

## Analisis Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng

Nyoman Ary Juru

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng

Email : aryjuru10@gmail.com

### ABSTRAK

Organisasi pemerintahan daerah adalah wadah bagi pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan dan sebagai proses interaksi antara pemerintahan daerah dengan institusi daerah lainnya dan dengan masyarakat daerah. Organisasi memerlukan struktur untuk menilai hasil kinerja anggotanya. Tujuan dari penelitian ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang Analisis Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng serta hal-hal yang menjadi faktor penghambat dan pendukung kinerja organisasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa perencanaan kinerja pada Sekretariat DPRD Kabupaten Buleleng telah melalui mekanisme dan tahapan sesuai dengan ketentuan yang dimulai dengan merumuskan rencana strategis kemudian dijabarkan kedalam rencana kinerja tahunan, selanjutnya diajukan dan disetujuinya anggaran yang dibutuhkan kemudian ditetapkan suatu penetapan kinerja yang merupakan kesanggupan dari penerima mandat untuk mewujudkan kinerja seperti yang telah direncanakan, oleh karenanya perencanaan kinerja atau rencana kerja tahunan inilah yang menjadi dasar untuk menyusun penetapan kinerja.

Kata Kunci : Kinerja, DPRD, Organisasi

### PENDAHULUAN

Pergeseran paradigma pemerintahan dikaji dari konteks global maupun lokal khususnya di Indonesia telah mengalami pergeseran yang begitu dinamis. Pergeseran-pergeseran tersebut terjadi seiring dengan tuntutan global maupun lokal, dalam rangka merespon isu-isu strategis dan permasalahan yang berkembang di masyarakat untuk mencapai masyarakat yang adil dan sejahtera. Undang-undang No. 33 Tahun 2004 menyebutkan dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai amanat UUD 1945, pemerintah daerah mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. Reformasi birokrasi menuntut pemerintah daerah untuk mengatur kewenangan yang dimilikinya agar serasi dan fokus pada tuntutan masyarakat. Hal ini sesuai dengan peraturan Menteri PAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 tentang pedoman penyusunan, penepatan kinerja dan pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Tuntutan kebutuhan ini menuntut efisiensi dan efektivitas manajemen penyelenggaraan fungsi yang dimilikinya, yang meliputi pelayanan kepada masyarakat (*service*), membuat arah/pedoman atau ketentuan kepada masyarakat (*regulation*), dan pemberdayaan (*empowering*).

Osborne and Plastrik (2001) menjelaskan bahwa perubahan atau pembaharuan pemerintahan adalah: Transformasi sistem dan organisasi pemerintah secara fundamental guna menciptakan peningkatan dramatis dan efektivitas, efisiensi, serta kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk melakukan inovasi dengan mengubah tujuan, sistem, insentif, pertanggung-jawaban, struktur kekuasaan dan budaya sistem

dan organisasi pemerintah. Efektivitas dan efisiensi menjadi hal yang mengemuka dan menjadi pembicaraan hangat di kalangan masyarakat, hal tersebut disebabkan oleh semakin meningkatnya dinamika, aspirasi, dan tuntutan masyarakat dalam konteks Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) menuju desentralisasi pemerintahan mengingat bahwa SDM (*human resources*) menjadi semakin terbatas.

Efektivitas juga sangat berkaitan dengan pencapaian tujuan, termasuk dengan tujuan bangsa Indonesia yaitu untuk mewujudkan masyarakat yang adil, makmur dan sejahtera (*welfare state*) yang berkelanjutan, sebagaimana diamanatkan oleh Undang-undang Otonomi Daerah saat ini seperti dalam Undang-Undang Nomor 9 tahun 2015 Tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah. Di dalamnya sangat jelas dan nyata tercantum langkah-langkah efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, sehingga menjadikan pemerintah yang berdaya guna tinggi dengan memperhatikan dan merespon peluang dan tantangan baik lokal maupun global.

Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah pada Pasal 2 ayat 1 dinyatakan bahwa “Organisasi Perangkat Daerah dibentuk berdasarkan pertimbangan-pertimbangan:

a. Kewenangan pemerintahan yang dimiliki oleh Daerah, b. Karakteristik, potensi, dan kebutuhan Daerah, c. Kemampuan keuangan Daerah, d. Ketersediaan sumber daya aparatur, e. Pengembangan pola kerja sama antar Daerah dan/atau dengan pihak ketiga”. Karena wujud pemerintahan daerah adalah spatial sifatnya, yakni tergantung pada “ruang dan waktu”, maka bentuk organisasi perangkat daerah sesuai dengan kebutuhan daerah, dengan demikian maka bentuk dan jenis organisasi pemerintah daerah perlu diaktualisasikan. Di daerah-daerah yang tidak ada hutan, tidak perlu diadakan dinas khutanan, atau di daerah-daerah yang tidak ada laut tentu saja tidak dibutuhkan adanya dinas kelautan. Daerah mempunyai kewenangan untuk membuat variasi yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan daerah, sebagaimana dikatakan Said Zainal Abidin (2001 : 7)

Besarnya organisasi yang ada juga perlu disesuaikan dengan jenis dan banyak urusan yang diperlukan. Disamping itu daerah perlu mengindahkan prinsip-prinsip tertentu dalam penataan organisasi, antara lain prinsip kesederhanaan (*simplicity*), mudah dan murah (*efficiency*), kesamaan fungsi (*semilarity*) dan koordinasi (*coordination*).

Organisasi pemerintahan daerah adalah wadah bagi pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan dan sebagai proses interaksi antara pemerintahan daerah dengan institusi daerah lainnya dan dengan masyarakat daerah. Dalam menyelenggarakan kewenangan yang melekat pada pemerintahan daerah, perlu organisasi yang sepadan dengan kewenangan itu, dan urgen untuk melaksanakan fungsi-fungsi organisasi pemerintahan daerah. Organisasi yang dibentuk haruslah sebatas kewenangan yang dimiliki oleh daerah otonom.

Meskipun pembentukan organisasi telah menjadi kompetensi daerah menurut Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 Pasal 2 ayat 2, dinyatakan, “Organisasi Perangkat Daerah dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Daerah sesuai dengan pedoman yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah ini”, namun seharusnya pemerintah daerah tidak menggunakan kewenangan itu untuk membentuk organisasi yang tidak rasional dan terlalu besar. Akan tetapi kenyataannya pada sebahagian besar daerah kabupaten/kota dan propinsi di Indonesia, bentuk struktur organisasinya terlalu besar (*oversizing*), sebagaimana dikatakan Murdiono (2002:4), “bahwa tingginya

kecenderungan untuk membentuk struktur yang gemuk tanpa memperhitungkan ukuran kewenangan dan relevansi keberadaan unit kerja yang diciptakan”.

Pembentukan organisasi seharusnya didasarkan pada pertimbangan kebutuhan dan kemampuan pembiayaan daerah. Organisasi harus diarahkan pada upaya mengoptimalkan pelayanan masyarakat (*public service*), pemberdayaan masyarakat (*empowering*) dan pengembangan ekonomi (*economic development*). Dalam membentuk organisasi, perlu diawali dengan melakukan identifikasi fungsi-fungsi yang perlu diakomodasi dan urgen untuk diselenggarakan oleh pemerintah daerah. Besaran organisasi yang realistis penting, agar rasio anggaran belanja lebih realistis, dan anggaran yang dialokasikan pada sektor publik dapat diperbesar secara bermakna. Organisasi dimaksudkan untuk mendorong terciptanya usaha pemberian pelayanan yang optimal dan lebih baik pada masyarakat, meningkatkan kemampuan pemerintahan daerah dalam pelayanan masyarakat dan pemberdayaan masyarakat.

Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Pada organisasi formal struktur direncanakan dan merupakan usaha sengaja untuk menetapkan pola hubungan antara berbagai komponen, sehingga dapat mencapai sasaran secara efektif.

Ivancevich, et al., (2013:490) mengungkapkan tiga dimensi yang membentuk struktur organisasi, yaitu:

1. *Formalization, refers to the extent to which rules, procedures, and other guides to action are written and enforced.*
2. *Centralization, refers to the location of decision making authority in the hierarchy of the organization*
3. *Complexity, is the direct outgrowth of dividing work and creating departments*

Dimensi struktur organisasi di atas dapat diartikan sebagai berikut:

1. Formalisasi, mengacu pada sejauh mana aturan, prosedur, dan panduan lain untuk bertindak ditulis dan diberlakukan.
2. Sentralisasi, mengacu pada lokasi otoritas pengambilan keputusan dalam hirarki organisasi.
3. Kompleksitas, adalah membagi pekerjaan dan menciptakan departemen.

Tekanan terhadap organisasi sektor publik, khususnya organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah adalah memperbaiki kinerjanya dalam menyelenggarakan pemerintahan daerah. Hal ini dimaksudkan agar pemerintah dapat menjalankan pemerintahan dengan efektif dan efisien dalam rangka mensejahterakan masyarakat. Esensi dari kinerja organisasi adalah gambaran mengenai hasil kerja dari kegiatan kerjasama di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Tingkat pencapaian ataupun hasil kerja ditentukan dari seberapa efektif organisasi dapat bergerak dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sekretariat DPRD Kabupaten Buleleng sebagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pendukung dan penunjang DPRD Provinsi Bali memegang beban dan tanggung jawab yang besar. Berdasarkan pada landasan filosofis, konsep dasar, visi Undang-undang Pemerintahan Daerah bahwa pembangunan dan pelayanan pemerintah diselenggarakan lebih diorientasikan oleh dan untuk daerah dengan regulasi dan kontrol pemerintah pusat. Di sisi lain perkembangan global mensyaratkan daya saing semakin nyata (*Comparativeness, Competitiveness and Cooperativeness Advantages*), sehingga diperlukan optimalisasi, efektivitas, efisiensi di segala bidang yang ditunjang oleh

fleksibilitas birokrasi yang ramping struktur tetapi kaya fungsi di jajaran sekretariat DPRD Kabupaten Buleleng. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah merupakan lembaga pemerintah yang mempunyai tugas menyelenggarakan administrasi kesekretariatan dan keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD Kabupaten serta menyediakan dan mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan DPRD dalam melaksanakan hak dan fungsinya sesuai dengan kebutuhan.

Dalam melaksanakan tugas sekretariat DPRD mempunyai fungsi penyelenggaraan administrasi kesekretariatan DPRD, penyelenggaraan administrasi keuangan DPRD, fasilitas penyelenggaraan rapat DPRD, penyediaan dan pengoordinasian tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD, serta pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya” (Peraturan Bupati Nomor 76 Tahun 2016). Sekretariat DPRD harus tumbuh menjadi unit organisasi yang dapat memberikan pelayanan prima dan mendukung setiap aktivitas DPRD, untuk menciptakan pelayanan prima harus disertai dengan kinerja pegawai yang memuaskan.

Realitas yang terjadi berkaitan dengan pembentukan organisasi setelah pergeseran format pemerintah daerah justru bergeser dari tujuan-tujuan pembentukan organisasi yang ideal. Fenomena semacam ini telah muncul di beberapa kabupaten dan kota di Indonesia termasuk salah satunya di Kabupaten Buleleng. Implikasi terhadap bentuk struktur organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Buleleng yang pembentukannya didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 04 Tahun 2000 adalah ; 1. Lambatnya pengambilan keputusan akibat jenjang hirarkis yang panjang karena terlalu banyaknya jumlah jabatan struktural, 2. Duplikasi dan tumpang tindih (*overlapping*) tugas dan fungsi antar unit kerja sehingga tidak menciptakan *institutional coherence*, 3. Tidak terciptanya sinkronisasi mekanisme dan prosedur kerja antar satuan organisasi, dan 4. Ketidakterpaduan berbagai program dan kegiatan antar satuan organisasi perangkat daerah. Permasalahan yang ingin diteliti dalam penelitian ini adalah kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Buleleng ditinjau dari perspektif teori struktur organisasi dimana ketepatan struktur sangat diperlukan dalam tercapainya kinerja organisasi melalui tiga dimensi analitikal struktur yang terdiri dari kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi sehingga peneliti ingin meneliti “Analisis Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng” Tujuan penelitian ini adalah : untuk mengetahui Analisis Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng

## KAJIAN TEORITIK

### 1. Struktur Organisasi

Setiap perusahaan pada umumnya mempunyai struktur organisasi. Penyusunan struktur organisasi merupakan langkah awal dalam memulai pelaksanaan kegiatan organisasi, dengan kata lain penyusunan struktur organisasi adalah langkah terencana dalam suatu perusahaan untuk melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Koontz & Donnel dalam Malayu S.P (2010:25) mengemukakan bahwa Organisasi adalah pembinaan hubungan wewenang dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang struktural, baik secara vertikal, maupun secara horizontal diantara posisi – posisi yang telah disertai tugas – tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama. Jadi organisasi adalah hubungan structural yang mengikat / menyatukan perusahaan dan kerangka dasar tempat individu – individu berusaha, dikoordinasi”. Menurut Stephen Robbins (2008 : 214) struktur organisasi

adalah menentukan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal”. Sedangkan Gibson, Ivancevich, & Donnely (2006:394) mengemukakan bahwa struktur organisasi adalah “*Organizational Structure in an abstract concept. No one has ever actually seen one. What we see is the evidence of structure. Then From that evidence we infer the presence of structure*”.

Menurut Siswanto (2005:85) struktur organisasi menspesifikasikan pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau aktivitas yang beraneka ragam yang dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja. Menurut Hasibuan (2010:128) struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan, dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi. Pengertian lain dari struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka itu tugas-tugas pekerjaan dibagi bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan (Robbins dan Coulter, 2007:284).

Struktur organisasi menjelaskan bagaimana tugas kerja akan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan diantara fungsi, bagian atau posisi maupun orang-orang yang menunjukkan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Kerangka kerja organisasi tersebut disebut sebagai desain organisasi (*organizational design*) dan bentuk spesifik dari kerangka kerja organisasi dinamakan dengan struktur organisasi (*organizational structure*). Struktur organisasi mengindikasikan alur perintah yang mengindikasi jabatan pekerjaan yang harus dipertanggung jawabkan oleh masing-masing tipe karyawan. Struktur organisasi berfungsi sebagai alat untuk membimbing ke arah efisiensi dalam penggunaan pekerja dan seluruh sumber daya yang dibutuhkan dalam meraih tujuan organisasi. Menurut Ivancevich, et al., (2014:473) mengemukakan bahwa “*Organization structure can be viewed as a framework that focuses on the differentiation of positions, formulations of rules and procedures, and prescriptions of authority. Structure refers to relatively stable relationships and processes of the organization.*” Definisi diatas dapat diartikan bahwa struktur organisasi dapat dilihat sebagai kerangka kerja yang berfokus pada diferensiasi dari posisi, formulasi aturan dan prosedur, dan otoritas. Struktur mengacu pada hubungan yang relatif stabil dan proses organisasi.

Menurut Hasibuan (2011:128) struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2013:480) definisi struktur organisasi adalah “*An organizational structure defines how job tasks are formally divided, grouped, and coordinated.*”

Berdasarkan definisi di atas dapat diartikan bahwa struktur organisasi menjelaskan bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan. Struktur organisasi merupakan deskripsi bagaimana organisasi membagi tugas dan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan serta mengatur siapa yang mengerjakan tugas dan pekerjaan, selain itu dalam struktur organisasi menggambarkan kedudukan dan jenis wewenang pejabat dan juga hubungan secara internal maupun eksternal.

## **2. Unsur-Unsur Struktur Organisasi**

Seperti halnya dalam organ tubuh manusia, dalam struktur organisasi pun terdapat elemen yang perlu dianalisis. Stoner dan Wengkel dalam buku Siswanto (2005:90) mengemukakan adanya empat elemen yang berguna untuk menganalisis struktur organisasi sebagai berikut :

a. Spesialisasi aktivitas (*Specialization of activities*)

Spesialisasi aktivitas mengacu pada spesialisasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan pengaturan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementasi). Di dalam sebuah organisasi pembagian tugas pekerjaan adalah keharusan mutlak, tanpa itu kemungkinan terjadinya tumpang tindih sangat besar. Pembagian tugas pekerjaan pada akhirnya akan menghasilkan departemen departemen terkecil dalam organisasi (departementalisasi) merupakan dasar yang digunakan untuk mengelompokkan sejumlah pekerjaan menjadi satu kelompok.

b. Standarisasi aktivitas (*Standardization of activities*)

Standardisasi kegiatan merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayakdugaan (predictability) aktivitasnya. Menstandarisasi berarti menjadikan kegiatan pekerjaan seragam dan taat azas.

c. Koordinasi aktivitas (*Coordination of activities*)

Koordinasi aktivitas yaitu proses dalam mengintegrasikan seluruh aktivitas dan fungsi-fungsi sub organisasi dari berbagai departemen atau bagian dalam organisasi, untuk menciptakan keserasian gerak langkah unit-unit yang ada dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

d. Sentralisasi dan Desentralisasi pengambilan keputusan (*Centralization and Decentralization of decision making*)

Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan mengacu pada lokasi otoritas pengambilan keputusan. Dalam struktur organisasi yang di sentralisasi, keputusan diambil pada tingkat tinggi oleh manajer puncak, atau bahkan oleh seorang saja.

### 3. Fungsi Struktur Organisasi

#### 1. Kejelasan Tanggung Jawab

Setiap anggota dari organisasi harus dapat bertanggung jawab dan juga apa saja yang harus dipertanggungjawabkan. Bertanggung jawab adalah sebuah kewajiban untuk setiap pegawai baik kepada dirinya sendiri maupun kepada orang lain. Setiap anggota suatu organisasi tentunya harus dapat bertanggung jawab kepada pimpinannya karena pelaksanaan atau kewenangan tersebut yang perlu dipertanggungjawabkan.

#### 2. Kejelasan Kedudukan

Kejelasan mengenai kedudukan, berarti anggota atau seseorang yang ada didalam struktur organisasi sebenarnya dapat bekerja sama untuk kemudahan dalam melakukan komunikasi dan koordinasi oleh adanya penyelesaian mengenai suatu fungsi yang telah dipercayakan kepada pegawai.

#### 3. Kejelasan Mengenai Jalur Hubungan

Kejelasan jalur hubungan berarti dalam setiap pelaksanaan pekerjaan dan tanggung jawab setiap pegawai didalam sebuah organisasi harus dibutuhkan kejelasan hubungan yang tergambar dalam struktur sehingga dalam jalur penyelesaian suatu pekerjaan akan semakin lebih efektif dan dapat saling memberikan keuntungan. Dengan begitu tidak akan ada sebuah permasalahan birokrasi yang berbelit-belit dan bisa langsung tertuju kepada individu atau divisi yang dimaksud.

#### 4. Kejelasan Uraian Tugas

Kejelasan mengenai uraian tugas didalam struktur organisasi akan sangat membantu pihak atasan atau pimpinan untuk dapat melakukan pengawasan maupun pengendalian. bagi pegawai lain yang berada di bawah kendali atasan akan dapat lebih berfokus dengan apa yang akan ia kerjakan karena uraian tugas yang jelas.

#### 4. Kinerja Organisasi

Mahsun (2006:25), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategis planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai.

Menurut Pasolong (2010:175), konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Sedangkan menurut Wibowo dalam Pasolong (2010:176), kinerja organisasi merupakan efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang yang ada di dalamnya disebut sebagai kinerja organisasi. Kinerja organisasi sebagai sebuah konsep mengalami berbagai perkembangan pengukuran dan definisi. Pemahaman dan definisi tentang kinerja organisasi dalam literatur akademik dan beberapa penelitian manajemen sangat beragam, sehingga tetap menjadi isu dan terus mengalami perkembangan (Barney, 2001). Perkembangan terkait konsep meliputi efektifitas, efisiensi, ekonomi, kualitas, konsistensi perilaku, dan tindakan normatif (Ricardo & Wade, 2001). Menurut Gavrea et al. (2012) tidak ada definisi kinerja organisasi yang dapat diterima secara universal. Terdapat beberapa pemikiran untuk menggambarkan konsep kinerja organisasi yaitu :

- 1) Kinerja adalah perangkat keuangan dan non keuangan yang memberikan informasi terhadap tercapainya tujuan dan hasil,
- 2) Kinerja adalah dinamis, memerlukan pertimbangan dan intepretasi,
- 3) kinerja diilustrasikan dengan penggunaan model kualitas yang menjelaskan bagaimana tindakan dapat berpengaruh terhadap hasil yang akan datang,
- 4) Kinerja dipahami secara berbeda tergantung pada orang yang terlibat dalam penilaian kinerja organisasi,
- 5) Konsep kerja memerlukan pengetahuan karakteristik elemen-elemen untuk masing-masing bidang pertanggungjawaban,
- 6) Untuk pelaporan tingkat kinerja organisasi memerlukan kemampuan mengkuantitatifkan hasil.

Menurut Mulyadi (2007;337) kinerja organisasi adalah keberhasilan personel, tim atau organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Kinerja (*performance*) menurut Daft (2010) adalah kemampuan untuk pencapaian tugas organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Sumber daya yang dimaksudkan meliputi sumber daya manusia, seluruh kekayaan, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi serta pengetahuan yang dikendalikan perusahaan. Kinerja

didefinisikan sebagai gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan, program serta kebijakan dengan menggunakan sejumlah sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sembiring 2012:81). Berdasarkan beberapa pendapat tersebut mengindikasikan bahwa untuk mencapai hasil kerja organisasi yang maksimal adalah dengan mengelola serta memanfaatkan sumber daya organisasi secara baik.

Menurut Chien (2004), terdapat lima faktor utama yang menentukan pencapaian kinerja organisasi yaitu : 1) gaya kepemimpinan dan lingkungan organisasi, 2) budaya organisasi, 3) design pekerjaan, 4) model motivasi, dan 5) kebijakan sumber daya manusia. Menurut Boyatzis (2008) yang terkenal dengan Theory of action and Job Performance, bahwa kinerja pada suatu organisasi dipengaruhi oleh tiga kelompok utama yaitu :

1. Faktor pertama adalah individu yang terdiri dari visi, nilai-nilai, filosofi, pengetahuan, sifat, kompetensi, jenjang karir, gaya (*style*) dan minat
2. Faktor kedua adalah lingkungan organisasi terdiri dari budaya dan iklim, struktur dan sistem, kedewasaan industri, posisi strategis organisasi, kompetensi inti, dan konteks yang lebih besar.
3. Faktor ketiga adalah permintaan pekerjaan terdiri dari tugas, fungsi dan peran masing-masing anggota pada organisasi.
4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Armstrong dan Baron dalam (Wibowo, 2011 : 300), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor personal/individu, meliputi : pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader;
- c. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi;
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Mahmudi (2015:21-22), kinerja organisasi memang tidak semata-mata dipengaruhi oleh kinerja individual atau kinerja tim saja, namun dipengaruhi oleh faktor yang lebih luas dan kompleks, misalnya faktor lingkungan baik internal maupun eksternal. Faktor lingkungan meliputi faktor ekonomi, sosial, politik, keamanan dan hukum yang didalamnya organisasi beroperasi. Selain faktor lingkungan eksternal, faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah kepemimpinan, struktur organisasi, strategi pilihan, dukungan teknologi, kultur organisasi dan proses organisasi.

### METODE PENELITIAN

Dalam penelitian yang penulis kerjakan ini merupakan jenis penelitian kuantitatif, dimana data yang diperoleh berupa angka-angka numeric. Angka-angka numeric yang diperoleh dalam penelitian akan dianalisa dalam analisis data.

Deskriptif adalah metode yang bertujuan untuk mencatat, mengolah, menyajikan dan menginterpolasi data untuk memberikan gambaran yang nyata dan jelas (Zulkarnaen, W., dan Sofyan, Y., 2018) Penelitian ini terdiri dari empat variabel yaitu

kompleksitas organisasi, formalisasi organisasi, sentralisasi organisasi dan kinerja organisasi. Data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Adapun sumber data tersebut antara lain :

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian, yaitu sumber data dari responden dengan penyebaran kuesioner dan observasi. Responden tersebut adalah ketua DPRD, wakil ketua DPRD, ketua komisi, Sekretaris DPRD, Kepala Bagian Umum, Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Hukum dan Persidangan, dan Kepala Bagian Pengawasan dan Humas serta semua staf pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang berfungsi sebagai pelengkap, berasal dari dokumen-dokumen, laporan-laporan, maupun arsip-arsip resmi yang mendukung kelengkapan data primer.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Hubungan antara Kompleksitas Organisasi dengan Kinerja Organisasi

Kompleksitas struktur memengaruhi kinerja organisasi. Abdul Charis (2007) melakukan penelitian tentang analisis struktur organisasi PT Kereta Api Indoensia (Persero). Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kompleksitas struktur berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang ingin diajukan dalam penelitian ini adalah

Hipotesis (H <sub>1</sub> )
Kompleksitas organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

#### 2. Hubungan antara Formalisasi Organisasi dengan Kinerja Organisasi

Haryadi Mukhtas (2019) melakukan penelitian tentang analisis struktur organisasi pada Markas Besar Kepolisian Republik Indonesia dengan tiga dimensi struktur organisasi yaitu kompleksitas, sentralisasi dan formalisasi menyimpulkan bahwa struktur organisasi Polri memiliki kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi yang tinggi, atau yang biasa disebut sebagai tipe organisasi mekanik, artinya terdapat pengaruh antara struktur organisasi dengan salah satu dimensinya yaitu formalisasi terhadap kinerja organisasi Polri.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang ingin diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis (H <sub>2</sub> )
Formalisasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

#### 3. Hubungan antara Sentralisasi Organisasi dengan Kinerja Organisasi

Rachmat (2004) dalam penelitiannya tentang pengaruh struktur organisasi terhadap efektivitas kinerja organisasi Rumah Sakit PKU menyimpulkan bahwa sentralisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efektivitas, kinerja organisasi dengan nilai f-hitung sebesar sebesar 0,385 atau 38,5%.

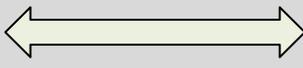
Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang ingin diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis (H <sub>3</sub> )
Sentralisasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

Hipotesis merupakan hal yang wajib dalam penelitian kuantitatif dan didasari atas hasil penelitian yang telah dipaparkan pada kajian teoritik. Hipotesis ini masih bersifat sementara dan perlu diuji kebenarannya berdasarkan kenyataan di lokasi penelitian. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah dipaparkan sebelumnya, penelitian ini menemukan beberapa hipotesis, antara lain:

- H1 : Kompleksitas organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- H2 : Formalisasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- H3 : Sentralisasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan kuesioner. Kuesioner adalah teknik penyebaran angket kepada responden dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan yang terstruktur dan tertulis, dimana pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat tertutup atau terbuka, sesuai dengan tujuan penelitian untuk dijawab secara tertulis oleh reponden. Penyebaran kuesioner ini akan dilakukan dan ditujukan kepada ketua DPRD, wakil ketua DPRD, ketua komisi, sekretaris DPRD, kepala bagian dan seluruh pegawai di lingkup Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng. Model yang akan digunakan adalah *semantic diffrensial* dengan skor 1-10, sebagai berikut.

Jawaban	Sangat Tidak Setuju							Sangat Setuju		
Skor / nilai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Semakin ke kanan, berarti semakin setuju  
 Semakin ke kiri, berarti semakin tidak setuju

**Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan sekumpulan objek yang menjadi pusat penelitian, yang mempunyai informasi untuk diketahui. Sugiyono, (2018:148), mengemukakan bahwa populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya

Besarnya populasi dalam penelitian dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang menunjang keberhasilan pelaksanaan penelitian, maka dalam penelitian ini dilakukan teknik sampling. Adapun jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 177 responden.

Pengertian sampel menurut Sugiyono (2018:116) menyatakan bahwa: “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik

nonprobability sampling, Sugiyono (2018:120) menyatakan bahwa: “Nonprobability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel”. Adapun teknik sampling dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolelir atau diinginkan dalam penelitian.

Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan taraf kesalahan sebesar 10% dapat diuraikan sebagai berikut.

$$n = \frac{177}{1 + 177(10\%)^2} = \frac{177}{2,77} = 63,89$$

Berdasarkan hasil penghitungan di atas, dari jumlah populasi sebanyak 177 orang dengan taraf kesalahan 10% maka diperoleh jumlah sampel sebesar 63,89 dibulatkan menjadi 64 responden.

### **Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data**

Teknik pemeriksaan keabsahan data pada penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas

#### **a. Uji Validitas**

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mengukur objek yang ingin diukur. Jika menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data, kuesioner yang disusunnya harus mengukur yang ingin diukurnya. Setelah kuesioner tersusun dan teruji validitasnya, belum tentu data yang terkumpul adalah data yang valid. Banyak hal-hal yang akan mengurangi validitas data, misalnya apakah si pewawancara yang mengumpulkan data betul-betul mengikuti petunjuk yang telah ditetapkan dalam kuesioner (Umar, 2003: 89).

#### **b. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto (2006) dalam Nantari (2017:57). Uji reliabilitas akan menunjukkan ukuran kestabilan dan konsistensi dari konsep ukuran instrumen atau alat ukur dalam hal ini berupa kuesioner, sehingga nilai yang diukur tidak berubah dalam nilai tertentu. Oleh karena itu, data yang reliable menunjukkan data yang bisa dipercaya.

### **Teknik Analisis Data**

Untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah path analisis dengan menggunakan program SPSS. Analisis jalur (path analisis) merupakan bagian lebih lanjut dari analisis regresi. Analisis regresi umumnya digunakan untuk menguji adanya pengaruh langsung yang diberikan variabel bebas terhadap variabel terikat. Sementara path analysis tidak hanya menguji pengaruh

langsung saja, tetapi juga menjelaskan tentang ada atau tidaknya pengaruh tidak langsung yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen. Langkah-langkah yang akan dilakkan dalam teknik analisis data pada penelitian ini antara lain:

- a. Pertama, data yang telah dinyatakan valid dan reliable akan dianalisis lebih lanjut dalam SPSS. Nilai kuesioner dijumlahkan dan dihitung interval masing-masing variabel sehingga menghasilkan data pengaruh responden terhdap variabel yang akan diteliti. Hasil dari penelitian pertama adalah hasil penelitian deskriptif.
- b. Kedua, data kuesioner akan dikelompokkan sesuai dengan variabelnya masing-masing. Kemudian akan dilakukan penginputan data ke dalam SPSS versi 25. Hasil regresi yang dihasilkan memiliki nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 dinyatakan memberikan pengaruh signifikan.
- c. Ketiga, penelitian regresi akan dilakukan pada masing-masing hubungan antar variabel. Dimana akan memperlihatkan adanya hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen.

### Kesimpulan

Pembentukan organisasi setelah pergeseran format pemerintah daerah justru bergeser dari tujuan-tujuan pembentukan organisasi yang ideal. termasuk salah satunya di Kabupaten Buleleng. Implikasi terhadap bentuk struktur organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Buleleng yang pembentukannya didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 04 Tahun 2000 adalah ; 1. Lambatnya pengambilan keputusan akibat jenjang hirarkis yang panjang karena terlalu banyaknya jumlah jabatan struktural, 2. Duplikasi dan tumpang tindih (*overlapping*) tugas dan fungsi antar unit kerja sehingga tidak menciptakan *institutional coherence*, 3. Tidak terciptanya sinkronisasi mekanisme dan prosedur kerja antar satuan organisasi, dan 4. Ketidakterpaduan berbagai program dan kegiatan antar satuan organisasi perangkat daerah. Sekretariat DPRD Kabupaten Buleleng sebagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pendukung dan penunjang DPRD Kabupaten Buleleng memegang beban dan tanggung-jawab yang besar. Berdasarkan pada landasan filosofis, konsep dasar, visi Undang-undang Pemerintahan Daerah bahwa pembangunan dan pelayanan pemerintah diselenggarakan lebih diorientasikan oleh dan untuk daerah dengan regulasi dan kontrol pemerintah pusat. Di sisi lain perkembangan global mensyaratkan daya saing semakin nyata (*Comparativeness, Competetiness and Cooparativeness Advantages*), sehingga diperlukan optimalisasi, efektivitas, efisiensi di segala bidang yang ditunjang oleh fleksibilitas birokrasi yang ramping struktur tetapi kaya fungsi. Dalam melaksanakan tugas sekretariat DPRD mempunyai fungsi penyelenggaraan administrasi kesekretariatan DPRD, penyelenggaraan administrasi keuangan DPRD, fasilitas penyelenggaraan rapat DPRD, penyediaan dan pengoordinasian tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD, serta pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya” (Peraturan Bupati Nomor 76 Tahun 2016). Sekretariat DPRD harus tumbuh menjadi unit organisasi yang dapat memberikan pelayanan prima dan mendukung setiap aktivitas DPRD , untuk menciptakan pelayanan prima harus disertai dengan kinerja pegawai yang memuaskan.

### Daftar Pustaka

- Abidin, Said Zainal. 2002. Kebijakan Publik. Jakarta: Yayasan Pancur Siwah
- Arikunto, S. 2006. Metode Penelitian Kualitatif. Jakarta: Bumi Aksara

- Chen, L.Y. (2004). "Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan", *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, pp. 432-438 (September, 2004).
- Bejo, Siswanto. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Boyatzis, Richard, E. (2008). *Competencies in The 21st Century*. *Journal of Management Development*. Vol. 27 No. 1, pp. 5-12.
- Daft, Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen*. Edisi Kesembilan. Jakarta : Salemba Empat.
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Teori, Kasus dan Solusi*. Bandung: Alfabeta
- Gavrea et all (2011) *Determinants of Organizational Performance : The Case of Romania*. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society* (2011) Vol. 6, No. 2, pp. 285-300
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, and Konopaske. 2006. *Organisasi Perilaku-Struktur-Proses*. Alih Bahasa oleh Nunuk Adiarni dan Lyndon Saputra, Penerbit Bina Putra, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Askara
- Husein Umar, 2003, *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka
- Ivancevich, John M., et al., 2014. *Organizational Behavior and Management*. 10th Edition. New York: McGraw-Hill Education
- Koontz, Harold. Cyril O'Donnell, dan Heinz Weihrich. 2011. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Osborne, David, and Ted Gaebler. 2001. *Reinventing Government : How The Entrepreneur Spirit is Transforming The Public Service*, terjemahan : Mewirauahakan Birokrasi Mentransformasikan Semangat Wirausaha ke Dalam Sektor Publik. Alih Bahasa Abdul Rosyid dan Ramelan. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik : Cetakan Pertama*. Yogyakarta : Penerbit BPFE-Yogyakarta.
- Mahmudi (2015), *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*. Yogyakarta:
- Malhotra, Naresh, 2007. *Marketing Research : an applied orientation*, pearson education, inc., fifth edition. New Jearsey : USA
- Mulyadi, 2007, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi kelima, Salemba Empat, Jakarta.

- Pangarso, Astadi., & Susanti, Putri Intan. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. Tahun 9. No. 2, Agustus 2016
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung.
- Peraturan Menteri PAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 tentang pedoman penyusunan, penepatan kinerja dan pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Menteri PAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 tentang pedoman penyusunan, penepatan kinerja dan pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.
- Rachmat., dkk. (2004). *Kewarganegaraan (citizenship) 2*. Jakarta: PT. Gradinso.
- Robbins, S dan Coulter, M. 2007, *Manajemen*. Edisi Kedelapan, Jakarta : PT Indeks.
- Robbins SP, dan Judge. 2008. *Prilaku Organisasi*. Buku 2 Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P & Coulter, Mary. 2010. *Manajemen* Edisi Kesepuluh. Jakarta:Erlangga
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education
- Sembiring, Masana. 2012. *Budaya dan Kinerja Organisasi*. Fokusmedia. Bandung
- Sugiyono, 2018. *Metodologi Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Undang-Undang Nomor 9 tahun 2015 Tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah
- Wibowo, 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta:PT. Raja Frafindo Persada
- Zulkarnaen, W., & Sofyan, Y. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan PT. Delami Garmen Kota Bandung. *Widya Cipta*, 2(2), 183–192.