

IMPLEMENTASI HASIL EVALUASI KELEMBAGAAN PERANGKAT DAERAH

Ida Dahlia¹
Nurul Anriani²

Program Pascasarjana Ilmu Pendidikan Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Banten
idadahlia282@gmail.com¹, nurul_anriani@untirta.ac.id²

ABSTRACT

Government agencies in improving, adjusting, and perfecting organisational structures and processes in accordance with their strategic environment, need to evaluate institutions, policies, programs so that they can be adaptive according to their needs while at the same time being able to realise the vision and mission of the organisation, so that the organisation can meet the needs of the community as part of the realisation of good governance. The method of institutional evaluation of regional apparatus in Serang City refers to the Regulation of the Minister of Administrative Reform and Bureaucratic Reform Number 20 of 2018 concerning Guidelines for Institutional Evaluation of Government Agencies. The data collection process is carried out with a multi-level approach, namely two levels (levels) of the organisation, namely at the highest organisational level (organisation wide level), and at a level one level below (suborganisation wide level) To obtain an analysis of the answers, in-depth interviews were conducted with 32 regional apparatus and hospitals of each regional apparatus consisting of 4 respondents, namely the Secretary of the Service / Agency, the head of the field, the head of the section / employee in charge of staffing and 1 functional employee, the evaluation results show the average composite value achieved by the blood device 24 regional apparatus have a final composite value above 80 or are in the P5 category. This means that organisational structures and processes are considered very effective. have a very high ability to accommodate the internal needs of the organisation and are very capable of adapting to the dynamics of changes in the organisation's external environment and 9 Regional Apparatus that get a final composite score between 61-80 or the P4 category, meaning that organisational structures and processes are considered effective, considered capable of accommodating the internal needs of the organisation and being able to adapt to the dynamics of changes in the organisation's external environment, but organisational structures and processes still have minor constraints / weaknesses that must be corrected immediately through marginal routine actions.

Keywords: Evaluation, Institutional, Regional Working Unit

ABSTRAK

Instansi pemerintah dalam memperbaiki, menyesuaikan, dan menyempurnakan struktur dan proses organisasi yang sesuai dengan lingkungan strategisnya, perlu melakukan evaluasi kelembagaan, kebijakan, program-program agar bisa adaptif sesuai dengan kebutuhan sekaligus dapat meraliasikan visi dan misi organisasinya, sehingga organisasi tersebut dapat memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai bagian dari realiasi tata kelola pemerintahan yang baik. Metoda evaluasi kelembagaan perangkat daerah di Kota Serang mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah. dilakukan proses pengumpulan data dengan pendekatan multilevel, yakni dua level (tingkatan) organisasi,

yaitu pada tingkatan organisasi tertinggi (organization wide level), dan pada tingkatan satu tingkat di bawahnya (suborganization wide level) Untuk mendapatkan analisis jawaban, dilakukan wawancara mendalam kepada 32 perangkat daerah dan RSUD masing-masing perangkat daerah terdiri dari 4 orang responden yaitu Sekretaris Dinas/Badan, kepala bidang, kepala seksi/pegawai yang membidangi kepegawaian dan 1 orang pegawai fungsional, hasil evaluasi menunjukkan rata-rata nilai komposit yang dicapai perangkat daerah 24 perangkat daerah memiliki nilai komposit akhir di atas angka 80 atau berada pada kategori P5. artinya struktur dan proses organisasi dinilai sangat efektif. memiliki kemampuan yang sangat tinggi untuk mengakomodir kebutuhan internal organisasi dan sangat mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi dan 9 Perangkat Daerah yang mendapatkan nilai komposit akhir diantara 61-80 atau kategori P4 artinya struktur dan proses organisasi dinilai efektif, dinilai mampu mengakomodir kebutuhan internal organisasi dan mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal organisasi, namun struktur dan proses organisasi masih memiliki kendala/kelemahan minor/kecil yang harus segera dapat diperbaiki melalui tindakan rutin yang marjinal.

Kata Kunci : *Evaluasi, Kelembagaan, Perangkat Daerah*

Pendahuluan

Otonomi memberi pemerintah daerah lebih banyak kebebasan untuk membangun sistem mereka sendiri. Salah satu alasan utama mengapa perangkat daerah harus diorganisasikan adalah karena mereka memiliki kewenangan untuk melakukan urusan pemerintahan, yang terdiri dari pilihan dan tugas yang harus dilakukan. Namun, ini tidak berarti bahwa organisasi tertentu harus menangani semua tugas pemerintahan. Karena Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah mengubah istilah yang digunakan untuk membagi urusan pemerintah yang bersifat kompetitif, fungsi pemerintahan ini setidaknya terwadahi di masing-masing tingkat pemerintahan dalam operasi kelembagaan. (Udiyati Ardiani, Supardal, 2021)

Semua orang berharap ada tata kelola pemerintahan yang baik (Good Governance). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah adalah salah satu dari banyak undang-undang yang mengatur langkah-langkah tersebut. Salah satu tujuan dari Good Governance adalah untuk mendekatkan pemerintah dengan rakyat, sehingga pemerintah dapat memahami dengan baik dan benar apa yang menjadi kebutuhan, masalah, keinginan, dan aspirasi masyarakat, sehingga pemerintah dapat menyediakan layanan masyarakat secara efisien, efektif, responsif, akuntabel, dan transparan. (Sinaga, 2019; Thaha, 2009)

Kebijakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah bertujuan untuk dijadikan landasan bagi instansi pemerintah dalam memperbaiki, menyesuaikan, dan menyempurnakan struktur dan proses organisasi yang sesuai dengan lingkungan strategisnya. Sedangkan tujuannya adalah Pertama, tersedianya indikator indikator evaluasi berdasarkan dimensi struktur dan proses organisasi; Kedua, tersedianya tata cara pelaksanaan evaluasi yang sistematis dan efektif; dan Ketiga, tersedianya informasi yang lebih lengkap untuk dianalisis menjadi rekomendasi bagi penataan organisasi sesuai dengan hasil penilaian evaluasi kelembagaan. (Reformasi & Republik, 2018)

Sejatinya semua instansi pemerintah wajib melakukan evaluasi kelembagaan, kebijakan, program-program agar bisa adaptif sesuai dengan kebutuhan sekaligus dapat merealisasikan visi dan misi organisasinya. Sehingga organisasi tersebut dapat memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai bagaian dari realiasi tata kelola pemerintahan yang baik. Ada beberapa isu terkait ketidakefektifan kelembagaan di Pemerintah, khususnya di Pemerintah Daerah, yaitu : Pertama, Pemerintah identik dengan kelembagaan yang besar sehingga akan memungkinkan terjadinya overlap implementasi tugas pokok dan fungsi organisasi; Kedua, banyaknya keragaman kelembagaan yang dibangun pemerintah daerah menyebabkan duplikasi pelaksanaan tugas organisasi; (Thaha, 2009) Ketiga, secara normatif pembentukan organisasi perangkat daerah telah mengakomodasi ketentuan yang berlaku, namun dalam kenyataannya, organisasi yang ada justru memberikan beban keuangan bagi daerah. Anggaran lebih banyak dipakai untuk biaya operasional pegawai daripada pelaksanaan pembiayaan urusan itu sendiri atau biaya pembangunan; dan Keempat, semangat penataan organisasi perangkat daerah selama ini lebih sering berimplikasi, secara langsung maupun tidak langsung, terhadap penambahan jabatan struktural. Semakin besar organisasi maka semakin besar struktur yang ada sehingga semakin besar peluang seseorang pegawai menduduki jabatan. Kehadiran organisasi yang dibentuk seolah hanya ingin mengakomodasi kepentingan pegawai negeri atau birokrat di daerah, semua instansi pemerintah wajib melakukan evaluasi. (Sinaga, 2019)

Evaluasi kelembagaan bertujuan untuk melihat eksisting perangkat daerah di Pemerintah Daerah Kota Serang. Hasilnya menjadi bahan rekomendasi bagi Pemerintah Daerah Kota Serang untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja kelembagaan

Evaluasi ini mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah, yang melingkupi:

1. Struktur Organisasi dan Proses Organisasi

Organisasi dapat dipahami sebagai suatu sistem interaksi dinamis dari beberapa aspek pokok yang terdapat didalamnya. Beberapa aspek pokok organisasi antara lain subjek atau pelaku, struktur, tata hubungan, fungsi, proses atau aktivitas, tata nilai, prosedur dan tata aturan, serta tujuan yang hendak dicapai. Secara umum, terminologi organisasi dapat diidentikkan dengan terminologi lembaga. Dengan demikian, yang dimaksud dengan lembaga instansi pemerintah dalam pedoman ini dapat disamakan dengan organisasi atau instansi pemerintah (Reformasi & Republik, 2018). Sedangkan pengertian organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. (Sobirin, 2014)

Dalam organisasi terjadi perkembangan melalui proses pengumpulan, diagnosis, perencanaan tindakan, intervensi dan evaluasi sistem secara luas ditujukan untuk meningkatkan keselarasan antara struktur organisasi, proses, strategi, orang dan budaya; mengembangkan solusi organisasi yang baru dan kreatif; dan mengembangkan kapasitas pembaruan diri organisasi. (Beer, 1990)

Struktur dapat didefinisikan sebagai pengelompokan atau menspesifikasikan pembagian kerja yang dihubungkan dengan hubungan antara sub unit organisasi serta digambarkan dalam bagan organisasi. (Udiyati Ardiani, Supardal, 2021b) Sementara itu, konsep lain membahasakan struktur organisasi adalah menetapkan cara bagaimana tugas dan pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinir secara formal. Pernyataan ini mengacu pada enam unsur kunci yang terdiri dari elemen-elemen spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi serta formalisasi. (Budiasih, 2018; Sentot Imam Wahyono, 2022)

Mintzberg (1980) mengungkapkan struktur organisasi terdapat 5 unsur dasar yaitu: *Strategic Apex; Middle Line; Techno structure; Supporting Staff; Operating Core*. Lebih lanjut, Mintzberg menguraikan bahwa *Strategic Apex* adalah sebagai penanggungjawab

berhasil tidaknya organisasi mencapai tugas pokoknya adalah pimpinan puncak *The Middle Line* adalah bertugas membantu menterjemahkan kebijakan top manajemen untuk disampaikan kepada unit pelaksana. *The Techno Structure* adalah bertugas menganalisis kebijakan pimpinan dengan mengeluarkan berbagai pedoman atau standardisasi yang harus dijadikan acuan oleh seluruh perangkat lainnya. *The Supporting Staff* adalah bertugas memberikan dukungan kepada perangkat lainnya secara keseluruhan. *The Operating Core* adalah bertugas melaksanakan tugas pokok organisasi yang berkaitan dengan pelayanan langsung kepada masyarakat. Fungsi ini dijalankan oleh dinas-dinas daerah.

Selanjutnya dalam dimensi struktur organisasi terdapat 3 (tiga) subdimensi, (1) subdimensi kompleksitas (2) Formalisasi dan (3) Sentralisasi. Kompleksitas berasal dari banyaknya tingkat perbedaan yang dilakukan dalam pembagian kerja. Karena banyaknya tugas dan fungsi yang dijalankan, organisasi pemerintah biasanya sangat kompleks. Kompleksitas merujuk pada seberapa berbeda (pemisahan tugas) suatu organisasi. Seiring kompleksitas organisasi, koordinasi, kontrol, dan komunikasi yang efektif menjadi lebih penting bagi unit-unit yang ada. Dengan demikian, para pimpinan dapat memastikan bahwa setiap unit bekerja dengan baik. Untuk membedakan atau memisahkan tugas-tugas, ada tiga hal yang relevan: *pertama Diferensiasi Horisontal* adalah pemisahan tugas-tugas dalam struktur horizontal antar unit organisasi berdasarkan perbedaan orientasi, tugas, fungsi, pendidikan, keahlian, dan faktor lain. Organisasi pemerintah dibagi menjadi kategori horizontal berdasarkan tujuannya: a. Visi dan misi pemerintah pusat atau daerah; b. Urusan yang diselenggarakan oleh pemerintah; c. Kewenangan yang dimiliki; dan d. Pengelompokan bidang tugas organisasi. *Kedua Diferensiasi Vertikal* mengacu pada tingkat hierarki dalam struktur organisasi. Semakin tinggi tingkat hierarki, semakin kompleks struktur dan kemungkinan distorsi komunikasi akan meningkat dari unit organisasi paling rendah hingga manajemen tingkat tinggi. Di antara perbedaan ini, satu hal yang perlu diperhatikan adalah rentang kendali, yaitu jumlah unit organisasi yang dapat dibentuk secara efektif oleh unit organisasi yang di atasnya. Semakin kompleks pekerjaan, semakin kecil rentang kendali yang diperlukan untuk pengawasan. Komponen diferensiasi vertikal ini harus dipertimbangkan saat mengatur organisasi pemerintah. *Ketiga Diferensiasi Spasial* mengacu pada lokasi, fasilitas, dan penyebaran unit organisasi secara geografis. Semakin jauh lokasi, fasilitas, dan penyebaran unit organisasi secara geografis, semakin kompleks organisasi. Dalam operasi pemerintahan Indonesia, diferensiasi ruang sangat penting,

terutama dalam struktur kelembagaan instansi pemerintah. Ini karena geografis Indonesia, yang terdiri dari banyak pulau.

Adapun Proses Organisasi meliputi (a) *Subdimensi Tata kelola (Governance) dan Kepatuhan (Compliance) Tata kelola (governance) dan kepatuhan (compliance)* yang dimaksudkan untuk memastikan apakah seluruh elemen pokok di dalam organisasi telah menempati kedudukan dan menjalankan peran sesuai dengan struktur yang disepakati dan berlaku di organisasi. Dalam perspektif ini seluruh pengambilan dan pelaksanaan keputusan organisasi telah berjalan sesuai dengan prinsip tata kelola (governance) yang mencakup transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi (kemandirian), dan kewajaran (fairness). Di dalam penerapannya, aspek tata kelola organisasi tidak dapat dipisahkan dengan aspek kepatuhan (compliance), yakni sejauh mana seluruh elemen organisasi bersinergi di dalam melaksanakan proses organisasi sesuai dengan aturan dan patuh terhadap berbagai ketentuan dan regulasi yang berlaku, baik secara internal maupun eksternal. (b) *Subdimensi Perbaikan dan Peningkatan Proses* Dimensi proses harus menyesuaikan terhadap tuntutan perubahan lingkungan. Dalam perspektif ini proses organisasi umumnya berlaku efektif hanya dalam kurun waktu tertentu. Akibat perubahan lingkungan, proses organisasi dapat menjadi tidak relevan dan membutuhkan pembaharuan. Dalam kaitan ini, setiap organisasi dituntut untuk melakukan evaluasi dan inovasi secara berkelanjutan terhadap proses yang diterapkan. Melalui evaluasi dan inovasi metode kerja diharapkan proses organisasi dapat tetap relevan dan optimal untuk menciptakan rangkaian nilai (value chain) dalam rangka mencapai tujuan organisasi. (c) *Subdimensi Manajemen Risiko* adalah upaya untuk melakukan identifikasi, penilaian, dan penentuan prioritas risiko dan diikuti oleh penerapan sumber daya yang terkoordinasi serta ekonomis untuk meminimalkan, memantau, dan mengendalikan probabilitas atau dampak kejadian yang tidak menguntungkan. Tujuan manajemen risiko adalah untuk memastikan ketidakpastian agar tidak menghalangi pencapaian tujuan organisasi. (d) *Subdimensi Teknologi Informasi*, kemajuan teknologi membawa peluang besar serta tantangan bagi semua bentuk organisasi tidak terkecuali organisasi pemerintah. Dalam skenario ekonomi global yang kompetitif saat ini, organisasi yang gagal maju secara teknologi berpotensi mengalami risiko tertinggal dibandingkan dengan organisasi lain dalam hal persaingan dan produktivitas. Oleh karena itu, saat ini seluruh organisasi pemerintah telah berupaya untuk mengadopsi teknologi di dalam membantu pelaksanaan tugas dan fungsinya, khususnya

teknologi informasi. Di dalam penggunaan teknologi informasi bagi organisasi pemerintah, agar implementasinya dapat berjalan dengan baik, memerlukan adanya suatu perencanaan yang strategis mulai dari kebijakan pengaturan, integrasi, dan interoperabilitas.

2. Evaluasi Kelembagaan

Aspek-Aspek Evaluasi Kelembagaan

Ada beberapa aspek yang akan dievaluasi meliputi beberapa indikator-indikator yang terkandung di dalam masing-masing dimensi dan subdimensi. Keseluruhan indikator tersebut diuraikan sebagai berikut

a. Aspek Evaluasi Struktur Organisasi

Aspek-aspek yang dievaluasi dalam dimensi struktur organisasi mencakup tiga subdimensi pokok, yakni kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Masing-masing subdimensi memiliki indikator sebagai berikut :

1) Subdimensi Kompleksitas, dengan indicator :

- a) Kompleksitas struktur organisasi.
- b) Tingkat spesialisasi atau jabatan.
- c) Tata hubungan antar spesialis atau pejabat.
- d) Tingkat pembagian pelayanan berdasarkan tempat (daerah / wilayah).

2. Subdimensi Formalisasi, dengan indikator :

- a. Tingkat kejelasan dan ketegasan “peraturan” mengenai pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja dan bagaimana cara kerjasamanya.
- b. Tingkat kejelasan “prosedur kerja” secara praktis (langkah kerja yang berurutan secara logis dan terkait dalam pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja).
- c. Tingkat kejelasan “kebijakan kerja” sehingga pejabat atau pegawai memperoleh kebebasan memutuskan menurut pendapat sendiri tanpa melanggar prinsip peraturan atau hukum yang berlaku dalam pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja.
- d. Tingkat pembakuan proses kerja.
- e. Tingkat pembakuan dimensi-dimensi produk (pelayanan) yang harus dihasilkan.

f. Tingkat pembakuan keterampilan kerja

3. Subdimensi Sentralisasi, dengan indikator :

Tingkat keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi atau tingkat kejelasan “kebijakan kerja” sehingga pejabat atau pegawai memperoleh kebebasan memutuskan menurut pendapat sendiri tanpa melanggar prinsip peraturan atau hukum yang berlaku dalam pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja.

b. Aspek Evaluasi Proses Organisasi

Aspek-aspek yang dievaluasi dalam dimensi proses organisasi mencakup lima subdimensi dengan masing-masing indikator sebagai berikut :

a. Subdimensi Keselarasan (Alignment), dengan indikator :

- 1) Keterkaitan sasaran strategis organisasi dengan visi, tujuan dan misi organisasi.
- 2) Keterkaitan proses kerja dengan sasaran strategis organisasi.
- 3) Keterkaitan proses kerja dengan struktur organisasi.
- 4) Harmonisasi proses kerja secara vertikal dan horizontal.
- 5) Pendokumentasian proses kerja.

b. Subdimensi Tata Kelola (Governance) dan Kepatuhan (Compliance), dengan indikator :

- 1). Kesesuaian struktur organisasi dan tata kerja dengan ketentuan yang berlaku.
- 2). Kejelasan pemetaan kepentingan dari para pemangku kepentingan yang terdapat di dalam struktur organisasi.
- 3) Transparansi informasi di dalam pengambilan keputusan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
- 4) Akuntabilitas di dalam wujud kejelasan struktur, fungsi dan peran/tanggung-jawab.
- 5) Responsibilitas mekanisme pertanggungjawaban dan pelaporan.
- 6) Independensi setiap fungsi di dalam struktur sesuai dengan kewenangannya.
- 7) Perlakuan yang proporsional sesuai dengan kedudukan, fungsi, dan peran setiap elemen di dalam struktur organisasi.

- c. Subdimensi Perbaikan dan Peningkatan Proses, Dengan Indikator :
 - 1) Evaluasi Metode Kerja.
 - 2) Pembaharuan Metode Kerja.

- d. Subdimensi Manajemen Risiko, dengan indicator :
 - 1) Budaya Risiko.
 - 2) Kematangan Penerapan manajemen risiko.

- e. Subdimensi Teknologi Informasi, dengan indicator :
 - 1). Kecukupan kebijakan teknologi informasi.
 - 2). Rancangan arsitektur teknologi informasi.
 - 3). Pemanfaatan teknologi informasi.

METODE

Metode yang digunakan dalam evaluasi adalah adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yang melalui survey dan wawancara untuk menggambarkan secara rinci apa yang sebenarnya terjadi di lapangan dan mencari jawaban mengapa hal tersebut terjadi (Gunawan, 2003), yang terkait pelaksanaan tugas dan fungsi perangkat daerah melalui struktur yang telah ditetapkan. Survey dan wawancara serta penyertaan dokumen sebagai pendukung data berdasarkan kuesioner terstruktur dan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan indikator dimensi-dimensi struktur dan proses organisasi. Kuesioner dalam hal ini digunakan sebagai instrumen dalam proses pengumpulan data. Kuesioner akan dibuat dalam bentuk cetak untuk kemudian disebarakan kepada Perangkat Daerah Pemerintah Kota Serang. Untuk mendapatkan analisis jawaban, dilakukan wawancara mendalam dengan 4 orang responden tiap perangkat daerah yaitu Sekretaris Dinas/Badan, kepala bidang, kepala seksi/pejabat yang menangan urusan kepegawaian dan 1 orang pegawai fungsional. Verifikasi hasil kuesioner dan wawancara juga dilengkapi dengan pengumpulan dokumen-dokumen kegiatan sebagai bentuk pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil perhitungan bobot dan nilai pada setiap dimensi hasil evaluasi terkait kelembagaan dengan struktur penilaian sebagai berikut:

Dimensi	Bobot dari Nilai Dimensi	Bobot dari Nilai Total Keseluruhan
Struktur Organisasi (50%)	Kompleksitas Struktur (50%)	Kompleksitas Struktur (25%)
	Formalisasi Struktur (25%)	Formalisasi Struktur (12,5%)
	Sentralisasi Struktur (25%)	Sentralisasi Struktur (12,5%)
Proses (50%)	Keselerasan (<i>Alignment</i>) (20%)	Keselerasan (<i>Alignment</i>) (10%)
	Tata Kelola (<i>Governance</i>) dan Kepatuhan (<i>Compliance</i>) (20%)	Tata Kelola (<i>Governance</i>) dan Kepatuhan (<i>Compliance</i>) (10%)
	Perbaikan dan Peningkatan Proses (20%)	Perbaikan dan Peningkatan Proses (10%)
	Teknologi Informasi (20%)	Teknologi Informasi (10%)
	Manajemen risiko (20%)	Manajemen risiko (10%)
	Total	100%

Hasil evaluasi dikategorikan :

Peringkat Komposit 5 (P-5) Skor 81-100

Peringkat Komposit 4 (P-4) Skor 61-80

Peringkat Komposit 3 (P-3) Skor 41-60

Peringkat Komposit 2 (P-2) Skor 21-40

Peringkat Komposit 1 (P-1) Skor 0-20

Sebagaimana dipaparkan sebelumnya bahwa penelitian evaluasi kelembagaan dilakukan sebagai upaya mengevaluasi kinerja penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik yang selama ini dijalankan oleh organisasi perangkat daerah Kota Serang. Dengan menggunakan 2 indikator utama yaitu mengevaluasi struktur dan proses organisasi. Indikator Struktur terbagi dalam subindikator kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi. Sedangkan indikator proses terbagi atas subindikator keselerasan, tata kelola dan kepatuhan, perbaikan dan peningkatan proses, manajemen risiko serta teknologi informasi dan komunikasi.. Berikut ini deskripsi jawaban responden terhadap pertanyaan terbuka sesuai

dengan pedoman evaluasi Permenpan RB untuk kemudian dilakukan triangulasi sumber berupa dokumen-dokumen yang diserahkan dan wawancara mendalam terkait jawaban yang diberikan.

Hasil evaluasi kelembagaan perangkat daerah pemerintah Kota Serang menunjukkan kategori P-5 artinya berdasarkan struktur dan proses sangat efektif, struktur perangkat daerah yang ada di Pemerintah Kota Serang saat ini sudah menyesuaikan desain organisasi sesuai semangat grand design reformasi birokrasi serta sesuai dengan peraturan perundang-undangan sehingga diharapkan bisa beradaptasi dengan lingkungan luar dan bersifat agile, dalam hal penempatan dan pembagian kewenangan sudah sesuai dengan kompetensi masing-masing personil untuk ditempatkan di masing-masing perangkat daerah sehingga diharapkan proses pelayanan dan pelaksanaan urusan bisa dilakukan secara efektif dan efisien

Pemerintah Kota Serang juga sudah melakukan penyederhanaan birokrasi dengan sudah diselenggarakan alihfungsi jabatan fungsional di masing-masing perangkat daerah. Namun demikian harus lebih mengedepankan tugas dan fungsi perangkat daerah serta disesuaikan dengan kompetensi masing-masing ASN. Sebab keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi, misi dan tujuannya sangat tergantung pada peran sumber daya manusia yang tersedia

Hasil evaluasi kelembagaan pada perangkat daerah kota serang nilai komposit kategori P-5 sebanyak 24 perangkat daerah, adapun nilai komposit tertinggi adalah Bappeda dengan nilai 93,51, Dinas Perhubungan 92,57 dan Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga 91,53, namun demikian terdapat 9 perangkat daerah yang kategori indeks komposit akhir pada P-4 dengan skor 70,24 – 78,43

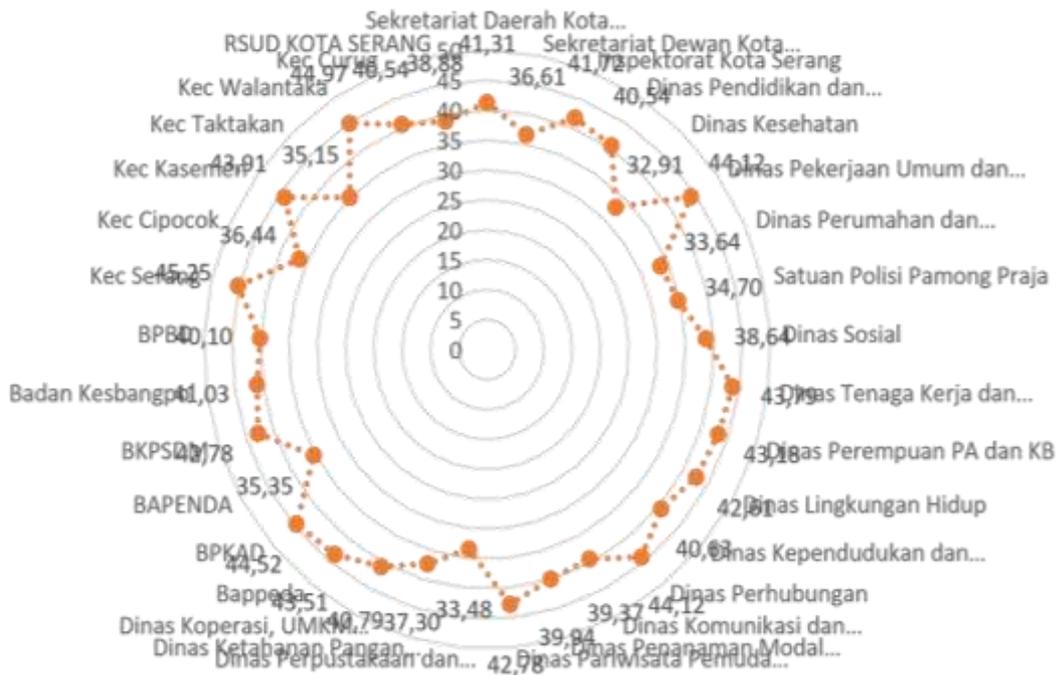
Adapun hasil Evaluasi dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 1. Indeks Komposit Akhir Hasil Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah Kota Serang Tahun 2023

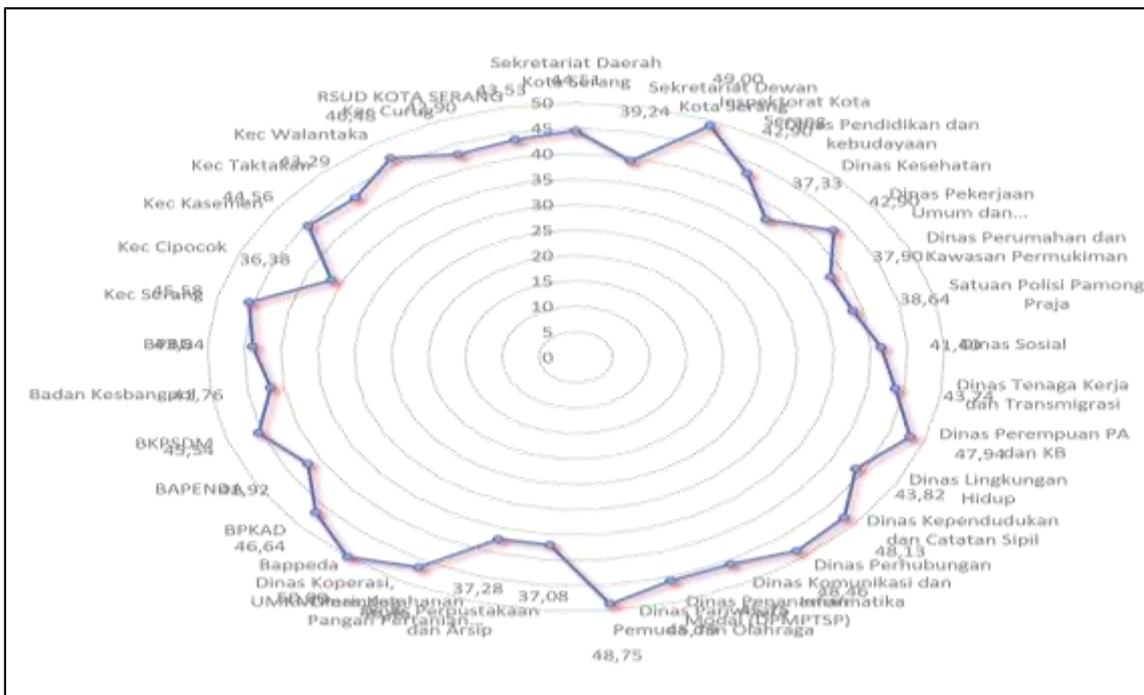
No	UNIT KERJA	INDEKS KOMPOSIT AKHIR	KATEGORI
1	Sekretariat Daerah Kota Serang	85,82	P5
2	Inspektorat Kota Serang	90,72	P5
3	Dinas Pendidikan dan kebudayaan	83,45	P5

4	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	87,02	P5
5	Dinas Sosial	80,04	P5
6	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	87,53	P5
7	Dinas Perempuan PA dan KB	91,12	P5
8	Dinas Lingkungan Hidup	86,44	P5
9	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	88,75	P5
10	Dinas Perhubungan	92,57	P5
11	Dinas Komunikasi dan Informatika	85,12	P5
12	Dinas Penanaman Modal (DPMPTSP)	85,72	P5
13	Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga	91,53	P5
14	Dinas Koperasi, UMKM Perindag	87,24	P5
15	Bappeda	93,51	P5
16	BPKAD	91,16	P5
17	BKPSDM	88,31	P5
18	Badan Kesbangpol	82,79	P5
19	BPBD	83,94	P5
20	Kec. Serang	90,83	P5
21	Kec. Kasemen	88,47	P5
22	Kec. Walantaka	91,44	P5
23	Kec. Curug	83,45	P5
24	RSUD KOTA SERANG	82,41	P5
25	Sekretariat Dewan Kota Serang	75,85	P4
26	Dinas Kesehatan	70,24	P4
27	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman	71,55	P4
28	Satuan Polisi Pamong Praja	73,34	P4
29	Dinas Perpustakaan dan Arsip	70,57	P4
30	Dinas Ketahanan Pangan Pertanian dan peternakan	74,58	P4
31	BAPENDA	77,27	P4
32	Kec Cipocok	72,83	P4
33	Kec Taktakan	78,43	P4

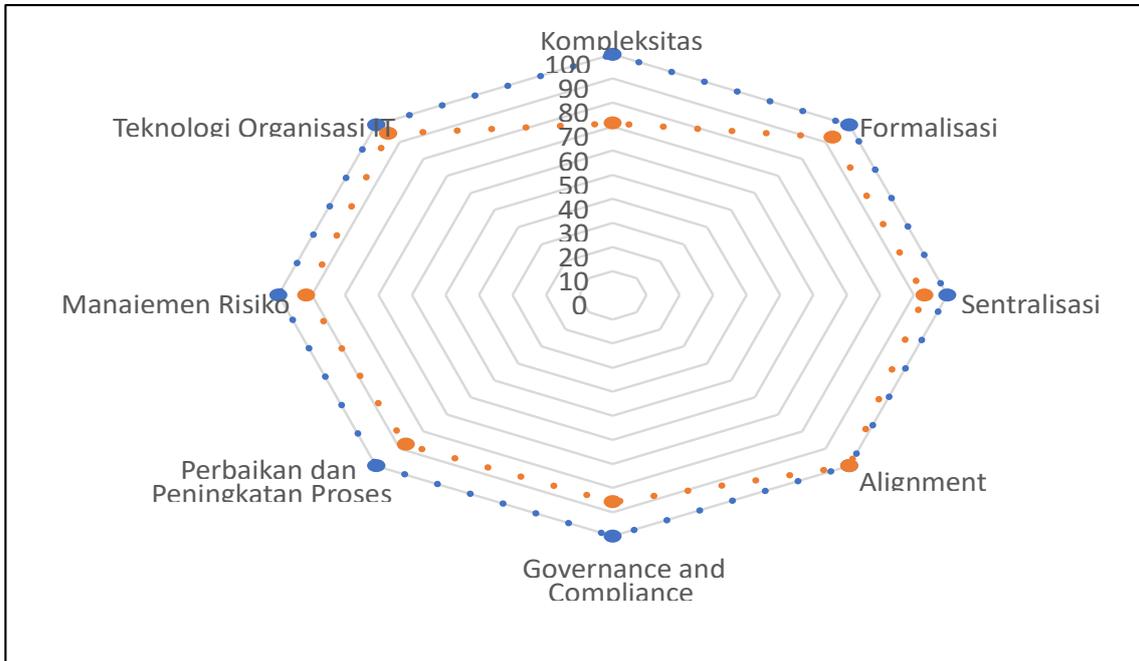
Grafik 1. Radar Komposit Struktur Organisasi Perangkat Daerah
 Kota Serang Tahun 2023



Grafik 2. Radar Komposit Proses Organisasi Perangkat Daerah
 Kota Serang Tahun 2023



Grafik 3 Radar Hasil Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah
Kota Serang Tahun 2023



Nilai komposit Dimensi Struktur Organisasi Pemerintah Kota Serang dari gambaran jawaban responden yang terkait subdimensi kompleksitas menunjukkan variasi jawaban responden dengan nilai rata rata 17,86%. Indeks komposit akhir dengan nilai komposit rata-rata 87,10 yang mencerminkan bahwa dari sisi struktur dan proses, organisasi dinilai tergolong sangat efektif. Struktur dan proses organisasi yang ada dinilai mempunyai kemampuan sangat tinggi untuk mengakomodir kebutuhan internal organisasi dan sangat mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal. Dari gambaran jawaban responden yang terkait subdimensi Formulasi Struktur menunjukkan variasi jawaban responden dengan nilai komposit formalisasi sebesar 11,61%. Hasil komposit subdimensi struktur dan proses organisasi perangkat daerah Kota Serang maka terlihat masing-masing subdimensi rata-rata berada di komposit P-5 atau struktur dan proses organisasi sangat efektif dengan nilai rata-rata 87,10.

KESIMPULAN

Hasil evaluasi dapat disimpulkan bahwa semua Perangkat Daerah Kota Serang telah melakukan keselarasan dalam melaksanakan tupoksi yang melekat pada tiap perangkat daerah maupun pelaksanaan kegiatan lintas bidang/organisasi. Hal ini tercermin dalam subdimensi tata kelola dan kepatuhan, bahwa kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan atau regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah pusat terkait penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pelayanan publik. Reformasi birokrasi yang telah dijalankan oleh Pemerintah Kota Serang dinilai sangat berhasil dalam penyederhanaan birokrasi melalui kegiatan kematangan organisasi dan tersusunnya dokumen Roadmap reformasi birokrasi Pemerintah Kota Serang

Proses berupa perbaikan dan peningkatan proses telah dilakukan setiap perangkat daerah dalam bentuk evaluasi program kerja yang rutin diselenggarakan oleh perangkat daerah sesuai dengan jadwal masing-masing. Koordinasi lintas perangkat daerah juga dilakukan melalui kegiatan apel atau rapat bidang strategis lainnya.

Tantangan lingkungan eksternal organisasi yang semakin massif mampu dijawab oleh Pemerintah Kota Serang melalui proses perbaikan dan peningkatan atau proses upgrade kemampuan masing-masing perangkat daerah. Termasuk juga dalam hal mengidentifikasi risiko pekerjaan yang akan dilakukan. Melalui Dokumen penilaian risiko, tiap bidang telah memiliki dokumen penilaian risiko yang bertujuan untuk mengantisipasi setiap perubahan dan tantangan internan dan eksternal yang dihadapi.

Dokumen penilaian risiko tersebut telah dianalisis dan dikaji mendalam oleh Inspektorat Pemerintah Kota Serang sebagai bukti kolaborasi antar organisasi demi terwujudnya Visi dan Misi Pemerintah Kota Serang.

Penggunaan Teknologi informasi dan komunikasi dalam proses kerja hampir sebagian besar sudah terdigitalisasi dan berbasis sistem informasi dengan saling terintegrasi. Seperti sistem informasi penyusunan perencanaan, sistem anggaran/keuangan. Dalam bidang pelayanan publik juga sudah banyak disediakan pelayanan publik berbasis digital yang memudahkan masyarakat untuk menerima pelayanan dari organisasi penyelenggara.

Adapun rekomendasi hasil evaluasi kelembagaan di pemerintah Kota Serang sebagai bahan tindak lanjut *Pertama*, lebih meningkatkan pemahaman kepada seluruh ASN tentang indikator-indikator terkait evaluasi kelembagaan. *Kedua*, mensukseskan gerakan reformasi

birokrasi dengan meralisasikan beberapa tujuan akhir dari Reformasi Birokrasi. (1) mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan. (2) menjadikan wilayah yang memiliki most-improved bureaucracy. (3) meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat. (4) meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/ program instansi. (5) meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi. Ke (6) menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis. *Ketiga*, arsitektur penerapan teknologi harus ditingkatkan sehingga seluruh informasi publik terkait dengan keberadaan dan tupoksi organisasi harus dipublikasikan secara periodik di dalam website Pemerintah Kota Serang. Dengan demikian diharapkan proses penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik bisa lebih transparan dan akuntabel. Dan *Kempat*, ditengah tuntutan lingkungan organisasi yang sangat rentan, agile, penuh dengan ketidakpastian masing-masing perangkat daerah di Pemerintah Kota Serang harus memiliki perencanaan secara maksimal terkait kemungkinan-kemungkinan terjadinya resiko pelaksanaan pengelolaan pemerintahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Budiasih, Y. (2018). Struktur Organisasi, Desain Kerja, Budaya Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Karyawan Studi Kasus Pada PT. XX Di Jakarta. *Liquidity*, 1(2). <https://doi.org/10.32546/lq.v1i2.139>
- Fahlefi, Z., Teknologi, P., Bagi, I., & Pelayanan, P. (2017). Penerapan Teknologi Informasi Bagi Pelaksanaan Pelayanan Publik (Studi Kasus Pada Bp2Tsp Kota Samarinda). *Jurnal Paradigma (JP)*, 3(2), 155–166. <https://e-journals.unmul.ac.id/index.php/JParadigma/article/view/386>
- Joni, R. (2020). The Influence of Human Resources Competence and Description of Employees on Employee Performance in the Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Pesisir Barat. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai*, 6(1), 29–36.
- Mintzberg, H. 1993. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Prabawa, D. W., & Lukiastuti, F. (2017). Analisis Pengaruh Kinerja Keuangan, Manajemen Risiko Dan Manajemen Modal Kerja Terhadap Return Saham. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 15(1), 1. <https://doi.org/10.25124/jmi.v15i1.388>
- Reformasi, D. A. N., & Republik, B. (2018). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 20 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah*.
- Sentot Imam Wahyono. (2022). Struktur Organisasi. *Pemerintahan.Malangkota.Go.Id, April*. https://pemerintahan.malangkota.go.id/?page_id=10
- Sinaga, J. B. B. (2019). Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang. *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik (JP Dan KP)*, 91–102. <https://doi.org/10.33701/jpkp.v1i2.707>
- Sobirin, A. (2014). Organisasi dan Perilaku Organisasi. *Budaya Organisasi, Pengertian, Makna Dan Aplikasinya*, 1–72.
- Thaha, R. (2009). Penataan Kelembagaan Pemerintahan Daerah. *Government: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 2(1), 24.
- Udiyati Ardiani, Supardal. (2021a). Evaluasi Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta. *Journal of Indonesian Rural and Regional Government*, 5(2), 148–162. <https://doi.org/10.47431/jirreg.v5i2.142>
- Udiyati Ardiani, Supardal. (2021b). evaluasi struktur organisasi sekretariat daerah kota yogyakarta. *Journal of Indonesian Rural and Regional Government*, 5(2). <https://doi.org/10.47431/jirreg.v5i2.142>