

**Evaluasi Kelembagaan Kota Samarinda  
Berdasarkan Kebijakan Penataan Kelembagaan Pemerintah Daerah :  
Studi Kasus pada Dinas Kesehatan Kota Samarinda**

***INSTITUTIONAL EVALUATION OF THE CITY OF SAMARINDA  
BASED ON REGIONAL GOVERNMENT INSTITUTIONAL  
STRUCTURING POLICIES: A CASE STUDY AT THE SAMARINDA  
CITY HEALTH OFFICE***

Dewi Sartika\*, Rustan A\*, Maria AP Sari\*, Tri Wahyuni\*, Tri Noor A\*, Mayahayati  
Kusumaningrum\*, Ricky Noor P\*, Novi Prawitasari\*, Kemal Hidayah\*

\*Puslatbang KDOD

Jl. HM Ardans SH Ring Road 3 Samarinda Kalimantan Timur

Email: naurah10@yahoo.com

Diterima: 04 Desember 2023; Direvisi: 13 Desember 2023; Disetujui: 14 Desember 2023

**ABSTRACT**

*Changes in the dynamic strategic and regulatory environment are challenges as well as opportunities for city governments to formulate and formulate organizational policies that are in line with the direction of development. The arrangement of regional apparatus organizations is a common thing in an organizational cycle, including in local government organizations. With the simplification of the regional government organization, it is hoped that the performance of the local government will become more effective and efficient. Institutional arrangements are not limited to nomenclature, but also have an impact on coordination governance, scope of work, resource management, and so on. By using institutional arrangement criteria from a budgeting policy perspective, analyzing the value of strategic issues related to regional vision and mission as well as regional flagship programs, analysis of regional institutional models and nomenclature, analyzing the typology of affairs, which are then offered into two models, namely: 1) Progressive Institutional Model and 2) Pragmatic Institutional Model. In short, differences from alternative institutional models fundamentally change existing institutions, but still prioritize key factors in achieving local government goals. On the other hand, the choice of the grammatic model represents a moderate, realistic, and rational institutional model, but the two alternative models still offer a more streamlined structure and a more efficient allocation of resources. It is possible to choose a hybrid model, taking into account the intensity of the workload, and optimize the performance of the flagship program.*

**Keywords:** *Bureaucratic Simplification; Institutional Arrangements; Samarinda City; Progressive Institutional Model; Pragmatic Institutional Model*

**ABSTRAK**

Perubahan lingkungan strategis dan peraturan yang dinamis merupakan tantangan sekaligus peluang bagi pemerintah kota untuk merumuskan dan menyusun kebijakan organisasi yang sejalan dengan arah pembangunan. Struktur organisasi daerah merupakan hal yang lumrah dalam siklus organisasi, termasuk organisasi pemerintah daerah. Dengan adanya penyederhanaan organisasi, diharapkan pemerintah daerah dapat menjalankan operasionalnya dengan lebih efektif dan efisien. Penataan kelembagaan tidak terbatas pada nomenklatur, tapi juga berdampak pada tata kelola koordinasi, ruang lingkup pekerjaan, pengelolaan

sumber daya, dan lain lain. Penggunaan kriteria pembentukan kelembagaan dalam perspektif kebijakan anggaran, analisis nilai visi dan misi daerah serta isu-isu strategis terkait program komprehensif daerah, analisis model peraturan dan nomenklatur kelembagaan daerah, analisis tipologi permasalahan, yang kemudian ditawarkan menjadi dua model, yaitu: 1) Model Kelembagaan Progresif dan 2) Model Kelembagaan Pragmatis. Singkatnya, perbedaan dari model kelembagaan alternatif secara mendasar mengubah kelembagaan yang ada, tetapi tetap mengutamakan faktor kunci dalam pencapaian tujuan pemerintah daerah. Di sisi lain, pilihan model pragmatik merepresentasikan model kelembagaan yang moderat, realistis, dan rasional, namun kedua model alternatif tersebut tetap menawarkan struktur yang lebih ramping dan alokasi sumberdaya yang lebih efisien. Dimungkinkan untuk memilih model hybrid, dengan mempertimbangkan intensitas beban kerja, dan mengoptimalkan kinerja program unggulan.

**Kata kunci :** Penyederhanaan Birokrasi; Penataan Kelembagaan; Kota Samarinda; Model Kelembagaan Progresif; Model Kelembagaan Pragmatis

## PENDAHULUAN

Dalam RPJMN Tahun 2020-2024 terdapat dua misi terkait tata kelola birokrasi yakni pengelolaan pemerintahan yang bersih, efektif, dan terpercaya, serta sinergi pemerintah daerah dalam kerangka negara kesatuan. Pencapaian kedua misi tersebut tentu perlu diejawantahkan secara integratif dengan pengelolaan pemerintahan di daerah. Langkah tepat telah dilakukan oleh Pemerintah Kota Samarinda melalui penjabaran visi dan misi Walikota Samarinda baru periode Tahun 2021-2026, dimana salah satu misinya turut menopang misi presiden tersebut dalam hal tata kelola pemerintahan daerah yakni mewujudkan pemerintahan yang profesional, akuntabel, dan bebas korupsi dengan memberi ruang bagi partisipasi masyarakat.

Pemerintah Kota Samarinda dihadapkan pada tantangan untuk menjalankan fungsi pemerintahannya secara optimal (*good local governance*) sesuai dengan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah atau dikenal dengan urusan pemerintahan konkuren. Urusan pemerintahan konkuren adalah urusan pemerintahan bersama yang dibagi antara urusan pemerintah pusat, provinsi dan kabupaten/kota. Untuk menjalankan salah satu urusan pemerintahan konkuren tersebut, Kepala Daerah dibantu oleh perangkat daerah yang terdiri dari unsur staf, unsur pelaksana, dan unsur penunjang yang pembentukannya disesuaikan dengan regulasi yang ada. Terbitnya UU No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah serta turunannya PP No. 72 Tahun 2019 Tentang Perubahan Atas PP No. 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah telah membawa perubahan yang cukup signifikan dalam pembentukan perangkat daerah yang diarahkan pada organisasi yang tepat fungsi dan ukuran berdasarkan beban kerja

Kota Samarinda, sebagai Ibu Kota Provinsi Kalimantan Timur, memiliki posisi penting sebagai wajah utama Kalimantan Timur, serta sebagai kota metropolitan yang maju dan berkinerja tinggi. Dengan jumlah penduduk yang mencapai 827.994 jiwa (Tahun 2020) serta hub aktivitas ekonomi bagi daerah-daerah di sekitarnya, maka penyelenggaraan pemerintahan daerah Kota Samarinda perlu semakin diakselerasi. Berdasarkan data yang ada (Tabel 1), performa pembangunan daerah Kota Samarinda relatif secara umum cukup baik hingga Tahun 2019. Namun mulai Tahun 2020, kinerja indikator pembangunan daerah masih membutuhkan perhatian dan akselerasi, khususnya pada ketangguhan daerah dalam menghadapi kondisi pandemi Covid-19 dan upaya mencapai program Walikota terpilih.

Tabel 1.1 Indikator Perkembangan Daerah Kota Samarinda 2018-2022

Indikator Pembangunan	Kota Samarinda				
	2018	2019	2020	2021	2022
Laju Pertumbuhan PDRB (%)	4,96	5,00	-0,99	2,78	6,58
Persentase Penduduk Miskin (%)	4,77	4,59	4,76	4,99	4,85
Tingkat Pengangguran (%)	6,16	5,87	8,25	8,16	6,78
IPM	79,93	80,20	80,11	80,76	81,43
<b>PAD (Ribu Rupiah)</b>	<b>498.888.664</b>	<b>560.444.857</b>	<b>485.189.493</b>	<b>561.492.908</b>	<b>639.799.001</b>
<b>APBD (Ribu Rupiah)</b>	<b>2.700.306.264</b>	<b>3.345.520.495</b>	<b>2.872.836.034</b>	<b>2.777.546.569</b>	<b>3.022.973.208</b>

Sumber: RPJMD Kota Samarinda 2021-2026

Berkaca dari performa Kota Samarinda dalam Tabel 1.1, maka pembentukan struktur perangkat daerah seharusnya memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan pembangunan daerah (Dwiyanto, 2015). Dalam hal ini, Osborne (1993) mengingatkan perlunya mengubah filosofi membentuk organisasi pemerintahan, dari organisasi yang berorientasi peraturan ke organisasi yang berorientasi pada misi organisasi. Dalam konteks ini, visi-misi daerah sebagai cita-cita yang ingin dicapai di masa depan harus dijadikan acuan utama perlu tidaknya sebuah struktur (Osborne & Plastrik, 1997).

Seiring dengan paradigma baru *New Public Service* (NPS), yaitu penyusunan dan evaluasi struktur kelembagaan pemerintahan, khususnya di daerah, perlu mempertimbangkan tidak hanya dari otoritas yang lebih tinggi, tetapi juga unsur-unsur yang perlu dipadukan dengan analisis kebutuhan pelayanan publik bagi pemangku kepentingan daerah. Reformasi birokrasi melalui penyederhanaan birokrasi di lingkungan pemerintah Kota Samarinda diarahkan guna terwujudnya organisasi yang efisien, efektif, rasional, *agile*, dan proporsional dengan mempertimbangkan kemampuan dan potensi daerah.

Dalam kaitannya dengan upaya reformasi birokrasi saat ini, maka penataan organisasi perangkat daerah dapat menjadi instrumen reformasi birokrasi yang diarahkan dalam kerangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Reformasi birokrasi di daerah merupakan suatu kebutuhan sebagai bagian dari upaya untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*). Selain itu, reformasi birokrasi melalui penataan organisasi perangkat daerah di lingkungan pemerintah Kota Samarinda diarahkan guna terwujudnya organisasi yang efisien, efektif, rasional, *agile*, dan proporsional dengan mempertimbangkan kemampuan dan potensi daerah. Dalam prioritas kerja pemerintah di tahun 2019-2024, reformasi struktural diperlukan agar organisasi semakin sederhana dan semakin lincah.

Reformasi struktural tersebut diwujudkan dalam bentuk (1) pengaturan organisasi yang memprioritaskan keberadaan jabatan fungsional dalam pengaturan susunan organisasinya, (2) penyederhanaan eselonisasi birokrasi menjadi dua level dan diganti dengan jabatan fungsional yang menghargai keahlian dan kompetensi, serta (3) penataan struktural dengan mengalihkan jabatan struktural eselon III ke bawah ke dalam jabatan fungsional (Kemenpan-RB, 2021) Melaksanakan restrukturisasi dan repositioning organisasi pemerintah daerah maka berbagai pertimbangan harus dipikirkan secara matang mengacu pada kewenangan yang dilimpahkan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah serta besaran urusan yang ditangani pemerintah daerah. Dari peta urusan pemerintah daerah yang ada tersebut diharapkan akan dihasilkan sebuah penataan susunan organisasi pemerintahan daerah yang lebih efisien dan efektif meliputi semua perangkat daerah.

Dengan adanya evaluasi kelembagaan, diharapkan perangkat daerah dapat meningkatkan kinerjanya secara berkala. Terlebih lagi, pembenahan dan evaluasi perangkat daerah juga merupakan salah satu bagian dari semangat reformasi manajemen pemerintahan dan percepatan pembangunan. Untuk itu, upaya mengantisipasi berbagai perubahan lingkungan perlu terus dilakukan melalui perbaikan dan penyesuaian diri dengan kondisi yang ada (Sinaga, 2020). Sehubungan dengan hal tersebut, maka inisiatif pelaksanaan evaluasi penyelenggaraan Pemerintah Daerah Kota Samarinda dalam bentuk penataan ulang organisasi perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Samarinda perlu diapresiasi sebagai sebuah upaya atau pemahaman untuk mewujudkan efektivitas dan efisiensi tertinggi dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi pemerintah daerah Kota Samarinda. Implikasi yang diharapkan dengan adanya penataan desain organisasi perangkat daerah tersebut adalah perkembangan serta kemajuan daerah yang semakin mensejahterakan masyarakat Kota Samarinda.

Pada dasarnya, restrukturisasi atau penataan kelembagaan harus dipahami sebagai salah satu proses kebijakan dalam rangka membentuk sebuah sistem pemerintahan daerah yang efektif dan efisien (*effective and efficient*), tanggap dan cekatan (*quick and responsive*), terbuka dan bertanggungjawab (*transparent and accountable*), membuka seluas mungkin partisipasi publik (*inclusive and democratic*), serta berkinerja tinggi dalam bidang pembangunan dan pelayanan (*developmental*) (Utomo, 2005).

Kelembagaan daerah merupakan wadah atau sarana berlangsungnya penyelenggaraan urusan yang menjadi kewenangan daerah. Kehadiran kelembagaan daerah memberikan kejelasan dalam pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah. Oleh karena, itu penataan terhadap kelembagaan daerah merupakan bagian penting dalam mendukung pencapaian tujuan otonomi daerah. Kompleksitas persoalan yang ada dan banyaknya aspek yang dipertimbangkan, membuat kelembagaan pemerintah daerah perlu dipetakan dengan mengacu pada pedoman yang terukur dan kajian argumentasi yang rasional.

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 dan pegawai daripada pelaksanaan pembiayaan urusan itu sendiri atau biaya pembangunan. Pada bagian lain kehadiran regulasi teknis yang mengharuskan dibentuknya organisasi perangkat daerah sebagai wadah pelaksanaan urusan tertentu menambah beban daerah. Akibatnya organisasi yang dibentuk meskipun tidak banyak

memberi kontribusi bagi kepentingan masyarakat tetap dipertahankan dan menghabiskan dana publik.

Semangat pembentukan organisasi perangkat daerah selama ini juga lebih mengakomodasi kepentingan 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.

Beberapa permasalahan lainnya diantaranya inefisiensi penggunaan sumberdaya, melebarnya rentang kendali dan kurang terintegrasinya penanganan urusan yang seharusnya ditangani satu kesatuan unit menjadi beberapa unit organisasi sehingga menimbulkan tumpang tindih pelaksanaan urusan. Kondisi ini sering menimbulkan konflik kepentingan antara organisasi perangkat Daerah itu sendiri sehingga pelayanan publik menjadi terbengkalai. Selain itu, pertimbangan untuk membentuk suatu organisasi harus menyangkut pertimbangan-pertimbangan administratif, ekonomi, bahkan politis. Pertimbangan politis disini menyangkut bagaimana sebuah organisasi dibentuk untuk menjalankan tanggungjawab mewujudkan visi dan misi daerah.

Berangkat dari permasalahan-permasalahan di atas, maka untuk mewujudkan organisasi perangkat daerah yang ideal perlu dilakukan penataan organisasi yang mampu melaksanakan urusan berdasarkan karakteristik daerah dan kebutuhan masyarakatnya. Hal ini berarti selain memperhatikan faktor-faktor yang diatur dalam undang-undang pemerintahan daerah tetapi juga mengakomodasi faktor lain yang nantinya menjadikan organisasi perangkat daerah sebagai sentral penyelenggaraan otonomi daerah.

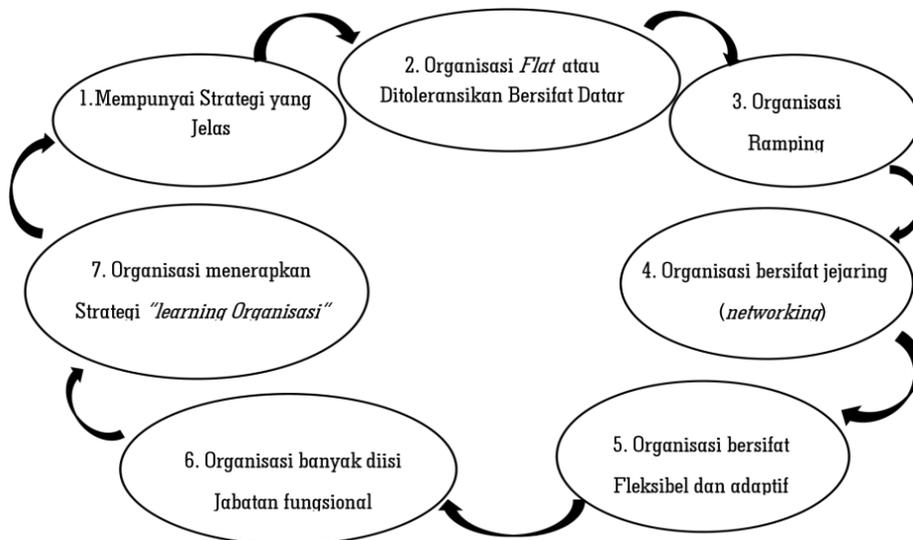
Organisasi perangkat Daerah diharapkan menjadi organisasi yang mapan dan mampu berperan sebagai wadah pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintah serta sebagai proses interaksi antara Pemerintah dengan institusi daerah lainnya dan masyarakat secara optimal. Dengan demikian, akan terwujud postur organisasi perangkat Daerah yang proporsional, efektif dan efisien berdasarkan prinsip-prinsip organisasi. Seiring dengan landasan visi dan misi daerah dalam menentukan program organisasi, sudah seharusnya di dalam penyusunan organisasi pemerintah menggunakan prinsip *rule and vision mission driven organization*.

## TINJAUAN PUSTAKA

Reformasi birokrasi melalui penataan kelembagaan pada Pemerintah daerah mengacu pada perubahan sistem, organisasi dan prosedur birokrasi pemerintahan dalam rangka meningkatkan daya tanggap terhadap masyarakat serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dan sistem melalui penataan kelembagaan (Basri, 2018). Pengaturan kelembagaan yang ada mengatur hubungan antar unit dan juga bagaimana unit-unit tersebut bekerja sama untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama yang merupakan aspirasi bersama. Sistem penyederhanaan pengelolaan ini telah dikembangkan lebih lanjut dalam pengelolaan organisasi pemerintah daerah dan mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Mempunyai strategi yang jelas.
2. Organisasi *flat* atau ditoleransikan bersifat datar

3. Organisasi ramping atau tidak terlalu banyak perbandingan secara horisontal.
4. Organisasi bersifat jejaring (*networking*)
5. Organisasi bersifat fleksibel dan adaptif.
6. Organisasi banyak diisi jabatan fungsional.
7. Organisasi menerapkan strategi "*learning organization*" (Basri, 2018).



Sumber: Basri, 2018.

Gambar 2.1 Teori Penyederhanaan Ketatalaksanaan

Peter Drucker (2001) dalam Riyono (2006) dalam konsepnya mengenai *the organization of the future* menegaskan bahwa tidak ada satu bentuk ideal dari organisasi. Tidak ada satu resep yang baku bagi organisasi, yang bisa diterapkan kapan saja dan di mana saja. Heckscher dan Donellon (1994) mengemukakan bahwa bentuk organisasi masa depan adalah apa yang mereka namakan *post bureaucratic organization*. Organisasi yang dimaksud ialah organisasi yang inovatif, yang bentuknya tidak hanya menempatkan diri pada koherensi internal dan pemusatan kekuasaan, akan tetapi juga memusatkan pada interaksi eksternal dan interaksi sosial yang berhubungan dengannya. Osborne dan Gaebler (1992) berpendapat bahwa organisasi publik seharusnya memiliki karakteristik desentralistik, ramping, dan berjejaring dengan pasar.

Menurut Denhardt dan Denhardt (2003), dalam paradigma Manajemen Publik Baru, struktur organisasi publik yang terbentuk berkarakteristik desentralistik (*decentralized public organization*). Organisasi desentralistik ini ditandai dengan cirinya yang mendasar antara lain adalah "*streamlining agency processes*", "*disaggregation of large bureaucratic structures into quasiautonomous agencies*", dan "*reduce size of government*". Hal ini berarti bahwa struktur organisasi pemerintahan itu memiliki karakteristik sebagai organisasi pemerintahan dengan instansi-instansi yang dibuat seramping mungkin, sebagai organisasi pemerintahan dengan instansi-instansi yang dibuat menjadi semi otonom, dan sebagai organisasi pemerintahan dengan instansi-instansi yang ukuran organisasinya dikurangi atau dipangkas.

Sementara itu, secara teoritik Nadler (2002) mengemukakan beberapa pertimbangan mengapa sebuah organisasi perlu melakukan desain ulang (*redesign*) yaitu, pergeseran strategik (*strategic shift*); perubahan budaya/ politik (*cultural/political*)

*change*); pertumbuhan/ penciutan (*growth/shrinkage*); redefinisi tugas (*task redefinition*); perubahan di dalam anggota-anggota organisasi (*changes in people*); masalah-masalah yang disebabkan oleh organisasi (*organization caused problems*).

Hasil penelitian Gantika, Heri, dan Caesar (2020) memandang bahwa penguatan implementasi kebijakan penataan kelembagaan di Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat belum efektif. Beberapa permasalahan yang terjadi antara lain: (1) pembentukan perangkat daerah bukan berdasarkan pada kebutuhan namun didasarkan pada keinginan daerah; (2) terjadi tumpang tindih tugas dan fungsi serta saling tarik kewenangan antar OPD; dan (3) belanja yang tidak rasional, yaitu sebesar 95% untuk belanja pegawai.

Aljurida (2019) menyatakan bahwa upaya restrukturisasi Pemerintah Kabupaten Sinjai melibatkan pertimbangan atas beberapa faktor, yaitu: a. Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah; b. tingkat intensitas Urusan Pemerintahan dan potensi Daerah; c. efisiensi; d. efektivitas; e. pembagian tugas yang optimal; f. rentang otonomi; g. tata kelola yang jelas; dan h. fleksibilitas. Kendala yang dihadapi dalam proses restrukturisasi di Kabupaten Sinjai terletak pada penentuan struktur perangkat daerah yang melibatkan pihak terbatas dan kurang memperhatikan kebutuhan partisipasi dari seluruh pegawai. Disamping itu, terdapat kekhawatiran bahwa penamaan nomenklatur yang serupa dapat menyebabkan duplikasi fungsi organisasi.

Nalien (2021) menemukan bahwa Pemerintah Kota Bukittinggi menghadapi empat faktor yang menjadi kendala dan hambatan dalam melaksanakan *Bureaucratic Trimming*, yakni (1) adanya ketidakcocokan instruksi antara Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemendagri) dan Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) mengenai jabatan yang seharusnya disederhanakan dalam upaya penyederhanaan birokrasi; (2) dari segi sumber daya manusia, tidak semua jabatan struktural dapat dipindahkan ke jabatan fungsional, dan kurangnya ketersediaan jabatan fungsional yang sesuai; (3) dari segi struktur birokrasi, terdapat ketidaksesuaian dalam prosedur penyederhanaan birokrasi, apakah harus dimulai dengan penyetaraan jabatan atau penyederhanaan struktur birokrasi; dan (4) pada aspek sikap pelaksana, karena belum adanya petunjuk teknis mengenai Penyesuaian Sistem Kerja, Pemerintah Kota Bukittinggi masih menunggu arahan resmi dari Kemendagri.

Kajian ini memiliki tujuan untuk melakukan analisis terhadap kondisi eksisting perangkat daerah Pemerintah Kota Samarinda dan menyusun desain format kelembagaan perangkat daerah yang baru berdasarkan ketentuan PP Nomor 18 Tahun 2016, sebagai landasan bagi Pemerintah Kota Samarinda dalam pembenahan dan peningkatan kinerja kelembagaan daerah untuk melaksanakan administrasi pemerintahan daerah secara efektif dan efisien. Adapun sasaran yang ingin dicapai adalah terumuskannya konsep alternatif desain besaran kelembagaan perangkat daerah Kota Samarinda sesuai dengan tuntutan perkembangan, kemampuan dan kebutuhan daerah disatu sisi, dengan tuntutan normatif peraturan perundang-undangan disisi lain.

Dalam melakukan penataan kelembagaan perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Samarinda, dipergunakan alur pikir sebagai berikut:

1. Secara normatif (*top-down*), penyederhanaan birokrasi berbasis UU No. 9 Tahun 2015. Tentang Perubahan Kedua Atas UU No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah serta PP No. 72 Tahun 2019 Tentang Perubahan Atas PP No.

18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah. Berdasarkan peraturan tersebut, pedoman dalam penentuan besaran organisasi perangkat daerah didasarkan pada pertimbangan faktor luas wilayah, jumlah penduduk, kemampuan keuangan daerah, serta besaran beban tugas sesuai dengan urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah.

2. Secara aspiratif (*bottom-up*), penataan kelembagaan struktur pemerintahan daerah pada praktiknya selaras dengan kondisi objektif daerah dan tujuan mewujudkan cita-cita para pemimpin daerah terpilih, termasuk sebagian menjadi perhatian pemimpin daerah : yaitu :
  - Visi dan misi daerah merupakan tujuan akhir (*end goal*) yang harus diwujudkan oleh personel daerah.
  - Potensi daerah, baik potensi sumber daya manusia maupun potensi fiskal (kapasitas keuangan) dan sektoral. Semua potensi tersebut pada hakikatnya merupakan sumber daya atau unsur masukan yang harus diolah dan dikembangkan untuk mencapai pembangunan daerah yang optimal guna mencapai kebaikan bersama.

Kesemua hal ini selanjutnya dituangkan dalam pemetaan proses bisnis Pemerintah Kota Samarinda. Identifikasi proses bisnis merupakan hal urgent untuk memetakan kebutuhan perangkat daerah Kota Samarinda yang dapat mempercepat pencapaian RPJMD Kota Samarinda.

2. Penataan kelembagaan juga perlu pertimbangkan aspek produktivitas dan efisiensi organisasi Pemerintah daerah dan pertimbangkan tantangan yang mungkin dihadapi organisasi Pemerintah daerah. Menyandingkan hasil masukan perangkat daerah dari penggalan data lapangan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan saat ini akan menjadi salah satu landasan evaluasi kelembagaan dalam kajian ini.

## METODE

Dalam rangka menangkap fenomena-fenomena terkait fokus penelitian ini, dilakukan upaya pengumpulan data melalui metode *stock-taking* dengan pendekatan *library research* dan juga penggalan data di lapangan (serta secara *virtual*). Adapun jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif-kualitatif. Penelitian kualitatif dimulai dengan pengumpulan data sebanyak mungkin dari bawah tentang fokus kajian kemudian dari data tersebut dirumuskan pola, prinsip, keterkaitan, dan akhirnya menarik kesimpulan (Irawan, 2006). Lokus penelitian adalah Pemerintah kota Samarinda dalam hal ini khususnya adalah Dinas Kesehatan Kota Samarinda. Penelitian dilaksanakan selama 3 bulan dari bulan Juni 2021 hingga September 2021.

Dalam analisis data, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan metode kualitatif yang mencoba memahami realitas yang terjadi kemudian menggambarkan kondisi tersebut disertai analisis dan formulasi konsep/desain kelembagaan perangkat daerah Pemerintah Kota Samarinda yang dapat dilakukan. Dalam melakukan penataan kelembagaan perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Samarinda, dipergunakan kerangka berpikir sebagai berikut:

- a. Secara normatif (*top-down*), penataan organisasi mengacu kepada UU No. 9 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas UU No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah serta PP No. 72 Tahun 2019 Tentang Perubahan Atas PP No. 18 Tahun 2016

- Tentang Perangkat Daerah. Berdasarkan peraturan tersebut, pedoman dalam penentuan besaran organisasi perangkat daerah didasarkan pada pertimbangan faktor luas wilayah, jumlah penduduk, kemampuan keuangan daerah, serta besaran beban tugas sesuai dengan urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah.
- b. Secara aspiratif (*bottom-up*), penataan kelembagaan perangkat daerah pemerintah daerah harus benar-benar memperhatikan kondisi obyektif daerah serta sasaran pencapaian cita-cita kepala daerah terpilih, yang meliputi beberapa komponen, yakni:
    - Visi dan Misi Daerah, merupakan tujuan akhir (*ultimate objectives*) yang harus diwujudkan oleh perangkat daerah.
    - Potensi Daerah, baik potensi SDM, keuangan (*fiscal capacity*), maupun potensi secara sektoral. Seluruh potensi ini pada dasarnya adalah sumber daya atau faktor input yang harus diolah dan dikembangkan demi tercapainya pembangunan daerah secara optimal dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Kesemua hal ini selanjutnya dituangkan dalam pemetaan proses bisnis Pemerintah Kota Samarinda. Identifikasi proses bisnis merupakan hal urgent untuk memetakan kebutuhan perangkat daerah Kota Samarinda yang dapat mempercepat pencapaian RPJMD Kota Samarinda.
  - c. Penataan kelembagaan juga perlu mempertimbangkan aspek produktivitas dan efisiensi perangkat daerah, serta mengakomodir tantangan yang akan dihadapi oleh perangkat daerah. Menyandingkan hasil masukan perangkat daerah dari penggalian data lapangan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan saat ini akan menjadi salah satu landasan evaluasi kelembagaan Kota Samarinda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebagai ibukota Provinsi Kalimantan Timur, Kota Samarinda berhadapan langsung dengan Kabupaten Kutai Kartanegara. Secara geografis, Kota Samarinda terletak di pusat wilayah dan kota administratif lainnya di Kalimantan Timur, serta berada di sepanjang poros utama transportasi darat. Keberadaan Kota Samarinda pada koordinat yang strategis mendukung percepatan pembangunan infrastruktur dibandingkan dengan daerah atau kota administratif lain di Kalimantan Timur.

Kota Samarinda saat ini memiliki 10 kecamatan dan 59 kecamatan. Secara demografis, Kota Samarinda telah menjadi kota besar pertama di Provinsi Kalimantan Timur dengan jumlah penduduk 834.824 jiwa pada tahun 2022, yang terdiri dari 424.837 laki-laki dan 409.987 perempuan. Sedangkan pertumbuhan penduduk tahun 2020-2022 mengalami penurunan di angka 0,41 %. Luas kota Samarinda hanya 0,56% dari total luas provinsi. Kota Samarinda memiliki kepadatan penduduk sebesar 1.185,17 jiwa/km<sup>2</sup> dan perlu banyak melakukan perubahan tata ruang, pengoperasian dan pengendalian agar kota Samarinda dapat memberikan kenyamanan bagi seluruh masyarakat.

Keberadaan aparatur sipil negara (ASN) yang kompeten merupakan bagian penting dan tidak terpisahkan dari pembangunan ekonomi daerah. Menurut UU No 5 Tahun 2014, pejabat Pegawai Negeri Sipil (ASN) terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Negeri Sipil Kontrak Kerja (PPPK). ASN sebenarnya memainkan peran yang sangat penting dalam menjalankan urusan pemerintahan sehari-hari. Selain itu, kebijakan pelaksanaan merupakan tugas penting ASN sesuai dengan peraturan perundang-undangan pelayanan publik, pelayanan publik dan perekat dan pemersatu bangsa. Sebagai penyelenggara urusan negara, ASN memegang peranan penting dalam

pembangunan dan pelayanan masyarakat. Padahal, keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah sangat bergantung pada ASN.

Susunan ASN mengacu pada website resmi Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah (BKPPD, 2021). laki-laki dan 4.296 perempuan. Jika dibagi lagi berdasarkan tingkat pendidikan, didominasi oleh tidak kurang dari 3.939 orang dengan gelar sarjana atau 52,6%, diikuti oleh Abitur dan Diploma III, masing-masing sebanyak 1.625 dan 745 orang.

Tabel 3.5. Sebaran ASN Pemkot Samarinda Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	SD	38	0,5
2.	SLTP	74	1
3.	SLTA	1633	21,6
4.	D-I	54	0,7
5.	D-II	482	6,4
6.	D-III	747	10
7.	D-IV	58	0,8
8.	S-1	3967	52,6
9.	S-2	483	6,4
10.	S-3	8	0,5
	<b>TOTAL</b>	<b>7.544</b>	<b>100</b>

Sumber: Website BKPPD Kota Samarinda, 2021

Dari Tabel 3.5 terlihat bahwa hingga 52,6% pejabat kota Samarinda mengenyam pendidikan hingga S1, hal ini menunjukkan bahwa komposisi jenjang pendidikan PNS di Samarinda cukup baik. Kemudian sebanyak 1.633 orang atau bahkan 21,6% mengikuti lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA). Di tengah pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin cepat dan maju, Pemerintah Kota Samarinda memahami bahwa keberadaan ASN merupakan motor penggerak pembangunan daerah, oleh karena itu keterampilan dan kemampuan ASN dituntut untuk lebih adaptif dengan waktu.

### **Kebijakan Penataan Kelembagaan Pemerintah Daerah**

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 mengenai Pemerintahan Daerah Pasal 209 ayat (2) menyebutkan bahwa Perangkat Daerah kabupaten/kota terdiri dari beberapa elemen, yaitu: a. sekretariat daerah, b. sekretariat DPRD, c. Inspektorat, d. Dinas, e. badan; dan f. Kecamatan. Lebih lanjut dijelaskan dalam Pasal 212 (1) bahwa Pembentukan dan struktur Perangkat Daerah sebagaimana disebutkan dalam Pasal 209 ayat (1) dan ayat (2) diatur oleh Peraturan Daerah. Terkait dengan posisi, organisasi, rincian tugas dan fungsi, serta prosedur kerja Perangkat Daerah seperti yang disebutkan pada ayat (1), diatur lebih lanjut dengan Peraturan Kepala Daerah (Pasal 209 ayat (4)). Untuk mengimplementasikan ketentuan mengenai perangkat daerah yang bersifat umum

dalam UU No. 23 tahun 2014, langkah selanjutnya dilakukan dengan penerbitan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 mengenai Perangkat Daerah.

Landasan utama terbentuknya organisasi perangkat daerah adalah adanya fungsi administratif, yang terdiri atas fungsi wajib dan sukarela, yang dilimpahkan kepada daerah. Pekerjaan administrasi wajib dibedakan menjadi pekerjaan yang berkaitan dengan pelayanan dasar dan pekerjaan yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar. Dalam pembentukan organisasi daerah, faktor-faktor seperti luas wilayah, jumlah penduduk, kekuatan keuangan, dan tingkat beban tugas menjadi pertimbangan sebagai tugas yang harus dilaksanakan oleh masing-masing daerah melalui pemerintah daerahnya sesuai dengan tugas administratif yang diberikan kepada daerah tersebut.

Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 menentukan setiap organisasi perangkat Daerah dalam 3 (tiga) tipe, yaitu sekretariat Daerah, sekretariat DPRD dan inspektorat tipe A; sekretariat Daerah, sekretariat DPRD dan inspektorat tipe B; dan sekretariat Daerah, sekretariat DPRD dan inspektorat tipe C. Dinas tipe A, Dinas tipe B, dan Dinas tipe C. Badan tipe A, Badan tipe B, dan Badan tipe C; serta Kecamatan dalam 2 (dua) tipe, yaitu Kecamatan tipe A dan Kecamatan tipe B. Penentuan tipe Perangkat Daerah berbasis perhitungan jumlah nilai variabel beban kerja. Variabel beban kerja terdiri dari variabel umum dan variabel teknis. Variabel umum, meliputi jumlah penduduk, luas wilayah, jumlah anggaran pendapatan dan belanja Daerah dengan bobot sebesar 20% (dua puluh persen) dan variabel teknis yang merupakan beban utama dengan bobot sebesar 80% (delapan puluh persen). Pada tiap-tiap variabel, baik variabel umum maupun variabel teknis ditetapkan 5 (lima) kelas interval, dengan skala nilai dari 200 (dua ratus) sampai dengan 1.000 (seribu).

Pemerintah daerah mengutamakan pelaksanaan kebijakan wajib pemerintah terkait pelayanan esensial agar kebutuhan dasar masyarakat setempat dapat terpenuhi secara maksimal. Oleh karena itu, lembaga daerah yang menjalankan tugas administratif harus minimal diakomodasi dalam bentuk layanan inti Tipe C. Struktur organisasi daerah kabupaten/kota mencakup: a. sekretariat Daerah, b. sekretariat DPRD, c. Inspektorat, d. Dinas, e. badan; dan f. Kecamatan

Sehubungan dengan urusan wajib dan urusan pilihan, Pasal 37 menyatakan bahwa Urusan Pemerintahan Wajib terdiri dari: a. Urusan Pemerintahan Wajib yang terkait dengan pelayanan dasar; dan b. Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak terkait dengan pelayanan dasar. Urusan Pemerintahan Wajib yang terkait dengan pelayanan dasar melibatkan: a. pendidikan, b. kesehatan, c. pekerjaan umum dan penataan ruang, d. perumahan rakyat dan kawasan permukiman, e. ketenteraman dan ketertiban umum serta perlindungan masyarakat; dan f. sosial. Sementara Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak terkait dengan pelayanan dasar mencakup: a. tenaga kerja, b. pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, c. pangan, d. pertanahan, e. lingkungan hidup, f. administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, g. pemberdayaan masyarakat dan desa, h. pengendalian penduduk dan keluarga berencana, i. perhubungan, j. komunikasi dan informatika, k. koperasi, usaha kecil, dan menengah, l. penanaman modal, m. kepemudaan dan olah raga, n. statistik, o. persandian, p. kebudayaan, q. perpustakaan; dan r. kearsipan. Urusan Pemerintahan Pilihan mencakup: a. kelautan dan perikanan, b. pariwisata, c. pertanian, d. perdagangan, e. kehutanan, f. energi dan sumber daya mineral, g. perindustrian; dan h. transmigrasi. Setiap Urusan Pemerintahan ini diatur dalam bentuk dinas.

Penggabungan Urusan Pemerintahan dalam 1 (satu) dinas Daerah kabupaten/kota didasarkan pada pengelompokan Urusan Pemerintahan dengan mempertimbangkan: a. kesamaan karakteristik Urusan Pemerintahan; dan/atau b. hubungan antara penyelenggaraan Urusan Pemerintahan sebagaimana dijelaskan dalam Pasal 40 ayat (3). Terkait dengan pengelompokan yang perlu dilakukan dalam pembentukan perangkat daerah, diatur dalam Pasal 40 ayat (4). Pengelompokan Urusan Pemerintahan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) mencakup: a. pendidikan, kebudayaan, kepemudaan dan olahraga, serta pariwisata, b. kesehatan, sosial, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, pengendalian penduduk dan keluarga berencana, administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, serta pemberdayaan masyarakat dan Desa, c. ketenteraman, ketertiban umum dan perlindungan masyarakat, dengan sub urusan ketenteraman dan ketertiban umum dan sub urusan kebakaran, d. penanaman modal, koperasi, usaha kecil dan menengah, perindustrian, perdagangan, energi dan sumber daya mineral, transmigrasi, dan tenaga kerja, e. komunikasi dan informatika, statistik dan persandian, f. perumahan dan kawasan permukiman, pekerjaan umum dan penataan ruang, pertanahan, perhubungan, lingkungan hidup, kehutanan, pangan, pertanian, serta kelautan dan perikanan, dan g. perpustakaan dan kearsipan. Selanjutnya, Pasal 40 ayat (5) menyatakan bahwa penggabungan Urusan Pemerintahan seperti yang dijelaskan pada ayat (1) dapat dilakukan hingga maksimal 3 (tiga) Urusan Pemerintahan. Ketentuan lain yang perlu diperhatikan adalah terkait dengan tipologi dinas hasil dari penggabungan. Ditegaskan dalam Pasal 40 ayat (6) bahwa tipologi dinas hasil dari penggabungan Urusan Pemerintahan sebagaimana diatur pada ayat (1) dapat ditingkatkan satu tingkat atau ditambah satu bidang jika mendapatkan penambahan bidang baru dari Urusan Pemerintahan yang digabungkan.

Selain dari aspek perangkat daerah teknis, terkait dengan struktur lembaga perangkat daerah, dapat juga dibentuk unsur penunjang sebagaimana dijelaskan dalam Pasal 46 (5). Dalam pasal tersebut, disebutkan bahwa unsur penunjang Urusan Pemerintahan sebagaimana diuraikan pada ayat (1) mencakup: a. perencanaan, b. Keuangan, c. kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan, d. penelitian dan pengembangan; dan e. fungsi penunjang lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Penting dicatat bahwa, jika situasi di daerah tidak mendukung penerapan perangkat daerah secara optimal, dapat diberlakukan kondisi perkecualian sebagaimana disebutkan dalam Pasal 54 (1). Apabila kemampuan keuangan Daerah atau jumlah aparatur yang dimiliki oleh Daerah masih terbatas, tipe Perangkat Daerah dapat disesuaikan berdasarkan hasil pemetaan. Misalnya, jika suatu dinas memiliki tipe A, jumlah maksimal yang dapat diterapkan sesuai dengan Pasal 81 (1) adalah, Dinas Daerah kabupaten/kota tipe A terdiri dari 1 (satu) sekretariat dan paling banyak 4 (empat) bidang. Di samping itu, sesuai dengan ayat (2), sekretariat yang dimaksud pada ayat (1) terdiri dari paling banyak 3 (tiga) subbagian. Sementara itu, bidang yang dijelaskan pada ayat (1) terdiri dari paling banyak 3 (tiga) seksi.

Terkait dengan jumlah bidang dalam suatu dinas Tipe B, Pasal 82 ayat (1) menyatakan bahwa Dinas Daerah kabupaten/kota tipe B terdiri dari 1 (satu) sekretariat dan maksimal 3 (tiga) bidang. Lebih lanjut, dijelaskan pada ayat (2) bahwa Sekretariat sebagaimana diuraikan pada ayat (1) terbagi menjadi 2 (dua) subbagian. Sementara itu, ayat (3) menegaskan bahwa Bidang sebagaimana diatur pada ayat (1) terdiri dari paling banyak 3 (tiga) seksi. Untuk dinas tipe C, Pasal 83 ayat (1) menyebutkan bahwa Dinas Daerah kabupaten/kota tipe C terdiri dari 1 (satu) sekretariat dan paling banyak 2 (dua)

bidang. Ayat (2) menambahkan bahwa Sekretariat seperti yang dijelaskan pada ayat (1) terdiri dari 2 (dua) subbagian, sementara ayat (3) mengindikasikan bahwa Bidang sebagaimana diatur pada ayat (1) terdiri dari paling banyak 3 (tiga) seksi.

Bagian penunjang dalam bentuk Badan, diatur oleh Pasal 85 ayat (1), yang menyatakan bahwa Badan Daerah kabupaten/kota tipe A terdiri dari 1 (satu) sekretariat dan maksimal 4 (empat) bidang. Pada ayat (2), yang berkaitan dengan sekretariat Badan, disebutkan bahwa Sekretariat seperti dijelaskan pada ayat (1) terbagi menjadi 3 (tiga) subbagian. Selanjutnya, ayat (3) menjelaskan bahwa Bidang sebagaimana diatur pada ayat (1) terdiri dari paling banyak 3 (tiga) subbidang. Dalam konteks Badan tipe B, Pasal 86 ayat (1) menyebutkan bahwa Badan Daerah kabupaten/kota tipe B memiliki 1 (satu) sekretariat dan paling banyak 3 (tiga) bidang. Pada ayat (2), dijelaskan bahwa Sekretariat sebagaimana diatur pada ayat (1) terdiri dari 2 (dua) subbagian. Sementara itu, ayat (3) mengindikasikan bahwa Bidang sebagaimana diatur pada ayat (1) terdiri dari paling banyak 3 (tiga) subbidang. Adapun untuk Badan tipe C, Pasal 87 ayat (1) mencantumkan bahwa Badan Daerah kabupaten/kota tipe C memiliki 1 (satu) sekretariat dan paling banyak 2 (dua) bidang, sementara ayat (2) menyebutkan bahwa Sekretariat sebagaimana dijelaskan pada ayat (1) terdiri dari 2 (dua) subbagian. Pada ayat (3), dijelaskan bahwa Bidang sebagaimana diatur pada ayat (1) terdiri dari paling banyak 3 (tiga) subbidang.

Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 yang mengubah Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk memperkuat peran dan kapasitas beberapa ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016. Hal ini terutama terfokus pada Inspektorat Daerah, dengan tujuan untuk meningkatkan independensinya dan memperbaiki efektivitas, profesionalisme, serta kinerja pelayanan Rumah Sakit Daerah.

Beberapa ketentuan penting dalam regulasi pemerintah ini meliputi Pasal 79 ayat (1) yang mengamanatkan bahwa Inspektorat Daerah kabupaten/kota tipe A terdiri dari 1 (satu) sekretariat dan maksimal 5 (lima) inspektur pembantu. Selanjutnya, Ayat (2) menjelaskan bahwa Sekretariat sebagaimana diatur pada ayat (1) terbagi menjadi 3 (tiga) subbagian. Terkait dengan Inspektorat tipe B, Pasal tersebut di ayat (3) menyatakan bahwa Inspektorat Daerah kabupaten/kota tipe B terdiri dari 1 (satu) sekretariat dan hingga 4 (empat) inspektur pembantu. Pada ayat (4), dijelaskan bahwa Sekretariat inspektorat tipe B tersebut terdiri dari 2 (dua) subbagian. Sementara itu, untuk Inspektorat tipe C, ayat (5) menetapkan bahwa Inspektorat Daerah kabupaten/kota tipe C terdiri dari 1 (satu) sekretariat dan paling banyak 3 (tiga) inspektur pembantu. Ayat (6) kemudian menyebutkan bahwa Sekretariat sebagaimana dijelaskan pada ayat (5) terdiri dari 2 (dua) subbagian.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2018 tentang Pembinaan Dan Pengendalian Penataan Perangkat Daerah berperan sebagai landasan untuk melaksanakan Pembinaan dan Pengendalian Penataan Perangkat Daerah, sebagai tindak lanjut dari diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 mengenai Perangkat Daerah. Pasal 4 dari peraturan ini menjelaskan elemen-elemen yang akan menjadi fokus dalam kegiatan pembinaan, meliputi: a. struktur organisasi, b. budaya organisasi, dan c. inovasi organisasi. Sementara itu, Pasal 5 ayat (1) menguraikan pengendalian terhadap penataan perangkat daerah yang terkait dengan struktur organisasi tersebut. Dalam pasal ini dijelaskan bahwa struktur organisasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf a mencakup: a. besaran organisasi Perangkat Daerah, b.

susunan Perangkat Daerah, c. perumpunan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, d. tugas dan fungsi Perangkat Daerah, dan e. tata kerja Perangkat Daerah.

Berdasarkan ketentuan tersebut, maka setiap daerah dapat memiliki struktur kelembagaan yang berbeda didasarkan pada potensi, karakteristik, dan prioritas pembangunan masing- masing daerah. Namun demikian, untuk tercapainya tujuan otonomi daerah dalam upaya mensejahterakan masyarakat, maka beberapa regulasi sektoral memberikan panduan terkait pembentukan perangkat daerah.

#### **a. Analisis Tipologi Berdasarkan PP 18/2016**

Penentuan tipologi urusan diatur dalam Pasal 6 PP No. 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Kriteria tipologi urusan untuk menentukan tipe Perangkat Daerah didasarkan pada pemetaan urusan pemerintahan dengan variabel umum (bobot 20%), dan variabel teknis (bobot 80%). Variabel umum terdiri dari indikator jumlah penduduk, luas wilayah, dan jumlah anggaran pendapatan dan belanja daerah. Sementara itu, variabel teknis ditetapkan berdasarkan beban tugas utama pada setiap urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Kota Samarinda. Perhitungan variabel umum dan teknis untuk mengukur indikator pemetaan intensitas urusan pemerintahan dan penentuan beban kerja urusan pemerintah Kabupaten/Kota secara lengkap terdapat pada Lampiran PP Nomor 18 tahun 2016 angka romawi II.

Berdasarkan hasil perhitungan tahun 2021, tipologi urusan terjadi perubahan pada 6 (enam) bidang urusan dibandingkan dengan perhitungan pada tahun 2016. Urusan bidang perpustakaan, dan penelitian dan pengembangan turun dari B ke C; sosial, tenaga kerja, pengendalian penduduk dan keluarga berencana, Koperasi, Usaha kecil dan menengah turun dari A ke B. Adapun urusan penanaman modal juga mengalami perubahan kelembagaan merujuk pada ketentuan baru Permendagri 25/ 2021. Perubahan ini sangat logis, terutama terkait dengan sektor perekonomian yang terdampak akibat pandemik beserta dampak ikutan lainnya. Setiap urusan pemerintahan pada prinsipnya diwadahi dalam 1 (satu) satuan kerja perangkat daerah dalam rangka penanganan urusan secara optimal yang didukung oleh sumber daya dalam jumlah yang cukup, baik SDM, anggaran, sarana dan prasarana yang diperlukan dalam melaksanakan urusan pemerintahan tersebut. Namun, apabila intensitas Urusan Pemerintahan tersebut relatif kecil, penyelenggaraan fungsi urusan tersebut dapat digabung dengan perangkat daerah yang memiliki kedekatan karakteristik urusan pemerintahan atau memiliki keterkaitan fungsi dengan penyelenggaraan urusan pemerintahan tersebut.

Sejak pandemi Covid 19 muncul pada awal 2020, hingga hari ini telah menimbulkan dampak yang tidak pernah diprediksi sebelumnya. Krisis kesehatan yang meluas ke berbagai sektor dan telah memaksa semua negara di dunia untuk keluar dari jebakan berkepanjangan dari pandemi Covid-19 ini. Berbagai strategi kebijakan pun dilakukan diantaranya, negara-negara di dunia sudah mulai menerapkan skenario hidup berdampingan dengan Covid-19 melalui penciptaan kekebalan massal melalui program vaksin nasional secara masif, dalam upaya mengatasi keterpurukan ekonomi yang makin dalam akibat dampak penyebaran Covid-19.

Selain fokus pada penanggulangan Covid-19, Dinas Kesehatan Kota Samarinda juga memiliki tanggung jawab terhadap proritas kesehatan lain yang terkait dengan

Tujuan Pembangunan Berkelanjutan atau *Sustainable Development Goals* (SDGs). Prioritas ini melibatkan pencapaian target 4 (pengurangan angka kematian anak), target 5 (peningkatan kesehatan ibu), dan target 6 (eradikasi HIV dan AIDS, malaria, serta penyakit lainnya), bersama dengan dua target lain yang tidak secara langsung terkait dengan pelayanan kesehatan.

Dinas Kesehatan, sebagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) kunci di bidang kesehatan di tingkat daerah, memiliki tugas utama dalam mendukung Walikota dalam pelaksanaan urusan pemerintahan konkrue di sektor kesehatan, yang merupakan wewenang Pemerintah Daerah. Tugas pembantuan juga dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan. Peran dan tanggung jawab Dinas Kesehatan menjadi elemen krusial dalam mencapai misi Pemerintah Daerah Kota Samarinda untuk periode 2021-2026, yang bertujuan mewujudkan masyarakat Kota Samarinda yang berkarakter, sehat, cerdas, serta memiliki daya saing baik di tingkat nasional maupun internasional.

Pembangunan kesehatan diarahkan sebagai upaya pemenuhan hak dasar masyarakat, khususnya hak untuk mendapatkan pelayanan kesehatan sebagaimana diatur dalam UUD 1945 Pasal 28 ayat 1 dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1992 tentang Kesehatan. Di sisi lain, indikator status kesehatan, yang diukur melalui rata-rata lama hidup (RLH), menjadi unsur penting dalam Indeks Pembangunan Manusia (IPM), bersama dengan pendidikan dan pengeluaran per kapita.

Untuk mencapai tujuan Kota Samarinda dalam misi 2021-2026 untuk membentuk masyarakat yang sehat, perlu merancang tipologi dinas yang dapat memenuhi kebutuhan pelayanan kesehatan masyarakat dan mendukung penanganan pandemi yang masih berlangsung. Hasil perhitungan tipologi Dinas Kesehatan pada tahun 2016 dan 2020 menunjukkan bahwa Dinas Kesehatan dikategorikan sebagai tipe A.

Dinas Daerah Tipe A, sesuai dengan Pasal 36 ayat 2 huruf a Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016, adalah dinas daerah yang memiliki fungsi kerja yang luas. Berdasarkan ketentuan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, disebutkan bahwa Dinas Kesehatan menangani urusan pemerintahan yang wajib dan terkait dengan pelayanan dasar.

Tabel 4.8. Perhitungan Skor dan Tipologi Kelembagaan Bidang Kesehatan

No	Variabel	Skala Nilai	Bobot (%)	Skor
1.	Jumlah Penduduk	800	70	560
	827.994			
2.	Kepadatan penduduk	200	10	20
	3.123,56			
			Total Skor	760
			Pengali	1,1
			Skor Akhir	836
<b>Kesimpulan:</b>			<b>Dinas Tipe A</b>	

Tipeologi A sesuai dengan PP 18 Tahun 2016, adalah apabila hasil perhitungan variabel lebih dari 800 (delapan ratus). Hasil perhitungan skor akhir tipe A Dinas Kesehatan tahun 2021 dan 2016 adalah 836. Namun meskipun sama-sama tipe A pada Dinas Kesehatan hasil perhitungan 2016 dan 2021, namun terjadi pengurangan jumlah penduduk di tahun 2021 dan peningkatan kepadatan penduduk di tahun 2021 jika dibandingkan tahun 2016. Jumlah penduduk pada tahun 2021 yaitu 827.994 jiwa dan kepadatan penduduk 3.123,56 orang/KM2 sedangkan jumlah penduduk di tahun 2016 adalah 918.287 jiwa dengan kepadatan penduduk 1.279 orang/KM2. Terdapat pengurangan penduduk sebanyak 90.293 jiwa dibanding data 2016, sedangkan kepadatan penduduk bertambah 1.884,16 jiwa/Km2.

### b. Analisis Regulasi

Dalam Undang-Undang Kesehatan Nomor 39 Tahun 2009 disebutkan bahwa Pembagian urusan pemerintahan di bidang kesehatan di Kabupaten/Kota menurut Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 dibagi dalam 4 urusan sebagaimana diuraikan pada tabel 4.9.

Tabel 4.9. Pembagian Urusan Pemerintahan Bidang Kesehatan di Kabupaten/Kota Berdasarkan UU No. 23/2014 tentang Pemerintahan Daerah

NO	URUSAN	KEGIATAN
1.	Upaya Kesehatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. tatakelola UKP Daerah Kabupaten/ Kota dan rujukan tingkat Daerah Kabupaten/Kota</li> <li>b. tatakelola UKM Daerah kabupaten/ kota dan rujukan tingkat daerah kabupaten/ kota</li> <li>c. Penetapan izin rumah sakit kelas C dan D dan fasilitas pelayanan kesehatan tingkat daerah kabupaten/ kota</li> <li>d. penetapan izin rumah sakit kelas C dan D dan fasilitas pelayanan kesehatan tingkat daerah kabupaten/kota</li> </ul>
2.	SDM Insani Kesehatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penerbitan izin praktik dan izin kerja tenaga kesehatan</li> <li>b. Perencanaan dan pengembangan SDM kesehatan untuk</li> <li>c. UKM dan UKP Daerah Kabupaten/Kota</li> </ul>
3.	Sediaan Farmasi, Alat Kesehatan, dan Makanan Minuman	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penetapan izin apotek, toko obat, toko alat kesehatan dan optikal</li> <li>b. Penetapan izin usaha mikro obat tradisional (UMOT)</li> <li>c. Penetapan sertifikat produksi alat kesehatan kelas 1 (satu) tertentu dan PKRT kelas 1 tertentu perusahaan rumah tangga</li> <li>d. Penetapan izin produksi makanan dan minuman pada industri rumah tangga</li> <li>e. Evaluasi dan monitoring post-market produk</li> </ul>

NO	URUSAN	KEGIATAN
		makanan minuman industri rumah tangga.
4.	Pemberdayaan masyarakat bidang kesehatan	Pemberdayaan masyarakat bidang kesehatan melalui tokoh kabupaten/ kota, kelompok masyarakat, organisasi swadaya masyarakat dan dunia usaha tingkat kabupaten/ kota.

Sumber: UU No. 23 / 2014

Selanjutnya, berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 050-3708 Tahun 2020 tentang Hasil Verifikasi dan Validasi Pemutakhiran Klasifikasi, Kodefikasi, dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan Daerah, dijelaskan bahwa Fungsi Kesehatan memiliki 5 subfungsi, dengan 2 urusan wajib terkait pelayanan dasar dan 1 urusan yang tidak terkait dengan pelayanan dasar. Selain itu, terdapat 4 urusan pemerintah di bidang kesehatan dan 1 urusan pemerintah di bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana, yang diimplementasikan melalui 5 program yang dijalankan oleh Dinas Kesehatan. Subfungsi ini kemudian akan ditempatkan ke dalam bidang-bidang di Dinas Kesehatan.

Tabel 4.10. Fungsi, Subfungsi, Urusan/ Unsur, Bidang Urusan/ Unsur, Nomenklatur Urusan Kesehatan di Kabupaten/ Kota

Fungsi	Sub fungsi	Urusan/ Unsur	Bidang Urusan/ Unsur	Program
Kesehatan	Obat dan Peralatan Kesehatan	Urusan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar	Urusan Pemerintahan Bidang Kesehatan	Program Sediaan Farmasi, alat Kesehatan, Makan dan Minuman
	Pelayanan Kesehatan perorangan	Urusan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar	Urusan Pemerintahan Bidang Kesehatan	Program Pemenuhan Upaya Kesehatan Perorangan dan Upaya Kesehatan Masyarakat
	Pelayanan Kesehatan Masyarakat	Urusan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar	Urusan Pemerintahan Bidang Kesehatan	Program Pemberdayaan Masyarakat Bidang Kesehatan
	Keluarga Berencana	Urusan wajib yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar	Urusan Pemerintah Bidang Pengendalian Penduduk dan KB	Program Pemberdayaan dan Peningkatan Keluarga Sejahtera (KS)
	Kesehatan lainnya	Urusan wajib yang berkaitan	Urusan Pemerintahan	Program Peningkatan Sumber

		dengan pelayanan dasar	Bidang Kesehatan	Daya Manusia Kesehatan
--	--	------------------------	------------------	------------------------

Sumber: Kepmendagri No. 050-3708 Tahun 2020

Pengaturan dalam UU No. 23/2014 lebih umum dibanding dengan Kepmendagri No. 050-3708 Tahun 2020. Dalam UU No. 23/2014 tidak disebutkan pengaturan mengenai keluarga berencana, tapi hanya yang menjadi urusan pemerintahan bidang kesehatan. Karena keluarga berencana masuk terkait ranah pemerintahan bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana.

Di dalam UU 23/2014 bidang kesehatan hanya mengatur tentang urusan pemerintahan bidang kesehatan saja. Sedangkan dalam Kepmendagri No. 050-3708 Tahun 2020 juga mengatur mengenai urusan pemerintahan bidang Pengendalian Kependudukan dan KB, sedangkan dalam Undang-Undang Kesehatan No. 36/2019 disebutkan juga tentang keluarga berencana.

Kepmendagri No. 050-3708 Tahun 2020 menyebutkan tentang pengaturan tentang pelayanan kesehatan dan pelayanan Keluarga Berencana (KB) karena di Pemerintah Kabupaten dan Kota terjadi fungsi yang berisan antara Urusan Pemerintahan Bidang Kesehatan dengan Urusan Pemerintah Bidang Pengendalian Penduduk dan KB, yaitu dimana fungsi koordinasi kebijakan pengendalian penduduk dan KB ada di Dinas Pengendalian Penduduk dan KB, sedangkan implementasi kebijakan pelayanan KB ada di fasilitas kesehatan-fasilitas kesehatan yang berada di bawah Dinas Kesehatan, baik milik swasta maupun pemerintah.

Setelah ditentukan tipologi Dinas Kesehatan itu A, maka selanjutnya membentuk struktur organisasi dinas yang dapat mewadahi urusan tersebut ke dalam nomenklatur urusan kesehatan yang membagi habis urusan, bidang urusan, program, kegiatan dan sub kegiatan kedalam struktur yang ada Dinas Kesehatan. Nomenklatur dalam Dinas Kesehatan juga harus mengakomodasi ketentuan dalam Undang-Undang Kesehatan No. 36 Tahun 2009 yang mengatur lebih detail hal-hal yang harus dilakukan pemerintah daerah di bidang kesehatan yang diatur lebih lanjut dalam Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 49 Tahun 2016 tentang Pedoman Teknis Pengorganisasian Dinas Kesehatan Provinsi dan Kabupaten/Kota. Dalam Permenkes ini diatur mengenai rumpun substansi kesehatan di Provinsi/Kabupaten/Kota.

Namun sesuai dengan perkembangan kebijakan terbaru yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional maka struktur organisasi adalah Kepala Dinas, 1 Sekretariat dan 4 Bidang, eselon 3 dan eselon 4 juga sudah difungsionalkan. Maka struktur organisasinya adalah Kepala Dinas, Sekretariat, Bidang Kesehatan Masyarakat, Bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit, Bidang Pelayanan Kesehatan, dan Bidang Sumber Daya Kesehatan.

### c. Analisis Kinerja

#### 1) Pelaksanaan Urusan

Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Daerah Kota Samarinda Nomor 3 Tahun 2016 mengenai urusan pemerintahan konkuren yang merupakan kewenangan daerah, di dalam

Peraturan Daerah tersebut dijelaskan bahwa dalam pelaksanaan Otonomi Daerah, Pemerintah Daerah bertanggung jawab dalam menjalankan Urusan Pemerintahan Konkuren sebagai otoritas Daerah. Urusan Pemerintahan Konkuren sebagai otoritas Daerah terbagi menjadi Urusan Pemerintahan Wajib dan Urusan Pemerintahan Pilihan.

Urusan Pemerintahan Wajib, sebagaimana dijelaskan pada ayat (2), melibatkan urusan Pemerintahan yang terkait dengan Pelayanan Dasar dan urusan Pemerintahan yang tidak terkait dengan Pelayanan Dasar. Bagian dari Urusan Pemerintahan Wajib yang terkait dengan Pelayanan Dasar adalah urusan Pemerintahan Wajib yang secara substantif terkait dengan Pelayanan Dasar.

Berdasar pada hal tersebut, maka dalam Peraturan Walikota Samarinda Nomor 24 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Kesehatan Kota Samarinda, disebutkan bahwa tugas dari Dinas Kesehatan adalah membantu Walikota melaksanakan urusan pemerintahan konkuren bidang kesehatan yang menjadi kewenangan Pemerintah Daerah dan tugas pembantuan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan. Berdasarkan pada SOTK tersebut maka Dinas Kesehatan adalah nomenklatur OPD yang mengampu urusan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar kesehatan.

Nomenklatur Dinas Kesehatan merupakan yang paling umum ditemui yang mengampu urusan kesehatan ini. Namun, berdasarkan Kepmendari No. 050-3708 Tahun 2020 Tentang Hasil Verifikasi dan Validasi Pemutakhiran Klasifikasi, Kodefikasi, dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan Daerah, terdapat 11 varian bentuk SOTK OPD yang menjalankan urusan kesehatan. Varian ini dipilih sesuai dengan hasil perhitungan Tipologi OPD dan sesuai dengan PP No.18 Tahun 2016 disebutkan bahwa urusan pemerintahan bidang kesehatan dapat ditambahkan atau digabungkan sesuai dengan perumpunan urusan pemerintahannya.

## 2) Kinerja Target dan Realisasi

Pada tahun 2020, kinerja Dinas Kesehatan terutama dipengaruhi oleh dampak pandemi Covid-19. Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip) tahun 2020, evaluasi terhadap realisasi pencapaian target kinerja menunjukkan bahwa dari 16 indikator kinerja utama, sebanyak 11 indikator atau 68,75% mengalami penurunan kinerja yang cukup signifikan dibandingkan dengan pencapaian pada tahun 2019. Hanya 2 indikator yang mengalami peningkatan kinerja. Rinciannya adalah sebagai berikut: Kriteria tercapai dengan nilai 81-100= 6 indikator:

- Kriteria cukup tercapai nilai 61-80= 3 indikator
- Kriteria kurang tercapai nilai 41-61=2 indikator
- Kriteria tidak tercapai, nilai <40=5 indikator

Ketiadaan pencapaian optimal dalam kinerja tersebut disebabkan oleh dampak Covid-19 pada program dan kegiatan, kurangnya sinergi dalam pengelolaan program dan kegiatan, keterbatasan tenaga pengelolaan kegiatan, dan partisipasi belum optimal dari seluruh Sumber Daya Manusia (SDM) di Dinas dan Puskesmas. Berdasarkan hasil Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP)

tahun 2020, terdapat beberapa indikator kinerja Dinas Kesehatan yang tidak mencapai target yang telah ditetapkan, seperti pada layanan penderita hipertensi (34,91%), layanan penderita diabetes melitus (20,49%), layanan orang dengan gangguan jiwa berat (17,92%), layanan orang dengan TB (37,04%), dan layanan orang dengan risiko terinfeksi virus yang melemahkan tubuh manusia (13,16%). Sementara indikator kinerja lainnya berhasil mencapai 100% realisasi dan pencapaian target.

Tabel 4.11. Sasaran, Target, Realisasi dan Capaian Dinas Kesehatan 2020

No	Sasaran	Indikator Kinerja	Target (%)	Realisasi	Capaian
1.	Meningkatkan upaya kesehatan masyarakat (UKM) dan upaya kesehatan perorangan (UKP)	layanan penderita hipertensi	100	34,91	34,91
		layanan penderita diabetes melitus	100	20,49	20,49
		layanan orang dengan gangguan jiwa berat	100	17,92	17,92
		layanan orang dengan TB	100	13,04	13,04
		layanan orang dengan risiko terinfeksi virus yang melemahkan. tubuh manusia	100	37,16	37,16
		Cakupan peningkatan sarpras pelayanan kesehatan	100	100	100
		Perbekalan sumber daya kesehatan sesuai standar berbasis bukti	100	100	100
		Cakupan penguatan jaminan kesehatan nasional	90	90	100
2.	peningkatan peran serta masyarakat dalam kesehatan berbasis masyarakat	Persentase kelurahan yang berperan serta dalam upaya kesehatan berbasis masyarakat (UKBM)	90	90	100

Sumber: LKIP Dinkes 2020

Dari sisi anggaran, perbandingan alokasi belanja Dinas Kesehatan pada tahun 2020 adalah pagu anggaran Dinas Kesehatan bertambah 11,60% perbandingan antara anggaran setelah perubahan dengan realisasi. Sedangkan belanja yang paling besar di Dinas Kesehatan adalah belanja barang dan jasa, dan yang paling kecil belanja modal.

Tabel 4.12. Perbandingan Struktur Anggaran Dinas Kesehatan Tahun 2020

	Anggaran Setelah Perubahan	Realisasi	Bertambah/ Berkurang	
			(Rp.)	(%)
Dinas Kesehatan	338.599.969.335,0 0	286.489.244.163,4 7	52.110.725.171,5 3	84,61
Belanja tidak Langsung	96.614.324.000,00	92.826.662.836,00	3.787.661.164,00	96,8
Belanja Pegawai	96.614.324.000,00	92.826.662.836,00	3.787.661.164,00	96,8
Belanja Langsung	241.985.645.335,0 0	193.662.581.327,4 7	48.323.064.007,5 3	80,03
Belanja Pegawai	32.183.359.400,00	30.192.248.295,00	1.991.111.105,00	93,81
Belanja barang dan jasa	121.910.212.676,0 0	108.914.233.430,8 1	1.991.111.105,00	93,81
Belanja modal	87.892.073.259.00	54.556.099.601,66	33.335.973.657,3 4	62,07

Sumber: IRA 2020

### 3) Analisis Tantangan Kelembagaan

Tantangan kelembagaan bagi Dinas Kesehatan adalah bagaimana agar kinerja Dinas dan Puskesmas dapat bersinergi dan mengatasi ketidaktercapaian kinerja 2020 agar lebih baik lagi pada capaian kinerja tahun berikutnya. Selain itu, koordinasi dan kolaborasi dengan serumpun yang memiliki kedekatan fungsi agar saling mendukung kinerja masing-masing. Selain itu, kurangnya sumber daya kesehatan di fasilitas-fasilitas kesehatan semakin menambah beban kinerja di Dinas Kesehatan dan di fasilitas-fasilitas kesehatan pada masa pandemi ini.

## KESIMPULAN

Dari hasil evaluasi kelembagaan tersebut diatas, Dinas Kesehatan sebagai pelaksana urusan pemerintahan wajib (Pelayanan dasar), memiliki tipologi hasil Kajian yakni A. Dari pertimbangan kriteria penataan kelembagaan, seperti kebijakan anggaran, analisis nilai strategis urusan yang sesuai dengan visi dan misi daerah, serta program unggulan daerah, analisis regulasi model dan nomenklatur kelembagaan daerah, dan analisis tipologi urusan,

Dengan menyederhanakan organisasi, diharapkan kinerja pemerintah daerah dapat meningkat secara efektif dan efisien. Penyederhanaan birokrasi tidak hanya terbatas pada perubahan nomenklatur, melainkan juga berdampak pada aspek tata laksana, koordinasi, ruang lingkup pekerjaan, pengelolaan sumber daya, dan faktor lainnya. Hasil dari analisis ini memberikan informasi mengenai kebutuhan untuk merasionalkan struktur kelembagaan melalui penggabungan beberapa Perangkat Daerah dengan fungsi serupa, serta kriteria lain yang relevan untuk mendukung visi dan misi Walikota dan Wakil Walikota. Konsep atau paradigma yang diterapkan dalam penataan Organisasi Perangkat Daerah saat ini adalah mendesain struktur dan fungsi yang seimbang, tidak hanya mengejar kesederhanaan struktur semata, melainkan berusaha menyusun Perangkat Daerah dengan proporsional (*rightsizing*).

Maksudnya adalah penyusunan struktur Organisasi Perangkat Daerah yang jelas dalam hal nomenklatur, batas kewenangannya, pelaksanaan urusannya, serta target kinerjanya dapat memberikan kontribusi untuk mencapai visi pembangunan Kota Samarinda Tahun 2021-2026, yaitu "Terwujudnya Samarinda Sebagai Kota Pusat Peradaban".

## UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih diucapkan kepada segenap jajaran Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian dan Desentralisasi dan Otonomi Daerah (Puslatbang KDOD) dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Pengembangan (Bappedalitbang) Kota Samarinda yang telah memfasilitasi kajian ini berikut anggarannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustamar, M. (2014). Restrukturisasi Birokrasi Dan Pengembangan Good Governance (Aspek Kompetensi Administrasi, Transparansi Dan Efisiensi Dalam Restrukturisasi Birokrasi Pemerintah Kota Tanjung Pinang). *Jurnal Administrasi Publik Dan Birokrasi*, 1(1), 1–8.
- Aljurida, A. A. (2019). Restrukturisasi Nomenklatur Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Sinjai. *Jurnal Ilmiah Pranata Edu*, 1(1), 27–38. <https://doi.org/10.36090/jipe.v1i1.189>
- ANRI. 2005. Peraturan Kepala Anri Nomor 6 Tahun 2005 tentang Pedoman Perlindungan, Pengamanan dan Penyelamatan Dokumen/Arsip Vital Negara
- Basri, M. (2018). Reformasi Birokrasi Melalui Penataan Kelembagaan Pada Sekretariat Daerah Kota Kendari. *Journal Publicuho*, 1(2), 53. <https://doi.org/10.35817/jpu.v1i2.5828>
- BKN. 2019. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 Tentang Pedoman Tata Cara Dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara
- BPK. 2020. Ragam Opini BPK. Diakses pada <https://www.bpk.go.id/news/ragam-opini-bpk> tanggal 11 Agustus 2021
- BPKP. 2015. Pedoman Teknis Penilaian Mandiri Kapabilitas APIP
- BKP Kementan 2015. Panduan Penghitungan Pola Pangan Harapan (PPH) BKP Kementan, 2020. Indeks Ketahanan Pangan 2020
- Badan Pusat Statistik Kota Samarinda. 2021. Kota Samarinda Dalam Angka 2021. Samarinda: BPS Kota Samarinda
- Dwiyanto, A. 2015. Reformasi Birokrasi Kontekstual. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Gantika, S. (2020). Penguatan Implementasi Kebijakan Penataan Kelembagaan Di Kabupaten Bandung Barat. *Decision: Jurnal Administrasi Publik*, 2(1), 13–32. <http://journal.unpas.ac.id/index.php/decision/article/view/2379>

- Hammar, R. K. R., & Boneftar, B. S. (2009). Analisis hukum terhadap penataan perangkat daerah dalam rangka peningkatan kinerja pemerintah daerah. *Patriot*, 2(1), 66–97.
- Hutahaean, M. (2006). penataan kelembagaan, perubahan paradigma dan pilihan kebijakan. *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik*, X (1). Retrieved from <http://i-lib.ugm.ac.id/jurnal/jurnal.php?jrnId=228>
- Irawan, Prasetya. 2006. Penelitian Kualitatif & Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial. Departemen Ilmu Administrasi FISIP-UI : Jakarta
- Iqbal, M., & Sandria, A. (2020). Penataan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta. *Moderat*, 6(2), 294–309
- KemenPANRB.2017. Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 17 tahun 2017 tentang Pedoman Penilaian Unit Penyelenggara Pelayanan Publik
- KemenPANRB. 2020. Peraturan Menteri PAN & RB No. 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi
- KemenPANRB. 2018. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2018 Tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara
- Kemendagri. 2020. Peraturan Menteri Dalam Negeri tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2019 Tentang Laporan Dan Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah
- Kementerian Pertanian. 2018. Peraturan Menteri Pertanian No 53 Tahun 2018, tentang Keamanan Dan Mutu Pangan Segar Asal Tumbuhan
- Kementerian Kesehatan. 2020. Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Pasar Sehat
- Mintzberg, Henry. 1993. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall International, New Jersey.
- Ningsih, Silvia., Wirahadi, Afridian., & Fontanella, Amy., 2018. Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Dengan Konsep Money Follow Program Dalam Perencanaan dan Penganggaran Kota Padang. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 13(1):1-16
- Nalien, E. M. (2021). Faktor-faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Bureaucratic Trimming di Pemerintah Kota Bukittinggi. *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*, 4(April), 1–13.
- Nurazi, M. Ridwan, (2014). Pemekaran Wilayah Di Provinsi Bengkulu Evaluasi Aspek Ekonomi. pada Seminar Nasional Pemekaran Wilayah di Provinsi Bengkulu, 5-6 Agustus 2008, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bengkulu. <http://repository.unib.ac.id/id/eprint/7704>
- Nursekhah, ulfah (2018). Penataan Kelembagaan Pemerintah Daerah Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016. Tesis. Program Magister Ilmu Hukum

- Program Pascasarjana Fakultas Hukum Universitas Islam Indonesia. <https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/10014/Tesis%20All%20Teks%20Ulfah%20MH%20HTN%2037.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Osborne, D. 1993. Reinventing Government. Public Productivity and Management Review, 16 (4), 349-356
- Osborne, D., & Plastrik, P. 1997. Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government. Addison-Wesley Publishing Company, Inc
- Pemerintah Indonesia. 2010. Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2010 tentang Satuan Polisi Pamong Praja
- Pemerintah Indonesia. 2008. Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
- Pemprov Jawa Barat (2007). Naskah Akademik Penataan Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.
- Poae, Yulpi., Ilat, Ventje., Warongan, Jessy D.L. tanpa tahun. Pengaruh Pengelolaan Barang Milik Daerah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Talaud.
- Pemerintah Kota Samarinda. 2021. Rancangan Awal (Ranwal) RPJMD Kota Samarinda Tahun 2021-2026. Samarinda
- Pemerintah Kota Samarinda. (2020). Ringkasan Laporan Realisasi Anggaran Menurut Urusan Pemerintahan Daerah dan Organisasi. Samarinda: Pemerintah Kota Samarinda.
- Pemkab Kukar. (2017). Perangkat Kabupaten. Retrieved from Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara: <https://www.kukarkab.go.id/#potensi>
- Pemkot Balikpapan. (2019). Organisasi Perangkat Daerah. Retrieved Agustus 23, 2021, from
- Pemerintah Kota Balikpapan: <http://web.balikpapan.go.id/detail/read/5926>
- Pemkot Palangkaraya. (2021). Struktur Organisasi. Retrieved from Pemerintah Kota Palangkaraya: <https://palangkaraya.go.id/pemerintahan/struktur-organisasi/>
- Pemkot Pontianak. (2019). Struktur Pemerintahan. Retrieved from Pemerintah Kota Pontianak: <https://pontianakkota.go.id/pemerintahan/struktur-pemerintahan>
- Pemkot Tarakan. (2021). Perangkat Daerah. Retrieved from Pemerintah Kota Tarakan: <http://www.tarakankota.go.id/halaman/perangkat-daerah>
- Robbins, Stephen P. 1995. Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi, Alih bahasa Jusuf