuhan dan tuntutan perubahan tersebut, sebagai langkah awal Pemerintah Kabupaten Probolinggo pada 2013 melakukan evaluasi terhadap lima satuan kerja perangkat daerah (SKPD), yaitu Sekretariat Daerah, Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat, Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah, Dinas Perhubungan, dan Satuan Polisi Pamong Praja (Bagian Organisasi Setkab Probolinggo, 2013). Evaluasi terhadap lima SKPD di lingkungan Kabupaten Probolinggo tersebut menghasilkan temuan bahwa ternyata keberadaan struktur organisasi lima SKPD masih belum sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang ada sebagai dasar pembentukannya.

Oleh sebab itu pada tahun 2014 ini evaluasi lanjutan atas struktur organisasi perangkat daerah SKPD lainnya di lingkungan Kabupaten Probolinggo perlu dilakukan lagi. Dalam hal ini SKPD dimaksud adalah Sekretariat Dewan (Setwan) DPRD, Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda), dan Badan Pemberdayaan Masyarakat (Bapemas). Adapun perumusan masalah dalam evaluasi struktur ini adalah : “Bagaimanakah efisiensi struktur organisasi pada satuan kerja perangkat daerah di Setwan, Inspektorat, Bappeda, dan Bapemas di lingkungan Pemerintah Kabupaten Probolinggo?”

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian dengan pendekatan kualitatif, namun dalam proses pencarian dan pengolahan data dibantu dengan data-data kuantitatif. Sementara itu analisisnya menggunakan analisis deskriptif kualitatif yang mendeskripsikan atau menggambarkan

efisiensi struktur organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Probolinggo.

Adapun data yang diperlukan dalam kajian ini adalah data primer yang sifatnya kuantitatif, yaitu data penilaian responden tentang dimensi-dimensi kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi dari struktur organisasi pemerintahan sesuai dengan Permen-PAN No. 67 Tahun 2011.

Dengan mengacu pada Permen-PAN No. 67 Tahun 2011, untuk mengukur efisiensi struktur organisasi digunakan instrumen berupa daftar pertanyaan berskala Likert dengan empat opsi pilihan jawaban. Penggunaan empat opsi pilihan jawaban ini dimaksudkan untuk menghindari jawaban yang mempunyai kecenderungan atau tendensi di tengah atau netral (cukup). Dengan demikian, pembagian jawaban dan skornya adalah sebagai berikut : Sangat tidak setuju (STS) = 1; Tidak setuju (TS) = 2; Setuju (S) = 3; Sangat setuju = 4.

Selanjutnya, perhitungan nilai akhir skor total menggunakan Kriteria sebagai berikut (Tabel 1).

Tabel 1

Perhitungan Nilai Akhir (Total) dan Interpretasi

Kategori I (Nilai 25 - 49,99)	Organisasi kurang efisien , sehingga secara struktural membutuhkan perbaikan secara intensif
Kategori II (Nilai 50 - 74,99)	Organisasi cukup efisien , secara struktural membutuhkan penyesuaian secara bertahap
Kategori III (Nilai 75 - 100)	Organisasi sudah efisien , tetapi secara struktural membutuhkan penyempurnaan <i>up-dating</i> dengan Lingkungan eksternal

Sumber : PermenPAN 67/2011

Daftar pertanyaan dengan empat opsi pilihan jawaban tersebut berisi 17 pernyataan yang diikuti oleh opsi STS, TS, S, dan SS.

Selanjutnya, data-data yang terkumpul dianalisis dengan analisis pembobotan dan analisis deskriptif kualitatif. Dalam analisis deskriptif kualitatif dilihat kecenderungan pengelompokan ke dalam poin-poin penting sesuai dengan standar peraturan perundang-undangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setwan DPRD

Sekretariat DPRD Kabupaten Probolinggo secara rinci berdasarkan kompleksitasnya, yang ditandai dengan hierarki kewenangan yang ketat, rata-rata mendapatkan nilai 3,08. Hal ini berarti bahwa kompleksitas hierarki kewenangan yang ketat sudah berjalan dengan baik pada lembaga Sekretariat DPRD Kabupaten Probolinggo. Ini artinya bahwa jabatan-jabatan pada setiap tingkatan telah ditetapkan berdasarkan tugas dan fungsi jabatan tingkatan di atasnya. Eselonisasi dan jumlah jabatan pada setiap tingkatan sudah sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan. Namun, ada indikasi bahwa masih terjadi tumpang tindih atau duplikasi tugas dan fungsi antara unit satu dengan unit organisasi lain. Selain itu jabatan-jabatan fungsional belum memenuhi kebutuhan dan penempatannya belum mendukung efisiensi dan efektivitas tugas operasional unit.

Sementara itu dimensi formalisasi dan sentralisasi adalah 2,96 dan ini mendekati 3. Hal ini berarti bahwa penataan organisasi yang dibentuk dengan aturan-aturan baku sudah diterapkan dengan baik. Kewenangan pengambilan keputusan cenderung sudah berada pada pusat kekuasaan. Secara umum, kondisi kelembagaan Sekretariat DPRD Kabupaten Probolinggo sudah efisien. Ini ditunjukkan dengan penilaian dari responden sebanyak 75,541%.

Tabulasi evaluasi kelembagaan Sekretariat DPRD Kabupaten Probolinggo 2014 dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2 Tabulasi Evaluasi Kelembagaan Sesuai Dengan Permen-PAN & RB No. 67 Tahun 2011

SKPD : Setwan DPRD

No.	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS	Jum	Rata2	Nilai	Rata2
1	Susunan/struktur organisasi sudah menyesuaikan dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku	2	6	10	2	20	2.6	5.421	
2	Jabatan-jabatan pada setiap tingkatan ditetapkan berdasarkan tugas dan fungsi jabatan tingkatan di atasnya (manajemen di atasnya)			7	13	20	3.65	7.61	
3	Instansi vertikal atau kantor regional atau unit pelaksana teknis yang dibentuk sudah ditetapkan berdasarkan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku dan secara sinergis mendukung tercapainya tujuan organisasi	1		8		9	2.78	5.796	
4	Nomenklatur unit yang sudah ditentukan memiliki indikasi tumpang tindih atau duplikasi tugas dan fungsi antara satu unit dan unit organisasi lain	2	5	12	1	20	3.3	6.881	
5	Eselonisasi dan jumlah jabatan pada setiap tingkatan sudah sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku	1		18	1	20	2.95	6.151	
6	Jabatan-jabatan fungsional sudah memenuhi kebutuhan dan penempatannya mendukung terhadap efisiensi dan efektifitas tugas operasional unit			8	2	10	3.2	6.672	3.08
7	Pelaksanaan tugas setiap unit kerja dari manajemen tertinggi hingga manajemen menengah ke bawah secara jelas dan tegas dituangkan dalam peraturan tentang organisasi dan tata kerja instansi			14	6	20	3.3	3.44	
8	Mekanisme hubungan antar unit kerja dari manajemen tertinggi hingga manajemen menengah ke bawah secara jelas dan tegas dituangkan dalam peraturan mengenai tata kerja instansi			19	1	20	3.05	3.18	
9	Standarisasi proses kerja dituangkan di dalam peraturan tentang standard operating procedures	1	1	15	2	19	2.95	3.08	
10	Standarisasi pelayanan internal dan eksternal telah dituangkan di dalam peraturan tentang standart pelayanan organisasi	2	5	9	3	19	2.68	2.79	
11	Standarisasi keterampilan kerja ditetapkan berdasarkan standart kompetensi untuk setiap tugas		6	12		18	2.67	2.78	

Rata2 Kompleksitas

12	Organisasi melaksanakan perioritas diklat berbasis kompetensi sebagai langkah untuk mencapai standart kompetensi yang telah ditetapkan		17	2	19	3.11	3.24	2.96	Rata2 Formalisasi
13	Kewenangan pengambilan keputusan untuk setiap tingkat manajemen telah dituangkan dalam peraturan pimpinan instansi pemerintah yang bersangkutan		14	5	19	3.26	4.08		
14	Permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral telah dituangkan dalam keputusan instansi pemerintah guna mencapai kinerja instansi induk		17	2	19	3.11	3.89		
15	Pimpinan instansi hanya membuat keputusan-keputusan strategis	5	2	11	1	19	2.42	3.03	
16	Pendelegasian kewenangan membuat keputusan-keputusan telah diberikan oleh pimpinan instansi kepada pimpinan unit organisasi tingkat menengah	1		18		19	2.89	3.61	
17	Pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas dan fungsi yang bersifat teknis telah diberikan kepada pimpinan unit organisasi tingkat menengah di bawah		17	2	19	3.11	3.89	2.96	Rata2 Sentralisasi
							3.002	75.541	

Interpretasi: Organisasi Sekretariat DPRD Kab. Probolinggo sudah efisien

Inspektorat

Dari hasil penilaian responden terkait dengan lembaga Inspektorat diperoleh hasil bahwa dimensi kompleksitas organisasi yang ditandai dengan hierarki kewenangan yang ketat menunjukkan nilai rata-rata 3. Hal ini berarti bahwa kompleksitas hierarki kewenangan yang ketat sudah berjalan dengan baik, misalnya susunan atau struktur organisasi sudah menyesuaikan dengan ketentuan peraturan perundangan. Jabatan-jabatan pada setiap tingkatan telah ditetapkan berdasarkan tugas dan fungsi jabatan tingkatan. Instansi vertikal atau kantor regional atau unit pelaksana teknis yang dibentuk sudah ditetapkan berdasarkan ketentuan peraturan perundangan dan secara sinergis mendukung tercapainya tujuan organisasi. Eselonisasi dan jumlah jabatan pada setiap tingkatan sudah sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan. Hanya saja jabatan-jabatan fungsional belum memenuhi kebutuhan dan penempatannya

belum mendukung efisiensi dan efektivitas tugas operasional unit.

Sementara itu, nilai rata-rata dimensi formalisasi adalah 3,36. Ini berarti bahwa penataan organisasi sudah dibentuk dengan aturan-aturan yang baku. Aturan-aturan yang terkait dengan standar kerja dan penilaian kinerja telah diterapkan dengan baik. Nilai rata-rata dimensi sentralisasi adalah 3,12. Ini berarti bahwa kewenangan pengambilan keputusan sudah cenderung berada pada pusat kekuasaan. Pendelegasian wewenang sudah berjalan dengan baik. Secara umum kondisi kelembagaannya sudah efisien. Hal ini ditunjukkan dengan penilaian responden dengan persentase 77,365%.

Tabulasi evaluasi kelembagaan Inspektorat Kabupaten Probolinggo 2014 dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3 Tabulasi Evaluasi Kelembagaan Sesuai Dengan Permen-PAN & RB No. 67 Tahun 2011

SKPD : Inspektorat

No	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS	Jum	Rata2	Nilai	Rata2
1	Susunan/struktur organisasi sudah menyesuaikan diri dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku			23	7	30	3.23	6.73	
2	Jabatan-jabatan pada setiap tingkatan ditetapkan berdasarkan tugas dan fungsi jabatan di atasnya (manajemen di atasnya)			22	8	30	3.27	6.81	
3	Instansi vertikal atau kantor regional atau unit pelaksana teknis yang dibentuk sudah ditetapkan berdasarkan ketentuan peraturan perundangan dan secara sinergis mendukung tercapainya tujuan organisasi			22	8	30	3.27	6.81	
4	Nomenklatur unit yang sudah ditentukan memiliki indikasi tumpang tindih atau duplikasi tugas dan fungsi antara unit satu dan unit organisasi lain		14	6	7	27	2.74	5.71	
5	Eselonisasi dan jumlah jabatan pada setiap tingkatan sudah sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan		1	25	3	29	3.07	6.4	
6	Jabatan-jabatan fungsional sudah memenuhi kebutuhan dan penempatannya mendukung efisiensi dan efektivitas tugas operasional unit		15	12		27	2.44	5.09	3 Rata2 Kompleksitas
7	Pelaksanaan tugas setiap unit kerja dari manajemen tertinggi hingga manajemen menengah ke bawah secara jelas dan tegas dituangkan dalam peraturan tentang organisasi dan tata kerja instansi			21	9	30	3.3	3.44	
8	Mekanisme hubungan antar unit kerja dari manajemen tertinggi hingga manajemen menengah ke bawah secara jelas dan tegas dituangkan dalam peraturan mengenai tata kerja instansi			15	15	30	3.5	3.65	
9	Standarisasi proses kerja dituangkan di dalam peraturan tentang <i>standard operating procedures</i>		2	20	6	28	3.14	3.27	
10	Standarisasi pelayanan internal dan eksternal telah dituangkan di dalam peraturan tentang standar pelayanan organisasi			18	10	28	3.36	3.5	
11	Standarisasi keterampilan kerja ditetapkan berdasarkan standar kompetensi untuk setiap tugas			19	8	27	3.3	3.44	

11	Standarisasi keterampilan kerja ditetapkan berdasarkan standar kompetensi untuk setiap tugas	19	8	27	3.3	3.44		
12	Organisasi melaksanakan prioritas diklat berbasis kompetensi sebagai langkah untuk mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan	12	16	28	3.57	3.72	3.36	Rata2 Formalisasi
13	Kewenangan pengambilan keputusan untuk setiap tingkat manajemen telah dituangkan dalam peraturan pimpinan instansi pemerintah yang bersangkutan	19	9	28	3.32	4.15		
14	Permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral telah dituangkan dalam keputusan instansi pemerintah guna mencapai kinerja instansi induk	1	17	10	28	3.32	3.46	
15	Pimpinan instansi hanya membuat keputusan-keputusan strategis	3	23	2	28	2.96	3.7	
16	Pendelegasian kewenangan membuat keputusan-keputusan telah diberikan oleh pimpinan instansi kepada pimpinan unit organisasi tingkat menengah	5	21	2	28	2.89	3.61	
17	Pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas dan fungsi yang bersifat teknis telah diberikan kepada pimpinan unit organisasi tingkat menengah di bawah	25	3	28	3.1	3.875	3.12	Rata2 Sentralisasi
					3.163529	77.365		

Interpretasi: Organisasi Inspektorat Kab. Probolinggo sudah efisien

Bappeda

Terhadap efisiensi struktur kelembagaan organisasi Bappeda, responden menilai bahwa dimensi kompleksitas, yang ditandai dengan hierarki kewenangan yang ketat, sudah berjalan dengan baik. Ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata 3 dari indikator bahwa susunan/struktur organisasi sudah menyesuaikan dengan ketentuan peraturan perundangan. Jabatan-jabatan pada setiap tingkatan ditetapkan sudah berdasarkan tugas dan fungsi jabatan tingkatan di atasnya (manajemen di atasnya). Instansi vertikal atau kantor regional atau unit pelaksana teknis yang dibentuk sudah ditetapkan berdasarkan ketentuan peraturan perundangan dan secara sinergis mendukung tercapainya tujuan organisasi. Eselonisasi dan jumlah jabatan pada setiap tingkatan sudah sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan. Hanya saja, masih terjadi indikasi tumpang tindih atau duplikasi tugas dan fungsi antara unit satu dan unit organisasi lain. Jabatan-jabatan fungsional belum memenuhi

kebutuhan dan penempatannya pun belum mendukung efisiensi dan efektivitas tugas operasional unit.

Nilai rata-rata dimensi formalisasi adalah 2,94 dan angka ini mendekati 3; artinya, penataan organisasi sudah dilakukan dengan aturan-aturan yang baku. Aturan-aturan yang terkait dengan standar kerja dan penilaian kinerja telah diterapkan dengan baik. Nilai rata-rata dimensi sentralisasi adalah 2,91; angka ini mendekati angka 3. Ini berarti bahwa kewenangan pengambilan keputusan sudah cenderung berada pada pusat kekuasaan. Pendelegasian wewenang sudah berjalan dengan baik. Secara umum kondisi kelembagaannya cukup efisien. Ini ditunjukkan dengan penilaian dari responden dengan persentase 72,355%.

Hasil tabulasi evaluasi kelembagaan Bappeda Kabupaten Probolinggo 2014 ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4 Tabulasi Evaluasi Kelembagaan Sesuai Dengan Permen-PAN & RB No. 67 Tahun 2011

SKPD : Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

No.	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS	Jum	Rata2	Nilai	Rata2
1	Susunan/struktur organisasi sudah menyesuaikan diri dengan ketentuan peraturan perundangan	1	1	38	6	46	3.07	6.4	
2	Jabatan-jabatan pada setiap tingkatan ditetapkan berdasarkan tugas dan fungsi jabatan tingkatan di atasnya (manajemen di atasnya)	1	2	34	9	46	3.11	6.48	
3	Instansi vertikal atau kantor regional atau unit pelaksana teknis yang dibentuk sudah ditetapkan berdasarkan ketentuan peraturan perundangan dan secara sinergis mendukung tercapainya tujuan organisasi	1	3	37	5	46	3	6.255	
4	Nomenklatur unit yang sudah ditentukan memiliki indikasi tumpang tindih atau duplikasi tugas dan fungsi antara unit satu dan unit organisasi lain	4	17	22	3	46	2.52	5.25	
5	Eselonisasi dan jumlah jabatan pada setiap tingkatan sudah sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan	1	5	36	4	46	2.93	6.11	
6	Jabatan-jabatan fungsional sudah memenuhi kebutuhan dan penempatannya mendukung efisiensi dan efektifitas tugas operasional unit	2	21	20	3	46	2.52	5.25	2.86 Rata2 Kompleksitas
7	Pelaksanaan tugas setiap unit kerja dari manajemen tertinggi hingga manajemen menengah ke bawah secara jelas dan tegas dituangkan dalam peraturan tentang organisasi dan tata kerja instansi	1	4	29	12	46	3.13	3.26	
8	Mekanisme hubungan antar unit kerja dari manajemen tertinggi hingga manajemen menengah ke bawah secara jelas dan tegas dituangkan dalam peraturan mengenai tata kerja instansi	1	4	36	5	46	2.99	3.12	
9	Standardisasi proses kerja dituangkan di dalam peraturan tentang <i>standard operating procedures</i>	1	8	31	4	44	2.86	2.98	
10	Standardisasi pelayanan internal dan eksternal telah dituangkan di dalam peraturan tentang standar pelayanan organisasi	1	6	32	5	44	2.93	3.05	
11	Standardisasi keterampilan kerja ditetapkan berdasarkan standar kompetensi untuk setiap tugas	1	10	29	2	42	2.76	2.88	

12	Organisasi melaksanakan prioritas diklat berbasis kompetensi sebagai langkah untuk mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan	1	4	31	5	41	2.98	3.11	2.94	Rata2 Formalisasi	
13	Kewenangan pengambilan keputusan untuk setiap tingkat manajemen telah dituangkan dalam peraturan pimpinan instansi pemerintah yang bersangkutan	1	4	36	3	44	2.93	3.66			
14	Permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral telah dituangkan dalam keputusan instansi pemerintah guna mencapai kinerja instansi induk	1	7	34	2	44	2.84	3.55			
15	Pimpinan instansi hanya membuat keputusan-keputusan strategis	1	10	28	5	44	2.84	3.55			
16	Pendelegasian kewenangan membuat keputusan-keputusan telah diberikan oleh pimpinan instansi kepada pimpinan unit organisasi tingkat menengah	1	1	40	2	44	2.98	3.725			
17	Pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas dan fungsi yang bersifat teknis telah diberikan kepada pimpinan unit organisasi tingkat menengah di bawah	1	4	34	5	44	2.98	3.725	2.91	Rata2 Sentralisasi	
							2.904118	72.355			

Interpretasi : Organisasi Bappeda Kab. Probolinggo cukup efisien

Bapemas

Hasil penilaian responden terkait dengan dimensi kompleksitas organisasi, yang ditandai dengan hierarki kewenangan yang ketat, menunjukkan bahwa nilai rata-ratanya adalah lebih dari 3. Ini artinya bahwa kompleksitas hierarki kewenangan yang ketat sudah berjalan dengan baik, misalnya susunan atau struktur organisasi sudah menyesuaikan dengan ketentuan peraturan perundangan. Jabatan-jabatan pada setiap tingkatan telah ditetapkan berdasarkan tugas dan fungsi jabatan tingkatan. Instansi vertikal atau kantor regional atau unit pelaksana teknis yang dibentuk sudah ditetapkan berdasarkan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku dan secara sinergis mendukung tercapainya tujuan organisasi. Eselonisasi dan jumlah jabatan pada setiap tingkatan sudah sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan. Hanya saja masih ada indikasi nomenklatur yang tumpang

tindih atau duplikasi tugas dan fungsi antara unit satu dan unit organisasi lain.

Sementara itu nilai rata-rata dimensi formalisasi adalah 3,057. Ini berarti bahwa penataan organisasi sudah dibentuk dengan aturan-aturan yang baku. Aturan-aturan yang terkait dengan standar kerja dan penilaian kinerja telah diterapkan dengan baik. Nilai rata-rata dimensi sentralisasi adalah 3,007. Ini berarti bahwa kewenangan pengambilan keputusan cenderung sudah berada pada pusat kekuasaan. Pendelegasian wewenang sudah berjalan dengan baik. Secara umum kondisi kelembagaannya sudah efisien. Ini ditunjukkan oleh penilaian dari responden dengan persentase 75,655%.

Tabulasi evaluasi kelembagaan Bappemas Kabupaten Probolinggo 2014 dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Kuesioner Evaluasi Kelembagaan Sesuai Dengan PermenPAN & RB No. 67 Tahun 2011

SKPD : Badan Pemberdayaan Masyarakat

No.	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS	Jum	Rata 2	Nilai	Rata2
1	Susunan/struktur organisasi sudah menyesuaikan diri dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku		3	18	3	24	3	6.255	
2	Jabatan-jabatan pada setiap tingkatan ditetapkan berdasarkan tugas dan fungsi jabatan tingkatan di atasnya (manajemen di atasnya)		1	18	5	24	3.17	6.61	
3	Instansi vertikal atau kantor regional atau unit pelaksana teknis yang dibentuk sudah ditetapkan berdasarkan ketentuan peraturan perundangan dan secara sinergis mendukung tercapainya tujuan organisasi			16	3	19	3.16	6.59	
4	Nomenklatur unit yang sudah ditentukan memiliki indikasi tumpang tindih atau duplikasi tugas dan fungsi antara unit satu dan unit organisasi lain		4	18	2	24	2.92	6.09	
5	Eselonisasi dan jumlah jabatan pada setiap tingkatan sudah sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan		3	15	6	24	3.13	6.53	
6	Jabatan-jabatan fungsional sudah memenuhi kebutuhan dan penempatannya mendukung efisiensi dan efektivitas tugas operasional unit		7	13	1	21	2.71	5.65	Rata2 Kompleksitas
7	Pelaksanaan tugas setiap unit kerja dari manajemen tertinggi hingga manajemen menengah ke bawah secara jelas dan tegas dituangkan dalam peraturan tentang organisasi dan tata kerja instansi		2	15	7	24	3.21	3.35	
8	Mekanisme hubungan antarunit kerja dari manajemen tertinggi hingga manajemen menengah ke bawah secara jelas dan tegas dituangkan dalam peraturan mengenai tata kerja instansi		2	15	7	24	3.21	3.35	
9	Standardisasi proses kerja dituangkan di dalam peraturan tentang <i>standard operating procedures</i>		4	17	3	24	2.96	3.09	

10	Standardisasi pelayanan internal dan eksternal telah dituangkan di dalam peraturan tentang standar pelayanan organisasi	5	16	3	24	2.92	3.04		
11	Standardisasi keterampilan kerja ditetapkan berdasarkan standar kompetensi untuk setiap tugas	5	15	4	24	2.96	3.09		
12	Organisasi melaksanakan prioritas diklat berbasis kompetensi sebagai langkah untuk mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan	3	16	5	24	3.08	3.21	3.057	Rata2 Formalisasi
13	Kewenangan pengambilan keputusan untuk setiap tingkat manajemen telah dituangkan dalam peraturan pimpinan instansi pemerintah yang bersangkutan	4	14	6	24	3.08	3.85		
14	Permasalahan yang bersifat lintas bidang atau sektoral telah dituangkan dalam keputusan instansi pemerintah guna mencapai kinerja instansi induk	4	18	2	24	2.92	3.65		
15	Pimpinan instansi hanya membuat keputusan-keputusan strategis	7	14	3	24	2.83	3.54		
16	Pendelegasian kewenangan membuat keputusan-keputusan telah diberikan oleh pimpinan instansi kepada pimpinan unit organisasi tingkat menengah	1	19	4	24	3.125	3.91		
17	Pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas dan fungsi yang bersifat teknis telah diberikan kepada pimpinan unit organisasi tingkat menengah di bawah	2	18	4	24	3.08	3.85	3.007	Rata2 Sentralisasi
						3.027	75.65	5	

Interpretasi: Organisasi Bappemas Kab. Probolinggo sudah efisien

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, dapat ditarik beberapa kesimpulan berikut. Kondisi kelembagaan Setwan DPRD, Inspektorat, Bappeda dan Bapemas di Lingkungan Kabupaten Probolinggo sudah efisien. Secara umum ada kelemahan pada indikator nomenklatur unit yang sudah ditentukan, yaitu memiliki indikasi tumpang tindih atau duplikasi tugas dan fungsi antara satu unit dan unit organisasi lain, serta jabatan-jabatan

fungsional belum memenuhi kebutuhan dan penempatannya belum mendukung efisiensi dan efektivitas tugas operasional unit.

SARAN

Pengisian dan pembentukan pembidangan atau bagian dan subbidang/subbagian pada tiap-tiap struktur organisasi perlu dievaluasi dan direvisi untuk menampung aspek-aspek yang belum tertampung, misalnya aspek kelibangan; aspek tersebut belum ada, padahal sangat

diperlukan dan didukung oleh peraturan dan perundang-undangan yang ada. Aspek Kelitbangan bisa dimunculkan menjadi bagian sendiri setingkat eselon III bergabung dengan Bappeda. Atau berdiri sendiri setingkat kantor, karena ini dimungkinkan sesuai Permendagri Nomor 57 Tahun 2007 Tentang Tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah dan SE No. 061/2721/SJ tentang Eksistensi dan SE No. 061/2721/SJ tentang Eksistensi Balitbangda. Peningkatan eselonisasi bisa dilakukan pada bidang/bagian di lingkungan Inspektorat yang saat ini eselonnya setingkat III/b menjadi III/a, dan menambah jumlah eselon IV yang dari 2 Subbag/Subbid menjadi 3 Subbag/Subbid. Jika terjadi perubahan struktur organisasi di Kabupaten Probolinggo, kepada Pemerintah Kabupaten Probolinggo disarankan untuk menindaklanjutinya dengan menyiapkan secara sungguh-sungguh kebutuhan SDM-nya, pendidikan dan pelatihan, jenjang kareir, dan menentukan formasi sesuai dengan kebutuhan. Untuk mengisi tenaga fungsional seperti pejabat fungsional auditor dan peneliti kepada Pemerintah Kabupaten Probolinggo disarankan untuk menempuh dua cara, yaitu rekrutmen CPNS menurut formasi yang dibutuhkan, yaitu tenaga fungsional auditor dan peneliti atau dengan cara alih fungsi dari PNS yang sudah ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Probolinggo.

DAFTAR PUSTAKA

- Bagian Organisasi, 2013. *Perubahan Rancangan Peraturan Daerah (Raperda) Tentang Struktur Organisasi Dan Tata Kerja (SOTK) Terhadap 5 (Lima) Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo Tahun Anggaran 2013*. Probolinggo
- Instruksi Presiden Nomor 13 Tahun 1998 tentang Pengusulan, Penetapan, dan evaluasi Organisasi Pemerintah. Jakarta.
- Keputusan Presiden Nomor 44 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Organisasi Departemen. Jakarta
- LAN, 2011. *Buku I Penataan Organisasi Pemerintah : Konsep dan Praktek*. Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.
- Peraturan Menteri Penertiban Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 67 Tahun 2011 Tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah. Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 1994. *Organization Theory : Structure, Design and Application (terjemahan)*. Penerbit Arcan, Cetakan 1, Jakarta.