

ANALISIS STRUKTUR ORGANISASI DAN TATA KERJA (SOTK) BAGIAN INFRASTRUKTUR DAN PENGADAAN BARANG/JASA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TIMOR TENGAH SELATAN

ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND WORK PROCEDURE (SOTK) OF THE INFRASTRUCTURE AND PROCUREMENT OF GOODS/SERVICES SECRETARIAT OF THE SOUTH CENTRAL TIMOR REGIONAL REGENCY

Eduard Tabun¹, Petrus M. Kase², Lina Warlina³

¹Universitas Terbuka. Indonesia
eduardtabun1975@gmail.com

²Universitas Terbuka.Indonesia
Petruskase08@gmail.com

³Universitas Terbuka.Indonesia
warlina@ecampus.ut.ac.id

ABSTRACT

Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Selatan (TTS) telah melakukan restrukturisasi organisasi perangkat daerah, termasuk Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah. Namun, implementasinya menimbulkan sejumlah permasalahan seperti pembengkakan struktur organisasi, distribusi sumber daya manusia yang tidak merata, dan duplikasi tugas serta fungsi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) bagian tersebut serta mengidentifikasi faktor penghambat efektivitas pelaksanaannya. Menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis dilakukan dengan model struktur organisasi Henry Mintzberg, yang mencakup lima elemen: Top Management, Middle Management, Technical Support, Administrative Support, dan Technical Core. Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi saat ini belum berjalan optimal. Terdapat ketidakseimbangan dalam pembagian tugas dan beban kerja, serta koordinasi antar unit yang masih lemah. Meskipun hierarki cukup jelas, jabatan fungsional belum diimplementasikan secara efektif. Penggunaan teknologi informasi telah meningkatkan transparansi, namun masih dihadapkan pada kekurangan tenaga fungsional dan distribusi kerja yang tidak proporsional. Untuk meningkatkan efektivitas SOTK, disarankan dilakukan penataan ulang struktur organisasi, penguatan koordinasi lintas unit, optimalisasi peran staf, rekrutmen tenaga fungsional sesuai kebutuhan, serta pelatihan berkelanjutan. Upaya ini diharapkan dapat memperkuat kontribusi organisasi terhadap pembangunan daerah dan peningkatan kualitas layanan publik.

Kata Kunci: Struktur Organisasi, Tata Kerja Bagian Infrastruktur, Pengadaan Barang/Jasa,

1. PENDAHULUAN

Desentralisasi yang diberlakukan sejak 1999 menjadi tonggak perubahan besar dalam sistem pemerintahan Indonesia, yang ditandai dengan upaya mewujudkan *good governance*. Tujuannya adalah mendekatkan layanan publik kepada masyarakat melalui penyelenggaraan pemerintahan yang efisien, efektif, dan akuntabel. Seiring dengan perkembangan regulasi, penataan urusan pemerintahan daerah terus mengalami penyesuaian, hingga diterbitkannya Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.

Peraturan tersebut menekankan prinsip *rightsizing*—struktur organisasi harus tepat fungsi dan tepat ukuran. Dalam praktiknya, pembentukan organisasi perangkat daerah harus mempertimbangkan beban kerja, luas wilayah, jumlah penduduk, dan kapasitas keuangan daerah. Sayangnya, implementasi di banyak daerah, termasuk Kabupaten Timor Tengah Selatan (TTS), justru menunjukkan kecenderungan pembentukan struktur kelembagaan yang gemuk dan tidak sebanding dengan kebutuhan riil, yang berdampak pada inefisiensi anggaran dan tumpang tindih fungsi.

Pemerintah Kabupaten TTS telah melakukan restrukturisasi organisasi melalui Peraturan Bupati No. 58 Tahun 2020, yang mengatur kedudukan dan tata kerja Sekretariat Daerah. Salah satu bagian yang mengalami permasalahan signifikan adalah Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa. Bagian ini mengalami rangkap tugas oleh pejabat struktural dan pelaksana, terutama dalam fungsi Kelompok Kerja (Pokja) pengadaan. Akibatnya, tugas pokok dan fungsi utama menjadi terabaikan, distribusi SDM tidak proporsional, dan beban kerja menjadi tidak seimbang.

Masalah struktural ini berdampak pada melemahnya koordinasi antar unit, rendahnya kinerja kelembagaan, serta belum terlaksananya prinsip *good governance*. Restrukturisasi kelembagaan idealnya tidak sekadar memetakan ulang posisi dan jabatan, tetapi juga memperhatikan spesialisasi kerja, sistem komunikasi, dan alur koordinasi.

Berdasarkan dinamika tersebut, penting dilakukan kajian terhadap efektivitas Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten TTS. Penelitian ini akan dianalisis menggunakan pendekatan struktur organisasi dari Henry Mintzberg, yang membagi organisasi dalam lima elemen utama yakni *Top Management*, *Middle Management*, *Technical Support*, *Administrative Support*, dan *Technical Core*. Analisis ini diharapkan dapat memberikan gambaran utuh terhadap pelaksanaan restrukturisasi kelembagaan di lingkup Pemkab TTS serta menjadi masukan dalam memperbaiki tata kelola birokrasi, meningkatkan efektivitas organisasi, dan mendorong optimalisasi pelayanan publik di daerah.

Permasalahan yang melatarbelakangi penelitian ini berangkat dari realitas bahwa restrukturisasi organisasi perangkat daerah, khususnya pada Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan, belum sepenuhnya berjalan efektif dan efisien. Struktur organisasi yang ada masih menunjukkan gejala pembengkakan, distribusi tugas dan sumber daya manusia yang tidak merata, serta terjadinya tumpang tindih fungsi antarunit kerja. Berdasarkan hal tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: pertama, bagaimana bentuk dan implementasi Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan? Kedua, apa saja aspek-aspek yang menjadi penghambat efektivitas pelaksanaan SOTK pada bagian tersebut?. Penelitian ini bertujuan untuk: pertama, menganalisis bentuk dan pelaksanaan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) pada Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan. Kedua, mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang menjadi penghambat efektivitas implementasi struktur dan tata kerja pada bagian tersebut.

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dalam pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam kajian mengenai restrukturisasi organisasi perangkat daerah yang sesuai dengan prinsip efisiensi, efektivitas, dan *good governance*. Sementara dari sisi praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan pertimbangan yang konstruktif bagi para pengambil kebijakan di lingkup Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Selatan, khususnya dalam merumuskan kebijakan penataan kelembagaan yang lebih tepat guna, rasional, dan adaptif terhadap kebutuhan daerah dan masyarakat.

2. KAJIAN PUSTAKA / METODOLOGI /PERANCANGAN

Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi merupakan langkah strategis dalam membenahi sistem administrasi pemerintahan agar lebih efektif, efisien, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Reformasi ini mencakup penataan kelembagaan, ketatalaksanaan, serta sumber daya manusia aparatur, sebagaimana dijelaskan Haning^[1] Menurut Santosa^[2], reformasi birokrasi bukan sekadar

pembaruan teknis, tetapi harus menyentuh akar permasalahan dan menunjukkan keterkaitan antarbidang dalam sistem pemerintahan.

Sebagai bagian integral dari reformasi politik, hukum, ekonomi, dan budaya organisasi, reformasi birokrasi memiliki peran sentral karena birokrasi menjadi pelaksana utama kebijakan di berbagai sektor. Rewansyah^[3] menegaskan bahwa keberhasilan reformasi di bidang lain sangat tergantung pada transformasi birokrasi itu sendiri. Sedarmayanti^[4] menyatakan bahwa reformasi birokrasi mencakup perubahan cara berpikir, orientasi pelayanan, dan manajemen kinerja, menuju tata pemerintahan yang bersih, transparan, profesional, serta bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Langkah-langkah reformasi mencakup beberapa aspek, yaitu: (1) penataan kelembagaan yang mendorong struktur organisasi ramping dan fungsional; (2) penyederhanaan ketatalaksanaan melalui optimalisasi teknologi informasi; (3) peningkatan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang profesional dan kompeten; (4) penguatan akuntabilitas kinerja birokrasi; serta (5) pelayanan publik yang prima dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Tujuan utama reformasi birokrasi adalah membangun kembali kepercayaan masyarakat (public trust) terhadap institusi pemerintahan. Dwiyanto^[5] menyebut bahwa birokrasi perlu diarahkan menjadi institusi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kepuasan publik. Dengan demikian, birokrasi tidak hanya menjadi penguasa, tetapi pelayan masyarakat yang berintegritas dan kompeten.

Untuk mewujudkan reformasi birokrasi secara menyeluruh, beberapa strategi dibutuhkan. Haning^[1] dan Thoha^[6] menekankan pentingnya penataan kelembagaan, sistem birokrasi, dan pembaruan sumber daya aparatur. Reformasi kelembagaan bertujuan menciptakan struktur yang sesuai dengan kebutuhan dan karakter daerah. Reformasi ketatalaksanaan diarahkan untuk menciptakan sistem yang menghormati hukum, transparan, dan akuntabel. Sementara reformasi SDM menitikberatkan pada peningkatan kapasitas, etika, dan kesejahteraan aparatur melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan. Lebih lanjut, Sedarmayanti^[7] merinci lima aspek yang perlu direformasi: kelembagaan, ketatalaksanaan, sumber daya manusia, akuntabilitas, dan pelayanan publik. Reformasi ini juga harus memperhatikan efisiensi biaya (cost less) dan peningkatan mutu layanan (working better), sebagaimana dikemukakan oleh Fountain^[8], Peters^[9] dan Osborne & Plastrik^[10].

Dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, reformasi birokrasi menjadi kunci penting karena birokrasi merupakan motor utama pemerintahan. Namun, birokrasi dihadapkan pada tantangan seperti rendahnya kapasitas, struktur yang kaku, budaya birokrasi yang sarat kekuasaan, serta rendahnya kualitas pelayanan publik. Hal ini memperkuat urgensi dilakukannya restrukturisasi kelembagaan dan reformasi organisasi yang menyentuh aspek manajemen, peraturan, dan budaya organisasi.

Di Indonesia, perubahan struktur birokrasi telah terjadi beberapa kali, terutama melalui UU No. 22 Tahun 1999, UU No. 32 Tahun 2004, dan UU No. 23 Tahun 2014. Reformasi ini diwujudkan melalui kebijakan penataan organisasi perangkat daerah berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016. Tujuan utamanya adalah menciptakan organisasi pemerintah yang adaptif, lincah, efisien, dan responsif terhadap isu strategis nasional maupun global.

Akhirnya, reformasi birokrasi tidak boleh berhenti pada aspek struktural semata, tetapi harus menjadi gerakan berkelanjutan yang didukung oleh semua pihak. Pemerintah, akademisi, LSM, media, politisi, tokoh masyarakat, dan warga negara harus terlibat aktif dalam mengawal transformasi birokrasi menuju arah yang lebih baik. Reformasi bukan hanya program teknis, melainkan sebuah perjuangan moral untuk menghadirkan birokrasi yang profesional, transparan, dan berpihak pada kepentingan rakyat.

Konsep Organisasi

Organisasi merupakan wadah kerja sama antara individu yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Weber^[11] menjelaskan organisasi sebagai kelompok kerja sama yang diatur oleh aturan formal untuk menjalankan fungsi tertentu. Sementara itu, Dessler^[12] menyatakan organisasi adalah pengaturan sumber daya manusia dalam kegiatan yang terstruktur dan sistematis untuk mencapai tujuan bersama.

Siagian^[13] menyebut organisasi sebagai bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk tujuan tertentu dan memiliki struktur hubungan antara pimpinan dan bawahan. Etzioni^[11] menambahkan bahwa organisasi ditandai oleh pembagian kerja, pusat kekuasaan, dan sistem kepegawaian yang terencana. Robbins^[14] mendefinisikan organisasi sebagai entitas sosial yang dikoordinasikan secara sadar untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam organisasi, terdapat unsur-unsur penting seperti pimpinan, staf, staf pendukung, dan lini operasional.^[15] Unsur-unsur ini bekerja secara terpadu untuk mewujudkan pelayanan publik yang optimal, terutama dalam konteks organisasi pemerintahan.

Struktur organisasi menjadi komponen penting dalam mengatur pembagian tugas, alur wewenang, serta koordinasi kerja. Robbins^[14] menyebutkan tiga dimensi utama struktur organisasi yaitu kompleksitas (tingkat diferensiasi), formalisasi (tingkat standarisasi tugas), dan sentralisasi (tingkat pengambilan keputusan terpusat). Struktur organisasi yang terlalu hierarkis dapat menghambat proses kerja, sementara struktur yang ramping dan adaptif mendukung respons cepat terhadap perubahan dan kebutuhan publik.

Dengan demikian, struktur organisasi yang baik adalah yang mampu menyeimbangkan spesialisasi tugas dan koordinasi kerja secara efisien, guna mendukung pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja aparatur secara profesional.

Restrukturisasi Organisasi

Restrukturisasi organisasi merupakan penataan ulang struktur, sistem, dan fungsi organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan adaptabilitas terhadap dinamika lingkungan. Menurut Sedarmayanti^[16], restrukturisasi melibatkan kinerja organisasi, sistem kerja, pendelegasian wewenang, dan pemanfaatan sumber daya. Nugroho^[17] menekankan pentingnya penataan ulang organisasi publik agar lebih responsif, efisien, dan bernilai bagi masyarakat.

Robbins^[18] menyatakan bahwa restrukturisasi merupakan upaya adaptasi birokrasi terhadap perubahan internal dan eksternal. Sementara Hellriegel melihat desain organisasi sebagai proses strategis dalam mendefinisikan komunikasi, koordinasi, tanggung jawab, dan otoritas untuk mencapai tujuan. Henry Mintzberg^[19] membagi organisasi ke dalam lima komponen utama: pimpinan puncak, manajemen menengah, pelaksana inti, analis teknis, dan staf pendukung. Berdasarkan dominasi komponen tersebut, Mintzberg mengidentifikasi lima model struktur organisasi: struktur sederhana, birokrasi mesin, birokrasi profesional, struktur divisional, dan adhocracy. Masing-masing memiliki karakteristik koordinasi, sentralisasi, dan fleksibilitas yang berbeda, bergantung pada kebutuhan organisasi.

Struktur organisasi yang ramping dan fleksibel menjadi penting dalam konteks pemerintahan modern, seiring pergeseran peran dari "rowing" (pelaksana langsung) menjadi "steering" (pengarah). Struktur seperti *adhocracy* memungkinkan inovasi dan adaptasi cepat melalui tim fleksibel, meskipun menimbulkan risiko konflik dan ketidakjelasan wewenang. Sebaliknya, birokrasi mesin menekankan efisiensi melalui standarisasi, namun kurang fleksibel.

Dengan demikian, restrukturisasi organisasi perlu mempertimbangkan konteks, jenis layanan, dan tantangan birokrasi agar tercapai efektivitas, efisiensi, serta responsivitas dalam pelayanan publik.

Perangkat Daerah

Penataan organisasi perangkat daerah harus disesuaikan dengan potensi, kemampuan, dan kebutuhan daerah secara menyeluruh, mencakup aspek pembiayaan, personil, dan perlengkapan. Dasar hukum pengaturannya adalah UU No. 23 Tahun 2014 dan PP No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Penataan perangkat daerah mempertimbangkan faktor umum (luas wilayah, jumlah penduduk, APBD) dan faktor teknis (beban kerja dan substansi urusan).

Struktur organisasi daerah dikelompokkan dalam struktur lini (pelaksana) dan struktur staf (pendukung). Robbins^[14] mengklasifikasikan organisasi menjadi lima bagian: *operating core*, *strategic apex*, *middle line*, *techno structure*, dan *support staff*. Pembentukan perangkat daerah harus mempertimbangkan asas efisiensi, efektivitas, pembagian tugas, dan fleksibilitas. Jenis perangkat daerah mencakup Sekretariat Daerah, DPRD, Inspektorat, Dinas, Badan, dan Kecamatan. Urusan pemerintahan dibagi menjadi wajib (misalnya: pendidikan, kesehatan, sosial) dan pilihan (misalnya: pariwisata, pertanian, kehutanan). Fungsi penunjang seperti kepegawaian, keuangan, dan perencanaan dijalankan oleh lembaga teknis (badan). Selain itu, perangkat daerah juga mencakup Rumah Sakit Daerah, Kecamatan, Kelurahan, serta Unit Pelaksana Teknis (UPT)

Penelitian ini bertujuan menganalisis Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan. Desentralisasi mendorong daerah memperkuat kapasitas organisasi dalam menjalankan kewenangan yang dilimpahkan. Salah satu faktor internal penentu efektivitas organisasi adalah struktur organisasi. Menurut Hasibuan, perubahan struktur diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Robbins^[14] menegaskan bahwa restrukturisasi organisasi yang efektif perlu mempertimbangkan tiga dimensi utama: kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Berdasarkan hal tersebut, disusunlah kerangka berpikir penelitian ini.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Tujuannya adalah untuk memahami fenomena sosial secara mendalam dan menggambarkan kondisi aktual di lapangan. Metode ini dinilai relevan untuk menelaah Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) pada Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, serta dokumentasi. Sumber data terdiri dari data primer, yang dikumpulkan dari 14 informan terpilih menggunakan teknik purposive sampling, dan data sekunder dari literatur dan dokumen terkait. Instrumen utama penelitian adalah peneliti sendiri, didukung alat bantu seperti pedoman wawancara dan alat perekam. Teknik analisis data menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman dan Saldana yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Untuk menjaga validitas, digunakan teknik triangulasi, member checking, dan deskripsi mendalam. Lokasi penelitian adalah Sekretariat Daerah Kabupaten TTS dan dilaksanakan selama dua bulan setelah seminar proposal. Fokus penelitian mencakup koordinasi dan desentralisasi dalam lima bagian pokok SOTK sesuai dengan kerangka teori.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa

Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan memiliki tugas utama merumuskan kebijakan, mengoordinasikan program, serta memberikan pelayanan administratif di bidang perumahan, kawasan permukiman, pekerjaan umum, penataan ruang, perhubungan, serta layanan pengadaan barang dan jasa. Fungsinya mencakup perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan program, serta pelayanan administrasi untuk mendukung kelancaran tugas pemerintahan.

Visi unit ini adalah menciptakan proses pengadaan barang dan jasa yang efisien, efektif, transparan, serta akuntabel. Misinya adalah memberikan layanan berkualitas tinggi yang menjunjung keadilan dan profesionalisme dalam era keterbukaan informasi.

Sesuai dengan PP No. 18 Tahun 2016 dan Peraturan Bupati TTS No. 58 Tahun 2020, Sekretariat Daerah, sebagai unsur staf yang dipimpin Sekretaris Daerah, memiliki peran sentral dalam koordinasi dan pelaksanaan kebijakan pemerintahan. Sekretaris Daerah bertugas membantu Bupati dalam perumusan kebijakan, koordinasi tugas OPD, evaluasi kebijakan, pembinaan ASN, serta pelayanan administratif.

Bagian Infrastruktur berada di bawah Asisten II dan memiliki struktur organisasi sebagai berikut:

- Kepala Bagian, bertugas merumuskan kebijakan dan koordinasi di bidang infrastruktur dan pengadaan.
- Sub Bagian Perumusan Kebijakan, menyiapkan pedoman teknis serta melakukan verifikasi terhadap dokumen hukum dan non-hukum.
- Sub Bagian Pengendalian dan Evaluasi, menangani perencanaan, inventarisasi, analisis, serta dokumentasi kegiatan.
- Sub Bagian Layanan Administrasi, mengelola surat-menyurat masuk dan keluar terkait bidang tugasnya.

Hasil Penelitian

a. Struktur Organisasi Dan Tata Kerja (SOTK) Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan

Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) diatur melalui Peraturan Daerah yang mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Regulasi ini mengarahkan daerah untuk menata OPD secara efisien dan rasional berdasarkan kebutuhan riil serta kemampuan daerah, dengan mempertimbangkan luas wilayah, jumlah penduduk, keuangan daerah, dan beban urusan pemerintahan.

Pembentukan organisasi harus disesuaikan dengan kapasitas pembiayaan dan diarahkan untuk mengoptimalkan pelayanan publik, pemberdayaan masyarakat, dan pengembangan ekonomi. Dalam konteks Kabupaten Timor Tengah Selatan (TTS), pembentukan OPD diatur lebih lanjut melalui Peraturan Bupati No. 58 Tahun 2020, termasuk restrukturisasi melalui pemisahan, peleburan, dan penggabungan bagian-bagian organisasi.

Struktur Sekretariat Daerah Kabupaten TTS terdiri dari 1 Sekretaris Daerah, 3 Asisten, 9 Bagian, dan 27 Sub Bagian. Salah satu fokus penelitian adalah Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa yang bertanggung jawab dalam proses pengadaan serta layanan teknis infrastruktur. Struktur organisasi bagian ini terdiri dari tiga sub bagian: perumusan kebijakan, pengendalian dan evaluasi, serta layanan administrasi.

Namun, dalam praktiknya, ditemukan bahwa sebagian besar pejabat dan staf merangkap tugas sebagai Kelompok Kerja (Pokja) pengadaan, yang merupakan penugasan tambahan. Akibatnya, tugas pokok sering kali terabaikan. Jabatan formal tidak berjalan sesuai fungsinya karena staf lebih fokus pada pekerjaan lelang daripada administrasi perkantoran.

Masalah lain yang muncul adalah inefisiensi anggaran akibat struktur kelembagaan yang membengkak, distribusi SDM yang tidak merata, dan tumpang tindih tugas antar unit kerja. Hal ini menunjukkan bahwa prinsip *good governance* belum melembaga secara struktural maupun kultural.

Dalam kondisi seperti ini, diperlukan evaluasi menyeluruh terhadap efektivitas restrukturisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Robbins^[14], restrukturisasi organisasi seharusnya menasar aspek kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi, bukan hanya perubahan pada struktur organigram.

Sesuai dengan teori Henry Mintzberg, struktur organisasi ideal terdiri dari lima bagian: *strategic apex* (manajemen puncak), *middle line* (manajemen menengah), *technostructure* (pendukung teknis), *support staff* (staf administrasi), dan *operating core* (pelaksana utama). Dalam kasus Bagian Pengadaan Barang/Jasa TTS, fungsi-fungsi ini belum dijalankan secara optimal karena tumpang tindih peran dan kurangnya spesialisasi.

Untuk meningkatkan kinerja, restrukturisasi harus disertai penguatan koordinasi, pembagian kerja sesuai spesialisasi, serta peningkatan kapasitas pegawai melalui pelatihan dan pengembangan. Pemerintah Kabupaten TTS perlu menyesuaikan organisasi dengan prinsip *rightsizing* agar lebih ramping namun kaya fungsi, serta menempatkan aparatur sesuai kompetensi (*the right man on the right place*).

b. Fungsi Dasar Organisasi

Fungsi dasar organisasi mencakup berbagai kegiatan yang dilakukan di Bagian Infrastruktur Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan untuk mencapai tujuan dan mempertahankan kelangsungan hidup Organisasi. Dimulai dari perencanaan yang merupakan proses untuk menetapkan tujuan organisasi dan menentukan cara terbaik untuk mencapainya. Dalam pengorganisasian perlu menempatkan orang yang menjalankan tugasnya sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya dan perlu adanya motivasi kepada pegawai dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

Komunikasi antara pimpinan dan staf di Bagian Infrastruktur Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan tidak terputus sehingga terbangunnya koordinasi yang baik dalam menjalankan setiap tugas dan tanggung jawab. Untuk pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), setiap aparatur di Bagian Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan perlu memiliki ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas oleh karena itu setiap aparatur perlu melakukan pengembangan diri melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Analisis Tata Kerja dan Proses Operasional

Pelaksanaan tugas pemerintahan di tingkat daerah memerlukan tata kelola yang baik dan sistematis agar pelayanan publik berjalan secara efisien, transparan, dan akuntabel. Salah satu fungsi strategis yang sangat menentukan keberhasilan pembangunan daerah adalah kegiatan infrastruktur dan pengadaan barang/jasa (PBJ). Di Kabupaten Timor Tengah Selatan, fungsi tersebut dilaksanakan oleh Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa (IPBJ) di bawah Sekretariat Daerah. Dalam pelaksanaan tugasnya, IPBJ memiliki tata kerja dan proses operasional yang mengikuti prinsip-prinsip manajemen pemerintahan yang profesional, berlandaskan hukum, serta responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Analisis ini disusun berdasarkan wawancara langsung dengan Kepala Bagian IPBJ dan pejabat terkait lainnya, serta mengacu pada regulasi dan praktik pelaksanaan yang telah dijalankan. Fokus utama dari kajian ini adalah untuk menggambarkan secara menyeluruh bagaimana proses pengambilan keputusan dilakukan, prosedur pengadaan barang/jasa dijalankan, serta bagaimana kolaborasi antarlembaga mendukung kinerja organisasi.

Proses pengambilan keputusan di IPBJ tidak dilakukan secara sembarangan. Ia mengikuti serangkaian langkah yang sistematis dan terstruktur. Hal ini tidak hanya memastikan kesesuaian dengan regulasi yang berlaku, tetapi juga meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas kebijakan yang diterapkan. Langkah-langkah utama dalam proses pengambilan keputusan tersebut adalah segala keputusan yang diambil di IPBJ berawal dari proses identifikasi masalah atau kebutuhan. Informasi ini dapat berasal dari hasil pemantauan lapangan, laporan dari unit kerja, evaluasi pelaksanaan program sebelumnya, atau masukan langsung dari masyarakat melalui mekanisme aspirasi publik. Contohnya, jika terdapat laporan mengenai jalan desa yang rusak atau kebutuhan fasilitas kesehatan yang mendesak, hal ini akan menjadi pemicu awal proses pengambilan keputusan.

Setelah masalah diidentifikasi, data dan informasi yang relevan akan dikumpulkan. Pengumpulan ini mencakup data teknis, analisis biaya, peraturan hukum yang terkait, serta data kondisi eksisting. Tim teknis dan analis dari sub bagian terkait akan menyusun informasi secara komprehensif, sehingga keputusan nantinya dapat didasarkan pada bukti dan kebutuhan riil.

Data yang diperoleh tidak hanya dikumpulkan, tetapi juga dianalisis secara kritis. Tujuan dari tahap ini adalah untuk memahami akar penyebab masalah, menilai dampak yang ditimbulkan, serta mengidentifikasi kemungkinan solusi. Analisis dapat dilakukan oleh staf internal atau dengan bantuan konsultan profesional jika dibutuhkan, terutama untuk proyek dengan skala besar dan kompleksitas tinggi.

Berdasarkan hasil analisis, disusun berbagai alternatif keputusan. Setiap alternatif harus mencerminkan kemungkinan solusi yang layak dengan memperhitungkan aspek biaya, waktu, teknis, dan sumber daya. Misalnya, untuk pembangunan jembatan, beberapa alternatif bisa berupa pembangunan jembatan beton, jembatan gantung, atau rehabilitasi jembatan eksisting.

Setiap alternatif kemudian dinilai menggunakan kriteria objektif seperti efektivitas, efisiensi, dampak sosial dan lingkungan, serta keberlanjutan. Penilaian ini melibatkan rapat koordinasi lintas bagian serta stakeholder terkait, seperti Dinas PU, Bappeda, dan unit hukum, untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil sudah mempertimbangkan berbagai perspektif.

Keputusan akhir biasanya diambil oleh Kepala Bagian IPBJ atau pejabat yang berwenang setelah semua informasi tersedia dan hasil penilaian dibahas. Dokumen keputusan disusun secara formal dan dilengkapi dengan catatan pertimbangan teknis dan administratif. Keputusan yang telah diambil kemudian diterjemahkan ke dalam rencana kerja operasional. Proses implementasi dilakukan oleh sub bagian teknis yang bertugas menyusun jadwal kerja, membagi tugas, mengalokasikan sumber daya, dan melaksanakan pengawasan. Setiap implementasi program atau proyek tidak berhenti pada pelaksanaan saja, melainkan dimonitor secara berkala dan dievaluasi hasilnya. Monitoring dilakukan untuk menilai kesesuaian pelaksanaan dengan rencana, sedangkan evaluasi menilai dampak dan capaian hasil yang telah dicapai.

Hasil monitoring dan evaluasi digunakan sebagai dasar untuk menentukan langkah tindak lanjut. Tindak lanjut bisa berupa perbaikan dalam pelaksanaan, perubahan kebijakan, atau penyesuaian program ke depan. Hal ini menunjukkan bahwa IPBJ menerapkan sistem pembelajaran berkelanjutan dalam pengelolaan tugasnya.

Proses pengadaan barang/jasa di IPBJ merupakan salah satu fungsi penting yang mempengaruhi keberhasilan program pembangunan daerah. Oleh karena itu, IPBJ menjalankan seluruh proses pengadaan sesuai ketentuan perundang-undangan seperti Perpres No. 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dan perubahannya. Berikut adalah tahapan utama dalam siklus pengadaan:

Perencanaan merupakan tahap awal dan paling krusial dalam siklus pengadaan. Pada tahap ini dilakukan identifikasi kebutuhan berdasarkan usulan dari unit kerja, penyusunan rencana pengadaan yang meliputi spesifikasi, jumlah, waktu pelaksanaan, dan anggaran, pengalokasian anggaran melalui APBD dengan melibatkan Bappeda dan Dinas Keuangan. Rencana pengadaan diumumkan melalui

media resmi, seperti LPSE, agar publik dan pelaku usaha mengetahui dan dapat mengikuti proses pengadaan. Ini juga bagian dari prinsip keterbukaan informasi. Tim pengadaan menyusun dokumen teknis dan administratif yang diperlukan, termasuk spesifikasi barang/jasa, syarat kualifikasi, dan tata cara seleksi. Dokumen ini penting untuk menjamin transparansi dan kesetaraan bagi seluruh peserta pengadaan.

Proses pemilihan penyedia mencakup pendaftaran peserta, *aanwijzing* (penjelasan pekerjaan), pemasukan dan pembukaan penawaran, serta evaluasi teknis dan harga. Hasil evaluasi akan menentukan penyedia yang paling memenuhi syarat untuk menjadi pemenang. Kepala Bagian IPBJ menetapkan penyedia yang lolos sebagai pemenang. Kontrak kerja disusun dan ditandatangani oleh kedua belah pihak dengan mencantumkan ketentuan yang mengikat kedua pihak selama pelaksanaan.

Penyedia melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kontrak, sedangkan IPBJ bersama unit teknis melakukan pengawasan untuk memastikan spesifikasi dan waktu kerja terpenuhi. Setelah pekerjaan selesai, dilakukan pemeriksaan terhadap hasil kerja dan kemudian dilakukan serah terima barang/jasa secara resmi kepada pemerintah daerah. Pembayaran dilakukan berdasarkan termin yang telah disepakati dalam kontrak. Sebelum dibayar, penyedia harus menyerahkan dokumen administrasi, dan tim verifikator akan memastikan kesesuaiannya.

Evaluasi akhir dilakukan untuk menilai kinerja penyedia, kualitas hasil pekerjaan, dan kepatuhan terhadap kontrak. Selanjutnya, disusun laporan pengadaan sebagai bentuk pertanggungjawaban. IPBJ tidak dapat bekerja sendiri dalam melaksanakan tugasnya. Kolaborasi dengan berbagai unit lain sangat penting untuk memastikan kelancaran kegiatan pengadaan dan pembangunan infrastruktur. Kolaborasi dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan dengan unit-unit antara lain IPBJ bekerja sama dengan Bappeda dalam penyelarasan rencana pembangunan dan penyusunan prioritas kegiatan; Pertemuan rutin dilakukan untuk memastikan sinergi antara dokumen perencanaan dan kebutuhan teknis pengadaan; Bersama Dinas Keuangan, IPBJ memastikan ketersediaan anggaran, pencairan dana sesuai tahapan, dan kepatuhan terhadap aturan belanja daerah. Proses pembayaran kepada penyedia juga memerlukan verifikasi bersama; Kolaborasi dilakukan dalam penyusunan spesifikasi teknis, pengawasan proyek lapangan, serta evaluasi penawaran. Unit teknis memberikan masukan penting terkait standar kualitas dan teknologi yang sesuai; Bersama bagian administrasi umum, IPBJ mengelola arsip dokumen, korespondensi, dan pelaporan. Administrasi yang tertib akan menunjang kelancaran operasional serta menjadi bukti akuntabilitas; Unit hukum dilibatkan untuk memastikan seluruh proses pengadaan sesuai regulasi. Mereka juga membantu menangani potensi sengketa atau keberatan dari penyedia.

Inspektorat Daerah memiliki peran penting dalam mengawasi pelaksanaan pengadaan. IPBJ secara rutin menjalani audit dan menerima rekomendasi peningkatan tata kelola dari unit pengawas. IPBJ berinteraksi dengan masyarakat, LSM, media, kontraktor, dan penyedia barang/jasa. Partisipasi masyarakat diperoleh melalui forum konsultasi publik, terutama untuk proyek berskala besar.

Dalam pelaksanaan tugasnya, IPBJ juga menghadapi sejumlah tantangan, seperti terbatasnya kapasitas sumber daya manusia, dinamika regulasi yang berubah cepat, tingginya ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan, risiko keterlambatan dalam pelaksanaan proyek. Untuk menjawab tantangan tersebut, IPBJ menerapkan sejumlah strategi seperti peningkatan kapasitas melalui pelatihan dan sertifikasi, digitalisasi proses pengadaan melalui aplikasi e-procurement, penguatan koordinasi antarlembaga dan penyesuaian SOP, penegakan prinsip transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas.

Tata kerja dan proses operasional di Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan menunjukkan bahwa sistem pengambilan keputusan dan pelaksanaan pengadaan dilakukan secara terstruktur dan profesional. Keberhasilan pelaksanaan kegiatan infrastruktur dan pengadaan tidak hanya ditentukan oleh internal IPBJ, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas koordinasi lintas sektor serta keterlibatan aktif masyarakat.

Dengan terus memperkuat sistem kerja, meningkatkan kapasitas SDM, serta menjunjung tinggi prinsip good governance, IPBJ diharapkan mampu memberikan kontribusi signifikan dalam mendukung pembangunan yang berkelanjutan dan pelayanan publik yang lebih baik.

d. Mekanisme Koordinasi

Supervisi di Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa (IPBJ) merupakan elemen penting untuk memastikan seluruh tahapan pengadaan berjalan efektif, efisien, dan sesuai ketentuan. Beberapa bentuk kegiatan supervisi meliputi Pengawasan proses pengadaan dari perencanaan hingga pelaksanaan kontrak, Verifikasi kelengkapan dokumen seperti RKS, spesifikasi teknis, dan kontrak, Evaluasi kinerja penyedia barang/jasa berdasarkan kualitas, ketepatan waktu, dan kepatuhan kontrak, Pemantauan penggunaan anggaran agar sesuai rencana dan tidak terjadi pemborosan, Penanganan permasalahan seperti keterlambatan pengiriman atau perbedaan spesifikasi, Kepastian bahwa seluruh tahapan mematuhi peraturan pemerintah dan kode etik organisasi, Penyusunan laporan berkala terkait progres dan kendala pengadaan, Bimbingan dan pelatihan staf untuk peningkatan kapasitas pengadaan. Supervisi yang aktif dan terarah membantu menjaga kualitas serta akuntabilitas proses pengadaan.

Standarisasi proses pengadaan penting untuk menciptakan konsistensi, efisiensi, dan kepatuhan terhadap regulasi. Langkah-langkah utama meliputi Identifikasi seluruh tahapan proses pengadaan, Penyusunan pedoman rinci dan pembagian tanggung jawab, Penggunaan template dokumen standar (RKS, spesifikasi, kontrak, dll.), Pelatihan staf agar memahami dan menerapkan prosedur standar, Pemantauan dan evaluasi berkala atas efektivitas proses, Konsultasi dengan pihak terkait untuk penyesuaian kebutuhan, Penegakan kepatuhan melalui audit internal dan eksternal. Dengan standarisasi, proses pengadaan dapat dijalankan secara lebih tertib, transparan, dan terukur.

Output pekerjaan IPBJ mencerminkan hasil dari keseluruhan proses pengadaan. Beberapa output utama meliputi Dokumen perencanaan pengadaan (tujuan, spesifikasi, anggaran), Pengumuman pengadaan kepada calon vendor, Hasil evaluasi penawaran, Kontrak resmi antara penyedia dan pemerintah daerah, Laporan progres, pengeluaran, dan penyelesaian masalah, Dokumen serah terima dan pemeriksaan hasil kerja, Evaluasi kinerja penyedia barang/jasa, Laporan pengeluaran dan hasil untuk audit, Dokumen revisi kontrak jika terjadi perubahan, Laporan penutupan proyek dan pengarsipan. Semua output tersebut memastikan adanya transparansi, pertanggungjawaban, dan dokumentasi yang mendukung tata kelola yang baik.

e. Pelibatan Staf dalam pengambilan keputusan

Pelibatan staf dalam pengambilan keputusan pada Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan memiliki banyak manfaat termasuk meningkatkan kualitas keputusan, meningkatkan keterlibatan dan motivasi staf serta menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Cara untuk melibatkan staf dalam pengambilan keputusan pada bagian infrastruktur pengadaan barang/jasa, diantaranya mengadakan diskusi kelompok dimana staf dari berbagai tingkatan dan departemen dapat berpartisipasi dalam pembahasan keputusan pengadaan yang akan diambil, membentuk tim kerja lintas sektor atau lintas fungsi yang bertanggung jawab untuk mempelajari, menganalisis, dan memberikan rekomendasi terkait dengan pengadaan barang atau jasa, melakukan survei atau konsultasi kepada staf yang terlibat langsung dalam pengadaan barang atau jasa untuk mendapatkan masukan dan umpan balik mereka mengenai kebutuhan, preferensi, dan masalah yang mungkin timbul selama proses pengadaan, menyediakan system pelaporan masalah atau saran kepada staf untuk mengidentifikasi dan melaporkan masalah atau hambatan yang mereka alami dalam proses pengadaan barang atau jasa, memberikan pelatihan dan edukasi kepada staf tentang proses pengadaan barang atau jasa, regulasi yang berlaku, dan kriteria

evaluasi yang digunakan, mengadakan sesi *brain storming* yang melibatkan staf dari berbagai tingkatan dan latar belakang untuk menghasilkan ide-ide kreatif dan solusi inovatif terkait dengan pengadaan barang atau jasa, memberikan tanggung jawab kepada staf untuk mengelola atau mengkoordinasi bagian tertentu dari proses pengadaan barang atau jasa, seperti peninjauan penawaran, evaluasi vendor, atau negosiasi kontrak.

Pelibatan staf dalam pengambilan keputusan tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan, tetapi juga menciptakan rasa kepemilikan dan keterlibatan yang lebih besar dari staf terhadap hasil akhirnya. Hal ini dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif.

f. Deskripsi Pelayanan Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa

Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa (IPBJ) Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan memiliki peran strategis dalam mendukung operasional pemerintahan melalui penyediaan infrastruktur yang memadai dan proses pengadaan yang tertib, efisien, serta sesuai regulasi. Pelayanan utama IPBJ mencakup Perencanaan Infrastruktur, Pengadaan Barang/Jasa, Manajemen Kontrak, Pemeliharaan dan Perbaikan, Koordinasi Eksternal, Pengelolaan Aset, Layanan Konsultasi

Pelayanan IPBJ mencerminkan fungsi organisasi birokratis modern sebagaimana dikemukakan oleh Weber dan Etzioni, yaitu melalui pembagian kerja yang terstruktur, kewenangan yang jelas, serta sistem pengelolaan sumber daya yang rasional dan terukur. Konsep ini mengarah pada terciptanya efisiensi, kontrol, dan kesinambungan organisasi.

g. Aspek Penghambat Struktur Organisasi dan Tata Kerja

Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan masih menghadapi sejumlah hambatan yang memengaruhi efektivitas kerja. Hambatan tersebut mencakup dua aspek utama, yaitu kelembagaan dan penerapan jabatan fungsional.

Hambatan Kelembagaan berupa Ketidakjelasan Tugas dan Tanggung Jawab, Kurangnya Koordinasi Antartim, Terbatasnya Sumber Daya, Regulasi Berbelit dan Birokrasi Lambat, Kurangnya Kompetensi Teknis, Ketidakpastian Hukum, Masalah Teknologi, Minimnya Transparansi, Perubahan Kebijakan yang Tidak Konsisten.

Kendala Penerapan Jabatan Fungsional berupa Keterbatasan SDM dan Anggaran, Kurangnya Pemahaman dan Komitmen, Resistensi Organisasi, Tidak Jelasnya Uraian Tugas Fungsional, Minimnya Pelatihan dan Pengalaman, Budaya Kerja yang Kaku dan Individualistik, Infrastruktur Teknologi yang Terbatas.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, perlu dilakukan Sosialisasi dan pelatihan terkait jabatan fungsional, Penataan ulang SOTK berbasis kebutuhan dan kompetensi, Penyederhanaan prosedur dan peningkatan sistem teknologi, Penguatan budaya kerja kolaboratif dan transparan. Dengan pembenahan menyeluruh, Bagian IPBJ diharapkan dapat meningkatkan kinerja, efisiensi, dan akuntabilitas pengadaan di daerah.

h. Identifikasi Kebutuhan Pegawai pada Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan

Identifikasi kebutuhan pegawai pada Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan merupakan langkah strategis untuk memastikan tersedianya sumber daya manusia yang mampu menjalankan tugas secara optimal. Menurut Kepala BKPSDMD Kabupaten Timor Tengah Selatan, proses ini mencakup berbagai aspek penting yang harus dianalisis secara menyeluruh. Pertama, dilakukan analisis beban kerja guna mengevaluasi

apakah jumlah dan kapasitas pegawai saat ini sudah sesuai dengan beban tugas yang ada, serta untuk menghindari ketimpangan dalam distribusi tanggung jawab. Kedua, kebutuhan kompetensi dan keterampilan menjadi fokus utama, baik kompetensi teknis seperti manajemen proyek, konstruksi, dan pengadaan, maupun keterampilan non-teknis seperti komunikasi, manajemen waktu, dan kerja sama tim.

Selanjutnya, pemetaan jabatan dilakukan untuk memastikan setiap posisi diisi oleh pegawai yang memenuhi kualifikasi yang sesuai. Hal ini juga mencakup penyusunan deskripsi jabatan yang jelas, yang menjadi dasar dalam proses pengelolaan SDM. Selain itu, analisis kesenjangan kompetensi diperlukan untuk mengetahui perbedaan antara kemampuan pegawai yang ada dengan yang dibutuhkan, sekaligus menjadi dasar dalam merencanakan penambahan atau redistribusi pegawai. Rencana pengembangan pegawai juga menjadi bagian penting dalam proses ini, yaitu melalui pelatihan, promosi, dan rotasi jabatan untuk memperluas pengalaman serta meningkatkan kapasitas individu.

Proyeksi kebutuhan masa depan turut diperhitungkan, terutama dalam menghadapi proyek-proyek strategis, perubahan regulasi, dan kemajuan teknologi yang berdampak pada jenis dan jumlah pegawai yang diperlukan. Akhirnya, hasil identifikasi ini digunakan sebagai dasar dalam merencanakan proses rekrutmen dan seleksi pegawai baru, dengan sistem seleksi yang ketat agar mendapatkan SDM yang kompeten dan sesuai kebutuhan. Secara keseluruhan, proses identifikasi kebutuhan pegawai ini memungkinkan Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa untuk mengelola tenaga kerjanya secara lebih terencana dan adaptif terhadap perkembangan, sekaligus memastikan tercapainya pelayanan publik yang efektif dan berkualitas.

i. Evaluasi Ketersediaan Sumber Daya Manusia dan Kompetisi

Kekurangan tenaga fungsional di Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan menjadi hambatan serius yang berdampak pada keterlambatan proyek, rendahnya kualitas pelayanan, serta meningkatnya risiko ketidakpatuhan terhadap regulasi. Kondisi ini diperparah dengan adanya pegawai yang merangkap tugas, yang menimbulkan beban kerja berlebih, penurunan efisiensi, dan potensi kesalahan administrasi. Untuk mengatasinya, perlu dilakukan rekrutmen pegawai yang kompeten, pelatihan bagi staf yang ada, serta penyesuaian struktur organisasi agar lebih efisien. Strategi jangka panjang seperti proyeksi kebutuhan SDM, pengembangan karir, dan sistem evaluasi kinerja juga penting untuk memastikan keberlanjutan dan kesiapan organisasi. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan Bagian ini mampu meningkatkan kinerja, menjaga mutu layanan publik, serta mendukung kelancaran pembangunan daerah.

j. Strategi Meningkatkan Kinerja Organisasi Pada Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan

Untuk meningkatkan kinerja Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan, diperlukan strategi yang terintegrasi dan berkelanjutan. Langkah utamanya mencakup pelatihan teknis dan manajerial bagi pegawai, penataan struktur organisasi agar pembagian tugas lebih jelas, serta penguatan kepemimpinan yang visioner dan responsif. Efisiensi operasional ditingkatkan melalui penerapan praktik terbaik dan pemantauan berbasis data. Kemitraan strategis dengan sektor swasta dan lembaga lain juga didorong guna mendukung efektivitas pengadaan dan pembangunan infrastruktur. Selain itu, pengembangan kapasitas dilakukan melalui pelatihan berkelanjutan dan budaya belajar organisasi. Komunikasi internal dan eksternal diperkuat untuk membangun citra positif dan memastikan layanan publik yang responsif. Organisasi juga mendorong pembentukan tim kerja otonom dan partisipasi staf dalam pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan rasa tanggung jawab dan inovasi. Dengan strategi

tersebut, diharapkan kinerja organisasi meningkat dan kontribusinya terhadap pembangunan daerah semakin optimal.

KESIMPULAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa struktur organisasi pada Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan masih belum optimal. Namun, hal ini membuka peluang untuk peningkatan efisiensi dan efektivitas melalui evaluasi ulang terhadap struktur yang ada, termasuk penyesuaian peran dan tanggung jawab staf serta penguatan koordinasi antarunit. Pelibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan juga menjadi aspek penting, karena dapat meningkatkan kualitas keputusan, memperkuat rasa memiliki, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif. Upaya ini dapat didukung melalui diskusi kelompok, pembentukan tim lintas unit, maupun survei internal.

Di sisi lain, implementasi jabatan fungsional masih menghadapi tantangan seperti keterbatasan sumber daya, resistensi internal, dan rendahnya kesadaran organisasi. Untuk mengatasinya, diperlukan pendekatan yang terintegrasi serta komitmen kuat dari seluruh pemangku kepentingan. Selain itu, penguatan kolaborasi lintas organisasi juga menjadi kunci peningkatan kinerja. Membangun komunikasi yang efektif antarunit, serta menciptakan budaya kerja yang mendorong sinergi dan inovasi, akan sangat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan efektivitas organisasi secara menyeluruh.

Saran

Untuk meningkatkan kinerja Bagian Infrastruktur dan Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan, perlu dilakukan evaluasi dan penyesuaian struktur organisasi agar peran masing-masing unit lebih jelas dan koordinasi antarbagian menjadi lebih efektif. Keterlibatan staf juga perlu ditingkatkan melalui diskusi kelompok, survei internal, dan pelatihan kepemimpinan guna mendorong pengambilan keputusan yang lebih partisipatif dan inklusif. Selain itu, penguatan jabatan fungsional penting dilakukan dengan mengalokasikan sumber daya yang memadai, menyosialisasikan peran dan fungsi jabatan fungsional, serta memberikan pelatihan dan pendampingan kepada pegawai. Kolaborasi dan koordinasi lintas unit harus diperkuat dengan membangun budaya kerja yang mendukung sinergi dan inovasi dalam perbaikan proses. Di sisi lain, optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi juga menjadi langkah strategis, melalui penerapan sistem pemantauan kinerja digital serta peningkatan keterampilan staf dalam penggunaan teknologi untuk mendukung efisiensi dan akurasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Haning, T. M. (2015). *Reformasi birokrasi: Desain organisasi yang mendukung pelayanan publik di Indonesia*. Ilmu Giri.
- [2] Santosa, P. (2012). *Administrasi publik: Teori dan aplikasi good governance*. PT Rafika Aditama.
- [3] Rewansyah, A. (2010). *Reformasi birokrasi dalam rangka good governance*. Yusaintanas Prima.
- [4] Sedarmayanti. (2013). *Reformasi administrasi publik, reformasi birokrasi, dan kepemimpinan masa depan: Mewujudkan pelayanan prima dan pemerintahan yang baik*. Refika Aditama.
- [5] Dwiyanto, A. (2012). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- [6] Thoha, M. (2014). *Birokrasi: Pemerintah Indonesia di era reformasi*. Kencana.

- [7] Sedarmayanti. (2009). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi dan manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- [8] Fountain, J. E. (2007). *Bureaucratic reform and e-government in the United States: An institutional perspective*. Dalam A. Chadwick & P. N. Howard (Eds.), *The handbook of internet politics*. Routledge.
- [9] Peters, B. G. (2001). *The politics of bureaucracy*. Routledge.
- [10] Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneur spirit is transforming the public service* (A. Rosyid & Ramelan, Penerj.). Pustaka Binaman Pressindo.
- [11] Thoha, M. (1996). *Deregulasi dan debirokratisasi dalam upaya peningkatan mutu pelayanan masyarakat: Dalam pembangunan administrasi di Indonesia*. LP3ES.
- [12] Dessler, G. (1986). *Manajemen personalia: Teknik dan konsep modern*. Erlangga.
- [13] Siagian, S. P. (1997). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Gunung Agung.
- [14] Robbins, S. P. (1994). *Teori organisasi: Struktur, desain, dan aplikasi* (J. Udaya, Penerj.). Arcan.
- [15] Wasistiono, S., dkk. (2002). *Manajemen sumber daya aparatur pemerintah daerah*. Fokus Media.
- [16] Sedarmayanti. (2000). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja* (Cetakan ke-2). Mandar Maju.
- [17] Nugroho, R. D. (2004). *Kebijakan publik, formulasi, implementasi, dan evaluasi*. Gramedia.
- [18] Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-10, B. Molan, Penerj.). Erlangga.
- [19] Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.