



Naskah Akademik
Rancangan Peraturan Daerah
Perubahan Ketiga atas Peraturan
Daerah Nomor 8 Tahun 2016
tentang Pembentukan dan Susunan
Perangkat Daerah Kabupaten
Kendal



KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa, yang telah melimpahkan Rahmat, Hidayah, Taufik dan InayahNya sehingga kami dapat menyelesaikan Penyusunan Naskah Akademik Rancangan Peraturan Daerah Perubahan Ketiga atas Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Kendal.

Naskah akademik disusun sebagai kelengkapan ataupun syarat dalam pengajuan Peraturan Daerah. Perubahan peraturan daerah tentang kelembagaan dilaksanakan untuk menindaklanjuti ketentuan pada Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional, Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 36 Tahun 2023 tentang Pedoman Nomenklatur Perangkat Daerah dan Unit Kerja pada Perangkat Daerah yang menyelenggarakan Urusan Pemerintah Bidang Kesehatan, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pedoman Nomenklatur Perangkat Daerah Provinsi Daerah Kabupaten/Kota yang Melaksanakan Fungsi Penunjang Penyelenggaraan Urusan Pemerintah. Naskah Akademik memuat dasar-dasar pertimbangan dalam penyusunan ataupun evaluasi kelembagaan organisasi perangkat daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal, dari dimensi teoritik maupun normatif dengan mempertimbangkan kondisi empiris dan kebutuhan Kabupaten Kendal di masa mendatang. Selain itu, dalam naskah akademik memuat desain organisasi perangkat daerah Kabupaten Kendal sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan penataan kelembagaan perangkat daerah di Kabupaten Kendal.

Harapan kami, semoga sistematika ini telah memenuhi kaidah-kaidah yang berlaku serta dapat memberikan gambaran singkat terkait dengan Rancangan Peraturan Daerah Perubahan Ketiga atas Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Kendal, untuk selanjutnya mendapatkan persetujuan dan ditetapkan.

Kendal, Mei 2025
Plt. Kepala Bagian Organisasi
Setda Kabupaten Kendal



MOHAMAD FADLLULLOH, S.IP., M.Si
Pembina
NIP. 19871012200701001

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Permasalahan	5
1.3 Tujuan Kegunaan Penyusunan Naskah Akademik	6
1.4 Metode (Pengumpulan Data, Lokus, Fokus, dan Analisis Data)	7
1.5 Sistematika Penulisan	10
BAB II KAJIAN TEORITIS DAN PRAKTIK EMPIRIS.....	12
2.1 Kajian Teoritis	12
2.2 Kajian Terhadap Asas/Prinsip yang Terkait dengan Penyusunan Norma ..	26
BAB III EVALUASI DAN ANALISIS PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN	31
3.1 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 sebagaimana telah diubah dua kali dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.....	31
3.2 Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah	32
3.3 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2018 tentang Pembinaan dan Pengendalian Penataan Perangkat Daerah dan Kepmendagri No. 050 – 5889 Tahun 2021 Tentang Hasil Verifikasi dan Validasi Pemuktahiran Klasifikasi, Kodifikasi dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan daerah.....	33

BAB IV LANDASAN FILOSOFIS, SOSIOLOGIS, DAN YURIDIS.....	36
4.1 Landasan Filosofis	36
4.2 Landasan Sosiologis.....	37
4.3 Landasan Yuridis	39
BAB V HASIL EVALUASI KELEMBAGAAN STRUKTUR ORGANISASI DAN TATA KERJA PERANGKAT DAERAH	41
5.1 Kondisi Eksisting Kelembagaan Perangkat Daerah Kabupaten Kendal.....	41
5.2 Hasil Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah Kabupaten Kendal	48
5.2.1 Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan	48
5.2.2 Dinas Kesehatan	59
5.2.3 Badan Penanggulangan Bencana Daerah.....	71
5.2.4 Kecamatan Kangkung.....	85
5.2.5 Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan	93
5.2.6 Dinas Komunikasi dan Informatika	103
5.2.7 Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang.....	118
BAB VI PENUTUP	129
6.1 Kesimpulan	129
6.2 Rekomendasi Kebijakan	132
DAFTAR PUSTAKA.....	133
Lampiran	137

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Lima Kelompok Fungsi Organisasi	14
Gambar 2.2	Organisasi sebagai sebuah sistem input-output terbuka, (William Shrode).....	17
Gambar 2.3	Teori Penyederhanaan Ketatalaksanaan	19
Gambar 5.1	Peta Administratif Kabupaten Kendal	41
Gambar 5.2	Komposisi ASN Berdasarkan Jabatan.....	47
Gambar 5.3	Komposisi ASN Berdasarkan Pendidikan	48
Gambar 5.4	Bagan Struktur Organisasi Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kabupaten Kendal.....	54
Gambar 5.5	Model Struktur Organisasi BAPPERIDA sesuai Permendagri Nomor 7 Tahun 2023.....	56
Gambar 5.6	Rekomendasi Struktur Organisasi BAPPERIDA Kabupaten Kendal.....	58
Gambar 5.7	Kondisi Eksisting Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal menurut Peraturan Bupati Nomor 75 Tahun 2021	63
Gambar 5.8	Model Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Daerah sesuai Kriteria Perangkat Daerah Tipe A menurut Permenkes 36 Tahun 2023	65
Gambar 5.9	Rekomendasi Susunan Organisasi Dinas Kesehatan Daerah Kabupaten Kendal	70
Gambar 5.10	Peta Administratif Kabupaten Kendal	75
Gambar 5.11	Peta Topografi Kabupaten Kendal	76
Gambar 5.12	Struktur Organisasi BPBD Kabupaten Kendal Menurut Peraturan Bupati Nomor 46 Tahun 2011 j.o Peraturan Bupati Nomor 108 Tahun 2020	81
Gambar 5.13	Struktur Organisasi BPBD Klasifikasi A sesuai Permendagri Nomor 46 Tahun 2008.....	82
Gambar 5.14	Rekomendasi Struktur Organisasi BPBD Kabupaten Kendal Klasifikasi A	84
Gambar 5.15	Eksisting Struktur Organisasi Kecamatan Kangkung	88

Gambar 5.16	Perhitungan Tipelogi Faktor Umum Pemerintah Kabupaten Kendal ...	94
Gambar 5.17	Perhitungan Tipelogi Variabel Teknis Urusan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan	95
Gambar 5.18	Rekapitulasi Tipelogi Faktor Umum dan Variabel Teknis Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kendal.....	95
Gambar 5.19	Kondisi Eksisting Struktur Organisasi Eksisting BKPP Kabupaten Kendal	97
Gambar 5.20	Struktur Organisasi BKPSDM menurut Permendagri Nomor 5 Tahun 2017	98
Gambar 5.21	Struktur Organisasi BKPSDM Tipe B Sesuai Permendagri Nomor 5 Tahun 2017.....	100
Gambar 5.22	Rekomendasi Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Kendal	102
Gambar 5.23	Kondisi Eksisting Struktur Organisasi Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kendal sesuai Peraturan Bupati Nomor 79 Tahun 2021.....	109
Gambar 5.24	Struktur Organisasi Dinas Komunikasi dan Informatika Tipe A sesuai Permendagri Nomor 14 Tahun 2016	110
Gambar 5.25	Rekomendasi Struktur Organisasi Dinas Komunikasi, Informatika, Statistika, dan Persandian Kabupaten Kendal Tipe A	117
Gambar 5.26	Struktur Organisasi Dinas PUPR Tipe A sesuai Permendagri Nomor 106 Tahun 2017	126
Gambar 5.27	Rekomendasi Struktur Organisasi Dinas PUPR Kabupaten Kendal..	128

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Indikator Perkembangan Daerah Kabupaten Kendal Tahun 2021-2023 ...	4
Tabel 1. 2 Lokus Penelitian Perangkat Daerah Kabupaten Kendal	8
Tabel 5. 1 Luas Wilayah Kecamatan Kabupaten Kendal Tahun 2023	42
Tabel 5. 2 Jumlah Penduduk Kabupaten Kendal Menurut Jenis Kelamin Per Kecamatan Tahun 2023	43
Tabel 5. 3 Jumlah Penduduk se-Kabupaten Kendal Menurut Jenis Kelamin Tahun 2018-2023	44
Tabel 5. 4 Kondisi Eksisting Tipologi Perangkat Daerah Kabupaten Kendal menurut Perda Nomor 13 Tahun 2021.....	45
Tabel 5. 5 Perhitungan Tipologi Faktor Umum Pemerintah Kabupaten Kendal	49
Tabel 5. 6 Perhitungan Tipologi Variabel Teknis Urusan Perencanaan	49
Tabel 5. 7 Perhitungan Tipologi Variabel Teknis Urusan Penelitian dan Pengembangan	50
Tabel 5. 8 Rekapitulasi Tipologi Faktor Umum dan Variabel Teknis Baperlitbanng Kabupaten Kendal	51
Tabel 5. 9 Perhitungan Tipologi Faktor Umum Pemerintah Kabupaten Kendal	60
Tabel 5. 10 Perhitungan Tipologi Variabel Teknis Urusan Kesehatan	61
Tabel 5. 11 Rekapitulasi Tipologi Faktor Umum dan Variabel Teknis Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal	61
Tabel 5. 12 Capaian Indikator Kinerja Utama Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal	66
Tabel 5. 13 Rekapitulasi Kejadian Bencana Kabupaten Kendal	77
Tabel 5. 14 Kelas Bahaya Bencana di Kabupaten Kendal	78
Tabel 5. 15 Perhitungan Tipologi Faktor Umum Pemerintah Kabupaten Kendal.....	86
Tabel 5. 16 Perhitungan Tipologi Variabel Teknis Kecamatan Kangkung.....	86
Tabel 5. 17 Rekapitulasi Tipologi Faktor Umum dan Variabel Teknis Kecamatan Kangkung Kabupaten Kendal.....	87
Tabel 5. 18 Capaian Indikator Kinerja BKPP Kabupaten Kendal Tahun 2022	100
Tabel 5. 19 Perhitungan Tipologi Faktor Umum Pemerintah Kabupaten Kendal....	104

Tabel 5. 20 Perhitungan Tipologi Variabel Teknis Urusan Komunikasi dan Informatika	104
Tabel 5. 21 Perhitungan Tipologi Variabel Teknis Urusan Statistik.....	106
Tabel 5. 22 Perhitungan Tipologi Variabel Teknis Urusan Komunikasi dan Informatika	106
Tabel 5. 23 Rekapitulasi Tipologi Faktor Umum dan Variabel Komunikasi dan Informatika, Statitik, dan Persandian Kabupaten Kendal.....	108
Tabel 5. 24 Perhitungan Tipologi Faktor Umum Pemerintah Kabupaten Kendal....	119
Tabel 5. 25 Perhitungan Tipologi Variabel Teknis Urusan Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	120
Tabel 5. 26 Rekapitulasi Tipologi Faktor Umum dan Variabel Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal	124

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sirkulasi kepemimpinan politik 5 tahunan menjadi momentum untuk membangun kesinambungan (*sustainability*) kinerja organisasi pemerintahan. Pergantian kepala pemerintahan di daerah memberikan konsekuensi tentang potensi dan risiko perubahan struktur organisasi dan tata kerja perangkat daerah. Dengan demikian, garis-garis haluan tentang kelembagaan dan tata kerja perangkat daerah perlu disusun untuk membantu percepatan adaptasi kepemimpinan di daerah. Kabupaten Kendal merupakan wilayah dengan potensi sumber daya dan aktivitas ekonomi yang berkembang pesat. Sumber daya dan aktivitas ekonomi yang dimiliki ke depan membutuhkan visi misi yang didukung oleh tata kelola kelembagaan perangkat daerah yang berorientasi pada capaian-capaian pembangunan untuk kesejahteraan masyarakat. Perangkat daerah beserta strukturnya berperan sentral dalam mengeksekusi visi misi kepala daerah melalui program kegiatan yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, penataan kelembagaan struktur organisasi dan tata kerja perangkat daerah menjadi agenda penting untuk mengorkestrasi proses dan optimalisasi capaian pembangunan.

Berdasarkan potensi dan sumber daya yang ada, Pemerintah Kabupaten Kendal 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. Untuk menjalankan 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. Hadirnya 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. Di era otonomi daerah saat ini, pemerintah daerah diberikan wewenang untuk merumuskan kebijakan penataan organisasi perangkat daerahnya sesuai dengan kebutuhan daerah. Dengan demikian, pemerintah daerah diharapkan menjadi lebih responsif dalam menanggapi berbagai masalah yang berkembang di daerahnya, sehingga program-program pembangunan menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan berbagai masalah yang ada di daerah. Kondisi ini juga cenderung sejalan dengan paradigma *New Public Service* (NPS), yakni penyusunan dan evaluasi kelembagaan organisasi pemerintah Khususnya di daerah mesti memperhatikan faktor-faktor yang bukan hanya aturan-aturan dari otoritas yang lebih tinggi saja akan tetapi juga harus memadukannya dengan analisis kebutuhan pelayanan publik bagi stakeholders di daerah.

Selain itu Sedarmayanti (2006), menyebutkan bahwa pembentukan kelembagaan di daerah perlu memperhatikan tuntutan masa depan, yaitu: pertama, tuntutan global yang merupakan konsekuensi perubahan yang dibawa oleh adanya arus globalisasi. Kedua, pengetahuan dan keterampilan masyarakat yang semakin meningkat sebagai konsekuensi dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Masyarakat semakin kritis melihat rantai hirarki organisasi pemerintah daerah yang terlalu panjang dan menyebabkan sulitnya mendapat pelayanan yang prima, mudah, murah, dan cepat. 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 Kabupaten Kendal diarahkan guna terwujudnya organisasi yang efisien, efektif, rasional, *agile*, dan proporsional dengan mempertimbangkan kemampuan dan potensi daerah. Melaksanakan *restructuring* 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.

Dari perspektif manajemen, birokrasi modern yang diperlukan saat ini ialah birokrasi yang secara fisik organisasional relatif kecil dan padat (*compact*) tetapi secara kualitatif kapasitasnya besar atau yang selama ini dikenal dengan "ramping struktur kaya fungsi". Disamping itu, organisasi yang disusun diharapkan berkinerja tinggi melalui penerapan *money follow program*. Sebelumnya kegiatan perencanaan penganggaran didasarkan pada pendekatan *money follow function* yang dianggap masih kurang tepat. *Money follow program* merupakan pendekatan penganggaran yang lebih fokus pada program/ kegiatan yang terkait langsung dengan prioritas daerah (visi-misi daerah) serta memberikan dampak langsung bagi masyarakat. Pendekatan money follow program menekankan penganggaran berdasarkan pada bobot program/ kegiatan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah (Ningsih, Silvia., Wirahadi, Afridian., & Fontanella, Amy., 2018). Dengan demikian, diharapkan akan mengurangi hukum Parkinson Effect yang menyebutkan bahwa organisasi dari waktu ke waktu cenderung menggemukkan dirinya sendiri dan menjadi semakin boros/inefisien (Utomo, 2005).

Semakin kompleks struktur organisasi semakin dibutuhkan koordinasi, kontrol dan komunikasi yang intensif diantara organisasi yang ada sehingga para pimpinan bisa memastikan bahwa setiap unit dapat bekerja dengan baik (Mintzberg, 1993; Robbins, 1995). Oleh karena itu, dalam mendesain organisasi pemerintah daerah, hal-hal seperti pembagian dan pengelompokan tugas (perumpunan urusan), penamaan organisasi (nomenklatur), penyebaran beban kerja, pengkoordinasian kegiatan, dan sebagainya, perlu diperhatikan dengan baik.

Sebagai salah satu daerah otonom yang terletak di Provinsi Jawa Tengah, Kabupaten Kendal memegang peranan yang penting dalam pembangunan di Jawa Tengah dan nasional. Kabupaten Kendal merupakan salah satu penyangga utama di wilayah Semarang Raya dan wilayah utara Jawa Tengah. Kabupaten Kendal menjadi salah satu pasar tenaga kerja terbesar di Jawa Tengah karena perkembangan kawasan ekonomi khusus (KEK) berupa Kawasan Industri Kendal. Dengan jumlah penduduk yang terus meningkat dan mencapai jumlah 1.052,83 ribu jiwa (tahun 2023), maka penyelenggaraan pemerintahan daerah Kabupaten Kendal perlu

semakin diakselerasi. Berdasarkan tabel di bawah terlihat bahwa kinerja pembangunan daerah Kabupaten Kendal relatif baik hingga tahun 2023. Hal ini terlihat dari peningkatan partisipasi angkatan kerja yang naik signifikan, kinerja pembangunan sumber daya manusia yang terus meningkat (IPM, angka harapan hidup, angka melek huruf), dan penanggulangan kemiskinan dan pengangguran yang semakin baik.

Tabel 1. 1 Indikator Perkembangan Daerah Kabupaten Kendal Tahun 2021-2023

Rincian/Description	Satuan/Unit	2021	2022	2023
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
SOSIAL/SOCIAL				
Penduduk ¹ /Population ¹	juta/million	1.027,95	1.040,53	1.052,83
Laju Pertumbuhan Penduduk ¹ /Population Growth ¹	%	0,64	1,40	1,21
Angka Harapan Hidup ^{1-e} /Life Expectancy Rate ¹	tahun/years	74,48	74,53	74,58
Angka Melek Huruf Usia 15+ /Literacy Rate Aged 15+	%	92,98	94,00	95,04
Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja -TPAK ² Labour Force Participation Rate-LFPR ²	%	69,93	73,44	76,93
Tingkat Pengangguran Terbuka-TPT ³ Unemployment Rate-UR ³	%	7,55	7,34	5,76
Penduduk Miskin ² /Poor People ¹	juta/million	0,1	0,93	0,92
Persentase Penduduk Miskin ³ Percentage of Poor People ²	%	10,24	9,48	9,39
Indeks Pembangunan Manusia-IPM ⁴ Human Development Index ⁴	-	72,50	73,19	73,86
EKONOMI/ECONOMIC				
Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Harga Berlaku ¹ Gross Regional Domestic Bruto (GRDP) at Current Price ¹	triliun rupiah trillion rupiahs	45,16	49,67*	54,36**
Laju Pertumbuhan Ekonomi ² /Economic Growth ⁴	%	3,89	5,68*	5,56**

Sumber: Kabupaten Kendal Dalam Angka Tahun 2024

Mengacu dari kinerja Kabupaten Kendal 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). 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 Kabupaten Kendal dalam bentuk evaluasi kelembagaan struktur organisasi dan tata kerja perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal perlu diapresiasi sebagai sebuah upaya atau pemahaman untuk mewujudkan efektivitas dan efisiensi tertinggi dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi pemerintah daerah Kabupaten Kendal. Implikasi yang diharapkan dengan adanya penataan desain struktur organisasi dan tata kerja perangkat daerah tersebut adalah perkembangan serta kemajuan daerah yang semakin mensejahterakan masyarakat Kabupaten Kendal.

1.2 Identifikasi Permasalahan

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, 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. Seiring berjalannya pelaksanaan fungsi dan tugas perangkat daerah, perlu adanya evaluasi terhadap kondisi eksisting perangkat daerah yang terkait dengan capaian kinerja serta beban kerja perangkat daerah. Hal tersebut dilakukan sebagai dasar pelaksanaan penataan kelembagaan

perangkat daerah agar tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*). Penataan kelembagaan perangkat daerah juga mengacu kepada kebijakan pemerintah yang mengatur tentang penyederhanaan birokrasi. Saat ini prinsip kebijakan penyederhanaan birokrasi dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan dan penyesuaian sistem kerja. Dengan memperhatikan kebijakan itu, penataan kelembagaan perangkat daerah diharapkan dapat meningkatkan kinerja pemerintahan dan pelayanan publik.

Mengacu pada 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*.

1.3 Tujuan Kegunaan Penyusunan Naskah Akademik

Naskah akademik ini memiliki tujuan untuk merumuskan kembali desain struktur organisasi dan tata kerja perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal berdasarkan hasil evaluasi dan kajian yang telah dilakukan. Naskah Akademik ini juga bertujuan untuk mewujudkan penataan kelembagaan perangkat daerah yang tepat fungsi dan ukuran dalam mendukung pencapaian visi dan misi daerah berdasarkan ketentuan PP Nomor 18 Tahun 2016 dan kebijakan lain yang terkait, sehingga dapat menjadi landasan bagi Pemerintah Kabupaten Kendal dalam pembenahan dan peningkatan kinerja kelembagaan daerah untuk

melaksanakan administrasi pemerintahan daerah secara efektif dan efisien di masa mendatang.

Adapun sasaran yang ingin dicapai dalam penyusunan Naskah Akademik Evaluasi Kelembagaan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kendal adalah menyusun kelembagaan sesuai dengan prioritas pembangunan daerah, tuntutan perkembangan, dan kemampuan daerah di satu sisi, serta dengan tuntutan normatif peraturan perundang-undangan disisi lain.

1.4 Metode (Pengumpulan Data, Lokus, Fokus, dan Analisis Data)

Dalam rangka menangkap fenomena-fenomena terkait fokus naskah akademik ini, dilakukan upaya pengumpulan data melalui metode stock-taking dengan pendekatan library research dan juga penggalian data di lapangan. Adapun jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptifkualitatif. 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).

1. Metode Pengumpulan Data

Dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, penggalian data dalam naskah akademik ini menggunakan metode stock-taking dengan pendekatan analisis data sekunder dan juga penggalian data di lapangan. Data yang didapat akan dianalisis sesuai fokus naskah akademik untuk kemudian dirumuskan rekomendasi kebijakan.

Dalam penyusunan naskah akademik ini studi kepustakaan dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mempelajari data sekunder yang bersumber dari buku, jurnal, hasil penelitian, serta informasi-informasi lainnya yang menunjang penelitian ini yang terdapat pada koran, majalah, ataupun website.

Adapun pengumpulan data primer dilakukan dengan penyebaran kuesioner *self assessment* berdasarkan PP Nomor 18 Tahun 2016 pada Perangkat Daerah Terpilih, serta melakukan penggalian data di lapangan melalui mekanisme in-depth interview pada pimpinan perangkat daerah.

2. Lokus Penelitian

Lokus penelitian adalah perangkat daerah yang menjalankan urusan pemerintah daerah yang menjadi fokus penelitian, sebagaimana yang tersebut pada tabel 1.2 dibawah:

Tabel 1. 2 Lokus Penelitian Perangkat Daerah Kabupaten Kendal

Urusan	Perangkat Daerah
<input type="checkbox"/> Perencanaan dan Evaluasi <input type="checkbox"/> Penelitian dan Pengembangan	Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan (Baperlitbang)
<input type="checkbox"/> Kecamatan	Kecamatan Kangkung
<input type="checkbox"/> Kesehatan	Dinas Kesehatan
<input type="checkbox"/> Penanggulangan Bencana Daerah	Badan Penanggulangan Bencana Daerah
<input type="checkbox"/> Komunikasi dan Informatika <input type="checkbox"/> Statistik <input type="checkbox"/> Persandian	Dinas Komunikasi dan Informatika
<input type="checkbox"/> Pekerjaan Umum <input type="checkbox"/> Penataan Ruang <input type="checkbox"/> Pertanahan	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
<input type="checkbox"/> Kepegawaian <input type="checkbox"/> Pendidikan dan Pelatihan	Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan

3. Fokus Penelitian

Mengingat luasnya dimensi organisasi pemerintahan, maka naskah akademik ini hanya membatasi pada besaran perangkat daerah Kabupaten Kendal. Pemahaman tentang “besaran organisasi” tersebut mencakup pula penamaan (nomenklatur) dan perumpunan tugas/urusan setiap sektor/ bidang pembangunan. Namun naskah akademik ini belum menganalisis tugas

pokok/fungsi dan uraian tugas, analisis beban kerja, kebutuhan tingkat dan jenis kompetensi dan sebagainya. Dengan kata lain naskah akademik ini lebih menyediakan kerangka makro dari sebuah organisasi, sedangkan kebutuhan penguatan dimensi-dimensi organisasi secara lebih spesifik perlu dilakukan terpisah agar dapat dicapai hasil yang optimal. Adapun urusan pemerintah yang menjadi fokus dalam naskah akademik ini adalah:

- a. Perencanaan dan Evaluasi
- b. Penelitian dan Pengembangan
- c. Kecamatan
- d. Kesehatan
- e. Penanggulangan Bencana Daerah
- f. Komunikasi dan Informatika
- g. Persandian
- h. Pekerjaan Umum
- i. Penataan Ruang
- j. Kepegawaian
- k. Pendidikan dan Pelatihan

4. Metode Analisis

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 Kabupaten Kendal yang dapat dilakukan. Dalam melakukan penataan kelembagaan perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal, 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. 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 penggalan data lapangan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan saat ini akan menjadi salah satu landasan evaluasi kelembagaanstruktur organisasi dan tata kerja perangkat daerah Kabupaten Kendal.

1.5 Sistematika Penulisan

Naskah Akademik Tentang Evaluasi Kelembagaan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kendal secara lengkap disusun ke dalam 6 (enam) Bab yaitu:

1. Bab I Pendahuluan

Berisi uraian mengenai latar belakang, identifikasi masalah, tujuan dan kegunaan penyusunan Naskah Akademik Evaluasi Kelembagaan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kendal, metode dan sistematika penulisan.

2. Bab II Kajian Teoritis dan Praktik Empirik

Berisi kajian teoritis, kajian terhadap asas/prinsip yang terkait dengan penyusunan norma, kajian terhadap praktik penyelenggaraan kelembagaan, serta kajian terhadap implikasi penerapan kelembagaan baru yang akan diatur dalam Peraturan Daerah terhadap aspek kehidupan masyarakat dan dampaknya terhadap aspek beban keuangan negara.

3. Bab III Evaluasi dan Analisis Peraturan Perundang-Undangan

Berisi uraian tentang kebijakan yang terkait dengan penataan kelembagaan pemerintah daerah, mulai dari UU No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, PP No 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, Permendagri No 99 Tahun 2018 dan Permendagri No 90 Tahun 2019, Kepmendagri No 050-5889 Tahun 2021, serta kebijakan-kebijakan sektoral.

4. Bab IV Landasan Filosofis, Sosiologis dan Yuridis

Berisi penjelasan terkait landasan filosofis, sosiologis dan yuridis terkait pembentukan perangkat daerah, serta hasil evaluasi kelembagaan berdasarkan landasan filosofis, sosiologis dan yuridis.

5. Bab V Hasil Evaluasi Urusan Pemerintahan Daerah Kabupaten Kendal

Berisi tentang temuan dilapangan, alternatif model kelembagaan yang diusulkan berdasarkan hasil kajian, uraian terkait jangkauan dan arah pengaturan kelembagaan dalam peraturan daerah nantinya, serta ruang lingkup materi dan jangkauan pembentukan dan susunan perangkat daerah Kabupaten Kendal

6. Bab VI Penutup

Berisi kesimpulan dan rekomendasi terkait upaya untuk memperkuat kelembagaan Perangkat Daerah Kabupaten Kendal

BAB II

KAJIAN TEORITIS DAN PRAKTIK EMPIRIS

2.1 Kajian Teoritis

Kelembagaan dan Penataan Kelembagaan Organisasi Publik

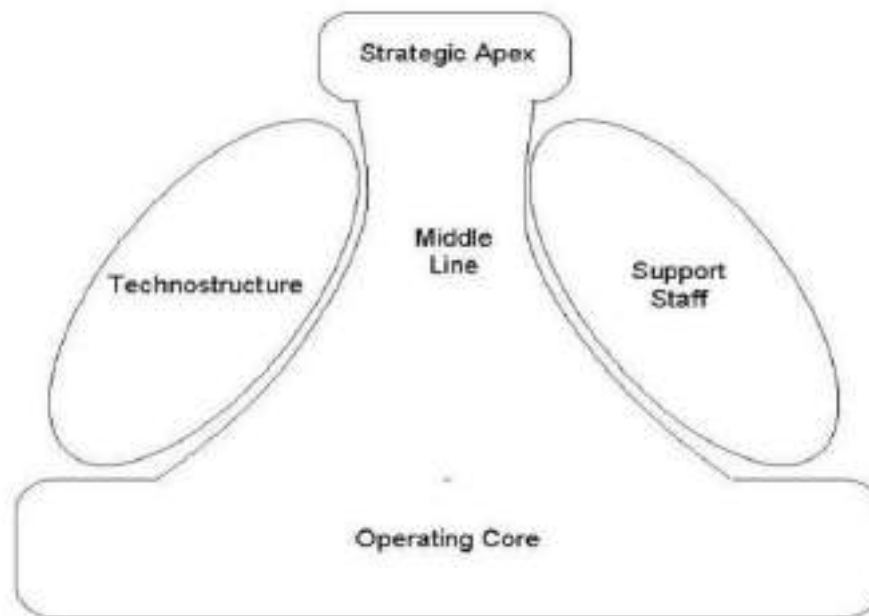
Untuk menyelenggarakan pelayanan publik, pemerintah memiliki banyak pilihan kelembagaan dan cara yang dikelompokkan dalam tiga jenis lembaga, yaitu birokrasi pemerintah, mekanisme pasar, dan organisasi masyarakat sipil. Setiap jenis pelayanan memiliki sifat dan keunikan sendiri dan keunikan tersebut berimplikasi terhadap banyak hal, seperti kapasitas penyelenggara dan sebagainya. Birokrasi pemerintah menjadi pilihan untuk menyelenggarakan barang dan jasa yang bersifat public (Dwiyanto, 2021: 347-348). Hendropuspito (1989) mendefinisikan kelembagaan sebagai suatu bentuk organisasi yang setara tetapi tersusun dari pola-pola kelakuan, peran-peran, dan hubungan sebagai cara mengikat guna tercapainya kebutuhan-kebutuhan sosial dasar.

Pengertian organisasi sendiri oleh para pakar diantaranya didefinisikan oleh Edgar Schein sebagai suatu koordinasi yang rasional dari aktivitas-aktivitas sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan yang jelas melalui pembagian kerja dan fungsi dan melalui jenjang wewenang dan tanggung jawab. Cyril Soffer mendefinisikan organisasi sebagai kumpulan orang yang masing-masing diberi peranan tertentu dalam suatu system kerja dan pembagian kerja dimana pekerjaan dibagi menjadi rincian tugas, diberikan diantaranya pemegang peranan, dan kemudian digabung dalam beberapa bentuk hasil. Selanjutnya oleh Mc Farland, struktur organisasi diartikan sebagai pola jaringan hubungan antara bermacam-macam jabatan dan para pemegang jabatan (Sutarto. 2006:35-36).

Ada empat keputusan dasar dalam organisasi, meliputi pembagian pekerjaan (*division of labor*), pendelegasian wewenang (*authority delegation*), pengelompokan tugas (*departmentalization*), dan yang terkait *span of control* (Mintzberg, 1993 dalam Zulpikar, et al; PKP2A I LAN, 2008; Pemkab. Kuningan, 2012). Konsep pembagian atau departementalisasi yang dituangkan dalam bentuk struktur organisasi dibagi menjadi lima kelompok fungsi sebagai berikut:

1. *The Strategic Apex*, merupakan fungsi kepemimpinan dalam organisasi yang memastikan bahwa sebuah organisasi berjalan dengan cara yang paling efektif dan mempertanggungjawabkannya pada pihak luar yang menjadi share holder utama. Fokus pada efektivitas ini menunjukkan bahwa organisasi dibentuk dengan melayani tujuan, bukan semata berfokus pada efisiensi. Fungsi ini diperankan oleh pimpinan organisasi. Dalam setting organisasi publik, fungsi ini diperankan oleh Presiden, Menteri, Kepala Lembaga, Gubernur, Walikota, Bupati, Kepala Dinas, dan sebagainya.
2. *Operating Core*. Fungsi ini merupakan penyelenggara utama tugas pokok dan fungsi di dalam organisasi, baik dalam bentuk pembuatan produk atau penyediaan jasa kepada konsumen. Dalam tataran instansi pemerintah, fungsi ini dicirikan dengan struktur yang menjalankan fungsi lini yang berhubungan langsung dengan tugas pemerintah. Sedangkan di pemerintah daerah, fungsi ini dilaksanakan oleh Dinas dan Kantor Daerah. Dalam lingkup yang lebih sempit, seperti unit kerja, operating core dijalankan oleh staf yang bekerja di Kedeputian, Direktorat, Bidang, atau Seksi.
3. *The Middle Line*. Fungsi ini merupakan penghubung antara the strategic apex dengan operating core yang menerjemahkan perintah dari pimpinan tertinggi kepada staf lini, sekaligus menjadi 10 pengawas pekerjaan staf sehingga berjalan sesuai dengan harapan organisasi. Dalam organisasi, fungsi ini dijalankan oleh pimpinan langsung para staf yang menjalankan tugas operating core. Pada instansi pemerintah, fungsi ini dijalankan oleh Sekretaris Utama atau Kepala Bagian Tata Usaha, atau Sekretaris Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah. Ciri unitnya adalah yang menggunakan penyebutan unit kerja sebagai Sekretariat, Biro, Bagian, atau Sub Bagian.
4. *The Technostructure*. Bagian yang merumuskan dan menjalankan fungsi kendali administratif dan teknologi dalam menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi organisasi. Technostructure menjamin kualitas pekerjaan operating core melalui standardisasi, baik proses, output, maupun skills. Bentuknya di instansi pemerintah adalah Biro atau Badan Perencanaan dan Inspektorat.

5. *The Support Staff*. Fungsinya memberikan dukungan kepada organisasi agar mampu mengurangi ketergantungannya kepada pihak luar. Bentuknya dalam instansi pemerintah adalah Sekretariat Dewan dan Sekretaris Dewan.



Gambar 2. 1 Lima Kelompok Fungsi Organisasi

Berdasarkan aspek-aspek yang terkait dengan desain organisasi tersebut, Mintzberg (1993) merumuskan lima model struktur organisasi yang masing-masing cocok untuk kondisi tertentu. Model struktur organisasi yang dirumuskan oleh Mintzberg tersebut adalah

1. *The Simple Structure*, didominasi oleh *strategic apex* dan memiliki tingkat sentralisasi yang sangat tinggi dalam melakukan kontrol. The Simple Structure bersifat sederhana namun terbatas penggunaannya, yakni pada organisasi yang kecil ukurannya. Struktur ini dicirikan dengan kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada satu orang, dan sedikit formalisasi. Organisasi ini tidak begitu peduli dengan perencanaan, pelatihan, maupun fungsi-fungsi penghubung.
2. *The Machine Bureaucracy*, adalah bentuk organisasi yang sangat rapi dengan fungsi-fungsi yang terspesialisasi; tugas-tugas rutin; prosedur kerja yang formal pada bagian operating core; banyaknya aturan dan formalisasi komunikasi di

seluruh bagian organisasi; unit-unit operasi yang besar; mengelompokkan tugas berdasarkan fungsi; relatif tersentralisasi dalam pengambilan keputusan; serta struktur administrasi yang rinci dan tegas dalam membedakan antara lini dan staf. Standardisasi adalah mekanisme pokok dalam koordinasi, sehingga bagian *techno structure* menjadi bagian kunci dari *Machine Bureaucracy* ini. Di antara lima kemungkinan konfigurasi struktur organisasi, *Machine Bureaucracy* adalah yang paling menekankan *division of labor* dan pembedaan unit-unit kerja, baik secara vertikal, horizontal, lini atau staf, fungsional, hirarkikal, dan status. *Machine Bureaucracy* sangat terobsesi dengan kontrol atau pengendalian dan pengawasan. Struktur model ini memerlukan proses yang repetitif dan memerlukan standardisasi. Salah satu kelemahan utama dari model ini adalah berasal dari proses pengambilan keputusan yang tersentralisasi dan proses pelaporan yang berantai dari bawah ke atas. Pada saat kondisi berubah, sudah terbebani tugas rutin untuk melakukan pengambilan keputusan yang terus mengalir dan menumpuk ke atas. Akibatnya Tindakan yang diberikan seadanya dan kurang kuat dalam memikirkan alternatif keputusan.

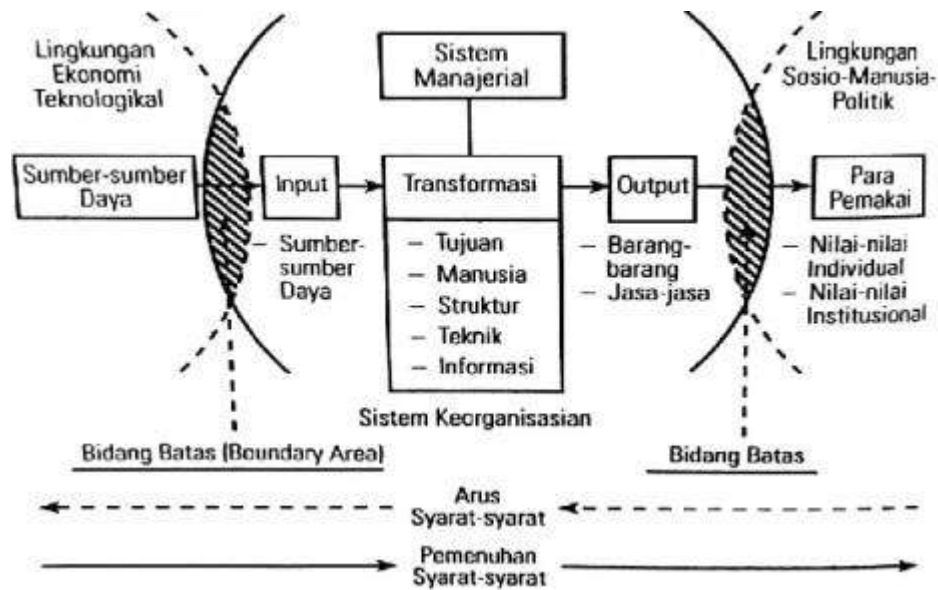
3. *The Professional Bureaucracy*, menekankan mekanisme koordinasi melalui standardisasi ketrampilan, melalui pelatihan dan indoktrinasi. Perbedaan mendasar dengan *machine bureaucracy* adalah bahwa *professional bureaucracy* menekankan kewenangan yang bersumber pada profesionalisme—the power of expertise. Sementara *machine bureaucracy* bersandar pada kewenangan formal dari posisi *structural—the power of office*. Di samping itu *professional bureaucracy* juga merupakan struktur yang sangat terdesentralisasi baik secara vertikal maupun horizontal. Power terletak pada operating core, yaitu para profesional yang memberikan pelayanan pada klien atau pelanggan. Kondisi yang menunjang konfigurasi *professional bureaucracy* ini adalah ketika sebuah organisasi memiliki operating core yang didominasi oleh para profesional, yang saat bekerja menggunakan prosedur yang sulit dipelajari dalam waktu pendek.
4. *The Divisionalized Form*, adalah struktur organisasi yang bentuk departementasi dari middle line tingkat atasnya didasarkan pada basis penerima layanan. Dalam *divisionalized form* terdapat pemisahan tugas yang tajam antara kantor pusat dan divisi-divisi. Komunikasi antara keduanya terbatas dan kebanyakan bersifat

formal. Dalam divisional form, divisi diberi kewenangan untuk menjalankan urusannya mereka sendiri. Divisi langsung mengontrol operasi dan menentukan sendiri strategi untuk melayani pasar dalam ruang lingkup bisnisnya. Kantor pusat hanya mengontrol *strategic portofolio*. Salah satu resiko dalam divisionalized form adalah kecenderungan untuk tersentralisasinya kekuasaan baik pada level divisi maupun pada kantor pusat.

5. *Adhocracy*, dengan karakteristik sebuah struktur yang sangat organik dengan minimal formalisasi; spesialisasi pekerjaan yang tinggi berdasar pendidikan formal; sebuah tim dapat terdiri dari berbagai macam ahli dan sekaligus pejabat struktural, dan mendapatkan 12 kewenangan pada ruang lingkup tertentu tergantung tugasnya (*selective decentralization*). *Adhocracy* lebih berfokus pada inovasi, bukan standardisasi.

Kecenderungan pemerintah membentuk satu instansi untuk mengurus satu fungsi dan kegiatan tertentu, mendorong pemerintah melakukan desentralisasi dan spesialisasi sebagai upaya untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas, namun ini sering tidak terpenuhi karena menciptakan kebutuhan untuk melakukan koordinasi yang kadang dalam implementasinya sulit dilakukan (Dwiyanto, 2021:192). Kelemahan birokrasi pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan adalah kecenderungan untuk membuat banyak regulasi, prosedur, dan petunjuk pelaksanaan yang sering mempersulit birokrasi dalam merespon dinamika yang berkembang di masyarakat. Selain itu, birokrasi menyukai keseragaman, dan gagal memberi pelayanan yang bersifat customized, sesuai dengan kebutuhan warganya, dan sebaliknya warga yang justru harus menyesuaikan kebutuhannya dengan kapasitas birokrasinya. (Dwiyanto, 2021: 352)

Sebuah organisasi formal kuno yang terdiri dari sebuah garis tunggal otoritas dari puncak hingga bawah dimana terdapat satu organ di puncak dan makin ke bawah semakin banyak pemangku pada masing-masing lapisan menjadi sebuah piramida. Namun, perubahan organisasi saat ini, mempertimbangan pengaruh lingkungan sekelilingnya.



Gambar 2. 2 Organisasi sebagai sebuah sistem input-output terbuka, (William Shrode)

Perubahan organisasi merupakan restrukturisasi sumber daya dan kemampuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai. Organisasi harus secara terus menerus memonitor strukturnya untuk mendapatkan cara memotivasi dan mengorganisir sumber daya yang paling efektif untuk memenuhi dan menggunakan keterampilan mereka. Cara sebuah organisasi berubah dan menyusun kembali sumber daya manusianya adalah kunci untuk meningkatkan efektivitas organisasi. (Wisnu dan Nurhasanah. 2005: 236-237).

Penataan Organisasi Publik Dalam Konteks Penyederhanaan Ketatalaksanaan

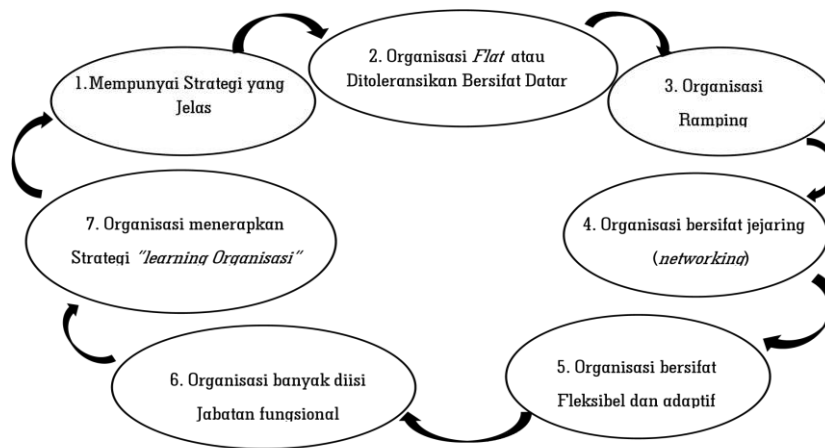
Mapannya susunan kelembagaan (organisasi) dibutuhkan agar pelaksanaan kebijakan dikerangkakan ke dalam aturan main, regulasi, rutinitas, dan kultur organisasi, sehingga tugas, target, dan tujuan kebijakan dapat dikelola. Dengan kata lain, organisasi diciptakan untuk mengurangi ketidakpastian, merutinkan tindakan, memapankan stabilitas dan keterkelolaan (Wilson 2000, 259 dalam Nashih 2018). Beberapa kelemahan organisasi diantaranya jenjang organisasi yang terlalu panjang, *potential duplication*, terlalu banyak pejabat yang harus melaporkan ke kepala, *imbalance*, dan lainnya. Peter Drucker (dalam Sutarto. 2006:184) menyebutkan

bahwa struktur organisasi berisi tingkattingkat yang berjumlah sedikit mungkin dan membentuk rantai komando sependek mungkin. Kedayagunaan dalam pelaksanaan kegiatan dalam organisasi hanya dapat dicapai dengan baik apabila ada kegiatan yang terus menerus berusaha agar pencapaian tujuan dilakukan dengan cara yang paling berdaya saing sehingga pemborosan dan prosedur yang berbelit-belit dapat dihindarkan.

Responsivitas birokrasi lebih diarahkan kepada warga negara bukan clients, konstituen dan bukan pula pelanggan. Kebijakan dan program yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan publik dapat dicapai secara efektif dan responsiv melalui upaya-upaya kolektif dalam proses kolaboratif. Organisasi publik dan jaringan-jaringan yang terlibat akan lebih sukses dalam jangka panjang kalau mereka beroperasi melalui proses kolaborasi. (Muhadjir dan Hadna, 2019 dalam Revid dkk, 2020). Penyempurnaan tata kerja kadang-kadang dihubungkan dengan system dan prosedur, cara kerja, analisis operasi. (Sutarto. 2006: 388).

Reformasi Birokrasi melalui penataan kelembagaan pada pemerintahan daerah ialah modifikasimodifikasi dan perbaikan-perbaikan institusional, organisasional dan prosedural dalam birokrasi pemerintah guna meningkatkan responsivitas terhadap warganegara serta memperbaiki efisiensi dan efektivitas organisasi atau kelembagaan dengan melalui penataan kelembagaan (Basri, 2018).

Penataan kelembagaan sesungguhnya merupakan proses yang tiada mengenal akhir karena penataan seiring dengan perubahan yang terjadi, baik lingkungan makro maupun mikro. Penataan kelembagaan merupakan salah satu langkah dalam menata sistem pemerintahan. Karena itu, penataan kelembagaan harus diiringi oleh penataan sumber daya manusia, cash in and out flow keuangan, kebutuhan sarana dan prasarana, serta mekanisme hubungan kerja antara unit-unit organisasi (Basri, 2018).



Gambar 2. 3 Teori Penyederhanaan Ketatalaksanaan

Sumber: Basri (2018)

Sistem penyederhanaan ketatalaksanaan senantiasa terus dikembangkan dalam penyelenggaraan kelembagaan pada pemerintahan daerah dengan ciri-ciri penyederhanaan ketatalaksanaan sebagai berikut (Basri, 2018):

- Mempunyai strategi yang jelas;
- Organisasi flat atau ditoleransikan bersifat datar;
- Organisasi ramping atau tidak terlalu banyak perbandingan secara horisontal;
- Organisasi bersifat jejaring (networking);
- Organisasi bersifat fleksibel dan adaptif;
- Organisasi banyak diisi jabatan fungsional;
- Organisasi menerapkan strategi "learning organization".

Lebih lanjut, PKP2A I LAN dan Pemerintah Kabupaten Kuningan (2012) menjabarkan penataan kelembagaan daerah merupakan langkah rekonstruksi yang krusial yang harus diambil oleh pemerintah daerah dalam rangka mengelola urusan daerah agar tercipta tatanan kerja yang lebih teratur dan tidak tumpang tindih dalam pembagian urusan di daerah sehingga diperoleh organisasi pemerintah daerah yang tepat fungsi dan tepat ukuran (rightsizing organization). Adapun ciri-ciri organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran adalah sebagai berikut.

- Organisasi disusun berdasarkan visi, misi, dan strategi yang jelas.

Dengan visi dan misi yang jelas, organisasi dapat disusun sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan mampu menyeimbangkan antara kemampuan sumber

daya organisasi dengan kebutuhan nyata masyarakat. Adanya strategi yang jelas dalam pencapaian visi dan misi organisasi, maka dapat ditentukan desain organisasi yang tepat dalam rangka menjamin efektivitas dan efisiensi organisasi.

b. Organisasi *flat* atau datar.

Organisasi yang langsung bersentuhan dengan kepentingan masyarakat, hendaknya lebih berbentuk flat atau datar. Struktur organisasinya tidak perlu terdiri dari banyak tingkatan atau hierarki. Sehingga proses pengambilan keputusan dan pelayanan menjadi lebih cepat.

c. Organisasi ramping.

Dengan organisasi yang berbentuk ramping maka jumlah pembidangan secara horisontal harus ditekan seminimal mungkin sesuai dengan beban dan sifat tugasnya, sehingga span of control-nya berada pada posisi ideal. Penyederhanaan pembidangan melalui upaya regrouping memungkinkan penanganan masalah menjadi lebih terintegrasi karena tugastugas yang bersesuaian tidak perlu dipecah ke dalam banyak unit, tetapi disatukan dalam satu kesatuan wadah organisasi.

d. Organisasi bersifat jejaring (*networking*).

Networking antar pemerintah daerah maupun dengan pihak lain menjadi sangat penting dalam rangka memanfaatkan keunggulan komparatif/keunggulan kompetitif masing-masing daerah. Networking tersebut sangat bermanfaat sebagai sarana saling berbagi pengalaman (*sharing of experiences*), saling berbagi keuntungan dari kerjasama (*sharing of benefits*), saling berbagi dalam memikul tanggung jawab pembiayaan secara proporsional (*sharing of burdens*). Organisasi yang bersifat jejaring itulah yang dapat memperkuat eksistensinya dan survive dalam iklim yang kompetitif.

e. Organisasi bersifat fleksibel dan adaptif

Perubahan merupakan sesuatu yang pasti. Organisasi dituntut harus fleksibel dan adaptif, artinya organisasi harus mampu mengikuti setiap perubahan yang terjadi terutama perubahan yang diakibatkan oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Fleksibilitas organisasi hendaknya dimanifestasikan ke dalam struktur, sistem dan proses, serta perilaku aparturnya.

f. Organisasi banyak diisi jabatan fungsional.

Sejalan dengan bentuk organisasi yang flat, organisasi hendaknya lebih banyak diisi oleh pejabat-pejabat fungsional yang mengedepankan kompetensi dan profesionalitas dalam pelaksanaan tugasnya. Sebaliknya, jabatan struktural sebaiknya dibentuk dalam rangka mewadahi tugas-tugas yang bersifat manajerial saja sehingga perlu disederhanakan hanya untuk level pimpinan tertentu.

g. Organisasi menerapkan strategi "*Learning Organization*"

Organisasi perangkat daerah mau tidak mau harus berhadapan dengan perubahan yang sangat cepat. Dalam kondisi tersebut diperlukan organisasi yang mampu mentransformasikan dirinya (organisasinya) untuk menjawab tantangan-tantangan dan memanfaatkan kesempatan yang timbul akibat perubahan tersebut. Proses transformasi atau belajar dari setiap unsur dalam organisasi tersebut kita kenal sebagai "*Learning Organization*" atau "Organisasi Pembelajar". Pada akhirnya organisasi yang cepat belajar mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi, dan organisasi yang mampu beradaptasi itulah yang tetap eksis dan diperhitungkan.

Pada dasarnya, ada 2 macam sifat dari aspek-aspek yang perlu dipertimbangkan dalam penataan kelembagaan daerah yaitu (Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, 2007):

- a. Aspek yang bersifat kualitatif. Aspek ini sulit dihitung karena terkait dengan nilai (value) karena unsur subyektifitas yang relatif besar. Namun demikian, kekurangan ini dapat diatasi dengan melakukan penilaian yang didasarkan atas pengalaman dan kebutuhan di masa yang akan datang, bukan didasarkan pada kebutuhan individual. Aspek-aspek tersebut misalnya adalah nilai strategis daerah ataupun teknologi yang terkait dengan visi dan misi suatu daerah.
- b. Aspek yang bersifat kuantitatif. Aspek yang dapat dihitung dan diukur, misalnya potensi dan kebutuhan daerah/masyarakat, jumlah SDM Aparatur, aspek keuangan, dan aspek kewenangan.

Adapun aspek yang bersifat semi kualitatif dan kuantitatif antara lain kualitas kewenangan dan kualitas SDM juga dapat diperhitungkan selain aspek kuantitatif, kualitatif maupun semi kualitatif dan semi kuantitatif sebagai penentu beban tugas atau beban pekerjaan suatu kelembagaan Daerah.

Dasar Pertimbangan Penataan Kelembagaan Organisasi Perangkat Daerah

Dalam menentukan besaran organisasi perangkat daerah, Dawud dalam PKP2A III LAN (2014) membagi sifat penentuan besaran organisasi ke dalam tiga aspek, yaitu: pertama, Aspek yang bersifat kuantitatif; yakni aspek yang dapat dihitung dan diukur, misalnya aspek kewenangan, jumlah SDM Aparatur, aspek keuangan, serta potensi dan kebutuhan daerah/masyarakat berupa pelayanan. Kedua, Aspek yang bersifat kualitatif. Aspek yang terkait dengan nilai (value) yang notabene sulit untuk diukur karena memiliki unsur subyektifitas yang relatif besar. Namun demikian, kekurangan ini dapat diatasi dengan melakukan penilaian yang didasarkan atas pengalaman dan kebutuhan di masa yang akan datang, bukan didasarkan pada kebutuhan individual. Aspek-aspek tersebut misalnya adalah nilai strategis daerah ataupun teknologi yang terkait dengan visi dan misi suatu daerah. Ketiga, aspek yang termasuk ke dalam semi kualitatifkuantitatif adalah kualitas kewenangan dan kualitas Sumber Daya Aparatur. Aspek-aspek inilah yang akan menentukan beban tugas atau beban pekerjaan suatu kelembagaan Daerah. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Aspek Kewenangan

Desentralisasi dapat diartikan sebagai pelimpahan kewenangan dari Pemerintah Pusat kepada Daerah Otonom (suatu kesatuan masyarakat), dengan demikian kewenangan yang dilimpahkan kepada Daerah dapat dilakukan oleh Sektor Publik (Pemerintahan), Sektor Swasta dan Masyarakat Daerah. Oleh karenanya, dalam menata kelembagaan daerah, perlu diawali terlebih dahulu dengan melakukan analisis terhadap kewenangan daerah. Adapun penyelenggaraan kewenangan daerah dapat dipilah menjadi beberapa jenis sebagai berikut: a) Kewenangan yang perlu diselenggarakan sepenuhnya atau secara mandiri oleh Pemerintah Daerah atau kewenangan yang sepenuhnya dimonopoli oleh

Pemerintah. Kewenangan-kewenangan yang semacam ini lebih banyak adalah kewenangan dalam hal pembuatan kebijakan untuk pengaturan (steering); b) Kewenangan yang perlu diselenggarakan secara kerjasama antara Pemerintah Daerah dan Sektor Swasta atau Masyarakat. Kewenangan semacam ini lebih banyak adalah kewenangan dalam hal pelaksanaan kegiatan (pembangunan dan pelayanan); c) Kewenangan yang semestinya diserahkan kepada sektor swasta atau masyarakat, pemerintah hanya membuat pengaturan atau standar-standar untuk menjaga kualitas; d) Kewenangan juga perlu dipilah, mana yang seyogyanya dibiayai oleh Pemerintah walaupun pelaksanaannya dilakukan sektor swasta atau masyarakat dan mana yang menjadi beban atau tanggungjawab masyarakat. Dengan pemilahan tersebut, penyelenggaraan kewenangan tidak seharusnya dimonopoli (diatur dan diselenggarakan) oleh pemerintahan, namun demikian dalam kondisi dewasa ini dimana sektor swasta dan masyarakat yang relatif belum berdaya maka peran pemerintah di negara berkembang seperti di Indonesia masih sangat dibutuhkan.

2. Aspek Sumber Daya Manusia (SDM)

Keberadaan SDM merupakan aspek yang sangat penting dan sangat determinan dalam organisasi maupun dalam proses manajemen. SDM dengan kualifikasi baik akan mendorong perwujudan tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Dengan semakin berkembangnya kehidupan manusia dan semakin meningkatnya tuntutan dan kebutuhan organisasi maka kebutuhan akan SDM dalam suatu organisasi pun akan mengalami perubahan dan pergeseran. Sejalan dengan adanya perubahan tersebut, peran dan fungsi SDM dalam organisasi pun menjadi semakin penting dan strategis. Dalam perspektif keilmuan yang telah menggunakan pendekatan manajemen strategik, SDM tidak hanya dianggap sebagai tool of management tapi juga sebagai sumber keunggulan kompetitif dan elemen kunci untuk mencapai tujuan organisasi. Perspektif tersebutlah yang menjadi dasar filosofis manajemen SDM.

Dalam konteks penataan kelembagaan, SDM baik secara individual maupun manajemen SDM yang diterapkan akan berpengaruh terhadap kelembagaan yang dibentuk. SDM yang berkualitas akan mengurangi besaran organisasi yang akan diterapkan begitu halnya dengan pola manajemen SDM yang profesional,

dimulai dari proses rekrutmen, pengembangan pegawai sampai dengan berhenti (pensiun) akan berpengaruh terhadap organisasi yang ada. Besar kecilnya kewenangan yang dimiliki oleh suatu daerah, selain berimplikasi pada besar kecilnya beban kerja yang harus diemban oleh kelembagaan Pemerintah Daerah tersebut, juga berdampak pada besar kecilnya kebutuhan SDM dan manajemennya. Oleh karenanya, untuk melakukan penataan kelembagaan daerah, ketersediaan SDM dan sistem manajemennya harus diperhatikan kaitannya dengan kesiapan daerah untuk melaksanakan berbagai kewenangan yang dimilikinya.

3. Aspek Keuangan

Dalam penataan kelembagaan perlu juga memperhatikan aspek keuangan, maksudnya perlu untuk mempertimbangkan kemampuan daerah dalam membiayai kelembagaan yang dihasilkannya. Semakin besar organisasi yang dibuat semakin besar dana yang harus dialokasikan untuk membiayai kelembagaan/organisasi tersebut. Dalam hal ini, penataan kelembagaan yang dilakukan diharapkan dapat melakukan perubahan-perubahan sebagai berikut.

Organisasi yang dibentuk dapat mengurangi pemborosan dan inefisiensi yang terjadi. Dengan mempertimbangkan aspek keuangan, baik pengeluaran, pendapatan atau manfaat yang dihasilkan oleh kelembagaan yang terbentuk maka pemborosan dan inefisiensi dapat dikurangi. Di sini, kelembagaan besar belum tentu menjadikan pemborosan tetapi dapat pula menghasilkan manfaat yang besar, tentu saja manfaat yang dimaksudkan adalah manfaat untuk masyarakat. Kelembagaan kecil belum tentu menghasilkan efisiensi tapi dapat pula menimbulkan ketidakefektifan potensi yang dimilikinya atau terdapat pekerjaan yang tidak dapat terlaksana padahal pekerjaan tersebut manfaatnya sangat besar bagi masyarakat.

Pembentukan organisasi baik secara horizontal maupun secara vertikal perlu juga mempertimbangkan pengalokasian sumber dana secara efisien. Keterbatasan dana yang tersedia menuntut perlunya pendistribusian secara adil, baik keadilan secara distributif maupun keadilan secara alokatif sehingga tidak menimbulkan kecemburuan dan ketidak harmonisan antar unit organisasi. Unit

organisasi yang memiliki beban tugas yang besar seyogyanya mendapat alokasi dana yang cukup untuk menjalankan tugas-tugasnya.

Penataan kelembagaan daerah diharapkan dapat mendorong dan meningkatkan kreativitas, kewiraswastaan dan inisiatif di sektor publik. Semangat entrepreneur dalam birokrasi perlu ditanamkan sehingga tidak hanya mengetahui dan memahami bagaimana membelanjakan tetapi juga mencari peluang atau kesempatan untuk meningkatkan pendapatan.

Penataan kelembagaan daerah juga diharapkan dapat meningkatkan transparansi keuangan publik. Hal ini dimaksudkan agar masyarakat dapat memahami apakah yang telah dibelanjakan pemerintah memberikan manfaat atau nilai tambah bagi masyarakat atau justru sebaliknya. Dengan adanya transparansi, Pemerintah Daerah juga akan lebih meningkatkan kualitas program-program yang dilaksanakan dan akan meningkatkan akuntabilitasnya karena masyarakat akan menyoroti apa yang telah, sedang dan akan dilakukannya.

4. Aspek Kebutuhan Pelayanan

Menyadari berbagai perbedaan dalam hal potensi yang dimiliki oleh setiap daerah, UU No. 23/14 tentang Pemerintahan Daerah, memberikan keleluasaan pada daerah untuk menyusun kelembagaannya disesuaikan dengan kebutuhan daerah yang bersangkutan. Dalam penataan kelembagaan perangkat daerah, kebutuhan atau potensi yang dimiliki harus diperhatikan pula. Untuk itu faktor-faktor kebutuhan atau potensi daerah yang perlu diperhatikan antara lain sebagai berikut: kemampuan ekonomi, potensi Daerah, luas wilayah, kependudukan, dan pertimbangan dari aspek sosial politik, sosial budaya, pertahanan dan keamanan. Jumlah penduduk, luas wilayah, besaran masing-masing urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, dan kemampuan keuangan daerah untuk urusan pemerintahan wajib dan berdasarkan potensi, proyeksi penyerapan tenaga kerja, dan pemanfaatan lahan untuk urusan pemerintah pilihan.

Dengan memahami berbagai potensi dan kebutuhan yang dimiliki tersebut, beban pekerjaan yang dipikul oleh suatu daerah dapat diprediksi. Karena potensu dan kebutuhan suatu daerah bersifat unik, maka beban pekerjaanya

tidak dapat digeneralisir atau disamaratakan. Artinya, daerah yang memiliki potensi pertanian yang besar maka kelembagaan yang mengelola urusan pertanian merupakan suatu hal yang urgent untuk dibentuk, lain halnya bagi kawasan perkotaan yang relatif tidak memiliki areal pertanian maka kelembagaan yang menangani hal pertanian tidak dibutuhkan. Kalaupun masih dibutuhkan juga, fungsinya dapat dilekatkan pada fungsi lain yang relatif sejenis.

5. Aspek Nilai Strategis Daerah

Dalam rangka melakukan penataan kelembagaan daerah, nilai strategis daerah juga harus menjadi pertimbangan. Nilai strategis daerah ini biasanya tertuang dalam Visi dan Misi Pemerintah Daerah. Dengan menentukan sektor-sektor tertentu yang menjadi unggulan (*core competency*) maka kelembagaan yang menanganinya pun perlu diperhatikan.

Penataan kelembagaan bukan suatu proses yang berdiri sendiri, artinya kelembagaan pemerintah daerah hanya merupakan suatu subsistem dari suatu sistem yang lebih besar lagi yaitu sistem pemerintah daerah. Oleh karenanya, perubahan dalam kelembagaan akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh sistem dan subsistem lainnya. Penataan kelembagaan juga merupakan suatu proses kontinyu dan tidak bisa dilakukan hanya sekali jadi tetapi harus dilakukan secara bertahap, terus menerus dan terpadu. Untuk itulah penataan kelembagaan pemerintah daerah perlu dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai faktor lain. Selain itu juga harus mempertimbangkan jauh kedepan bagaimana kelembagaan hasil penataan kelembagaan dilaksanakan di lapangan dan tentu saja perlu diiringi oleh perubahan aspek-aspek lain atau subsistem-subsistem lain yang erat keterkaitannya.

2.2 Kajian Terhadap Asas/Prinsip yang Terkait dengan Penyusunan Norma

Pada dasarnya, ada 2 macam sifat dari aspek-aspek yang perlu dipertimbangkan dalam penataan kelembagaan daerah yaitu:

1. Aspek yang bersifat kualitatif. Aspek ini sulit dihitung karena terkait dengan nilai (value) karena unsur subyektifitas yang relatif besar. Namun demikian,

kekurangan ini dapat diatasi dengan melakukan penilaian yang didasarkan atas pengalaman dan kebutuhan di masa yang akan datang, bukan didasarkan pada kebutuhan individual. Aspek-aspek tersebut misalnya adalah nilai strategis daerah ataupun teknologi yang terkait dengan visi dan misi suatu daerah.

2. Aspek yang bersifat kuantitatif. Aspek yang dapat dihitung dan diukur, misalnya potensi dan kebutuhan daerah/masyarakat, jumlah SDM Aparatur, aspek keuangan, dan aspek kewenangan.

Adapun aspek yang bersifat semi kualitatif dan kuantitatif antara lain kualitas kewenangan dan kualitas SDM juga dapat diperhitungkan selain aspek kuantitatif, kualitatif maupun semi kualitatif dan semi kuantitatif sebagai penentu beban tugas atau beban pekerjaan suatu kelembagaan Daerah. Penataan organisasi dapat diartikan sebagai suatu kegiatan pengorganisasian segenap sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi, yang diarahkan untuk menciptakan suatu sistem atau mekanisme kerja yang efektif, efisien, ekonomis dan produktif, yang meliputi aspek-aspek legalitas/ dasar hukum, kelembagaan dan tata laksana, ketenagaan/ personalia, keuangan/ anggaran, sarana/ prasarana kerja (panca sarana organisasi).

Untuk mewujudkan figur kelembagaan yang produktif dan profesional, maka proses penataan organisasi pemerintahan daerah, harus memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Besaran urusan/kewenangan

Jumlah, luas, dan besaran urusan pemerintahan adalah dasar terpenting dalam menentukan formasi dan besaran organisasi. Artinya, jumlah dan jenjang organisasi akan dibentuk sesuai dengan jumlah dan beban kerja (workload) yang tercermin dari banyaknya rincian urusan yang dijalankan lembaga tersebut. Prinsip ini sering dikenal dengan istilah prinsip akordion.

2. Penyelenggaraan fungsi-fungsi pemerintahan

Urusan pemerintahan pada dasarnya dapat diklasifikasikan berdasarkan bidang dan fungsi. Disisi lain, klasifikasi berdasarkan fungsi-fungsi pemerintahan sesungguhnya perlu sekali dilakukan. Dalam hal ini, paling tidak akan terdapat urusan-urusan yang berhubungan dengan pemberian layanan (service delivery), perumusan perencanaan pembangunan daerah (development planning and policy making), pemberdayaan sumber daya daerah (distributional of resources),

serta pengawasan atas penyelenggaraan kewenangan-kewenangan lainnya (controlling). Keempat jenis kewenangan ini bisa dikatakan sebagai kewenangan pokok atau core functions pemerintahan daerah yang terdapat di semua bidang/ sektor pembangunan.

Ketika kewenangan pemerintahan dibagi berdasarkan bidang (misalnya pertanian, pendidikan, kesehatan, dan sebagainya), dapat disimak bahwa tiga kewenangan terakhir sangatlah terabaikan. Dalam fungsi perencanaan, misalnya, hanya ada sebuah lembaga, yaitu Bappeda. Inipun diperparah dengan fakta bahwa perencanaan pembangunan yang dihasilkan Bappeda tidak memiliki kekuatan mengikat bagi lembaga-lembaga lainnya. Demikian pula Bawasda yang kurang memiliki “taring” untuk menjamin pemerintahan daerah yang bersih, profesional dan bebas KKN. Dan lemahnya fungsi-fungsi perencanaan dan pengawasan, jelas akan berdampak pada rendahnya kinerja pemerintahan daerah secara umum. Adanya pemetaan yang jelas tentang fungsi-fungsi pemerintahan akan memudahkan daerah dalam menyusun perangkat kelembagaannya. Sebaliknya, pembentukan kelembagaan yang kurang mengindahkan fungsifungsi pemerintahan akan menghasilkan efisiensi dan efektivitas yang rendah.

3. Tingkat kemitraan, tingkat aplikasi teknologi, tingkat kemampuan personil, serta tingkat kemandirian/partisipasi masyarakat

Faktor-faktor ini akan sangat menentukan pola penyelenggaraan sebuah urusan dan/atau pelayanan. Ketika sektor swasta telah memiliki kemampuan yang memadai untuk “mengambil alih” peran pemerintah dalam penyediaan layanan publik, maka kelembagaan pemerintahpun harus diminimalisir sesuai dengan peningkatan kapasitas mitra kerja. Demikian pula dalam hal aplikasi teknologi. Jika program e-government dapat dioptimalkan dan program pemberian layanan melalui internet dapat diteruskan, hal ini akan membawa implikasi langsung terhadap efisiensi kelembagaan sektor publik. Pada kasus lain, adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai secara normatif akan mendorong produktivitas dan efisiensi organisasi. Akhirnya, swadaya masyarakat yang tinggi menggambarkan ketergantungan yang rendah kepada birokrasi. Dengan kata lain, pemerintah daerah sebaiknya tidak berpretensi untuk

menjalankan semua urusan yang sebenarnya dapat dilaksanakan dengan pola kemitraan ataupun privatisasi. Hal ini sekaligus dapat mengantisipasi kemungkinan organisasi pemerintah menjelma menjadi organisasi yang besar dan menggurita (octopussy/ gigantic organization).

4. Pemberdayaan Organisasi

Penataan organisasi perlu diarahkan pada penataan kembali struktur kewenangan, tugas, fungsi, kegiatan pokok organisasi, serta hubungan-hubungan kerja antara Daerah dengan Pemerintah, serta hubungan koordinatif antar Dinas, Badan, Lembaga, dan Instansi Pemerintahan lainnya di daerah. Batas-batas kewenangan dan hubungan kerja yang jelas akan memberdayakan daerah untuk berprakarsa dalam penyelenggaraan urusan.

5. Rasionalitas

Penataan organisasi perlu diarahkan pada rasionalisasi urusan-urusan pemerintahan yang dinilai sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi dewasa ini. Selain itu, perlu dipertimbangkan dengan cermat kapasitas sumber daya manusia dan potensi sumber-sumber yang dimiliki sehingga memungkinkan daya guna dan hasil guna penyelenggaraannya. Sebaiknya dihindarkan adanya keinginan untuk memperbanyak urusan hanya untuk mengakomodir pejabat/orang tertentu untuk menduduki jabatan.

6. Menyeluruh (komprehensif)

Penataan organisasi tidaklah berarti menata dan menyusun struktur organisasi dalam arti sempit berupa pemetaan fungsi-fungsi, pembagian kerja, dan pendelegasian wewenang semata-mata. Penataan organisasi dalam pengertian yang lebih luas dan kontemporer adalah mencakup penataan, penyusunan, perumusan, pengembangan struktur organisasi serta aspek kultur dan perilaku kerja, dan kemitraan.

7. Prinsip-prinsip dasar lainnya

Selain prinsip-prinsip di atas, penataan organisasi juga perlu memperhatikan asas-asas umum yang telah menjadi kebiasaan, seperti kejelasan tugas, kemitraan dan pemberdayaan masyarakat, pembagian tugas, koordinasi, kelangsungan tugas, proporsionalitas, keluwesan, pendelegasian wewenang, rentang kendali, jalur dan staf, kejelasan dalam pembaganaan, serta legalitas.

Sementara itu, secara teoritik Nadler (2002) mengemukakan beberapa pertimbangan mengapa sebuah organisasi perlu melakukan desain ulang (*redesign*) yaitu, Pergeseran stratejik (*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 (*organizationcaused problems*).

BAB III

EVALUASI DAN ANALISIS PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Dalam pembentukan suatu produk hukum, terdapat berbagai hal yang perlu diperhatikan, diantaranya memperhatikan hierarki peraturan perundang-undangan, asas-asas pembentukan peraturan perundang-undangan, materi muatan, dan asas hukum lain sehingga produk hukum yang akan dibentuk tidak saling bertentangan atau tidak terjadi tumpang tindih pengaturan dengan peraturan perundang-undangan lainnya. Dengan kata lain perlu dilakukan suatu sinkronisasi dalam pembentukan suatu produk hukum. Berikut analisis keterkaitan Peraturan Daerah Tentang Penataan Perangkat Daerah dengan Peraturan Perundang undangan terkait:

3.1 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 sebagaimana telah diubah dua kali dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Pasal 1 angka 23 menjelaskan tentang definisi atau batasan pengertian dari Perangkat Daerah yaitu unsur pembantu kepala daerah dan DPRD dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah. Susunan Perangkat Daerah tersebut di dalam Pasal 209, dimana nantinya akan diadopsi ke dalam Peraturan Daerah tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Unsur atau jenis Perangkat Daerah khususnya pada kabupaten/kota terdiri atas: a. sekretariat daerah; b. sekretariat DPRD; c. inspektorat; d. dinas; e. badan; dan f. Kecamatan. Pada ayat (3) Pasal tersebut, menyebutkan tugas dari Perangkat Daerah meliputi urusan pemerintahan dan tugas pembentukan yang menjadi kewenangan pemerintahan daerah.

Terkait dengan pembinaan, Pasal 211 (1) menyebutkan bahwa pembinaan dan pengendalian penataan Perangkat Daerah dilakukan oleh Pemerintah Pusat untuk Daerah provinsi dan oleh gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat untuk Daerah

kabupaten/kota. Adapun terkait nomenklatur yang juga harus sesuai aturan, ayat (2) menyebutkan bahwa nomenklatur Perangkat Daerah dan unit kerja pada Perangkat Daerah yang melaksanakan Urusan Pemerintahan dibuat dengan memperhatikan pedoman dari kementerian/lembaga pemerintah nonkementerian yang membidangi Urusan Pemerintahan tersebut.

Mengenai payung hukum perangkat daerah, Pasal 212 ayat (1) menjelaskan bahwa pembentukan dan susunan Perangkat Daerah ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Dalam implementasi kebijakan perangkat daerah, Sekretaris Daerah mempunyai fungsi yang sangat strategis, sebagaimana tersebut di dalam Pasal 213 (2): Sekretaris Daerah mempunyai tugas membantu kepala daerah dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif.

3.2 Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah

Perangkat Daerah Kabupaten/Kota adalah unsur pembantu bupati/wali kota dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah kabupaten/kota dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah kabupaten/kota, ketentuan tersebut mengacu kepada Pasal 1 Angka 3. Adapun definisi urusan, tersebut di dalam Pasal 1 Angka 9 bahwa urusan pemerintahan adalah kekuasaan pemerintahan yang menjadi kewenangan Presiden yang pelaksanaannya dilakukan oleh kementerian negara dan penyelenggara Pemerintahan Daerah untuk melindungi, melayani, memberdayakan, dan menyejahterakan masyarakat.

Kriteria tipologi Perangkat Daerah yang akan dibentuk harus sesuai dengan variabel sebagaimana tersebut di dalam Pasal 6 (1). Kriteria tipologi Perangkat Daerah untuk menentukan tipe Perangkat Daerah berdasarkan hasil pemetaan urusan pemerintahan dengan variabel: a. umum dengan bobot 20% (dua puluh persen); dan b. teknis dengan bobot 80% (delapan puluh persen). (2) Kriteria variabel umum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a ditetapkan berdasarkan karakteristik daerah yang terdiri atas indikator: a. jumlah penduduk; b. luas wilayah; dan c. jumlah anggaran pendapatan dan belanja daerah. (3) Kriteria variabel teknis sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b ditetapkan berdasarkan

beban tugas utama pada setiap urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah provinsi dan daerah kabupaten/kota serta fungsi penunjang urusan pemerintahan.

Perangkat daerah hadir untuk melaksanakan urusan wajib yang bersifat pelayanan dasar, urusan wajib yang bukan bersifat pelayanan dasar, dan urusan pilihan. Pasal 37 menyebutkan bahwa Urusan Pemerintahan Wajib terdiri atas: a. Urusan Pemerintahan Wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar; dan b. Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar. Urusan Pemerintahan Wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar, terdiri atas: 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. Penggabungan urusan pemerintahan dalam 1 (satu) dinas daerah kabupaten/kota didasarkan pada perumpunan urusan pemerintahan dengan kriteria: a. kedekatan karakteristik urusan pemerintahan; dan/atau b. keterkaitan antar penyelenggaraan urusan pemerintahan sebagaimana tersebut di dalam Pasal 40 ayat (3). Penggabungan Urusan Pemerintahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan paling banyak 3 (tiga) Urusan Pemerintahan. disamping dinas teknis, terkait kelembagaan perangkat daerah, dapat juga dibentuk unsur penunjang sebagaimana tersebut di dalam Pasal 46 (5), di dalamnya disebutkan bahwa Unsur penunjang Urusan Pemerintahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi: a. perencanaan, b. Keuangan, c. kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan, d. penelitian dan pengembangan; dan e. fungsi penunjang lainnya sesuai dengan peraturan perundangundangan.

3.3 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2018 tentang Pembinaan dan Pengendalian Penataan Perangkat Daerah dan Kepmendagri No. 050 – 5889 Tahun 2021 Tentang Hasil Verifikasi dan Validasi Pemuktahiran Klasifikasi, Kodifikasi dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan daerah

Evaluasi perangkat daerah dilakukan dua tahun setelah pemerintah daerah melakukan penataan struktur perangkat daerah, baik berupa pembentukan baru, penambahan, penggabungan dan/ atau pengurangan jumlah perangkat daerah atau

unit kerja pada perangkat daerah. Evaluasi dan pengendalian terhadap struktur organisasi perangkat daerah dua diantaranya meliputi besaran organisasi serta pewadahan dan perumpunan.

Pada aspek besaran organisasi, evaluasi dilakukan dengan membandingkan hasil pemetaan urusan pemerintahan dengan tipe perangkat daerah dengan ketentuan antara lain jumlah dan tipe perangkat daerah tidak boleh melebihi hasil pemetaan; tipe perangkat daerah dapat diturunkan atau digabung dengan perangkat daerah lain; penurunan tipe atau penggabungan perangkat daerah tidak boleh mengakibatkan tidak adanya nomenklatur urusan pemerintahan tersebut dalam unit kerja pada perangkat daerah tersebut.

Adapun untuk aspek pewadahan dan perumpunan, evaluasi dilakukan dengan beberapa ketentuan, yaitu tugas dan fungsi pelaksanaan urusan pemerintahan hanya boleh digabung dengan perangkat daerah yang melaksanakan urusan pemerintahan dalam rumpun yang sama; penggabungan urusan pemerintahan daerah dalam satu perangkat daerah hanya boleh dilakukan paling banyak 3 (tiga) urusan pemerintahan; urusan pemerintahan tidak bisa digabung dengan urusan penunjang atau urusan pendukung; dan pewadahan urusan pemerintahan yang ditangani oleh satu perangkat daerah ke dalam dua atau lebih perangkat daerah hanya diperbolehkan apabila berdasarkan hasil produktivitas dan efisiensi perangkat daerah melebihi kapasitas maksimal dan harus sesuai dengan hasil pemetaan. Dalam hal beberapa urusan yang sudah digabung dalam satu perangkat daerah ingin diwadahi dalam perangkat daerah yang berdiri sendiri, boleh dilakukan apabila hasil evaluasi produktivitas dan efisiensi perangkat daerah melebihi kapasitas beban maksimal dan harus sesuai dengan hasil pemetaan.

Sedangkan untuk Keputusan Kementrian Dalam Negeri No 050 – 5889 tahun 2021 diterbitkan untuk menindaklanjuti pasal 6 dan lampiran huruf A angka 4 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 90 Tahun 2019 tentang Klasifikasi, Kodefikasi dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan Daerah dan Keuangan Daerah. Penyusunan Klasifikasi, Kodefikasi, dan Nomenklatur dilakukan dengan memadukan seluruh proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pertanggung jawaban serta pelaporan kinerja dan keuangan di lingkungan pemerintah daerah untuk menghasilkan dokumen perencanaan pembangunan dan pengelolaan

keuangan daerah. Klasifikasi, Kodefikasi, dan Nomenklatur disusun secara sistematis meliputi: Urusan, bidang urusan, program, kegiatan, dan sub kegiatan, Fungsi, Organisasi, Sumber pendanaan, Wilayah administrasi pemerintahan, Rekening. Kodefikasi pada masing-masing klasifikasi merupakan kodefikasi yang bersifat mandiri dan merupakan acuan baku yang digunakan oleh Pemerintah Daerah sesuai dengan kebutuhan pada masing-masing tahapan dalam perencanaan pembangunan dan pengelolaan keuangan daerah.

Disamping regulasi yang secara umum mengatur pembentukan perangkat daerah, regulasi khusus perangkat daerah yang mengatur urusan yang bersifat *mandatory* juga perlu diperhatikan. Hal tersebut akan berhubungan dengan urusan yang merupakan amanah dari undang-undang. Urusan ini harus ada atau bersifat wajib, tujuannya untuk mengurangi masalah ketimpangan sosial dan ekonomi daerah. Urusan mandatori yang notabene bersifat mendasar tersebut diatur di dalam UU Pemda Pasal 12. Urusan Pemerintahan Wajib yang berkaitan dengan Pelayanan Dasar meliputi: a. pendidikan; b. kesehatan; c. pekerjaan umum dan penataan ruang; d. perumahan rakyat dan kawasan permukiman; e. ketenteraman, ketertiban umum, dan perlindungan masyarakat; dan f. Sosial.

BAB IV

LANDASAN FILOSOFIS, SOSIOLOGIS, DAN YURIDIS

4.1 Landasan Filosofis

Kebijakan pemerintah untuk memberikan payung hukum terhadap perangkat daerah telah dituangkan dalam PP No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat daerah. Kewajiban pemerintah daerah adalah merealisasikan ketentuan yang termuat dalam peraturan pemerintah melalui penyesuaian peraturan perundang-undangan, hukum dan administrasi. Landasan Filosofis atau filosofische grondslag akan menelaah bahwa sebuah peraturan yang akan disusun harus mengindahkan pandangan hidup, kesadaran dan cita hukum yang meliputi suasana kebatinan serta falsafah bangsa Indonesia. Dikatakan memiliki landasan filosofis ketika sudah sesuai dengan cita-cita dan filsafat kehidupan bangsa yaitu nilai-nilai dasar Pancasila dan Pembukaan Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Sebagai dasar dan ideologi Negara Indonesia, Pancasila harus dijadikan patron dalam membangun hukum. Menurut Notonegoro, nilai-nilai pancasila merupakan nilai dasar yang harus selalu ada dan melekat dalam kehidupan manusia. Dengan demikian, nilai-nilai yang terkandung dalam pancasila tersebut merupakan nilai moral dasar yang selalu aktual yang selalu melingkupi antara satu dengan yang lainnya dalam tindakan manusia. Sebagai cita hukum pembangunan hukum Pancasila memiliki kaidah penuntun: hukum harus melindungi segenap bangsa, hukum mampu menjamin keadilan sosial, hukum dibangun secara demokratis, hukum tidak boleh diskriminatif. Adapun sebagai dasar negara, UUD 1945 merupakan payung konstitusi terhadap peraturan perundang-undangan, termasuk terkait penyusunan perangkat daerah. Hal tersebut mengacu kepada Pasal 18 (1): Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas daerah-daerah provinsi dan daerah provinsi itu dibagi atas kabupaten dan kota, yang tiap-tiap provinsi, kabupaten, dan kota itu mempunyai pemerintahan daerah, yang diatur dengan undang-undang, dan ayat (2) yang menyebutkan bahwa Pemerintahan daerah provinsi, daerah kabupaten, dan kota mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan.

4.2 Landasan Sosiologis

Indeks Inovasi Indonesia masih tertinggal dibandingkan negara-negara ASEAN lainnya. Berdasarkan laporan Global Innovation Index (GII), Indonesia saat ini menduduki peringkat 85 dari 131 negara, berada di bawah negara-negara ASEAN seperti Brunei Darussalam yang menempati posisi 71, Filipina di peringkat 42, Thailand di posisi 43, Malaysia di peringkat 35, dan Singapura di peringkat 8. Dalam hal daya saing, posisi Indonesia juga belum memuaskan. Menurut penilaian IMD World Competitiveness Ranking 2020, peringkat daya saing Indonesia, yang sempat berada di posisi 32 dari 63 negara pada tahun sebelumnya, turun ke posisi 40. Dibandingkan negara-negara ASEAN lainnya, Indonesia tertinggal dari Singapura, Malaysia, dan Thailand, meskipun masih lebih baik dibandingkan Filipina yang berada di peringkat 45 dari 63 negara. Peningkatan indeks bukanlah tujuan akhir, tetapi kondisi penurunan ini harus menjadi tantangan bagi birokrasi Indonesia untuk meningkatkan kualitasnya, sehingga berbagai indikator penyusun indeks dapat terpenuhi dengan lebih baik di masa depan. Tugas ini tidak hanya terbatas pada birokrasi di tingkat pusat, tetapi juga melibatkan birokrasi di pemerintah daerah. Untuk meningkatkan inovasi dan daya saing, ekosistem birokrasi harus mendukung, baik dari sisi sumber daya manusia maupun kelembagaan sebagai sarana kinerja.

Dalam Permenpan-RB No. 24 tahun 2020, disebutkan bahwa struktur dan proses organisasi masih memiliki kelemahan yang dapat menyebabkan penurunan peringkat jika tindakan korektif tidak segera dilakukan secara sistematis. Pada tahun 2018, telah dilakukan evaluasi kelembagaan yang menunjukkan bahwa 124 instansi pemerintah (IP) memiliki kelembagaan dengan kategori minimal "cukup efektif", yang terdiri dari 50 K/L, 11 provinsi, dan 63 kabupaten/kota. Pada tahun 2019, evaluasi kelembagaan kembali dilakukan terhadap 75 instansi pemerintah, dengan hasil 74 IP memiliki kelembagaan dengan kategori minimal "cukup efektif", yang terdiri dari 16 K/L, 7 provinsi, dan 52 kabupaten/kota, sementara hanya 1 IP yang masih dalam kategori "kurang baik". Berdasarkan hasil tersebut, secara kumulatif hingga tahun 2019, terdapat 198 instansi pemerintah dengan kelembagaan minimal "cukup efektif", yang terdiri dari 65 K/L dari 90 K/L (72,22%), 18 provinsi dari 34 provinsi (52,94%), dan 115 kabupaten/kota dari 514 kabupaten/kota (22,37%).

Untuk mewujudkan pemerintah daerah yang efektif dalam fungsi, ukuran, dan proses, diperlukan keseimbangan antara peran dan fungsi, integrasi rantai nilai, serta keselarasan beban kerja dengan struktur organisasi yang melaksanakan tugas tersebut. Struktur organisasi perangkat daerah yang terlalu kecil dapat menyebabkan beban kerja yang berlebihan pada setiap unit, yang berpotensi mengakibatkan pekerjaan tidak selesai tepat waktu, dengan mutu yang diharapkan, atau sesuai prosedur (tidak efektif). Di sisi lain, struktur organisasi yang terlalu besar dapat menyebabkan pemborosan, penurunan motivasi kerja, konflik kewenangan, dan produktivitas pegawai yang rendah. Beban kerja perangkat daerah bersifat dinamis, di mana bisa terjadi peningkatan atau pengurangan beban kerja. Penambahan beban kerja bisa disebabkan oleh perubahan visi dan misi pemerintah daerah, peningkatan jumlah pelanggan yang harus dilayani, serta perubahan mandat atau kewenangan dari pemerintah pusat. Sebaliknya, pengurangan beban kerja bisa terjadi akibat perubahan visi dan misi pemerintah daerah, perubahan metode kerja dan penerapan teknologi, penurunan jumlah pelanggan yang dilayani, serta perubahan mandat atau kewenangan dari pemerintah pusat.

Kabupaten Kendal merupakan wilayah dengan keberagaman etnis dan budaya yang tinggi, di mana masyarakatnya terdiri dari berbagai kelompok etnis yang hidup berdampingan secara harmonis. Keberagaman ini mencerminkan kearifan lokal yang kaya dan menjadi aset penting dalam membangun solidaritas sosial. Namun, keberagaman ini juga menuntut perhatian pemerintah dalam menjaga kerukunan antarwarga melalui kebijakan yang inklusif dan menghargai perbedaan budaya. Selain itu, pendidikan dan penguatan nilai-nilai toleransi menjadi aspek penting untuk memastikan keberlanjutan harmoni sosial di daerah ini.

Sebagian besar penduduk Kabupaten Kendal masih bergantung pada sektor pertanian sebagai sumber utama mata pencaharian. Kondisi ini menunjukkan adanya potensi besar dalam sektor agraris, namun juga mengindikasikan kebutuhan akan modernisasi dan dukungan teknologi yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas. Pemerintah perlu fokus pada pengembangan infrastruktur yang mendukung sektor ini, termasuk akses ke pasar dan teknologi pertanian yang lebih canggih. Di sisi lain, pergeseran ekonomi dari agraris ke sektor industri dan jasa

juga memerlukan perhatian khusus dalam penyediaan pelatihan dan pendidikan yang relevan untuk menyiapkan masyarakat menghadapi perubahan.

Urbanisasi yang terus meningkat di Kabupaten Kendal juga membawa tantangan tersendiri. Migrasi penduduk dari pedesaan ke perkotaan menuntut penyesuaian dalam tata ruang dan perencanaan pembangunan, termasuk penyediaan fasilitas umum seperti perumahan, transportasi, dan layanan kesehatan yang memadai. Dinamika ini juga berdampak pada pola kehidupan sosial, di mana pemerintah harus mampu mengelola perubahan sosial dengan baik, termasuk menangani potensi konflik yang mungkin muncul akibat perubahan tersebut. Kebijakan yang adaptif dan berkelanjutan menjadi kunci dalam menjaga keseimbangan antara perkembangan ekonomi dan kesejahteraan sosial.

4.3 Landasan Yuridis

Perwujudan nyata norma hukum di tengah masyarakat adalah peraturan perundang-undangan. Dengan adanya peraturan perundang-undangan, maka terdapat suatu standar dalam berperilaku dan berbuat yang apabila tidak ditaati oleh seseorang, maka seseorang tersebut akan mendapatkan sanksi yang dapat berbagai macam bentuknya. Dalam menyusun peraturan perundang-undangan (Perda) landasan lain yang juga diwajibkan adalah landasan yuridis. Landasan yuridis dikenal juga dengan istilah *rechtsground*. Landasan ini mengartikan bahwa suatu peraturan perundang-undangan harus memiliki dasar yuridis (dasar hukum), legalitas, sebagai sebuah peraturan perundang-undangan menurut hierarki peraturan perundang-undangan. Landasan Yuridis juga menggambarkan bahwa peraturan yang dibentuk untuk mengisi kekosongan hukum dengan mempertimbangkan aturan yang telah ada, yang akan diubah, atau yang akan dicabut untuk menjamin kepastian hukum dan rasa keadilan masyarakat. Secara formal landasan yuridis akan memberikan kewenangan dalam pembuatan peraturan tertentu, secara material, landasan yuridis terkait materi sebagai dasar hukum untuk mengatur substansi tertentu. Landasan yuridis harus mampu menjawab bahwa peraturan perundang undangan yang akan dibuat telah disusun sesuai kewenangan dari lembaga negara yang akan mengeluarkan. Landasan yuridis juga harus mampu mereduksi persoalan

hukum ke depan, seperti: peraturan yang sudah ketinggalan, peraturan yang tidak harmonis atau tumpang tindih, jenis peraturan yang lebih rendah dari Undang-Undang sehingga daya berlakunya lemah, peraturannya sudah ada tetapi tidak memadai, atau peraturannya memang sama sekali belum ada.

Jumlah Kecamatan di Kabupaten Kendal sebanyak 20 kecamatan. Jumlah seluruh desa/kelurahan adalah 286 yang terdiri dari 266 desa dan 20 kelurahan. Pembagian luas dan wilayah administrasi Kabupaten Kendal adalah sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5. 1 Luas Wilayah Kecamatan Kabupaten Kendal Tahun 2023

NO.	KECAMATAN	LUAS (km²)
1.	Plantungan	48,82
2.	Sukorejo	76,04
3.	Pageruyung	51,44
4.	Patean	92,93
5.	Singorojo	119,32
6.	Limbangan	71,71
7.	Boja	64,11
8.	Kaliwungu	47,72
9.	Kaliwungu Selatan	65,19
10.	Brangsong	34,54
11.	Pegandon	31,13
12.	Ngampel	33,88
13.	Gemuh	51,43
14.	Ringinarum	23,50
15.	Weleri	30,29
16.	Rowosari	32,60
17.	Kangkung	38,99
18.	Cepiring	30,07
19.	Patebon	44,31
20.	Kendal	27,50
Total		1.002,23

Sumber : Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kendal (2023)

Data kependudukan baik dari sisi jumlah, jenis, komposisi, persebaran, serta perubahannya berguna untuk keperluan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi

tentang pendidikan, ekonomi, sosial, politik, maupun bagi kepentingan pemenuhan kebutuhan masyarakat pada umumnya seperti infrastruktur, perumahan, pangan, pasar, pertokoan, maupun keperluan sekunder lainnya. Dalam kaitannya dengan aspek perencanaan, data kependudukan akan digunakan untuk menentukan adanya kekuatan, kelemahan, maupun strategi untuk memecahkan masalah yang mungkin akan dihadapi dalam pelaksanaan pembangunan. Data kependudukan Kabupaten Kendal selengkapnya sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5. 2 Jumlah Penduduk Kabupaten Kendal Menurut Jenis Kelamin Per Kecamatan Tahun 2023

NO.	KECAMATAN	JENIS KELAMIN		JUMLAH
		LAKI_LAKI	PEREMPUAN	
1.	Plantungan	17.752	17.007	34.759
2.	Pageruyung	19.785	19.041	38.826
3.	Sukorejo	32.899	31.554	64.453
4.	Patean	28.436	27.905	56.341
5.	Singorojo	28.425	27.841	56.266
6.	Limbangan	18.697	18.657	37.354
7.	Boja	43.368	43.010	86.378
8.	Kaliwungu	33.928	33.823	67.751
9.	Brangsong	27.140	26.786	53.926
10.	Pegandon	20.536	20.605	41.141
11.	Gemuh	28.054	27.859	55.913
12.	Weleri	32.239	32.003	64.242
13.	Cepiring	27.871	28.237	56.108
14.	Patebon	32.201	32.107	64.308
15.	Kendal	31.083	31.163	62.246
16.	Rowosari	28.913	28.596	57.509
17.	Kangkung	26.905	26.899	53.804
18.	Ringinarum	20.316	20.113	40.429
19.	Ngampel	19.419	19.343	38.762
20.	Kaliwungu Selatan	26.995	26.643	53.638

Total	544.962	539.192	1.084.154
--------------	----------------	----------------	------------------

Sumber : Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kendal (2023)

Tabel 5. 3 Jumlah Penduduk se-Kabupaten Kendal Menurut Jenis Kelamin Tahun 2018-2023

PENDUDUK	TAHUN					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Laki-laki	500.446	511.537	517.497	524.397	537.626	544.962
Perempuan	491.240	500.402	504.988	514.466	531.969	539.192
Jumlah	991.686	1.011.939	1.022.485	1.038.863	1.069.595	1.084.154

Sumber : Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kendal (2023)

Perkembangan jumlah penduduk membutuhkan evaluasi berkala pada struktur kelembagaan dan organisasi perangkat daerah Kabupaten Kendal. Hal ini berkaitan dengan beban kerja dan solvabilitas layanan perangkat daerah terhadap besaran populasi penduduk. Di samping itu, peraturan perundang-undangan yang dinamis menuntut perubahan dan penyesuaian dalam rangka reformasi birokrasi yang semakin baik dan prima untuk melakukan fungsi-fungsi pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Menurut Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 13 Tahun 2021 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Kendal, perangkat daerah Kabupaten Kendal telah ditata ulang sebanyak 2 kali setelah ditetapkan dengan Perda Nomor 8 Tahun 2016. Perubahan kedua ini menyesuaikan dengan Kepmendagri Nomo 050-3708 Tahun 2020 tentang Hasil Verifikasi dan Validasi Pemutakhiran Klasifikasi, Kodefikasi, dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan Daerah.

Tabel 5. 4 Kondisi Eksisting Tipologi Perangkat Daerah Kabupaten Kendal menurut Perda Nomor 13 Tahun 2021

NO.	PERANGKAT DAERAH	RUMPUN URUSAN	TIPE	MODEL KELEMBAGAAN
1.	Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan (Baperlitbang)	<input type="checkbox"/> Perencanaan dan Evaluasi <input type="checkbox"/> Penelitian dan Pengembangan	A	III + IV
2.	Kecamatan Kangkung	<input type="checkbox"/> Kecamatan	-	-
3.	Dinas Kesehatan	<input type="checkbox"/> Kesehatan	A	III
4.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	<input type="checkbox"/> Penanggulangan Bencana Daerah	B	-
5.	Dinas Komunikasi dan InformaSI	<input type="checkbox"/> Komunikasi dan Informatika <input type="checkbox"/> Statistik <input type="checkbox"/> Persandian	B	III + IV
6.	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	<input type="checkbox"/> Pekerjaan Umum <input type="checkbox"/> Penataan Ruang <input type="checkbox"/> Pertanahan	B	III
7.	Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan	<input type="checkbox"/> Kepegawaian <input type="checkbox"/> Pendidikan dan Pelatihan	B	III

Tipologi perangkat daerah Kabupaten Kendal yang dianalisis didominasi oleh tipe B yaitu di Dinas Komunikasi dan Informasi, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan, dan Badan Penanggulangan Bencana Daerah. Sedangkan, Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan dan Dinas Kesehatan memiliki tipologi A dengan model kelembagaan 4 bidang dan 1 sekretariat. Adapun Kecamatan Kangkung memiliki 4 seksi dan 1

sekretariat yang semestinya bertipe A, tetapi pada Perda 13 Tahun 2021 tidak mengatur tentang tipe kecamatan dan model kelembagaannya.

Secara struktur kelembagaan, sesuai dengan ketentuan Undang – Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dengan perubahan beberapa kali terakhir dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang – Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja, dijelaskan bahwa kedudukan Pemerintah Kabupaten Kendal adalah sebagai Daerah Otonom. Kedudukan yang berarti kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia Pemerintah Kabupaten Kendal dipimpin oleh Bupati dibantu Wakil Bupati dan Perangkat Daerah. Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Kendal diatur melalui Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Kendal sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 13 Tahun 2021 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Kendal, yang terdiri dari :

- 1) Sekretariat Daerah
- 2) Sekretaris DPRD
- 3) Inspektorat Daerah
- 4) Badan Daerah
- 5) Dinas Daerah
- 6) Kecamatan

Dalam menjalankan tugasnya, Pemerintah Kabupaten Kendal memiliki 9.306 Aparatur Sipil Negara yang terdiri dari :

- 1) Pegawai Negeri Sipil sebanyak 6.858 orang
- 2) Calon Pegawai Negeri Sipil sebanyak 490 orang
- 3) Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja sebanyak 1.958 orang

Berdasarkan data SIMPEG dari Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan yang diolah oleh Bagian Organisasi Setda Kabupaten Kendal pada bulan Desember

2023, bahwa jumlah berdasarkan jenis kelamin, untuk ASN berjenis kelamin laki – laki sejumlah 3.577 orang dan ASN berjenis kelamin perempuan sejumlah 5.729 orang. Kemudian ASN ditinjau dari jabatannya, terdiri dari JPT Pratama sejumlah 29 orang, Administrator 153 orang, Pengawas 277 orang dan Fungsional 4.550 orang serta Pelaksana 4.297 orang. Hal ini menunjukkan bahwa jabatan fungsional paling banyak sesuai dengan semangat atas keterlaksanaan reformasi birokrasi melalui penyederhanaan jabatan struktural ke dalam fungsional. Untuk melihat komposisi ASN Pemerintah Kabupaten Kendal dapat dilihat pada table di bawah ini sebagai berikut :



Gambar 5. 2 Komposisi ASN Berdasarkan Jabatan

Sumber: BKPP Kabupaten Kendal (2023)



Gambar 5. 3 Komposisi ASN Berdasarkan Pendidikan

Sumber: BKPP Kabupaten Kendal (2023)

5.2 Hasil Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah Kabupaten Kendal

5.2.1 Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan

1) *Analisis Tipologi Berdasarkan PP 18 Tahun 2016 j.o PP 72 Tahun 2019 dan Permendagri Nomor 7 Tahun 2023*

Urusan perencanaan serta penelitian dan pengembangan merupakan fungsi penunjang urusan pemerintahan sebagaimana Pasal 27 ayat (3) Peraturan Pemerintah Tahun 2018 tentang Perangkat Daerah. Fungsi perencanaan bergabung dengan penelitian dan pengembangan merupakan bagian dari upaya sinkronisasi dan sinergi kebijakan pemerintah sesuai dengan peraturan Badan Riset Inovasi Nasional Nomor 5 Tahun 2023 tentang Tata Kelola Riset dan Inovasi di Daerah. Urusan perencanaan yang digabung dengan urusan penelitian dan pengembangan merupakan sasaran utama fungsi kelitbangan untuk menghadirkan rekomendasi kebijakan berbasis bukti (*evidence based policy*).

Tabel 5. 5 Perhitungan Tipologi **Faktor Umum Pemerintah Kabupaten Kendal**

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
1	Jumlah penduduk (jiwa) a. ≤ 100.000 b. 100.001 – 200.000 c. 200.001 – 500.000 d. 500.001 – 1.000.000 e. $> 1.000.000$	1.084.154 jiwa (Disdukcapil)	1.000	10	100
2	Luas wilayah (Km ²) a. ≤ 150 b. 151 – 300 c. 301 – 450 d. 451 – 600 e. > 600	1.005,86 km ²	1.000	5	50
3	Jumlah APBD (Rp) a. $\leq 250.000.000.000$ b. 250.000.000.001 - 500.000.000.000 c. 500.000.000.001 - 750.000.000.000 d. 750.000.000.001 – 1.000.000.000.000 e. $>1.000.000.000.000$	2.505.850.000.000 (Data DJPK)	1.000	5	50
Total Skor					200

Tabel 5. 6 Perhitungan Tipologi **Variabel Teknis Urusan Perencanaan**

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
1	Jumlah Perangkat Daerah kabupaten/kota (tidak termasuk kecamatan) a. ≤ 25 b. 26– 29 c. 30– 33 d. 34 –37 e. > 37	28 perangkat daerah (setda dihitung 1 PD)	400	70	280
2	Jumlah komisi DPRD kabupaten/ kota a. ≤ 3 b. 4 – 5 c. 6 – 7 d. 8 –9 e. > 9	4 komisi	400	2	8

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
3	Jumlah kecamatan a. ≤ 5 b. 6 – 10 c. 11 – 15 d. 16 – 20 e. >20	20 kecamatan	800	3	24
4	Jumlah kelurahan/desa atau nama lain a. ≤ 50 b. 51 – 100 c. 101 – 200 d. 201 – 300 e. > 300	266 desa 20 kelurahan	800	5	40
Total Skor					352

Tabel 5. 7 Perhitungan Tipologi Variabel Teknis Urusan Penelitian dan Pengembangan

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
1	Jumlah Perangkat Daerah kabupaten/kota (termasuk kecamatan) a. ≤ 35 b. 35 – 40 c. 41 – 50 d. 51 – 60 e. >60	48 perangkat daerah (setda dihitung 1 PD)	600	25	150
2	Luas wilayah kabupaten/kota (Km2) a. ≤ 150 b. 151 – 2.000 c. 2.001 – 3.000 d. 3.001 – 4.000 e. > 4.000	1.005,86	400	10	40
3	Jumlah kebijakan Daerah kabupaten/kota (Perda dan peraturan bupati/walikota) a. ≤ 100 b. 101 – 700 c. 701 – 1.200 d. 1.201 – 1.500 e. >1.500	Perda sejumlah 684 Perbup sejumlah 746	800	45	360
Total Skor					550

Tabel 5. 8 Rekapitulasi Tipologi Faktor Umum dan Variabel Teknis Baperlitbanng Kabupaten Kendal

NO.	FAKTOR/VARIABEL	SKOR	SKOR URUSAN (Faktor Umum + Variabel Teknis)	TIPE
1	2	3	4	5
1	Faktor Umum Kabupaten Kendal	200		
2	Variabel Teknis Urusan Perencanaan	352	552	C
3	Variabel Teknis Urusan Penelitian dan Pengembangan	550	750	B
Penggabungan Urusan Perencanaan serta Penelitian dan Pengembangan sesuai Pasal 27 Ayat (5) dan penjelasannya serta ketentuan penggabungan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan Pasal 40 Ayat (1; 3; 4) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah; Pasal 13 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2023 tentang Pedoman, Pembentukan, dan Nomenklatur Badan Riset dan Inovasi Daerah				A

Tipologi urusan perencanaan adalah C dengan skor 552 atau intensitas beban kerja ringan sehingga dapat diwadahi dalam perangkat daerah tipe C. berikutnya, urusan penelitian dan pengembangan memiliki skor total 750 dengan klasifikasi tipe B dan dapat diwadahi dalam perangkat daerah tipe B. Meski demikian, Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah memberikan keleluasaan pemerintah daerah untuk melakukan penggabungan beberapa urusan yang serumpun baik pada urusan pemerintahan maupun fungsi penunjang urusan pemerintahan. Hal ini juga mencakup urusan wajib pemerintahan, urusan wajib non pemerintahan, dan urusan pilihan.

Pasal 48 Ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2018 tentang Perangkat Daerah menyebutkan "Dalam hal berdasarkan perhitungan nilai variabel sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 suatu fungsi penunjang Urusan Pemerintahan tidak memenuhi syarat untuk dibentuk badan Daerah kabupaten/kota sendiri, fungsi penunjang Urusan Pemerintahan tersebut digabung dengan badan lain". Hal ini juga bisa ditafsirkan bahwa urusan-urusan pemerintahan dapat digabungkan untuk menciptakan birokrasi yang efektif dan efisien. Penjelasan mengenai penggabungan ini berdasarkan pada kriteria di ayat (2) bahwa "Penggabungan Urusan

Pemerintahan dalam 1 (satu) badan Daerah kabupaten/kota sebagaimana dimaksud pada ayat (1) didasarkan pada perumpunan Urusan Pemerintahan dengan kriteria:

- a. kedekatan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan; dan/atau
- b. keterkaitan antar penyelenggaraan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan.”

Dalam konteks penggabungan Pasal 48 Ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah memberikan “Perumpunan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) meliputi:

- a. kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan; dan
- b. perencanaan serta penelitian dan pengembangan.”

Kriteria penggabungan ini paling banyak menggabungkan 2 urusan dalam satu badan Daerah (Pasal 48 Ayat (4)) sehingga penggabungan urusan perencanaan serta penelitian dan pengembangan dapat dilakukan. Oleh karena itu, mengacu pada kriteria penggabungan di Pasal 48 Ayat (1; 2; dan 3), tipologi baru penggabungan urusan perencanaan serta penelitian dan pengembangan merujuk pada Pasal 27 Ayat (5) bahwa badan Daerah yang digabungkan akan meningkat sesuai penjumlahan bidang sebelum urusan digabung atas hasil perhitungan variabel tipologi. Pasal 27 Ayat (5) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 bahwa “Tipologi badan Daerah provinsi hasil penggabungan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sesuai dengan jumlah bidang hasil penggabungan”.

Kenaikan tipologi hasil penggabungan 2 fungsi penunjang Urusan Pemerintahan ini dijelaskan dalam penjelasan Pasal 27 Ayat (5) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, bahwa:

“Dalam hal fungsi penunjang penyelenggaraan Urusan Pemerintahan digabung dengan 2 (dua) fungsi, maka tipologi badan ditentukan berdasarkan jumlah bidang dari perhitungan nilai variabel fungsi penunjang tersebut. Apabila jumlah bidang setelah penggabungan 2 (dua) bidang, tipologinya adalah tipe C. Apabila jumlah bidang setelah penggabungan 3 (tiga) bidang, tipologinya adalah tipe B, dan apabila jumlah bidang setelah penggabungan 4 (empat) bidang atau lebih, tipologinya adalah tipe A.

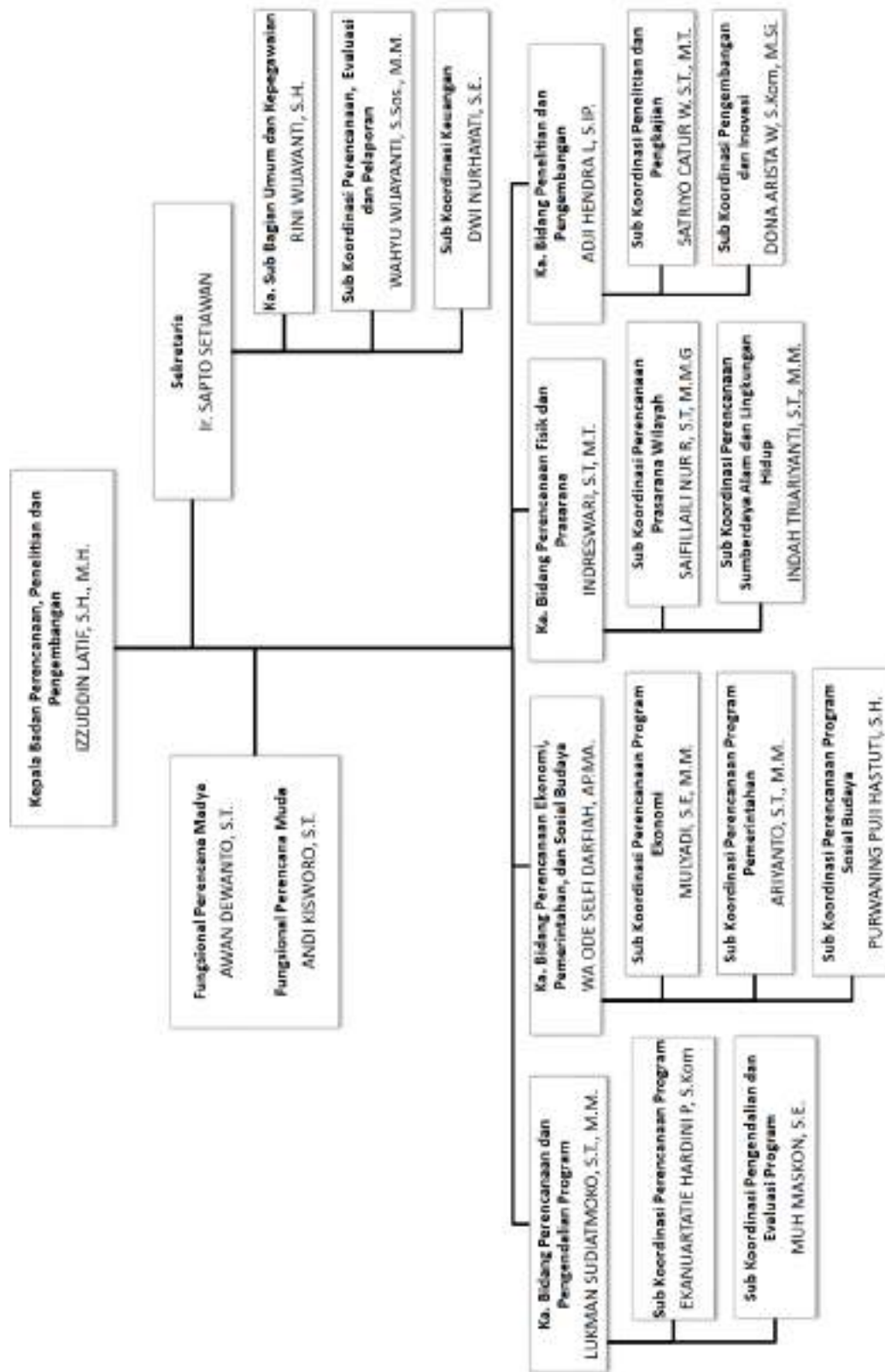
Yang dimaksud dengan “jumlah bidang setelah hasil penggabungan” adalah jumlah bidang pada badan yang berdiri sendiri ditambah dengan bidang atau

seksi dari fungsi penunjang Urusan Pemerintahan yang tidak bisa berdiri sendiri.”

Dalam konteks Kabupaten Kendal, penggabungan urusan perencanaan serta penelitian dan pengembangan menaikkan tipologi badan Daerah dari semula C (2 bidang) untuk urusan perencanaan dan B (3 bidang) untuk urusan penelitian dan pengembangan. Hal ini didasarkan pada ketentuan, kenaikan tipologi dilakukan atas penjumlahan dari jumlah bidang di fungsi penunjang urusan pemerintahan yang digabungkan. Jika urusan perencanaan tipe C diwadahi dalam badan Daerah berjumlah 2 bidang dan urusan penelitian dan pengembangan tipe B diwadahi dalam badan Daerah berjumlah 3 bidang, maka jumlah penggabungannya adalah 5 bidang. Sesuai ketentuan Pasal 27 Ayat (5) dan penjelasannya Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, maka **badan Daerah yang memiliki 4 bidang atau lebih setelah penggabungan naik tipologi menjadi A.**

2) Struktur Organisasi dan Model Kelembagaan Sesuai Evaluasi

Kondisi eksisting struktur organisasi Bapelitbang Kabupaten Kendal terdiri dari 1 sekretariat dan 4 bidang. Hal ini sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 71 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Struktur Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja pada Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kabupaten Kendal. Sekretariat dibantu oleh Sub bagian Umum dan Kepegawaian dengan Sub koordinasi Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan serta Sub Koordinasi Keuangan. Bidang-bidang teknis yang membantu kepala badan dalam melaksanakan fungsinya antara lain Bidang Perencanaan dan Pengendalian Program, Bidang Perencanaan Ekonomi Pemerintahan dan Sosial Budaya, Bidang Perencanaan Fisik dan Prasarana, serta Bidang Penelitian dan Pengembangan. Hal ini sebagaimana tampak pada gambar berikut ini.

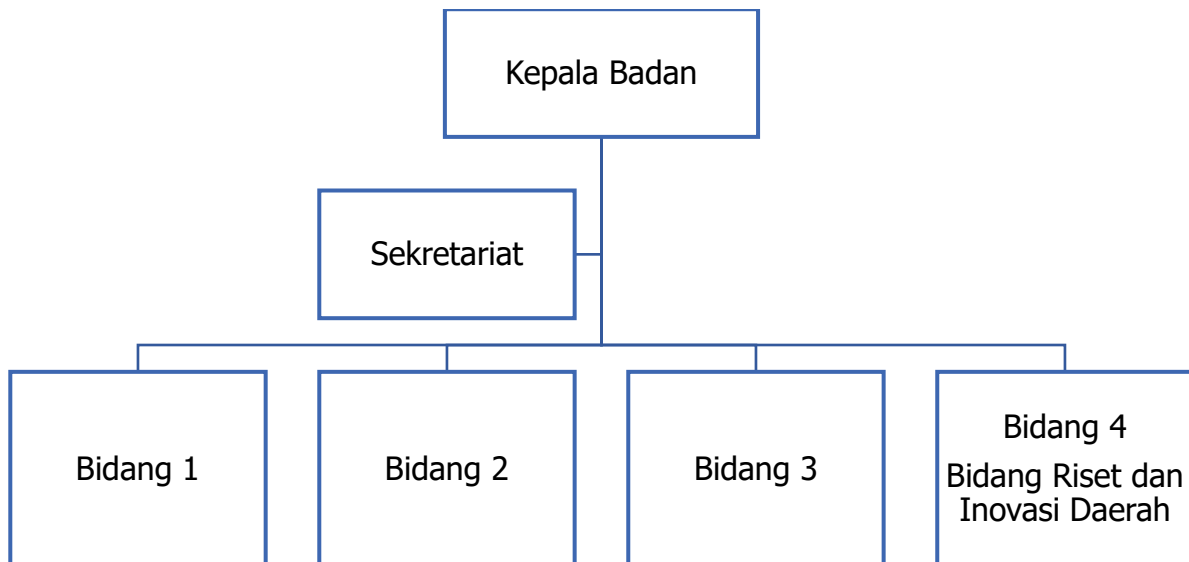


Gambar 5.4 Bagan Struktur Organisasi Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kabupaten Kendal

Sumber: Peraturan Bupati Nomor 71 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Struktur Organisasi, Tugas, dan Fungsi, Serta Tata Kerja pada Badan Perencanaa, Penelitian, dan Pengembangan Kabupaten Kendal

Sebagaimana perhitungan tipologi urusan perencanaan serta urusan penelitian dan pengembangan, Kabupaten Kendal pada penggabungan urusan perencanaan serta penelitian dan pengembangan bertipe A. Tipologi A pada penggabungan urusan perencanaan serta penelitian dan pengembangan ini bisa mengacu pada jumlah penggabungan berjumlah 5 bidang atau 4 bidang sesuai struktur lama. Perubahan nomenklatur badan Daerah serta struktur dan nomenklatur bidang perlu menyesuaikan dengan peraturan terbaru yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2023 tentang Pedoman, Pembentukan, dan Nomenklatur Badan Riset dan Inovasi Daerah. Pembentukan Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) merupakan amanah utama dalam peraturan ini. Meski demikian, BRIDA yang merupakan fungsi penunjang urusan pemerintahan dapat digabungkan dengan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) yang sudah ada dengan ketentuan-ketentuan tertentu. Bab V tentang Penggabungan BRIDA dengan Fungsi Penunjang Urusan Pemerintahan Bidang Perencanaan Pasal 13 Ayat (1) bahwa pementukan BRIDA dapat diintegrasikan dengan BAPPEDA. Pengintegrasian/penggabungan ini akan merubah nomenklatur BAPPEDA dan BRIDA menjadi BAPPERIDA.

BAPPERIDA hasil penggabungan fungsi penunjang urusan perencanaan serta penelitian dan pengembangan dengan mengintegrasikan/menggabungkan BAPPEDA dan BRIDA akan menaikkan 1 tingkat tipe BAPPEDA yang sudah ada. Dalam penyusunan struktur sesuai hasil evaluasi, Pemerintah Kabupaten Kendal dapat mengatur ulang nomenklatur dan struktur organisasi Baperlitbang Kabupaten Kendal menjadi BAPPERIDA Kabupaten Kendal. BAPPERIDA ini memiliki alternatif 2 bentuk model struktur organisasi yaitu struktur organisasi 4 bidang dan 5 bidang, sebagai berikut:



Gambar 5. 5 Model Struktur Organisasi BAPPERIDA sesuai Permendagri Nomor 7 Tahun 2023

3) Analisis Kinerja dan Masalah

Kinerja Baperlitbang Kabupaten Kendal sangat baik hal ini ditunjukkan dengan rata-rata realisasi capaian sasaran kinerja Baperlitbang Kabupaten Kendal Tahun 2022 berada pada kategori Baik dan Sangat Baik. Beberapa indikator bahkan capaian kinerjanya melebihi 100%. Adapun analisis masing-masing capaian realisasi masing-masing indikator sebagai berikut :

1. Capaian indikator Tujuan Strategis 1 *Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah*, Indikator Kinerja Utama Perangkat Daerah : *Nilai Perencanaan dalam SAKIP*. Capaian Indikator tujuan Baperlitbang Kabupaten Kendal berkaitan secara langsung dengan Capaian Indikator Kinerja Sasaran daerah *Meningkatnya Birokrasi yang Akuntabel dan Indikator Utama Pemerintah Daerah Kabupaten* yakni *Nilai Sakip*.
2. Capaian Indikator Sasaran Strategis 1 Meningkatkan Kualitas Perencanaan dengan indikator Persentase Realisasi Sasaran Pembangunan. Secara umum capaian indikator sasaran pada meningkatnya kualitas perencanaan dapat dicapai sesuai dengan target, dengan capaian kinerja tergambar dalam tingkat Prosentase Realisasi Sasaran Pembangunan yang mana dihitung dari jumlah indikator sasaran RPJMD yang memiliki nilai sangat Tinggi dan

Tinggi di bagi jumlah indikator. Capaian kinerja meningkatnya kualitas perencanaan pada tahun berjalan di Tahun 2022 ditargetkan sebesar 75,76%. Dari target (35 indikator) tercapai 55,56% (20 indikator) tidak tercapai 44,44% (15 indikator).

3. Capaian Indikator Sasaran Strategis 2 Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah dengan indikator kinerja Nilai Sakip Baperlitbang. Secara umum capaian indikator pada sasaran meningkatnya akuntabilitas kinerja perangkat daerah melampaui target yang ditetapkan. Nilai sakip tersebut diperoleh dari penjumlahan skor perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja evaluasi internal serta capaian kinerja.
4. Capaian Indikator Tujuan Strategis 2 Meningkatkan Kualitas Penelitian dan Pengkajian yang inovatif dengan indikator kinerja Indek Inovasi Daerah. Capaian indikator ini melebihi target yang sudah ditetapkan. Dari skor 32 (inovatif) yang ditargetkan tercapai skor 59 (inovatif) dengan tingkat capaian 184% (sangat baik).
5. Capaian tndikator Sasaran Strategis 3 Meningkotknya Kualitos Penelitian dan pengembangan dengan indikator kinerja Persentase Penelitian dan Pengembangan yang diimplementasikan juga jauh melebihi target yang sudah ditetapkan. Dari angka 5 % yang ditargetkan tercapai 10 % dengan tingkat capaian 200% (sangat baik).

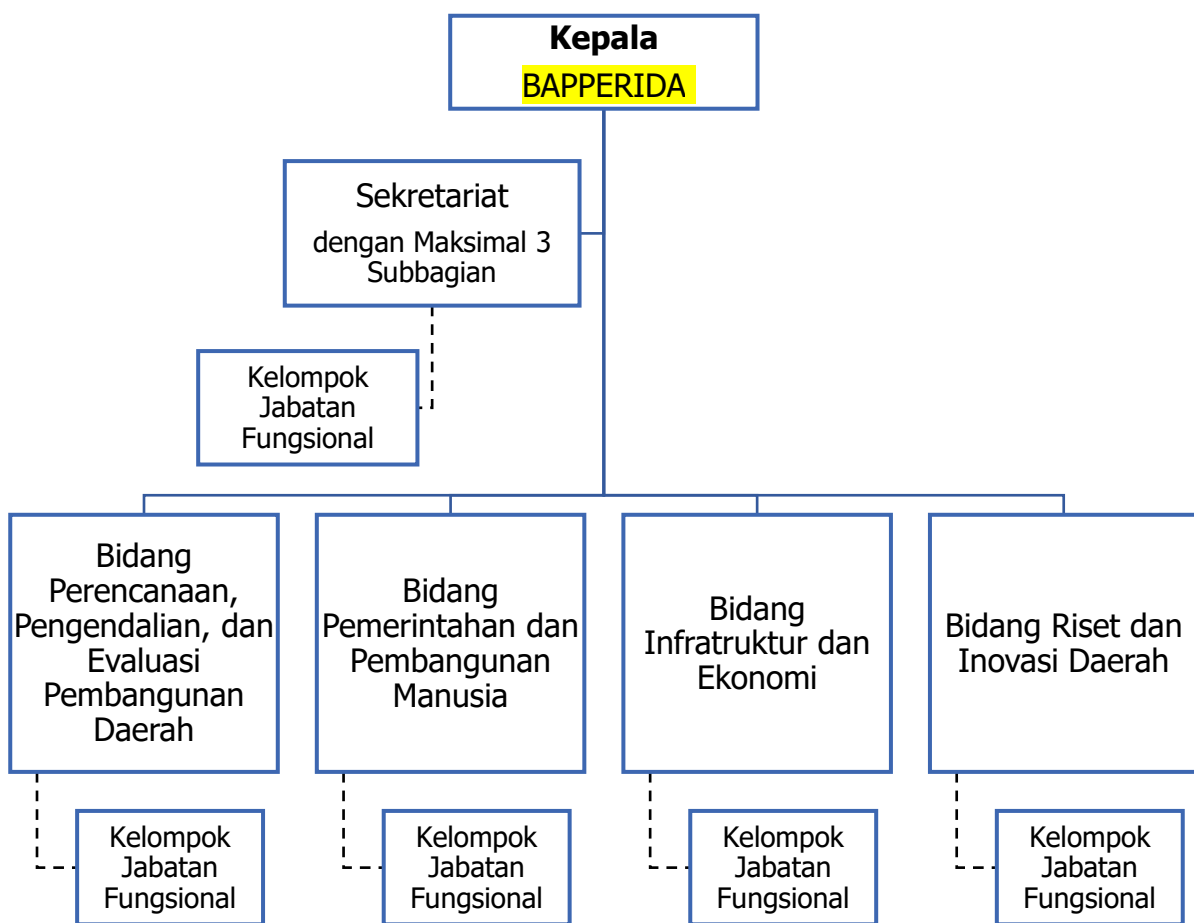
4) Rekomendasi dan Alternatif Struktur Organisasi dan Tata Kerja

Rekomendasi struktur organisasi dan tata kerja pada Baperlitbang Kabupaten Kendal dilakukan atas dasar analisis dan observasi baik terhadap kondisi eksisting maupun regulasi peraturan perundang-undangan yang berlaku. Rekomendasi penataan kelembagaan Baperlitbang Kabupaten Kendal ini meliputi:

- a. Perubahan nomenklatur badan Daerah untuk penggabungan fungsi penunjang urusan perencanaan serta penelitian dan pengembangan menjadi **BAPPERIDA Kabupaten Kendal**. Berkenaan dengan itu, pengusulan perubahan nomenklatur diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri

Nomor 7 Tahun 2023 tentang Pedoman, Pembentukan, dan Nomenklatur Badan Riset dan Inovasi Daerah.

- b. Perubahan nomenklatur bidang pada struktur organisasi BAPPERIDA Kabupaten Kendal.
- c. Secara teknis, perubahan nomenklatur bidang dan penyesuaian tugas dan fungsi sub koordinasi dalam bidang dapat diterbitkan Peraturan Bupati yang mengikat.



Gambar 5. 6 Rekomendasi Struktur Organisasi BAPPERIDA Kabupaten Kendal

5.2.2 Dinas Kesehatan

1) Analisis Tipologi Berdasarkan PP 18 Tahun 2016 j.o PP 72 Tahun 2019 dan Permenkes Nomor 36 Tahun 2023

Penataan kelembagaan dan struktur organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal sangat krusial untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pelayanan kesehatan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Penataan kelembagaan memberikan landasan hukum yang jelas mengenai tugas, wewenang, dan tanggung jawab Dinas Kesehatan. Hal ini membantu mencegah tumpang tindih fungsi dan meningkatkan akuntabilitas. Dengan struktur organisasi yang jelas, Dinas Kesehatan dapat memberikan pelayanan kesehatan yang lebih cepat dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Sistem yang terorganisir memungkinkan alur informasi dan pelayanan menjadi lebih efektif.

Penataan yang baik memfasilitasi koordinasi antar unit dan instansi terkait. Ini sangat penting dalam penanganan isu kesehatan yang seringkali memerlukan kerjasama lintas sektor. Struktur organisasi yang jelas memungkinkan pengembangan kompetensi dan kapasitas sumber daya manusia. Dengan pembagian tugas yang tepat, pegawai dapat lebih fokus dan terlatih dalam bidangnya masing-masing. Penataan kelembagaan yang efektif berdampak langsung pada kinerja Dinas Kesehatan. Dengan sistem yang baik, pengukuran kinerja dan evaluasi menjadi lebih mudah dilakukan, sehingga dapat ditemukan area yang perlu diperbaiki. Dalam era yang terus berubah, baik dari segi kebijakan maupun kebutuhan masyarakat, penataan struktur organisasi yang fleksibel memungkinkan Dinas Kesehatan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap tantangan baru.

Struktur organisasi yang jelas dan terbuka akan meningkatkan transparansi dalam pengambilan keputusan serta mendorong partisipasi masyarakat dalam program-program kesehatan. Oleh karena itu, penataan kelembagaan dan struktur organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal menjadi langkah strategis untuk mencapai tujuan kesehatan masyarakat yang lebih baik dan berkelanjutan.

Tabel 5. 9 Perhitungan Tipologi Faktor Umum Pemerintah Kabupaten Kendal

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
1	Jumlah penduduk (jiwa) a. ≤ 100.000 b. 100.001 – 200.000 c. 200.001 – 500.000 d. 500.001 – 1.000.000 e. $> 1.000.000$	1.084.154 jiwa (Disdukcapil)	1.000	10	100
2	Luas wilayah (Km ²) a. ≤ 150 b. 151 – 300 c. 301 – 450 d. 451 – 600 e. > 600	1.005,86 km ²	1.000	5	50
3	Jumlah APBD (Rp) a. $\leq 250.000.000.000$ b. 250.000.000.001 - 500.000.000.000 c. 500.000.000.001 - 750.000.000.000 d. 750.000.000.001 – 1.000.000.000.000 e. $>1.000.000.000.000$	2.505.850. 000.000 (Data DJPK)	1.000	5	50
Total Skor					200

Tabel 5. 10 Perhitungan Tipologi Variabel Teknis Urusan Kesehatan

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
1	Jumlah penduduk (Jiwa) a. ≤ 25.000 b. 25.001 – 50.000 c. 50.001 – 250.000 d. 250.001 – 1.500.000 e. $>1.500.000$	1.084.154 jiwa	800	70	560
2	Kepadatan penduduk (Jiwa/Km ²) a. > 550 b. 401 – 550 c. 251 – 400 d. 51 – 250 e. ≤ 50	1076,28 org per km ²	200	10	20
Total Skor					580

Tabel 5. 11 Rekapitulasi Tipologi Faktor Umum dan Variabel Teknis Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal

NO.	FAKTOR/VARIABEL	SKOR	SKOR URUSAN (Faktor Umum + Variabel Teknis)	TIPE
1	2	3	4	5
1	Faktor Umum Kabupaten Kendal	200		
2	Variabel Teknis Urusan Kesehatan	580	780	B
Indikator urusan kesehatan belum representatif menjelaskan beban kerja Dinas Kesehatan maka Penentuan Kriteria Dinas Kesehatan merujuk pada Rekomendasi Kementerian Kesehatan bahwa Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal bertipe A.				

Tabel 5.11 menunjukkan bahwa tipe perangkat daerah Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal adalah B dengan total skor 780. Hal ini sejalan dengan tipologi menurut Pasal 53 Ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, bahwa: "Tipologi dinas dan badan ditetapkan berdasarkan hasil perhitungan nilai variabel sebagai berikut:

- a. dinas dan badan tipe A apabila hasil perhitungan nilai variabel lebih dari 800 (delapan ratus);
- b. dinas dan badan tipe B apabila hasil perhitungan nilai variabel lebih dari 600 (enam ratus) sampai dengan 800 (delapan ratus); dan
- c. dinas dan badan tipe C apabila hasil perhitungan nilai variabel lebih dari 400 (empat ratus) sampai dengan 600 (enam ratus)."

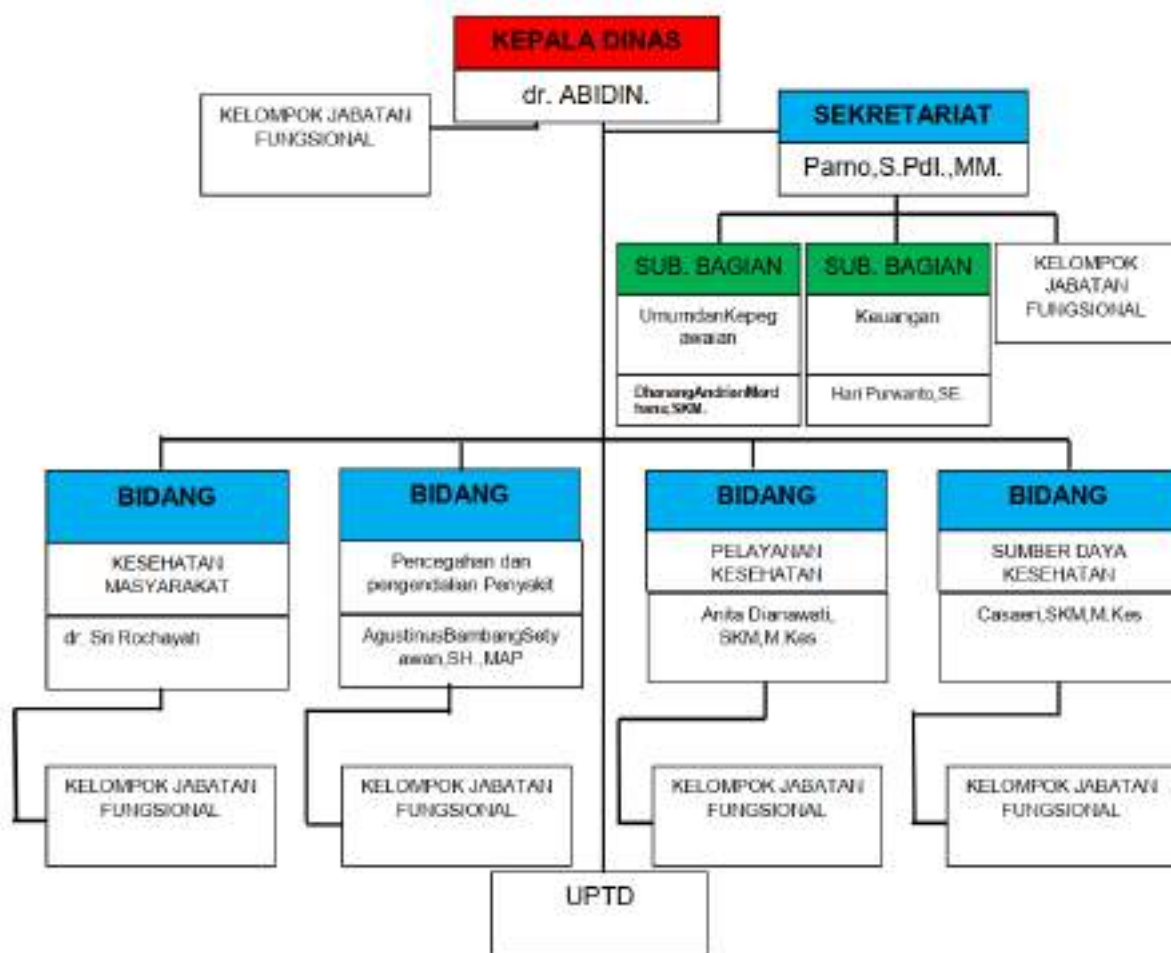
Meski demikian, terdapat beberapa catatan tentang Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah ini, terutama tentang indikator variabel teknis penentu kriteria Urusan Pemerintahan Bidang Kesehatan. Indikator yang dimiliki relatif sedikit dan tidak mampu merepresentasikan Beban Kerja Urusan Pemerintahan Bidang Kesehatan. Indikator yang digunakan hanya 2 yaitu jumlah penduduk (jiwa) dan kepadatan penduduk (jiwa/km²). Kedua kriteria ini belum representatif untuk menjelaskan beban kerja Dinas Kesehatan. Oleh karena itu, penentuan tipe Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal merujuk pada rekomendasi Kementerian Kesehatan bahwa Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal bertipe A. Oleh karena itu, tipologi Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal tidak berubah dari kondisi eksisting sebelumnya.

2) Struktur Organisasi dan Model Kelembagaan Sesuai Evaluasi

Melalui Peraturan Bupati Nomor 75 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal, struktur dan tata kerja Dinas Kesehatan diatur sebagai perangkat daerah tipe A dengan 1 sekretariat dan 4 bidang. Menurut Pasal 3 Peraturan Bupati Nomor 75 Tahun 2021, Dinas Kesehatan mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan di bidang kesehatan yang menjadi kewenangan dan tugas

pembantuan yang diberikan kepada Daerah. Ini bertujuan untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Pasal 3, Dinas Kesehatan mempunyai fungsi :

- a. perumusan kebijakan di bidang kesehatan;
- b. pengoordinasian dan pelaksanaan kebijakan di bidang kesehatan;
- c. pembinaan, pengawasan, dan pengendalian kebijakan di bidang kesehatan;
- d. pengelolaan dan fasilitasi di bidang kesehatan;
- e. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang kesehatan;
- f. pelaksanaan administrasi Dinas di bidang kesehatan; dan
- g. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati di bidang kesehatan.



Gambar 5. 7 Kondisi Eksisting Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal menurut Peraturan Bupati Nomor 75 Tahun 2021

Susunan Organisasi Dinas terdiri dari:

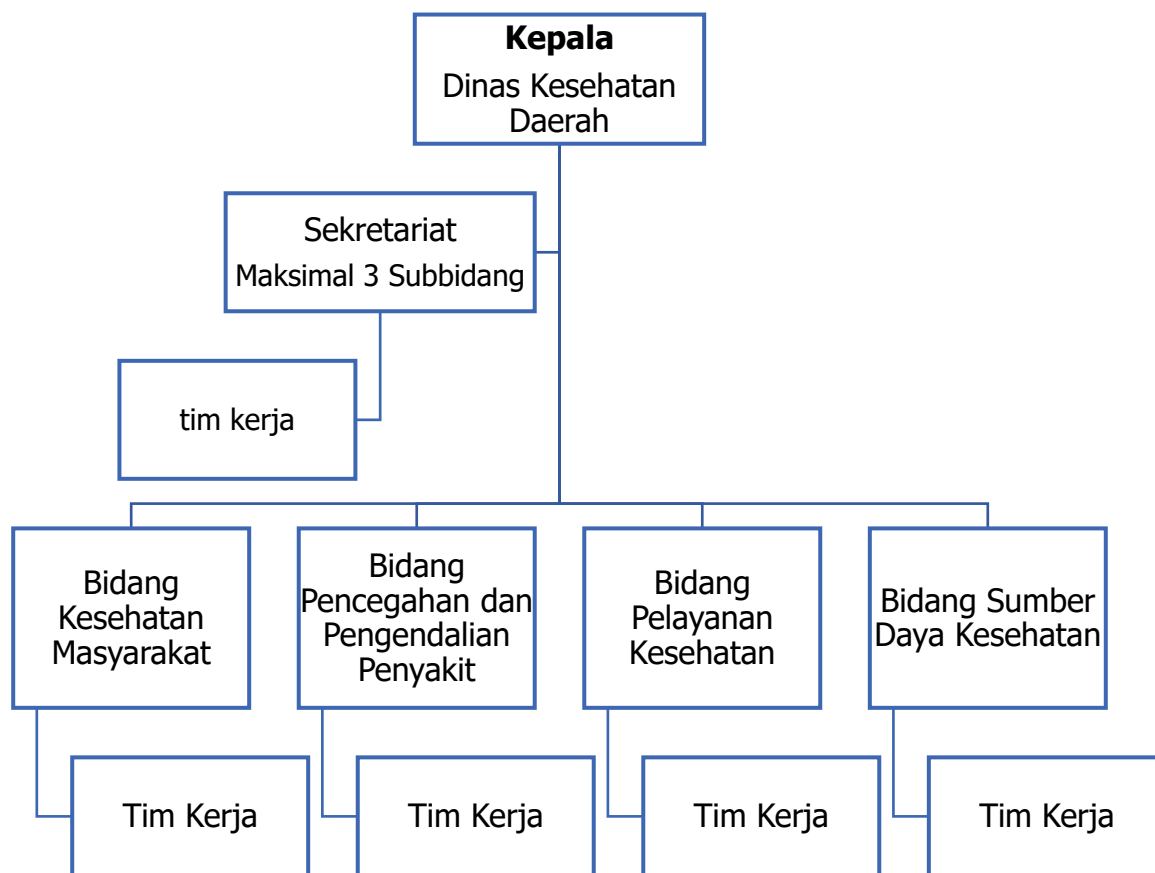
- a. Kepala Dinas;
- b. Sekretariat;
- c. Bidang Kesehatan Masyarakat;
- d. Bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit;
- e. Bidang Pelayanan Kesehatan
- f. Bidang Sumber Daya Kesehatan
- g. Unit Pelaksana Teknis Dinas;
- h. Unit Organisasi Bersifat Khusus;
- i. Unit Organisasi Bersifat Fungsional; dan
- j. Kelompok Jabatan Fungsional.

Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 36 Tahun 2023 tentang Pedoman Nomenklatur Perangkat Daerah dan Unit Kerja pada Perangkat Daerah yang Menyelenggarakan Urusan Pemerintahan Bidang Kesehatan, mengatur nomenklatur baru perangkat daerah urusan pemerintahan bidang kesehatan. Hal ini ditegaskan pada Pasal 1 Ayat (1; 2; 3) yang menyebutkan bahwa:

- (1) Pedoman Nomenklatur Perangkat Daerah dan Unit Kerja pada Perangkat Daerah yang Menyelenggarakan Urusan Pemerintahan Bidang Kesehatan digunakan sebagai acuan bagi penyelenggara pemerintahan daerah dalam menetapkan nomenklatur dan unit kerja pada perangkat daerah yang menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang kesehatan.
- (2) Perangkat Daerah yang menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang kesehatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) selanjutnya disebut **Dinas Kesehatan Daerah** yang merupakan unsur pembantu penyelenggara pemerintahan daerah dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang kesehatan di daerah.
- (3) Dinas Kesehatan Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) terdiri atas Dinas Kesehatan Provinsi dan Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota.

Pada Pasal 2 Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 36 Tahun 2023, Ruang lingkup Pedoman Nomenklatur Perangkat Daerah dan Unit Kerja pada Perangkat Daerah yang Menyelenggarakan Urusan Pemerintahan Bidang Kesehatan meliputi:

- a. penataan organisasi Dinas Kesehatan Daerah;
- b. susunan organisasi serta tugas dan fungsi Dinas Kesehatan Daerah; dan
- c. pembentukan tim kerja dan penerapan mekanisme kerja baru.



Gambar 5. 8 Model Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Daerah sesuai Kriteria Perangkat Daerah Tipe A menurut Permenkes 36 Tahun 2023

3) Analisis Kinerja dan Masalah

Dalam mewujudkan keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran strategis organisasi yang akan digunakan untuk perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja, maka dalam laporan kinerja dinas kesehatan kabupaten kendal tahun 2023, capaian indikator kinerja utama (IKU) yang mendukung pencapaian

kinerja sasaran dalam Renstra Dinas Kesehatan tahun 2021-2026. Pencapaian kinerja IKU Dinas Kesehatan Tahun 2023 sebagai berikut:

Tabel 5. 12 Capaian Indikator Kinerja Utama Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal

Tujuan/Sasaran	IKU OPD	2023			
		Target	Realisasi Capaian	%	Status Capaian
Meningkatkan Kualitas Kesehatan Masyarakat	AKI per 100.000 KH	81	134,53	60,21	Rendah
	AKB per 1000 KH	7,8	9,79	79,67	Cukup
	Prevalensi Stunting (%)	14,2	10,91	130,14	Sangat Baik
	Capaian SPM (%)	100	96,19	96,19	Baik

Indikator Kinerja Utama (IKU) yang mendukung sasaran strategis dalam Renstra Dinas Kesehatan Tahun 2016-2021 sebanyak 4 indikator dengan 2 indikator dengan status capaian sangat tinggi dan 1 indikator lainnya dengan status capaian tinggi dan 1 indikator dengan capaian rendah yaitu angka kematian ibu. Indikator kinerja utama Dinas Kesehatan menunjukkan capaian yang baik. Kinerja ini patut diapresiasi sebagai capaian yang baik atas penataan susunan organisasi dan tata kerja yang relevan dalam rangka mencapai tujuan perangkat daerah urusan kesehatan.

Beberapa permasalahan yang menghambat kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal, antara lain:

- a. Nomenklatur Perangkat Daerah Urusan Pemerintahan Bidang Kesehatan Pasca Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 36 Tahun 2023

Sebagaimana dijelaskan pada bagian (2) di atas, bahwa sejak terbitnya Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 36 Tahun 2023 tentang Pedoman Nomenklatur Perangkat Daerah dan Unit Kerja pada Perangkat Daerah yang Menyelenggarakan Urusan Pemerintahan Bidang Kesehatan maka nomenklatur perangkat daerah urusan pemerintahan bidang kesehatan berubah dari Dinas Kesehatan menjadi Dinas Kesehatan Daerah. Pasca peraturan tersebut Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal belum merubah nomenklatur. Oleh karena itu, perubahan nomenklatur menjadi Dinas Kesehatan Daerah perlu dilakukan untuk mengakomodir peraturan terbaru

tersebut sebagai sinkronisasi dan integrasi kebijakan dan kinerja pemerintah bidang kesehatan dari tingkat pusat ke daerah.

b. Perubahan Nomenklatur Subbidang/Subkoor menjadi Tim Kerja Pasca

Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 36 Tahun 2023

Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 36 Tahun 2023 juga mengatur mengenai tim kerja dan penerapan mekanisme kerja baru (Pasal 2). Tim Kerja merupakan sekumpulan kelompok Jabatan Fungsional/Jabatan Pelaksana yang ditugaskan oleh Pimpinan Unit Organisasi untuk mencapai tujuan dan kinerja organisasi. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi, di lingkungan Dinas Kesehatan Daerah dapat ditetapkan Kelompok Jabatan Fungsional sesuai dengan kebutuhan yang pelaksanaannya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas memberikan pelayanan fungsional dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sekretariat/bidang sesuai dengan bidang keahlian dan keterampilan.

Dalam pelaksanaan tugas, Kelompok Jabatan Fungsional dapat bekerja secara individu dan/atau dalam tim kerja untuk mendukung pencapaian tujuan dan kinerja organisasi. Pemberian penugasan kepada individu dan/atau tim kerja diatur oleh kepala Dinas Kesehatan Daerah sesuai dengan kebutuhan dan beban kerja serta permasalahan yang dihadapi. Dalam hal pelaksanaan tugas dikerjakan secara kelompok, **kepala Dinas Kesehatan Daerah dapat mengangkat ketua tim kerja dan anggota**. Pelaksanaan tugas dan penugasan Kelompok Jabatan Fungsional dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Tim kerja memiliki tugas sebagai berikut:

1. menyusun rencana kegiatan dan anggaran untuk pencapaian target tim kerja;
2. melakukan pembagian peran anggota tim kerja;
3. melaksanakan tugas sesuai substansi tim kerja;
4. melakukan koordinasi antar tim kerja;

5. melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan tugas sesuai substansi tim kerja;
 6. menyusun laporan kegiatan; dan
 7. menyampaikan laporan kepada pimpinan secara rutin dan berkala.
- c. Sistem Penanggulangan Gawat Darurat Terpadu (SPGDT)

Peraturan Bupati Nomor 39 Tahun 2017 tentang Sistem Penanggulangan Gawat Darurat Terpadu di Kabupaten Kendal merupakan upaya Pemerintah Kabupaten Kendal untuk meningkatkan mutu pelayanan dan penanganan korban/pasien gawat darurat. Pasal 2 Peraturan Bupati Nomor 39 Tahun 2017 menjelaskan bahwa Penyelenggaraan SPGDT di Daerah dimaksudkan untuk mewujudkan peningkatan mutu pelayanan dalam penanganan korban/pasien gawat darurat yang dilakukan secara terpadu dan terintegrasi dengan melibatkan berbagai pihak. Penyelenggaraan SPGDT di Daerah bertujuan untuk meningkatkan akses dan mutu pelayanan kegawatdaruratan dan mempercepat waktu penanganan (*respon time*) Korban/Pasien Gawat Darurat dan menurunkan angka kematian serta kecacatan.

Meski tujuan penyelenggaraan SPGDT baik, akan tetapi muncul masalah tentang pengadaan kelompok jabatan fungsional seperti bidan dan perawat di bawah kelembagaan Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal. Kelompok jabatan fungsional di bawah Dinas Kesehatan tidak bisa diadakan dengan formasi bidan dan perawat karena kelompok jabatan fungsional itu lebih tepat berada di Puskesmas atau rumah sakit umum daerah (RSUD). Hal ini menyebabkan tim SPGDT selama ini diisi oleh tenaga kontrak atau non ASN, karena untuk pengadaan ASN dalam tim SPGDT tidak tersedia.

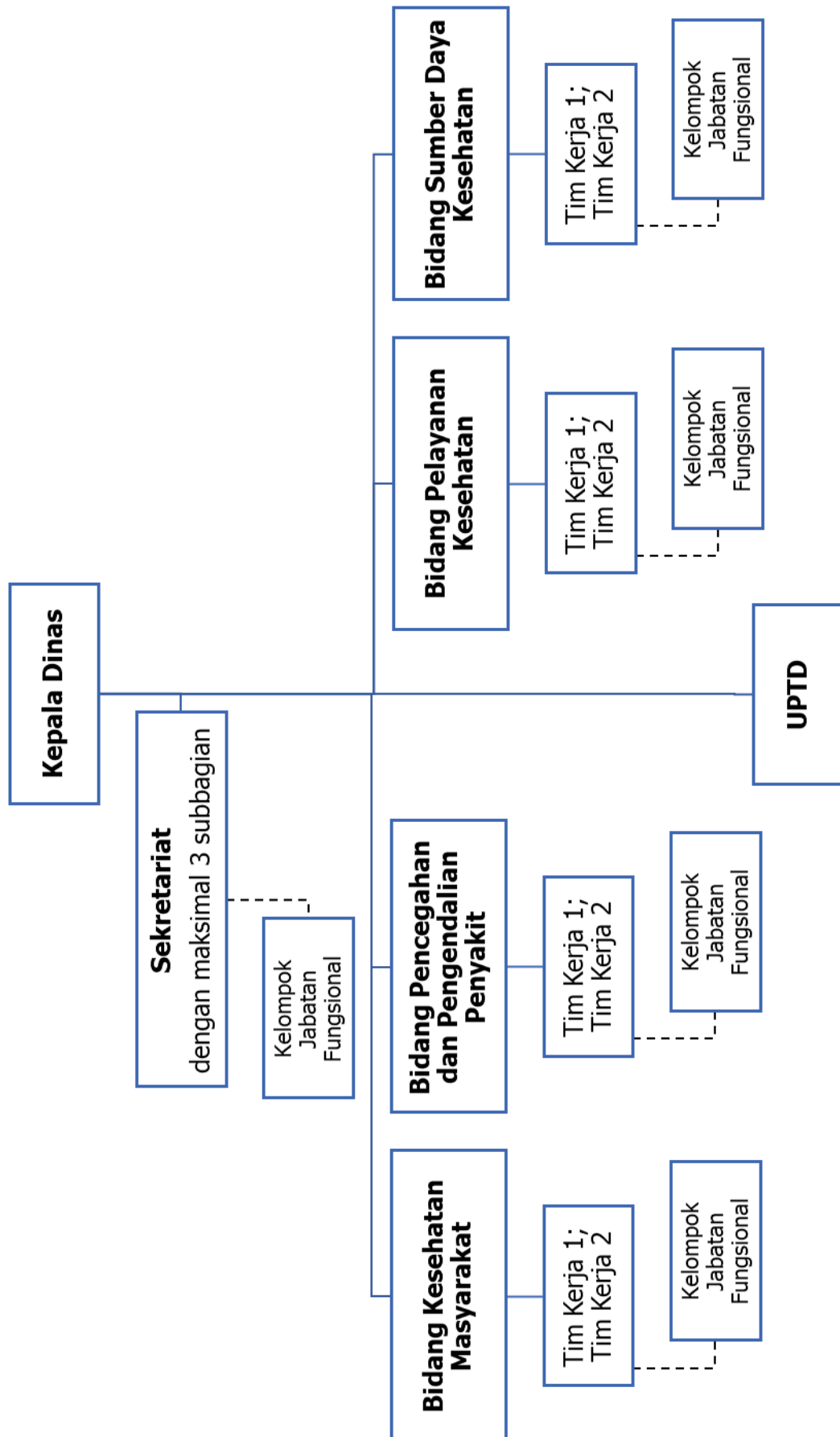
Permasalahan tim SPGDT yang tidak bisa diisi oleh ASN dengan kelompok jabatan fungsional yang relevan perlu disolusikan. Salah satu solusinya adalah melimpahkan tugas SPGDT ke Puskesmas dan RSUD yang memiliki kelompok jabatan fungsional yang relevan seperti bidan dan perawat. Hal ini lebih baik karena Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal tetap dapat melakukan fungsi koordinasi, komando, dan tata kerja dalam penyelenggaraan fungsi kegawat-daruratan.

4) *Rekomendasi Struktur Organisasi dan Tata Kerja*

Rekomendasi penataan struktur organisasi dan tata kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal, antara lain:

- a) Perubahan nomenklatur perangkat daerah dari Dinas Kesehatan menjadi **Dinas Kesehatan Daerah Kabupaten Kendal**. Hal ini sejalan dengan amanah Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 36 Tahun 2023 tentang Pedoman Nomenklatur Perangkat Daerah dan Unit Kerja pada Perangkat Daerah yang Menyelenggarakan Urusan Pemerintahan Bidang Kesehatan.
- b) **Perubahan nomenklatur subbidang/subkoordinasi menjadi Tim Kerja** yang tertuang dalam regulasi yang sama dengan nomenklatur perangkat daerah (Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 36 Tahun 2023).
- c) **Pembentukan tim kerja sangat fleksibel dapat diatur oleh Kepala Dinas Kesehatan Daerah** mulai dari pembentukan, nomenklatur tim kerja, dan pengangkatan ketua dan/atau anggota. Dengan demikian, peraturan bupati dan peraturan daerah yang mengatur kedudukan, susunan organisasi, dan tata kerja Dinas Kesehatan Daerah tidak perlu mengatur secara rinci fungsi dan tanggungjawab tim kerja, cukup sampai pada level sekretariat dan bidang.
- d) **Pengalihan fungsi dan tanggungjawab SPGDT dari Dinas Kesehatan Daerah ke puskesmas dan/atau RSUD** sebagai fungsi pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Dinas Kesehatan Daerah dapat melakukan fungsi koordinasi, komando, dan tata kerja kepada puskesmas dan RSUD sebagai fungsi pelaksana. Hal ini berimplikasi pada pengaturan ulang tentang SPGDT melalui Peraturan Bupati baru untuk mengubah Peraturan Bupati Nomor 30 Tahun 2017 tentang Sistem Penanggulangan Gawat Darurat Terpadu di Kabupaten Kendal.
- e) Rekomendasi struktur organisasi dan tata kerja Dinas Kesehatan Daerah sebagaimana ditunjukkan pada gambar di bawah ini.

Gambar 5.9 Rekomendasi Susunan Organisasi Dinas Kesehatan Daerah Kabupaten Kendal



5.2.3 Badan Penanggulangan Bencana Daerah

1) Analisis Tipologi Berdasarkan PP 18 Tahun 2016 j.o PP 72 Tahun 2019, Permendagri Nomor 46 Tahun 2008 dan UU 24 Tahun 2007

Penataan susunan organisasi dan tata kerja Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Kendal sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 46 Tahun 2008 sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dalam penanganan bencana. Penataan organisasi memberikan kepastian hukum mengenai tugas dan wewenang BPBD. Dengan struktur yang jelas, setiap anggota dapat memahami perannya dalam penanganan bencana, sehingga mengurangi kebingungan dan meningkatkan akuntabilitas. Dengan susunan organisasi yang baik, BPBD dapat menempatkan personel sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan. Hal ini memungkinkan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, sehingga meningkatkan kinerja dalam situasi darurat.

Penataan yang baik memfasilitasi koordinasi antar unit dan dengan instansi lain. Penanganan bencana sering memerlukan kerjasama lintas sektor, sehingga struktur yang jelas sangat penting untuk memastikan semua pihak dapat bekerja sama dengan baik. Dengan tata kerja yang terstruktur, BPBD dapat merespons situasi bencana dengan lebih cepat dan efisien. Prosedur yang jelas memudahkan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tindakan darurat. Penataan organisasi yang baik memungkinkan pengelolaan anggaran yang lebih efektif. Dengan alokasi sumber daya yang tepat, BPBD dapat lebih fokus pada program-program pencegahan dan penanggulangan bencana yang prioritas. Struktur yang terorganisir memungkinkan BPBD untuk memberikan informasi yang lebih baik kepada masyarakat terkait risiko dan langkah-langkah penanggulangan bencana. Ini juga membantu meningkatkan kesadaran dan partisipasi publik dalam upaya mitigasi.

Dalam konteks perubahan iklim dan peningkatan frekuensi bencana, penataan yang fleksibel memungkinkan BPBD untuk beradaptasi dengan cepat terhadap tantangan baru dan situasi darurat yang tidak terduga. Dengan demikian, penataan susunan organisasi dan tata kerja BPBD Kabupaten Kendal sesuai dengan PP No. 18 Tahun 2016 dan Permendagri No. 46 Tahun 2008 merupakan langkah strategis

untuk meningkatkan kesiapsiagaan dan respons terhadap bencana, serta memastikan keberlanjutan dalam pengelolaan risiko bencana di daerah.

Urgensi penataan kelembagaan, susunan organisasi, dan tata kerja BPBD Kabupaten Kendal menyangkut aspek multidimensi. Terlebih lagi, penanggulangan bencana merupakan bentuk pelayanan dasar dalam rangka perlindungan masyarakat meskipun dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 disebut sebagai sub urusan bencana. Pengaturan sub urusan bencana tidak diatur secara jelas dalam Peraturan Pemerintah ini. Pasal 117 Ayat (1; 2; 3) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 hanya menyebutkan, bahwa:

- (1) Ketentuan mengenai Perangkat Daerah yang menyelenggarakan sub urusan bencana diatur sesuai dengan peraturan perundang-undangan mengenai penanggulangan bencana.
- (2) Peraturan daerah mengenai pembentukan, fungsi, tugas, struktur organisasi, dan tata kerja perangkat daerah yang menyelenggarakan sub urusan bencana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri.
- (3) Peraturan Menteri sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan setelah mendapat pertimbangan tertulis dari menteri yang menyelenggarakan Urusan Pemerintahan di bidang aparatur negara.

Peraturan Menteri yang dimaksud adalah Peraturan Menteri tentang sub urusan kebencanaan yang diterbitkan terakhir berupa Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 46 Tahun 2008 Pedoman Organisasi Dan Tata Kerja Badan Penanggulangan Bencana Daerah. Regulasi ini membagi klasifikasi BPBD menjadi klasifikasi A dan B sebagaimana Pasal 16 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 46 Tahun 2008 bahwa Susunan Organisasi Unsur Pelaksana BPBD Kabupaten/Kota terdiri atas klasifikasi A; dan Klasifikasi B. Struktur organisasi BPBD Kabupaten/Kota Klasifikasi A dijelaskan pada Pasal 17 bahwa:

- (1) Unsur Pelaksana BPBD Kabupaten/Kota klasifikasi A sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 huruf a, terdiri atas:
 - a. Kepala Pelaksana
 - b. Sekretariat Unsur Pelaksana;
 - c. Bidang Pencegahan dan Kesiapsiagaan;

- d. Bidang Kedaruratan dan Logistik; dan
 - e. Bidang Rehabilitasi dan Rekonstruksi.
- (2) Sekretariat dan Bidang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, huruf c, huruf d, dan huruf e terdiri paling banyak 3 (tiga) Subbagian dan masing-masing Bidang terdiri atas 2 (dua) Seksi.

Pasal 18 menjelaskan tentang BPBD Kabupaten/Kota Klasifikasi B, bahwa:

“Unsur Pelaksana BPBD Kabupaten/Kota klasifikasi B sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 huruf b, terdiri atas:

- a. Kepala Pelaksana;
- b. Sekretariat Unsur Pelaksana;
- c. Seksi Pencegahan dan Kesiapsiagaan;
- d. Seksi Kedaruratan dan Logistik; dan
- e. Seksi Rehabilitasi dan Rekonstruksi.”

Perbedaan klasifikasi A dan B pada BPBD Kabupaten/Kota tidak pada jumlah struktur di bawah Kepala Pelaksana, melainkan pada nomenklatur bidang dan seksi. Pada Klasifikasi A pelaksana teknis adalah Bidang yang dapat terdiri atas 2 seksi, sedangkan Klasifikasi B pelaksana teknis adalah Seksi sehingga tidak ada seksi lagi dibawahnya. Meski demikian, penentuan klasifikasi A dan B BPBD Kabupaten/Kota tidak dijelaskan secara rinci indikator pengukurnya. Oleh karena itu, fleksibilitas penentuan klasifikasi ini didasarkan pada kondisi setiap daerah, kebutuhan, dan kemampuan daerah dalam membiayai sub urusan bencana.

Pada bagian ini, analisis pengukuran klasifikasi BPBD Kabupaten Kendal diinisiasi dengan meninjau beberapa indikator kebencanaan sehingga diperoleh justifikasi ilmiah berbasiskan data tentang penentuan klasifikasi BPBD Kabupaten Kendal. Klasifikasi berdasarkan unsur-unsur kebencanaan dan potensi bencana menurut Undang-Undang Nomor 24 tahun 2007:

1. Faktor-faktor risiko bencana:

a. Geografi

Kabupaten Kendal terletak provinsi Jawa Tengah yang berbatasan langsung dengan Kabupaten Batang di bagian barat, di bagian timur

Kabupaten Kendal berbatasan dengan Kabupaten Semarang, di bagian selatan Kabupaten Kendal berbatasan dengan Kabupaten Semarang dan Kabupaten Wonosobo, di bagian utara Kabupaten Kendal berbatasan dengan Laut Jawa. Selain itu, total jumlah kecamatan di Kabupaten Kendal adalah 20 dengan jumlah 20 kelurahan dan 266 desa, yaitu Kecamatan Boja, Brangsong, Cepiring, Gemuh, Kaliwungu, Kaliwungu Selatan, Kangkung, Kendal, Limbangan, Ngampel, Pageruyung, Patean, Patebon, Pegandon, Plantungan, Ringinarum, Rowosari, Singorojo, Sukorejo dan Weleri. Luas wilayah Kabupaten Kendal adalah 1.002,23 km². Sedangkan untuk luas wilayah masing-masing kecamatan terkait dengan potensi luas bahaya pada setiap bencana. Beberapa bencana dapat dirasakan pada hampir keseluruhan luas wilayah masing-masing kecamatan. Bencana tersebut antara lain benca Banjir, Tanah Longsor, Cuaca ekstrim, Kekeringan, Kebakaran Hutan dan lahan, Gempa Bumi, Epidemi dan Wabah Penyakit, Abrasi dan Gelombang Tinggi, Kegagalan Teknologi dan Banjir Bandang.



Gambar 5. 10 Peta Administratif Kabupaten Kendal

Sumber: Kajian Risiko Bencana Kabupaten Kendal Tahun 2021-2025

b. Topografi

Secara umum kondisi topografi Kabupaten Kendal dari arah selatan menuju ke utara merupakan wilayah lereng dan kaki pegunungan yang berakhir di utara sebagai dataran pantai utara. Di bagian selatan terdapat 2 (dua) gunung yaitu Gunung Prau (bagian barat daya) dan Gunung Ungaran (bagian tenggara). Lereng kedua gunung tersebut membentuk wilayah selatan dari Kabupaten Kendal. Daerah pantai-dataran rendah terletak di sebelah utara dengan memiliki ketinggian antara 0 s/d 10 m dpl (di atas permukaan laut) dan suhu berkisar 270 C. Daerah pegunungan terletak di bagian paling selatan dengan ketinggian sampai dengan 2.579 m dpl. Suhu daerah tersebut berkisar antara 250 C. Sedangkan daerah perbukitan terletak di sebelah tengah Daerah perbukitan sebelah tengah dengan ketinggian antara 30 s/d 700 m dpl.



Gambar 5. 11 Peta Topografi Kabupaten Kendal

Sumber: Kajian Risiko Bencana Kabupaten Kendal Tahun 2021-2025

c. Demografi

Kabupaten Kendal merupakan wilayah memiliki jumlah penduduk yang besar. Jumlah penduduk yang besar dengan luas wilayah 1.002,23 km² menunjukkan kepadatan penduduk Kabupaten Kendal adalah 1.016 jiwa/km². Kepadatan penduduk yang besar memberikan pengaruh untuk kejadian bencana. Pengaruh tersebut disebabkan karena jumlah pertumbuhan penduduk memberikan pengaruh pada padatnya jumlah rumah ataupun bangunan sehingga mengakibatkan kurangnya ketersediaan terhadap lahan. Rumah ataupun bangunan yang berhimpitan berdampak pada kurangnya resapan air tanah. Selain itu taman yang merupakan paru-paru kota sekaligus daerah resapan air menjadi semakin berkurang. Kondisi ini memberikan pengaruh terhadap potensi bahaya banjir.

2. Risiko Bencana

Tabel 5.13 di bawah menunjukkan catatan sejarah kejadian bencana di Kabupaten Kendal. Lingkup bencana serta penamaan bencana disesuaikan dengan kerangka acuan kerja BNPB sehingga bencana konflik sosial tidak termasuk ke dalam 6 lingkup bencana yang perlu dikaji karena bencana tersebut termasuk tugas atau wewenang lembaga lainnya (POLRI) dalam pencegahan dan penanggulangannya. Sementara itu, terdapat pengkajian untuk bencana banjir di Kabupaten Kendal. Dari lingkup kajian bencana keseluruhan, Kabupaten Kendal memiliki 10 bencana yang pernah terjadi. Bencana tersebut adalah banjir, cuaca ekstrim, kebakaran hutan dan lahan, kekeringan, tanah longsor, dan gempa bumi. Semua bencana yang terjadi di Kabupaten Kendal tersebut mengakibatkan dampak korban jiwa serta kerugian dan kerusakan. Penanganan cepat diperlukan untuk penyelenggaraan penanggulangan bencana terkait pengurangan risiko terhadap dampak terjadinya bencana maupun terhadap potensi kejadian setiap bencana.

Tabel 5. 13 Rekapitulasi Kejadian Bencana Kabupaten Kendal

NO	JENIS BENCANA	Tahun						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	BANJIR	1	6	9	30	47	58	68
2	BANJIR BANDANG	0	0	0	0	0	0	0
3	CUACA EKSTRIM	18	1	28	20	15	49	19
4	GELOMBANG EKSTRIM DAN ABRASI	0	0	0	0	0	0	0
5	EPIDEMI DAN WABAH PENYAKIT	0	0	0	0	0	0	0
6	KEKERINGAN	0	0	0	0	3	116	2
7	KEGAGALAN TEKNOLOGI	0	0	0	0	0	0	0
8	TANAH LONGSOR	5	8	12	18	17	17	37
9	GEMPA BUMI	0	0	0	0	0	1	0
10	KARHUTLA	69	30	56	18	17	17	0
Total		93	45	105	86	99	258	126

(Peta Risiko Bencana Terlampir)

Sumber: Kajian Risiko Bencana Kabupaten Kendal Tahun 2021-2025

Bencana Kabupaten Kendal telah menjadi catatan sejarah yang panjang karena Kabupaten Kendal merupakan wilayah dengan geografis dan topografis yang heterogen. Wilayah pegunungan dan lereng di selatan sedangkan laut dan pesisir di utara. Sepanjang jalur selatan ke utara terdapat berbagai daerah aliran sungai yang berpotensi banjir dan banjir bandang. Di sisi pesisir, ancaman gelombang ekstrim dan terutama abrasi (rob) sangat tinggi. Adapun wilayah pegunungan dan hutan di selatan rawan longsor, kebakaran hutan dan lahan, serta kekeringan. Fluktuasi kejadian bencana di Kabupaten Kendal ini harus menjadi pertimbangan utama dalam menentukan klasifikasi BPBD Kabupaten Kendal mengingat risiko yang relatif tinggi.

3. Intensitas bencana berdasarkan kejadian beberapa tahun terakhir

Intensitas bencana di Kabupaten Kendal relatif tinggi karena geografis dan topografis yang heterogen sebagaimana telah di jelaskan di atas. Berikutnya, tinjauan mengenai ekstensitas (luasan) dan tingkat bahaya bencana di Kabupaten Kendal dilakukan untuk menguatkan justifikasi penentuan klasifikasi BPBD Kabupaten Kendal. Berikut ini adalah tabel 5.14 tentang kelas bahaya bencana di Kabupaten Kendal.

Tabel 5. 14 Kelas Bahaya Bencana di Kabupaten Kendal

NO	JENIS BENCANA	BAHAYA	
		LUAS(Ha)	KELAS
1	Banjir	47.724	Tinggi
2	Banjir Bandang	5.180	Tinggi
3	Cuaca ekstrim	56.637	Sedang
4	Gelombang Ekstrim dan Abrasi	673	Tinggi
5	Epidemi dan Wabah Penyakit	8.358	Rendah
6	Kekeringan	99.597	Sedang
7	Kegagalan Teknologi	891	Tinggi
8	Tanah Longsor	29.482	Tinggi
9	Gempa Bumi	99.597	Rendah
10	Kebakaran Hutan Dan Lahan	39.409	Tinggi

Secara umum, Kabupaten Kendal menghadapi bahaya tinggi 60% bencana (6 jenis bencana), 20% bahaya sedang (2 jenis bencana), dan 20% bahaya ringan. Dengan ini, simpulan awal Kabupaten Kendal sangat rawan terhadap bencana. Kabupaten Kendal menghadapi berbagai jenis risiko bencana yang dapat mempengaruhi masyarakat dan lingkungan. Banjir merupakan risiko utama dengan luas dampak mencapai 47.724 Ha dan kelas bahaya tinggi. Musim hujan yang intens sering kali menyebabkan genangan air di berbagai wilayah. Selain itu, banjir bandang juga menjadi ancaman, dengan luas 5.180 Ha dan kelas bahaya sedang, yang dapat terjadi akibat hujan deras mendadak, membawa material tanah dan batu yang merusak infrastruktur.

Cuaca ekstrem, yang mencakup perubahan drastis seperti hujan lebat dan angin kencang, mempengaruhi 56.637 Ha dan memiliki kelas bahaya sedang, berpotensi merusak pertanian dan pemukiman. Gelombang ekstrem dan abrasi, meskipun berisiko rendah dengan luas 29.847 Ha, dapat mengancam daerah pesisir. Risiko epidemi dan wabah penyakit, yang mencakup 8.958 Ha dengan kelas bahaya rendah, dapat meningkat dalam situasi tertentu, meskipun tidak selalu meluas.

Kekeringan juga menjadi perhatian, dengan luas dampak 7.536 Ha dan kelas bahaya tinggi, yang dapat memengaruhi sektor pertanian dan ketersediaan air bersih. Risiko kegagalan teknologi, yang mencakup 891 Ha dengan kelas bahaya tinggi, dapat mempengaruhi layanan publik dan kegiatan ekonomi. Tanah longsor menjadi ancaman signifikan, terutama di wilayah pegunungan, dengan luas 29.482 Ha dan kelas bahaya tinggi, terutama setelah hujan lebat.

Meskipun potensi gempa bumi dan kebakaran hutan serta lahan ada, kedua risiko ini memiliki dampak yang lebih rendah, masing-masing dengan luas 0 Ha. Kesimpulannya, risiko bencana di Kabupaten Kendal bervariasi dari tinggi hingga rendah, dengan banjir dan tanah longsor sebagai ancaman utama. Upaya mitigasi dan kesiapsiagaan sangat diperlukan untuk

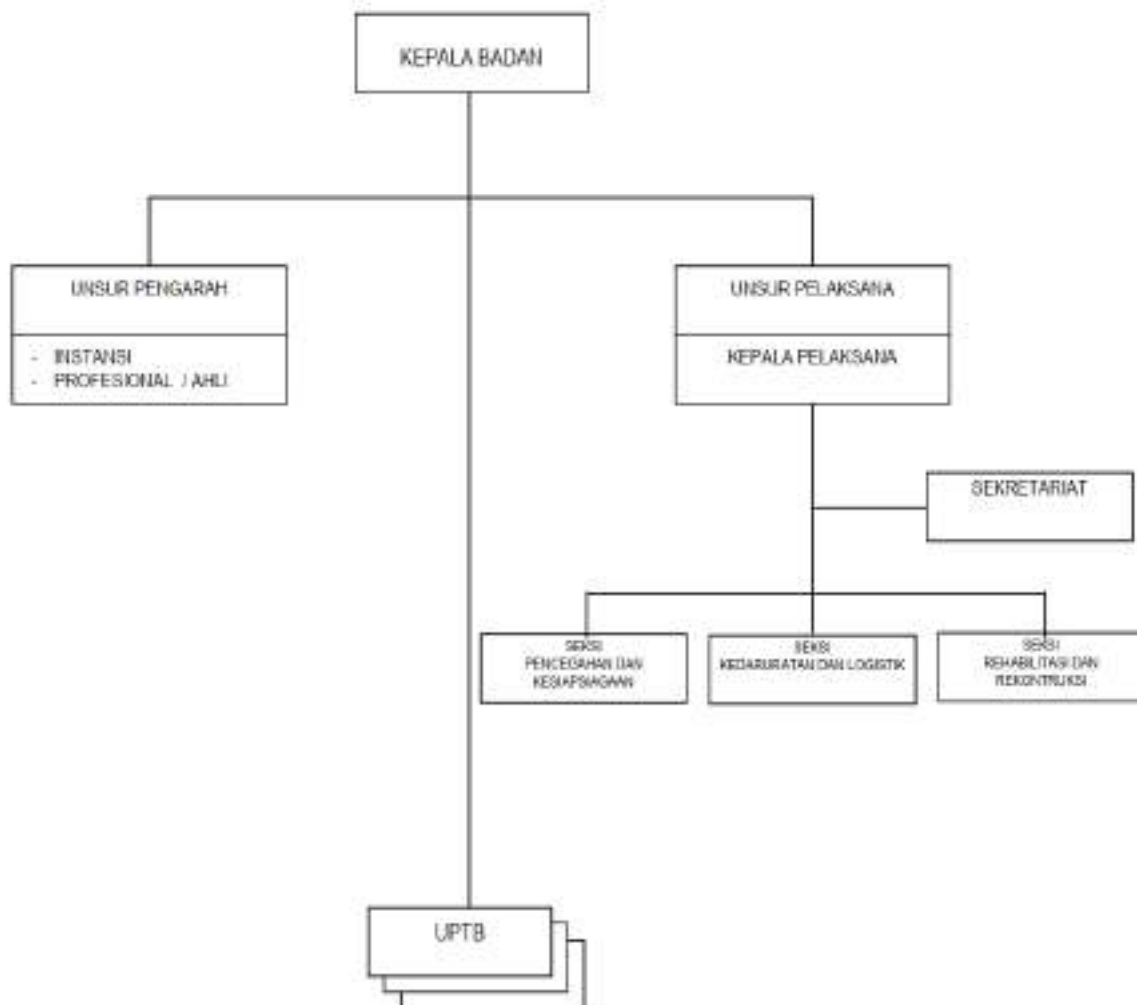
mengurangi dampak dari bencana-bencana ini terhadap masyarakat dan lingkungan.

2) *Struktur Organisasi dan Model Kelembagaan Sesuai Evaluasi*

Kondisi eksisting struktur organisasi BPBD Kabupaten Kendal adalah klasifikasi B dengan 1 sekretariat dan 3 seksi. Hal ini diatur dengan Peraturan Bupati Nomor 46 Tahun 2011 j.o Peraturan Bupati Nomor 108 Tahun 2020 tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi, Uraian Tugas Jabatan Struktural, dan Tata Kerja pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Kendal. Pasal 2 Peraturan Bupati Nomor 46 Tahun 2011 ini menjelaskan bahwa Susunan Organisasi BPBD terdiri dari :

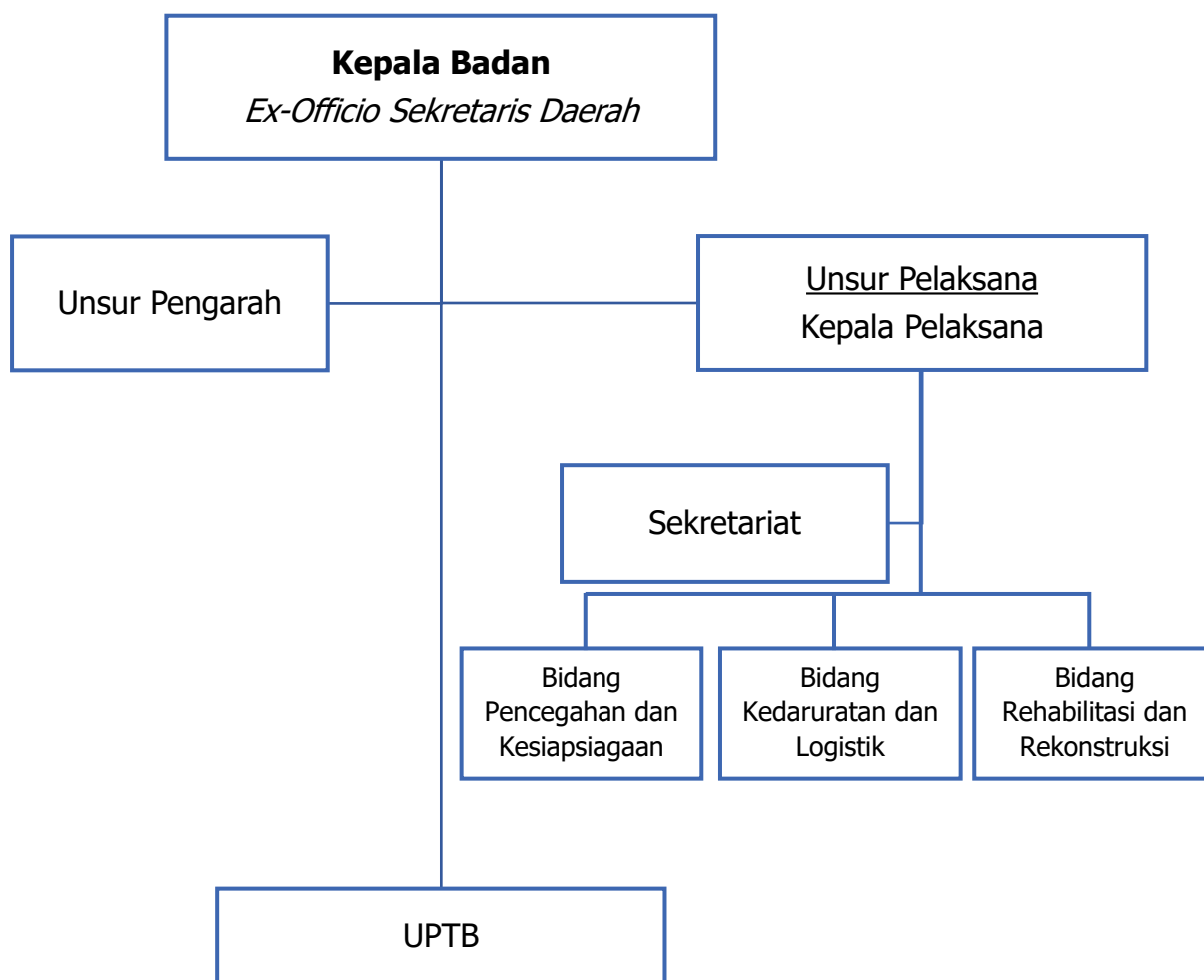
- a. Unsur Pimpinan yaitu Kepala Badan;
- b. Unsur Pengarah;
- c. Unsur Pelaksana, terdiri dari :
 1. Kepala Pelaksana;
 2. Sekretariat;
 3. Seksi Pencegahan dan Kesiapsiagaan;
 4. Seksi Kedaruratan dan Logistik; dan
 5. Seksi Rehabilitasi dan Rekontruksi.
- d. Unit Pelaksana Teknis Badan.

Pasal 3 menjelaskan lebih detail tentang BPBD dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang secara *ex-officio* dijabat oleh Sekretaris Daerah yang mempunyai tugas pokok melaksanakan penanggulangan bencana secara terintegrasi meliputi pra bencana, saat tanggap darurat, dan pasca bencana. Kepemimpinan Sekretaris Daerah sebagai *ex-officio* Kepala BPBD merupakan penegasan tentang urgensi tugas dan fungsi BPBD dalam penanggulangan bencana menimbang Kabupaten Kendal memiliki risiko bencana yang tinggi.



Gambar 5. 12 Struktur Organisasi BPBD Kabupaten Kendal Menurut Peraturan Bupati Nomor 46 Tahun 2011 j.o Peraturan Bupati Nomor 108 Tahun 2020

Klasifikasi B BPBD Kabupaten Kendal menjadi hambatan dalam melakukan tugas dan fungsi penanggulangan bencana. Berdasarkan pada pertimbangan kecenderungan bencana dari tahun-tahun sebelumnya dan bahaya bencana kelas tinggi pada 60% jenis bencana, maka BPBD Kabupaten Kendal direkomendasikan untuk berubah klasifikasi menjadi A. Hal ini berimplikasi pada nomenklatur bagian-bagian struktur di unsur pelaksana dan kewenangan untuk menambah unit kerja. Oleh karena itu, rekomendasi struktur organisasi BPBD Kabupaten Kendal dengan Klasifikasi A adalah sebagai berikut.



Gambar 5. 13 Struktur Organisasi BPBD Klasifikasi A sesuai Permendagri Nomor 46 Tahun 2008

Dari penggambaran diatas, BPBD Kabupaten Kendal dengan Klasifikasi A memiliki Susunan Organisasi terdiri dari :

- a. Unsur Pimpinan yaitu Kepala BPBD *Ex-Officio* Sekretaris Daerah;
- b. Unsur Pengarah;
- c. Unsur Pelaksana, terdiri dari :
 1. Kepala Pelaksana;
 2. Sekretariat;
 3. Bidang Pencegahan dan Kesiapsiagaan;
 4. Bidang Kedaruratan dan Logistik; dan
 5. Bidang Rehabilitasi dan Rekontruksi.
- d. Unit Pelaksana Teknis Badan.

3) Analisis Kinerja dan Masalah

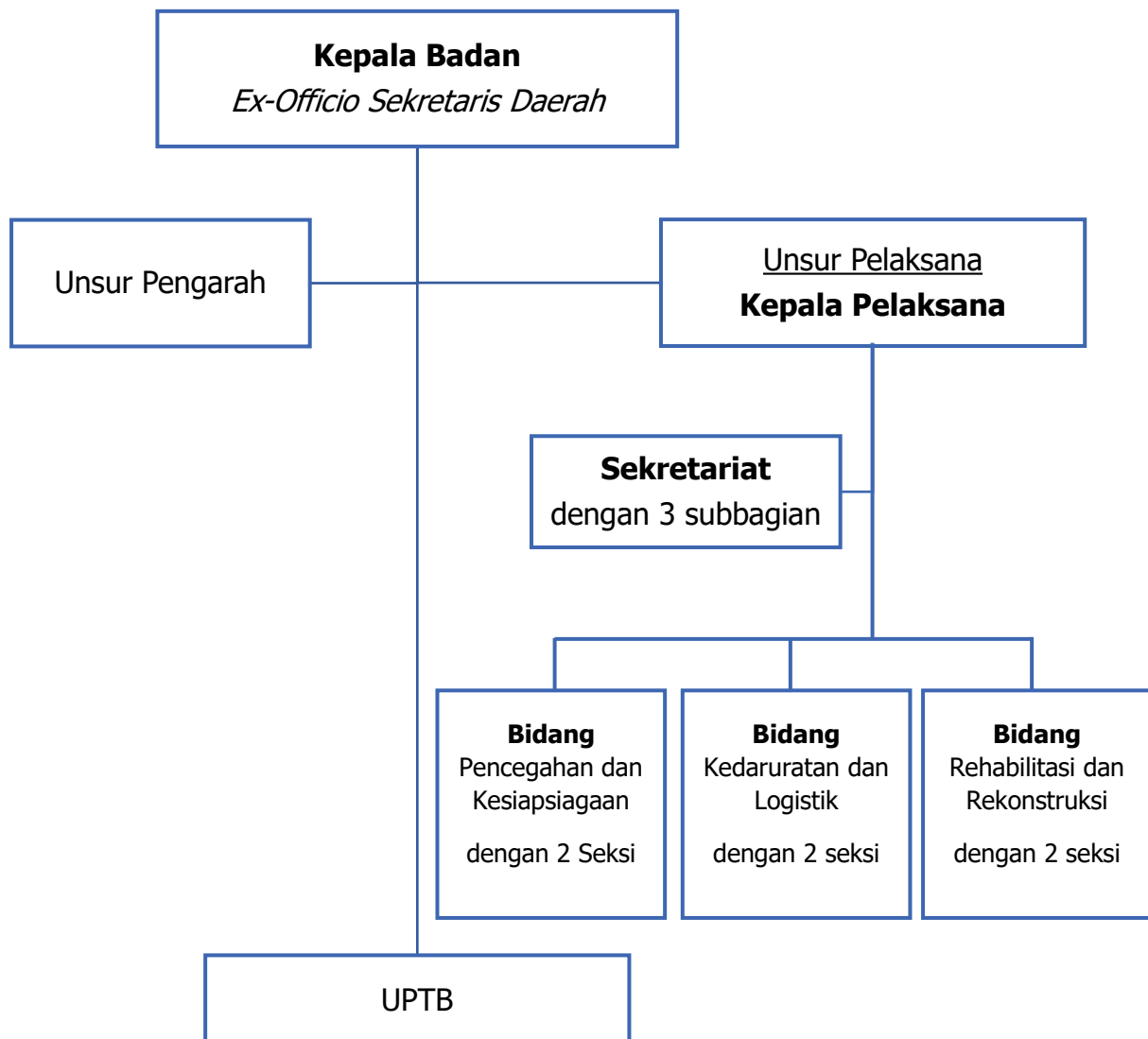
BPBD Kabupaten Kendal memiliki beberapa permasalahan yang menghambat kinerja penanggulangan bencana. Permasalahan ini terutama pada susunan atau struktur organisasi BPBD Kabupaten Kendal karena masih berklasifikasi B, padahal risiko bencana yang di hadapi daerah relatif tinggi.

- a. Regulasi mengenai pedoman nomenklatur, susunan organisasi, dan tata kerja BPBD Kabupaten/Kota belum ada regulasi yang mempayungi. Hal ini termasuk daerah akan melaksanakan peningkatan klasifikasi BPBD di daerah, sehingga upaya peningkatan klasifikasi merupakan kebijakan masing-masing daerah yang berkaitan dengan perumusan Peraturan Daerah.
- b. BPBD Klasifikasi B dipimpin oleh Kepala Pelaksana dengan jabatan struktural eselon III.a. Hal ini berdampak pada BPBD tidak dapat berfungsi sebagai koordinator karena tipologi yang lebih rendah dibandingkan dengan Perangkat Daerah yang dikoordinasikan.
- c. Berkaitan dengan fungsi pra bencana, tanggap darurat, fungsi ini belum bisa maksimal adanya terkendala Permendagri tidak bisa melaksanakan berkaitan dengan pengurangan resiko bencana pada tanggap darurat dan mitigasi bencana. Pada tanggap darurat, BPBD Kabupaten Kendal hanya pada asesmen tidak sampai pada kecepatan tanggap darurat.
- d. Fungsi komando, koordinasi, tata kerja karena kita pada Level B karena lebih rendah dari kepala dinas yang dikoordinasikan.

4) Rekomendasi dan Alternatif Struktur Organisasi dan Tata Kerja

- a. Menaikkan klasifikasi BPBD Kabupaten Kendal menjadi A.
- b. Menyesuaikan jabatan struktural pada unsur pelaksana sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 46 Tahun 2008.
 - i. Kepala Pelaksana dengan Jabatan Struktural Eselon II.b
 - ii. Kepala Sekretariat dan Kepala Bidang dengan Jabatan Struktural Eselon III.b
- c. Implikasi dengan pengaturan kelembagaan melalui Peraturan Bupati untuk mengubah Peraturan Bupati Nomor 108 Tahun 2020

- d. Kenaikan klasifikasi A BPBD Kabupaten Kendal akan meningkatkan kinerja penanggulangan bencana di daerah. Ini karena Jabatan Struktural Eselon Kepala Pelaksana sudah setara dengan Dinas/Badan lain yang dikoordinasikan di daerah.
- e. Bentuk struktur organisasi BPBD Kabupaten Kendal dengan Klasifikasi A digambarkan dengan badan berikut.



Gambar 5. 14 Rekomendasi Struktur Organisasi BPBD Kabupaten Kendal Klasifikasi A

5.2.4 Kecamatan Kangkung

1) Analisis Tipologi Berdasarkan PP 18 Tahun 2016 dan PP 72 Tahun 2019

Evaluasi dan penataan struktur organisasi serta tata kerja Kecamatan Kangkung Kabupaten Kendal sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 sangat penting untuk memastikan bahwa penyelenggaraan pemerintahan berjalan dengan efektif dan efisien. Evaluasi struktur organisasi memungkinkan identifikasi area yang perlu diperbaiki dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan penataan yang tepat, alur birokrasi dapat disederhanakan, sehingga meningkatkan kecepatan dan kualitas layanan publik. Penataan yang sesuai dengan PP No. 18 Tahun 2016 memberikan landasan hukum yang jelas mengenai tugas dan tanggung jawab setiap unit di Kecamatan Kangkung. Hal ini meningkatkan akuntabilitas pejabat publik dan mengurangi risiko tumpang tindih fungsi.

Evaluasi memungkinkan penempatan pegawai berdasarkan kompetensi dan kebutuhan. Dengan demikian, setiap individu dapat berkontribusi secara maksimal sesuai dengan kapasitas dan keahlian yang dimiliki. Penataan yang baik memfasilitasi koordinasi antar bagian dan dengan instansi lain. Dalam menjalankan program pembangunan dan pelayanan publik, kerjasama antar unit sangat penting untuk mencapai tujuan secara efektif. Dalam era dinamika kebijakan dan perkembangan masyarakat yang cepat, evaluasi struktur organisasi membantu Kecamatan Kangkung untuk beradaptasi dengan perubahan. Penataan yang fleksibel memungkinkan respons yang cepat terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Dengan struktur yang jelas, pengelolaan anggaran dapat dilakukan dengan lebih baik. Alokasi sumber daya dapat diarahkan pada program-program prioritas yang memberikan dampak maksimal bagi masyarakat.

Melalui evaluasi dan penataan, kinerja keseluruhan Kecamatan Kangkung dapat ditingkatkan. Sistem yang lebih efisien memungkinkan pengukuran kinerja yang lebih baik, serta identifikasi area yang memerlukan perbaikan. Dengan demikian, evaluasi dan penataan struktur organisasi dan tata kerja Kecamatan Kangkung Kabupaten Kendal sesuai dengan PP Nomor 18 Tahun 2016 adalah langkah strategis untuk mewujudkan pemerintahan yang lebih responsif, transparan, dan akuntabel, serta untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di daerah tersebut.

Tabel 5. 15 Perhitungan Tipologi Faktor Umum Pemerintah Kabupaten Kendal

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
1	Jumlah penduduk (jiwa) a. ≤ 100.000 b. $100.001 - 200.000$ c. $200.001 - 500.000$ d. $500.001 - 1.000.000$ e. $> 1.000.000$	1.084.154 jiwa (Disdukcapil)	1.000	10	100
2	Luas wilayah (Km ²) a. ≤ 150 b. $151 - 300$ c. $301 - 450$ d. $451 - 600$ e. > 600	1.005,86 km ²	1.000	5	50
3	Jumlah APBD (Rp) a. $\leq 250.000.000.000$ b. $250.000.000.001 - 500.000.000.000$ c. $500.000.000.001 - 750.000.000.000$ d. $750.000.000.001 - 1.000.000.000.000$ e. $> 1.000.000.000.000$	2.505.850.000.000 (Data DJPK)	1.000	5	50
Total Skor					200

Tabel 5. 16 Perhitungan Tipologi Variabel Teknis Kecamatan Kangkung

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
1	Luas wilayah kecamatan (Km ²) a. ≤ 5 b. $6 - 10$ c. $11 - 50$ d. $51 - 100$ e. > 100	38,98 km ²	600	20	120
2	Jumlah kelurahan/desa atau nama lain a. ≤ 5 b. $6 - 10$ c. $11 - 15$ d. $16 - 20$ e. > 20	15 desa	600	35	150

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
3	Jumlah penduduk kecamatan a. ≤ 2.500 b. 2.501 – 5.000 c. 5.001 – 10.000 d. 10.001 – 15.000 e. > 15.000	51.812 jiwa	1.000	25	250
Total Skor					520

Tabel 5. 17 Rekapitulasi Tipologi Faktor Umum dan Variabel Teknis Kecamatan Kangkung Kabupaten Kendal

NO.	FAKTOR/VARIABEL	SKOR	SKOR URUSAN (Faktor Umum + Variabel Teknis)	TIPE
1	2	3	4	5
1	Faktor Umum Kabupaten Kendal	200		
2	Variabel Teknis Kecamatan	520	720	A

Menurut perhitungan faktor umum dan variabel teknis, Kecamatan Kangkung memiliki Tipologi A. Hal ini didasarkan pada Variabel Teknis poin H Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, bahwa indikator variabel teknis kecamatan terdiri dari luas wilayah, jumlah kelurahan/desa, dan jumlah penduduk kecamatan. Hasil perhitungan rekapitulasi (faktor umum + variabel teknis) sebagaimana tabel di atas menunjukkan perolehan skor total 720 (lebih dari 600 skor variabel) sehingga bertipologi A. Pasal 53 Ayat (4) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 mengklasifikasikan tipologi kecamatan ditetapkan berdasarkan hasil perhitungan nilai variabel sebagai berikut:

- kecamatan tipe A apabila hasil perhitungan nilai variabel lebih dari 600 (enam ratus); dan
- kecamatan tipe B apabila hasil perhitungan nilai variabel kurang dari atau sama dengan 600 (enam ratus).

Hal ini berimplikasi pada susunan organisasi sesuai Pasal 91 bahwa:

- (1) Kecamatan tipe A terdiri atas 1 (satu) sekretariat dan paling banyak 5 (lima) seksi.

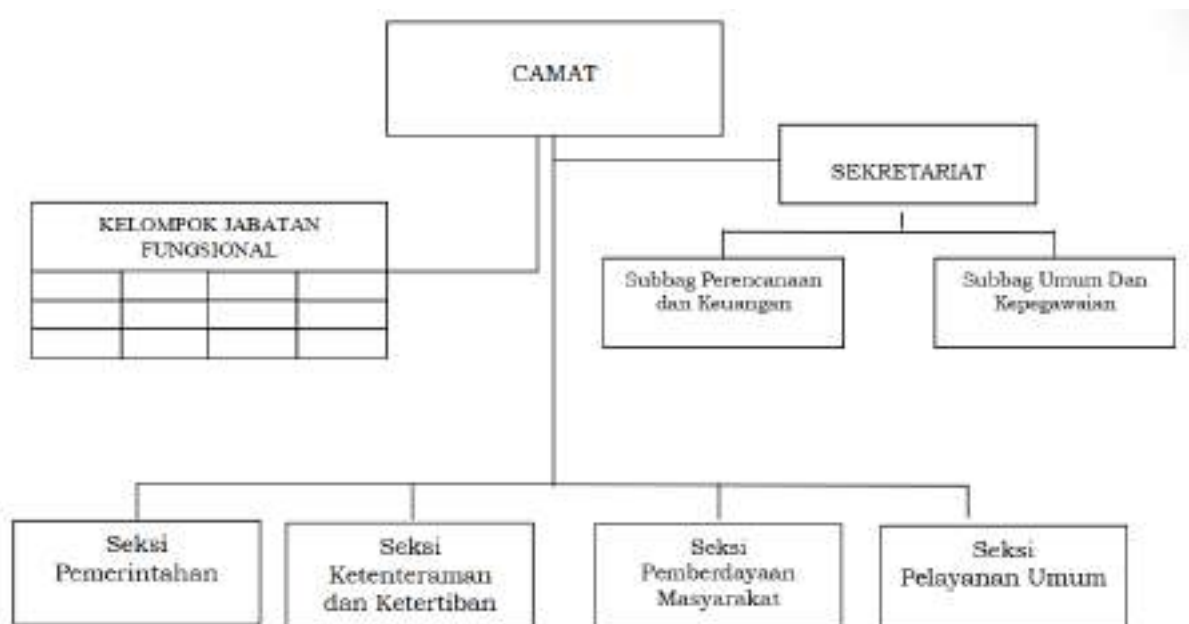
- (2) Sekretariat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling banyak terdiri atas 2 (dua) subbagian.

dan Pasal 92, bahwa:

- (1) Kecamatan tipe B terdiri atas 1 (satu) sekretariat dan paling banyak 4 (empat) seksi.
- (2) Sekretariat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling banyak terdiri atas 2 (dua) subbagian

2) Struktur Organisasi dan Model Kelembagaan Sesuai Evaluasi

Kondisi eksisting menunjukkan penataan susunan organisasi di Kecamatan Kangkung yang sudah sesuai dengan tipologi A. Susunan organisasi ini tertuang dalam Peraturan Bupati Nomor 77 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Pada Kecamatan dan Kelurahan Kabupaten Kendal j.o Peraturan Bupati Nomor 25 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Kendal Nomor 77 Tahun 2016.



Gambar 5. 15 Eksisting Struktur Organisasi Kecamatan Kangkung

Pasal 5 Peraturan Bupati Nomor 77 Tahun 2016 menyebutkan bahwa Susunan Organisasi Pemerintah Kecamatan terdiri dari :

- a. Camat;
- b. Sekretaris Kecamatan, yang membawahkan :
 - 1. Subbagian Perencanaan dan Keuangan; dan
 - 2. Subbagian Umum dan Kepegawaian;
- c. Seksi Pemerintahan;
- d. Seksi Ketentraman dan Ketertiban;
- e. Seksi Pemberdayaan Masyarakat;
- f. Seksi Pelayanan Umum; dan
- g. Kelompok Jabatan Fungsional.

Oleh karena itu, struktur organisasi ini sudah relevan dengan regulasi yang ada sehingga tidak diperlukan penataan ulang.

3) Analisis Kinerja dan Masalah

Dalam konteks kelembagaan, permasalahan utama Kecamatan Kangkung adalah pada pembagian tugas dan fungsi yang tidak merata pada 4 seksi yang ada. Hal ini terutama terjadi pada seksi pemberdayaan masyarakat dengan tugas dan fungsi yang sangat banyak jika dibandingkan dengan seksi pemerintahan, seksi ketentraman dan ketertiban, serta seksi pelayanan umum. Tugas dan fungsi seksi pemberdayaan masyarakat menurut Pasal 12 Peraturan Bupati Nomor 77 Tahun 2016 antara lain:

- a. menyusun rencana dan program kegiatan Seksi Pemberdayaan Masyarakat berdasarkan peraturan perundang-undangan dan hasil evaluasi kegiatan tahun sebelumnya sebagai pedoman pelaksanaan tugas;
- b. menjabarkan perintah pimpinan melalui pengkajian permasalahan dan peraturan perundang-undangan agar pelaksanaan tugas berjalan efektif dan efisien;
- c. membagi tugas bawahan sesuai dengan jabatan dan kompetensinya serta memberikan arahan baik secara lisan maupun tertulis guna kelancaran pelaksanaan tugas;

- d. melaksanakan koordinasi dan konsultasi dengan instansi terkait baik vertikal maupun horizontal untuk mendapatkan informasi, masukan, serta dalam rangka sinkronisasi dan harmonisasi pelaksanaan tugas;
- e. menelaah dan mengkaji peraturan perundang-undangan sesuai lingkup tugasnya sebagai bahan atau pedoman untuk melaksanakan kegiatan;
- f. menyiapkan konsep surat keputusan, perintah, petunjuk teknis/pelaksanaan, surat edaran dan naskah dinas lainnya yang berkaitan dengan tugas camat di bidang, pemberdayaan masyarakat, perekonomian, pembangunan desa/kelurahan, sosial, peningkatan sarana prasarana fasilitas umum serta lingkungan hidup; menyiapkan bahan dan memfasilitasi kegiatan pemberdayaan masyarakat, perekonomian, pembangunan, sosial, dan lingkungan hidup tingkat kecamatan;
- g. menyiapkan bahan dan memfasilitasi kegiatan pemberdayaan masyarakat, perekonomian, pembangunan, sosial, dan lingkungan hidup tingkat kecamatan;
- h. menyiapkan rencana pelaksanaan pembangunan infrastruktur di wilayah kecamatan melalui koordinasi dengan Organisasi Perangkat Daerah, instansi terkait, dan pihak lainnya;
- i. melaksanakan pemeliharaan infrastruktur, sarana prasarana serta fasilitas pelayanan umum di wilayah kecamatan melalui koordinasi dengan Organisasi Perangkat Daerah, instansi terkait, dan pihak lainnya;
- j. menyiapkan bahan pembinaan dan pendampingan terhadap pemerintah desa dalam penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa/RPJMDesa, dan Rencana Kerja Pemerintah Desa/RKPDesa;
- k. menyiapkan bahan koordinasi dan monitoring Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa (Musrenbangdes) serta menghimpun usulan prioritas pembangunan hasil Musrenbangdes;
- l. menyiapkan bahan pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Kecamatan (Musrenbangcam) dan merumuskan usulan prioritas pembangunan hasil Musrenbangcam sebagai bahan usulan pembangunan kecamatan dalam Musyawarah Perencanaan Pembangunan Kabupaten (Musrenbangkab);

- m. menyiapkan bahan dan melaksanakan pembinaan/pendampingan terhadap pemerintah desa dalam rangka perencanaan pembangunan desa dan penyusunan profil desa sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
- n. menyiapkan bahan dan melaksanakan pembinaan/bimbingan kepada Lembaga Kemasyarakatan Desa/Kelurahan yang bergerak di bidang perekonomian, pembangunan, lingkungan hidup, dan sosial dalam rangka peningkatan pemberdayaan masyarakat;
- o. melaksanakan koordinasi dan pemantauan terhadap Desa Siaga di wilayah kecamatan serta pembinaan Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa (KPMD);
- p. memfasilitasi pelaksanaan kegiatan promosi pembangunan dan potensi desa di wilayah kecamatan;
- q. mengoordinasikan dan memfasilitasi kegiatan bulan dana Palang Merah Indonesia (PMI), pendistribusian zakat, bantuan bagi korban bencana, kegiatan pengabdian masyarakat yang dilaksanakan perguruan tinggi/organisasi kemasyarakatan, serta kegiatan sosial lainnya di wilayah kecamatan;
- r. memfasilitasi pelayanan dan bantuan bagi lembaga/organisasi kepemudaan, olah raga, pemberdayaan perempuan, pendidikan, kebudayaan, keagamaan, pariwisata, lingkungan hidup, keluarga berencana, kesehatan, sosial di wilayah kecamatan;
- s. memfasilitasi dan memantau program penanggulangan kemiskinan di wilayah kecamatan sesuai peraturan perundang-undangan;
- t. memantau, mengevaluasi, dan menyusun laporan pelaksanaan kegiatan perekonomian, pembangunan, sosial, lingkungan hidup, dan pemberdayaan masyarakat di wilayah kecamatan;
- u. menyiapkan bahan dan menyusun konsep Standar Operasional Prosedur (SOP) kegiatan Seksi Pemberdayaan Masyarakat untuk peningkatan kualitas pelayanan publik;
- v. melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kegiatan Seksi Pemberdayaan Masyarakat dengan cara mengukur pencapaian program kerja yang telah disusun untuk bahan laporan dan kebijakan tindak lanjut;

- w. mengevaluasi dan menilai prestasi kerja bawahan berdasarkan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja sesuai ketentuan dalam rangka peningkatan karir, pemberian penghargaan dan sanksi;
- x. menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kepada pimpinan sebagai wujud akuntabilitas dan transparansi pelaksanaan kegiatan;
- y. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada pimpinan baik lisan maupun tertulis berdasarkan kajian agar kegiatan berjalan lancar serta untuk menghindari penyimpangan; dan
- z. melaksanakan tugas kedinasan lain dari pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsi unit kerjanya.

Secara keseluruhan tugas dan fungsi Seksi Pemberdayaan ada 26 tugas dan fungsi, sedangkan Seksi lainnya hanya 18 sampai dengan 21 tugas dan fungsi. Seksi Pemberdayaan juga memiliki beban kerja yang lebih berat dari yang lain, terutama pada tugas dan fungsi:

- a. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa
- b. Rencana Kerja Desa/Kelurahan
- c. Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa/Kelurahan dan Kecamatan
- d. Program Pengentasan Kemiskinan
- e. Program sosial
- f. Program Pemberdayaan Masyarakat
- g. Tugas dan fungsi lainnya

4) *Rekomendasi dan Alternatif Struktur Organisasi dan Tata Kerja*

- a. Mempertahankan susunan organisasi yang sudah sesuai dengan tipologi yaitu A dengan 1 sekretariat dan 4 seksi.
- b. Redistribusi sebagian tugas dan fungsi Seksi Pemberdayaan masyarakat ke Seksi Pemerintahan, Seksi Ketentraman dan Ketertiban, serta Seksi Pelayanan Umum.
- c. Redistribusi ini harus mempertimbangkan relevansi tugas dan fungsi dengan nomenklatur seksi.

5.2.5 Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan

1) Analisis Tipologi Berdasarkan PP 18 Tahun 2016 j.o PP 72 Tahun 2019 dan Permendagri Nomor 5 Tahun 2017

Evaluasi dan penataan kelembagaan, struktur organisasi, serta tata kerja Urusan Kepegawaian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Kendal sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 dan Peraturan Dalam Negeri Nomor 5 Tahun 2017 sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia di pemerintahan. Penataan yang baik memungkinkan pengelolaan kepegawaian yang lebih efisien, sehingga pelayanan publik dapat dilakukan dengan lebih cepat dan berkualitas. Hal ini penting untuk memenuhi ekspektasi masyarakat terhadap kinerja pemerintah. Evaluasi kelembagaan berdasarkan regulasi memberikan kepastian hukum mengenai tugas dan tanggung jawab setiap unit. Dengan struktur yang jelas, akuntabilitas dalam pengelolaan kepegawaian dapat ditingkatkan, mengurangi potensi penyalahgunaan wewenang.

Proses evaluasi memungkinkan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, setiap ASN dapat berkontribusi maksimal sesuai dengan keahlian yang dimiliki, meningkatkan efektivitas kerja. Penataan struktur organisasi yang jelas memfasilitasi koordinasi antar bagian dalam pengelolaan kepegawaian dan pendidikan. Hal ini penting untuk memastikan program pelatihan dan pengembangan ASN dilaksanakan secara sinergis. Dengan tata kerja yang terencana, program pendidikan dan pelatihan untuk ASN dapat dilaksanakan dengan efektif. Ini akan membantu meningkatkan kompetensi dan kapasitas pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Evaluasi kelembagaan yang berkelanjutan memungkinkan Urusan Kepegawaian untuk beradaptasi dengan perubahan kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Struktur yang fleksibel memudahkan respons terhadap dinamika yang terjadi. Dengan struktur organisasi yang jelas, pengelolaan anggaran untuk pendidikan dan pelatihan ASN dapat dilakukan dengan lebih tepat sasaran. Alokasi sumber daya dapat diarahkan pada program-program prioritas yang mendukung peningkatan kinerja ASN. Penataan kelembagaan yang baik mendukung transparansi dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan kepegawaian. Ini akan meningkatkan kepercayaan

masyarakat dan mendorong partisipasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dengan demikian, evaluasi dan penataan kelembagaan, struktur organisasi, dan tata kerja Urusan Kepegawaian dan Pendidikan dan Pelatihan ASN di Kabupaten Kendal sesuai dengan PP No. 18 Tahun 2016 dan Permendagri No. 5 Tahun 2017 adalah langkah strategis untuk menciptakan sistem pemerintahan yang lebih responsif, transparan, dan akuntabel, serta mendukung pengembangan ASN yang berkualitas di daerah.

Gambar 5. 16 Perhitungan Tipologi **Faktor Umum Pemerintah Kabupaten Kendal**

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
1	Jumlah penduduk (jiwa) a. ≤ 100.000 b. 100.001 – 200.000 c. 200.001 – 500.000 d. 500.001 – 1.000.000 e. $> 1.000.000$	1.084.154 jiwa (Disdukcapil)	1.000	10	100
2	Luas wilayah (Km ²) a. ≤ 150 b. 151 – 300 c. 301 – 450 d. 451 – 600 e. > 600	1.005,86 km ²	1.000	5	50
3	Jumlah APBD (Rp) a. $\leq 250.000.000.000$ b. 250.000.000.001 - 500.000.000.000 c. 500.000.000.001 - 750.000.000.000 d. 750.000.000.001 – 1.000.000.000.000 e. $>1.000.000.000.000$	2.505.850.000.000 (Data DJPK)	1.000	5	50
Total Skor					200

Gambar 5. 17 Perhitungan Tipologi Variabel Teknis Urusan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
1	Jumlah jabatan pimpinan tinggi pada instansi pemerintah kabupaten/kota a. ≤ 30 b. 31 – 34 c. 35 – 39 d. 40 – 42 e. > 42	31 (Data SIMPEG per 7 Oktober 2024)	400	10	40
2	Jumlah jabatan administrasi pada instansi pemerintah kabupaten/kota a. ≤ 1.000 b. 1.001 – 2.000 c. 2.001 – 3.000 d. 3.001 – 4.000 e. > 4.000	598 (Data SIMPEG per 7 Oktober 2024)	200	40	80
3	Jumlah pemangku jabatan fungsional pada instansi pemerintah kabupaten/kota a. ≤ 1.000 b. 1.001 – 4.000 c. 4.001 – 6.000 d. 6.001 – 8.000 e. > 8.000	4513 (Data SIMPEG per 7 Oktober 2024)	600	30	180
Total Skor					300

Gambar 5. 18 Rekapitulasi Tipologi Faktor Umum dan Variabel Teknis Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kendal

NO.	FAKTOR/VARIABEL	SKOR	SKOR URUSAN (Faktor Umum + Variabel Teknis)	TIPE
1	2	3	4	5
1	Faktor Umum Kabupaten Kendal	200		
2	Variabel Teknis Urusan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan	300	500	C

Hasil perhitungan tipologi Urusan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Kendal memperoleh skor total 500 sehingga bertipe C. Hal ini sejalan dengan Pasal 53 Ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016, bahwa:

Tipologi dinas dan badan ditetapkan berdasarkan hasil perhitungan nilai variabel sebagai berikut:

- a. dinas dan badan tipe A apabila hasil perhitungan nilai variabel lebih dari 800 (delapan ratus);
- b. dinas dan badan tipe B apabila hasil perhitungan nilai variabel lebih dari 600 (enam ratus) sampai dengan 800 (delapan ratus); dan
- c. dinas dan badan tipe C apabila hasil perhitungan nilai variabel lebih dari 400 (empat ratus) sampai dengan 600 (enam ratus).

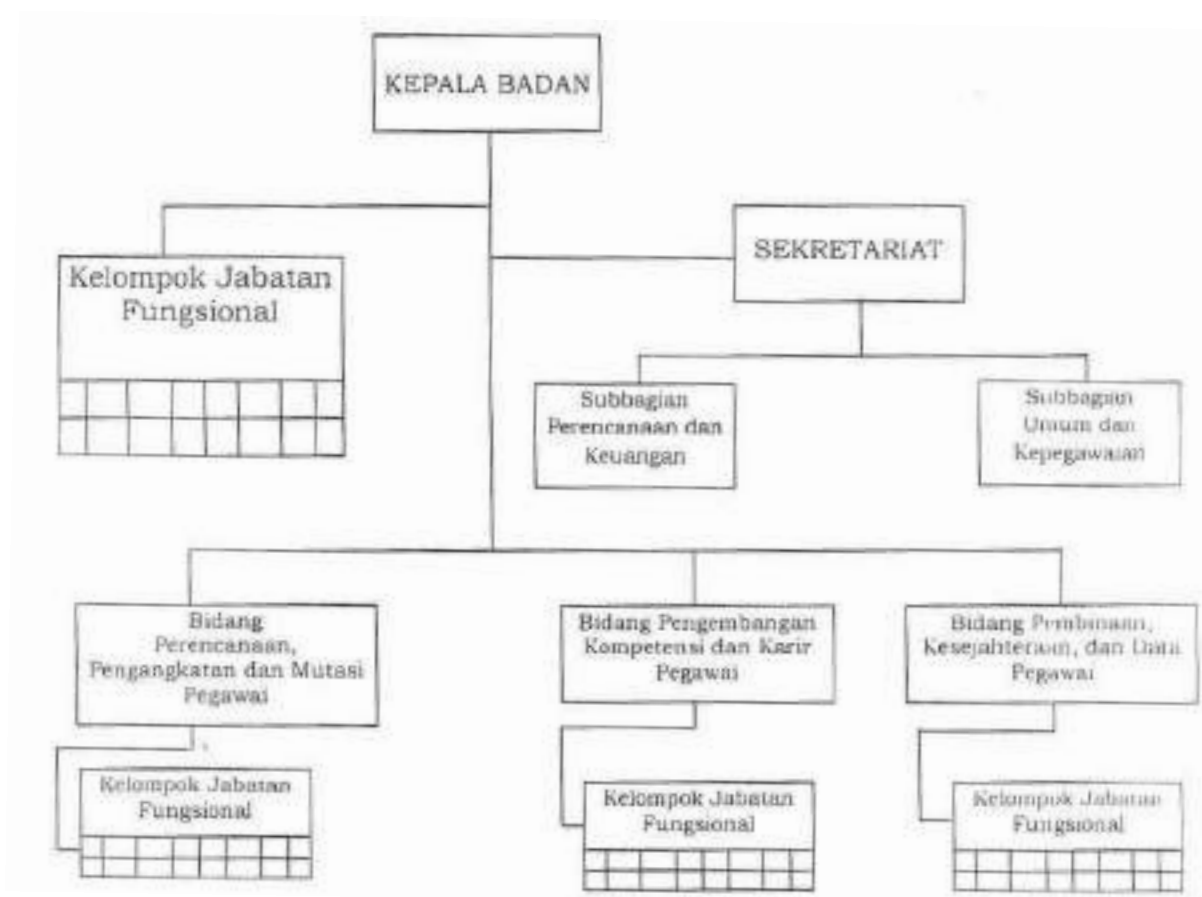
Skor 500 pada Urusan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan berakibat pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Kendal dengan tipologi C. Tipe C pada BKPP ini mengalami penurunan dari evaluasi kelembagaan sebelumnya tahun 2021 lalu. Peraturan Daerah Nomor 21 Tahun 2021 menetapkan BKPP Kabupaten Kendal sebagai badan daerah dengan tipe B sehingga terdiri dari 1 sekretariat dan 3 bidang. Jika tipologi turun ke C, maka jumlah bidang akan berkurang dari 3 menjadi 2. Oleh karena itu, konsekuensi tipologi ini BKPP Kabupaten Kendal akan terdiri dari 1 Sekretariat dan 2 Bidang.

2) Struktur Organisasi dan Model Kelembagaan Sesuai Evaluasi

BKPP mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan yang menjadi kewenangan Daerah. Untuk melaksanakan tugasnya, menurut Pasal 5 Peraturan Bupati Nomor 69 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kendal, BKPP Kabupaten Kendal memiliki susunan organisasi terdiri atas:

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretariat;
- c. Bidang Perencanaan, Pengangkatan, dan Mutasi Pegawai
- d. Bidang Pengembangan Kompetensi dan Karir;

- e. Bidang Pembinaan, Kesejahteraan, dan Data Pegawai; dan
- f. Kelompok Jabatan Fungsional



Gambar 5. 19 Kondisi Eksisting Struktur Organisasi Eksisting BKPP Kabupaten Kendal

BKPP Kabupaten Kendal belum melakukan penyesuaian dengan nomenklatur Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pedoman Nomenklatur Perangkat Daerah Provinsi Dan Daerah Kabupaten/Kota Yang Melaksanakan Fungsi Penunjang Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan. Badan yang menangani Urusan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan berubah nomenklatur menjadi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Dengan struktur sebagai berikut:



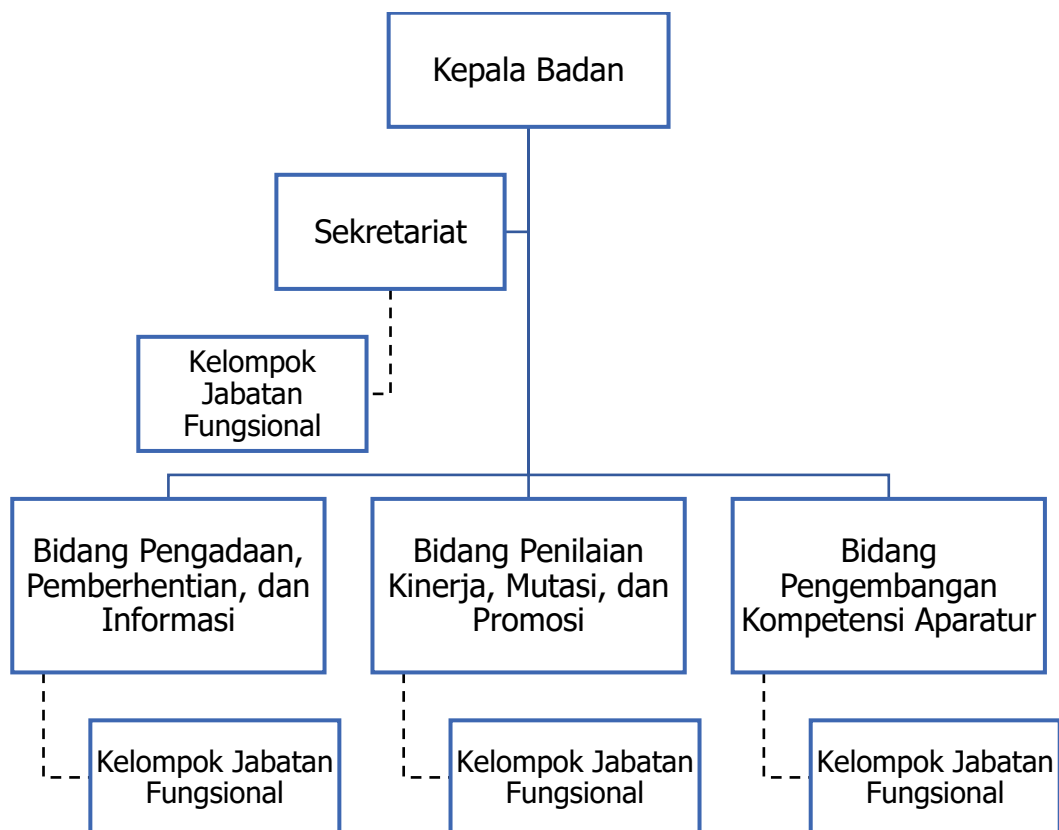
Gambar 5. 20 Struktur Organisasi BKPSDM menurut Permendagri Nomor 5 Tahun 2017

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No 5 tahun 2017 Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia dijelaskan dalam satu tipe saja yaitu tipe A dengan struktur sebagai berikut:

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretariat;
- c. Kelompok Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi
 - i. Subbidang Pengadaan dan Pemberhentian
 - ii. Subbidang Data dan Informasi
 - iii. Subbidang Fasilitasi Profesi ASN
- d. Kelompok Bidang Mutasi dan Promosi

- i. Subbidang Mutasi
 - ii. Subbidang Kepangkatan
 - iii. Subbidang Pengembangan Karier dan Promosi
- e. Kelompok Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur
 - i. Subbidang Diklat Penjenjangan dan Sertifikasi
 - ii. Subbidang Diklat Teknis Fungsional
 - iii. Subbidang Pengembangan Kompetensi
- f. Kelompok Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan
 - i. Subbidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur I
 - ii. Subbidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur II
 - iii. Subbidang Disiplin dan Penghargaan

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 5 Tahun 2017 tidak memberikan alternatif atau rincian BKPSDM dengan tipe B atau C. Oleh karena itu, BKPSDM Tipe B dan C dapat leluasa menentukan penggabungan bidang sesuai dengan kebutuhan di daerah.



Gambar 5. 21 Struktur Organisasi **BKPSDM Tipe B** Sesuai Permendagri Nomor 5 Tahun 2017

3) *Analisis Kinerja dan Masalah*

Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Kendal telah memiliki kinerja yang baik beberapa tahun terakhir. Capaian indikator kinerja relatif stabil untuk memenuhi tugas dan fungsi Urusan Pemerintahan yaitu kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan ASN untuk mengoptimalkan birokrasi dan pelayanan publik.

Tabel 5. 18 Capaian Indikator Kinerja BKPP Kabupaten Kendal Tahun 2022

No	Tujuan / Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Persentase capaian %	Kategori	Sumber Data
A	Meningkatkan kualitas dan profesionalisme ASN	Indeks Profesionalitas ASN	76,29	53,69	70,37	Sedang	Badan Kepegawaian Negara
1	Meningkatnya kualifikasi, kinerja dan tingkat kedapinan ASN	Jumlah Nilai Dimensi Disiplin, Dimensi Kualifikasi dan Dimensi Kinerja	42,67	41,05	96,20	Sangat Tinggi	Badan Kepegawaian Negara
		Nilai SAKIP PD	74	73,35	99,12	Sangat Tinggi	Inspektorat Daerah
2	Meningkatnya kompetensi ASN	Dimensi Kompetensi	33,62	12,63	37,57	Sangat Rendah	Badan Kepegawaian Negara

Pada tabel diatas dapat diketahui pencapaian target dari Tujuan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kendal adalah sedang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja BKPP Kabupaten Kendal Tahun 2022 adalah sedang.

Di samping kinerja capaian indikator kinerja dengan predikat sedang, beberapa permasalahan barangkali menjadi hambatan kinerja BKPP dalam melaksanakan fungsi urusan kepegawaian pendidikan dan pelatihan. BKPP Kabupaten Kendal menghadapi permasalahan terkait keterbatasan sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Meskipun telah ada berbagai kebijakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan, masih ditemukan kendala dalam pengelolaan data kepegawaian yang belum sepenuhnya terintegrasi secara digital. Hal ini menyebabkan proses

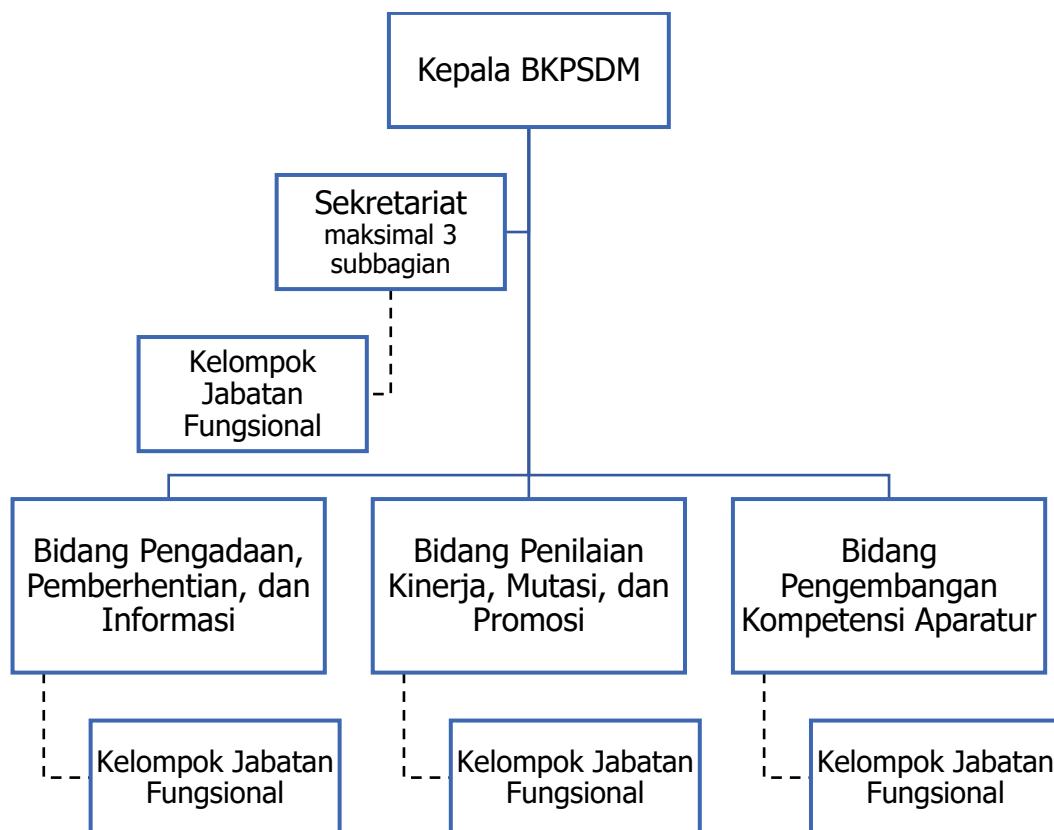
administrasi, seperti pengangkatan, promosi, dan pengembangan karier ASN, seringkali lambat dan tidak optimal. Selain itu, kebutuhan akan peningkatan kompetensi ASN melalui program pendidikan dan pelatihan masih belum merata, mengakibatkan disparitas kemampuan di antara pegawai yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan publik. BKPP juga perlu lebih responsif dalam menyesuaikan program-program pengembangan SDM dengan kebutuhan daerah serta perkembangan kebijakan pemerintah pusat.

Pasca diterbitkannya Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 5 Tahun 2017, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Kendal menghadapi sejumlah tantangan dalam penyesuaian struktur dan fungsi organisasi. Peraturan ini mengatur standar nomenklatur perangkat daerah dan mempertegas fungsi kepegawaian, pendidikan, serta pelatihan dalam rangka meningkatkan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Salah satu permasalahan yang muncul adalah proses restrukturisasi organisasi yang memerlukan waktu dan koordinasi antar-unit kerja, sehingga terkadang menghambat kelancaran tugas-tugas administrasi kepegawaian dan pelayanan publik. Selain itu, diperlukan integrasi yang baik antara BKPP dengan OPD lainnya untuk memastikan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ASN berjalan sesuai kebutuhan daerah dan mengikuti pedoman baru yang ditetapkan.

Permasalahan lainnya adalah terkait sumber daya manusia (SDM) di BKPP, yang masih menghadapi tantangan dalam adaptasi terhadap perubahan regulasi. Peningkatan kompetensi staf BKPP menjadi penting agar dapat mengelola proses kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan sesuai dengan standar yang baru. Peraturan ini juga menuntut adanya peningkatan efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelolaan ASN, yang berarti BKPP harus mampu memanfaatkan teknologi informasi untuk mempercepat proses administrasi dan pelaporan. Oleh karena itu, selain penyesuaian struktur organisasi, diperlukan penguatan kapasitas dan kemampuan staf dalam memanfaatkan sistem digital yang mendukung manajemen ASN secara efektif.

4) Rekomendasi dan Alternatif Struktur Organisasi dan Tata Kerja

- a. Perubahan Nomenklatur Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Menjadi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- b. Perubahan nomenklatur bidang pada BKPSDM sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 5 Tahun 2017.
- c. Penggabungan Bidang Mutasi dan Promosi dengan Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan sesuai nomenklatur pada regulasi yang berlaku.
- d. Rekomendasi nomenklatur dan struktur organisasi Badan Daerah Urusan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kendal yaitu **Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kendal.**



Gambar 5. 22 Rekomendasi Struktur Organisasi **BKPSDM Kabupaten Kendal**

5.2.6 Dinas Komunikasi dan Informatika

1) Analisis Tipologi Berdasarkan PP 18 Tahun 2016 j.o PP 72 Tahun 2019 dan Permendagri Nomor 14 Tahun 2016

Evaluasi dan penataan kelembagaan, struktur organisasi, serta tata kerja Dinas Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Kendal sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 merupakan langkah penting untuk meningkatkan efektivitas dalam pengelolaan komunikasi dan informasi publik. Penataan yang tepat akan memperbaiki proses pengelolaan informasi dan komunikasi, sehingga masyarakat dapat mengakses layanan dengan lebih cepat dan mudah. Hal ini mendukung transparansi dan akuntabilitas pemerintah. Evaluasi kelembagaan memberikan kepastian hukum mengenai tugas dan tanggung jawab setiap unit di Dinas Komunikasi dan Informatika. Dengan struktur yang jelas, akuntabilitas terhadap pengelolaan informasi dapat ditingkatkan, mengurangi potensi kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

Proses evaluasi memungkinkan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi. Setiap pegawai dapat berkontribusi secara maksimal, meningkatkan produktivitas dalam pengelolaan komunikasi dan informasi. Penataan struktur organisasi yang jelas memfasilitasi koordinasi antar unit di dalam Dinas Komunikasi dan Informatika serta dengan instansi lain. Hal ini penting untuk memastikan pelaksanaan program komunikasi berjalan sinergis dan efektif. Dengan tata kerja yang terstruktur, Dinas Komunikasi dan Informatika dapat lebih fokus pada pengembangan teknologi dan inovasi dalam bidang komunikasi. Ini akan membantu meningkatkan layanan dan mendukung transformasi digital di daerah.

Evaluasi kelembagaan yang berkelanjutan memungkinkan Dinas Komunikasi dan Informatika untuk beradaptasi dengan perubahan kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Struktur yang fleksibel memudahkan respons terhadap dinamika yang terjadi. Dengan struktur organisasi yang jelas, pengelolaan anggaran untuk program komunikasi dan informasi dapat dilakukan dengan lebih tepat sasaran. Alokasi sumber daya dapat diarahkan pada kegiatan yang memberikan dampak signifikan terhadap masyarakat. Penataan yang baik mendukung transparansi dalam pengelolaan informasi dan komunikasi, meningkatkan kepercayaan masyarakat

terhadap pemerintah. Ini juga mendorong partisipasi publik dalam berbagai program dan kegiatan.

Tabel 5. 19 Perhitungan Tipologi **Faktor Umum Pemerintah Kabupaten Kendal**

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
1	Jumlah penduduk (jiwa) a. ≤ 100.000 b. 100.001 – 200.000 c. 200.001 – 500.000 d. 500.001 – 1.000.000 e. $> 1.000.000$	1.084.154 jiwa (Disdukcapil)	1.000	10	100
2	Luas wilayah (Km ²) a. ≤ 150 b. 151 – 300 c. 301 – 450 d. 451 – 600 e. > 600	1.005,86 km ²	1.000	5	50
3	Jumlah APBD (Rp) a. $\leq 250.000.000.000$ b. 250.000.000.001 - 500.000.000.000 c. 500.000.000.001 - 750.000.000.000 d. 750.000.000.001 – 1.000.000.000.000 e. $>1.000.000.000.000$	2.505.850.000.000 (Data DJPK)	1.000	5	50
Total Skor					200

Tabel 5. 20 Perhitungan Tipologi **Variabel Teknis Urusan** Komunikasi dan Informatika

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
1	Jumlah Perangkat Daerah, UPT, dan kelurahan/desa a. ≤ 30 b. 31 – 100 c. 101 – 200 d. 201 – 300 e. > 300	504	1.000	23	230

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
2	Jumlah saluran komunikasi/media (koran, majalah, tabloid, televisi, radio, website, media sosial) milik Pemda a. ≤ 15 b. 16 – 45 c. 46 – 90 d. 91 –150 e. > 150	80	600	18	108
3	Jumlah aparatur negara di lingkungan pemerintah kabupaten/ kota a. ≤ 2.000 b. 2.001 – 3.000 c. 3.001 – 4.000 d. 4.001 – 9.000 e. > 9.000	6.543 ASN	800	10	80
4	Jumlah saluran komunikasi/media (koran, majalah, tabloid, televisi, radio) non pemerintah yang beredar di kabupaten/kota a. ≤ 12 b. 13 – 39 c. 40– 81 d. 82 –138 e. > 138	50	600	14	84
5	Jumlah layanan publik dan pemerintahan di tingkat Pemerintah kabupaten/kota yang diselenggarakan dengan Sistem Electronic Government a. ≤ 20 b. 21 – 30 c. 31 – 50 d. 51 –100 e. > 100	169	1.000	15	150
Total Skor					652

Tabel 5. 21 Perhitungan Tipologi Variabel Teknis Urusan Statistik

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
1	Jumlah survey bidang sosial, ekonomi, politik, hukum, dan HAM yang mendapatkan rekomendasi BPS a. ≤ 40 b. 41 – 80 c. 81 – 120 d. 121 – 160 e. > 160	1.063	1.000	45	450
2	Jumlah kompilasi produk administrasi bidang sosial, ekonomi, politik, hukum dan HAM yang mendapatkan rekomendasi BPS a. ≤ 20 b. 21 – 30 c. 31 – 50 d. 51 – 70 e. > 70	38	600	35	210
Total Skor					660

Tabel 5. 22 Perhitungan Tipologi Variabel Teknis Urusan Komunikasi dan Informatika

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
1	Jumlah jenis informasi di tingkat kabupaten/kota yang wajib diamankan dengan persandian sesuai peraturan perundang-undangan a. ≤ 5 b. 6 – 10 c. 11 – 15 d. 16 – 20 e. > 20	11	600	16	96

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
2	Jumlah konten informasi dari setiap jenis informasi yang wajib diamankan dengan persandian a. ≤ 250 b. 251 – 500 c. 501 – 1.000 d. 1.001 – 1.500 e. >1.500	1.127	800	16	128
3	Jumlah aset/fasilitas/instalasi kritis/vital/penting di tingkat kabupaten/kota yang harus diamankan a. ≤ 200 b. 201 – 300 c. 301 – 600 d. 601 – 900 e. >900	3.012	1.000	16	160
4	Jumlah rata-rata kegiatan penting yang membutuhkan dukungan pengamanan informasi per bulan di tingkat kabupaten/kota a. ≤ 100 b. 101 – 200 c. 201 – 400 d. 401 – 500 e. >500	92	200	16	32
5	Jumlah Perangkat Daerah di tingkat kabupaten/kota yang menggunakan persandian untuk mengamankan setiap jenis informasi yang wajib diamankan a. ≤ 50 b. 51 – 80 c. 81 – 110 d. 111 – 140 e. > 140	866	1.000	16	160
Total Skor					576

Tabel 5. 23 Rekapitulasi Tipologi Faktor Umum dan Variabel Komunikasi dan Informatika, Statistik, dan Persandian Kabupaten Kendal

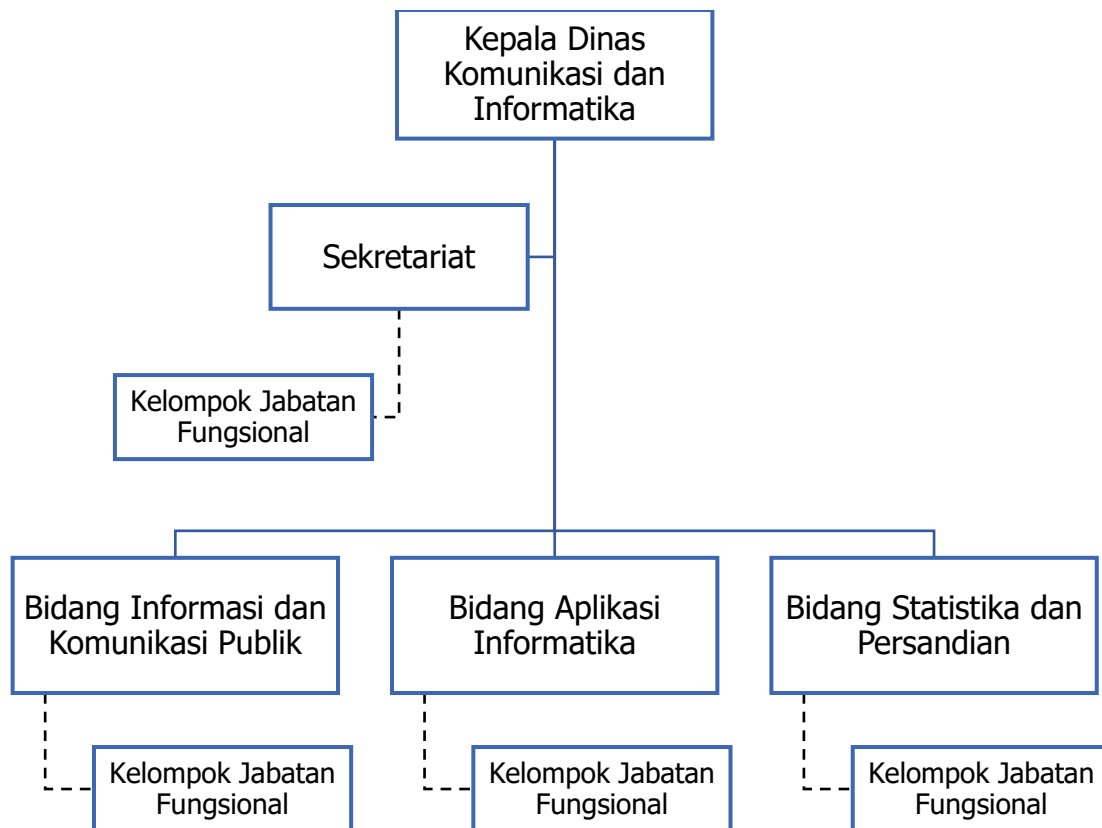
NO.	FAKTOR/VARIABEL	SKOR	SKOR URUSAN (Faktor Umum + Variabel Teknis)	TIPE
1	2	3	4	5
1	Faktor Umum Kabupaten Kendal	200		
2	Variabel Teknis Urusan Komunikasi dan Informatika	652	852	A
3	Variabel Teknis Urusan Statistik	660	860	A Diwadahi dalam bidang
4	Variabel Teknis Urusan Persandian	576	776	B Diwadahi dalam bidang

Menurut perhitungan tipologi perangkat daerah yang mengacu pada PP Nomor 18 Tahun 2016 j.o PP Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perangkat Daerah, Urusan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kendal memiliki nilai skor 852 dengan tipologi A. Berikutnya, Urusan Statistik memiliki skor 860 dengan tipologi A sedangkan Urusan Persandian memiliki skor 776 dengan tipologi B. Meskipun, masing-masing urusan cukup untuk menjadi perangkat daerah tersendiri, tetapi ketiga urusan digabungkan dalam satu perangkat daerah dengan pertimbangan kapasitas dan kemampuan pemerintah daerah. Dengan demikian, Urusan Statistik dan Urusan Persandian diwadahi dalam bidang dengan pengaturan nomenklatur dan pembagian tugas fungsi yang relevan.

2) Struktur Organisasi dan Model Kelembagaan Sesuai Evaluasi

Struktur organisasi menurut Perbup Nomor 79 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Struktur Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kendal terdiri dari 1 sekretariat dan 3 bidang sebagaimana tipologi B perangkat daerah sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 j.o Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perangkat Daerah. Perbup

Nomor 79 Tahun 2021 ditetapkan atas dasar penilaian tipologi berdasarkan urusan komunikasi dan infomatika, urusan statistika, dan urusan persandian.



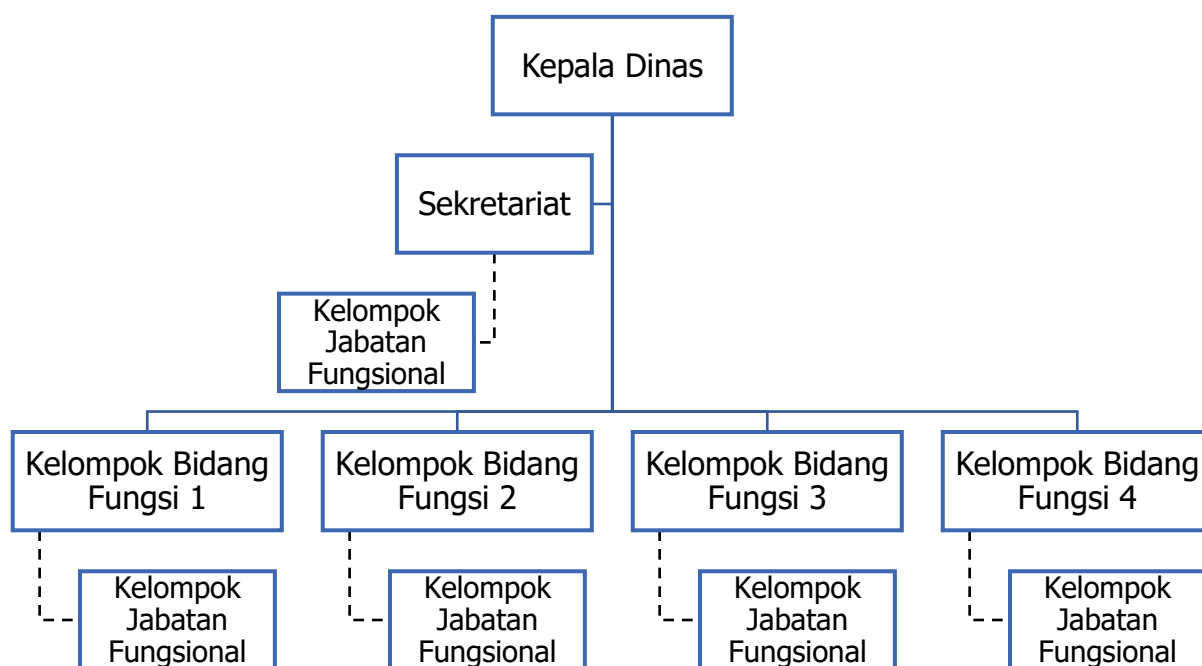
Gambar 5. 23 Kondisi Eksisting Struktur Organisasi Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kendal sesuai Peraturan Bupati Nomor 79 Tahun 2021

Gambar di atas merupakan kondisi eksisting struktur organisasi Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kendal yang ditetapkan melalui Peraturan Bupati Nomor 79 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kendal. Melalui Pasal 5 Ayat (1) Perbup Nomor 79 Tahun 2021, Pemerintah Kabupaten Kendal menegaskan susunan organisasi Dinas Komunikasi dan Informatika terdiri dari:

- a. Kepala Dinas;
- b. Sekretaris;
- c. Bidang Informasi dan Komunikasi Publik;
- d. Bidang Aplikasi Informatika;
- e. Bidang Statistik dan Persandian; dan

f. Kelompok Jabatan Fungsional.

Merujuk pada perhitungan tipologi sebelumnya, perubahan tipologi urusan komunikasi dan informatika, urusan statistik, dan urusan persandian, maka perangkat daerah dari penggabungan ketiga urusan tersebut menjadi Dinas dengan tipologi A. Oleh karena itu, struktur organisasi Dinas Komunikasi dan Informatika berubah menjadi:



Gambar 5. 24 Struktur Organisasi Dinas Komunikasi dan Informatika Tipe A sesuai Permendagri Nomor 14 Tahun 2016

Berdasarkan hasil penilaian Tipologi Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kendal naik menjadi Dinas dengan Tipe A. Meningkatnya Tipologi Lembaga atau Badan ini menjadikan Dinas Komunikasi dan Informatika bisa menambah satu bidang dan meningkatkan pelayanan. Berdasarkan, Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 14 Tahun 2016 Dinas Komunikasi dan Informatika yang bertipe A maka mempunyai struktur Bidang dan Sub Bidang sebagai berikut:

- a. Kelompok Bidang Fungsi 1 melaksanakan tugas penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur dan kriteria, dan pemberian bimbingan teknis dan supervisi, serta pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang pengelolaan opini dan aspirasi publik di lingkup pemerintah daerah, pengelolaan informasi untuk mendukung kebijakan nasional dan pemerintah daerah, serta pelayanan informasi publik di kabupaten/Kota
 - 1) Subbidang/seksi 1 menyelenggarakan layanan monitoring isu publik di media (media massa dan sosial), pengumpulan pendapat umum (survei, jajak pendapat), pengolahan aduan masyarakat di Kabupaten/Kota
 - 2) Subbidang/seksi 2 menyelenggarakan layanan pemantauan tema komunikasi publik lintas sektoral lingkup nasional dan pemerintah daerah, pengolahan dan analisis data informasi untuk mendukung komunikasi publik lintas sektoral lingkup nasional dan daerah di Kabupaten/Kota
 - 3) Subbidang/seksi 3, yang melaksanakan tugas penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur dan kriteria, dan pemberian bimbingan teknis dan supervisi, serta pemantauan, evaluasi, dan pelaporan terkait fungsi pelayanan informasi publik di Kabupaten/Kota
- b. Kelompok Bidang Fungsi 2 melaksanakan tugas penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur dan kriteria, dan pemberian bimbingan teknis dan supervisi, serta pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang penyediaan konten lintas sektoral dan pengelolaan media komunikasi publik, layanan hubungan media dan penguatan kapasitas sumber daya komunikasi publik dan penyediaan akses informasi di Kabupaten/Kota
 - 1) Subbidang/seksi 1 menyelenggarakan layanan perencanaan komunikasi publik dan citra positif pemerintah daerah, pengemasan ulang konten nasional menjadi konten lokal, pembuatan konten lokal, pengelolaan saluran komunikasi milik Pemda/media internal,

- diseminasi informasi kebijakan melalui media pemerintah daerah dan non pemerintah daerah di Kabupaten/Kota
- 2) Subbidang/seksi 2 menyelenggarakan layanan pengelolaan hubungan dengan media (media relations), penyediaan bahan komunikasi bagi pimpinan daerah (briefing notes, press release, backgrounders) di Kabupaten/Kota
 - 3) Subbidang/ /seksi 3 menyelenggarakan layanan pemberdayaan dan penyediaan akses informasi bagi media dan lembaga komunikasi publik, pengembangan sumber daya komunikasi publik di Kabupaten/Kota
- c. Kelompok Bidang Fungsi 3 melaksanakan tugas penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur dan kriteria, dan pemberian bimbingan teknis dan supervisi, serta pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang layanan infrastuktur dasar data center, disaster recovery center & TIK, layanan pengembangan intranet dan penggunaan akses internet, layanan manajemen data dan informasi e-Government, integrasi layanan publik dan pemerintahan, layanan keamanan informasi e-Government, layanan sistem komunikasi intra pemerintah kabupaten/kota
- 1) Subbidang /seksi 1 menyelenggarakan layanan pengembangan dan penyelenggaraan Data Center (DC) dan Disaster Recovery Center (DRC), Layanan pengembangan dan inovasi TIK dalam implementasi e-Government, Layanan peningkatan kapasitas SDM dalam pengelolaan infrastruktur dan Teknologi Informatika, Government Cloud Computing, Layanan pengelolaan akses internet pemerintah dan publik, Layanan filtering konten negatif, Layanan interkoneksi Jaringan Intra Pemerintah
 - 2) Subbidang /seksi 2 menyelenggarakan layanan penetapan standar format data dan informasi, walidata dan kebijakan, Layanan recovery data dan informasi, Layanan pengelolaan data elektronik pemerintahan dan non pemerintahan, Layanan peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia dalam pemanfaatan Sistem

Informasi Pemerintahan dan Sistem Informasi Publik, Layanan interoperabilitas, Layanan interkoneksi layanan publik dan pemerintahan, Layanan Pusat Application Programm Interface (API) daerah

- 3) Subbidang g/seksi 3 menyelenggarakan layanan monitoring trafik elektronik, Layanan penanganan insiden keamanan informasi, Layanan peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia di bidang keamanan informasi, Layanan keamanan informasi pada Sistem Elektronik Pemerintah Daerah, Pelaksanaan audit TIK, Penyelenggaraan internet sehat, kreatif, inovatif dan produktif, Layanan penyediaan prasarana dan sarana komunikasi pemerintah, Layanan bimbingan teknis dalam pemanfaatan sistem komunikasi oleh aparatur pemerintahan.
- d. Kelompok Bidang Fungsi 4 melaksanakan tugas penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur dan kriteria, dan pemberian bimbingan teknis dan supervisi, serta pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang Layanan Pengembangan dan Pengelolaan Aplikasi Generik, Spesifik & Suplemen yang terintegrasi, Penyelenggaraan Ekosistem TIK Smart City, Layanan Nama domain dan sub domain bagi lembaga, pelayanan publik dan kegiatan, Penyelenggaraan Government Chief Information Officer (GCIO) di Pemerintah Kabupaten/Kota, Pengembangan Sumber Daya TIK Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota dan Masyarakat di Kabupaten/Kota
 - 1) Subbidang /seksi 1 menyelenggarakan layanan pengembangan aplikasi pemerintahan dan pelayanan publik yang terintegrasi, Layanan pemeliharaan aplikasi pemerintahan dan publik
 - 2) Subbidang /seksi 2 menyelenggarakan layanan pengembangan Business Process Re-engineering pelayanan di lingkungan pemerintahan dan non pemerintah (Stakeholder Smart City), Layanan Sistem Informasi Smart City, Layanan interaktif Pemerintah dan Masyarakat, Layanan penyediaan sarana dan sarana pengendalian Smart City, layanan pendaftaran nama domain dan

sub domain instansi penyelenggara negara bagi kepentingan kelembagaan, pelayanan publik dan kegiatan pemerintahan, menetapkan sub domain terhadap domain yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Pusat, Layanan pengelolaan domain dan sub domain Pemerintah Kabupaten/Kota, Layanan peningkatan kapasitas aparatur dalam pengelolaan domain, Portal dan website, Menetapkan dan mengubah nama Pejabat Domain, Menetapkan mengubah nama domain dan sub domain, Menetapkan tata kelola nama domain, sub domain

- 3) Subbidang /seksi 3 menyelenggarakan layanan Penetapan regulasi dan kebijakan terpadu implementasi e-Government Kab/Kota, Layanan koordinasi kerja sama lintas Organisasi Perangkat Daerah, lintas Pemerintah Daerah dan lintas Pemerintah Pusat serta non pemerintah, Layanan integrasi pengelolaan TIK dan e-Government Pemerintah Kabupaten/Kota, Layanan peningkatan kapasitas aparatur dan sertifikasi teknis bidang TIK, Layanan peningkatan kapasitas masyarakat dalam implementasi e-Government dan Smart City, Layanan implementasi e-Government dan Smart City, Promosi pemanfaatan layanan Smart City.

Nomenklatur bidang sesuai Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pedoman Nomenklatur Perangkat Daerah Bidang Komunikasi Dan Informatika tidak diulas secara jelas dan tegas. Nomenklatur bidang hanya berdasarkan bidang sesuai kelompok fungsi. Oleh karena, nomenklatur bidang dapat disesuaikan dengan mempertimbangkan kelompok bidang fungsi, kapasitas perangkat daerah, beban kerja, dan kebutuhan daerah terhadap penyelenggaraan urusan komunikasi dan informatika, statistika, dan persandian.

3) Analisis Kinerja dan Masalah

Kinerja Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kendal menunjukkan capaian yang baik dan terus meningkat dalam beberapa periode terakhir. Menurut Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Dinas Komunikasi dan Informatika

Kabupaten Kendal, capaian indikator kinerja relatif tinggi melampaui target lebih dari 100%. Beberapa indikator kinerja tersebut, antara lain:

1. Indikator Kinerja Sasaran Strategis 1 Meningkatnya pembangunan dan penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang terpadu terintegrasi di lingkup Pemerintah Kabupaten Kendal, dengan indikator kinerja utama perangkat daerah : % Perangkat daerah yang terhubung dengan akses internet yang disediakan oleh Dinas Kominfo, mengalami kenaikan 2,59% (persentase capaian 2023 sebesar 102,59% dibanding persentase capaian 2022 sebesar 100%);
2. Indikator Kinerja Sasaran Strategis 2 Meningkatnya kualitas Informasi dan Komunikasi Publik Pemerintah Kabupaten Kendal, dengan indicator kinerja utama perangkat daerah : Tingkat Keterbukaan Informasi Publik (Indeks KIP), mengalami kenaikan 13,92% (persentase capaian 2023 sebesar 107,13% dibanding persentase capaian 2022 sebesar 93,21%);
3. Indikator Kinerja Sasaran Strategis 4 Meningkatnya keamanan informasi dalam mendukung penyelenggaraan SPBE Pemerintah Kabupaten Kendal, dengan indikator kinerja utama perangkat daerah : Tingkat Kematangan Keamanan Informasi (Indeks KAMI), mengalami kenaikan 54,96% (persentase capaian 2023 sebesar 294,29% dibanding persentase capaian 2022 sebesar 239,33%);
4. Indikator Kinerja Sasaran Strategis 5 Meningkatnya Kinerja Layanan Manajemen Dinas Kominfo Kabupaten Kendal, untuk indikator kinerja : Nilai Hasil Evaluasi LKjIP Dinas Kominfo Kab. Kendal, mengalami kenaikan 4,09% (persentase capaian 2023 sebesar 104,27% dibanding persentase capaian 2022 sebesar 100,18%).

Meski demikian, beberapa permasalahan muncul sehingga menghambat kinerja Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kendal. Berdasarkan *focus group discussion* yang telah dilakukan maka ditemukan beberapa masalah pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kendal. Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kendal saat ini menghadapi beberapa permasalahan, antara lain keterbatasan infrastruktur teknologi informasi, kurangnya sumber daya manusia

yang kompeten, serta tantangan dalam menjaga keamanan siber. Selain itu, integrasi sistem informasi antar-dinas yang belum optimal menghambat pertukaran data yang efisien, ditambah dengan keterbatasan anggaran untuk pengembangan teknologi dan literasi digital masyarakat yang masih rendah. Kebijakan yang mendukung transformasi digital juga belum sepenuhnya memadai, sementara perubahan teknologi yang cepat menuntut dinas untuk terus berinovasi agar tetap relevan dalam memberikan pelayanan publik yang efektif dan efisien.

Permasalahan lain terkait Susunan Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kendal menunjukkan beberapa tantangan yang dapat mempengaruhi efektivitas operasional dinas. Salah satu masalah utama adalah struktur yang kurang fleksibel dalam menghadapi perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang cepat. Jika SOTK tidak disesuaikan secara dinamis dengan kebutuhan zaman, maka dinas dapat kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan inovasi teknologi dan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks. Misalnya, dalam menghadapi tantangan seperti pengelolaan data, keamanan siber, serta pengembangan layanan e-government, perlu ada pembagian tugas yang jelas di dalam struktur organisasi agar tidak terjadi tumpang tindih atau kekurangan fokus dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut. Kurangnya fokus pada bidang yang strategis seperti infrastruktur digital dan literasi teknologi masyarakat juga menjadi hambatan bagi dinas dalam mendukung transformasi digital di Kabupaten Kendal.

Adanya keterbatasan sumber daya manusia dan kompetensi yang belum merata di setiap unit kerja. Struktur organisasi yang ada mungkin tidak mampu mendukung pelatihan dan pengembangan SDM secara optimal, terutama dalam bidang yang sangat teknis seperti keamanan informasi dan pengembangan aplikasi digital. Jika SOTK tidak menyediakan ruang yang cukup untuk peningkatan kapasitas SDM dan alokasi tugas yang tepat, maka akan sulit bagi dinas untuk menjalankan program-program strategis yang berhubungan dengan digitalisasi. Selain itu, tantangan dalam koordinasi antar bidang dan antar dinas juga perlu diperhatikan dalam analisis ini, karena tanpa kolaborasi yang baik, program-program digitalisasi dan komunikasi publik yang dijalankan akan terhambat. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi dan penyesuaian SOTK agar lebih adaptif dan relevan dengan

perkembangan zaman serta mampu mendukung visi digital Kabupaten Kendal secara efektif.

4) *Rekomendasi dan Alternatif Struktur Organisasi dan Tata Kerja*

- a. Perubahan tipologi Dinas Komunikasi dan Informatika dengan semula Tipe B menjadi Tipe A.
- b. Nomenklatur Dinas Komunikasi dan Informatika berubah menjadi Dinas Komunikasi, Informatika, Statistika, dan Persandian untuk mengakomodir Urusan Statistika dan Urusan Persandian.
- c. Perubahan struktur organisasi semula 1 sekretariat dan 3 bidang menjadi 1 sekretariat (maksimal 3 subbagian) dan 4 bidang sesuai tipologi A.
- d. Perubahan nomenklatur bidang dengan mempertimbangkan kelompok bidang fungsi.
- e. Struktur organisasi Dinas Komunikasi, Informatika, Statistika, dan Persandian Kabupaten Kendal direkomendasikan sebagai berikut:



Gambar 5. 25 Rekomendasi Struktur Organisasi Dinas Komunikasi, Informatika, Statistika, dan Persandian Kabupaten Kendal Tipe A

5.2.7 Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang

1) Analisis Tipologi Berdasarkan PP 18 Tahun 2018 j.o PP 72 Tahun 2019 dan Permendagri Nomor 106 Tahun 2017

Evaluasi dan penataan kelembagaan, struktur organisasi, serta tata kerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang di Kabupaten Kendal sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 106 Tahun 2017 sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dalam pengelolaan infrastruktur dan tata ruang. Penataan yang baik akan memperbaiki proses pengelolaan proyek infrastruktur dan tata ruang, sehingga masyarakat mendapatkan pelayanan yang lebih cepat dan berkualitas. Ini mendukung pembangunan yang berkelanjutan dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Evaluasi kelembagaan memberikan kepastian hukum mengenai tugas dan tanggung jawab setiap unit dalam Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang. Dengan struktur yang jelas, akuntabilitas dalam pengelolaan proyek dan penggunaan anggaran dapat ditingkatkan.

Proses evaluasi memungkinkan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, setiap ASN dapat berkontribusi secara maksimal, meningkatkan produktivitas dalam pengelolaan infrastruktur. Penataan struktur organisasi yang jelas memfasilitasi koordinasi antar unit di dalam Dinas dan dengan instansi lain. Hal ini penting untuk memastikan pelaksanaan program pembangunan infrastruktur berjalan sinergis dan efektif. Dengan tata kerja yang terstruktur, Dinas Pekerjaan Umum dapat lebih fokus pada perencanaan dan pengembangan infrastruktur yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Ini akan membantu meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Evaluasi kelembagaan yang berkelanjutan memungkinkan Dinas Pekerjaan Umum untuk beradaptasi dengan perubahan kebijakan dan dinamika yang terjadi di masyarakat. Struktur yang fleksibel memudahkan respons terhadap tantangan baru.

Dengan struktur organisasi yang jelas, pengelolaan anggaran untuk proyek-proyek infrastruktur dan tata ruang dapat dilakukan dengan lebih tepat sasaran. Alokasi sumber daya dapat diarahkan pada program-program prioritas yang memberikan dampak signifikan. Penataan yang baik mendukung transparansi dalam

pengelolaan proyek dan tata ruang, meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Ini juga mendorong partisipasi publik dalam perencanaan dan pengembangan wilayah. Dengan demikian, evaluasi dan penataan kelembagaan, struktur organisasi, dan tata kerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal sesuai dengan PP No. 18 Tahun 2016 dan Permendagri No. 106 Tahun 2017 adalah langkah strategis untuk mewujudkan sistem pengelolaan infrastruktur dan tata ruang yang lebih efektif, transparan, dan responsif, serta mendukung pembangunan daerah yang berkelanjutan.

Tabel 5. 24 Perhitungan Tipologi **Faktor Umum Pemerintah Kabupaten Kendal**

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
1	Jumlah penduduk (jiwa) a. ≤ 100.000 b. 100.001 – 200.000 c. 200.001 – 500.000 d. 500.001 – 1.000.000 e. $> 1.000.000$	1.084.154 jiwa (Disdukcapil)	1.000	10	100
2	Luas wilayah (Km ²) a. ≤ 150 b. 151 – 300 c. 301 – 450 d. 451 – 600 e. > 600	1.005,86 km ²	1.000	5	50
3	Jumlah APBD (Rp) a. $\leq 250.000.000.000$ b. 250.000.000.001 - 500.000.000.000 c. 500.000.000.001 - 750.000.000.000 d. 750.000.000.001 – 1.000.000.000.000 e. $>1.000.000.000.000$	2.505.850.000.000 (Data DJPK)	1.000	5	50
Total Skor					200

Tabel 5. 25 Perhitungan Tipologi **Variabel Teknis Urusan** Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
1	Jumlah bangunan gedung yang ada di wilayah kabupaten/kota a. ≤ 10.000 b. 10.001 – 20.000 c. 20.001 – 30.000 d. 30.001 – 40.000 e. >40.000	312.734	1.000	2	20
2	Panjang sungai dalam satu kabupaten/kota (Km) a. ≤ 50 b. 51 – 100 c. 101 – 150 d. 151 – 200 e. > 200	378 km	1.000	6	60
3	Jumlah kapasitas tampungan air (waduk, embung, situ, dan tampungan air lainnya) yang dikelola kabupaten/kota (ribu m ³) a. ≤ 180 b. 181 – 370 c. 371 – 560 d. 561 – 740 e. >740	229.413,12 m ³	1.000	2	20
4	Panjang garis pantai pada wilayah sungai kewenangan kabupaten/kota yang berisiko abrasi terhadap sarana dan prasarana publik (Km) a. ≤ 270 b. 271 – 550 c. 551 – 830 d. 831 – 1.100 e. >1.100	42,4 km	200	3	6

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
5	Total luas daerah irigasi teknis yang luas masing-masing daerah irigasinya kurang dari 1000 hektar (Ha) a. ≤ 2.000 b. 2.001 – 4.000 c. 4.001 – 6.000 d. 6.001 – 8.000 e. > 8.000	10.427 Ha	1.000	2	20
6	Jumlah desa/kelurahan yang rawan air a. ≤ 150 b. 151 – 300 c. 301– 450 d. 451 –600 e. >600	91 Desa	200	5	10
7	Jumlah fasilitas pengelolaan air limbah a. ≤ 100 b. 101 – 200 c. 201 – 300 d. 301 – 400 e. > 400	1.936	1.000	2	20
8	Luas cakupan layanan Sistem Pengelolaan Air Limbah (SPAL) terpusat dan setempat (Ha) a. ≤ 1.000 b. 1.001 – 2.000 c. 2.001 – 3.000 d. 3.001 – 4.000 e. > 4.000	3.338,67	800	3	24
9	Panjang drainase yang terhubung dengan sungai yang menjadi kewenangan kabupaten/kota (Km) a. ≤ 120 b. 121 – 240 c. 241 – 360 d. 361 – 480 e. > 480	499,56 km	1.000	3	30

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
10	Jumlah luas kawasan permukiman (Ha) a. ≤ 16.000 b. 16.001– 32.000 c. 32.001 – 48.000 d. 48.001 – 64.000 e. > 64.000	18.302,00 Ha	400	2	8
11	Panjang jalan yang menjadi kewenangan kabupaten/kota berdasarkan keputusan bupati/ walikota tentang fungsi dan status jalan (Km) a. ≤ 200 b. 201 – 400 c. 401 – 600 d. 601 – 800 e. > 800	811,888km	1.000	30	300
12	Jumlah rata-rata izin usaha jasa konstruksi pertahun dalam lima tahun terakhir a. ≤ 590 b. 591 – 1.100 c. 1.101 – 1.700 d. 1.701 – 2.300 e. > 2.300	97	200	2	4
13	Rata-rata pengajuan IMB pertahun dalam lima tahun terakhir a. ≤ 5.000 b. 5.001 – 10.000 c. 10.001 – 15.000 d. 15.001 – 20.000 e. > 20.000	842	200	3	6
14	Luas ruang terbuka hijau yang ditetapkan dalam RTRW yang harus disediakan oleh pemerintah kabupaten/kota (Ha) a. ≤ 900 b. 901 – 1.800 c. 1.801 – 2.700 d. 2.701 – 3.600 e. > 3.600	30.175,80 Ha	1.000	3	30

NO.	INDIKATOR	KONDISI EKSISTING	SKALA NILAI	BOBOT	SKOR
15	Jumlah kawasan strategis dan kawasan perkotaan dalam RTRW kabupaten/kota a. ≤ 2 b. 3 – 4 c. 5 – 6 d. 7 – 8 e. > 8	9	1.000	2	20
16	16 Luas lahan pertanian pangan berkelanjutan dalam wilayah kabupaten/kota (Ha) a. ≤ 1.000 b. 1.001 – 2.000 c. 2.001 – 3.000 d. 3.001 – 4.000 e. > 4.000	22.666,00 Ha	1.000	3	30
17	Prosentase kesesuaian penggunaan lahan dengan rencana tata ruang berdasarkan neraca penggunaan tanah (persen) a. ≤ 20 b. 21 – 40 c. 41 – 60 d. 61 – 80 e. > 80	81,33%	1.000	3	30
18	Luas kawasan budidaya di kabupaten/kota (Ha) a. ≤ 90.000 b. 90.001 – 180.000 c. 180.001 – 300.000 d. 300.001 – 350.000 e. > 350.000	70.410,20 Ha	200	4	8
Total Skor					646

Tabel 5. 26 Rekapitulasi Tipologi Faktor Umum dan Variabel Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal

NO.	FAKTOR/VARIABEL	SKOR	SKOR URUSAN (Faktor Umum + Variabel Teknis)	TIPE
1	2	3	4	5
1	Faktor Umum Kabupaten Kendal	200		
2	Variabel Teknis Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	646	846	A
Lampiran Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 106 Tahun 2017 tentang Nomenklatur Perangkat Daerah Yang Melaksanakan Urusan Pemerintahan bidang Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, maka nilai 846 merupakan Perangkat Daerah Tipe A dengan 1 Dinas				

Hal ini di jelaskan dalam lampiran penjelas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 106 Tahun 2017 tentang Pedoman Nomenklatur Perangkat Daerah yang Melaksanakan Urusan Pemerintahan Bidang Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, bahwa:

“Tipe Perangkat Daerah untuk Urusan Pemerintahan Bidang Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, terbagi atas cakupa skor:

- a. Perangkat Daerah Tipe A dengan 2 Dinas Tipe A (Nilai di atas 976)
- b. Perangkat Daerah Tipe A dengan 2 Dinas Tipe B (Nilai 951-975)
- c. Perangkat Daerah Tipe A dengan 1 Dinas (Nilai 801-950)
- d. Perangkat Daerah Tipe B dengan 1 Dinas (Nilai 601-800)
- e. Perangkat Daerah Tipe C dengan 1 Dinas (Nilai di bawah 600)”

Oleh karena itu, skor 846 pada Urusan Pemerintahan Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal dapat difasilitasi dalam 1 dinas dengan 1 sekretariat dan 6 bidang sebagaimana Pasal 12 Ayat (1) Permendagri Nomor 106 Tahun 2017.

2) Struktur Organisasi dan Model Kelembagaan Sesuai Evaluasi

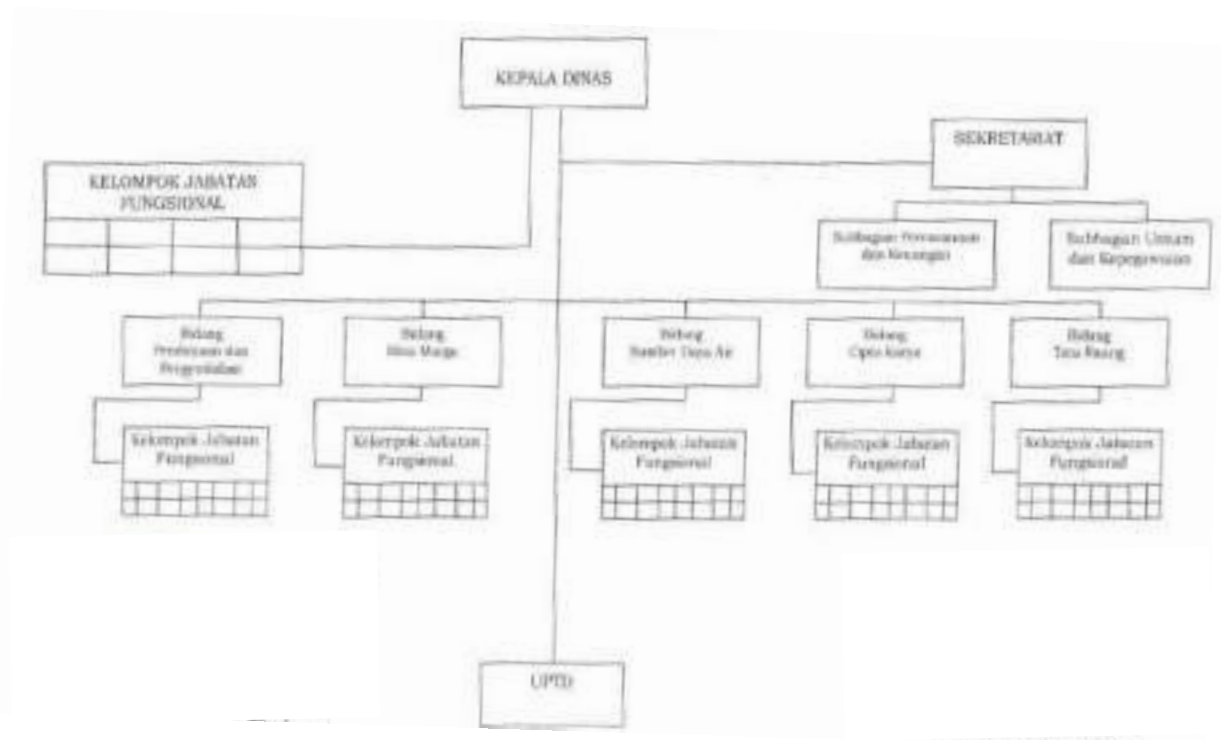
Pengaturan struktur organisasi dan tata kerja Dinas PUPR Kabupaten Kendal dilakukan dengan penerbitan Peraturan Bupati Nomor 80 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja pada Dinas

Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal. Dalam peraturan ini, Pasal 5 Ayat (1) susunan organisasi Dinas PUPR Kabupaten Kendal terdiri dari:

- a. Kepala Dinas;
- b. Sekretariat;
- c. Bidang Pembinaan dan Pengendalian;
- d. Bidang Bina Marga;
- e. Bidang Sumber Daya Air;
- f. Bidang Cipta Karya;
- g. Bidang Tata Ruang;
- h. Unit Pelaksana Teknis Daerah; dan
- i. Kelompok Jabatan Sungisional

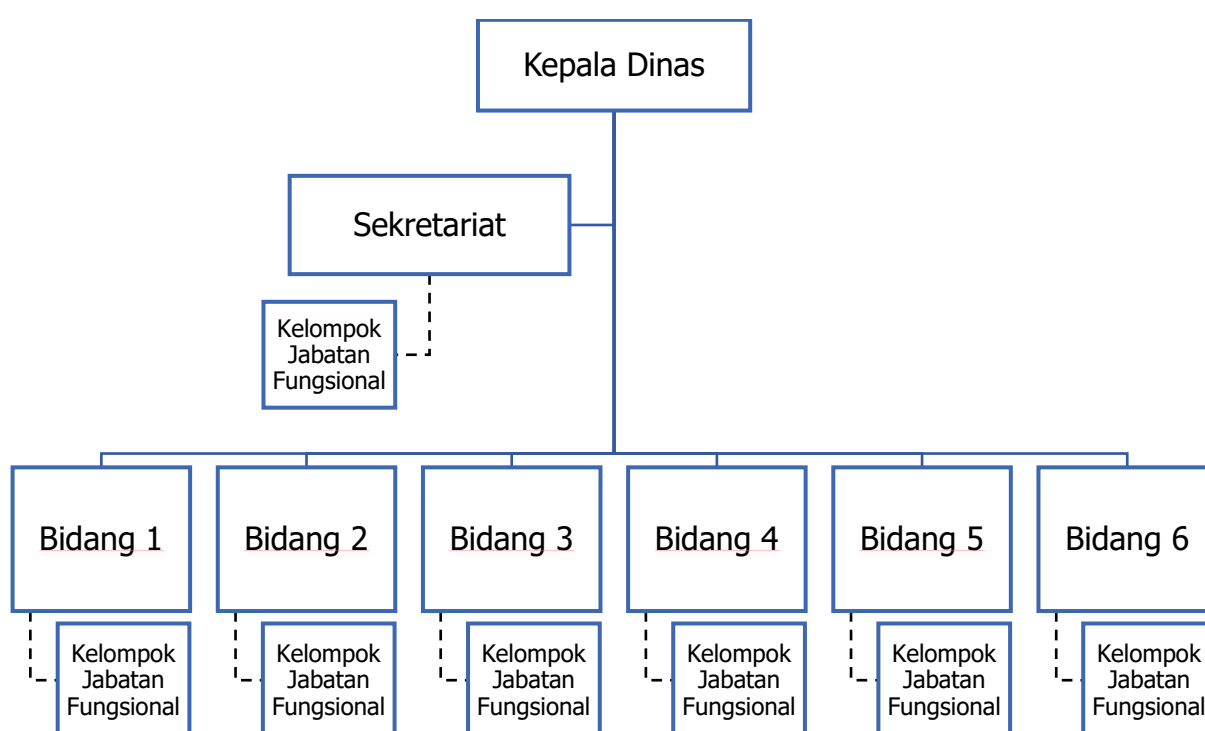
Bagan struktur tersebut ditunjukkan sebagaimana gambar di bawah ini:

Gambar 5.21 Kondisi Eksisting Struktur Organisasi Dinas PUPR Kabupaten Kendal sesuai Perbup Nomor 80 Tahun 2021



Perbup Nomor 80 Tahun 2021 menetapkan Dinas PUPR Kabupaten Kendal sebagai perangkat daerah tipologi B dengan 1 sekretariat dan 5 bidang. Dalam kurun waktu 4 tahun terakhir, kinerja dan beban kerja Dinas PUPR terutama untuk

Urusan Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang semakin meningkat dan bertambah. Hal ini berimplikasi pada perubahan tipologi akibat evaluasi kelembagaan dan perhitungan ulang tipologi sesuai PP Nomor 18 Tahun 2016 j.o PP Nomor 72 Tahun 2019. Sebagaimana dijelaskan pada bagian pertama di atas, skor tipologi Dinas PUPR Kabupaten Kendal sebesar **846 sehingga terklasifikasi tipologi A**. Sesuai Pasal 12 Ayat (1) Permendagri Nomor 106 Tahun 2017, Dinas PUPR dengan tipologi A tersusun atas 1 sekretariat dan 6 bidang. Oleh karena itu, struktur organisasi Dinas PUPR Tipe A sesuai Permendagri Nomor 6 Tahun 2017 adalah sebagai berikut:



Gambar 5. 26 Struktur Organisasi Dinas PUPR Tipe A sesuai Permendagri Nomor 106 Tahun 2017

3) Analisis Kinerja dan Masalah

Dari pengukuran kinerja kegiatan dan pengukuran pencapaian sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan, baik visi, misi, tujuan, sasaran, capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) dan cara pencapaian tujuan setelah dilaksanakan evaluasi kinerja di dapatkan nilai capaian kinerja program/kegiatan. Faktor kunci keberhasilan pelaksanaan program dan kegiatan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal adalah:

- a. Kebutuhan akses pelayanan sanitasi semakin meningkat sejalan dengan pertumbuhan penduduk Kabupaten Kendal serta tingkat kesadaran masyarakat akan kebutuhan akses sanitasi yang layak dan aman
- b. Komitmen Pemerintah Daerah dalam meningkatkan akses sanitasi yang tertuang juga dalam Standar Pelayanan Minimal
- c. Koordinasi antara institusi, Lembaga dan asosiasi jasa konstruksi
- d. Pelaksanaan sertifikasi tenaga jasa konstruksi secara rutin.
- f. Prioritas rehabilitasi jalan di daerah perbatasan

Untuk hambatan permasalahan kinerja dapat disimpulkan sebagai berikut :

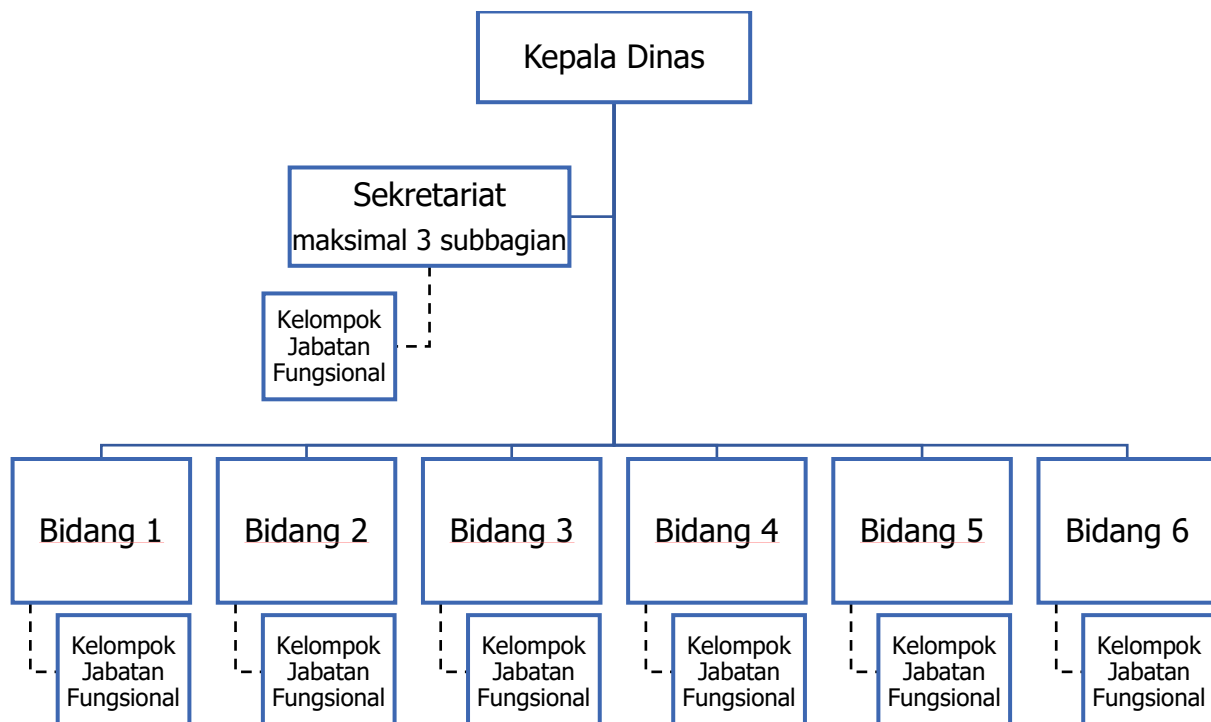
- a. Belum adanya pembangunan Instalasi Pengelolaan Lumpur Tinja (IPLT) di Kabupaten Kendal.
- b. Masih kurangnya kesadaran masyarakat akan pentingnya pengelolaan sarana dan prasarana sanitasi.
- c. Kurang optimalnya kelembagaan pengelolaan irigasi.
- d. Banyak Kondisi jalan dan jembatan pada ruas jalan di Kawasan perbatasan yang masih butuh penanganan.
- e. Belum terpenuhinya kebutuhan Tenaga Ahli Konstruksi Bersertifikat.
- f. Masih banyak tanah Pemda yang belum bersertifikat.

Berdasarkan isu-isu strategis yang ada ini poin terkait dengan permasalahan administrasi pertanahan menjadi salah satu konsen Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal. Jika mengacu pada Peraturan Menteri Agraria Nomor 39 Tahun 2016 tentang Penetapan Hasil Pemetaan dan Pedoman Organisasi Perangkat Daerah Bidang Pertanahan untuk Kabupaten Kendal mendapatkan skor sebesar 370. Skor tersebut menandakan bahwa urusan pertanahan di Kabupaten Kendal sangatlah Kecil dan tidak diijinkan berdisi Dinas sendiri melainkan skor tersebut hanya setingkat bidang yang bisa digabungkan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang. Dari permasalahan tersebut maka untuk urusan pertanahan hanya bisa digabungkan saja, maka dari itu untuk memudahkan dalam pelaksanaan organisasi maka perlu adanya koordinasi antar bidang dengan membentuk Tim Task Force dari kedua bidang yang berkaitan. Selain itu juga, perlu

adanya penataan dan koordinasi antara dinas dan badan khususnya dalam proses pertanahan.

4) Rekomendasi dan Alternatif Struktur Organisasi dan Tata Kerja

- a. Pengembangan Bidang menjadi 6 Bidang sebagai implikasi Tipe A Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang.
- b. Perubahan nomenklatur Bidang Pembinaan dan Pengendalian menjadi Bidang Bina Konstruksi.
- c. Mengeluarkan urusan pertanahan ke Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah sebagai tugas dan fungsi pengamanan dan pengelolaan aset.
- d. Mengatur penataan tata kerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal untuk menjadi fungsi perbantuan dalam urusan pertanahan untuk penilaian dan fungsional lainnya dalam rangka pensertifikatan tanah aset daerah.
- e. Rekomendasi struktur organisasi Dinas PUPR Kabupaten Kendal adalah sebagai berikut:



Gambar 5. 27 Rekomendasi Struktur Organisasi Dinas PUPR Kabupaten Kendal

Keterangan: setiap bidang dapat dibentuk sebanyak-banyaknya 3 seksi

BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Kabupaten Kendal mengalami perubahan dalam konteks beban kerja perangkat daerah selama 3 tahun terakhir. Hal ini yang mendasari evaluasi kelembagaan perlu dilakukan dalam rangka mengakomodir perubahan beban kerja sekaligus perubahan kelembagaan regulasi yang mengatur di atasnya. Evaluasi kelembagaan struktur organisasi dan tata kerja perangkat daerah Kabupaten Kendal menghasilkan beberapa simpulan, antara lain:

- a) Baperlitbang Kabupaten Kendal telah memiliki tipologi yang relevan yaitu tipe A dengan 4 bidang dan 1 sekretariat. Hasil evaluasi masih menunjukkan tipologi yang sama. Penyesuaian Baperlitbang Kabupaten Kendal adalah pada nomenklatur Badan yang didasarkan pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2023 tentang Pedoman, Pembentukan, dan Nomenklatur Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA). Hal ini memandatkan pada Pemerintah Daerah untuk segera menyesuaikan Baperlitbang sebagai pelaksana urusan perencanaan dan urusan penelitian dan pengembangan menjadi BRIDA. Dalam implementasinya di Pasal 13 Ayat (1), Baperlitbang dapat mengintegrasikan BRIDA dengan BAPPEDA yaitu dua fungsi tersebut menjadi BAPPERIDA. Dalam perubahan nomenklatur ini, BAPPERIDA mengalami perubahan nomenklatur yang semula Bidang Penelitian dan Pengembangan menjadi Bidang Riset dan Inovasi Daerah sebagai konsekuensi.
- b) Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal telah memiliki tipologi perangkat daerah yang relevan yaitu tipe A. Hal ini juga sejalan dengan temuan pada evaluasi tahun 2024 ini. Penyesuaian Dinas Kesehatan dilakukan berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 36 Tahun 2023 tentang Pedoman Nomenklatur Perangkat Daerah dan Unit Kerja pada Perangkat Daerah yang Menyelenggarakan Urusan Pemerintahan Bidang Kesehatan. Nomenklatur Dinas Kesehatan diubah menjadi Dinas Kesehatan Daerah sebagaimana

mandatori Pasal 1 Ayat (1; 2; 3). Perubahan nomenklatur Subbidang atau Subkoordinator menjadi Tim Kerja dengan penerapan mekanisme kerja baru. Tim Kerja di bawah bidang dan sekretariat dapat diubah secara dinamis sesuai dengan kebutuhan, kondisi, beban kerja, dan siklus bisnis penyelenggaraan urusan kesehatan di daerah. Pengaturan Tim Kerja dapat dilakukan oleh Kepala Dinas Kesehatan Daerah dan dinamis sebagaimana amanat peraturan menteri kesehatan tersebut.

- c) Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Kendal belum memiliki klasifikasi karena regulasi belum mengatur secara jelas perhitungan klasifikasi Badan Penanggulangan Bencana Daerah sebagaimana Peraturan Menteri Dalam negeri Nomor 46 Tahun 2008 dan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2007. Penetapan klasifikasi BPBD didasarkan pada kebutuhan dan kemampuan daerah. Dengan menimbang kondisi rawan bencana Kabupaten Kendal yang tinggi, hasil evaluasi ini merekomendasikan perubahan klasifikasi BPBD Kabupaten Kendal menjadi klasifikasi A. Penyesuaian klasifikasi ini memiliki konsekuensi pada penetapan Eselon untuk Kepala Pelaksana dan perubahan nomenklatur bidang (dari sebelumnya berupa seksi). Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja BPBD Kabupaten Kendal dalam menangani kebencanaan termasuk pencegahan dan rehabilitasi bencana.
- d) Kecamatan Kangkung memiliki Tipologi A sebagaimana Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 dan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019. Kecamatan Kangkung tidak perlu melakukan perubahan nomenklatur seksi atau perubahan tipologi, tetapi dibutuhkan penyesuaian tugas dan fungsi seksi. Penataan ulang tugas dan fungsi seksi Kecamatan Kangkung (dan kecamatan lainnya di Kabupaten Kendal) dilakukan karena masalah beban kerja yang tidak berimbang. Beban kerja ini tidak berimbang terutama pada seksi pemberdayaan dengan tugas dan fungsi yang relatif lebih banyak dari seksi lainnya. Oleh karena itu, tugas dan fungsi seksi pemberdayaan di kecamatan perlu didistribusikan ke seksi lainnya dengan tetap memperhatikan relevansi dan pembagian yang berimbang.

- e) Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Kendal mengalami penurunan tipologi berdasarkan hasil evaluasi ini. Semula BKPP Kabupaten Kendal memiliki tipologi B, tetapi perhitungan tipologi pada evaluasi ini menghasilkan tipologi C dengan skor (500). Hal ini berkonsekuensi pada struktur organisasi yaitu semula 3 bidang 1 sekretariat menjadi 2 bidang 1 sekretariat. Meski demikian, kebutuhan dan beban kerja penyelenggaraan urusan kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan tetap menjadi pertimbangan utama sehingga BKPP dapat mempertahankan tipologinya pada level B. Berikutnya, BKPP Kabupaten Kendal perlu menyesuaikan nomenklatur badan sesuai amanat Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pedoman Nomenklatur Perangkat Daerah Provinsi dan Daerah Kabupaten/Kota yang Melaksanakan Fungsi Penunjang Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan. Penyesuaian nomenklatur ini berupa perubahan menjadi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM). Penggabungan fungsi bidang sebagaimana tipologi A menjadi tipologi B dapat dilakukan berdasarkan relevansi fungsi bidang.
- f) Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kendal berupa tipologi dari B menjadi A sehingga menambah jumlah bidang yang semula 3 bidang 1 sekretariat menjadi 4 bidang 1 sekretariat. Dalam rangka mengakomodir urusan statistika dan urusan persandian, nomenklatur Dinas Komunikasi dan Informatika berubah menjadi Dinas Komunikasi, Informatika, Statistika, dan Persandian. Hal ini sejalan dengan Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pedoman Nomenklatur Perangkat Daerah Bidang Komunikasi dan informatika. Perubahan nomenklatur bidang dan pembagian tugas dan fungsi bidang dapat disesuaikan dengan beban kerja dan kebutuhan di daerah. Hal ini mengingat pembagian tugas dan fungsi sebagaimana Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 14 Tahun 2016 tidak mengatur secara tegas nomenklatur bidang tetapi hanya membagi kelompok bidang fungsi. Oleh karena itu, nomenklatur bidang dan pembagian tugas fungsi dapat dilakukan dengan pertimbangan beban kerja dan kearifan lokal di daerah.

g) Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal naik tipologi dari semula tipe B menjadi Tipe A (skor 846). Hal ini berimplikasi pada jumlah bidang yang semula 5 bidang bertambah jadi 6 bidang sebagaimana Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 106 Tahun 2017 tentang Pedoman Nomenklatur Perangkat Daerah yang Melaksanakan Urusan Pemerintahan Bidang Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang. Enam bidang ini meliputi Bidang Bina Marga, Sumber Daya Air, Cipta Karya, Tata Ruang, Bina Konstruksi, dan Bidang tambahan sesuai beban kerja dan kebutuhan pemerintah daerah. Selain itu, permasalahan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal adalah urusan pertanahan yang diampu oleh Dinas PUPR direkomendasikan untuk dilimpahkan Urusan Pertanahan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah untuk mengintegrasikan pengamanan dan inventarisasi aset daerah dengan urusan pertanahan milik daerah.

6.2 Rekomendasi Kebijakan

Rekomendasi kebijakan pada naskah akademik ini telah terbagi secara rinci pada bagian sebelumnya. Akan tetapi, secara umum, naskah akademik ini merekomendasikan beberapa hal, diantaranya:

- a) Penyesuaian tipologi hasil evaluasi dengan penyesuaian jumlah bidang dan/atau seksi.
- b) Penyesuaian nomenklatur perangkat daerah sesuai mandat peraturan perundang-undangan.
- c) Penyesuaian nomenklatur bidang sesuai mandat peraturan perundang-undangan dan beban kerja.
- d) Penataan ulang tugas dan fungsi bidang yang lebih merata dan berkeadilan dengan tetap memperhatikan relevansi tugas dan fungsi.
- e) Penyesuaian tata kerja sesuai siklus bisnis yang diamanatkan peraturan perundang-undangan.
- f) Penyesuaian penempatan pegawai sesuai tipologi perangkat daerah, bidang, dan kelompok jabatan fungsional dan/atau tim kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- 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>
- Dwiyanto, A. (2015). Reformasi Birokrasi Kontekstual. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Dwiyanto, A. (2021). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Hendro Puspito, (1989), Sosiologi Sistemik, Jogjakarta: Kanisius
- Irawan, Prasetya. (2006). Penelitian Kualitatif & Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial. Departemen Ilmu Administrasi FISIP-UI: Jakarta
- Mintzberg, Henry. (1993). Structure in Fives: Designing Effective Organizations, Prentice Hall International, New Jersey.
- Nashih. (2018). Reforma Kelembagaan Dalam Kebijakan Reforma Agraria Era Joko Widodo-Jusuf Kalla. *BHUMI: Jurnal Agraria dan Pertanahan*, 4(2), 140-163.
- 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
- 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
- PKP2A I LAN dan Pemerintah Kabupaten Kuningan. (2008). Evaluasi Kelembagaan Pemerintah Kabupaten Kuningan.
- Robbins, Stephen P. (1995). Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi, Alih bahasa Jusuf Udaya, Jakarta, Arcan.
- Sedarmayanti. (2006). Menata Ulang Kelembagaan Pemerintah Daerah Untuk Meningkatkan Kinerja dan Mewujudkan Pemerintahan yang Baik di Era Baru Pemerintahan. Bandung: Humaniora

- Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. (2007). Naskah Akademik Penataan Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat
- Sinaga, Jona Bungaran Basuki. (2020). Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah Kabupaten Kuningan. *Jurnal Pemerintahan dan Keamanan Publik*, 2 (2): 83-105. DOI: <https://doi.org/10.33701/jpkp.v2i2.999>
- Sistiana, M., & Makmur, M. H. (2014). Derajat desentralisasi fiskal daerah kabupaten/kota. *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 12(1), 277-286.
- Sutarto. (2006). *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Utomo, Tri Widodo W. (2005). Restrukturisasi Kelembagaan Pemerintah Daerah Dalam Rangka Memperkuat Kinerja Pelayanan Publik”, dalam *Beberapa Catatan Mengemban Misi Reformasi Birokrasi dan Administrasi Negara pada Pemerintahan Baru Pasca Pemilu 2004*, Seri Bunga Rampai Administrasi Publik, LAN, Jakarta.
- Wisnu, D., & Nurhasanah, S. (2005). *Teori Organisasi: Struktur dan Desain*. Universitas Muhammadiyah Malang.

Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2007 tentang Penanggulangan Bencana.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 050-5889 Tahun 2021 tentang Hasil Verifikasi, Validasi dan Inventarisasi Pemutakhiran Klasifikasi, Kodefikasi dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 46 Tahun 2008 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Badan Penanggulangan Bencana Daerah

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2018 tentang Pembinaan dan Pengendalian Penataan Perangkat Daerah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2023 tentang Pedoman, Pembentukan, dan Nomenklatur Badan Riset dan Inovasi Daerah.

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 900.1.15.5-1317 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 050-5889 Tahun 2021 tentang Hasil Verifikasi, Validasi dan Inventarisasi Pemutakhiran Klasifikasi, Kodefikasi, dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan Daerah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pedoman Nomenklatur Perangkat Daerah Provinsi dan Daerah Kabupaten/Kota yang Melaksanakan Fungsi Penunjang Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 106 Tahun 2017 tentang Pedoman Nomenklatur Perangkat Daerah yang Melaksanakan Urusan Pemerintahan Bidang Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang.

Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pedoman Nomenklatur Perangkat Daerah Bidang Komunikasi dan Informatika.

Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 36 Tahun 2023 tentang Pedoman Nomenklatur Perangkat Daerah dan Unit Kerja pada Perangkat Daerah yang Menyelenggarakan Urusan Pemerintahan Bidang Kesehatan.

Peraturan Bupati Kendal nomor 75 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kendal.

Peraturan Bupati Kendal Nomor 79 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kendal.

Peraturan Bupati Kendal Nomor 80 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal.

Peraturan Bupati Kendal Nomor 69 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Kendal.

Peraturan Bupati Kendal Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi, Uraian Tugas Jabatan Struktural dan Tata kerja Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Kendal.

Peraturan Bupati Kendal Nomor 108 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi, Uraian Tugas Jabatan Struktural dan Tata kerja Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Kendal.

Peraturan Bupati Kendal nomor 77 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja pada Kecamatan dan Kelurahan Kabupaten Kendal.

Peraturan Bupati Kendal Nomor 25 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Kendal nomor 77 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja pada Kecamatan dan Kelurahan Kabupaten Kendal.

Peraturan Bupati Kendal Nomor 39 Tahun 2017 tentang Sistem Penanggulangan Gawat Darurat Terpadu di Kabupaten Kendal.

Lampiran

PETA BAHAYA BENCANA KABUPATEN KENDAL



Gambar 11. Peta Daerah Bencana Gempa Bumi Kabupaten Kendal

SALAH SATU HASIL KEGIATAN KEMERDEKAAN KABUPATEN KENDAL



Gambar 12. Peta Daerah Bencana Tanpa Lunngas Kabupaten Kendal

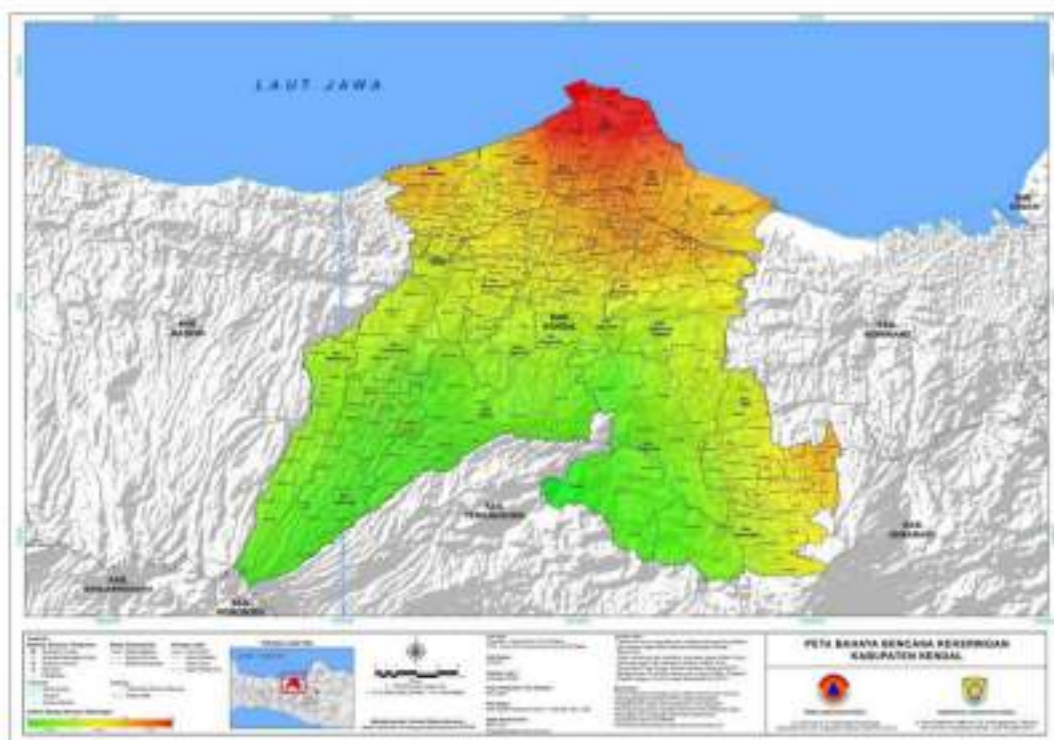
SALAH SATU HASIL KEGIATAN KEMERDEKAAN KABUPATEN KENDAL





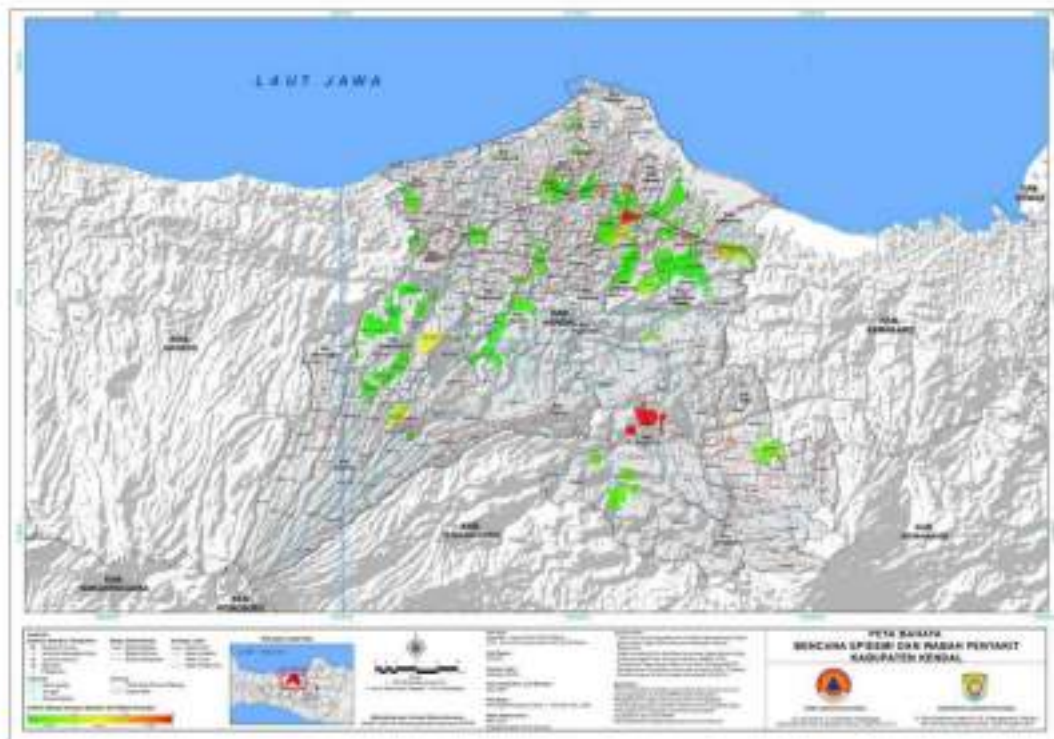
Gambar 8. Peta Batas Daerah Kelompok Teksong Kabupaten Kendal

DAFTAR PUSTAKA BUKU DAN ARTIKEL KENDAL, 1992: 100



Gambar 9. Peta Batas Daerah Kelompok Teksong Kabupaten Kendal

DAFTAR PUSTAKA BUKU DAN ARTIKEL KENDAL, 1992: 100



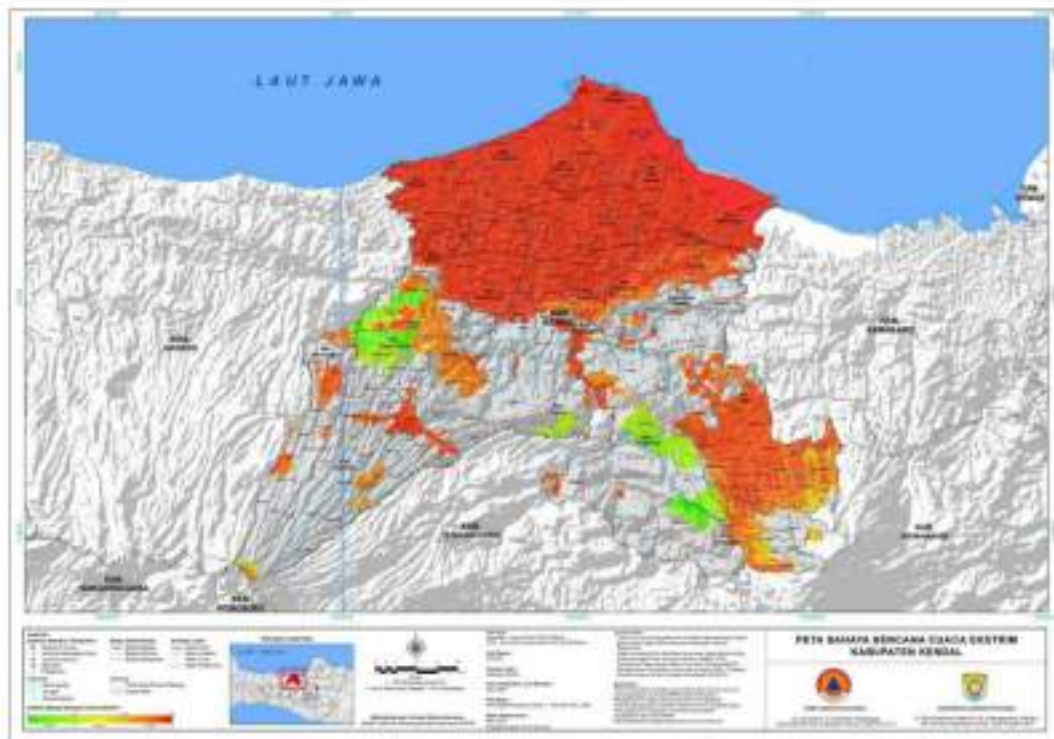
Gambar 7. Zonasi Daerah Beresik Epistemi dan Wilayah Persebaran Kendal

DAFTAR PUSTAKA KABUPATEN KENDAL, 2016, 2017, 2018



Gambar 8. Peta Daerah Beresik Gelombang Ekstrem dan Amara Kabupaten Kendal

DAFTAR PUSTAKA KABUPATEN KENDAL, 2016, 2017, 2018



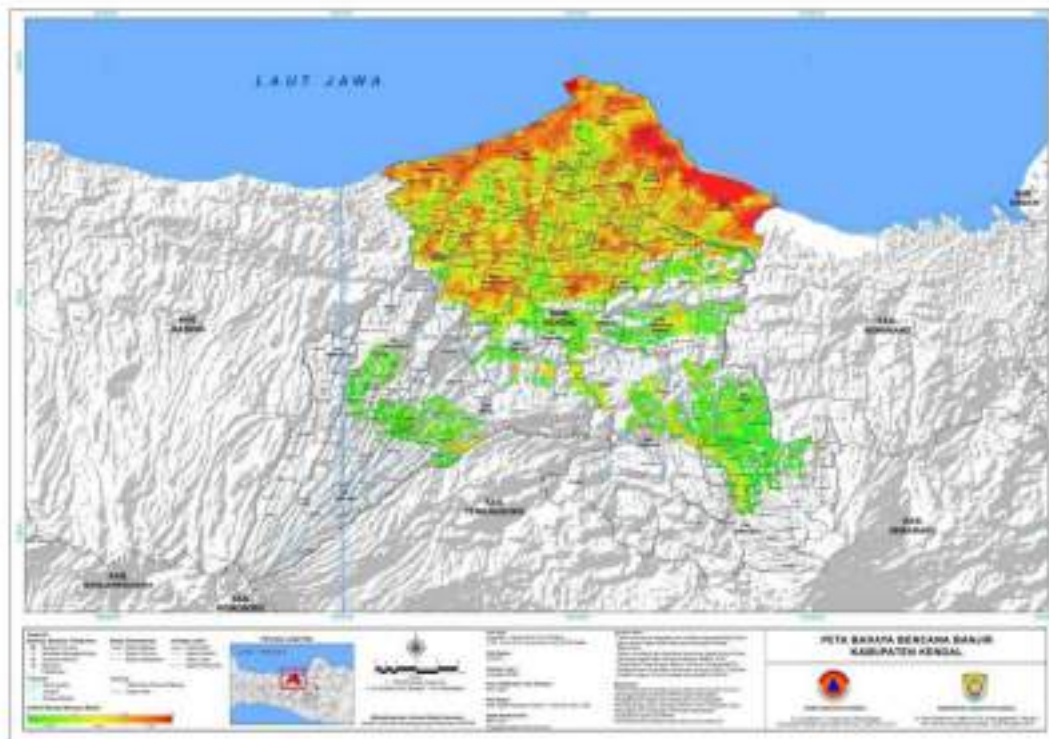
Gambar 1. Peta Dasar Wilayah Daerah Kabupaten Kendal

SURAT KEPUTUSAN PEMERINTAH KABUPATEN KENDAL, 10 AGUSTUS 2016



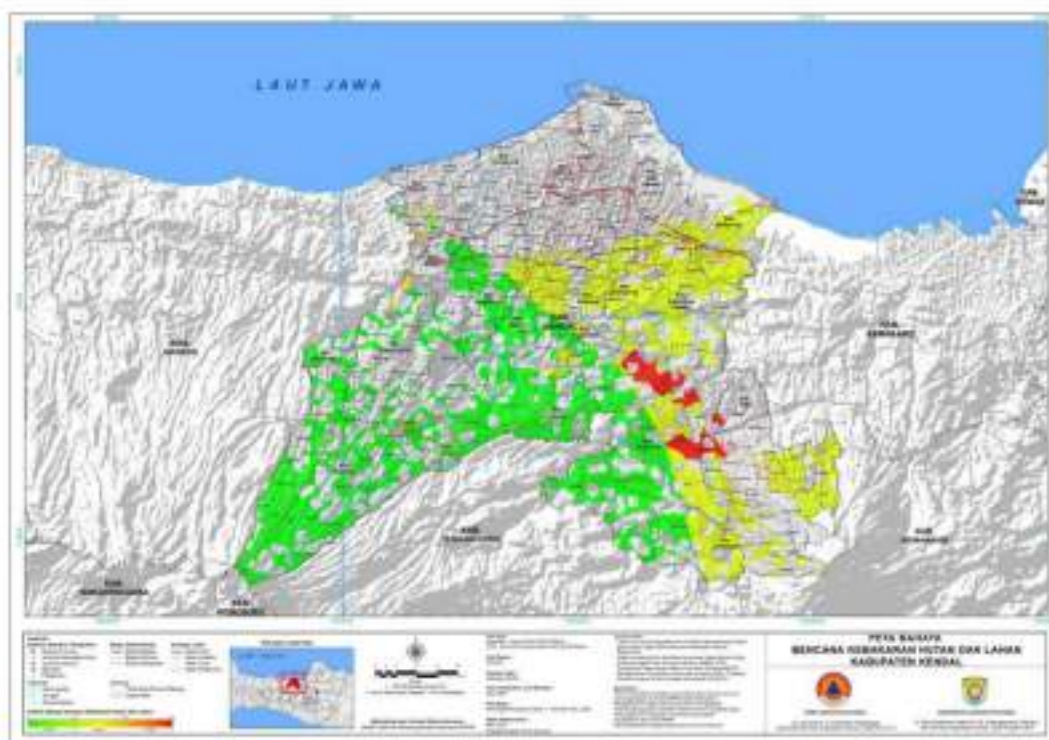
Gambar 1. Peta Dasar Wilayah Daerah Kabupaten Kendal

SURAT KEPUTUSAN PEMERINTAH KABUPATEN KENDAL, 10 AGUSTUS 2016



Gambar 1. Peta Batasi Desa-desa Baru Kabupaten Kendal

SALAH SATU HASIL KEGIATAN KENDAL, 100 KILLOMETER - 100



Gambar 12. Peta Batasi Desa-desa Baru Kabupaten Kendal

SALAH SATU HASIL KEGIATAN KENDAL, 100 KILLOMETER - 100



Bagian Organisasi

Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal