

Tinjauan Efektivitas Penataan Kelembagaan dan Penganggaran Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa

Soleman¹, Petrus P Roreng², Corvis Rantererung³

Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia Paulus Makassar

Jl. Perintis Kemerdekaan No.Km.13, Daya, Kec. Tamalanrea, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90245

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk menganalisis implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dalam Penataan Kelembagaan Daerah serta Penganggaran di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dan cara mengatasinya. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif yaitu ingin mendalami penerapan tata kelembagaan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dengan melaksanakan wawancara mendalam terhadap fakta-fakta yang akan dianalisis sehingga akan merumuskan konsep yang bermuara pada variabel. Metode atau tahapan penelitian dilakukan mulai dari reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menggambarkan dampak dari penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 dapat mengurangi 75 pejabat struktural dari 1.088 jabatan menjadi 1.013 jabatan untuk lingkup Pemerintah Daerah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa yang terjadi penghematan anggaran sebesar Rp 518.760.000 per tahun untuk lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, Perampingan dua bagian ke dalam bagian yang lain ternyata kurang memperlancar pelaksanaan pembangunan, administrasi dan pelayanan kemasyarakatan.

Kata-kata Kunci: Efektivitas, Kelembagaan, Penganggaran, Kabupaten Mamasa

TITLE REPRESENTS CONTENTS TEXT, BRIEF, WRITTEN NOT SPECIFIC, AND NOT MORE THAN FOURTEEN WORDS

Abstract:

Keywords:

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Amandemen UUD 1945 dilakukan untuk menata sistem ketatanegaraan. Sebagai implementasinya adalah dengan dikeluarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Sistem Pemerintahan Daerah sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 dan

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah. Kedua Undang-Undang tersebut pemberlakuannya tidak lama karena memiliki kelemahan, yang selanjutnya di amandemen menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 memberikan

otonomi yang nyata dan bertanggungjawab kepada daerah. Otonomi yang nyata merupakan amanat dari Undang-Undang Dasar Tahun 1945 Pasal 18 (amandemen), yang menyatakan bahwa; "Pemerintah Daerah, berwenang mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut azas otonomi, desentralisasi, dekonsentrasi, dan tugas pembantuan, yang di arahkan untuk mempercepat perwujudan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan, pelayanan publik, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, dan berkeadilan sosial".

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dibuat untuk mewujudkan tujuan utama otonomi daerah sebagaimana pertimbangan dari pembentukan Undang-Undang tersebut adalah untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Bahwa efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah perlu ditingkatkan dengan lebih memperhatikan aspek-aspek hubungan antar susunan pemerintahan dan antar pemerintahan daerah, potensi dan keanekaragaman daerah, peluang dan tantangan persaingan global dengan memberikan kewenangan seluas luasnya kepada daerah disertai dengan pemberian hak dan kewajiban menyelenggarakan otonomi daerah dalam kesatuan sistem penyelenggaraan pemerintahan negara.

Aspek kelembagaan pemerintahan daerah yang menjadi salah satu reformasi administrasi publik setelah pemberlakuan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang dijabarkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 kemudian diganti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Lalu semangat dari Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, perbaikan struktur kelembagaan perangkat daerah dijabarkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah yang selanjutnya di rumuskan dalam Permendagri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007.

Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 mengamanatkan beberapa butir perubahan yang memiliki dimensi standarisasi yang sangat ketat dan lebih mempertimbangkan kuantitas dan kepentingan pemerintah pusat ketimbang prioritas untuk mengefektifkan penyelenggaraan pemerintahan di daerah

melalui solusi persoalan-persoalan di daerah. Standarisasi ini sendiri muncul karena beberapa alasan:

1. Ketidaksihinggaan nomenklatur lembaga daerah dengan lembaga pusat yang selama ini sering mengakibatkan kesulitan proses penganggaran dan berujung pada inefisiensi penyelenggaraan pemerintahan di daerah;
2. Struktur organisasi pemerintah daerah di Indonesia yang cenderung sangat gemuk sehingga berpotensi menyedot sebagian besar alokasi APBD untuk belanja tidak langsung (belanja aparatur) dan bukan untuk pos belanja langsung untuk membiayai program dan kegiatan-kegiatan lainnya yang lebih produktif bagi kepentingan masyarakat.

Ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, besaran perangkat daerah ini ditentukan oleh 3 (tiga) variabel : Jumlah Penduduk, Kekuatan APBD, dan Luas Daerah. Masing-masing variabel ini akan mendapatkan nilai sesuai dengan kondisi daerah yang bersangkutan. Akumulasi ketiga variabel ini akan mengelompokkan daerah menjadi 3 (tiga); yaitu besar (Nilai > 70, sedang (nilai 40-70) dan kecil (lebih kecil 40). Dalam konteks ini Kabupaten Mamasa termasuk dalam kategori sedang.

Pemerintah Kabupaten Mamasa, khususnya dalam lingkup Sekretariat Daerah, menurut Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang pedoman organisasi perangkat daerah dalam menjalankan fungsinya memiliki empat bagian. Namun setelah diberlakukannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang organisasi perangkat daerah yang kemudian dijabarkan dalam Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2021 tentang pembentukan dan susunan perangkat daerah Kabupaten Mamasa yang selanjutnya juga diatur dalam Peraturan Bupati Mamasa Nomor 33 Tahun 2021 tentang kedudukan, Tugas, dan Fungsi Susunan Organisasi serta tata kerja perangkat daerah dimana dua bagian mengalami perubahan nomenklatur yakni Bagian Humas dan Protokoler berubah menjadi Bagian protokoler dan Komunikasi Pimpinan serta Bagian Umum dan Perlengkapan berubah menjadi Bagian Umum dan Kepegawaian dan dua bagian baru yakni Bagian Perlengkapan dan Aset serta Bagian Pengadaan Barang dan Jasa.

Dalam praktiknya, Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 juga telah menciptakan berbagai kerumitan mengiringi konsekuensi besar yang menyertainya. Berbagai standarisasi yang dirumuskan dalam regulasi ini pada akhirnya cenderung terlihat sebagai manifestasi kepentingan pusat untuk melakukan desentralisasi pemerintahan ketimbang penataan kelembagaan untuk efektivitas pemerintahan daerah. Masalah efisiensi dan

pelayanan publik tampaknya menjadi urutan berikutnya. Hal ini juga tampak pada semangat Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 yang justru lebih banyak berpihak kepada birokrasi dari pada pelayanan publik. Hal ini terlihat dari besarnya organisasi perangkat daerah melebihi dari yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003.

Perubahan ini, kemudian menjadi hal menarik untuk diteliti, khususnya kaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan pasca penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah pada Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: Untuk menganalisis implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 dalam Penataan Kelembagaan Daerah dan Penganggaran di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa; Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dan cara mengatasinya.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu mengenai efektivitas implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 maupun Peraturan Pemerintah sebelumnya (Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003) tentang Organisasi Perangkat Daerah (OPD) belum banyak dilakukan di Kabupaten Mamasa, namun sudah ada penelitian sejenis atau mirip dengan topik ini yang sudah dilakukan di provinsi dan kabupaten lain dalam wilayah NKRI. Sejumlah penelitian yang berkaitan dengan topik ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hidjaz, Kamal (2010) yang melakukan penelitian dengan judul: Efektivitas Penyelenggaraan Kewenangan Dalam Sistem Pemerintahan Daerah di Indonesia, dengan lokasi penelitian di Provinsi Sulawesi Selatan berkesimpulan bahwa peranan kelembagaan dalam penyelenggaraan pemerintah daerah belum sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Organisasi Perangkat Daerah, dan mengatur sesuai dengan potensi daerah, kemampuan daerah, geografis, jumlah penduduk dan tuntutan aspek sosial, politik dan budaya. Penyelenggaraan pelayanan publik oleh pemerintah daerah kepada masyarakat belum berjalan secara optimal, penyebabnya adalah kinerja birokrasi, kualitas pelayanan, tingkat kesejahteraan,
2. Penelitian lainnya dilakukan oleh Aman Toto Dwijono yang berjudul: Politik Birokrasi di Lampung (Studi Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 di Pemda Kota Bandar Lampung), menyimpulkan bahwa: (1) implementasi PP Nomor 41 Tahun 2007 di Kota Bandar Lampung berjalan sesuai prosedur, dan pengaruh kekuatan politik dalam proses penempatan pejabat masih dalam kondisi yang relatif tidak terlalu terintervensi. (2) Proses penempatan pejabat di satuan kerja Pemerintah Kota Bandar Lampung pasca implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 berjalan relatif baik ini ditandai dengan masih dipakainya prosedur Baperjakat dan penempatan tersebut tidak hanya memperhatikan aspek like and dislike akan tetapi juga aspek kompetensi. (3) Proses promosi yang dijalankan juga memperhatikan aspek teknis, antara lain tidak menempatkan pejabat yang bukan berlatar belakang teknis ke dalam satuan kerja yang sifatnya teknis.
3. Sri Nuryani pada Tahun 2010 melakukan penelitian dengan judul: Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Instansi DPPKKD Kabupaten Aceh Selatan Menurut Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Pasca Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah. Peneliti menyimpulkan bahwa 70,3% pegawai adalah laki-laki dan perempuan hanya sebesar 26,70% yang bekerja pada instansi DPPKKD Kabupaten Aceh Selatan. Hal ini berarti pegawai yang bekerja pada instansi DPPKKD Kabupaten Aceh Selatan didominasi oleh para pegawai pria. Hal ini mempengaruhi tingkat fleksibilitas kerja dimana pria lebih efektif dan fleksibel dalam melakukan pekerjaan. Restrukturisasi organisasi yang selama ini dilaksanakan belum mencapai tujuan yang diharapkan instansi tersebut, artinya peningkatan kinerja Instansi DPPKKD setelah dilakukan restrukturisasi organisasi belum maksimal yang ditunjukkan oleh kinerja anggaran yang mengalami penurunan pasca restrukturisasi, yakni dari daya serap 86,0% pada tahun 2008 menurun menjadi 77,75% pada tahun 2009.
4. Analisis Penataan Organisasi Sub Dinas Pengairan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Brebes yang dilakukan oleh Mochamad Sodik (2008). Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan langkah-langkah penyusunan struktur organisasi yang

dikemukakan LAN yang merupakan penjabaran dari pendapat Prayudi, yaitu : 1) Menetapkan visi, misi, tujuan, 2) Mengidentifikasi urusan pemerintahan, 3) Grouping work activities, 4) Pendelegasian work activities 5) Mendesain struktur organisasi (rantai komando/chain of command). Diperoleh hasil sebagai berikut: Kepala, Sekretariat, 3 subbag, 3 bidang, 6 seksi dan 9 UPTD. yang masing-masing UPTD. dilengkapi dengan perangkat yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Efektivitas dan Pendekatannya

Konsep efektivitas sesungguhnya merupakan suatu konsep yang luas, mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar organisasi. Konsep efektivitas ini oleh para ahli belum ada keseragaman pandangan, dan hal tersebut dikarenakan sudut pandang yang dilakukan dengan pendekatan disiplin ilmu yang berbeda, sehingga melahirkan konsep yang berbeda pula dalam pengukurannya. Namun demikian, banyak juga ahli dan peneliti yang telah mengungkapkan apa dan bagaimana mengukur efektivitas itu. secara sederhana, efektivitas organisasi dapat dirumuskan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Menurut Komaruddin (1994:294) "efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu." Selanjutnya The Liang Gie (2000 : 24) juga mengemukakan bahwa "efektivitas adalah keadaan atau kemampuan kerja yang dilaksanakan oleh manusia untuk memberikan guna yang diharapkan." Sedangkan Gibson (1984 : 28) mengemukakan bahwa "efektivitas dalam konteks perilaku organisasi merupakan hubungan antar produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan."

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diketahui bahwa efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarannya atau dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan tingkat ketercapaian tujuan dari aktivasi-aktivasi yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Untuk menganalisis efektif tidaknya suatu organisasi tentunya diperlukan pengukuran dan penilaian, sedangkan pendekatan dalam pengukuran dan penilaian efektivitas organisasi beraneka ragam sebagaimana yang dikemukakan oleh sejumlah ahli sebagai berikut; Gibson et al (1995 : 380) menegaskan pendekatan dalam menilai efektivitas organisasi adalah:

1. Pendekatan Tujuan

Pendekatan tujuan untuk mendefinisikan dan mengevaluasi efektivitas merupakan pendekatan tertua dan paling luas digunakan. Menurut pendekatan ini, keberadaan organisasi dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pendekatan tujuan menekankan peranan sentral dari pencapaian tujuan sebagai kriteria untuk menilai efektivitas serta mempunyai pengaruh yang kuat atas pengembangan teori dan praktek manajemen dan perilaku organisasi, tetapi sulit memahami bagaimana melakukannya. Alternatif terhadap pendekatan tujuan ini adalah pendekatan teori sistem;

2. Pendekatan Teori Sistem

Teori sistem menekankan pada pertahanan elemen dasar masukan-proses-pengeluaran dan mengadaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas yang menopang organisasi. Teori ini menggambarkan hubungan organisasi terhadap sistem yang lebih besar, dimana organisasi menjadi bagiannya. Konsep organisasi sebagai suatu sistem yang berkaitan dengan sistem yang lebih besar memperkenalkan pentingnya umpan balik yang ditujukan sebagai informasi mencerminkan hasil dari suatu tindakan atau serangkaian tindakan oleh seseorang, kelompok atau organisasi. Teori sistem juga menekankan pentingnya umpan balik informasi. Teori sistem dapat disimpulkan: (1) Kriteria efektivitas harus mencerminkan siklus masukan-proses-keluaran, bukan keluaran yang sederhana, dan (2) Kriteria efektivitas harus mencerminkan hubungan antar organisasi dan lingkungan yang lebih besar dimana organisasi itu berada. Jadi : (1) Efektivitas organisasi adalah konsep dengan cakupan luas termasuk sejumlah konsep komponen. (2) Tugas manajerial adalah menjaga keseimbangan optimal antara komponen dan bagiannya;

3. Pendekatan *Multiple Constituency*

Pendekatan ini adalah perspektif yang menekankan pentingnya hubungan relatif di antara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Dengan pendekatan ini memungkinkan pentingnya hubungan relatif diantara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Dengan pendekatan ini memungkinkan mengkombinasikan tujuan dan pendekatan sistem guna memperoleh pendekatan yang lebih tepat bagi efektivitas organisasi. Sementara itu Robbins (1994:54) mengungkapkan juga mengenai pendekatan dalam efektivitas organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat diketahui bahwa pendekatan tujuan didasarkan pada pandangan bahwa organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Dalam teori sistem, organisasi dipandang sebagai suatu unsur dari sejumlah unsur yang saling berhubungan antara satu dengan yang lain. Sedangkan pendekatan

Multiple Constituency merupakan pendekatan yang menggabungkan pendekatan tujuan dengan pendekatan sistem sehingga diperoleh satu pendekatan yang lebih komprehensif bagi tercapainya efektifitas organisasi. Sementara itu, untuk pendekatan nilai-nilai bersaing merupakan pendekatan yang menyatukan ketiga pendekatan yang telah dikemukakan di atas yang disesuaikan dengan nilai suatu kelompok. Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasarnya.

Efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting dalam teori organisasi, karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarnya. Tetapi pengukuran efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sederhana. Banyak organisasi yang besar dengan banyak bagian yang sifatnya saling berbeda. Bagian-bagian tersebut mempunyai sasarnya sendiri yang satu sama lain berbeda, sehingga menimbulkan kesulitan dalam melakukan pengukuran efektivitas.

Geartner dan Ramanarayan mengemukakan hal ini sebagai ringkas (*succinctly*). "efektivitas dalam suatu organisasi bukan suatu benda atau suatu tujuan, atau suatu karakteristik dari out put atau perilaku organisasi, tetapi cukup suatu pernyataan dari relasi-relasi di dalam dan di antara jumlah yang relevan dari organisasi tersebut". Suatu organisasi yang efektif adalah yang dapat membuat laporan tentang dirinya dan aktivitas-aktivitasnya menurut cara-cara dalam mana capaian-capaian tersebut dapat diterima."

Pandangan ini memahami efektivitas sebagai proses negosiasi yang terus menerus, ketimbang sebagai suatu yang diproduksi. Permasalahan apakah organisasi efektif senantiasa menantang suatu jawaban yang tepat. Proses yang dipakai oleh para pemimpin instansi untuk menetapkan efektivitas organisasi mencakup pengamatan terhadap lingkungan yang terus menerus guna menjamin bahwa output-output organisasi yang dicapai oleh seorang anggota kelompok dianggap cocok dan diterima tidak akan jauh (menyepi dari yang lain, yang sumber daya organisasinya harus mengandalkan bagi kemajuan masa depannya). Pendeknya kemampuan dari suatu instansi publik untuk memenuhi mandat perundang-undangannya menuntut perbaikan yang terus menerus dari berbagai reputasi yang akan diperoleh diantara berbagai anggota kelompok, yang terus menerus memusatkan pada suatu aspek yang terisolasi dari instansi.

Khususnya dalam kaitannya dengan tuntutan pelaksanaan otonomi daerah. Pengembangan organisasi ini berupa pembentukan struktur organisasi baru yang

dibutuhkan dalam melaksanakan tuntutan otonomi, dan di lain pihak juga merupakan peleburan dan likuidasi struktur organisasi yang sudah tidak sesuai dengan kebutuhan daerah. Birokrasi yang besar tidak identik dengan birokrasi yang efektif, sebab ukuran efektifitas birokrasi adalah kompetensinya dalam melaksanakan tugas dan pelayanan kepada masyarakat, bukan besaran skalanya, apalagi jumlah aparatnya. Oleh karena itu dalam setiap upaya manajemen atau pemimpin organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi harus memperhatikan hubungan individu dalam kelompok dan kelompok terhadap organisasi.

Berdasarkan pandangan tersebut maka dapat dikemukakan bahwa efektivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran atau pelaksanaan program dan kegiatan tertentu sudah pasti dipengaruhi oleh sejumlah unsur atau faktor, baik terhadap efektivitas individu, kelompok, maupun organisasi. Hasil Penelitian John R. Kemberly dan David B.Rottaman (1987) sebagaimana yang dikutip oleh Gibson et, al (1995) menunjukkan bahwa terdapat sejumlah faktor yang menjadi penyebab efektivitas individu, kelompok, dan organisasi yaitu:

Menurut Richard M. Steers (1985:8) terdapat empat faktor yang mempengaruhi efektivitas suatu organisasi, yaitu:

1. Karakteristik organisasi adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.
2. Karakteristik Lingkungan, mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.
3. Karakteristik Pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan

individu dengan tujuan organisasi.

4. Karakteristik Manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

Efektivitas dalam kegiatan organisasi dapat dirumuskan sebagai tingkat perwujudan sasaran yang menunjukkan sejauh mana sasaran telah dicapai. Sumaryadi (2005:105) berpendapat dalam bukunya "Efektivitas Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah" bahwa Organisasi dapat dikatakan efektif bila organisasi tersebut dapat sepenuhnya mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Efektivitas umumnya dipandang sebagai tingkat pencapaian tujuan operatif dan operasional. Dengan demikian pada dasarnya efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan atau sasaran organisasional sesuai yang ditetapkan. Efektivitas adalah seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauh mana seseorang menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa, apabila sesuatu pekerjaan dapat dilakukan dengan baik sesuai dengan yang direncanakan, maka dapat dikatakan efektif tanpa memperhatikan waktu, tenaga dan yang lain. Winardi (2009:84) menjelaskan "Efektivitas adalah hasil yang dicapai seorang pekerja dibandingkan dengan hasil produksi lain dalam jangka waktu tertentu, dan efektivitas keorganisasian" dapat dianggap sebagai alat pengukur kualitas hubungan sebuah organisasi dengan lingkungannya.

Semua pendapat di atas menggambarkan bahwa efektivitas hanya berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Jadi efektivitas ini lebih berorientasi kepada keluaran, sedangkan masalah penggunaan masukan dibandingkan dengan keluaran yang dihasilkan lebih menekankan pada efisiensi. Oleh karena itu, diperlukan kriteria dan indikator untuk menilai efektif tidaknya pencapaian tujuan dan kerja suatu organisasi termasuk efektivitas implementasi Organisasi Perangkat Daerah (OPD)

berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 di Kabupaten Mamasa.

Menurut Steers sebagaimana yang dikutip oleh Tangkilisan (2005:64) bahwa terdapat lima kriteria yang dapat digunakan dalam pengukuran efektivitas organisasi yaitu:(1). Produktivitas; (2). Kemampuan adaptasi atau fleksibilitas; (3). Kepuasan kerja; (4). Kemampuan berlaba; dan (5). Pencarian sumber daya. Sementara itu menurut pendapat John.P.Campbell yang dikutip oleh Robbins (1995) dan Gibson,et al (1995) kriteria tentang keefektifan organisasi, antara lain: produktivitas, efisiensi, laba, kualitas, kemangkiran, kepuasan kerja, motivasi, semangat juang, fleksibilitas, ketrampilan interpersonal managerial, pergantian pegawai, dan kesiapan.

Efektivitas organisasi jangka pendek sebagai penentu efektivitas organisasi jangka menengah dan efektivitas jangka menengah menjadi penentu efektivitas organisasi dalam jangka panjang yaitu kelangsungan hidup organisasi atau institusi.

Dalam kaitannya dengan efektivitas implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 di lingkungan Setda Kabupaten Mamasa maka kriteria efektivitas yang digunakan adalah "fleksibilitas, kesiapan dan pergantian pegawai" sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perubahan organisasi sebagaimana diatur dalam berbagai peraturan dan perundang-undangan tentang Organisasi Perangkat Daerah dan birokrasi pada umumnya.

Fleksibilitas digunakan sebagai salah satu kriteria efektivitas implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 dalam penelitian ini merupakan salah satu kriteria jangka pendek yaitu menyangkut kemampuan organisasi pemerintah untuk mengalihkan sumber daya dari aktivitas organisasi yang satu ke aktivitas organisasi yang lainnya guna menghasilkan produk dan pelayanan yang baru dan berbeda, serta menanggapi permintaan pelanggan atau tuntutan reformasi.

Santora (1991:72-77) dan Denison dan Mishra (1989:169), mengemukakan bahwa terdapat tiga aspek fleksibilitas mempengaruhi efektivitas organisasi. Pertama, adalah kemampuan dalam menjawab perubahan lingkungan eksternal (persaingan, peraturan pemerintah). Kedua, individu dan kelompok organisasi harus menjawab perubahan individu dan kelompok lain di dalam organisasi yang sama. Ketiga, organisasi harus dapat mengadaptasikan praktik perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dan kebijakan untuk menjawab perubahan yang ada.

Demi kepentingan jangka panjang maka pengembangan organisasi dan staf merupakan ukuran efektivitas jangka menengah guna menjamin efektivitas

organisasi melalui investasi sumber daya (melalui pendidikan dan pelatihan, sarana dan prasarana) guna memenuhi permintaan organisasi dan lingkungan mendatang.

METODE PENELITIAN

Metode yang dipilih adalah metode Analisis Deskriptif kualitatif. Metode deskriptif kualitatif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat dan dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu (Singarimbun dan Effendi, 1989). Dengan demikian, maka metode deskriptif, adalah suatu bentuk penelitian yang menerangkan hasil penelitian yang bersifat memaparkan sejas-jelasnya tentang apa yang diperoleh di lapangan, dengan cara peneliti melukiskan, memaparkan, dan menyusun suatu keadaan secara sistematis dan runut sesuai dengan teori yang ada untuk menarik kesimpulan dalam upaya pemecahan masalah.

3.1 Teknik Analisis Data

Data yang telah diperoleh dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data kemudian dicatat dan dikumpulkan sehingga menjadi sebuah catatan lapangan yang akan dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan teknik analisis data kualitatif dengan menguji konsep yang diberikan. Miles dan Huberman (Sugiono, 2010:337) mengemukakan bahwa analisa data dapat dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus pada setiap penelitian sampai tuntas dan datanya jenuh melalui langkah-langkah yang dilakukan, yaitu sebagai berikut: Pengumpulan data, pada penelitian ini dibutuhkan obyek atau sasaran penelitian tersebut umumnya eksis dalam jumlah yang besar atau banyak. Penelitian ini dilakukan dengan tahapan sebagai berikut 1) Mereduksi data yaitu data hasil temuan di lapangan kemudian dituangkan dalam uraian laporan yang lengkap dan terperinci. Data laporan tersebut kemudian direduksi, dirangkum, dan selanjutnya dipilah-pilah hal yang pokok, difokuskan untuk dipilih yang terpenting kemudian dicari tema atau polanya melalui proses (penyuntingan, pemberian kode, dan pelabelan). 2) Penyajian data yaitu dimaksudkan untuk mempermudah bagi peneliti melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian yang telah diperoleh, apakah menganalisis atau mengambil tindakan berdasarkan pemahaman yang dapat diambil dari penyajian data. 3) Penarikan kesimpulan yaitu setelah data diverifikasi maka disimpulkan dalam makna-makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekokohnya, dan kecocokannya, validitasnya agar dapat ditarik kesimpulan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Penataan Kelembagaan

Penataan atau menstrukturkan suatu unit organisasi sudah merupakan tuntutan yang harus dilakukan oleh setiap organisasi mana pun sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan dan untuk menjaga kelangsungan organisasi terutama efektivitas dan efisiensi dalam melayani stakeholders. Begitu pula di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Mamasa yang dibentuk dengan Undang-undang Nomor 11 Tahun 2002 dari waktu ke waktu selalu menyesuaikan diri dengan menata kembali organisasinya.

Tuntutan terakhir dalam penataan kelembagaan pemerintah daerah adalah sejak Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 mengenai penataan organisasi pemerintah. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 ini mengatur organisasi perangkat daerah (sekretariat daerah, inspektorat, dinas daerah, badan perencanaan pembangunan daerah, dan lembaga teknis daerah). Besarnya organisasi daerah yang akan dibentuk menurut peraturan pemerintah ini adalah sesuai dengan variabel jumlah penduduk, luas daerah, dan jumlah APBD sehingga nantinya akan ada organisasi dengan struktur minimal, sedang, dan maksimal.

Kelembagaan dibentuk pemerintah daerah pada dasarnya mewadahi sejumlah kewenangan urusan yang dimiliki pemerintah daerah, baik wajib maupun pilihan. Selanjutnya kewenangan-kewenangan pemerintah daerah tersebut mendasar penentuan organisasi dan struktur organisasi serta Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk melaksanakan kewenangan-kewenangan tersebut secara efektif. Penataan kelembagaan atau organisasi di lingkup Pemerintah Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa memiliki konsekuensi penentuan organisasi dan perubahan struktur organisasi. Perubahan yang dilakukan terhadap sebagian atau pun secara keseluruhan struktur organisasi dalam rangka mencari bentuk yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi atau dikenal dengan restrukturisasi organisasi. Menurut Sedermayanti (2000:60) restrukturisasi dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui upaya manajemen dengan cara melakukan penataan ulang atau rekayasa ulang (reengineering) sehingga perusahaan dapat melakukan adaptasi terhadap pengaruh perubahan lingkungannya, sehingga perusahaan akan tetap bertahan hidup. Penataan kelembagaan sudah merupakan tuntutan dari suatu perubahan khususnya pelaksanaan otonomi daerah secara luas dan bertanggung jawab. Hal ini sejalan dengan pandangan Wastistono (2001:49) bahwa perubahan

kebijakan otonomi perlu diikuti dengan penataan kembali organisasi pemerintah daerah secara mendasar. Penataan tersebut dapat berupa :

1. Perubahan unit organisasi;
2. Penggabungan organisasi yang sudah ada;
3. Penghapusan unit-unit organisasi yang sudah ada, dan
4. Perubahan bentuk unit-unit yang sudah ada.

Sejak awal era reformasi dan otonomi daerah ada kecenderungan umum untuk melakukan pemekaran kelembagaan di lingkungan pemerintah daerah. Hasil penelitian Hidjaz (2024: 53) menegaskan bahwa pemekaran yang dilakukan lebih dikarenakan untuk mengakomodasikan tekanan dari birokrasi yang berkembang terus dibandingkan untuk mengakomodasikan perkembangan fungsi karena kebutuhan riil masyarakat yang harus dilayani. Lebih lanjut ditegaskan bahwa hal tersebut lebih dipicu oleh karena tidak adanya kewajiban Pemerintah Daerah secara langsung untuk membiayai Daerah dan pejabat akibat pemekaran lembaga tersebut.

Konsekuensi dari pemekaran organisasi dan struktur adalah biaya organisasi yang membebani APBN dan APBD. Untuk itu restrukturisasi organisasi pemerintah daerah mutlak harus dilakukan tanpa mengabaikan atau mengurangi tugas dan tanggung jawab pemerintah dalam bidang pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 pasal 19 ditegaskan bahwa variabel besaran organisasi perangkat daerah ditetapkan berdasarkan variabel jumlah penduduk, luas wilayah, dan jumlah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Selanjutnya besaran organisasi ditentukan berdasarkan perhitungan kriteria dari ketiga variabel di atas. Untuk Kabupaten/Kota besaran organisasi perangkat daerah dengan nilai antara 40 sampai dengan 70 terdiri dari: sekretariat daerah, yang terdiri dari paling banyak 3 (tiga) asisten, sekretariat DPRD, dinas paling banyak 12; dan lembaga teknis daerah paling banyak 8.

Selanjutnya Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tersebut ditindak lanjuti dengan Peraturan Daerah (Perda) Nomor 9 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa terdiri dari 3 Asisten, 11 Bagian dan 33 Sub Bagian. Kemudian Perda Nomor 10 Tahun 2008 yang mengatur tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa menetapkan 16 Dinas Daerah, dan Perda Nomor 11 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Bappelitbangda dan Lembaga Teknis Daerah yang semuanya berjumlah 12 lembaga.

Berdasarkan wawancara dengan informan yaitu

Alfredi, SE,M.Si sebagai Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana Setda Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa menyatakan; “bahwa Besaran Organisasi Perangkat Daerah perlu disesuaikan dengan karakteristik Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Kabupaten Mamasa memenuhi syarat untuk klasifikasi B namun dengan melihat kondisi geografis Kabupaten Mamasa, maka ada pertimbangan khusus oleh pemerintah daerah untuk membentuk 22 Dinas Daerah, 3 Badan Daerah dan 16 Lembaga Teknis walaupun membebani APBD Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa”.

Perlu dijelaskan bahwa penataan kelembagaan dengan dasar hukum Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 terdapat 13 bagian namun dengan pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 yang dijabarkan dalam Perda Nomor 5 Tahun 2016 terdapat 11 bagian di lingkup Setda Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Bagian Humas dan Bagian Perlengkapan digabungkan dengan Bagian Umum, dan kedua bagian yang di gabung tersebut masing-masingnya satu bagian dari bagian tersebut. Sementara itu, tugas dan fungsi Bagian Pemerintahan Desa dirumpunkan sebagian ke Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa dan sebagiannya ke Bagian Pemerintahan.

Restrukturisasi dan perumpunan tiga bagian ke dalam bagian yang lain ternyata kurang memperlancar pelaksanaan pembangunan, administrasi dan pelayanan kemasyarakatan. Bagian Humas yang digabungkan ke Bagian Umum ternyata tidak efektif sehingga perlu organisasi sendiri seperti semula sebagaimana pendapat dari Sekretaris Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa (Muhammad Syukur,. Spd,.MPd 2024);

“bahwa Biro Humas akan dikembalikan pada fungsinya semula yang berperan untuk mengekspose kegiatan bupati dalam kaitan dengan pembangunan. Hal ini dilakukan mengingat setelah dua tahun penggabungan Biro Humas dengan Biro Umum, dampaknya sangat dirasakan oleh Pemda sebab kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Bupati tidak disebarluaskan kepada masyarakat dengan optimal seperti sedia kala. Jika dievaluasi nanti maka Biro Pemberdayaan Perempuan akan dijadikan sebagai Badan saja”

Penilaian yang sama juga datang dari H. Surahmat Musa, S.STP,.M.Si (Kabag Umum Kepegawaian 2024) yang berpendapat;

“bahwa Peraturan Pemerintah Nomor 41 perlu dievaluasi melalui dan dikaji kembali dan bila perlu direvisi untuk mengakomodir beberapa organisasi SKPD yang dihapus/merger sesuai dengan kondisi dan kebutuhan daerah khususnya Sekretariat Daerah

Kabupaten Mamasa dengan tipologi pegunungan”.

H. Asmadi, S.Pd., MM (wawancara, 2024) yang merupakan staf Ahli Ekonomi dan Pembangunan juga berpendapat;

“bahwa dalam kaitannya dengan penerapan aturan ini dikaitkan dengan kondisi geografis wilayah Mamasa sangat tidak cocok dengan kualifikasi yang ada dalam ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 yang berdasarkan jumlah penduduk dan besarnya APBD. Untuk itu Pemda Mamasa harus diatur secara khusus berdasarkan pertimbangan-pertimbangan di atas”.

Berdasarkan hasil wawancara sebagaimana dikemukakan di atas dalam implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 dapat disimpulkan bahwa restrukturisasi pada Biro umum dan Biro Humas kurang efektif dari segi pelaksanaan tugas dan fungsi kehumasan walaupun dari segi anggaran terjadi penghematan sedangkan bagian-bagian yang tidak mengalami restrukturisasi atau perumpunan implementasinya efektif baik dari segi pelaksanaan tugas dan fungsi maupun anggaran.

Dampak dari restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa mengakibatkan 182 pejabat eselon III dan IV di non jobkan dari jabatan struktural melalui Pelantikan tahap pertama pada Keputusan Bupati Mamasa Nomor: 182.29/336/BKPP, dari 182 jabatan tersebut, Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa terdapat 26 jabatan yang diduduki oleh pejabat yang baru sesuai ketentuan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tiga (3) orang Kepala Bagian kehilangan jabatan tetapi kemudian mendapatkan tugas baru pada Badan dan Lembaga Teknis Daerah yang dibentuk oleh Pemda Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, (4) orang Kepala Bagian pada Bagian kehilangan jabatan namun diakomodir pada mutasi berikutnya, dan 22 Kepala Sub Bagian yang kehilangan jabatan di lingkungan bagian Setda Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Kepala Bagian dimutasikan dan mendapatkan jabatan baru pada Dinas dan Lembaga Teknis Daerah, sedangkan (14) dari (22) Kasub Bagian yang kehilangan jabatan dimutasikan dan mendapatkan jabatan pada Dinas Daerah dan Badan Daerah sedangkan (3) orang memasuki masa pensiun dan (5) orang yang tidak memiliki jabatan sampai saat ini karena tidak memenuhi ketentuan.

Akibat dari restrukturisasi dan mutasi dalam implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 dan Perda Nomor 5 Tahun 2016 adalah 70% dari 10 informan yang diwawancarai terpaksa kehilangan jabatan yang sebelumnya menjabat sebagai Kepala Sub Bagian dan Kepala Seksi pada Dinas Daerah kini sebagai staf

pelaksana karena posisinya diganti oleh pegawai yang dimutasikan dari lembaga lain.

Mutasi pegawai di lingkungan Setda dan Dinas Daerah sebagaimana dikemukakan di atas mengakibatkan (5) dari (22) pegawai yang tadinya adalah Kasubag dan Kepala Seksi kehilangan jabatan. Berdasarkan sikap dan pendapat dari pegawai yang dimutasikan adalah Penempatan pada jabatan struktural tidak sesuai dengan kompetensi SDM yang menduduki jabatan struktural saat ini lebih pada mereka yang terlibat dalam politik praktis (partai pemenang pemilu), lebih cenderung pada sukuisme atau pembagian kewilayahan. Pandangan ini secara subjektif mungkin ada benarnya karena merupakan fenomena umum di setiap daerah sesuai hasil penelitian Aman Toto Dwijono yang melakukan Studi Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 di Pemda Kabupaten Mamasa menyimpulkan bahwa proses penempatan pejabat di satuan kerja Pemerintah Kabupaten Mamasa pasca implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 berjalan relatif baik ini ditandai dengan masih dipakainya prosedur Baperjakat dan penempatan tersebut tidak hanya memperhatikan aspek like and dislike akan tetapi juga aspek kompetensi.

Jika dicermati implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 dan Perda Nomor 9 Tahun 2021 serta pandangan pegawai yang non jabatan sebagaimana dikemukakan di atas kemudian memperhatikan usia dan pendidikan dari pegawai yang bersangkutan maka dapat disimpulkan bahwa dari segi usia kurang produktif.

4.2 Efektivitas Penataan Kelembagaan

Efektivitas penataan kelembagaan di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa sesuai amanat Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 dan Perda Nomor 9 Tahun 2021 dikaji dari dua indikator yaitu ketersediaan anggaran untuk penggajian pejabat daerah dan sikap staf pelaksana terhadap restrukturisasi tersebut.

4.2.1 Ketersediaan Anggaran

Ketersediaan anggaran atau kemampuan negara maupun daerah untuk membiayai pejabat daerah dari waktu ke waktu semakin berkurang sebagai dampak dari pemekaran daerah otonom selain penerimaan negara dan daerah juga terbatas, dana yang sudah terbatas masih dikorupsi lagi sehingga menghambat pelaksanaan tugas-tugas pemerintah dalam pembangunan. Dana yang terbatas sementara kebutuhan dan tuntutan pembangunan semakin meningkat dari waktu ke waktu sehingga salah satu alternatif yang dipandang cukup efektif adalah melalui restrukturisasi organisasi pemerintah yang lebih dikenal dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD).

Implementasi gagasan restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dibandingkan dengan kondisi

sebelumnya dari sisi anggaran untuk pembiayaan pejabat daerah terjadi penghematan anggaran pusat maupun daerah.

Pada lingkup Setda Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa juga terjadi penghematan anggaran sebagai akibat dari restrukturisasi kelembagaan/organisasi. Penghematan tersebut diperoleh dari pengurangan bagian dan sub bagian sehingga anggaran yang harus disiapkan untuk membayar tunjangan pejabat eselon di lingkup Setda juga menjadi lebih kecil. Hal ini diakui pula oleh Setda Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa (Muhammad Syukur, S.Pd.I.M.Pd. 2024);

“bahwa melihat efisiensi dalam kaitannya dengan anggaran, lebih jelasnya terjadi pada tunjangan jabatan struktural walaupun kurang signifikan. Dan untuk anggaran pembangunan lainnya justru meningkat, dan salah satu usaha untuk meningkatkan anggaran pembangunan adalah mengurangi anggaran belanja SKPD seperti perjalanan dinas dan pengadaan kendaraan operasional”.

Sejak implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 dan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 pejabat eselon pada lingkup Setda menyusut dari 228 menjadi 178 jabatan sehingga terjadi penghematan anggaran dari pos tunjangan jabatan struktural.

Anggaran yang dapat dihemat dari keputusan restrukturisasi di lingkup setda per bulan sebesar Rp 41.350.000 atau selama satu tahun sebesar Rp. 497.160.000. Dana tersebut dapat digunakan untuk program atau pembangunan lainnya termasuk peningkatan mutu SDM melalui studi lanjut atau memberdayakan kurang lebih 22 orang perempuan pelaku usaha mikro dan usaha kecil sehingga dapat memperluas lapangan kerja.

Dengan demikian, kendala anggaran daerah menjadi salah satu faktor pertimbangan untuk melakukan restrukturisasi, walaupun pada satu sisi terbuka peluang untuk membentuk badan/lembaga daerah lainnya yang merupakan tindakan nyata untuk mengamankan kebijakan nasional, seperti Badan Narkotika dan Penanggulangan Bencana Alam. Menurut Sekretaris Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa “kadang-kadang pemerintah daerah dibingkai untuk mengikuti pemikiran pusat” (Muhammad Syukur, S.Pd.I.M.Pd 2024).

4.2.2 Sikap Staf Pelaksana terhadap Penataan Organisasi Perangkat Daerah

Penilaian staf terhadap implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 dalam penelitian ini dibagi menjadi dua kelompok, yaitu pegawai yang mengalami mutasi atau non jabatan akibat restrukturisasi, dan kelompok kedua adalah pegawai yang saat ini menempati posisi atau jabatan pada bagian maupun dinas

dan badan lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

Sikap pegawai yang mutasi dan non jabatan

Dalam kaitannya dengan mutasi dan pemberhentian dari jabatan sebagai konsekuensi dari restrukturisasi melalui Perda Nomor 9 Tahun 2021, 70% bersikap menerima (setuju), 10% tidak berpendapat dan 20% menyatakan sangat tidak setuju dimutasikan dan non jabatan akibat implementasi peraturan pemerintah tersebut. Pegawai yang dimutasikan dan non jabatan selain faktor usia dan pendidikan, faktor lain yang menjadi pertimbangan adalah anggaran namun hanya 50% saja responden yang bersikap menerima, 30% tidak berpendapat atau ragu-ragu sedangkan 2% menyatakan tidak setuju anggaran sebagai alasan untuk memberhentikan Pegawai Negeri Sipil dari jabatannya.

Walaupun dimutasikan dan diberhentikan dari jabatan tetapi 80% responden setuju bahwa sebagai abdi negara, abdi masyarakat dan loyal pada keputusan atasan sehingga mereka menerima tindakan tersebut dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut, dan hanya 20% yang tidak setuju menerima dan menyesuaikan dengan dengan perubahan OPD tersebut.

Tindakan nyata dari 80% pegawai yang menerima perubahan OPD tersebut di atas adalah melaksanakan tugas sesuai penempatan dan penugasan yang baru (60%), sedangkan 20% tidak berpendapat sedangkan yang bersikap menolak perubahan OPD sebanyak 20% sangat tidak untuk melaksanakan tugas sesuai dengan penempatan dan penugasan yang baru.

Efektivitas pelaksanaan tugas pasca restrukturisasi oleh Pegawai Negeri Sipil yang dimutasikan sebanyak 50% menyatakan berjalan sesuai tugas pokok dan fungsi yang baru, sebanyak 40% responden yang tidak melaksanakannya, dan 10% responden tidak berpendapat. Sebanyak 70% diantaranya melaksanakan tugas sesuai target hasil yang ditetapkan sedangkan 30% bekerja tanpa target hasil.

Perampingan Organisasi Perangkat Daerah dan mutasi ternyata 70% sangat mempengaruhi pelaksanaan tugas dan fungsi, sedangkan 30% sisanya merasakan dan mengalami bahwa perampingan dan mutasi tidak mempengaruhi pelaksanaan tugas dan fungsi. Dengan demikian, kinerja karyawan yang dimutasi dalam pelaksanaan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat tidak mengalami perubahan bahkan ditingkatkan, 10% responden menyatakan sangat setuju, 50% menyatakan setuju, sebanyak 20% menyatakan cukup setuju dan sisanya 20% menyatakan tidak setuju.

Sikap pegawai yang memiliki jabatan pasca Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007

Sesuai dengan variabel besaran Organisasi Perangkat Daerah, maka pada lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa paling banyak 3 asisten yang mengkoordinir 3 bagian dan masing-masing bagian paling banyak 4 bagian dan setiap bagian paling banyak 3 sub bagian. Tanggapan dari pegawai adalah sebanyak 60% dan 30% sangat setuju dan setuju dan hanya 10% saja yang tidak setuju. Konsekuensi dari amanat peraturan pemerintah tersebut adalah restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah di lingkup Pemerintah Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, sebanyak 60% menyatakan sangat setuju dan 40% menyatakan setuju. Amanat Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah dapat membentuk Dinas/lembaga daerah sesuai dengan kebutuhan dan kondisi riil daerah. Atas pernyataan ini sebanyak 50% responden yang menyatakan sangat setuju, 40% lainnya menyatakan setuju dan hanya 20% yang menyatakan menolak pembentukan Dinas/lembaga baru.

Walaupun beragam pandangan tentang restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah namun sebanyak 80% responden sependapat bahwa struktur Organisasi Perangkat Daerah yang baru sudah memperhatikan efektivitas dan efisiensi layanan kepada masyarakat, pelaksanaan pembangunan dan administrasi pemerintahan. Dengan demikian, sebanyak 90% responden sependapat untuk bersikap menerima perubahan Organisasi Perangkat Daerah dan menyesuaikan diri dalam melaksanakan tugas dan fungsi sesuai unit kerja yang baru pasca restrukturisasi melalui peningkatan kemampuan dan kompetensi diri dalam bekerja, dan berkerja sesuai target hasil berdasarkan SOP. Sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi secara efektif sebagaimana yang dikemukakan oleh Sekda Kabupaten Mamasa (Muhammad Syukur, S.Pd.I.M.Pd, 2024);

“bahwa sebaik-baiknya organisasi, salah satu hal yang mendasar dari perkembangan organisasi itu sendiri adalah Sumber Daya Manusia, disiplin harus ditegakkan melalui perbaikan sarana prasarana dan SOP serta uraian tugas baik itu lini pejabat maupun staf”.

4.3.1 Faktor Penunjang Efektivitas Implementasi Restrukturisasi

Efektivitas implementasi Organisasi Perangkat Daerah sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 dan Peraturan Pemerintah Nomor: 8 Tahun 2003 di Pemerintah Daerah Kabupaten Mamasa khususnya pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dipengaruhi oleh sejumlah faktor:

Sumber Daya Manusia

Untuk pemenuhan kebutuhan sumberdaya aparatur sesuai kualifikasi pendidikan dan pelatihan, Pemerintah

Daerah Kabupaten Mamasa terus berupaya untuk meningkatkan dan melakukan pembinaan administrasi kepegawaian, penyusunan program, pengembangan kepegawaian, mutasi, tata usaha kepegawaian, Pendidikan, Pelatihan, Penelitian dan Pengembangan Daerah.

Untuk mendukung tugas tersebut, urusan peningkatan kapasitas sumber daya aparatur Pemerintah Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa didukung 3 program yaitu :

1. Program Pendidikan Kedinasan.
2. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur.
3. Program Pembinaan dan Pengembangan Aparatur.

4.3.2 Faktor Penghambat Efektivitas Implementasi Penataan Kelembagaan

Selain faktor penunjang efektivitas implementasi restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah sebagaimana penulis kemukakan di atas, dalam pelaksanaan operasional tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan layanan kemasyarakatan masih ditemui sejumlah faktor yang menghambat efektivitas restrukturisasi di lingkup Setda dan dinas-dinas daerah. Faktor yang teridentifikasi yang menjadi penghambat implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 dan Perda Nomor 9 Tahun 2021 adalah:

1. Pola pikir dan budaya Pegawai Negeri Sipil

Pola pikir dan budaya sejumlah Pegawai Negeri Sipil belum sejalan dengan tuntutan perubahan organisasi dan struktur organisasi Organisasi Perangkat Daerah yang baru, terutama yang terkena dampak langsung dari penerapan aturan ini, dari hasil wawancara peneliti dengan 20 orang pegawai memiliki angka prosentase yang cukup tinggi yaitu 40% tidak melaksanakan tugas dengan baik sebagaimana dikemukakan di atas. Hal ini disebabkan, masih adanya pegawai yang merasa lebih senior, memenuhi syarat baik itu pendidikan maupun berpengalaman namun tidak terakomodir dalam jabatan, sehingga sangat berpengaruh pada hubungan psikologis antara atasan dengan bawahan. Situasi demikian perlu mendapat perhatian yang serius, misalnya dengan memberikan skala prioritas pada saat proses mutasi untuk menduduki jabatan;

2. Sumber daya manusia baik internal maupun karakter

Hal yang paling penting dalam mencapai tujuan organisasi adalah apabila tugas dan tanggung jawab dilaksanakan dengan sepenuh hati. Aparatur yang memiliki kemampuan intelektual yang memadai namun tidak diimbangi dengan karakter diri yang baik juga menjadi kendala dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Untuk itu, salah satu cara adalah Pemda berusaha untuk terus melakukan perbaikan karakter aparatur Pegawai Negeri Sipil melalui pembinaan rohani setiap hari Jumat yang wajib diikuti oleh semua pegawai lingkup Pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana dikemukakan pada bab-bab terdahulu maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan berikut ini:

1. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 di Kabupaten Mamasa melalui penetapan Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, yakni Sekretariat Daerah terdiri atas 3 Asisten, 11 Bagian dan 33 Sub Bagian. Dampak dari penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 dapat mengurangi 75 pejabat struktural dari 1.088 jabatan menjadi 1.013 jabatan untuk lingkup Pemerintah Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, sedangkan pada lingkup Setda terjadi pengurangan 50 jabatan struktural, dan juga melalui perampingan tersebut, terjadi penghematan anggaran sebesar Rp 518.760.000 per tahun untuk lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa;
2. Perampingan tiga bagian ke dalam bagian yang lain ternyata kurang memperlancar pelaksanaan pembangunan, administrasi dan pelayanan masyarakat.
3. Sejumlah faktor yang menunjang dan menghambat efektivitas implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 dan Perda Nomor 9 Tahun 2021, diantaranya adalah sumber daya manusia, dukungan dana, pola pikir aparatur pelaksana.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, hasil wawancara dan kesimpulan di atas maka berikut ini penulis dapat menyarankan beberapa hal berkaitan dengan efektivitas pelaksanaan Peraturan Perda Nomor 9 Tahun 2021 sebagai jabaran dari amanat Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007.

Dengan melihat beberapa kelemahan dalam penerapan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 di

lingkup Pemerintah Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa tersebut, maka perlu dilakukan kajian evaluasi secara menyeluruh terhadap implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 di lingkup Setda dan pemerintah daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa sehingga dapat dilakukan penyempurnaan atau revisi mengikuti perkembangan kondisi riil yang terjadi, kebutuhan pelayanan kepada masyarakat dan tipologi Kabupaten Mamasa.

1. Restrukturisasi dan pembentukan Dinas dan Lembaga Daerah yang baru merupakan keluwesan yang ditawarkan oleh Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 namun prinsip "hemat struktur kaya fungsi" mestinya tetap menjadi dasar pihak pemerintah daerah dalam menata Organisasi Perangkat Daerah di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

DAFTAR PUSTAKA

- Denison, R.Daniel and Aneil K.Mishra, 1989, *"Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence"*, *Proceeding of the Academy of Management*
- Gibson, L.,James; John.M.Ivancevich, and James H.Donnely, Jr., 1995, *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, Birarupa Aksara, Jakarta
- Gouillart, F.J and Kelly,J.N, 1995, *Transforming The Organization*, McGraw-Hill, Inc, New York
- Hidjaz Kamal, 2010, *Efektivitas Penyelenggaraan Kewenangan Dalam Sistem Pemerintahan Daerah di Indonesia*, Pustaka Refleksi, Makassar.
- Makmur Syarif, 2007. *Pemberdayaan SDM dan Efektivitas Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Maleong, Lexy, J., 2007, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Ndhara Taliziduhu, 2003, *Kybernologi (Ilmu Pemerintahan Baru)*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Nuryani,Sri, 2010,*Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Instansi DPPKKD Kabupaten Aceh Selatan Menurut Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip)*

Pasca Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah, Thesis, USU, Medan

Pramusinto Agus, dan Komorotomo Wahyudi, 2009. Governance Reform di Indonesia, (Mencari arah kelembagaan politik yang demokratis dan birokrasi yang profesional) Gava Media, MAP-UGM, Yogyakarta.

Ridwan, Camelia, 2007, Good Corporate Governance, Total Media, Yogyakarta.

Robbins, P., Stephen, 1995, Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi, Arcan, Jakarta

Santora, E., Jyoce, 1991, Kinney Shoe Steps into Diversity, " Personal Journal, September 1991

Sedarmayanti, 2004, Good Governance (Pemerintahan yang baik), Mandar Maju, Bandung.

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1989, Metode Penelitian Survey, LP3ES, Jakarta

Solihin, Dadang, 2008, Teknik Penyusunan Kriteria dan Indikator Kinerja Pembangunan, Makalah disajikan pada Bintek Perencanaan Pembangunan Daerah, Pemerintah Kabupaten Mimika, di Jakarta

Sopiah, 2008, Prilaku Organisional, Andi, Yogyakarta.

Steers, M Richard. 1985. Efektivitas Organisasi, Erlangga, Jakarta.

Syarifin Pipin, dan Jubaedah Dedah, 2006. Pemerintahan Daerah di Indonesia, Pustaka Setia, Bandung.

Syarudin Ateng, 1996, Butir-butir Gagasan tentang Penyelenggaraan Hukum dan Pemerintahan yang Layak, Citra Aditya Bakti, Bandung

The Liang Gie, 2004, Administrasi Perkantoran Modern, Liberty, Yogyakarta

Wasistiono, Sadu, 2001, Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah, Alqaprint Jatinangor, Bandung

Winardi, J., 2009, Teori Organisasi dan Pengorganisasian, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Otonomi Daerah.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.

....., 2007. Pentunjuk Teknis Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007. tentang Organisasi Perangkat Daerah, Novindo Pustaka Mandiri, Jakarta.

Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2021 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Mamasa.

<http://al-bantany-112.blogspot.com/2009/11/kumpulan-teori-fektivitas.html> (dikutip 11-03-2011)

<http://simkesugm07.wordpress.com/2008/01/19/pp-38-tahun-2007-dan-pp-41-tahun-2007-sebagai-pedoman>, (di kutip terakhir 09-10-2010).

