

## **Pembangunan Kapasitas Birokrasi dan Penataan Organisasi dalam Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik Universitas Singaperbangsa Karawang**

**Gun Gun Gumilar**

Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Singaperbangsa Karawang

Email: [gungun.gumilar@fisip.unsika.ac.id](mailto:gungun.gumilar@fisip.unsika.ac.id)

---

### **Abstrak**

Univesitas Singaperbangsa Karawang merupakan instansi atau lembaga pendidikan milik pemerintah yang sejak tahun 2014 berubah status menjadi perguruan tinggi negeri yang mempunyai amanah mencerdaskan kehidupan bangsa khususnya di daerah Karawang, didasarkan pada fakta rendahnya kinerja pelayanan publik sebagaimana ditunjukkan oleh pelayanan yang tidak efektif, tidak responsif dan tidak berorientasi pada harapan masyarakat sehingga perlu penataan organisasi. Dengan menggunakan penelitian deskriptif kualitatif, penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yaitu mengapa kinerja pelayanan publik di belum sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat dan bagaimana pembangunan kapasitas birokrasi Universitas Singapebangsa Karawang mampu mendorong peningkatan kinerja pelayanan publik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa belum terpenuhinya tuntutan dan harapan masyarakat dalam kinerja pelayanan publik disebabkan karena adanya keterbatasan dalam kapasitas birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, lemahnya *political will* pimpinan, rendahnya partisipasi masyarakat dan adanya faktor *endowment* yang menghambat.

**Kata Kunci: Penataan Organisasi, Evaluasi Kebijakan dan Pelayanan Publik**

---

### **Abstract**

*University of Singaperbangsa Karawang is an educational institution which since 2014 changed its status to a state university mandated to educate nation's life, especially in Karawang West Java. It's based on the fact that the low performances of public service are indicated by ineffective, unresponsive services, and not oriented to the expectations of the community, therefore organizational structuring is needed. This is a descriptive qualitative study. The aim of this study is to answer questions about why the performance of public service is not inappropriate with the demands and expectations of the community and how the increasing of bureaucratic capacity of University of Singaperbangsa Karawang is able to encourage the improvement of public service performance. The result of this study shows that community demands and expectations have not been met in the performance of public services, caused by limitations of bureaucracy capacity in providing services to the community, weak of leader political will, low community participation, and obstacle from Endowment factor.*

**Keywords: Organizational Structuring, Policy Evaluation and Public Services**

---

## **PENDAHULUAN**

Salah satu kegiatan dalam penguatan organisasi dengan melakukan evaluasi organisasi. Evaluasi untuk mengetahui sejauhmana organisasi dapat melaksanakan tugas dan fungsinya termasuk permasalahan dan kendala yang dihadapi. Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 13 Tahun 1998 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Evaluasi Organisasi Pemerintahan diamanatkan bahwa setiap organisasi pemerintahan melakukan evaluasi secara terus menerus paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.

Sejalan dengan hal tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 67 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah. Berdasarkan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 57 Tahun 2017 tentang pedoman evaluasi organisasi dilingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi telah melakukan perubahan tersebut melalui reformasi birokrasi dalam penataan dan penguatan organisasi, yaitu terbangunnya organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran.

Salah satu kegiatannya dalam penguatan organisasi dengan melakukan evaluasi organisasi. Evaluasi ini untuk mengetahui sejauhmana organisasi dapat melaksanakan tugas dan fungsinya termasuk mengatasi permasalahan dan kendala yang dihadapi. Universitas Singaperbangsa Karawang yang merupakan Perguruan Tinggi Negeri sejak 2015 sudah seharusnya melakukan evaluasi dalam organisasi dan peningkatan kinerja yang bertujuan untuk memberikan pelayanan publik diberbagai sektor.

Untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik, Universitas Singaperbangsa Karawang sangat perlu inovasi dalam peningkatan sarana prasarana dan membuat kebijakan dengan melakukan *reinventing people*, *reinventing government* dan *reengineering government* sehingga menghasilkan sesuatu yang sangat unik, berbeda, dan tidak terdapat di perguruan tinggi lainnya. Sejalan paparan tersebut, ternyata dalam aspek sumberdaya manusia hampir semua unit /fakultas mengalami kekurangan pegawai terutama pegawai teknis, rekrutmen pegawai tidak didasarkan dari hasil analisis jabatan sehingga kompetensi pegawai banyak tidak sesuai dengan kebutuhan.

Fenomena rendahnya kinerja pelayanan publik tersebut antara lain karena masih relatif rendahnya kapasitas birokrasi di Universitas Singaperbangsa Karawang. Hal ini

menunjukkan bahwa pembangunan kapasitas birokrasi Universitas Singapebangsa Karawang telah menjadi prioritas program dalam upaya peningkatan pelayanan publik. memiliki tantangan besar untuk membangun dan memberikan layanan optimal kepada warga masyarakat/publik. Walaupun di satu sisi, memiliki lebih banyak kekuasaan, peluang dan sumberdaya termasuk anggaran pemerintah, namun di sisi lain tuntutan masyarakat untuk mendapatkan layanan yang baik juga semakin tinggi.

Dari aspek kelembagaan sering terjadi tumpang tindih tugas dan fungsi dari beberapa unit kerja. Dalam aspek ketatalaksanaan juga belum diterapkan Standar Pelayanan Minimal (SPM), Standar Pelayanan Publik (SPP), juga belum ada produk hukum tentang penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) bagi setiap jabatan. Budaya kerja aparatur yang positif belum ditumbuhkan dan dikembangkan, demikian juga dengan budaya masyarakat yang belum optimal berpartisipasi dalam proses pembelajaran tersebut.

Disamping itu dengan perubahan status Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang sudah kurang lebih 5 tahun, Universitas Singapebangsa Karawang juga dituntut untuk selalu dapat beradaptasi secara cepat terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dengan memberikan pelayanan yang baik sebagai wujud keterbukaan sebagai salah satu dampak dari reformasi. Selain itu globalisasi telah membawa perubahan di tingkat masyarakat dan lingkungan begitu cepat, sehingga menuntut memberikan layanan prima sebagai wujud komunikasi instansi pemerintah.

Menyadari betapa pentingnya pembangunan kapasitas birokrasi dan evaluasi Universitas Singapebangsa Karawang sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik sangat diperlukan suatu kajian akademik guna menemukan model pembangunan kapasitas birokrasi Universitas Singapebangsa Karawang dalam mendukung tata kelola yang baik pada umumnya dan peningkatan kinerja pelayanan publik secara khusus. Sebagaimana kita ketahui bahwa pelayanan publik yang menjadi landasan dalam peningkatan pelayanan perlu adanya pengembangan atau perubahan terus menerus, mulai dari pembuatan kebijakan, pelaksanaan, dan evaluasinya.

Selanjutnya pemerintah membuat landasan kebijakan yang menjadi pelaksanaan pengembangan kapasitas tersebut. tertuang Dalam Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, yang antara lain menyebutkan bahwa dalam kaitan dengan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, kondisinya masih banyak dikeluhkan masyarakat, hal ini menunjukkan pelayanan publik, pemerintah belum dapat

menyediakan pelayanan publik yang berkualitas sesuai dengan tantangan yang dihadapi, yaitu perkembangan kebutuhan masyarakat yang semakin maju dan persaingan global yang semakin ketat. Adapun arah kebijakan reformasi birokrasi adalah:

1. Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, baik di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya;
2. Kebijakan di bidang hukum dan aparatur diarahkan pada perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik melalui pemantapan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Tujuan reformasi birokrasi sebagaimana tersebut di atas adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Sedangkan area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan, sebagaimana tabel berikut:

Tabel 1: Area Perubahan Reformasi Birokrasi dan Hasil yang Diharapkan

Area	Hasil yang Diharapkan
Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran
Tata Laksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i> .
Peraturan Perundang-Undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
Sumber Daya Manusia/Aparatur	SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional
Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan Publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
Pola Pikir ( <i>mind set</i> ) dan Budaya Kerja ( <i>culture set</i> ) Aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

Sumber: Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025

Sejalan dengan kebijakan dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025 juga menetapkan kebijakan pembangunan hukum dan birokrasi pemerintahan berupa:

1. Mengembangkan budaya hukum pada setiap lapisan masyarakat agar tercipta kesadaran atau kepatuhan hukum dalam rangka supremasi hukum;
2. Mengembangkan peraturan perundang-undangan yang mendukung pemulihan ekonomi dan mendorong kesejahteraan rakyat;
3. Peningkatan kapasitas birokrasi;
4. Peningkatan kesejahteraan aparatur, dan
5. Peningkatan produktivitas birokrasi guna mendukung peningkatan kinerja pemerintahan daerah.

Landasan kebijakan dalam pelaksanaan pelayanan publik di Indonesia telah ditetapkan dalam Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik yang mengamanatkan bahwa Negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik yang merupakan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Adapun azas penyelenggaraan pelayanan publik adalah: kepentingan umum; kepastian hukum; kesamaan hak; keseimbangan hak dan kewajiban; keprofesionalan; partisipatif; persamaan perlakuan/tidak diskriminatif; keterbukaan; akuntabilitas; fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan; ketepatan waktu; dan kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan. Selanjutnya dalam penilaian kinerja Unit Pelayanan Publik telah diterbitkan PermenPAN & RB No. 7 Tahun 2010 yang menetapkan pedoman penilaian kinerja Unit Pelayanan Publik terdiri atas: Visi & Misi serta Motto pelayanan; Sistem dan prosedur; SDM Pelayanan; Sarana Prasarana pelayanan publik.

Untuk dapat melaksanakan prinsip-prinsip pelayanan publik secara baik, tepat dan benar sehingga mampu memberikan kepuasan yang optimal kepada masyarakat pengguna pelayanan publik; maka para penyelenggara pelayanan publik harus mampu menetapkan standar-standar pelayanan publik yang diselenggarakannya sesuai dengan standar nasional. Sebagai pedoman berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara tersebut di atas, standar pelayanan publik adalah sekurang-kurangnya mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Prosedur pelayanan: Prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan;
2. Waktu penyelesaian: ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan;
3. Biaya pelayanan dalam hal ini biaya/tarif pelayanan termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian layanan;
4. Produk pelayanan, hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan;
5. Sarana Prasarana harus disediakan secara memadai oleh penyelenggara pelayanan publik;
6. Kompetensi petugas pemberi pelayanan, harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

Terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam melakukan evaluasi organisasi sebagai berikut: 1. Pendekatan Tiga Dimensi sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 67 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah. Dalam disain dan struktur organisasi beberapa dimensi, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi.

- a. Dimensi kompleksitas yang ditandai dengan banyaknya tingkat diferensiasi dalam pembagian kerja. Secara umum organisasi pemerintah memiliki kompleksitas yang tinggi ditandai dengan hierarki kewenangan yang ketat dan beragamnya tugas dan fungsi yang dijalankan. Semakin kompleks suatu organisasi maka semakin dibutuhkan koordinasi, kontrol, dan komunikasi yang efektif bagi unit-unit yang ada;
- b. Dimensi formalisasi yang ditunjukkan dengan aturan- aturan baku dan kaku yang lebih mengedepankan proses dibandingkan hasil. Formalisasi merupakan sesuatu yang penting bagi organisasi karena dengan standarisasi akan dicapai produk yang konsisten dan seragam serta mengurangi kesalahan. Formalisasi yang tinggi akan meningkatkan kompleksitas; dan
- c. Dimensi sentralisasi, yaitu pengambilan keputusan yang cenderung berada pada pusat kekuasaan atau pengkonsentrasian kekuasaan secara formal. Sentralisasi dapat menurunkan tingkat kompleksitas dan menyederhanakan struktur organisasi. Semakin sederhana struktur organisasi akan semakin gesit gerak dan perkembangannya, sebaliknya semakin besar struktur organisasi dapat mengakibatkan organisasi tersebut bergerak lamban.

Semua aspek-aspek atau standar pelayanan publik tersebut secara keseluruhan haruslah merupakan satu kesatuan paket pelayanan institusi pemerintah kepada masyarakat yang harus selalu dipelihara serta dikembangkan kualitasnya sebagai komitmen institusi penyelenggara pelayanan publik, untuk mencakup aspek-aspek kualitas dan jaminan kemanfaatan yang dapat dirasakan secara langsung maupun tidak langsung oleh masyarakat penerima layanan publik yang bersangkutan. Kinerja dan kualitas suatu pelayanan publik tidak dapat hanya dipandang dari aspek-aspek penunjang atau pelengkap, atau kuantitas dan kualitas barang/jasa yang disediakan secara terpisah-pisah; melainkan sebagai satu kesatuan paket pelayanan yang mencakup empat aspek, yaitu: (1) Fasilitas penunjang (*Supporting Facilities*); (2) Barang/jasa Pelengkap (*Complimentary Products/Services*); (3) Wujud layanan secara nyata (*Explicit Services*); dan (4) Wujud layanan berupa manfaat yang tersirat (*Implicit Services*).

Morrison (2001: 42) mengemukakan bahwa pembangunan kapasitas sebagai tugas khusus, karena tugas khusus itu berhubungan dengan faktor-faktor dalam suatu organisasi atau sistem tertentu pada suatu waktu tertentu. Pembangunan kapasitas juga dapat didefinisikan sebagai sebuah proses:

1. Meningkatkan kemampuan individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi, dan juga masyarakat untuk menganalisa lingkungan mereka;
2. Mengenali masalah-masalah, kepentingan-kepentingan dan kesempatan-kesempatan;
3. Merumuskan strategi-strategi untuk menyelesaikan masalah-masalah dan kepentingan-kepentingan tersebut diatas serta untuk meraih kesempatan-kesempatan yang relevan'
4. Merancang sebuah rencana untuk program-program, dan

Memanfaatkan secara efektif sumber dasar yang mendukung pelaksanaannya, memantau dan mengevaluasi rencana program-program, serta menggunakan arus balik untuk mempelajari pelajaran-pelajaran (ACBF dalam Riyadi 2009: 10).

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif sebagaimana dijelaskan Creswell (1994: 147) bahwa: aktivitas penelitian dicirikan oleh kegiatan mengumpulkan, menggambarkan dan menafsirkan data tentang situasi yang dialami, hubungan tertentu, kegiatan, pandangan, sikap yang ditunjukkan atau tentang kecenderungan yang tampak dalam proses yang sedang

berlangsung, pertentangan yang meruncing serta kerjasama yang dijalankan. Dengan demikian, dukungan pendekatan kualitatif dalam kajian strategi pembangunan kapasitas birokrasi di Universitas Singaperbangsa Karawang menuju peningkatan kinerja pelayanan publik akan mampu memberikan informasi akurat sehingga sangat membantu proses interpretasi informasi dan data yang diperoleh.

## **HASIL PENELITIAN**

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa selain rendahnya kapasitas birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, juga terlihat bahwa keterlibatan masyarakat/ civitas akademik dalam penyelenggaraan pelayanan publik masih kurang. Hal ini menyiratkan perlu melibatkan seluruh *stakeholders* termasuk masyarakat dan civitas akademika di dalamnya dalam penyelenggaraan pelayanan publik, dalam proses pembuatan kebijakan pengembangan kapasitas birokrasi.

Selanjutnya hasil penelitian lain menunjukkan bahwa dari sisi aspek kemampuan menghasilkan keuntungan (*profitability*), maka kebijakan penataan organisasi belum sepenuhnya mampu mencapai sasaran yang dituju. Hal ini akibat kurangnya Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Tetap Non PNS yang berpengalaman untuk ditempatkan pada jabatan yang ada. Dengan kata lain profitabilitas sebagai salah satu ukuran yang dipakai dalam mengkaji sebuah kebijakan atau program belum memperlihatkan keuntungan dari hasil yang diterima pemerintah dibandingkan dengan biaya yang telah dikeluarkan oleh pemerintah.

Singkatnya, peningkatan kapasitas birokrasi (kapasitas individu, organisasi dan sistem) merupakan suatu keniscayaan dalam merespon persoalan kinerja pelayanan publik yang belum memenuhi asas dan prinsip pelayanan publik di Universitas Singaperbangsa Karawang. Pembangunan kapasitas birokrasi perlu dikombinasikan dengan keterlibatan civitas akademika dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik diperlukan, agar pelayanan publik yang disediakan dapat difungsikan secara efisien, efektif, responsif dan akuntabel atau sesuai dengan asas dan prinsip pelayanan publik.

## **PEMBAHASAN**

Analisis evaluasi kebijakan penataan organisasi menggunakan 4 (empat) dimensi pokok dari evaluasi kebijakan yang dikemukakan oleh Patton dan Sawicki (1993: 208), yakni: 1) *Technical feasibility*, 2) *Economic and financial possibility*, 3) *Political viability* dan 4), *Administrative operability*. Kelayakan teknis berkaitan dengan pertanyaan apakah secara



teknis, dimana kebijakan tersebut dapat dilaksanakan secara komperhensif. Kelayakan ekonomi dan finansial berkaitan dengan biaya yang dikeluarkan tersebut sesuai dengan atauran yang berlaku, sedangkan kelayakan politis berkaitan dengan perkiraan atau penerapan kebijakan pusat atau lembaga/pimpinan satuan kerja (satker) terhadap kebijakan tersebut. Kelayakan administratif mengukur apakah kebijakan tersebut dapat diimplementasikan dalam sistem administrasi organisasi.

#### 1. *Technical Feasibility* (Kelayakan Teknis)

Kelayakan teknis (*technical feasibility*) menurut Patton dan Sawicky (1993: 157) digunakan untuk mengukur apakah keluaran dari kebijakan atau program dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dalam kriteria ini ada dua sub-kriteria pokok yang diperhatikan yaitu *effectiveness* dan *adequacy*. Sub-kriteria *effectiveness* melihat sejauhmana hasil dari kebijakan atau program yang sudah diimplementasikan mencapai tujuan yang diinginkan, sedangkan sub-kriteria *adequacy* untuk melihat seberapa jauh kebijakan atau program yang disarankan akan mampu memecahkan. Penataan Organisasi di unit kerja pada dasarnya masih bersifat parsial, yaitu didasarkan atas suatu kondisi. Persoalan demikian mengakibatkan tidak adanya kemampuan di unit kerja untuk mewujudkan tujuan secara komprehensif sebagaimana yang diharapkan, yang masih bertumpu pada individu sehingga secara langsung berdampak negatif pada proses pencapaian tujuan penataan Organisasi Unit kerja. Merujuk kepada kriteria *adequacy* (kecukupan) dalam *technical feasibility*, menunjukkan bahwa di Universitas Singaperbangsa Karawang ditahun 2019 baru mampu menyelesaikan permasalahan penataan organisasi Unit kerja secara sebagian saja yaitu yang kemudian terkait dengan dinamika kebutuhan sarana parasarana.

#### 2. *Economic and Financial* (Kelayakan Kondisi Ekonomi dan Keuangan)

Tiga konsep yang sering dijumpai dalam kelayakan secara ekonomi, yaitu: kriteria yang terlihat dan yang tidak terlihat, dapat atau tidak dapat diukur secara moneter, dan langsung atau tak langsung diukur dengan analisis biaya-keuntungan (*cost benefit analysis*). Kelayakan kondisi ekonomi dan keuangan (*Economic and financial possibility*) menurut Patton dan Sawicky (1993: 159) merupakan evaluasi kebijakan dari sisi ekonomi atau program yang ada, meliputi aspek *change in net worth*, *economis efficiency*, *profitability*, dan *cost effectiveness*. Bahwa dalam hal perubahan nilai kekayaan telah terdapat kemajuan dan pencapaian yang positif, hal ini ditandai dengan meningkatnya nilai pagu anggaran yang tiap tahun meningkat, ketersediaan infrastruktur dengan

bertambahnya gedung perkuliahan yang baru di tahun 2019 dengan, sehingga evaluasi kebijakan menunjukkan dalam aspek ini pemerintah telah menjalankan dengan baik kebijakan penataan organisasi unit kerja.

### 3. *Political Viability* (Kemampuan Penerapan Kebijakan)

Berdasarkan hasil penelitian bahwa secara kelayakan politik penataan organisasi unit kerja belum sepenuhnya memenuhi kriteria yang ada, seperti kriteria *acceptability* sebab masih terjadi persimpangan seakan muncul keengganan dari beberapa unit kerja untuk terkena dampak dari perampangan atau penggabungan organisasi, hal ini dikarenakan masih adanya ego sektoral lembaga; *appropriateness* yaitu belum sepenuhnya mampu menyerap nilai-nilai yang berlaku pada masyarakat; dan belum terciptanya kesamarataan atau keadilan (*equity*). Kewenangan (*authority*) untuk mengimplementasikan suatu kebijakan sering merupakan kriteria yang kritis. Apakah institusi yang melaksanakan benar-benar mempunyai wewenang untuk melakukan perubahan yang diperlukan yang memang perubahan tersebut memiliki tingkat urgensi yang tinggi. Lalu apakah institusi tersebut mempunyai wewenang untuk bekerja sama dengan instansi terkait. Serta apakah mempunyai wewenang untuk menentukan skala prioritas. Berdasarkan penelitian diketahui bahwa secara kewenangan, pimpinan Universitas/unit kerja telah memiliki kewenangan yang nyata dalam penataan unit kerjanya/organisasi. Selain itu Komitmen kelembagaan (*institutional commitment*) dari tingkat atasan dan bawahan merupakan hal yang penting. Tidak hanya unsur pimpinan yang mempunyai peran penting dalam sebuah organisasi, tapi juga unsur pegawai pelaksana harus taat terhadap implementasi kebijakan tersebut. Dalam hal komitmen anggota/pegawai/pelaksana institusi menunjukkan belum adanya kesatuan komitmen institusi, hal ini memberikan arti bahwa belum adanya kesatuan pandangan tentang komitmen lembaga. Kemampuan (*capability*) juga perlu dipunyai, dalam hal sumber daya manusia maupun pembiayaan. Pada dasarnya unit kerja telah memiliki kemampuan finansial/anggaran yang jelas, rencana anggaran kerja di unit kerja yang memadai dalam melaksanakan kebijakan atau pengelolaan organisasi merupakan nilai positif bagi unit kerja tersebut Namun *capability* sesungguhnya tidak hanya berbicara soal anggaran semata, lebih dari itu *capability* dalam hal pengelolaan administrasi juga merupakan hal yang tidak kalah penting. Kemampuan anggota untuk menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan merupakan kunci keberhasilan kebijakan secara administratif.

#### 4. *Administrative Operability* (Kemampuan Administratif)

Dukungan organisasi merupakan bagian dalam kemampuan administratif. Telah disinggung diatas bahwa kapabilitas pelaksana kebijakan penataan kurang mendapat perhatian. Hal ini membuat dukungan organisasi menjadi lemah. Bagaimana pun dukungan organisasi adalah akumulasi dari dukungan anggota-anggota organisasi. Tidak ada jalan lain bahwa peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia adalah kunci sehingga pelaksana kebijakan memiliki kemampuan yang tinggi yang akan terakumulasi pada kemampuan organisasi.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Evaluasi kebijakan penataan organisasi ditujukan untuk menciptakan suatu organisasi pemerintahan yang berorientasi pada kepentingan masyarakat dan karenanya terdapat aspek lain yang perlu diperhatikan dalam melakukan evaluasi kebijakan publik, yaitu bagaimana perubahan sosial yang terjadi di masyarakat pasca kebijakan dilaksanakan serta kepentingan social masyarakat setempat merupakan salah satu faktor yang harus dipertimbangkan untuk melakukan evaluasi kebijakan penataan organisasi. Evaluasi kebijakan penataan organisasi perangkat belum dapat dikatakan berhasil karena ada beberapa hal yang belum tercapai, yaitu:

1. Faktor *technical feasibility* belum adanya rancangan program yang terperinci atau model kerja dalam penataan organisasi, baik di unit kerja maupun di pusat/rektorat.
2. Faktor *economis efficiency* masih terkendala dengan pemahaman pengelola keuangan negara sehingga efektifitas dan efiseiensi belum tercapainya yang mengakibatkan tidak tepat sasarnya.
3. Dalam hal *administrative operability*, belum terwujudnya *institusional commitment* sebagai perekat anggota organisasi dan belum adanya *organizational support* guna mencapai tujuan organisasi.

### Saran

Evaluasi penataan berdampak pada kinerja pelayanan publik belum memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat. Hal ini disebabkan oleh rendahnya kapasitas organisasi yang berkaitan dengan kapasitas individu, kapasitas organisasi, dan kapasitas sistem. Selain itu juga disebabkan oleh rendahnya *political will* pimpinan, lemahnya peran serta masyarakat,

dan adanya faktor *endowment* yang menghambat. Pembangunan kapasitas birokrasi yang meliputi pembangunan kapasitas individu, kapasitas organisasi, dan kapasitas sistem mampu mendorong memperbaiki praktik penyelenggaraan pelayanan publik sekaligus meningkatkan kinerja pelayanan publik. Selain itu bahwa peningkatan atau perbaikan pelayanan publik tidak hanya dilakukan hanya melalui pembangunan kapasitas dan komitmen birokrasi untuk menyediakan pelayanan publik dan melakukan fungsi-fungsi tugas pokok dan fungsi birokrasi secara efisien dan efektif (*inward reforms*), tetapi juga perlu dibarengi dengan upaya-upaya kolaborasi dengan masyarakat madani untuk mencapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik (*outward reforms*).

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Creswell, J. W. (1994). *Qualitative Inquiry and Research Designs: Choosing among Five Traditions*. Thousand Oaks: Sage.
- Dunn, W. N. (2003). *Analisis Kebijakan Publik*. Terjemahan Samodra Wibawa. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fitzsimmons, J. A, and Mona J. F. (1994). *Service Management for Competitive Advantage*. New York: Mcgraw Hill-Inc.
- Grindle, M.S. (1997). *Getting Good Governance: Capacity Building in The Public Sector of Developing Countries (editor)*. Boston MA, Harvard Institute for International Development.
- Golembiewski, R.T. (2003). *Practical Public Management*. New York: Marcel Dekker.
- Lembaga Administrasi Negara RI. (2004). *Teknik Penyusunan Organisasi Berbasis Kinerja*. Jakarta: LAN.
- Morrison, T. (2001). *Actionable Learning: A Handbook for Capacity Building through Case Based Learning*. ADB Institute.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 67 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah.
- Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 57 Tahun 2017 tentang pedoman evaluasi organisasi dilingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Benyamin Molan. Jakarta: Indeks.
- Thijs, N. & Staes, P. (2008). *European Primer on Customer Satisfaction Management*. Portugal: European Institut of Public Administration.