



Inovasi di Daerah:

Prakarsa Baru bagi Kota Solok

Laporan ini didukung oleh dana hibah ASEM bagi Pemerintah Indonesia, melalui dukungan administrasi Bank Dunia, serta diproduksi dan dipublikasi bersama Kemitraan bagi Pembaruan Tata Pemerintahan di Indonesia

THE WORLD BANK OFFICE JAKARTA
Jakarta Stock Exchange Building Tower II / 12th Floor
Jl. Jenderal Sudirman Kav. 52-53 Jakarta 12910
Phone (+62-21) 5299-3000 Fax (+62-21) 5299-3111
www.worldbank.or.id

PARTNERSHIP FOR GOVERNANCE REFORM IN INDONESIA
Surya Building 10th Floor
Jl. MH. Thamrin Kav. 9, Jakarta 10350
Phone (+62-21) 390-2566 Fax (+62-21) 230-2933
www.kemitraan.or.id

Editor: Aries Nugroho

www.civilservicereform.org

Printed in July 2006

ISBN: 979-26-9608-3

Teams of consultants have produced this reports under the guidance of the World Bank and GOI, but the views and judgments of this report are those of the consultants, and do not reflect the official views of the World Bank, the Government of Indonesia or the Partnership for Governance Reform in Indonesia



Inovasi di Daerah:

Prakarsa Baru bagi Kota Solok

© Bank Dunia 2006

Publikasi Bersama antara Bank Dunia dengan
Kemitraan bagi Pembaruan Tata Pemerintahan di Indonesia

DAFTAR ISI

1. PENDAHULUAN	5
2. PROYEK PERCONTOHAN DI KOTA SOLOK, SUMATERA BARAT	5
Lampiran 1: Inovasi di Daerah	13
Lampiran 2: Kerangka Acuan untuk Merancang Struktur Organisasi Baru	17
Lampiran 3: Studi Lapangan ke Kota Sleman, 19-21 Maret 2006	20
Lampiran 4: Laporan tentang Struktur Organisasi Kota Solok	24

1. PENDAHULUAN

Laporan kedua ini melengkapi laporan pertama *Peluang dan Hambatan Reformasi Pegawai Negeri di Indonesia: Pendekatan dan Metodologi Baru*. Tujuannya adalah menguraikan usulan program reformasi percontohan di Kota Solok, Sumatera Barat. Seperti telah disebutkan pada Bab 1 dalam laporan pertama dan pada Lampiran 1, reformasi sebelumnya di tingkat daerah cenderung sempit ruang lingkupnya, karena hambatan pada kerangka peraturan perundang-undangan yang tidak memungkinkan Pemda untuk menangani fungsi “perlengkapan pemerintahan” inti; yaitu organisasi, personalia dan keuangan.

Usulan percontohan untuk Kota Solok ini lebih ambisius karena Pemerintah Kota perlu benar-benar mengkaji kembali peranan, organisasi, kepegawaian dan manajemen keuangannya secara terpadu. Kajian ulang tersebut akan memungkinkan Kota untuk mengembangkan dan mengusulkan reformasi pada bidang-bidang utama untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitasnya, dan dengan demikian dapat memperbaiki penyediaan pelayanan kepada para penduduknya. Suatu prasyarat penting untuk pelaksanaan proyek percontohan tersebut adalah bahwa Pusat harus memberikan fleksibilitas kepada Kota untuk menentukan cara terbaik dalam mengembangkan struktur organisasinya, mereformasi kebijakan-kebijakan kepegawaiannya dan membuat perangkat yang cocok dengan organisasi baru tersebut; mengembangkan sistem manajemen keuangan dan fiskal yang tepat.

2. PROYEK PERCONTOHAN DI KOTA SOLOK, SUMATERA BARAT

Latar Belakang

Reformasi pegawai negeri adalah sebuah proses panjang dan harus dilaksanakan secara berurutan dan bertahap. Proyek-proyek percontohan adalah salah satu cara untuk mereformasi pemerintahan untuk membangun kredibilitas dan dukungan, dan menunjukkan hal-hal yang mungkin untuk direformasi. Pengalaman di tingkat daerah di Indonesia telah menunjukkan bahwa contoh-contoh dari daerah yang melakukan reformasi bisa menimbulkan dampak demonstrasi yang kuat di daerah lainnya (lihat Lampiran 1). Keberhasilan tersebut juga menciptakan kemungkinan untuk belajar dan bertukar pengalaman antara daerah-daerah yang melakukan reformasi dan daerah lainnya yang ingin belajar dari mereka.

Sejauh ini, dengan perkecualian khusus untuk Jogjakarta, reformasi di tingkat daerah masih memiliki fokus yang sempit karena adanya hambatan peraturan tingkat pusat dan ketidakjelasan tentang makna dari peraturan perundang-undangan. Suatu perjanjian kerjasama di mana Pusat setuju untuk bekerja sama dalam sebuah proyek percontohan dengan suatu kelompok daerah akan menjadi kemajuan yang berarti karena hal tersebut akan memungkinkan dilakukannya proyek percontohan perubahan pada hubungan antara Pusat dan Daerah. Negosiasi tentang perjanjian kerjasama akan menjadi suatu prasyarat penting untuk pelaksanaan proyek percontohan tersebut.

Berkaitan dengan hal tersebut, tujuan utama proyek ini adalah menyusun program percontohan di satu daerah yang didasarkan pada perjanjian kerjasama antara Pusat dan Daerah. Meskipun belum ada kesepakatan, laporan ini memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk mengembangkan kerjasama itu.

Proyek Percontohan di Kota Solok

Selama penyusunan diagnostik dan *road-map*; lihat laporan ***Peluang dan Hambatan Reformasi Pegawai Negeri di Indonesia: Pendekatan dan Metodologi Baru***, Kota Solok menunjukkan antusiasme paling besar untuk pelaksanaan reformasi lebih lanjut di antara enam daerah lain; tiga di Sumatera Barat dan tiga di NTB, yang ikut serta di dalam studi ini dan menyatakan minat besar terhadap proyek percontohan tersebut. Bapak Walikota dan stafnya sangat menyadari masalah yang mereka hadapi dalam upaya melaksanakan reformasi dalam konteks peraturan yang ada dan merasa frustrasi akibat kegagalan Pusat untuk memberikan kebijakan dan perangkat yang mereka butuhkan untuk melaksanakan reformasi yang diperlukan.

Kota Solok menyatakan minat untuk melaksanakan suatu kajian fundamental sebagai suatu proyek percontohan atas peranan, fungsi, organisasi dan kepegawaiannya agar dapat mencapai target secara lebih baik dan berada pada posisi yang lebih kuat untuk bernegosiasi dengan Jakarta mengenai '*formasi*' dan masalah lainnya. Dari sisi anggaran, hal-hal yang akan ditangani meliputi; penentuan prioritas dan alokasi ulang pengeluaran; hubungan antar prioritas, perencanaan, penyusunan anggaran dan implementasi kegiatan; serta perluasan basis pajak dan '*retribusi*' daerah. Kajian tersebut juga akan membuat pemda tersebut bisa memahami sarana analisa modern yang bisa dipakai untuk menyempurnakan perangkat yang diamanatkan di dalam peraturan dari Pusat.

Selama pembahasan awal usulan percontohan ini, Bank Dunia menerima permintaan dari Walikota Kota Solok untuk memberikan bantuan teknis dalam penyusunan rancangan struktur

organisasi bagi Kota Solok, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang ada, khususnya PP No. 08/2003. Pekerjaan tersebut dimulai pada awal Maret 2006 diawali dengan kunjungan para anggota Tim Kota Solok ke Kabupaten Sleman, melalui sesi kerja awal selama dua hari dengan konsultan yang direkrut untuk membantu reformasi organisasi. Informasi terkait dapat dilihat dalam Lampiran 2 hingga 4.

Setelah menyelesaikan tugas tersebut, Kerangka Acuan untuk bantuan teknis dalam proyek percontohan, pembiayaan, jadwal kerja dan dokumen persiapan terkait lainnya telah disusun.

Kerangka Acuan menguraikan masalah-masalah mendasar yang harus ditangani dan menetapkan tujuan umum, kandungan dari proyek percontohan tersebut serta bantuan teknis yang diperlukan untuk lima bidang pokok:

- i) orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat;
- ii) paket remunerasi yang transparan dan adil;
- iii) manajemen kinerja;
- iv) manajemen pendapatan asli daerah (PAD) yang sehat;
- v) penyusunan ulang/perbaikan administrasi keuangan daerah.

Selain bantuan teknis dalam pengelolaan proyek, fasilitasi proses negosiasi dengan Pusat juga merupakan bagian dari proyek ini. Walikota perlu mengadakan diskusi-diskusi dengan pihak Propinsi dan Pusat mengenai reformasi yang akan dijadikan percontohan.

Kerangka Acuan: Reformasi Pegawai Negeri bagi Kota Solok

Pertimbangan Umum

Tujuan utama proyek ini adalah mencapai reformasi dasar di tingkat daerah pada fungsi-fungsi inti seperti personalia dan organisasi; keuangan dan fiskal. Satu aspek penting dari studi ini adalah meringankan hambatan-hambatan serius yang dikenakan pada pemerintah-pemda oleh Pusat melalui kerangka hukum dan peraturannya yang rumit dan tidak stabil. Proyek percontohan ini mencakup setiap bidang yang dikerjakan, aturan main yang jelas bagi peranan daerah dan pusat.

Hal-hal Substantif Utama

- Program reformasi ini, termasuk penyusunan rancangan struktur organisasi optimal untuk Kota Solok, berusaha memadukan perencanaan, pelaksanaan dan pengelolaan organisasi serta personalia. Saat ini, hal-hal tersebut diperlakukan secara terpisah. Misalnya, PP No. 8/2003 dirancang dan dikeluarkan tanpa mempertimbangkan implikasi perubahan organisasi pada kebijakan sumber daya manusia.
- Penyusunan berbagai kebijakan dan perangkat harus mencakup pengaturan urutan yang logis yang menguraikan setiap langkah yang harus diambil untuk melaksanakan berbagai perubahan. Hal ini mengimplikasikan bahwa berbagai kegiatan bisa berjalan secara paralel, menciptakan sinergi antara berbagai kebijakan dan membuatnya menjadi lebih kuat dan lebih spesifik untuk kebutuhan Kota.
- Hal tersebut mensyaratkan bahwa semua konsultan yang bekerja dalam reformasi kepegawaian harus bekerja sama di bawah kepemimpinan tim reformasi Kota.
- Konsultan perlu memberikan saran tentang strategi pelaksanaan kepada tim, misalnya menguji coba uraian pekerjaan pada beberapa pegawai negeri sipil.
- Kota Solok memilih reformasi yang cukup radikal dengan sebagian besar tugas yang ada merupakan tanggungjawab eksklusif dari Pusat. Misalnya kebijakan tentang gaji dan kepegawaian serta skema pensiun dini yang telah direvisi. Kemudian, Kota dan para konsultannya perlu menerapkan strategi komunikasi yang efektif meliputi antara lain penggunaan media *newsletter* dua mingguan bagi semua *stakeholders* untuk mengantisipasi penolakan atau ketidakmengertian. Misalnya, DPR dapat diundang untuk menghadiri rapat-rapat mengenai topik-topik sensitif seperti tentang remunerasi.
- Dalam melaksanakan berbagai kebijakan dan perangkat baru, yang menjadi prasyaratnya adalah mereka yang bertanggungjawab untuk mengambil tindakan kepegawaian, terlebih

dahulu harus “dapat dilatih” sehingga mereka bisa menjadi agen-agen perubahan untuk upaya reformasi yang berkelanjutan.

Hasil-hasil Spesifik dan Keluaran Penting Lainnya bagi Semua Konsultan

- Mengkaji dan menyesuaikan program dan jadwal kerja untuk pelaksanaan proyek percontohan bekerja sama dengan tim Kota dan konsultan lain.
- Memberikan saran bermutu tinggi di bidang teknis yang terkait dan membantu menjamin bahwa kebijakan dan perangkat serta peraturan daerah yang dibutuhkan akan disusun dan diberlakukan.
- Mempraktekkan kepemimpinan dan *team-building*.
- Menyusun dokumen-dokumen yang terkait; membantu pengadaan, pelatihan, komunikasi dengan pihak-pihak berkepentingan, dsb.
- Memberikan laporan kepada pemimpin kelompok secara teratur.

Bidang-bidang Utama untuk Direformasi

Untuk mencapai prioritas pertama yaitu adanya *orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat*, konsultan akan membantu Pemerintah Kota Solok melaksanakan kegiatan-kegiatan berikut ini:

- Merancang sistem klasifikasi pekerjaan dan menggolongkan jabatan-jabatan.
- Merancang deskripsi pekerjaan berdasarkan metode yang modern dan berorientasi pada kinerja dengan mempertimbangkan, pada kompetensi.
- Mengidentifikasi unsur-unsur utama dan spesifikasi rinci untuk basis data sumber daya manusia dan sarana perencanaan; mendapatkan dan menerapkan piranti lunaknya.
- Menempatkan pegawai pada jabatan yang sesuai dengan bantuan sarana perencanaan.
- Merancang kebijakan untuk kelebihan pegawai termasuk skema pensiun dini, *outsourcing* dan *outplacement* dengan menjalin koordinasi dengan penyusunan kebijakan umum tentang kesetaraan, prestasi dan kinerja.
- Mempertimbangkan pengangkatan pegawai kontrak untuk posisi kosong setelah pencocokan selesai. Kriterianya meliputi; kualifikasi yang terkait, khususnya pendidikan, keahlian, kinerja dan masa kerja.
- Merekrut dan atau menunjuk secara internal jika diperlukan berdasarkan kriteria dan prosedur yang transparan dan konsisten.

Untuk mencapai prioritas kedua yaitu *paket remunerasi yang transparan dan adil bagi*

semua orang, konsultan akan membantu Pemerintah Kota Solok melaksanakan kegiatan-kegiatan berikut ini:

- Merancang sistem penggajian dan kepangkatan baru berkaitan dengan Klasifikasi Pekerjaan berdasarkan bidang utama 1 (lihat di atas) dengan memperhatikan; (i) kondisi bursa kerja setempat, (ii) kebijakan yang ada tentang PNS, (iii) usulan-usulan baru tentang remunerasi dari Pusat, dan (iv) keterbatasan sumber daya keuangan daerah.
- Merancang kriteria dan tata cara penggajian berdasarkan kinerja.
- Merancang kebijakan untuk transisi dari sistem kepangkatan lama ke sistem yang baru berdasarkan kesetaraan, prestasi dan kinerja.

Untuk mencapai prioritas ketiga yaitu adanya *manajemen kinerja untuk semua tingkatan*, konsultan akan membantu Pemerintah Kota Solok melaksanakan kegiatan-kegiatan berikut ini:

- Merancang metode penilaian kinerja berdasarkan uraian pekerjaan yang baru untuk evaluasi enam bulanan. Dalam pelaksanaannya, memperhatikan; (i) isi rancangan peraturan yang baru tentang penilaian kinerja, (ii) praktek dan perangkat internasional terakhir, (iii) masalah spesifik yang ditimbulkan oleh peraturan yang ada dan penerapannya, dan (iv) perlunya untuk memastikan kesesuaian dengan sistem penggajian dan kepangkatan yang baru dan uraian pekerjaan yang baru.
- Mengembangkan kebijakan dan kriteria untuk kenaikan dan promosi berdasarkan kinerja, manfaat dan keahlian.

Untuk mencapai prioritas keempat yaitu penerapan *manajemen pendapatan asli daerah (PAD) yang sehat*, membantu Pemerintah Kota Solok untuk:

- Mengkaji ulang PAD saat ini.
- Melakukan studi untuk (1) memperkirakan kapasitas PAD Kota; (2) menyelidiki kemungkinan peningkatan kapasitas PAD.
- Mengkaji ulang peraturan daerah tentang fiskal dan retribusi daerah.
- Merancang perangkat untuk meningkatkan basis data untuk fiskal dan retribusi daerah.
- Mengembangkan perencanaan pendapatan jangka menengah.
- Mengembangkan/meningkatkan sistem dan prosedur pengumpulan dan administrasi pendapatan.

Untuk mencapai prioritas kelima, dalam *merancang ulang dan meningkatkan administrasi keuangan daerah*, membantu Pemerintah Kota Solok untuk:

- Mengkaji ulang peraturan daerah tentang administrasi keuangan daerah: (1) Menilai dan mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan di dalam sistem administrasi keuangan daerah yang berlaku dan serta prosedurnya, (2) Menilai kesenjangan antara peraturan daerah yang

- berlaku dan perubahan-perubahan yang diwajibkan berdasarkan peraturan pusat,
- Merancang ulang sistem dan prosedur administrasi keuangan daerah untuk (1) mematuhi peraturan pusat yang baru, (2) mendukung organisasi baru yang dirancang dalam proyek percontohan ini yang berkaitan dengan organisasi, (3) menjadi lebih akuntabel, lebih efektif dan efisien dalam mendukung proses pengambilan keputusan.
 - Menilai implikasi dari sistem dan prosedur yang baru untuk (1) kualifikasi kepegawaian dan keahlian yang dibutuhkan, (2) pelatihan, (3) berbagai sumber daya untuk menjalankan sistem yang baru tersebut,
 - Menerapkan piranti lunak yang mendukung administrasi keuangan daerah.
 - Menyusun buku petunjuk pelatihan bagi petugas keuangan dari semua dinas/lembaga dengan keahlian yang diperlukan untuk mengelola sumber daya-sumber daya yang dialokasikan untuk mereka.

Bantuan Tambahan

Bantuan Teknis juga akan dibutuhkan untuk membantu Kota:

- *mengelola proyek percontohan ini begitu proyek tersebut dimulai,*
- *menegosiasikan ijin pelaksanaan proyek percontohan ini dengan Pusat.*

Tugas-tugas yang akan dilakukan serta kualifikasi yang dibutuhkan dari para konsultan yang bertanggungjawab membantu dalam manajemen proyek dan negosiasi:

Kerangka Acuan: Konsultan Manajemen

Tugas: Membantu manajemen dan memberikan saran substantif serta bantuan untuk perencanaan, pemberian tugas pada para anggota tim, pemantauan dan pemecahan masalah, pelatihan dalam kerja, pelaporan kepada Walikota secara teratur, penyelenggaraan lokakarya, dsb.

Kualifikasi:

- Lulus dari pelatihan di bidang manajemen, administrasi negara, ekonomi, keuangan,
- Berpengalaman luas di bidang manajemen proyek di Indonesia,
- Memahami tata cara donatur,
- Menguasai bahasa Indonesia dan Inggris; memiliki ketrampilan menulis yang baik.

Kerangka Acuan: Konsultan dalam Negosiasi antara Kota Solok dan Pusat

Tugas:

- Memberikan saran dan membantu Kota memperoleh izin pelaksanaan kegiatan percontohan di bidang-bidang yang diatur UU dan peraturan Pusat.
- Membantu memastikan pemerintah propinsi memberi dukungannya.
- Membantu dalam pembuatan perjanjian kerjasama.

Kualifikasi:

- Lulus dari pelatihan di disiplin ilmu yang terkait, misalnya manajemen, administrasi negara, ekonomi dan keuangan,
- Berpengalaman memiliki pengetahuan luas tentang peraturan perundang-undangan dan hal-hal terkait,
- Memiliki ketrampilan penyusunan rancangan dan penulisan yang baik
- Berpengalaman politik di tingkat pemda, misalnya mantan Gubernur atau Bupati atau Walikota, dan memahami kerangka pengaturan Pusat tentang desentralisasi.

Lampiran 1

Inovasi di Daerah

Propinsi Jogjakarta

Jogjakarta memiliki posisi yang istimewa di antara daerah-daerah lain di Indonesia; daerah ini bersifat semi-otonom, memiliki tempat khusus dalam sejarah budaya Jawa, dan Sultan adalah Gubernur, dan tetap menjabat seumur hidup. Oleh karena itu, daerah tersebut lebih bebas untuk mengambil prakarsa independen dan menghadapi pembatasan peraturan pusat. Namun, ciri ini juga berarti bahwa contoh yang diterapkan di sana mungkin tidak mudah untuk diterapkan di daerah lain.

Propinsi Jogjakarta meluncurkan rencana tindakan yang ambisius, dengan bantuan dari konsultan internasional dan nasional, untuk mereformasi peranan, fungsi, organisasi dan jumlah pegawai negerinya dan untuk menempatkan "orang yang tepat pada jabatan yang tepat di dalam lingkungan kerja yang tepat dan dengan jumlah upah yang tepat". Khususnya, propinsi ini mencoba memperdalam reformasinya dengan menyoroti masalah-masalah kepegawaian penting melalui dua prakarsa radikal: mencoba menerapkan skema pensiun dini khusus dan telah mereorganisasi bidang-bidang yang tidak sesuai dengan ketentuan-ketentuan dalam PP nomor 8.

Kepegawaian: Jumlah pegawai dikurangi dari 13,000 menjadi 8,250 setelah desentralisasi, dan direncanakan akan dicitkan sampai 4,000 pada tahun 2007. Sebagian besar yang dikurangi adalah staf administrasi. Meskipun pengurangan tersebut merupakan pengurangan yang impresif, propinsi ini tidak mampu meyakinkan instansi-instansi pusat, di mana lembaga seperti BKN merupakan penentang utama, untuk memberi izin dalam melaksanakan skema pensiun dini khusus yang akan mempercepat pemberhentian dan mempermudah penempatan pegawai pada jabatan yang tepat. Oleh karena itu, pengurangan tersebut dicapai melalui perampingan dan skema pensiun dini yang berlaku yang kurang menarik; selain itu beberapa staf dinas dimutasi ke tingkat kabupaten. Propinsi ini telah memasukkan tenaga kerja ahli dari luar dengan memutasi dosen-dosen dari universitas, karena mereka adalah pegawai negeri sipil sehingga dapat dimutasikan. Masuknya pihak luar secara lateral menjadi pegawai negeri sipil tidak diperbolehkan, hal ini merupakan salah satu alasan untuk penambahan jumlah pegawai kontrak.

Reorganisasi: Pemerintah propinsi telah mengalami reorganisasi sehingga menjadi 11 dinas, yang terbagi ke dalam dua kategori; yaitu pembangunan dan bantuan bagi masyarakat marjinal. Kebijakan ini tidak sejalan dengan ketentuan dalam PP no. 8 tentang struktur keseluruhan, fungsi-

fungsi dinas atau hierarki, serta tingkatan eselon terkaitnya untuk pegawai senior; sebaliknya, mereka memangkas beberapa tingkatan dan menciptakan unit-unit teknis non-sektoral.

Insentif dan Disiplin: propinsi ini tengah mengembangkan aturan tingkah laku dan skema penghargaan dan hukuman.

Seleksi melalui Penilaian: para kandidat untuk posisi-posisi yang tersedia dinilai oleh Pusat Penilaian Universitas Gajah Mada.

Bidang-bidang lain: penilaian kinerja, kriteria dan mekanisme mutasi, audit atas daftar penggajian untuk menghilangkan kejanggalan-kejanggalan serta berbagai prakarsa lain sedang dijalankan atau direncanakan.

Dukungan untuk Kabupaten: propinsi juga membantu kabupaten untuk melaksanakan reformasi, termasuk Sleman yang telah melakukan reformasi sejak tahun 1995 dengan skema percontohan. Sebagaimana telah disebutkan dalam laporan ini, mereka mempunyai enam prakarsa yang disponsori oleh donor yang sedang berjalan di berbagai bidang.

Kabupaten Bulukumba, Sulawesi Selatan

Bulukumba telah menjalankan serangkaian kegiatan reformasi terbatas berdasarkan tekanan dari masyarakat sebagaimana yang ditunjukkan melalui berbagai demonstrasi, dan bukti-bukti ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan seperti pendaftaran tanah dan penerimaan pegawai negeri sipil.

Kabupaten ini telah melaksanakan reformasi yang menyeluruh di dalam proses penerimaan dan seleksi pada periode penerimaan pegawai tahun 2003, kabupaten Boalemo juga mengikuti langkah mereka. Uraian lengkapnya dapat dilihat di dalam dokumen lain berjudul *Keterbukaan Proses Seleksi*.

Yang luar biasa dari prakarsa ini adalah besarnya upaya yang diambil guna menjamin keterbukaan dan keadilan serta tata cara terperinci yang dikembangkan. Prakarsa tersebut secara sangat jelas menunjukkan seberapa tinggi permintaan posisi pegawai negeri sipil, dan bahwa penipuan dan kecurangan dalam pelaksanaan ujian seleksi pegawai negeri merupakan masalah serius di Indonesia.

Fakta bahwa mereka tidak mampu melanjutkan metode ini dianggap sebagai suatu pelanggaran terhadap hak hukum mereka berdasarkan undang-undang otonomi dan bertentangan dengan semangat otonomi daerah secara keseluruhan.

Di bidang lain, Bulukumba tidak terlalu inovatif; tidak ada reformasi organisasi yang dijalankan; mereka menunggu ketentuan-ketentuan dari undang-undang yang baru. Mereka memusatkan beberapa pelayanan masyarakat menjadi sebuah "toko" dan di semua kantor biaya-biaya untuk perijinan dan sebagainya dipampang dengan jelas agar bisa dibaca oleh semua klien. Akhirnya, mereka melaksanakan pelatihan besar untuk para pegawainya; pelatihan akademik, profesional atau lulusan untuk total 39 orang pegawai selama tiga atau empat tahun.

Kabupaten Jembrana, Bali

Jembrana, di bawah kepemimpinan seorang Bupati yang dinamis, telah meluncurkan sejumlah pelayanan baru bagi warganya, termasuk asuransi kesehatan gratis, pemeriksaan kesehatan di sekolah-sekolah, hibah ke desa-desa, dan subsidi untuk pelajar hingga tingkat sekolah menengah atas.

Administrasi keuangan dan kepegawaian juga telah ditangani. Semua guru mendapatkan tambahan sebesar Rp 5,000 per jam kerja; para kandidat harus melewati serangkaian tes dari pusat penilaian universitas setempat; mereka telah memberhentikan pegawai berkinerja rendah dengan menggunakan serangkaian prosedur yang dikembangkan secara lokal; tingkat kehadiran ditingkatkan melalui pengawasan video dan pencatatan elektronik secara periodik sepanjang hari.

Bupati menolak tunduk kepada pelaksanaan formasi tahunan dengan lembaga-lembaga pusat, karena *ia* tidak setuju dengan penjatahan yang diberikan secara terpusat; tetapi *mereka* tetap mematuhi PP nomor 8 tentang reorganisasi; perampingan dilakukan melalui pengurangan jumlah. Bupati dan stafnya khawatir bahwa ketentuan-ketentuan dalam undang-undang yang baru akan memperparah kelambanan dan korupsi di dalam penanganan persoalan kepegawaian dan secara umum mengkhawatirkan bahwa Pusat akan mencoba menerapkan kembali resentralisasi pelayanan dan pengelolaan personalia terkait.

Semuanya ini dilakukan tanpa bantuan donor atau dukungan lain dengan perkecualian sedikit kerjasama dengan APKASI. Mereka mengaku tidak pernah menerima pendekatan dari instansi pusat manapun untuk mendapatkan bantuan dalam evaluasi kinerja atau uraian pekerjaan dan bahwa bidang-bidang inilah yang masih memerlukan perubahan mendasar.

Catatan tentang Keberlanjutan

Hampir semua inovasi yang diteliti bergantung pada pembiayaan yang tersedia melalui

reformasi yang efisien pada sektor lain, DAU dan DAK. Inovasi-inovasi itu sangat bergantung pada sosok Bupati atau Gubernur yang karismatik dan memiliki dasar hukum yang kuat, meskipun para kepala daerah dapat mengeluarkan perda, yang tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundang-undangan pusat. Mengingat masa jabatan kepala daerah terpilih telah ditetapkan, yang menjadi pertanyaan adalah, apakah pemimpin yang terpilih berikutnya akan melanjutkan prakarsa yang telah dilaksanakan pemimpin sebelumnya.

Lampiran 2

Kerangka Acuan untuk Merancang Struktur Organisasi Baru

Latar Belakang

Pemerintah Kota Solok saat ini sedang mengevaluasi wewenang¹ dan fungsi serta merevisi struktur organisasinya. Tujuannya adalah untuk merancang organisasi yang efisien dan efektif dalam menjalankan fungsinya berdasarkan wewenang yang dimandatkan. Untuk itu, Walikota membentuk sebuah tim, melalui Keputusan Walikota No. 188.45/337/KPTS-WSL/2005, dengan tugas-tugas sebagai berikut:

1. Mengevaluasi dan merevisi wewenang mengantisipasi revisi PP No. 25/2000.
2. Mengevaluasi dan merancang ulang organisasi Pemda.
3. Menyusun rancangan perda baru tentang fungsi dan wewenang Kota Solok.
4. Menyusun rancangan peraturan daerah baru tentang struktur organisasi Kota Solok.
5. Menyusun laporan dan membahas hasil semua kegiatan dengan Walikota.

Tim tersebut mulai bekerja pada bulan September 2005 dan telah menghasilkan satu makalah tentang evaluasi wewenang, dan struktur organisasi yang berlaku. Tim tersebut juga telah menghasilkan rancangan berbagai alternatif untuk struktur organisasi yang baru, yang berdasarkan PP No. 8/2003 dan dipengaruhi oleh rancangan perubahan PP No. 8/2003 ini, laporannya diharapkan selesai di awal bulan April 2006.

Pada tanggal 14 Februari 2006, tim konsultan Bank Dunia mengunjungi Kota Solok dan membicarakan kemungkinan pelaksanaan proyek percontohan reformasi pegawai negeri di sana. Walikota memberikan tanggapan positif terhadap tawaran ini dan menerima bantuan apapun untuk reformasi pegawai negeri di Kota Solok. Namun, Walikota juga meminta bantuan cepat dari Bank Dunia untuk membantu tim Kota guna merancang ulang organisasi yang telah ada, yang tidak efisien, terlalu gemuk dan tidak efektif. Walikota kemudian mengirimkan surat kepada Bank Dunia. Surat dari Walikota tersebut diterima secara positif oleh Bank Dunia, yang setuju untuk memberikan pendanaan untuk kegiatan tersebut berdasarkan Kerangka Acuan yang terperinci. Kerangka acuan tersebut telah disusun sebagai tanggapan atas persyaratan ini.

¹ Kota Solok adalah salah satu Pemda yang menetapkan wewenangnya di dalam Peraturan Daerah berdasarkan Pp No. 25/1999

Tujuan Umum

Menghasilkan rancangan tentang struktur organisasi yang optimal untuk Kota Solok sesuai dengan kerangka peraturan perundang-undangan yang ada.

Kegiatan yang Diusulkan dan Hasil yang Diharapkan

1. Analisis teknis dan tinjauan atas semua dokumen oleh tim ahli. Analisis ini mengidentifikasi kesenjangan, kelemahan dan masalah-masalah lainnya yang belum terselesaikan sehubungan dengan perancangan ulang organisasi Kota Solok. Analisis ini perlu dibicarakan secara internal oleh Pemerintah Kota dan sekurang-kurangnya harus mencakup:
 - § Evaluasi atas dokumen yang dibuat oleh tim organisasi Kota.
 - § Memberikan rekomendasi alternatif atas struktur organisasi Kota Solok meliputi: alasan untuk alternatif tersebut; penjelasan tentang kriteria yang terkait dengan organisasi Pemda yang efisien dan efektif dan berikutnya metode untuk menghindari tumpang tindih fungsi di dalam merencanakan organisasi.
2. Para ahli harus menghadiri setiap rapat "satu hari penuh" untuk memeriksa rancangan organisasi yang baru. Para ahli harus memberikan kontribusi di dalam rapat itu untuk perbaikan rancangan. Kegiatan ini meliputi sedikitnya lima pertemuan, seminggu sekali sampai awal April 2006.
3. Mengunjungi suatu Pemda, yang telah memperbaiki struktur organisasinya menjadi lebih efisien dan efektif. Membantu dalam memilih Pemda yang sesuai dengan Kota Solok. Kegiatan ini tidak hanya diharapkan untuk memberikan kepada tim Kota Solok berbagai alternatif struktur organisasi tapi juga membangun komunikasi dan kemungkinan kerjasama antara Kota Solok dan Pemda yang dikunjungi untuk reformasi pegawai negeri.
4. Membahas rancangan ulang organisasi dengan Menpan dan MENDAGRI. Ini dapat membantu tim untuk dapat memahami pendapat MENPAN dan MENDAGRI tentang kemungkinan penyimpangan terhadap Pp No. 25/1999 dan Pp No. 08/2003 yang direvisi.

Jadwal

Kegiatan-kegiatan harus dimulai secepat mungkin dan selesai pada minggu pertama bulan April. Pembahasan tim untuk memeriksa rancangan struktur organisasi harus dilaksanakan sebanyak lima kali sampai rancangan tersebut selesai.

Kunjungan awal Pemda dijadwalkan pada minggu pertama bulan Maret.

Kebutuhan Sumber Daya

Dua orang konsultan dengan kualifikasi berikut ini:

1. Seorang ahli organisasi dan kepegawaian yang juga mempunyai pengetahuan tentang sistem Pemda dan kerangka peraturan perundang-undangan di Indonesia.
2. Seorang ahli pembangunan daerah dan pemda yang juga mempunyai pengetahuan tentang kondisi sosial ekonomi dan kerangka peraturan perundang-undangan di Indonesia.

Lampiran 3

Studi Lapangan ke Kota Sleman

19-21 Maret 2006

Pendahuluan

Untuk membantu Kota Solok mereformasi organisasinya, Bank Dunia memfasilitasi studi lapangan ke Kabupaten Sleman, Jogjakarta. Sleman dipilih karena Kabupaten ini dikenal akan inovasinya di bidang manajemen pemda, termasuk kepegawaian dan organisasi. Pilihan ini didukung oleh informasi tentang organisasi Kabupaten Sleman di website <http://www.sleman.go.id>. Struktur organisasi Kabupaten Sleman jauh lebih kecil daripada Kota Solok dalam hal jumlah jabatan eselon II, sementara jumlah penduduk Kabupaten Sleman adalah sekitar 12 kali dari jumlah penduduk Solok dan luas wilayah Sleman 10 kali lebih besar daripada wilayah Solok.

Tim dari Kota Solok terdiri dari tujuh orang pejabat yang dipimpin oleh Bartius Hamid (Asisten Administrasi Sekda) dengan para anggotanya; Suryadi Nurdal (Kepala Unit Organisasi), Yon Hardi (Kepala Unit Kesra), Nova Elvino (Sekretaris BKD), Fatrial Panai (Sekretaris Bappeda), Olstrin Priyufa (Kepala Sub Unit kelembagaan) dan Ihsiana Wulandari (Kepala Sub Unit Analisis Pekerjaan).

Persiapan Kunjungan

Tujuan kunjungan ini tertulis dengan jelas di dalam Kerangka Acuan; yaitu melengkapi tim Solok dengan berbagai alternatif struktur organisasi melalui komunikasi dengan pemda yang dikunjungi.

Untuk mencapai manfaat optimal dari kunjungan ini, tim membicarakan strategi untuk memperoleh informasi yang diperlukan di dalam kunjungan satu hari. Pembahasannya diadakan pada tanggal 19 Maret pagi di Hotel Sahid Jogjakarta, hotel tempat anggota tim menginap. Mereka menghasilkan strategi berikut ini:

- (1) Dua anggota tim memfokuskan pada pengumpulan dokumen-dokumen seperti Struktur Organisasi (SO) saat ini, perencanaan jangka menengah, dan statistik keuangan Kabupaten.
- (2) Pembahasan dengan para pejabat dari kabupaten harus berfokus pada pertanyaan-pertanyaan berikut ini:
 - Seperti apakah SO itu? Seberapa efektif?
 - Bagaimana SO dirancang? Ada konsultan atau fasilitasi?

- Bagaimana perencanaan pembangunan terakomodasi di dalam SO?
 - Bagaimana wewenang terakomodasi di dalam SO?
 - Berapa kali SO diubah sejak desentralisasi (tahun 2000)? Mengapa?
- (3) Jika diperlukan, tim setiap saat bisa dibagi menjadi tiga kelompok untuk mendapatkan lebih banyak rincian tentang keuangan dan perencanaan, organisasi dan kepegawaian.
- (4) Tim tersebut, terutama kepala unit organisasi dari Solok, perlu mengembangkan komunikasi dengan sejawatnya di Sleman sehingga pertanyaan-pertanyaan selanjutnya tentang organisasi yang dibutuhkan oleh Solok dapat dijawab.

Sleman, 20 Maret 2006

Tim secara resmi diterima oleh Wakil Bupati pada pukul 9.30 malam. Upacaranya digabung dengan upacara untuk menerima tim dari Kabupaten Bogor, dengan sekelompok kepala desa, sekitar 40 orang.

Asisten Administrasi Kota Solok memperkenalkan tim dan tujuan kunjungannya. Wakil Bupati memberikan informasi umum tentang Kabupaten Sleman dan menyambut tim Solok. Kabupaten Sleman terdiri dari 17 kecamatan, 86 desa, 1,212 *padukuhan*. Jumlah penduduknya adalah 892,641 jiwa pada tahun 2005. Sekitar 37 universitas/lembaga sekolah tinggi terdapat di Kabupaten tersebut. Oleh karena itu, jumlah penduduk yang tinggal di sana kemungkinan melampaui jumlah penduduk yang sesungguhnya.

Pengeluaran Kabupaten pada tahun 2004 adalah sekitar Rp 521,7 milyar. Pendapatan asli daerahnya sekitar Rp 60,1 milyar pada tahun 2004. Anggaran untuk tahun 2006 adalah sekitar Rp 543,9 milyar yang didukung oleh pendapatan asli daerah sebesar Rp 79,9 milyar.

Sebelum tahun 2000, Sleman mempunyai dua Sekretariat, 22 Dinas, tiga kantor/badan, satu rumah sakit. Setelah desentralisasi Sleman membentuk sebuah organisasi kecil dengan dua Sekretariat, tujuh Dinas, empat Badan dan empat Kantor. Kemudian berdasarkan PP No. 8/2003 Sleman memperluas organisasinya menjadi dua Sekretariat, sembilan Dinas, lima Badan, lima Kantor dan satu Pusat Pelatihan. Berkaitan dengan perubahan atas PP No. 8/2003, Sleman saat ini sedang dalam proses mengkaji SO dan berencana memperluas organisasinya.

Sleman memberikan otonomi yang lebih luas kepada Desa daripada biasanya. Tradisi dan kebudayaan membuat peranan Desa sangat penting. Desentralisasi sampai ke tingkat Desa diikuti oleh penyediaan sumber-sumber daya keuangan seperti sumber daya dari pendapatan asli kabupaten, dana alokasi Desa (*hibah blok*), dan hibah tertentu untuk aparat Desa. Kabupaten

ini juga memberikan dana untuk merangsang peran serta di dalam kegiatan pembangunan oleh Kecamatan. Wakil Bupati mengatakan bahwa sebanyak empat milyar modal awal menghasilkan 30,8 milyar untuk prakarsa pembangunan tahun. Kemudian diskusi berlanjut dengan kepala unit organisasi, yang telah bekerja pada unit tersebut selama lebih dari 15 tahun.

Pelajaran dari Sleman

Pada pukul 4-5 sore tanggal 20 Maret tim membicarakan pelajaran yang bisa diambil dari kunjungan tersebut. Masing-masing anggota memberikan saran dalam pembahasan itu dan mereka menyepakati hal-hal berikut ini:

1. Struktur organisasi kecil di Sleman adalah hasil dari reorganisasi pada tahun 2000 (setelah desentralisasi). Pemda Sleman merancang organisasinya pada tahun 2000 berdasarkan pertimbangan berikut ini:
 - Inventarisasi wewenang berdasarkan UU No. 22/99
 - Ketersediaan personalia untuk mengisi organisasi (termasuk jumlah pegawai yang dapat mengisi persyaratan untuk jabatan eselon)
 - Kapasitas keuangan daerah

Pada tahun 2000, Pemda Sleman menyatukan 22 dinas dan kantor cabang departemen menjadi tujuh dinas. Alasannya adalah bahwa saat itu kepala dinas atau kepala kantor cabang departemen hanyalah jabatan eselon III, sementara kepala dinas yang baru diberikan status eselon II.

Kemudian pada tahun 2003, setelah evaluasi atas organisasi dan penetapan Pp No. 8/2003, Pemda Sleman menciptakan dua dinas dan dua badan/kantor. Jumlah dinas tersebut ditambah sebagai hasil dari analisis beban kerja. Pemda Sleman sedang berencana menambah jumlah dinas menjadi 12, sehubungan dengan rancangan revisi Pp No. 8 yang akan memperbolehkan pemda membentuk dinas kecil (kepala dinas kecil akan menjabat posisi eselon III).

2. Struktur organisasi Sleman saat ini tidak sepenuhnya sesuai dengan PP No. 8/2003. Misalnya, Pemda Sleman mempunyai lebih dari delapan badan/kantor dan satu organisasi dengan lebih dari dua jabatan eselon IV untuk dikelola oleh eselon III. Menurut kepala organisasi, mereka melakukannya berdasarkan argumen yang kuat. Pusat menyetujui struktur organisasi tersebut setelah diberikan argumen bahwa struktur tersebut sejalan dengan kebutuhan daerah dan untuk alasan efisiensi serta bahwa struktur tersebut sejalan dengan sumber daya keuangan dan manusia.
3. Cara Pemda Sleman mengelompokkan wewenang ke dalam suatu organisasi memperhatikan kondisi setempat. Misalnya, irigasi dan pertambangan dimasukkan ke dalam dinas karena

kegiatan pertambangan di Sleman didominasi oleh pertambangan golongan C dan sebagian besar kegiatannya dilakukan di sungai atau di wilayah dekat irigasi. Bagaimanapun, suatu pendekatan efisiensilah yang mendominasi cara Pemda Sleman mengelompokkan wewenang. Contohnya, transportasi digabung dengan prasarana daerah dan wewenang kendali pembangunan ke dalam satu dinas untuk alasan efisiensi.

4. Analisis beban kerja yang dilakukan oleh Pemda Sleman dibantu oleh Universitas Gajah Mada menyimpulkan bahwa jumlah pegawai di Pemda saat ini adalah jumlah yang tepat tetapi sebaran keahliannya tidak sesuai dengan kebutuhan Pemda.
5. Pemda Sleman lebih mempertimbangkan kinerja organisasi daripada kinerja perorangan. Setiap tahun disiapkan anggaran untuk penghargaan organisasi. Sistem penghargaan ini didasari dua faktor utama: (1) jenis organisasi, (2) prestasi target kinerja organisasi. Hukuman untuk organisasi, yang tidak berjalan baik, adalah menerima insentif yang lebih sedikit dari yang lainnya. Target kinerja untuk masing-masing organisasi ditentukan setiap tahun melalui proses negosiasi antara organisasi tersebut dan suatu tim yang dibentuk oleh Bupati dari enam unit, yaitu Bappeda, BKD, BPKD, Bawasda, Asisten Administrasi dan unit pemerintahan.
6. Pemda Sleman telah menugaskan pekerjaan fungsional ke berbagai organisasi seperti Bappeda, Bawasda, pendidikan, kesehatan. Namun, beberapa posisi pekerjaan fungsional belum diisi, sebab jabatan struktural lebih disukai karena memberikan remunerasi yang lebih menarik.

Lampiran 4

Laporan tentang Struktur Organisasi Kota Solok Bantuan Teknis dalam Merancang Struktur Organisasi Baru

Pendahuluan

Menurut Kerangka Acuan, bantuan teknis untuk merancang struktur organisasi Kota Solok yang baru adalah untuk memberikan analisis yang dilakukan oleh tim Kota dalam merancang organisasi. Analisis akan membantu dalam mengidentifikasi kesenjangan, kelemahan dan masalah-masalah mencolok lainnya yang berkaitan dengan perancangan ulang organisasi Kota Solok, dan memberikan rekomendasi alternatif mengenai struktur organisasi. Selain itu, konsultan yang ditunjuk diharuskan menghadiri rapat-rapat untuk memeriksa rancangan organisasi baru tersebut, sehingga dapat memberikan kontribusi pada pembahasan dan untuk perbaikan rancangan tersebut. PP No. 8/2003 yang berlaku digunakan sebagai pedoman dalam merancang struktur organisasi tersebut.

Prosesnya

Sebelum bantuan teknis dimulai, tim Kota Solok mengkaji ulang wewenang yang telah ditetapkan dan struktur organisasi yang ada. Tim Solok juga membuat berbagai alternatif rancangan struktur organisasi baru berdasarkan PP No. 8/2003. Segera setelah konsultan organisasi, Idris dari Makassar, ditunjuk pertengahan Maret lalu, hasil analisis yang ada, termasuk perencanaan Kota jangka menengah, dikirimkan kepadanya untuk dianalisis.

Kemudian tim Kota mengunjungi Kabupaten Sleman pada tanggal 19-20 Maret untuk mempelajari organisasinya. Setelah itu, pembahasan-pembahasan intensif tentang organisasi yang dihadiri oleh konsultan, dan dijadwalkan dilakukan dalam dua periode, dari tanggal 24-25 Maret 2006 dan dari tanggal 6-8 April 2006.

Rapat pertama untuk membahas organisasi pada tanggal 24 Maret 2006 dibuka secara resmi oleh Wakil Walikota. Pada rapat tersebut konsultan internasional, David Steedman, pimpinan tim untuk studi ini, juga memberikan pidatonya dan menerangkan konsep serta kegunaan kajian fungsional di dalam merancang organisasi.

Konsultan menyajikan analisisnya kepada tim Kota pada pertemuan pertama ini. Ia juga memperkenalkan kerangka teoritis untuk merencanakan organisasi. Kerangka tersebut sesuai dengan PP No. 8/2003.

Untuk memanfaatkan waktu yang tersedia mulai tanggal 24 Maret sampai 8 April 2006 secara efektif, Tim Kota dan konsultan menyepakati langkah-langkah berikut ini:

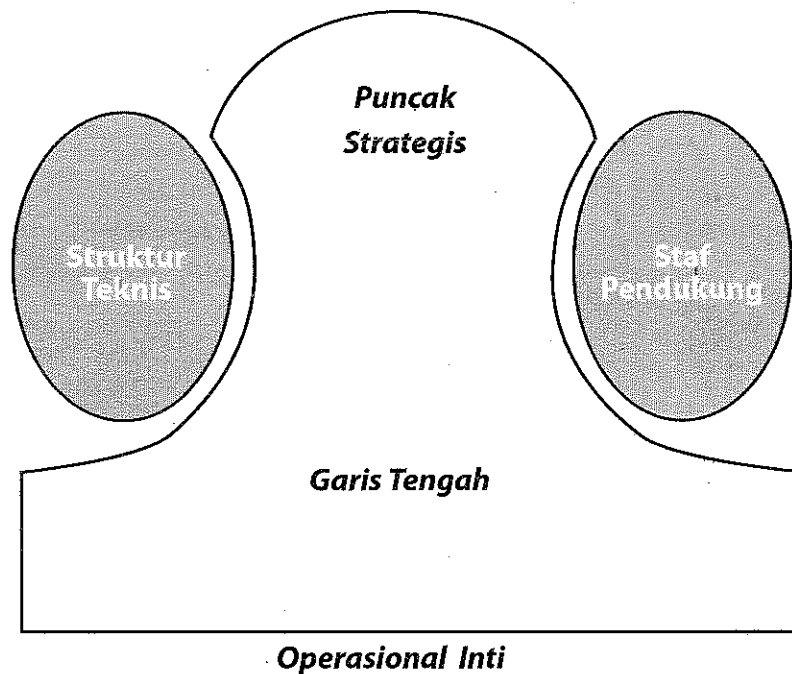
- (1) Membicarakan perincian wewenang Kota sebagaimana yang telah dikaji oleh tim Kota. Pembahasan tentang perincian wewenang ini dimulai pada tanggal 24 Maret setelah makan siang dan berakhir sore hari pada tanggal 25 Maret 2006. Gagasan untuk membuat daftar lebih lanjut tentang fungsi-fungsi berdasarkan wewenang tidak dapat diakomodasikan karena terbatasnya waktu.
- (2) Memberi skor penilaian pada organisasi yang ada berdasarkan kajian perincian wewenang dan perencanaan jangka menengah. Ada saran kepada tim bahwa dalam memberikan skor, mereka juga harus mempertimbangkan beban kerja yang diperlukan untuk melaksanakan wewenang itu. Hal ini dilakukan oleh tim Kota, tanpa dihadiri oleh konsultan.
- (3) Mengelompokkan perincian wewenang ke dalam organisasi-organisasi utama seperti Sekretariat, Badan/Kantor, Dinas, berdasarkan skor dan jenis pekerjaan tentang operasi, dukungan teknis, dukungan umum. Setiap organisasi yang mendapat nilai rendah akan digabung dengan kelompok wewenang lain. Kegiatan ini berlangsung selama tiga hari, 6-8 April 2006.

Pagi hari tanggal April 7, Walikota menghadiri rapat untuk menerima laporan perkembangan kerja dan memberikan tanggapan serta sarannya. Pada saat itu gambaran umum organisasi telah terbentuk; Sekretariat, Dinas, Badan dan Kantor tapi belum ada perincian masing-masing organisasi. Walikota memberikan tanggapan positif terhadap penambahan jumlah jabatan eselon II dan III. Beliau kembali menekankan perlunya menciptakan organisasi yang efisien dan efektif. Ia meminta tim memasukkan tugas mengkoordinasikan program untuk mengurangi kemiskinan di Kota di dalam organisasi khusus. Ia juga berterima kasih kepada tim atas kerja mereka dan Bank Dunia atas bantuannya.

Kerangka Teori dan Hukum

Kerangka teoritis digunakan untuk merancang organisasi yang baru didasari pada klasifikasi organisasi *Minzberg* yang terdiri dari: (a) *operasional inti*, (b) *puncak strategis*, (c) *garis tengah*, (d) *struktur teknis*, dan (e) *staf pendukung*.

Unsur Dasar Organisasi



Operasional Inti adalah unit yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat. *Puncak strategis* adalah manajemen paling atas, yang memberikan petunjuk strategis ke seluruh organisasi. *Garis tengah* terdiri dari para manajer yang menghubungkan *operasional inti* dan *puncak strategis*. *Struktur teknis* terdiri dari unit-unit yang bertanggungjawab memberikan dukungan teknis ke seluruh organisasi; *staf pendukung* adalah unit-unit yang memberikan dukungan umum kepada para manajer tingkat atas dan seluruh organisasi.

Kerangka teoritis tersebut diterjemahkan oleh PP No. 8/2003 sebagai berikut:

Organisasi Pemda terdiri dari:

1. Sekretariat Daerah; *staf pendukung* kepala daerah; Bupati/Walikota/Gubernur.
2. Dinas sebagai *operasional inti* yang memberikan layanan kepada masyarakat.
3. Badan dan Kantor sebagai *struktur teknis* yang mendukung seluruh organisasi.

Lebih lanjut, PP No. 8/2003 memberi batasan untuk organisasi Pemda, sebagai berikut:

1. Jumlah maksimal Dinas adalah 14. Badan/Kantor merupakan *struktur teknis* yang menangani fungsi-fungsi daerah lainnya, yang tidak dilakukan oleh Sekretariat dan Dinas. Badan/Kantor dapat memiliki maksimal satu Bagian Administrasi dan empat Bidang Operasi. Masing-masing bagian atau bidang terdiri dari maksimal dua seksi.
2. Jumlah maksimal lembaga teknis adalah delapan selain dari Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD), Unit Polisi Pamong Praja, dan BKD. Suatu Badan dapat memiliki maksimal satu Bagian Administrasi dan tiga Bidang. Masing-masing bagian atau bidang terdiri dari maksimal dua seksi. Sebuah Kantor dapat memiliki maksimal satu Sub Bagian Administrasi dan tiga seksi.
3. Jumlah maksimal Asisten Sekda adalah tiga dan masing-masing Asisten Sekretariat terdiri dari maksimal empat Bagian. Sementara itu sebuah Bagian dapat memiliki maksimal tiga Sub Bagian.
4. Sekretariat DPRD Kabupaten/Kota terdiri dari maksimal empat Bagian, sementara masing-masing Bagian terdiri dari maksimal dua Sub Bagian.
5. Sebuah Kecamatan dapat memiliki maksimal satu Sekretariat dan lima seksi dengan pekerjaan fungsional.

Perbandingan antara organisasi saat ini dan organisasi yang diusulkan

	Organisasi Saat Ini	Organisasi Usulan
Sekretariat Daerah	Sekda, 3 Asisten, 9 Bagian	Sekda, 2 Asisten, 8 Bagian
Sekretariat DPRD	4 Bagian	4 Bagian
Dinas	13 Dinas	8 Dinas
Badan/Kantor	3 Badan, 5 Kantor	5 Badan, 6 Kantor
Jumlah Jabatan Eselon II	21	17
Jumlah Jabatan Eselon III	91 (termasuk kecamatan)	78 (termasuk kecamatan)

Catatan tentang Organisasi yang Diusulkan

- Pendekatan berbasis "wewenang" mendominasi prosesnya. Kelemahan pendekatan ini diakui anggota tim saat pembahasannya. Pemberian skor yang hanya berdasarkan jumlah wewenang

mendetil tidak mencerminkan fungsi yang sesungguhnya dari suatu organisasi. Ditemukan bahwa beban kerja beberapa organisasi tertentu sangat rendah tetapi skornya tinggi, sebagai akibat dari jumlah rincian wewenang dan sebaliknya. Akan tetapi, pembahasan yang dilakukan pada tanggal 24-25 Maret tersebut masih bermanfaat karena tim diijinkan untuk menghindari duplikasi wewenang di dalam organisasi yang diusulkan. Beberapa duplikasi wewenang itu ditemukan dalam organisasi yang sekarang. Duplikasi tersebut kemudian dikurangi di dalam organisasi usulan.

- Pembentukan organisasi dipengaruhi oleh sistem dan tata cara yang berlaku. Tidak efisiensinya sistem dan prosedur yang telah ada mempengaruhi beban kerja organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi struktur organisasi. Beberapa bagian (eselon III) dan sub bagian (eselon IV) tetap harus ada, karena adanya fungsi-fungsi yang diciptakan oleh sistem dan prosedur tersebut; hal demikian mungkin perlu dikaji kembali.
- Organisasi Kabupaten Sleman dipakai sebagai acuan untuk merancang organisasi Kota Solok.
- Tim Kota bermaksud mengakomodasikan semua fungsi dengan memberikan jabatan-jabatan struktural untuk setiap fungsi tersebut. Jabatan fungsional dianggap kurang efektif dalam mengelola wewenang/fungsi karena alasan-alasan berikut ini; (1) jabatan-jabatan tersebut tidak ada dan (2) jabatan-jabatan tersebut tidak mempunyai wewenang melaksanakan fungsi itu.
- Perincian masing-masing organisasi dirancang: (1) berdasarkan jenis pelayanan yang diberikan oleh organisasi tersebut atau (2) melalui proses kerja dalam organisasi tersebut.
- Terlepas dari kelemahannya, PP No. 8/2003 masih efektif dalam membatasi jumlah bagian/bidang (eselon III) dan sub bagian/seksi (eselon IV) dalam setiap organisasi, terutama karena tidak tersedianya data tentang beban kerja.
- Dinas Perhubungan terlalu rendah nilainya untuk ditetapkan sebagai Dinas dengan status eselon II. Akan tetapi, tidaklah tepat untuk menyatukannya dengan fungsi operasional lain. Selain itu, fungsi-fungsinya tidak memungkinkannya diklasifikasi ulang menjadi Kantor.