

**PENATAAN ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DALAM PENINGKATAN
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DAERAH
PADA BADAN PERENCANAAN, PEMBANGUNAN, PENELITIAN
DAN PENGEMBANGAN DAERAH
DAN DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
KABUPATEN BELU PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR**

Oleh

**Yoseph Gephardus Taolin¹,
Murtir Jeddawi², Udaya Madjid³**

¹Pemerintah Kabupaten Belu
Program Magister Terapan Studi Pemerintahan Daerah Institut Pemerintahan Dalam Negeri

otaolin@gmail.com

^{2,3}Institut Pemerintahan Dalam Negeri

ABSTRACT

This study aimed to find out and analyze the organizational arrangement of regional officials according to Government Regulation No. 18 of 2016 about Regional Officials and Regional Regulation of Belu District No. 7 of 2016 about the Establishment and Composition of Regional Officials at the Planning, Development, Research and Regional Development Agency and Education Department of The Belu District East Nusa Tenggara Province.

The theory used is the arrangement theory of organization proposed by Robbins in which in arranging an organization must consider the Complexity, Formalization and Centralization of the organization. The research design used was qualitative research with a descriptive approach.

The results of this study indicate that the arrangement of regional officials at the Planning, Development, Research and Regional Development Agency and Education Department of The Belu District has not supported the effectiveness and efficiency of the implementation of Regional Government. Therefore, in order to improve the effectiveness and efficiency of the implementation of Regional Government, several strategies implemented are: (1) Re-evaluating organizational arrangements that have been formed by looking back at the structure and duties so that the existing arrangements must be in accordance with organizational arrangement principles where the organization must be lean in structure and complete in functions and the implementation of the main tasks and function (tupoksi) not overlapping; (2) Increasing the efficiency of the use of the budget by minimizing expenditure and financing which are considered unimportant; (3) Optimizing the use of facilities or facilities and infrastructure currently in the execution of tasks while waiting for the construction of a new office building. (4) Controlling the land owned by the regional government used by parties that should not be utilized by regional officials of organizations to build office buildings.

Keywords: *organizational arrangement, effectiveness and efficiency*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis penataan organisasi perangkat daerah sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah dan Peraturan Daerah Kabupaten Belu No. 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Teori yang digunakan adalah teori penataan organisasi yang dikemukakan oleh Robbins yaitu dalam melakukan penataan suatu organisasi harus melihat pada Kompleksitas, Formalisasi dan Sentralisasi pada organisasi tersebut. Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penataan organisasi perangkat daerah pada Badan perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu, belum menunjang efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, beberapa strategi yang dapat diterapkan adalah: (1) Mengevaluasi kembali penataan organisasi yang sudah dibentuk dengan melihat kembali struktur dan tupoksi sehingga penataan yang ada sudah harus sesuai dengan prinsip-prinsip penataan organisasi di mana organisasi harus ramping struktur dan kaya fungsi dan pelaksanaan tupoksi tidak tumpang tindih; (2) Meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran dengan meminimalisir belanja dan pembiayaan yang dianggap tidak begitu penting; (3) Mengoptimalkan pemanfaatan fasilitas-fasilitas atau sarana dan prasarana yang ada saat ini dalam pelaksanaan tugas sambil menunggu pembangunan gedung Kantor baru. (4) Melakukan penertiban terhadap lahan-lahan milik pemerintah daerah yang dipakai oleh pihak-pihak yang tidak seharusnya agar dapat dimanfaatkan organisasi perangkat daerah untuk membangun gedung Kantor.

Kata kunci: penataan organisasi, efektivitas dan efisiensi.

PENDAHULUAN

Berdasarkan hasil amendemen Undang-Undang Dasar tahun 1945, Sistem Pemerintahan Republik Indonesia menganut sistem desentralisasi. Bentuk pelaksanaan desentralisasi itu sendiri, diawali dengan lahirnya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang kemudian dalam perkembangannya mengalami beberapa kali pergantian, sampai dengan terbitnya Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Kabupaten Belu Provinsi Nusa Tenggara Timur merupakan salah satu daerah otonom di Indonesia yang juga melaksanakan atau menerapkan penataan organisasi perangkat daerah sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Untuk mengatur dan menata

organisasi perangkat daerah, Pemerintah Kabupaten Belu telah menerbitkan Peraturan Daerah Kabupaten Belu No. 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah terkhusus pada Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu.

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, penataan organisasi perangkat daerah di Kabupaten Belu, sesungguhnya belum mencerminkan prinsip organisasi yang ramping struktur namun kaya fungsi. Hasil penataan organisasi berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Belu No. 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, menunjukkan bahwa terjadi penambahan jumlah organisasi perangkat daerah yang cukup signifikan dari keadaan sebelumnya.

Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah dan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga adalah dua organisasi perangkat daerah yang juga terdampak dengan berlakunya kebijakan penataan perangkat daerah. Dari hasil penataan organisasi perangkat daerah berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, yang kemudian ditindaklanjuti dengan Peraturan Daerah Kabupaten Belu No. 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga terbagi menjadi dua organisasi perangkat daerah yakni Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dan Dinas Kepemudaan dan Olahraga. Sedangkan Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah, mengalami perubahan nomenklatur, yakni menjadi Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah.

Dengan terbentuknya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu mengakibatkan bertambahnya 25 Jabatan Struktural, yakni 1 Jabatan Eselon II B, 1 Jabatan Eselon III A, 5 Jabatan Eselon III B dan 18 Jabatan Eselon IV B. Dari 18 Jabatan Eselon IV B yang tersedia, terdapat 9 jabatan yang belum terisi. Sedangkan pada Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Belu (BP4D), akibat dari diterapkannya kebijakan penataan perangkat daerah, muncul satu struktur baru, yakni Bidang Pembangunan Manusia dan Masyarakat. Berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti dari salah satu pejabat struktural pada BP4D Kabupaten Belu, Bidang ini memiliki tugas pokok dan fungsi yang substansinya hampir sama dengan Bidang yang sudah ada sebelumnya, yakni Bidang Sosial Budaya. Hal ini menyebabkan terjadinya tumpang tindih tugas pokok dan fungsi dari kedua Bidang ini, di mana ada tugas dan fungsi yang hampir sama, namun dikerjakan oleh dua bidang yang berbeda.

Selain itu, terdapat satu bidang yang ditiadakan, yaitu bidang Statistik dan Pelaporan yang mengurus tentang penyusunan dokumen perencanaan. Tugas-tugas penyusunan dokumen perencanaan, kemudian dilaksanakan oleh Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan. Muncul permasalahan setelahnya, di mana terjadi penumpukan tugas pada Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan. Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan ini, tidak lagi hanya mengurus urusan Perencanaan internal BP4D tetapi juga melaksanakan fungsi koordinasi Perencanaan seluruh organisasi Perangkat Daerah lingkup Kabupaten Belu.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka terdapat beberapa masalah yang ada dalam pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah dan Peraturan Daerah Kabupaten Belu No. 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah di Kabupaten Belu Provinsi Nusa Tenggara Timur yakni:

1. Struktur organisasi yang dibentuk pada Pemerintah Daerah Kabupaten Belu tidak ramping dan tidak kaya fungsi, di mana setelah dilaksanakannya kebijakan penataan perangkat daerah, jumlah organisasi perangkat daerah malah bertambah dari keadaan sebelumnya,
2. Terjadi penambahan jumlah jabatan struktural yang sangat signifikan,
3. Banyak jabatan struktural yang belum terisi, khususnya jabatan struktural eselon IV,
4. Penambahan jumlah organisasi perangkat daerah dan struktur sebagaimana tersebut di atas tentunya akan berdampak pada peningkatan jumlah belanja pegawai serta biaya operasional organisasi perangkat daerah,

5. Ada struktur yang seharusnya ada, namun malah ditiadakan. Sebaliknya ada struktur yang tidak terlalu dibutuhkan malah dibentuk,
6. Terjadinya tumpang tindih Tugas Pokok dan Fungsi antara struktur yang baru dibentuk dengan struktur yang sudah ada sebelumnya,
7. Terjadinya pembebanan tugas pada Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan pada Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Belu.

Rumusan Masalah

Dari uraian di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Bagaimanakah Penataan Organisasi Perangkat Daerah pada Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu Provinsi Nusa Tenggara Timur?
2. Bagaimanakah strategi penataan organisasi perangkat daerah dalam peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan Pemerintahan Daerah pada Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu Provinsi Nusa Tenggara Timur?

Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk mendapatkan gambaran tentang penataan organisasi perangkat daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan serta strategi penataan organisasi perangkat daerah dalam peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan Pemerintahan Daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah

dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Untuk maksud tersebut di atas, maka peneliti harus mencari informasi guna mencapai tujuan untuk:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis penataan organisasi perangkat daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu Provinsi Nusa Tenggara Timur.
2. Untuk mengetahui, menganalisis dan merumuskan strategi penataan organisasi perangkat daerah dalam peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan Pemerintahan Daerah pada Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu Provinsi Nusa Tenggara Timur.

KAJIAN PUSTAKA

Teori Penataan Organisasi

Robbins, berpendapat bahwa sebuah struktur organisasi yang ideal harus memenuhi tiga komponen utama yaitu:

► Kompleksitas

Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi yang ada di dalam sebuah organisasi, yang mana ada tiga bentuk diferensiasi yakni diferensiasi horisontal, diferensiasi vertikal dan diferensiasi spasial.

a. Diferensiasi horisontal

Mempertimbangkan tingkat pemisahan horisontal di antara unit-unit berdasarkan orientasi pada anggotanya, sifat dari tugas yang mereka laksanakan, dan tingkat pendidikan serta pelatihannya.

b. Diferensiasi vertikal

Merujuk pada kedalaman struktur. Diferensiasi meningkat, demikian pula kompleksitasnya, karena jumlah tingkatan hierarki di dalam organisasi bertambah. Makin banyak tingkatan yang terdapat di antara *top management* dan tingkat hierarki yang paling rendah, makin besar pula potensi terjadinya distorsi dalam komunikasi, dan makin sulit mengoordinasi pengambilan keputusan dari pegawai manajerial, serta makin sukar bagi *top management* untuk mengawasi kegiatannya bawahannya.

c. Diferensiasi spasial

Merujuk pada tingkat sejauh mana lokasi dari kantor, pabrik, dan personalia sebuah organisasi tersebar secara geografis. Diferensiasi spasial dapat dilihat sebagai perluasan dari dimensi dan diferensiasi horisontal dan vertikal. Artinya adalah mungkin untuk memisahkan tugas dan pusat kekuasaan secara geografis. Pemisahan ini mencakup penyebaran jumlah maupun jarak.

► **Formalisasi**

Formalisasi merujuk pada tingkat sejauh mana pekerjaan di dalam organisasi itu distandarisasikan. Jika sebuah pekerjaan sangat diformalisasi, maka pemegang pekerjaan itu hanya mempunyai sedikit kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakan, bilamana mengerjakannya, dan bagaimana harus melakukannya.

a. Seleksi

Organisasi memilih pegawainya bukan secara acak. Para pelamar diproses melalui sejumlah rintangan yang dirancang untuk membedakan para individu yang mungkin dapat

berprestasi dengan baik dari mereka yang mungkin tidak akan berhasil.

b. Persyaratan peran

Para individu di dalam organisasi mempunyai peran di mana setiap pekerja membawa serta harapan mengenai bagaimana yang memegang peran seharusnya berperilaku.

c. Peraturan, prosedur dan kebijaksanaan

Peraturan merupakan pernyataan ekplisit yang ditujukan kepada seorang pegawai tentang apa yang harus atau tidak boleh dilakukan. Prosedur adalah rangkaian langkah yang saling berhubungan satu sama lain secara sekuensial yang diikuti pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan kebijaksanaan adalah pedoman yang menetapkan hambatan terhadap pengambilan keputusan yang dibuat oleh para pegawai.

d. Pelatihan

Banyak organisasi memberi pelatihan kepada pegawai. Pegawai baru kerap diisyaratkan untuk mengikuti program orientasi singkat agar terbiasa dengan tujuan, sejarah, filsafat, dan peraturan organisasi, serta kebijakan personalia yang relevan.

► **Sentralisasi**

Sentralisasi adalah yang paling problematis dari ketiga komponen. Kebanyakan teoretikus menyetujui bahwa istilah tersebut merujuk kepada tingkat di mana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada suatu titik tunggal di dalam organisasi. Konsentrasi yang tinggi menyatakan adanya sentralisasi yang tinggi, sedangkan konsentrasi yang rendah menunjukkan sentralisasi yang rendah atau yang

disebut desentralisasi. Organisasi merupakan sistem pengambilan keputusan dan pengolahan informasi. Organisasi membantu pencapaian tujuan melalui koordinasi dari usaha kelompok, pengambilan keputusan dan pengolahan informasi adalah yang utama agar koordinasi dapat terlaksana. Sentralisasi merujuk pada bagaimana proses pengambilan keputusan dan mekanisme pengendalian terhadap pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan organisasi

Ada bukti kuat yang mendukung mengenai adanya hubungan yang berbanding terbalik antara sentralisasi dan kompleksitas di mana sentralisasi dikaitkan dengan kompleksitas yang tinggi. Misalnya, suatu peningkatan dalam jumlah spesialisasi berarti peningkatan dalam keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan. Sedangkan hubungan sentralisasi dan formalisasi tidak demikian jelas dibandingkan dengan hubungan sentralisasi dan kompleksitas. Suatu tinjauan dari bukti yang ada ditandai oleh hasil yang tidak konsisten. Formalisasi yang tinggi dapat ditemukan bersama-sama dengan struktur yang disentralisasi maupun didesentralisasi. Jika para pegawai dalam organisasi pada umumnya tidak terampil, maka kita dapat mengharapkan adanya banyak peraturan yang memberi pedoman kepada orang-orang tersebut.

Konsep Strategi

Menurut Rangkuti strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Selanjutnya Rangkuti menyatakan bahwa Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*)

dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan, dengan demikian perencana strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis.

SWOT dapat disusun empat strategi yang utama yaitu:

a) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang merebut dan memanfaatkan peluang secara sebesar-besarnya.

b) Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c) Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan hal yang mutlak diperlukan dalam suatu penelitian. Penentuan desain penelitian yang akan digunakan dalam penelitian akan menentukan akurasi data hasil penelitian. Dengan kata lain, desain penelitian dimaksudkan agar sasaran atau target penelitian yang dicapai dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Alasannya karena peneliti ingin menggambarkan mengenai keadaan di tempat penelitian. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menjelaskan dan menganalisis perilaku manusia secara individu dan kelompok, prinsip, pemahaman dan persepsi/anggapan.

Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.

Data yang Diperlukan

Untuk mempermudah mengidentifikasi sumber data, maka perlu diklasifikasikan menjadi tiga bagian yaitu *person*, *place*, *paper*.

1. *Person* (Orang)

Sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara atau jawaban tertulis melalui angket. Sumber data yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang berhubungan dengan Kebijakan Penataan Organisasi Perangkat Daerah pada Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu.

2. *Place* (Tempat)

Sumber data yang diperoleh berdasarkan lokasi atau keadaan sekitar lokasi penelitian misalnya: ruangan kantor, sarana dan prasarana.

Lokasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Belu dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu.

3. *Paper* (Dokumen Tertulis)

Sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar atau simbol-simbol lain yang berbentuk dokumen. Sumber data bentuk ini, peneliti akan menggunakan dokumen-dokumen yang relevan dengan masalah penelitian.

Berdasarkan sumbernya, data penelitian dapat dikelompokkan dalam dua jenis yaitu:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Teknik yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer antara lain melalui observasi dan wawancara.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari berbagai sumber yang telah ada (peneliti sebagai tangan kedua). Data sekunder dapat berupa buku, majalah ilmiah arsip, dokumen pribadi atau dokumen resmi.

Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini:

1. Observasi (pengamatan)

Peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian untuk mendapat gambaran secara menyeluruh tentang Penataan Organisasi Perangkat Daerah dalam Peningkatan Efektivitas dan Efisiensi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah pada Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu. Hal ini dilakukan untuk

lebih memperoleh data yang akurat. Observasi bidang kualitatif merupakan deskripsi dari kejadian, orang, tindakan dan objek dalam *setting*.

2. Wawancara

Peneliti melakukan dengan *face to face interview* (wawancara berhadapan) dengan informan. Wawancara ini memerlukan pertanyaan-pertanyaan yang secara umum tidak terstruktur (*unstructured*) dan bersifat terbuka (*openended*) yang dirancang untuk memunculkan pandangan dan opini informan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur yang dilakukan secara mendalam.

3. Dokumentasi

Dokumentasi ini dapat berupa dokumen publik, seperti koran, laporan kantor. Termasuk berbagai Peraturan Perundang-Undangan yang berkaitan dengan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Teknik ini merupakan pelengkap dari penggunaan metode wawancara dan observasi dalam penelitian kualitatif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penataan Organisasi Perangkat Daerah pada Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu Provinsi Nusa Tenggara Timur.

► Kompleksitas

1. Diferensiasi Horisontal

Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan dan dokumentasi sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa:

Penataan organisasi perangkat daerah yang dilaksanakan oleh Pemerintah

Daerah Kabupaten Belu berdampak pada penambahan jumlah urusan dan pergeseran urusan yang dilaksanakan oleh Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu di mana terjadinya penambahan struktur baru kemudian pada BP4D sebelumnya melaksanakan urusan perencanaan saja, setelah adanya perubahan hal ini kemudian menyebabkan adanya penambahan beban kerja yaitu bidang penelitian pembangunan.

2. Diferensiasi Vertikal

Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan dan dokumentasi sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Perubahan-perubahan struktur yang terjadi pada organisasi perangkat daerah khususnya Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan baik itu pada perubahan nomenklatur, perubahan pada jumlah dan perubahan pada tugas dan fungsi struktur merupakan bagian dari penyesuaian dengan penetapan Peraturan Pemerintah No. 18 tahun 2016 tentang perangkat daerah dan Peraturan daerah No. 7 tahun 2016 tentang pembentukan dan susunan organisasi perangkat daerah. Perubahan yang dilakukan sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan diharapkan dapat mampu menciptakan suatu penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang efektif dan efisien.

3. Diferensiasi Spasial

Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan dan dokumentasi sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi masalah dalam koordinasi yaitu jarak antara unit kerja yang satu dengan yang lain. Di mana pada Dinas

Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu terdapat UPTD yang jaraknya jauh dari Kantor Pusat. Hal ini menyebabkan koordinasi antara UPTD dan Kantor Pusat terkait urusan kegiatan berjalan kurang efektif dan efisien bagi penyelenggaraan pemerintahan daerah karena kurangnya tenaga pada Kantor Pusat untuk koordinasi dan pengawasan langsung.

► **Formalisasi**

1. Seleksi

Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan dan dokumentasi sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa proses seleksi sampai pada proses penerimaan pegawai baru pada Kabupaten Belu dapat dikatakan sudah efektif bagi proses penyelenggaraan pemerintahan daerah karena pegawai yang baru diterima tersebut telah diuji dan melaksanakan tahapan-tahapan seleksi sesuai dengan aturan yang berlaku.

2. Persyaratan Peran

Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan dan dokumentasi sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pemberian kebebasan berkreasi dan berinovasi kepada staf merupakan hal utama dalam pekerjaan sehingga staf dapat bekerja dengan nyaman tanpa adanya tekanan dan dapat memunculkan kreasi-kreasi yang baru dan selama tidak menyalahi aturan dan pekerjaan tersebut dapat selesai sesuai dengan ketentuan yang ada.

3. Peraturan, Prosedur, dan Kebijakan

Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan dan dokumentasi sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam

pekerjaan, aturan adalah segalanya. Setiap Aparatur Sipil Negara harus paham akan aturan sehingga pada saat bekerja semua urusan pekerjaan harus dikerjakan sesuai dengan aturan yang berlaku. Urusan pekerjaan harus diselesaikan tahap demi tahap agar dapat fokus pada pekerjaan tersebut dan dapat memperoleh hasil yang baik.

4. Pelatihan

Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan dan dokumentasi sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan-pelatihan merupakan suatu cara untuk pengembangan sumber daya manusia. Karena dengan mengikuti pelatihan-pelatihan dapat meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja pada organisasi. Dengan mengikuti seminar-seminar dan pelatihan-pelatihan lainnya dinilai dapat menambah pengetahuan dan pengalaman bagi pegawai tersebut.

► **Sentralisasi**

1. Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan dan dokumentasi sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa setiap keputusan yang diputuskan oleh seorang pimpinan dapat memberikan dampak bagi pimpinan itu sendiri maupun bagi organisasi perangkat daerah yang dipimpin baik itu dampak positif maupun negatif. Setiap keputusan yang diambil menjadi tanggung jawab seorang pimpinan. Dalam mengambil suatu keputusan terhadap suatu permasalahan yang ada yaitu dengan memikirkan secara baik dan melakukan koordinasi dan konsultasi dengan sesama pimpinan, Sekretaris, Kepala Bidang dan Staf sebelum mengambil keputusan. Hal tersebut merupakan suatu pilihan yang ideal agar keputusan yang diambil tidak

keliru dan tidak merugikan salah satu pihak.

2. Pengendalian

Berdasarkan hasil wawancara, pengamatan dan dokumentasi sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa salah satu tugas seorang pimpinan adalah mengawasi atau mengendalikan bawahan dalam hal lancar tidaknya pelaksanaan urusan pekerjaan dalam suatu organisasi. Setiap pekerjaan yang dilakukan harus sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing dan harus sesuai dengan rencana kegiatan strategis yang telah disusun sesuai dengan aturan yang berlaku.

Strategi Penataan Organisasi Perangkat Daerah dalam Peningkatan Efektivitas dan Efisiensi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah pada Badan Perencanaan, Pembangunan dan Pengembangan Daerah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Dari hasil analisis SWOT yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal serta hasil wawancara dan pembahasan yang telah diuraikan, selanjutnya peneliti menganalisis untuk menerapkan strategi *strengths opportunities* (S-O), strategi *strengths threats* (S-T), strategi *weakness opportunities* (W-O), dan strategi *weakness threats* (W-T). Maka pilihan strategi yang digunakan dalam penataan organisasi perangkat daerah dalam peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan Pemerintahan Daerah pada Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu dijelaskan sebagai berikut.

1. Strategi S-O, strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.

- a. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan pengembangan kinerja bagi pegawai agar menciptakan pegawai yang kompeten,
 - b. Mengevaluasi kembali penataan organisasi yang sudah dibentuk dengan melihat kembali struktur dan tupoksi sehingga penataan yang ada sudah harus sesuai dengan prinsip-prinsip penataan organisasi di mana organisasi harus ramping struktur dan kaya fungsi pelaksanaan tupoksi tidak tumpang tindih.
2. Strategi W-O, strategi yang meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang.
- a. Meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran dengan meminimalisir belanja dan pembiayaan yang dianggap tidak begitu penting.
 - b. Meningkatkan koordinasi dan konsolidasi antara bidang-bidang yang ada dalam organisasi untuk menghindari konflik internal/ego sektoral dalam pelaksanaan tupoksi, sehingga tupoksi dapat berjalan dengan efektif.
3. Strategi S-T, strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi tantangan.
- a. Mengoptimalkan pemanfaatan fasilitas-fasilitas atau sarana dan prasarana yang ada saat ini dalam pelaksanaan tugas sambil menunggu pembangunan gedung kantor baru.
 - b. Meningkatkan sistem akuntabilitas kinerja organisasi melalui pemanfaatan teknologi dan informasi.
4. Strategi W-T, strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.
- a. Membangun kerja sama dengan lembaga-lembaga profesional atau organisasi perangkat daerah pada pemerintahan daerah lain dalam rangka *sharing knowledge*, terutama dalam hal pelaksanaan urusan penelitian dan pengembangan.

Tabel 1 Rekapitulasi Skor Rata-rata Isu Strategis Berdasarkan Hasil *Litmus Test*

No.	Isu Strategis	Total Skor rata-rata
1.	Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan pengembangan kinerja bagi pegawai agar menciptakan pegawai yang kompeten	24
2.	Meningkatkan koordinasi dan konsolidasi antara bidang-bidang yang ada dalam organisasi untuk menghindari konflik internal/ego sektoral dalam pelaksanaan tupoksi, sehingga tupoksi dapat berjalan dengan efektif	25.5
3.	Meningkatkan koordinasi dan konsolidasi antara bidang-bidang yang ada dalam organisasi untuk menghindari konflik internal/ego sektoral dalam pelaksanaan tupoksi, sehingga tupoksi dapat berjalan dengan efektif	26.5
4.	Membangun kerja sama dengan lembaga-lembaga profesional atau organisasi perangkat daerah pada pemerintahan daerah lain dalam rangka sharing knowledge, terutama dalam hal pelaksanaan urusan penelitian dan pengembangan	27
5.	Mengevaluasi kembali penataan organisasi yang sudah dibentuk dengan melihat kembali struktur dan tupoksi sehingga penataan yang ada sudah harus sesuai dengan prinsip-prinsip penataan organisasi di mana organisasi harus ramping struktur dan kaya fungsi dan pelaksanaan tupoksi tidak tumpang tindih	31.5
6.	Meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran dengan meminimalisir belanja dan pembiayaan yang dianggap tidak begitu penting	33
7.	Mengoptimalkan pemanfaatan fasilitas-fasilitas atau sarana dan prasarana yang ada saat ini dalam pelaksanaan tugas sambil menunggu pembangunan gedung kantor baru	33.5
8.	Melakukan penertiban terhadap lahan-lahan milik pemerintah daerah yang dipakai oleh pihak-pihak yang tidak seharusnya agar dapat dimanfaatkan organisasi perangkat daerah untuk membangun gedung kantor	34

Sumber: Diolah oleh Peneliti tahun 2019

- b. Melakukan penertiban terhadap lahan-lahan milik pemerintah daerah yang dipakai oleh pihak-pihak yang tidak seharusnya agar dapat dimanfaatkan organisasi perangkat daerah untuk membangun gedung kantor.

Berdasarkan delapan isu strategis yang didapat melalui analisis SWOT di atas, maka selanjutnya dengan menggunakan *Litmus Test* dan berdasarkan nilai masing-masing isu akan ditetapkan isu strategis dalam strategi penataan organisasi perangkat daerah dalam peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan daerah pada Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

Kabupaten Belu Provinsi Nusa Tenggara Timur.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang Penataan Organisasi Perangkat Daerah Dalam Peningkatan Efektivitas Dan Efisiensi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah pada Badan perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu Provinsi Nusa Tenggara Timur dengan melihat pada Kompleksitas, Formalisasi dan Sentralisasi, dan juga Strategi Penataan Organisasi maka disimpulkan bahwa Penataan organisasi perangkat daerah

pada Badan perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu belum sepenuhnya menunjang efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan daerah di Kabupaten Belu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Penataan organisasi perangkat daerah yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah Kabupaten Belu berdampak pada penambahan jumlah urusan yang dilaksanakan oleh Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Belu di mana sebelumnya melaksanakan urusan perencanaan saja, setelah adanya perubahan hal ini kemudian menyebabkan adanya penambahan beban kerja yaitu bidang penelitian pembangunan,
- b. Penataan organisasi perangkat daerah yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah Kabupaten Belu berdampak pada pergeseran pelaksanaan urusan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu yang sebelumnya melaksanakan urusan pendidikan, Pemuda dan Olahraga dan setelah adanya perubahan melaksanakan urusan pendidikan dan Kebudayaan. Hal ini menyebabkan terjadinya perubahan struktur serta tugas-tugas yang dilaksanakan,
- c. Terjadinya penumpukan beban tugas pada Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan pada Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Belu. Yang sebelumnya hanya bertanggung jawab pada perencanaan lingkup Badan Perencanaan Pembangunan Daerah namun setelah adanya perubahan bertanggung jawab atas urusan perencanaan seluruh organisasi perangkat daerah lingkup Kabupaten Belu,

- d. Tumpang tindih tupoksi antara struktur yang baru dibentuk dengan struktur lama yaitu pada Bidang Sosial Budaya dan Bidang Pengembangan Manusia dan Masyarakat pada Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Belu. Kedua struktur yang ada melaksanakan urusan yang nomenklatur kegiatan berbeda namun substansi pekerjaan yang sama, oleh karena itu dapat disebut tidak efektif dan efisien bagi penyelenggaraan pemerintahan daerah.
- e. Terjadinya peningkatan anggaran pada belanja daerah Kabupaten Belu, khususnya pada Belanja Pegawai.
- f. Tidak tersedianya lahan untuk pembangunan gedung kantor bagi Organisasi Perangkat Daerah yang baru dibentuk. Hal ini menyebabkan pelaksanaan urusan-urusan yang ada pada Organisasi Perangkat Daerah yang baru dibentuk tersebut menjadi tidak lancar dan dapat dikatakan tidak efektif.

SARAN

Berdasarkan simpulan atas penelitian yang telah diuraikan maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai sumbangan pikiran kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Belu dalam Penataan Organisasi Perangkat Daerah dengan melihat pada Kompleksitas, Formalisasi dan Sentralisasi serta Strategi yang digunakan dalam Penataan Organisasi Perangkat Daerah dalam Peningkatan Efektivitas dan Efisiensi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah pada Badan perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu sebagai berikut.

- a. Melakukan evaluasi atau pengkajian ulang terhadap penataan organisasi perangkat daerah yang ada di Kabupaten Belu agar sesuai dengan prinsip organisasi di mana organisasi

harus ramping struktur dan kaya fungsi dan tidak adanya tumpang tindih pada tupoksi antara organisasi perangkat daerah maupun pada struktur-struktur yang ada.

- b. Setiap organisasi perangkat daerah harus meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran dengan meminimalisir belanja dan pembiayaan yang dianggap tidak begitu penting.
- c. Setiap organisasi perangkat daerah yang baru dibentuk maupun struktur yang baru dibentuk untuk sementara memanfaatkan fasilitas-fasilitas atau sarana dan prasarana yang ada saat ini dalam pelaksanaan tugas sambil menunggu pembangunan gedung kantor baru.
- d. Mengidentifikasi aset-aset milik Pemerintah Daerah Kabupaten Belu khususnya lahan-lahan milik pemerintah daerah yang dipakai oleh pihak-pihak yang tidak seharusnya agar dapat dimanfaatkan organisasi perangkat daerah untuk membangun gedung Kantor.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2013, *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Adisasmita, Rahardjo, 2011. *Manajemen Pemerintah Daerah*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Assauri, Sofjan, 2016. *Strategic Management*, Rajagrafindo, Jakarta.
- Bryson, John M., 2016. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Creswell, John W., 2014. *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed) Edisi Ketiga*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Effendy, Khasan, 2010. *Sosiologi Pemerintahan*, Indra Prahasta, Bandung.
- , 2010. *Memadukan Metode Kuantitatif dan Kualitatif*, CV. Indra Prahasta, Bandung.
- Labolo, Muhadam, 2015, *Dinamika Politik dan Pemerintahan Lokal*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Moleong, Lexy J., 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Marrus, Stephanie, 2002. *Desain Penelitian Manajemen Strategis*, Rajawali Press, Jakarta.
- Najib M. dan M.Hubeis, 2008. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Nazir, Mohamad, 2013. *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Nawawi, Hadar, 2007. *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nawawi, H. Ismail. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Kencana, Jakarta.
- Purwanto, Irwan, 2008. *Manajemen Strategi*, CV.Yrama Widya, Bandung.
- Robbins, Stephen P., 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Arcan, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy, 2016. *Teknik membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*, Gramedia, Jakarta.
- Steers, Richard M., 1980. *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2014. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi*, Refika Aditama, Bandung.
- , 2018. *Komunikasi Pemerintahan*, Refika Aditama, Bandung.
- Sutarto, 1995. *Dasar-Dasar Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Suradinata, Ermaya, 1996. *Organisasi Dan Manajemen Pemerintahan Dalam Kondisi Era Globalisasi*, CV. Ramadhan, Bandung.
- Supriatna, Tjahya, 2014. *Birokrasi dan Pemerintahan Daerah*, Nagakusuma, Jakarta.

Soehartono, Irawan, 2011. *Metode Penelitian Sosial Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya*, Rosdakarya, Bandung.

Sugiyono, 2017. *Metode Penelitian (Kuantitatif, Kualitatif dan RD)*, Alfabeta, Bandung.

Sutrisno, Edi. 2011. *Budaya Organisasi*, Kencana Prenadamedia Group, Jakarta.

Silalahi, Ulber, 2012. *Metode Penelitian Sosial*, Refika Aditama, Bandung.

Simangunsong, Fernandes, 2016. *Metodologi Penelitian Pemerintahan (Teori, Legalistik, Empiris, Inovatif)*, Alfabeta, Bandung.

Tangkilisan, Nogi H., 2007. *Manajemen Publik*, PT. Grasindo, Jakarta.

Wasistiono, Sadu dan Fernandes Simangunsong, 2015. *Metodologi Ilmu Pemerintahan (Edisi Revisi Yang Diperluas)*, IPDN PRESS, Jatinangor.

Yusuf, Muri, 2014. *Metode Penelitian (Kuantitatif, Kualitatif, Penelitian Gabungan)*, Prenadamedia Group, Jakarta.

Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Dasar Tahun 1945

Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan Pemerintah No. 41 tahun 2007 tentang Penataan Organisasi Perangkat Daerah

Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.

Peraturan Pemerintah No. 49 Tahun 2018 Tentang Manajemen Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 36 Tahun 2018 Tentang Kriteria Penetapan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Dan Pelaksanaan Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2018

Peraturan Daerah Kabupaten Belu No. 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.

Peraturan Bupati Belu No. 64 tahun 2016 tentang Organisasi dan tata kerja Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Belu

Peraturan Bupati Belu No. 40 Tahun 2016 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Belu

Sumber Lain

Badan Pusat Statistik Kabupaten Belu Tahun 2018

Kabupaten Belu dalam Angka Tahun 2018

Rencana Strategis Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Tahun 2018 dan tahun 2019

Rencana Strategis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu Tahun 2019

Dokumen Pelaksanaan Anggaran Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kab. Belu tahun 2018

Dokumen Pelaksanaan Anggaran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Belu Tahun 2018

<https://slideplayer.info/slide/12519128/penyelenggaraan-pemerintahan-daerah>

<https://www.slideshare.net/sisteminformasi3403/organisasi-efektif-organisasi-efektif>

<https://syairpuisiku.wordpress.com/2008/09/11/organisasi-yang-efektif/>

<http://definisimu.blogspot.com/2012/11/definisi-strategi.html> pengertian strategi