

**ORGANIZATION RESTRUCTURIZATION IN REALIZING EFFECTIVE
LOCAL GOVERNANCE IN LOCAL SECRETARIAT OFFICE
OF DOMPU REGENCY IN NUSA TENGGARA BARAT**

Azuardana

Abstract

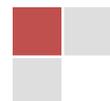
Organizational restructuring is a need to adjust to the demands of change, tailored to the capabilities possessed. This study aims to analyze organizational restructuring and design ideal organizational structure in realizing an effective government in the Regional Secretariat of Dompu Regency. This research uses descriptive qualitative method approach, informant determination through purposive technique, data collection using interview and documentation technique. In analyzing the data refers to the theories of Stephen P. Robbins and Mary Coulter, where organizational restructuring there are three dimensions of change namely structure, technology and people. The result of the research shows that organizational restructuring in the Regional Secretariat of Dompu Regency, in the structural change there is the addition of structural components so that the structure design is widened and there are still unfilled positions, the operational standard of the task implementation procedure has not been adjusted to the organizational structure, srerver and the website of Dompu Regency Government has not been submitted to the Office of Communications and Informatics Dompu Regency as well as facilities and prasanara work has not been adjusted with Regent Regulation No. 14 of 2017. Ideally the organizational structure of the District Secretariat Dompu need to be adjusted again with the establishment of a procurement unit of goods and services of independent government, information to improve the productivity of task implementation, and need to adjust the competence of Civil Servants with the requirements occupied position.

Keywords : Organization Restructuring, Organization of Regional Devices, Effectiveness.

PENDAHULUAN

Pemerintah daerah pada era desentralisasi sekarang ini diberi kebebasan yang luas dalam menentukan bentuk organisasi untuk menjalankan kewenangan yang dimilikinya. Mengutip pendapat Sadu Wasistino, bahwa untuk menjalankan kewenangan yang dimiliki pemerintah daerah, diperlukan satuan organisasi.¹ Kondisi ril Pemerintah Kabupaten Dompu melalui Peraturan Daerah Kabupaten Dompu Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten

¹ Sadu Wasistiono, 2003, *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*, Fokusmedia, Bandung, Hlm. 11.



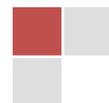
Dompu, yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, Inspektorat, dua puluh tiga Dinas Daerah, lima Badan, dan delapan Kecamatan. Dengan demikian perangkat daerah yang dibentuk oleh Pemerintah Kabupaten Dompu berdasarkan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 menunjukkan perangkat daerah belum maksimal dalam melihat kondisi potensi daerah, kemampuan keuangan dan ketersediaan sumber daya manusia yang dimiliki pemerintah daerah. Perangkat Daerah Kabupaten Dompu yang dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016, terdapat penambahan 4 (empat) dinas/badan serta 6 lembaga teknis daerah yang sebelumnya dipimpin pejabat eselon III berubah menjadi Dinas/Badan yang dipimpin oleh pejabat eselon II.

Bertambahnya perangkat daerah mengakibatkan jumlah jabatan struktural (jabatan pimpinan tinggi pratama, jabatan administrator dan jabatan pengawas) pada Pemerintah Kabupaten Dompu bertambah pula. Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Dompu menyebutkan bahwa jabatan struktural yang terdiri dari Jabatan tinggi, jabatan administrator dan jabatan pengawas yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Dompu berjumlah 765, yang terdiri dari 37 jabatan peminan tinggi pratama (1 eselon II.a dan 36 eselon II.b), 159 jabatan administrator (56 eselon III.a dan 103 eselon III.b) dan 569 jabatan pengawas (514 eselon IV.a dan 55 eselon IV.b), dari keseluruhan jabatan tersebut terdapat 124 jabatan yang belum terisi (lowong). Sebagaimana yang dikemukakan Bupati Dompu dalam tulisan Mujtahidin di *rri.co.id* pada tanggal 27 Juli 2017, masih lowongnya jabatan tersebut karena memang ada beberapa syarat promosi yang belum mencukupi.²

Kondisi belum terisinya beberapa jabatan pada perangkat daerah dapat mempengaruhi efektivitas tugas organisasi. Hal tersebut terlihat pada proses penyampaian Rancangan Kebijakan Umum APBD dan Prioritas Plafon Anggaran Sementara (KUA PPAS) Tahun Anggaran 2018 dan KUA PPAS Perubahan Tahun Anggaran 2017 kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) mengalami keterlambatan. KUA PPAS merupakan dokumen anggaran sebagai pedoman dalam penyusunan APBD yang disusun berdasarkan rencana kerja prioritas daerah dari hasil musyawarah perencanaan pembangunan yang melibatkan seluruh perangkat daerah. Dimana “Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administrasi”.³ Sebagaimana dikutip dari *dompukab.co.id* yang dimuat pada tanggal 4 September 2017, melalui rapat paripurna dewan, dokumen tersebut diserahkan langsung Bupati diwakili Sekretaris Daerah dan diterima Ketua

² Mujtahidin, 2017, *DPRD Dompu Desak Eksekutif Isi Jabatan Lowong*, [Online], Tersedia: http://rri.co.id/madiun/post/berita/416969/daerah/dprd_dompu_desak_eksekutif_isi_jabatan_lowong.html, Diakses pada tanggal 13 Desember 2017.

³ Pasal 3 ayat (1) Peraturan Bupati Dompu Nomor 21 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu.



DPRD.⁴ Lebih lanjut dikutip dari *suarantb.com* yang dimuat pada tanggal 9 Desember 2017, Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Nusa Tenggara Barat mengatakan Informasi dari DPRD Dompu, eksekutif baru mengajukan Rancangan KUA PPAS pada 30 Juli 2017 sehingga “Untuk NTB hanya dua kabupaten (yang terlambat), Lombok Barat dan Dompu.”⁵ Berdasarkan ketentuan Pasal 87 ayat (1) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 sebagaimana telah diubah kedua kali dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah bahwa Rancangan KUA PPAS disampaikan Kepala Daerah kepada DPRD paling lambat pertengahan bulan Juni tahun anggaran berjalan untuk dibahas dalam pembicaraan pendahuluan RAPBD tahun anggaran berikutnya. Ini menunjukkan salah satu bentuk penyelenggaraan pemerintahan daerah yang belum efektif, karena menyebabkan terlambatnya rangkaian proses penetapan serta realisasi APBD yang merupakan dasar dari pembiayaan dalam semua tugas pelayanan kepada masyarakat serta pembangunan yang dijalankan oleh pemerintah daerah.

TEORI

Restrukturisasi Organisasi

Restrukturisasi berasal dari kata dasar struktur yang merupakan kata benda, Tim Redaksi Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa menyebutkan bahwa struktur adalah 1. cara sesuatu disusun atau dibangun; susunan; bangunan; 2. yang disusun dengan pola tertentu; 3. Pengaturan unsur atau bagian suatu benda; 4. Ketentuan unsur-unsur dari suatu benda.⁶ Dengan demikian restrukturisasi dapat diartikan sebagai suatu kegiatan penataan kembali supaya struktur atau tatanannya baik.⁷ Dengan demikian restrukturisasi adalah usaha penataan kembali yang dilakukan dengan sengaja tentang sesuatu yang berkaitan dengan cara sesuatu disusun atau dibangun (susunan, bangunan), yang disusun dengan pola tertentu atau pengaturan unsur atau bagian suatu benda supaya struktur atau tatanannya menjadi lebih baik.

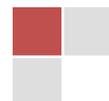
Stephen P. Robbins dan Mary Coulter mendefinisikan restrukturisasi atau perubahan organisasi yaitu pengubahan terhadap orang, struktur dan teknologi. Perubahan lingkungan eksternal atau perubahan dalam strategi organisasi seringkali

⁴ Humas Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu, 2017, *Pemerintah Serahkan Rancangan KUA/PPAS ke DPRD*, [Online], Tersedia : <http://www.dompukab.go.id/pemerintah-serahkan-rancangan-kuappas-ke-dprd.html>, Diakses pada tanggal 13 Januari 2017.

⁵ Nas, 2017, Dompu dan Lobar terancam sanksi, [Online], Tersedia : <http://www.suarantb.com/news/2017/12/09/249833/Dompu.dan.Lobar.Terancam.Sanksi>, Diakses pada tanggal 12 Desember 2017.

⁶ Tim Redaksi Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa, 2016, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Keempat*, Gramedia, Jakarta, Hlm. 1341.

⁷ Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2016, *KBBI Daring*, [Online], Tersedia : <http://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Restrukturisasi>, Diakses 27 November 2017.



menyebabkan perubahan dalam struktur organisasi, teknologi, dan orang.⁸ Gambaran tiga jenis perubahan dalam organisasi merut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter :

1. Perubahan struktur

Perubahan struktur organisasi yang terdiri dari perubahan komponen struktur dan desain struktur. Karena struktur organisasi ditentukan oleh bagaimana pekerjaan akan dilakukan dan siapa yang melakukannya, dengan mengubah salah satu atau kedua komponen struktur seperti tanggung jawab departemen dapat dikombinasikan, tingkat organisasi dihilangkan, atau jumlah manajer yang mengawasi dapat ditingkatkan. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter berpendapat bahwa perubahan desain struktur berhubungan dengan enam elemen utama yaitu spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi serta formalisasi.⁹

Spesialisasi kerja merupakan kegiatan membagi aktivitas atau kegiatan pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang terpisah. Kegiatan ini dikenal juga dengan pembagian kerja (*division of labor*). Pekerja individu berspesialisasi dalam melakukan satu bagian aktivitas pekerjaan agar output kerjanya bertambah. Departementalisasi merupakan kegiatan menghimpun kembali kegiatan pekerjaan yang serumpun sehingga berbagai pekerjaan yang terpisah bisa dikoordinasikan dan diintegrasikan. Dalam departementalisasi ada lima bentuk umum yaitu kelompok pekerjaan berdasarkan fungsi, wilayah geografis, lini produk, basis produk atau aliran konsumen dan hakikat spesifik dan unik konsumen yang memiliki kebutuhan yang sama.

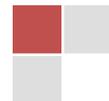
Rantai komando merupakan hierarki wewenang tingkat organisasi yang tinggi hingga ke yang rendah, yang menegaskan siapa melapor kepada siapa. Hal ini membantu pekerja dalam menjawab pertanyaan seperti “Kepada siapa saya melapor?” dan “Siapa yang harus saya hubungi ketika saya mendapat masalah?”. Dengan demikian harus dipahami tentang wewenang, tanggung jawab dan kesatuan komando. Wewenang merupakan hak dalam posisi manajer untuk memberi perintah apa yang harus dilakukan atau tidak dilakukan stafnya, tanggung jawab merupakan kewajiban untuk melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan serta kesatuan komando bahwa sebaiknya melapor kepada satu manajer saja sehingga tidak ada tumpang tindih.

Rentang kendali berhubungan dengan berapa banyak pekerja yang bisa dikelola secara efisien dan efektif oleh seorang manajer. Pandangan tradisional menganggap bahwa manajer tidak bisa dan seharusnya tidak secara langsung mengawasi lebih dari lima atau enam bawahan.¹⁰ Menentukan rentang kendali itu penting karena pada taraf yang lebih luas, hal ini menentukan jumlah tingkatan dan manajer dalam suatu organisasi apakah semakin lebar atau besar.

⁸ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2016, *Manajemen*, Erlangga, Jakarta, Edisi 13, Jilid 1, Hlm. 192-194.

⁹ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2016, *Manajemen*, Erlangga, Jakarta, Edisi 13, Jilid 1, Hlm. 306-315.

¹⁰ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2016, *Manajemen*, Erlangga, Jakarta, Edisi 13, Jilid 1, Hlm. 313.



Sentralisasi merupakan kadar dimana pengambilan keputusan dilangsungkan pada tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi, dimana hanya sedikit input dari level di bawahnya dan sebaliknya, apabila pekerja lebih banyak memberikan input atau bahkan benar-benar mengambil keputusan maka terjadi lebih banyak desentralisasi. Sentralisasi-desentralisasi itu relatif, tidak mutlak dengan kata lain, suatu organisasi tidak pernah benar-benar tersentralisasi atau terdesentralisasi.¹¹ Formalisasi merupakan standar apakah pekerjaan-pekerjaan organisasi dan taraf di mana perilaku kerja dipandu oleh beragam aturan atau prosedur. Dalam organisasi yang sangat terformalisasi, terdapat deskripsi pekerjaan yang eksplisit, sarat dengan aturan organisasi, dan secara jelas menggambarkan prosedur yang terkait dengan proses kerja. Pekerja hanya memiliki sedikit keleluasaan atas apa yang dikerjakannya, kapan diselesaikan, dan bagaimana pengerjaannya. Akan tetapi, apabila formalisasinya lebih rendah, para pekerja memiliki keleluasaan lebih atas pekerjaan mereka.

2. Perubahan teknologi

Organisasi dapat dirubah teknologi yang digunakan untuk mengkonversikan *input* menjadi *output*. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter berpendapat bahwa perubahan teknologi yaitu berkaitan dengan proses, metode dan peralatan kerja. Lebih lanjut Hatch membedakan teknologi secara umum dalam organisasi menjadi tiga unsur yaitu benda-benda atau objek-objek fisik yang meliputi bahan-bahan, peralatan, sarana-sarana yang diperlukan untuk melakukan produksi; aktivitas atau proses yang digunakan sebagai metode produksi; dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mengembangkan dan mengoperasikan peralatan, sarana produksi, atau metode khusus yang diperlukan untuk menghasilkan sesuatu.¹² Teknologi bagi para ahli organisasi yaitu sarana atau perangkat yang diperlukan organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Jadi walaupun organisasi tidak menggunakan peralatan canggih dalam memproses input-output yang diinginkan. Perubahan teknologi yang paling terlihat adalah berasal dari *komputerisasi* terkait dengan sistem informasi yang canggih dalam melaksanakan pekerjaan.

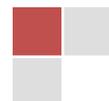
3. Perubahan orang

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, perubahan orang dapat terdiri dari perubahan dalam bentuk sikap, persepsi dan perilaku. Sikap (*attitude*) merupakan pernyataan evaluatif disukai ataupun tidak disukai terkait dengan objek, orang, atau kejadian. Hal ini mencerminkan apa yang dirasakan seseorang tentang sesuatu. Suatu sikap terdiri dari tiga komponen yaitu kongnisi, afek, dan perilaku.¹³ Komponen kognitif (*cognitive component*) suatu sikap merujuk pada keyakinan, opini, wawasan, atau informasi yang dimiliki seseorang. Komponen afektif (*affective componen*) merupakan suatu bagian emosi atau perasaan dari sikap yang muncul. Sedangkan

¹¹ Ibid, Hlm. 314.

¹² Kusdi, 2017, *Teori Organisasi dan Administrasi*, Salemba Humanika, Jakarta, Cetakan V, Hlm. 148.

¹³ Op.Cit, *Manajemen*, Jilid 2, Hlm. 63-64.



komponen perilaku (*behavior component*) suatu sikap merujuk pada itikad berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu. Untuk persepsi (*perception*) merupakan proses dimana mengartikan lingkungan sekitar dengan menyusun dan menginterpretasikan impresi sensoris. Penelitian tentang persepsi secara konsisten menunjukkan bahwa setiap orang bisa melihat hal yang sama tetapi berbeda mempersepsikannya. Adapun yang mempengaruhi persepsi yaitu bisa berada dalam *perceptor*, dalam target yang dipersepsikan atau dalam situasi dimana persepsi terjadi.¹⁴ Dengan demikian intinya, tidak seorangpun dari kita melihat realitas, kita hanya menafsirkan apa yang kita lihat dan menyebutnya realitas. Sedangkan perilaku merupakan fungsi dari konsekuensinya. Membentuk perilaku dapat dilakukan dengan penguatan positif yaitu menguatkan perilaku yang diinginkan dengan memberikan sesuatu yang menyenangkan, penguatan negatif yaitu menguatkan perilaku yang diinginkan dengan menghindari sesuatu yang tidak menyenangkan, hukuman yaitu menghilangkan perilaku buruk dengan menerapkan sanksi, atau pemusnahan yaitu tidak memperkuat suatu perilaku untuk menghilangkannya. Perilaku buruk di tempat kerja bisa diatasi dengan mengakui bahwa hal ini terjadi, secara cermat menyaring karyawan apabila ditengarai memiliki kecenderungan negatif, dan yang paling penting, mencermati sikap karyawan melalui survei tentang kepuasan atau ketidakpuasan kerja.¹⁵

Restrukturisasi organisasi berdampak pada perubahan organisasi, menurut Ismail Nurdin perubahan organisasi paling tidak mempunyai empat komponen yang saling berhubungan, yaitu :

1. Perubahan struktur organisasi, yang meliputi cara pekerjaan didefinisikan, dikelompokkan menjadi unit-unit kerja, serta berbagai cara memfasilitasi komunikasi vertikal dan horizontal, baik secara formal maupun informal. Restrukturisasi merupakan cara untuk merubah struktur.
2. Perubahan teknologi, terdiri dari pengetahuan, alat dan proses produksi, serta teknik kerja yang dipakai dalam produksi, memasarkan produk, dan melayani pelanggan. Untuk menghadapi kompetisi, perubahan teknologi sangat dibutuhkan.
3. Perubahan budaya organisasi, merupakan perubahan yang sangat kompleks sehingga harus dilaksanakan dengan sangat sistematis dan hati-hati.
4. Perubahan sumber daya manusia, yaitu pengembangan pengetahuan, keterampilan, persepsi, sikap, dan perilaku. Perubahan sumber daya manusia yang utama dilakukan adalah pelatihan, pendidikan dan pengembangan secara umum.¹⁶

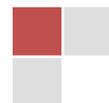
Efektivitas Organisasi

Terdapat beberapa pandangan mengenai keefektifan organisasi dalam pandangan ahli, dari perspektif yang berbeda. Menurut Chester I. Barnard, efektivitas

¹⁴ Ibid, Jilid 2, Hlm. 78.

¹⁵ Ibid, Hlm. 88.

¹⁶ Ismail Nurdin, 2012, *Budaya Organisasi (Konsep, Teori dan Implementasi)*, Universitas Brawijaya Press, Malang, Hlm. 97-98



adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama. Tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat eektivitas.¹⁷ Definisi mengenai efektifitas organisasi demikian banyak, hal ini menyebabkan ukuran atau indikator dalam menentukan eektivitas tergantung pada jenis organisasi. Pendapat Richard M. Steers, bagi seorang ekonomi atau analis keuangan, efektifitas organisasi adalah keuntungan atau laba investasi. Bagi seorang manajer produksi, efektifitas sering berarti kuantitas atau kualitas keluaran (*output*) barang atau jasa. Bagi seorang ilmuwan bidang riset, efektifitas dijabarkan dengan jumlah paten, penemuan atau produk baru suatu organisasi. Dan bagi sejumlah sarjana ilmu sosial, efektifitas sering ditinjau dari sudut kualitas kehidupan pekerja. Singkatnya, pengertian efektifitas organisasi mempunyai arti yang berbeda bagi setiap orang, bergantung pada kerangka acuan yang dipakai.¹⁸

Menurut Richard M. Steers efektifitas organisasi dapat diukur dengan kriteria sebagai berikut :

1. Kemampuan menyesuaikan diri
Kemampuan menyesuaikan diri merupakan kemampuan dari suatu organisasi untuk mengikuti, mengantisipasi dan memanfaatkan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam suatu lingkungan.
2. Produktivitas
produktivitas yaitu adanya korelasi terbaik antara masukan dengan keluaran, artinya suatu sistem dapat dikatakan produktif jika masukan yang diproses semakin sedikit untuk menghasilkan keluaran yang semakin besar. Produktivitas sering pula dihubungkan dengan cara dan sistem kerja yang efisien sehingga proses produksi berlangsung tepat waktu.
3. Kepuasan kerja
Adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Kepuasan dan semangat kerja menunjukkan sampai seberapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan para karyawannya. Ukuran kepuasan meliputi sikap karyawan, pergantian karyawan, kemangkiran, keterlambatan dan keluhan.¹⁹

METODOLOGI PENELITIAN

Desain Penelitian

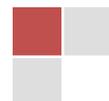
Menurut Robert K. Yin desain penelitian adalah “Suatu rencana tindakan berangkat dari sini ke sana, dimana “di sini” bisa dirangkaikan dengan pertanyaan awal yang harus dijawab, dan “di sana” merupakan serangkaian kondisi (jawaban) tentang pertanyaan-pertanyaan tersebut.”²⁰ Dalam penelitian ini dilakukan dengan desain

¹⁷ Chester I. Barnard, 1938, *The Functions Of The Executive*, Oxford University, London, Hlm. 55.

¹⁸ Richard M. Steers, (1985), *Efektivitas Organisasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta, Hlm. 1.

¹⁹ Ibid, Hlm. 206.

²⁰ Robert K. Yin, 2014, *Studi Kasus Desain & Metode*, Rajagrafindo Persada, Jakarta, Hlm. 27.



kualitatif, sesuai permasalahan dan tujuan penelitian yang bermaksud ingin menganalisis restrukturisasi organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu melalui kondisi struktur organisasi, teknologi dan aparatur. menurut John W. Creswell penelitian kualitatif dimulai dengan asumsi dan penggunaan kerangka penafsiran/teoretis yang membentuk atau yang mempengaruhi studi tentang permasalahan riset yang terkait dengan makna yang dikenakan oleh individu atau kelompok pada suatu permasalahan sosial atau manusia. Laporan atau presentasi akhir mencakup berbagai suara dari para partisipan, refleksifitas dari peneliti, deskripsi dan interpretasi tentang masalah penelitian, dan kontribusinya pada literatur atau seruan bagi perubahan.²¹

Informan dan Cara Menentukan

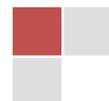
Satu langkah cara penentuan informan adalah menentukan strategi untuk *sampling* individu atau tempat. *Sampling* adalah sampel *purposeful* yang akan mencontohkan kelompok masyarakat yang dapat memberikan informasi terbaik pada penelitian tentang permasalahan riset yang sedang dipelajari.²² Penentuan informan berdasarkan pertimbangan kriteria terlibat dalam proses pembentukan perangkat daerah, mempunyai pengetahuan dan wawasan dibidang organisasi atau perangkat daerah serta kemampuan dalam urusan pemerintahan daerah.

Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif menurut John W. Creswell dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis;
Melibatkan transkrip wawancara, men-*scanning* materi, mengetik data lapangan, atau memilah-milah dan menyusun data tersebut kedalam jenis-jenis yang berbeda tergantung pada sumber informasi.
2. Membaca keseluruhan data;
Membangun pengertian umum atau informasi yang diperoleh dan merefleksikan maknanya secara keseluruhan.
3. Memulai *coding* semua data;
Mengorganisasikan data dengan mengumpulkan potongan bagian teks atau gambar dan menuliskan kategori dalam batas-batas.
4. Terapkan proses coding untuk mendeskripsikan setting (ranah), orang (partisipan), kategori, dan tema yang akan dianalisis;
Usaha penyimpanan informasi secara detail mengenai orang, lokasi, atau peristiwa dalam *setting* atau rana tertentu.
5. Tunjukkan bagaimana deskripsi dan tema-tema ini akan disajikan kembali dalam narasai/laporan kualitatif;

²¹ Ibid, Hlm. 59.

²² John W. Creswell, 2015, *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset memilih diantara lima pendekatan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, Hlm. 207.

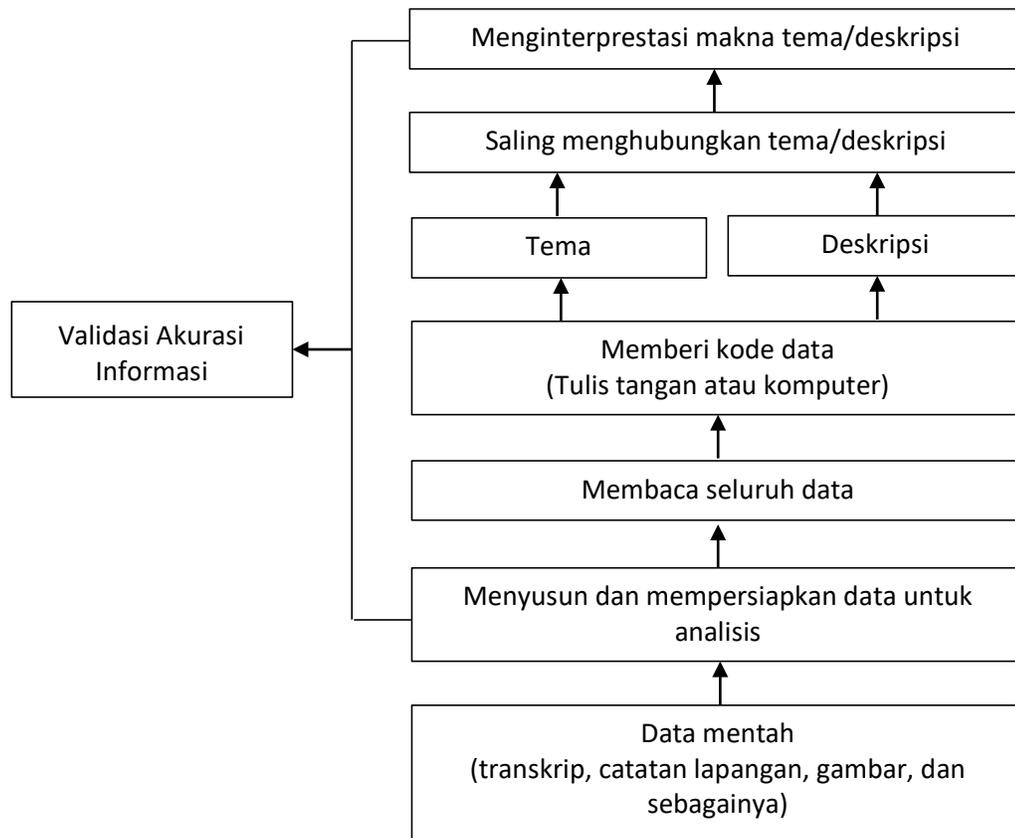


Pendekatannya adalah menerapkan pendekatan naratif dalam menyampaikan hasil analisis.

6. Pembuatan interpretasi dalam penelitian kualitatif atau memaknai data. Menurut Lincoln dan Guba (1985) dalam John W. Creswell, mengajukan pertanyaan seperti “Pelajaran apa yang bisa diambil dari semua ini?” akan membantu peneliti mengungkap esensi dari suatu gagasan.²³

Dalam penelitian ini untuk menjamin keabsahan atau validitas dari data tetap dilakukan, yaitu dengan teknik triangulasi. Triangulasi adalah proses penguatan bukti dari individu-individu yang berbeda, jenis data dalam deskripsi dan tema-tema dalam penelitian kualitatif.²⁴ Jadi mentriangulasi (*triangulate*) sumber data, informasi yang berbeda dengan memeriksa bukti-bukti yang berasal dari sumber tersebut dan menggunakannya untuk membangun justifikasi tema-tema secara berhubungan, hal ini akan menambah validitas penelitian.

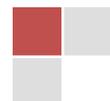
Gambar 2 Analisis Data Dalam Penelitian Kualitatif



Sumber : John W. Creswell (2016:263).

²³ Ibid, Hlm. 263.

²⁴ Emzir, 2016, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, Rajawali Perss, Depok, Hlm. 82.



HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Restrukturisasi Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu

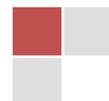
Struktur organisasi terdiri dari beberapa komponen atau unit kerja dalam suatu organisasi. Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu berdasarkan Pasal 3 huruf a Peraturan Daerah Kabupaten Dompu Nomor 7 Tahun 2016 merupakan tipe A, mewadahi pelaksanaan fungsi sekretariat daerah kabupaten dengan beban kerja yang besar. Komponen struktur Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu sesuai Peraturan Bupati Dompu Nomor 21 Tahun 2016 terdiri dari sekretaris daerah, 3 (tiga) asisten, 10 (sepuluh) bagian, dan 30 (tiga puluh) subbagian serta kelompok jabatan fungsional. Kondisi tersebut sesuai ketentuan Pasal 74 Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 menjelaskan bahwa sekretariat daerah kabupaten/kota tipe A terdiri atas paling banyak 3 (tiga) asisten, tiap asisten terdiri dari atas paling banyak 4 (empat) bagian dan tiap bagian paling banyak terdiri atas 3 (tiga) subbagian. Komponen struktur tersebut mengalami perubahan dibandingkan dengan struktur sebelumnya, terdapat penambahan jumlah bagian sebanyak tiga bagian dan terdapat penambahan jumlah subbagian sebanyak sepuluh subbagian serta terdapat pengurangan jumlah staf ahli bupati dari sebelumnya berjumlah lima staf ahli bupati menjadi tiga staf ahli bupati.

Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu terdapat perubahan struktur termasuk komponen struktur atau unit-unit, sebagaimana kutipan hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Dompu pada tanggal 3 April 2018 di Ruang Kerjanya, yang mengatakan bahwa perubahan organisasi merupakan suatu kebutuhan, mau tidak mau atau suka tidak suka harus disesuaikan dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016. Yang kedua seiring dengan perjalanannya dari sisi ketatalaksanaannya dievaluasi efektivitas kelembagaan atau struktur yang ada.

Perubahan komponen dan desain struktur Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu menyebabkan perubahan jumlah jabatan struktural yang ada pada struktur organisasi, dari 36 (tiga puluh enam) jabatan struktural menjadi 47 (empat puluh tujuh) jabatan struktural. Dari seluruh jabatan struktural tersebut terdapat jabatan yang sudah terisi sebanyak 33 (tiga puluh tiga) dan jabatan struktural yang belum terisi sebanyak 14 (empat belas). Jabatan yang belum terisi tersebut termasuk dalam komponen kepala bagian sebanyak dua yaitu Kepala Bagian Hukum dan Kepala Bagian Umum serta komponen kepala sub bagian sebanyak dua belas.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter berpendapat perubahan dalam organisasi yang berhubungan dengan perubahan teknologi, termasuk proses dalam melaksanakan suatu pekerjaan.²⁵ Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu dalam melaksanakan tugas dan fungsinya atau terkait proses pelaksanaan tugas mengacu pada ketentuan yang telah ditetapkan, sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi, Ketatalaksanaan dan Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu pada tanggal 23 Maret 2018 di Ruang Kerjanya mengatakan bahwa terkait misalnya tertib

²⁵ Op.Cit, *Manajemen*, Jilid 2, Hlm. 192.



administrasi, naskah dinas, pakaian dinas, kemudian budaya kerja, semuanya sudah diatur, termasuk cuti sudah diatur. Sudah ada surat edaran yang dibuat terkait aparatur, terkait ketatalaksanaan, ada Peraturan Bupati yang dibuat sebagai pedoman Sekretariat Daerah dan satuan kerja perangkat daerah lainnya. Jadi ketatalaksanaan pemerintahan daerah semuanya diatur. Inilah merupakan pedoman SKPD-SKPD, baik tentang jam kerja, pakaian dinas, serta kaitan dengan ketentuan naskah-naskah dinas dan produk-produk hukum.

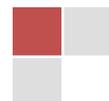
Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu memiliki standar operasional prosedur dalam proses melaksanakan pekerjaan masih mengacu pada standar operasional prosedur yang ditetapkan oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Dompu pada tanggal 28 Juli 2015. Pada masing-masing bagian terdapat proses dalam melaksanakan suatu pekerjaan diantaranya di Bagian Kesejahteraan Rakyat terdapat standar operasional prosedur pelayanan pengajuan permohonan bantuan dana panitia pengantaran dan penjemputan jemaah haji Kabupaten Dompu.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter menyebutkan bahwa perubahan teknologi berkaitan dengan metode atau cara melaksanakan suatu pekerjaan.²⁶ Hasil wawancara dengan Asisten Pemerintahan dan Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu pada tanggal 22 Maret 2018 di Ruang Kerjanya mengatakan bahwa metode melaksanakan pekerjaan berbasis aplikasi *online* sementara baru aplikasi Layanan Pengadaan Secara Elektronik yang ada di Bagian Hubungan Kemasyarakatan dan Protokol Sekretariat Daerah, yang berkaitan dengan pengadaan barang dan jasa pemerintah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Dompu. Sedangkan yang lainnya masih menggunakan teknologi berbasis *offline* dan manual.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter mengatakan bahwa perubahan dalam organisasi menyangkut perubahan teknologi, dimana perubahan teknologi tersebut termasuk perubahan peralatan kerja atau sarana dan prasarana kerja.²⁷ Sejak ditetapkannya Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016, Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu untuk menunjang pelaksanaan tugas mengalami perubahan peralatan atau sarana dan prasarana kerja seperti pembangunan gedung kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu pada tahun 2017, sebagaimana hasil wawancara dengan Asisten Pemerintahan dan Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu pada tanggal 26 Maret 2018 di Ruang Kerjanya yang mengatakan bahwa sarana dan prasarana mulai benahi dan gedung kantor yang baru sudah mulai digunakan tahun 2018. Sedangkan sarana dan prasarana yang lain masih menggunakan sarana lama, karena memang sarana baru masih dalam proses pengadaan. Sarana dan prasarana yang ada belum memadai, belum memadai karena dengan perpindahan kantor banyak sarana yang sedikit mengalami kerusakan, sehingga harus diadakan perbaikan-perbaikan dan dalam waktu dekat akan disempurnakan.

²⁶ Ibid, Hlm. 193.

²⁷ Ibid, Hlm. 194.



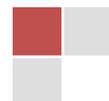
Sikap Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu dalam melaksanakan tugas pokok secara keseluruhan mentaati ketentuan peraturan yang berlaku, sebagaimana hasil dari wawancara dengan Asisten Pemerintahan dan Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu pada tanggal 22 Maret 2018 di Ruang Kerjanya yang mengatakan bahwa di Sekretariat Daerah tidak ada Aparatur Sipil Negara yang dihukum karena melanggar disiplin. Baik hukuman disiplin ringan maupun hukuman disiplin tingkat sedang dan hukuman disiplin berat, dengan demikian menunjukkan masih berjalan sebagaimana semestinya. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, bahwa persepsi Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas pokok dengan adanya perubahan struktur organisasi, terjalin koordinasi-koordinasi yang baik antar unit kerja atau perangkat daerah dalam proses pembentukan perangkat daerah serta memahami fungsi sehingga memahami aturan-aturan yang sudah dibuat. Sedangkan terkait penempatan pegawai atau mutasi pegawai dalam jabatan, masih perlu sinkronisasi atau penyesuaian pegawai yang memangku jabatan dengan kompetensi yang dimiliki berdasarkan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi, Ketatalaksanaan dan Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu terkait perilaku Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu yang dilakukan pada tanggal 23 Maret 2018 di Ruang Kerjanya mengatakan bahwa dengan gedung kantor yang baru dibangun dan mulai ditempati tahun 2018 semakin memberikan rasa aman dan nyaman bagi Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian perubahan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu dapat dilihat dari tingkat kepatuhan mentaati ketentuan jam kerja yang semakin baik serta melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya karena telah diberikan fasilitas atau didukung oleh kondisi tempat kerja yang baru.

Struktur Organisasi Ideal Dalam Mewujudkan Pemerintahan Yang Efektif di Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu

Kemampuan menyesuaikan diri terhadap lingkungan adalah salah satu ukuran untuk menilai efektivitas, Richard M. Steers berpendapat kemampuan menyesuaikan diri merupakan kemampuan untuk mengikuti atau mengantisipasi serta memanfaatkan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan.²⁸ Struktur organisasi sekretariat Daerah Kabupaten Dompu terdapat perubahan, baik komponen struktur maupun desain struktur melalui Peraturan daerah Kabupaten Dompu Nomor 7 Tahun 2016 dan Peraturan Bupati Dompu Nomor 21 Tahun 2016. Sehubungan dengan hal tersebut, ketentuan Pasal 75 ayat (1) Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 menyebutkan bahwa "Menteri/kepala lembaga/kepala daerah membentuk UKPBJ memiliki tugas menyelenggarakan dukungan pengadaan barang/jasa pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah." Sementara tugas pengadaan barang dan jasa lingkup

²⁸ Op.Cit, *Efektivitas Organisasi*, Hlm. 206.



Pemerintah Kabupaten Dompu masih diwadahi dalam tugas Sub Bagian Kesekretariatan Unit Layanan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah pada Bagian Pembangunan, Kesekretariatan ULP dan BJP Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter mengatakan dalam merubah struktur organisasi, elemen yang harus diperhatikan diantaranya yaitu spesialisasi kerja yang merupakan kegiatan pembagian habis kegiatan pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang terpisah atau pebagian kerja (*division of labor*).²⁹ Dengan demikian tugas pengadaan barang/jasa yang terdapat dalam struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu dibagi habis kegiatan pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang terpisah sebagai salah satu langkah dalam membentuk UKPBJ yang profesional dan mandiri.

Kegiatan absensi terhadap pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu masih manual dengan cara mengisi daftar hadir untuk ditandatangani atau diparaf, menunjukkan bahwa cara tersebut belum sepenuhnya produktif karena kurang efektif dan efisien. Proses kegiatan absen tersebut memerlukan keterlibatan banyak petugas absen, pemborosan kertas untuk pembuatan daftar hadir, serta dalam proses pengolahan data kurang akurat dan memerlukan waktu yang lama. Kepuasan kerja menurut Richard M. Steers termasuk kriteria dalam efektifitas yaitu tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Ukuran kepuasan dapat dilihat dari sikap karyawan, pergantian karyawan, dan keluhan.³⁰ Dengan demikian kepuasan dan semangat kerja menunjukkan sampai seberapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan para karyawannya. Kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu dalam hal pergantian atau mutasi pegawai dan keluhan, terkait pelaksanaan tugas diantaranya karena masih terdapat kekurangan Pegawai Negeri Sipil.

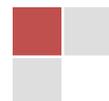
Dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang efektif di Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu, sesuai hasil wawancara terkait kepuasan kerja sehubungan terdapatnya beberapa jabatan yang belum terisi serta adanya pejabat struktural yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, informan sangat mengharapkan agar jabatan tersebut segera terisi dan penyesuaian kompetensi pejabat dengan jabatan yang didudukinya termasuk pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, sehingga pelaksanaan tugas dinas dapat berjalan lebih maksimal. Jabatan yang belum terisi hendaknya ditempatkan pejabat sesuai kualifikasi jabatan yang dipersyaratkan termasuk sesuai dengan Keputusan Bupati Dompu Nomor 061/434/ORG/2017 tentang Penetapan Dokumen Hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Organisasi Perangkat Daerah Lingkup Pemerintah Kabupaten Dompu.

PENUTUP

Restrukturisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu baik struktur, teknologi maupun orang, belum terlaksana dengan baik dan belum optimal. Hal ini

²⁹ Op.cit, *Manajemen*, Jilid 1, Hlm. 306-315.

³⁰ Op.Cit, *Efektivitas Organisasi*, Hlm. 206.



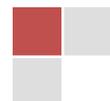
disebabkan oleh adanya beberapa kendala yang ditemui yaitu sebagai berikut a) Terdapat empat belas jabatan dalam komponen struktur Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu yang belum terisi, terdiri dari dua jabatan kepala bagian dan dua belas jabatan kepala sub bagian; b) Standar operasional prosedur pelaksanaan pekerjaan belum disesuaikan dengan kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja Sekretariat Daerah; c) Terdapat Induk *server* dan *website* Pemerintah Kabupaten Dompu yang belum diserahkan kepada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Dompu; d) Terdapat sarana dan prasarana kerja yang belum memadai.

Struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu belum sepenuhnya ideal dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif, hal tersebut disebabkan oleh beberapa kendala yaitu a) Terdapat tugas dan fungsi pengadaan barang dan jasa belum disesuaikan dengan amanat Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yaitu pembentukan unit kerja pengadaan barang/jasa (UKPBJ) yang menjadi pusat pengadaan barang/jasa yang profesional dan mandiri; b) Sistem absensi pegawai masih manual dengan menggunakan daftar hadir untuk ditandatangani atau diparaf. Dengan demikian terjadi pemborosan kertas, kurang akurat, serta dalam pengolahan data kehadiran memerlukan banyak waktu; c) Terdapat keinginan yang besar dari Pegawai Negeri Sipil untuk menyesuaikan kompetensi yang dimiliki dengan syarat jabatan yang diduduki.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Barnard, C. I. (1938). *The Functions Of The Executive*. Londres: Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset memilih diantara lima pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kusdi. (2017). *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Nurdin, I. (2012). *Budaya Organisasi (Konsep, Teori dan Implementasi)*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen Edisi 13 Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen Edisi 13 Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Steers, R. M. (1985). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Tim Redaksi Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa. (2016). *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Keempat*. Jakarta: Gramedia.
- Wasistiono, S. (2003). *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*. Bandung: Fokusmedia.
- Yin, R. K. (2014). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Rajagrafindo Persada: Jakarta.



Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Peraturan Daerah Kabupaten Dompu Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Dompu;

Peraturan Bupati Dompu Nomor 21 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu.

Peraturan Bupati Dompu Nomor 14 Tahun 2017 tentang Standarisasi Sarana dan Prasarana Kerja Pemerintah Kabupaten Dompu.

Keputusan Bupati Dompu Nomor 061/434/ORG/2017 tentang Penetapan Dokumen Hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Dompu.

Sumber Lain

Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2016, Oktober 28). *KBBI Daring*. Dipetik November 27, 2017, dari kbbi.kemdikbud.go.id: <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/restrukturisasi>

Humas Sekretariat Daerah Kabupaten Dompu. (2017, September 4). *Pemerintah Serahkan Rancangan KUA/PPAS ke DPRD*. Dipetik Desember 12, 2017, dari [dompukab.co.id](http://www.dompukab.go.id): <http://www.dompukab.go.id/pemerintah-serahkan-rancangan-kuappas-ke-dprd.html>

Mujtahidin. (2017, Juli 27). *DPRD Dompu Desak Eksekutif Isi Jabatan Lowong*. Dipetik Desember 13, 2017, dari rri.co.id: http://rri.co.id/madiun/post/berita/416969/daerah/dprd_dompu_desak_eksekutif_isi_jabatan_lowong.html

Nas. (2017, Desember 9). *Dompu dan Lobar Terancam Sanksi*. Dipetik Desember 12, 2017, dari [suarantb.com](http://www.suarantb.com):

<http://www.suarantb.com/news/2017/12/09/249833/Dompu.dan.Lobar.Terancam.Sanksi>

