

EFEKTIVITAS STRUKTUR ORGANISASI BAPPEDA KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA DALAM KEDUDUKANNYA SEBAGAI PERANGKAT DAERAH BERDASARKAN PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 18 TAHUN 2016

Halim Hamiton ¹, Hartutiningsih ², Adri Patton ³

¹Bappeda Kabupaten Kutai Kartanegara

²Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman

³ Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman

Abstract: *This article will review the organizational structure's effectiveness through the complexity, formalization, and centralization of BAPPEDA Kutai Kartanegara Regency in its position as a regional apparatus based on Government Regulation Number 18 of 2016. With a qualitative approach and interactive data analysis, the research findings show that the BAPPEDA organizational structure's effectiveness in Kutai Regency Kartanegara is quite effective and follows existing regulations. It can be seen from the achievement of the targets that have been set.*

Keywords: *Effectiveness, Organizational Structure, Complexity, Formalization, Centralization*

Abstrak: *Artikel ini akan mengulas efektivitas struktur organisasi melalui kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi BAPPEDA Kabupaten Kutai Kartanegara dalam posisinya sebagai perangkat daerah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016. Dengan pendekatan kualitatif dan analisis data interaktif, temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas struktur organisasi BAPPEDA di Kabupaten Kutai Kartanegara sudah cukup efektif dan mengikuti ketentuan yang berlaku. Hal tersebut terlihat dari pencapaian target yang telah ditetapkan.*

Kata Kunci: *Efektivitas, Struktur Organisasi, Kompleksitas, Formalisasi, Sentralisasi.*

Pendahuluan

Organisasi merupakan bagian penting dalam kehidupan manusia terutama di era globalisasi yang serba bebas dan terbuka terutama dalam pergaulan dunia yang berkaitan dengan masalah- masalah ekonomi, politik, budaya dan ilmu pengetahuan teknologi. Dalam era globalisasi, Semua itu memberi arti, sekaligus peringatan bagi kehidupan manusia untuk memperoleh kebebasan dan manfaat dalam melakukan interaksi antara satu bagian dengan bagian yang lainnya termasuk dalam kehidupan organisasi di Indonesia yang telah banyak mengalami perubahan. Perubahan-perubahan itu akan berdampak pada pola berpikir dan bertindak SDM dalam organisasi untuk mencapai tujuan dalam meraih segala sesuatu yang diinginkan.

Dengan tujuan mengoptimalkan jalannya pemerintahan daerah dan demi penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, pemerintah pusat melalui Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Dikeluarkan PP tersebut merupakan implementasi Pemerintah untuk melaksanakan ketentuan Undang- Undang No. 9 Tahun 2015. Dalam PP tersebut itu pula dijelaskan bahwa definisi Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Kepala Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah. Selanjutnya, Pemerintahan Daerah (provinsi dan kabupaten/kota) tentunya mengimplementasikan Peraturan

Pemerintah tersebut dalam bentuk regulasi yaitu Peraturan Daerah sebagaimana yang telah diatur dalam Pasal 3 ayat (1) PP No. 18 Tahun 2016.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara sebagai organisasi perangkat daerah yang mempunyai tugas pokok dan fungsi merumuskan perencanaan pembangunan, melaksanakan pengendalian, monitoring dan evaluasi maupun koordinasi kegiatan pembangunan yang bersifat lintas sektoral di wilayah pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara melaksanakan koordinasi penyusunan program kegiatan maupun anggaran agar hasil yang dicapai bisa memenuhi target- target dalam visi maupun misi pembangunan di daerah.

Oleh karena itu sudah selajaknya jika organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu menjalankan tugas dan fungsi untuk tercapainya tujuan organisasi tersebut, yang membuat organisasi efektif adalah struktur organisasi yang tepat. Cara menempatkan orang serta pekerjaannya dan menetapkan peran serta hubungan mereka merupakan sebuah determinan penting, dan yang menyatakan apakah organisasi itu berhasil. Teori organisasi, sebagai sebuah disiplin, menjelaskan struktur organisasi mana yang dapat menuntun atau meningkatkan keefektifan organisasi. Namun kenyataan di lapangan peneliti menemukan fenomena yang teradapat di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kutai Kartanegara yaitu adanya perubahan susunan struktur organisasi dari tujuh bidang menjadi lima bidang, perubahan ini di dasarkan oleh Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah.

Jumlah susunan struktur dan total pegawai organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara pada Peraturan Pemerintah Nomor 47 tahun 2007 yaitu tujuh bidang serta jumlah pemangku jabatan struktural dan pegawai honorer/ kontrak yang sangat banyak sehingga tidak efektif dengan tugas yang ada.

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti akan meneliti lebih dalam hal-hal yang berkaitan dengan Efektivitas agar ideal sesuai dengan tujuan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah yaitu agar terbentuk organisasi perangkat daerah yang tepat fungsi dan sesuai ukuran. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu untuk mengulas Efektivitas Struktur Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara Dalam Kedudukannya Sebagai Perangkat Daerah Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016.

Kerangka Teori Organisasi

Menurut Robbins, setiap disiplin ilmu dalam ilmu- ilmu administrasi memberi sumbangan dengan satu dan lain cara untuk membantu para manajer untuk membuat organisasinya lebih efektif, yang membuat organisasi efektif adalah struktur organisasi yang tepat, cara menempatkan orang serta pekerjaannya dan menetapkan peran serta hubungan mereka merupakan sebuah determinan penting, dan yang menyatakan apakah organisasi itu berhasil. Ada struktur yang dapat bekerja lebih baik dalam keadaan tertentu dibandingkan struktur lain. Teori organisasi adalah sebuah disiplin, menjelaskan struktur organisasi mana yang dapat

menuntun, atau meningkatkan keefektifan organisasi (Robbins, 1994). Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan (Mahmudi, 2005). Kurniawan (dalam Hasibuan, 2005) mendefinisikan efektivitas kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan di antara pelaksanaannya.

Organisasi memiliki struktur. Terdapat beberapa definisi struktur organisasi menurut para ahli. Hasibuan (2005) menyatakan struktur organisasi yaitu 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. Handoko (1998) mendefinisikan struktur organisasi sebagai mekanisme- mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Pendapat lain menyatakan struktur organisasi adalah pola formal mengelompokkan orang dan pekerjaan (James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, 2011).

Organisasi juga memiliki kompleksitas. Kompleksitas merujuk pada tingkat differensiasi yang ada di dalam sebuah organisasi (Ko, Price, & Mueller, 1997). Diferensiasi horisontal mempertimbangkan tingkat pemisahan horisontal di antara unit-unit. Diferensiasi vertikal merujuk pada kedalaman hierarki organisasi. Diferensiasi spasial meliputi tingkat sejauh mana lokasi fasilitas dan para pegawai organisasi tersebar secara geografis. Peningkatan pada salah satu dari ketiga faktor tersebut akan meningkatkan kompleksitas sebuah organisasi (Ko et al., 1997).

Organisasi juga membahas mengenai 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 ia harus melakukannya. Menurut D.S. Pugh, formalisasi telah didefinisikan sebagai tingkah sejauh mana peraturan, prosedur, intruksi dan komunikasi di tulis. Dengan mengikuti definisi ini, maka formalisasi akan diukur dengan menentukan apakah organisasi tersebut mempunyai manual mengenai kebijakan dan prosedur, menilai jumlah dan keistimewaan peraturan- peraturannya, melihat kembali uraian pekerjaan untuk menentukan tingkat kerumitan dan rincian dan melihat dokumen resmi lainnya yang terdapat didalam organisasi (Konovsky & Pugh, 1994). Sebuah pendekatan alternatif mengatakan bahwa formalisasi berlaku untuk peraturan tertulis maupun tidak (Hage & Aiken, 1967). Dengan demikian, persepsi sama pentingnya dengan realitas. Untuk tujuan pengukuran, formalisasi akan dihitung dengan memperhatikan, selain dokumen resmi organisasi, sikap (*attitudes*) pegawai sampai pada tingkatan di mana prosedur pekerjaan diuraikan dan peraturan diterapkan. Meskipun pada mulanya hanya diperkirakan sebagai dua cara yang berbeda untuk mengukur gagasan yang sama – yang satu mengukur data dan yang lain mengukur data dan sikap – penelitian menunjukkan kebalikannya (Pennings, 1973). Maka masalah apakah formalisasi hanya memperhatikan dokumen- dokumen tertulis organisasi adalah masalah yang penting bagi definisinya.

Organisasi menggunakan formalisasi karena keuntungan yang diperoleh dari pengaturan perilaku para pegawai. Standardisasi perilaku akan mengurangi keanekaragaman. Teknik yang digunakan dalam formalisasi adalah seleksi; persyaratan peran; peraturan, prosedur, dan kebijaksanaan; pelatihan; dan ritual.

Sentralisasi adalah yang paling problematis dari ketiga komponen. Konsentrasi yang tinggi menyatakan adanya sentralisasi yang tinggi, sedangkan konsentrasi yang rendah menunjukkan sentralisasi yang rendah atau yang disebut desentralisasi. Ada juga kesepakatan bahwa desentralisasi sangat berbeda dari diferensiasi spasial. Sentralisasi memperhatikan penyebaran kekuasaan untuk membuat keputusan dalam organisasi, bukan penyebaran secara geografis. Namun diluar batas ini segalanya menjadi kurang jelas.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. pendekatan menyarankan suatu pendekatan *a priori* yang didasarkan pada asumsi filosofis (pendekatan naturalistis interpretif) pada penelitian kualitatif dan sumber-sumber informasi jamak dan pendekatan naratif yang tersedia bagi peneliti (Emzir, 2012). Data diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, kemudian dianalisis dengan menggunakan *interactive model of analysis* (Miles, Huberman, & Saldana, 2014). Pelaksanaan teknik pemeriksaan data didasarkan atas sifat kriteria yang digunakan yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*devendability*) dan kepastian (*confrimability*) (Moleong, 2006). Sumber data, Data primer adalah data yang diperoleh berdasarkan pengamatan secara langsung serta mengadakan wawancara dengan pihak-pihak berkompeten, dari sumber informan melalui daftar pertanyaan berupa rangkaian yang disusun secara sistematis. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen, catatan-catatan, laporan-laporan, jurnal, maupun arsip-arsip resmi yang diperoleh dari BAPPEDA Kabupaten Kutai Kartanegara. Adapun yang menjadi *Key Informan* pada penelitian ini adalah : Pimpinan yaitu Kepala dan Sekretaris di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kab. Kutai Kartanegara dan Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana Kabupaten Kutai Kartanegara.

Hasil dan Pembahasan

Dalam melihat Efektivitas Struktur Organisasi BAPPEDA Kabupaten Kutai Kartanegara Dalam Kedudukannya Sebagai Perangkat Daerah Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016, berdasarkan hasil penelitian meliputi tiga fokus yaitu Kompleksitas, Formalisasi dan Sentralisasi.

Kompleksitas

Sesuai dengan hasil penelitian terhadap tiga *key-informan* di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara, tingkat kompleksitas di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara cukup tinggi, secara umum Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara mempunyai tupoksi, beban kerja yang cukup berat

dari OPD lainnya, beban tersebut terlihat karena Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara merupakan muara dari OPD lain.

Dalam kompleksitas, terdapat tiga indikator penilaian yaitu diferensiasi horizontal, diferensiasi vertikal, dan diferensiasi spasial.

Diferensiasi horizontal merujuk pada tingkat diferensiasi antar unit – unit berdasarkan orientasi anggotanya, sifat dan tugas yang mereka laksanakan, dan tingkat pendidikan serta pelatihannya. Dapat dikatakan bahwa semakin banyak jenis pekerjaan yang ada dalam organisasi membutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang istimewa, semakin kompleks pula organisasi tersebut, karena orientasi yang berbeda-beda akan lebih menyulitkan para anggota organisasi untuk berkomunikasi serta lebih sukar bagi manajemen untuk mengkoordinasi kegiatan mereka. Bukti paling nyata pada organisasi yang menekankan diferensiasi horisontal adalah spealisasi dan departementalisasi. Spesialisasi merujuk pada pengelompokan aktivitas tertentu yang dilakukan satu individu. Spesialisasi dapat dicapai dengan satu atau dua cara. Bentuk spesialisasi yang paling dikenal adalah spesialisasi fungsional- dimana pekerjaan dipecah- pecah menjadi tugas yang sederhana dan berulang. Dikenal juga sebagai pembagian kerja (*division of labor*), spesialisasi fungsional menciptakan kemampuan substitusi di antara para pegawai dan mempermudah pengantiannya oleh manajemen. Jika para individunya yang dispesialisasi, dan bukan pekerjaannya, maka kita mempunyai spesialisasi sosial. Spesialisasi sosial dicapai dengan menewa tenaga profesional yang mempunyai keterampilan yang tidak dapat dijadikan rutin dengan segera. Sesuai dengan hasil penelitian terhadap tiga *key-informan* di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara, didalam unit (bidang) sudah selayaknya terisi oleh pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikannya karena disiplin ilmu formal yang sesuai dengan bidang kerjanya sangat mendukung tercapainya tujuan, namun di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara khususnya masih banyak di temukan kasus kekurangan SDM yang berkualitas.

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 mengkoordinasi pengambilan keputusan dari pegawai manajerial, serta makin sukar bagi top management untuk mengawasi kegiatan bawahannya. Sesuai dengan hasil penelitian terhadap tiga *key-informan* di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara, dari rentang kendali di dalam struktur organisasi ini tidak memiliki masalah, komunikasi dan koordinasi antar pegawai berlangsung dengan baik.

Diferensiasi spasial adalah elemen ketiga dalam pendefinisian kompleksitas. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun diferensiasi horisontal dan vertikal tetap sama pada unit- unit yang terpisah secara spasial, pemisahan secara fisik itu sendiri akan meningkatkan kompleksitas. Sesuai dengan hasil penelitian terhadap tiga *key-informan* di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara, secara geografis Kabupaten Kutai Kartanegara memiliki luasan wilayah yang sangat luas, tetapi baik kantor Unit (Bidang) maupun kantor OPD lain

sebagai tempat koordinasi semuanya berdekatan dan mendukung di lihat dari jarak sehingga juga mendukung proses kerja.

Formalisasi

Formalisasi merujuk pada tingkat sejauh mana pekerjaan di dalam organisasi itu distandarisasikan. Jika sebuah pekerjaan sangat diformalisasikan, maka pemegang pekerjaan itu hanya mempunyai sedikit kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakan, bilamana mengerjakannya, dan bagaimana ia harus melakukannya. Terdapat uraian yang eksplisit, sejumlah besar peraturan organisasi, syarat prosedur yang ditetapkan secara jelas yang meliputi proses pekerjaan di dalam organisasi dimana terdapat formalisasi yang tinggi. Jika formalisasi rendah, perilaku para pegawai relatif tidak terprogram. Dengan demikian formalisasi adalah suatu ukuran tentang standarisasi.

Sesuai dengan hasil penelitian terhadap tiga *key-informan* di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara, dalam melaksanakan tugas mengacu pada Renstra dan indikator pencapaian tugas dan untuk menyamakan jalan organisasi memiliki standarisasi dalam pekerjaan agar tidak keluar dari peraturan-peraturan yang ada sehingga standarisasi sangat mendukung tujuan dari organisasi ini. Untuk menstandarisasikan perilaku para pegawai, teknik yang dilakukan sebagai berikut.

Seleksi. Organisasi memilih pegawainya bukan secara acak. Para pelamar diproses melalui sejumlah rintangan dan dirancang untuk membedakan para individu yang mungkin dapat berprestasi dengan baik dari mereka yang mungkin tidak akan berhasil. Rintangan tersebut secara khas terdiri dari melengkapi formulir lamaran, tes kepegawaian, wawancara, dan penyelidikan latar belakang. Sesuai dengan hasil penelitian terhadap tiga *key-informan* di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara, beberapa tahun ini Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara tidak mendapat jatah formasi, padahal berdasarkan pengalaman sebelumnya, hasil dari proses seleksi CPNS mampu menjawab kebutuhan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara.

Peran/Jabatan. Para individu di dalam organisasi mempunyai peran. Setiap pekerjaan membawa serta harapan mengenai bagaimana si pemegang peran harus berperilaku. Analisis tugas, misalnya menetapkan pekerjaan yang harus dilakukan di dalam organisasi dan menguraikan tentang perilaku pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Sesuai dengan hasil penelitian terhadap tiga *key-informan* di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara, sangat besar pengaruh peran dalam organisasi ini, dalam menjalankan peran yang terpenting adalah pegawai mengetahui peran dalam tugas dan fungsi masing – masing, walaupun dalam praktiknya masih minim SDM yang berkualitas sehingga beberapa pegawai tidak maksimal menjalankan peran.

Peraturan, Prosedur dan Kebijakan. Peraturan merupakan pernyataan eksplisit 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. Kebijakan adalah pedoman yang menetapkan hambatan terhadap pengambilan keputusan yang di buat oleh para pegawai. Masing- masing merupakan teknik yang digunakan organisasi untuk mengatur perilaku anggotanya. Sesuai dengan hasil penelitian terhadap tiga *key-informan* di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara, Peraturan, Prosedur dan Kebijakan merupakan salah satu pedoman dalam menjalankan tugas dan fungsi sehingga para pegawai dimudahkan dengan persamaan pandangan, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara hanya mengikuti regulasi, dimana regulasi tersebut merupakan produk dari pusat.

Pelatihan. Banyak organisasi memberi pelatihan kepada pegawai. Termasuk didalamnya berbagai jenis pelatihan “*on the job*” dimana tugas, *coaching* dan magang digunakan untuk mengajarkan para pegawai tentang keterampilan kerja pilihannya, pengetahuan dan sikap. Pegawai baru kerap diisyaratkan untuk mengikuti program orientasi singkat agar terbiasa dengan tujuan, sejarah, filsafat, dan peraturan organisasi, serta kebijakan personalia yang relevan, misalnya jam kerja, prosedur pembayaram, persyaratan lembur dan tunjangan lainnya. Sesuai dengan hasil penelitian terhadap tiga *key-informan* di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara, Pelatihan sangat membantu untuk meningkatkan kapasitas, dalam hal ini pelatihan sangat membantu dalam hal menunjang organisasi, tetapi semua kembali ke SDM masing – masing karena masih banyak pegawai walaupun telah mengikuti pelatihan tetapi tidak berpengaruh terhadap kualitasnya dan cenderung membuang biaya.

Ritual. Ritual digunakan sebagai teknik formalisasi terhadap para anggota yang diperkirakan akan mempunyai dampak yang kuat dan lama terhadap organisasi. Yang pasti masuk dalam kelompok ini adalah para individu yang berambisi untuk menduduki posisi manajemen tingkat senior dan mereka yang juga memutuskan untuk mencari status aktif di dalam sebuah kelompok. Ancaman yang biasanya mendasari ritual adalah bahwa para anggotanya harus membuktikan mereka dapat dipercaya dan setia pada organisasi sebelum mereka dapat “dilantik”, sedangkan “proses pembuktian” merupakan ritualnya. Sesuai dengan hasil penelitian terhadap tiga *key-informan* di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara, Permasalahan utama kembali ke SDM, dalam promosi jabatan agar pegawai dapat menduduki posisi yang lebih tinggi, memandang seseorang bukan dari seniorinya, tetapi dari integritas dan kapasitas dalam hal ini banyak membantu organisasi.

Sentralisasi

Sentralisasi adalah yang paling problematis dari ketiga komponen. Konsentrasi yang tinggi menyatakan adanya sentralisasi yang tinggi, sedangkan konsentrasi yang rendah menunjukkan sentralisasi yang rendah atau yang disebut desentralisasi. Ada juga kesepakatan bahwa desentralisasi sangat berbeda dari diferensiasi spasial. Sentralisasi memperhatikan penyebaran kekuasaan untuk membuat keputusan dalam organisasi, bukan penyebaran secara geografis. Namun diluar batas ini segalanya menjadi kurang jelas.

Sesuai dengan hasil penelitian terhadap tiga *key-informan* di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara, pada prinsipnya segala keputusan berada pada pimpinan, tetapi yang selama ini berjalan adalah sentralisasi dan desentralisasi.

Untuk melihat gambaran umum dari keseluruhan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi oleh setiap pegawai di Bappeda, Sesuai dengan hasil penelitian terhadap tiga *key-informan* di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara, efektivitas struktur sudah cukup efektif, salah satu indikatornya pada tugas – tugas yang diberikan memiliki target waktu dapat selesai tepat pada waktunya.

Faktor Pendukung dan Penghambat Efektivitas Struktur Organisasi

Dalam efektivitas struktur organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara dalam kedudukannya sebagai perangkat daerah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016, diketahui berdasarkan hasil penelitian dipengaruhi oleh berbagai pendukung dan penghambat.

Sejumlah pendukung dalam menjalankan tugas dan fungsi di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara antara lain seperti Ketersediaan anggaran atau pendanaan dari Pemerintah Kabupaten/Kota, Ruang kerja dan lingkungan yang nyaman yang setiap tahun mendapatkan anggaran dari APBD, Para pegawai dapat bekerja dengan fokus karena Sarana dan prasarana yang lengkap mendukung aktifitas pegawai, Jalinan kerja sama yang baik antara Kepala Badan, Sekretariat dan Badan – badan terkait di dukung oleh arahan dan saran yang tepat sasaran, serta pelatihan–pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yang selama ini dapat meningkatkan kualitas kerja.

Sedangkan beberapa penghambat dalam menjalankan tugas dan fungsi di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara antara lain seperti rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia yang ada karena terhambat regenerasi pegawai yang beberapa tahun belakang ini tidak mendapat jatah penerimaan CPNS, Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terlambat di sebabkan oleh banyaknya pegawai yang telah berumur sehingga kurangnya kemauan dalam mengikuti perkembangan jaman, dan hal lain yang di ketahui yaitu kesibukan pribadi dari masing–masing pegawai sehingga menghambat waktu dalam melaksanakan tugasnya dengan tepat.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Dari hasil penelitian dan pembahasan peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan dari tiga dimensi dalam struktur organisasi di antaranya dari tiga indikator penilaian yang di miliki Kompleksitas, yaitu dimensi horisontal dan dimensi Vertikal menjadi hambatan dalam Efektivitas Organisasi, pembagian unit (bidang) di sebabkan luasnya ruang lingkup Organisasi Perangkat Daerah yang ada dan pegawai dengan kesesuaian bidang ilmu pendidikan formal yang berbeda dengan bidangnya. Melihat dari Formalisasi, faktor peran/ jabatan sangat mempengaruhi hasil kerja, dalam praktiknya di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

Kabupaten Kutai Kartanegara masih minim SDM yang berkualitas sehingga beberapa pegawai tidak maksimal menjalankan peran dan pimpinan harus turun tangan. Sentralisasi pada prinsipnya segala keputusan berada pada pimpinan, tetapi yang selama ini berjalan adalah sentralisasi dan desentralisasi. Efektivitas struktur organisasi sudah cukup efektif, salah satu indikatornya pada tugas – tugas yang diberikan memiliki target waktu dapat selesai tepat pada waktunya.

Sesuai dengan temuan penelitian, maka penulis memberikan rekomendasi atau saran-saran sebagai berikut.

1. Hendaknya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kutai Kartanegara menyediakan Formasi khususnya di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara.
2. Perlu adanya ketegasan dan sanksi bagi pegawai yang bekerja tidak tepat tugas dan fungsi untuk mengurangi pegawai dengan SDM yang rendah. Sanksi bisa di berikan dengan kategori pelanggaran berat, pelanggaran menengah, dan pelanggaran ringan, dan di beri sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Daftar Pustaka

- Emzir. (2012). *Analisis Data*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Hage, J., & Aiken, M. (1967). Program Change and Organizational Properties a Comparative Analysis. *American Journal of Sociology*, 72(5), 503–519. <https://doi.org/10.1086/224380>
- Handoko, T. H. (1998). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, M. (2005). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, J. R. K. (2011). *Organizations: Behaviour, Structure, Processes*. McGraw-Hill.
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.961>
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669. <https://doi.org/10.5465/256704>
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook* (Edition 3). Jakarta: UI-Press.
- Moleong, L. J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pennings, J. (1973). Measures of Organizational Structure: A Methodological Note. *American Journal of Sociology*, 79(3), 686–704. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2776264>
- Robbins, S. P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.

