

Efektivitas Desain Organisasi Pemerintah Kabupaten Buru Selatan Dalam Tinjauan Pengelolaan Elemen Strategi

Tehubijuluw Zacharias

FISIP UKIM Maluku

Jln.OT.Pattimaipapauw Tanah Lapang Kecil Ambon

tehubijuluwtjak@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas desain organisasi pemerintah Kabupaten Buru Selatan dalam tinjauan pengelolaan elemen strategi. Penelitian ini didesain dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma *positivism*, yang didasarkan pada sistem logika deduktif (*hypothetic-deductive method*). Tipe penelitian adalah studi kasus. Waktu pelaksanaan penelitian selama 4 (empat) bulan yakni bulan Januari sampai dengan April Tahun 2016. *Key informan* dalam penelitian ini adalah pimpinan dan masing-masing 3 (tiga) orang pegawai dari 4 (empat) dinas (yaitu Dinas Kesehatan; Dinas Pendidikan dan Olahraga ; Dinas Pertanian dan Peternakan; Dinas Kehutanan dan Perkebunan), 2 (dua) badan/instansi teknis (yaitu Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Badan Kepegawaian Daerah), dan 1 (satu) Kantor Kecamatan yaitu Kantor Kecamatan Leksula, serta Asisten I Bidang Pemerintahan Kabupaten Buru Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyebab kurang efektifnya desain organisasi Pemerintah Kabupaten Buru Selatan dalam tinjauan strategi disebabkan karena kurangnya keterlibatan anggota organisasi dalam penyusunan strategi, visi, misi dan tujuan organisasi.

Kata Kunci : efektivitas, desain organisasi, strategi organisasi.

Abstract

This study aims to analyze the effectiveness of the design of the South Buru District government organization in a review of the management of strategic elements. This research is designed by using qualitative approach with positivism paradigm, which is based on deductive logic system (*hypothetic-deductive method*). The research type is case study. The research implementation period is 4 (four) months ie from January to April of 2016. Key informant in this research is leadership and each 3 (three) employees from 4 (four) offices (ie Health Department, Education and Sport Department, Agriculture and Livestock Department, Forestry and Estate Crops Department), 2 (two) technical agencies (ie Regional Development Planning Board and Regional Personnel Board), and 1 Sub-district Office, Leksula Sub-district Office, and Assistant 1 in the District Government of South Buru District. The results show that the causes of the ineffectiveness of the design of the organization of the Government of South Buru Regency in the strategic review is due to the lack of involvement of organizational members in the preparation of strategy, vision, mission and organizational goals.

Keyword: effectiveness, organizational design, organizational strategy.

Latar Belakang

Pencapaian tujuan organisasi memerlukan desain (rancangan) organisasi yang tepat. Menurut Zugaj dan Schatten, (2005:1-6) desain organisasi adalah tangan tak terlihat (*invisible hand*), yang berfungsi sebagai mesin (*the engine*), dan kerangka (*skeleton*) untuk mewujudkan visi organisasi. Dalam fungsinya sebagai kerangka, organisasi didesain seperti arsitektur tradisional dalam membentuk organisasi, dimana ruang kehidupan akan terjadi. Ini juga merupakan sebuah konsep yang menunjukkan hubungan antara struktur organisasi dengan sistem lain dalam organisasi dalam rangka untuk menciptakan sistem yang sinergis yang unik dan bukan sekadar jumlah bagian-bagiannya. Arsitektur organisasi terdiri dari organisasi formal (struktur organisasi), organisasi informal (budaya organisasi), proses organisasi, strategi dan yang paling penting sumber daya manusia.

Sedangkan Menurut Kates (2007:1) desain organisasi adalah proses mengonfigurasi struktur, proses, sistem imbalan, dan orang-orang untuk menciptakan suatu organisasi yang secara efektif mampu mencapai strategi organisasi. Dalam konteks ini, struktur, proses, sistem imbalan, dan orang-orang harus serasi dan selaras dalam mendukung strategi, yang secara bersama-sama mendukung efektivitas organisasi. Ada dua manfaat yang diperoleh dengan desain berdasar strategi tersebut, yaitu memperbaiki kemampuan organisasi untuk mengalokasikan sumber daya (orang dan dana) dalam mendukung strategi, dan menjamin bahwa informasi yang benar

adalah mencapai orang yang tepat pada waktu yang tepat.

Kilmann, et.al (2010:2) menyatakan bahwa desain organisasi seharusnya menyediakan resolusi yang praktis dan efektif untuk strategi yang kuat. Apabila melakukan desain ulang, maka pimpinan harus mengorganisir tiga hal yakni struktur, kapabilitas individu dan aturan baku yang merupakan esensi dari perubahan serta saling mempengaruhi secara dinamis.

Pada penelitian ini, pendekatan yang digunakan untuk menilai efektivitas organisasi perangkat daerah Kabupaten Buru Selatan adalah pendekatan hubungan kemanusiaan, proses internal, dan rasional tujuan (Quinn dan Rohrbaugh, 1983: 76-98). Pendekatan tersebut telah diuji dan divalidasi lebih dari tiga model yang lain dalam literatur akademik (Helms, 2002:1-3) dan pengintegrasian ketiga pendekatan tersebut menawarkan suatu kerangka yang lebih luas dalam menilai efektivitas organisasi perangkat daerah, dimana organisasi perangkat daerah memiliki tujuan sendiri-sendiri/sub tujuan yang saling berhubungan (koordinasi) untuk mencapai suatu tujuan yang lebih besar yakni visi dan misi organisasi pemerintah daerah

Untuk menganalisis efektivitas desain organisasi yang sesuai dengan organisasi perangkat daerah Kabupaten Buru Selatan, digunakan model desain organisasi yang dikembangkan oleh Galbraith (1972), yang bernama *Star Model*. Dalam *star model*, elemen desain organisasi terdiri dari lima kategori: (1) strategi, yang menentukan arah, (2) struktur yang menentukan lokasi kekuasaan pengambilan keputusan. (3) proses, yang berkaitan dengan aliran

informasi; (4) *compensation* atau sistem penghargaan, yang mempengaruhi orang untuk melakukan pekerjaan dan (5) kebijakan yang berhubungan dengan orang (kebijakan sumber daya manusia), yang mempengaruhi dan mendefinisikan pola pikir dan keterampilan karyawan (Kates, 2007: 448-556). Elemen-elemen desain organisasi dari *star model* tersebut dapat digolongkan; (a) *key drivers* terdiri dari struktur, proses, sistem penghargaan, dan kebijakan; dan (b) *critical driver* (strategi). *Key drivers* ditujukan dan terkait dengan *critical driver* yang menentukan apakah organisasi harus fokus dan bagaimana atribut yang dibutuhkan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya baik pada saat ini maupun dimasa datang, (Anonim, 2008 :3-4).

Untuk menganalisis efektivitas desain organisasi yang sesuai dengan organisasi perangkat daerah Kabupaten Buru Selatan, digunakan model desain organisasi yang dikembangkan oleh Galbraith pada tahun 1972, yang bernama Star Model. Dalam Star Model, elemen desain organisasi terdiri dari lima kategori: (1) strategi, yang menentukan arah, (2) struktur yang menentukan lokasi kekuasaan pengambilan keputusan. (3) proses, yang berkaitan dengan aliran informasi; (4) *compensation* atau sistem penghargaan, yang mempengaruhi orang untuk melakukan pekerjaan dan (5) kebijakan yang berhubungan dengan orang (kebijakan sumber daya manusia), yang mempengaruhi dan mendefinisikan pola pikir dan keterampilan karyawan (Kates, 2007: 448-556). Elemen-elemen desain organisasi dari Star Model tersebut dapat digolongkan; (a) *key drivers* terdiri dari struktur, proses, sistem penghargaan, dan kebijakan; dan (b) *critical driver* (strategi). *Key drivers* ditujukan dan terkait dengan *critical driver* yang menentukan apakah organisasi harus

fokus dan bagaimana atribut yang dibutuhkan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya baik pada saat ini maupun dimasa datang, (Anonim, 2008 :3-4). Namun demikian, penelitian ini difokuskan pada pengelolaan strategi sebagai elemen untuk mencapai efektivitas desain organisasi Pemerintah Kabupaten Buru Selatan.

Kajian Literatur

Handoko (2003: 169) menyatakan bahwa. desain organisasi merupakan proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer/pimpinan untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi dan lingkungan yang tepat bagi anggota organisasi melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam desain organisasi ini perlu adanya kejelasan tentang pembagian pekerjaan, departementalisasi, hierarki, dan koordinasi. Unsur-unsur tersebut menjadi ciri dari rancangan organisasi yang terwujud dalam struktur organisasi. Struktur organisasi menjadi pembeda antara satu organisasi satu dengan yang lain. Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme formal dengan kemampuan organisasi. Struktur organisasi menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Struktur organisasi ini juga mengandung unsur sosialisasi kerja, standardisasi, koordinasi, sentralisasi, atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan.

Gutterman (2015: 7) menyatakan bahwa dari semua elemen desain organisasi, hal penting dan membawa perubahan serta menjadi titik awal dari proses desain organisasi adalah strategi. Dikemukakan pula bahwa strategi menyangkut seleksi terhadap kompetensi inti serta identifikasi maksud dan tujuan organisasi.

Menurut Galbraith (1995: 5-6), ada lima elemen penting yang harus dipertimbangkan ketika melakukan desain organisasi karena akan berdampak terhadap efektivitas organisasi, yaitu : strategi, struktur, proses, penghargaan dan orang-orang. Dalam organisasi besar, kompleks, dan memiliki saling ketergantungan yang tinggi adalah sangat penting untuk memperhatikan keseimbangan antara strategi, struktur, proses, penghargaan dan orang-orang, sebab ketika mendesain suatu organisasi maka diawali dengan menetapkan strategi, dan langkah selanjutnya melakukan diferensiasi dan integrasi. Dengan kata lain, strategi organisasi yang menetapkan tujuan dan aktivitas yang diperlukan, sementara struktur organisasi yang menciptakan diferensiasi, dan proses organisasi yang memungkinkan integrasi.

Pada dasarnya, pemimpin organisasi memiliki pengaruh atas organisasi melalui strategi pengambilan keputusan, menentukan struktur organisasi dan mengelola proses organisasi. Hubungan strategi dan struktur organisasi secara teoritis dapat dipandang dari dua sudut, yaitu deskriptif maupun preskriptif. Deskriptif berasumsi bahwa struktur mengikuti strategi. Sedangkan pandangan preskriptif bahwa jenis struktur tertentu akan memunculkan jenis strategi tertentu. Secara ekstrim pandangan deskriptif dapat dikatakan strategi mengikuti struktur, karena struktur membantu pencapaian sasaran dan sasaran dipengaruhi oleh strategi. Struktur dan strategi tidak sesederhana jika hanya dua aspek ini yang berinteraksi satu sama lain. Interaksi tersebut perlu didukung oleh aspek lain menjadi interaksi antara *structure*, *strategy*, dan *process* (Idrus, 1997: 26-27)

Tanoko dan Setiawan (2013:13) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa terdapat keterkaitan kuat di antara tiga titik dalam star model yang dikembangkan oleh Galbraight. Strategi memiliki keterkaitan secara langsung dengan sistem rewards, artinya bahwa penghargaan kepada karyawan merupakan motivasi penting untuk mencapai visi dan misi yang terangkum dalam strategi perusahaan.

Sutanto dan Djohan (2015:11) melakukan penelitian desain organisasi dalam kaitannya dengan stres karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap dimensi-dimensi desain organisasional dan tipe kepribadiannya secara signifikan dan positif mempengaruhi tingkat stres kerja karyawan. Dalam hal ini, beberapa dimensi tersebut ialah formalisasi wewenang, spesialisasi, lingkungan, beban kerja-tipe pekerjaan, sentralisasi-jumlah pekerja. Sementara itu tipe kepribadian merupakan faktor yang minor.

Metode Penelitian

Penelitian ini didesain dengan menggunakan pendekatan kualitatif, yang mengkaji realitas sosial dari proses dan makna dari konstruksi sosial. Tipe penelitian adalah studi kasus, dimana sifat khas dari studi kasus ini adalah pendekatan yang bertujuan untuk mempertahankan keutuhan dari obyek penelitian, dalam arti bahwa organisasi perangkat daerah Kabupaten Buru Selatan sebagai suatu keseluruhan yang terintegrasi sebagai obyek yang dipelajari.

Waktu pelaksanaan penelitian selama 4 (empat) bulan yakni bulan Maret sampai dengan Juni tahun 2016. Karena pertimbangan homogenitas organisasi berdasarkan strukturnya, maka dipilih unit analisis organisasi perangkat daerah sebagai berikut:

1. Sekretariat (1 sekretariat) dan lembaga teknis (2 lembaga teknis): Sekretariat Daerah, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Kepegawaian Daerah
2. Dinas-dinas Kabupaten (4 dinas): Dinas Pertanian dan Peternakan, Dinas Kehutanan dan Perkebunan, Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan dan Olah Raga
3. Kantor kecamatan (1 kantor camat): Kantor Camat Leksula

Fokus penelitian ini diarahkan untuk menjawab permasalahan penelitian dengan memotret desain organisasi perangkat daerah Kabupaten Buru Selatan yang sedang berlangsung saat ini yang ditinjau dari strategi difokuskan pada cara organisasi dalam mencapai tujuan.

Key informan dalam penelitian ini adalah pimpinan dan masing-masing 5 (lima) orang pegawai dari 4 (empat) dinas (yaitu Dinas Kesehatan; Dinas Pendidikan dan Olahraga ; Dinas Pertanian dan Peternakan; Dinas Kehutanan dan Perkebunan), 2 (dua) badan/instansi teknis (yaitu Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Badan Kepegawaian Daerah), dan 1 Kantor Kecamatan yaitu Kantor Kecamatan Leksula, serta Asisten I Bidang Pemerintahan Kabupaten Buru Selatan. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi dan wawancara mendalam pada *key informan*.

Analisis data yang digunakan adalah analisis deduktif dengan alasan bahwa penelitian ini didasarkan pada teori desain organisasi *star model* Galbraith. Karena penelitian kualitatif mengutamakan peneliti sebagai instrumen utama, maka, analisis data telah dilakukan sejak penelitian berlangsung hingga berakhirnya proses pengumpulan data. Analisis pertama dilakukan pada tingkat reduksi data dengan model analisis deskriptif.

Karena proses analisis dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data, maka kecil kemungkinan terjadinya kekurangan data karena peneliti memiliki kemudahan dalam melihat unsur-unsur analisis yang hilang atau tidak dibicarakan dengan informan pada saat penggunaan metode wawancara dan pengamatan berlangsung.

Untuk membatasi ruang lingkup penelitian, maka definisi konseptual penelitian ini adalah:

1. Efektivitas desain organisasi adalah pemilihan dan pengambilan keputusan tentang struktur dan proses organisasi yang konsisten dengan strategi peningkatan efektivitas organisasi perangkat daerah Kabupaten Buru Selatan. Pengukuran kesesuaian antara strategi, struktur, proses, penghargaan dan orang-orang didasarkan atas model dari Miles and Snow (1978) yang dikembangkan oleh Andrews et.al (2008) untuk sektor/organisasi publik.
2. Strategi organisasi adalah cara yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif, yang dinyatakan dengan indikator: proses penyusunan strategi, visi, misi dan tujuan organisasi serta keterlibatan anggota organisasi dalam penyusunan strategi, visi, misi dan tujuan organisasi.

Hasil dan Pembahasan

Strategi adalah cara yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi dengan pendekatan yang dirancang untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Galbraith: 2002). Strategi yang tepat merupakan syarat utama mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Pemberlakuan UU Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan

Daerah dan UU Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah menjadi landasan hukum dalam pelaksanaan desentralisasi pemerintahan. Kabupaten Buru Selatan menerima banyak limpahan kewenangan yang lebih luas untuk menyelenggarakan pemerintahan dan kebijakan pembangunan secara otonom. Penerapan otonomi daerah telah membawa semangat perubahan dalam mewujudkan tujuan pembangunan yakni meningkatnya kesejahteraan masyarakat. Namun karena merupakan daerah pemekaran yang relatif masih baru, maka banyak dijumpai kendala. Menyikapi hal tersebut, maka bupati terpilih membutuhkan sikap yang penuh kehati-hatian dan arif dalam menentukan jalannya pemerintahan dan pembangunan, guna mengakomodir harapan, keinginan dan kebutuhan masyarakat sehingga berperan sebagai subyek dan pelaksana pembangunan.

Visi dan misi Kabupaten Buru Selatan sepenuhnya mengacu pada visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati yang telah dirumuskan sebelumnya untuk diimplementasikan dengan baik. Kabupaten Buru Selatan merupakan salah satu kabupaten kepulauan di Maluku yang baru dimekarkan dari Kabupaten Buru pada tahun 2008, berdasarkan UU No. 32 Tahun 2008, yang diresmikan pada tanggal 21 Juli 2008 dengan ibukota Namrole, terdiri dari 6 Kecamatan dan 81 Desa. Sebelum pemilihan bupati dan wakil bupati secara langsung, para calon bupati dan wakil bupati wajib menyampaikan visi, misi dan program pembangunan untuk masa lima tahun. Sebagai konsekuensinya, apabila calon terpilih, maka visi, misi dan program harus dirumuskan sebagai perencanaan pembangunan dan direalisasikan dalam bentuk Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), yang dimaksudkan sebagai

sarana untuk menampung aspirasi masyarakat dan membangun konsensus antar stakeholder untuk menentukan arah pembangunan Kabupaten Buru Selatan di masa yang akan datang.

Sejalan dengan hal tersebut, maka penyelenggaraan pemerintahan Kabupaten Buru Selatan telah dilaksanakan melalui mekanisme perencanaan pembangunan daerah dengan melibatkan semua komponen masyarakat dalam setiap tahapan pelaksanaan. Pelibatan potensi masyarakat tersebut antara lain ditempuh melalui berbagai dialog maupun musyawarah baik di tingkat desa, kecamatan maupun di tingkat kabupaten, seperti Dialog Desa dan Musrembang Tingkat Kecamatan yang dilaksanakan pada Tahun 2011 telah memberikan berbagai masukan terhadap perencanaan strategis. Dialog dan musrembang ini kemudian disusul dengan pelaksanaan Musyawarah Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten Buru Selatan dan Musyawarah Pemberdayaan Ekonomi Rakyat yang diikuti oleh unsur masyarakat, akademisi dan birokrat yang memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan masyarakat. Pelaksanaan Musrembang Tingkat kabupaten pertama kali dilakukan sejak bupati dan wakil bupati terpilih pada bulan Juni 2016. Setelah mengalami proses yang panjang dan telaahan yang mendalam dari berbagai pihak terkait dalam dialog-dialog interaktif, maka diformulasikan visi Kabupaten Buru Selatan yakni: “Mewujudkan Kemandirian Buru Selatan Secara Berkelanjutan Sebagai Kabupaten Yang Rukun Berbasis Agro-Marine”. Visi dan misi tersebut merupakan visi dan misi bupati dan wakil bupati terpilih dengan melibatkan tim penyusun visi dan misi.

Makna Visi pembangunan pemerintah daerah Kabupaten Buru

Selatan periode 2016 – 2021, Untuk mewujudkan visi tersebut maka ada 5 (Lima) visi yang di usung yaitu: (1) Memperkuat sektor perhubungan untuk peningkatan aktifitas ekonomi produktif masyarakat; (2) Pembentukan pusat pengembangan perikanan dan pertanian berbasis potensi unggulan wilayah; (3) Penguatan usaha mikro kecil dan menengah berdasarkan pusat pengembangan ekonomi kecamatan dengan mempertimbangkan geostrategis, geopolitik, dan potensi sumberdaya wilayah; (4) Pengembangan sektor pendidikan berbasis potensi/komoditas unggulan daerah; dan (5) Perluasan akses kesehatan yang berbasis dan terjangkau bagi masyarakat.

Misi tersebut digunakan sebagai arah kebijakan pembangunan daerah Buru Selatan dan dijabarkan dalam 7 (Tujuh) prioritas pembangunan tahun 2016-2021, yaitu: memperkuat sektor perhubungan untuk meningkatkan aktifitas ekonomi produktif masyarakat; pembentukan pusat pengembangan perikanan dan pertanian berbasis potensi unggulan wilayah; penguatan usaha mikro kecil dan menengah berdasarkan pusat pengembangan ekonomi kecamatan dengan mempertimbangkan geostrategis, geopolitik, dan potensi sumber daya wilayah; pengembangan sektor pendidikan berbasis potensi /komoditas unggulan daerah; perluasan akses kesehatan yang berbasis dan terjangkau bagi masyarakat; penguatan adat, budaya dan nilai-nilai kearifan lokal sebagai modal sosial untuk mendorong akselerasi pengembangan pariwisata daerah; penguatan tata kelola pemerintahan yang efektif, profesional, dan bersih dari KKN.

Penyusunan strategi yang akan dilaksanakan, didasarkan pada visi dan misi yang telah dirumuskan sebelumnya. Pelaksanaan strategi Kabupaten Buru Selatan didukung oleh keberadaan

Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), yang merupakan unsur pelaksana tugas di daerah. Keberhasilan pencapaian strategi Kabupaten Buru Selatan yang telah ditetapkan, tidak bisa dilepaskan dari keberhasilan pencapaian oleh SKPD. Oleh karena itu, penyusunan strategi pada semua SKPD sampel penelitian adalah mengacu pada visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi yakni Kabupaten Buru Selatan.

Keberadaan organisasi perangkat daerah mempunyai arti penting dalam mendorong terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang lebih efektif, terutama dalam melaksanakan visi dan misi pemerintahan Kabupaten Buru Selatan seperti diatur dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004. Organisasi yang dibentuk haruslah sebatas kewenangan yang dimiliki oleh daerah otonom. Karena kewenangan Kabupaten/Kota merupakan pengakuan kewenangan yang sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000. Dalam pengakuan kewenangannya tersebut mencakup semua bidang pemerintahan, kecuali bidang-bidang pemerintahan yang menjadi kewenangan pusat (sebagaimana disebut pada pasal 7 Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999) adalah realistis bahwa organisasi pemerintah Kabupaten/Kota lebih besar daripada organisasi Provinsi.

Meskipun pembentukan organisasi (terutama Dinas-dinas Daerah sebagai *operating core*) menjadi kewenangan daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 hanya sebagai pedoman membentuk organisasi, namun pemerintah daerah tidak menggunakan kewenangan itu untuk membentuk organisasi yang tidak rasional dan terlalu besar. Pembentukan organisasi didasarkan pada pertimbangan kemampuan pembiayaan dan urgensi/kebutuhan daerah.

Hasil wawancara dengan Kepala Bappeda Kabupaten Buru Selatan:

” Semua SKPD yang terbentuk didasarkan pada perumusan visi dan misi Kabupaten yang juga merupakan visi dan misi bupati terpilih. Seperti misalnya Dinas Pertanian merupakan SKPD yang harus mewujudkan visi berbasis *agro-marine*.”

Hal tersebut menunjukkan bahwa pembentukan SKPD Kabupaten Buru Selatan didasarkan pada perumusan tujuan yang jelas dari visi dan misi Kabupaten Buru Selatan, potensi wilayah dan kebutuhan Kabupaten Buru Selatan sebagai wilayah pemekaran yang masih baru. Oleh karena itu, semua SKPD menyusun visi dan misi serta tujuan dan strategi organisasi yang didasarkan pada visi dan misi kabupaten Buru Selatan

Visi menyatakan keadaan yang ingin dicapai organisasi pada masa yang akan datang dan tertentu dengan memperhatikan fenomena dan tuntutan yang ideal tentang masa depan. Visi merupakan cara pandang jauh ke depan mengenai gambaran kesuksesan yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu, terukur dan realistis oleh suatu organisasi pemerintahan. Atas dasar pengertian tersebut dan berdasarkan konsepsi pembangunan, maka visi Kabupaten Buru Selatan harus mampu diterjemahkan oleh seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada di Kabupaten Buru Selatan. Sedangkan misi merupakan pernyataan tindakan yang diamban dan harus dilakukan agar tujuan dapat dicapai sesuai dengan visi yang telah ditetapkan.

Berpedoman pada visi dan misi, SKPD menetapkan tujuan yang merupakan rumusan yang menjelaskan arah pelaksanaan misi, ditetapkan sesuai

dengan tugas, fungsi dan peranan organisasi. Selanjutnya, bertolak dari tujuan yang telah ditetapkan perlu dipilih dan ditetapkan strategi kebijakan yang diambil untuk menggambarkan langkah/tindakan dalam menjabarkan tujuan dimaksud.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa visi merupakan rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan, dirumuskan untuk memberi arah ke mana dan bagaimana suatu instansi/lembaga harus dibawa agar tetap eksis dan dapat berkarya secara konsisten, antisipatif, inovatif dan produktif. Selain itu, berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 dijelaskan bahwa visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Oleh karena itu, setiap anggota organisasi perlu mengetahui dan memahami penjabaran visi dan misi. Mengenai proses perumusan visi dan misi, hasil wawancara menunjukkan bahwa:

” tidak mungkin kami semua dilibatkan dalam perumusan visi dan misi, karena memang ada tim di setiap SKPD. Merekalah yang mencari ide dan menyusunnya sesuai dengan potensi yang dimiliki”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa proses perumusan visi dan misi di setiap SKPD belum sepenuhnya melibatkan seluruh anggota organisasi. Sehingga, berakibat pada kurangnya pengetahuan dan pemahaman pegawai mengenai arah organisasi yang akan diwujudkan. Padahal, sebagaimana diketahui bahwa visi merupakan cara pandang jauh ke depan yang menggambarkan ingin menjadi apa suatu organisasi di masa depan. Visi juga merupakan cita-cita yang akan menjadi arah bagi gerak organisasi. Meskipun

merupakan cita-cita yang bersifat jangka panjang, visi bukanlah mimpi yang tidak mungkin dicapai, sehingga visi harus logis, rasional dan dapat dicapai. Oleh karena itu, visi dan misi dijabarkan dalam bentuk program dan kegiatan SKPD, yang didasarkan pada tujuan dan sasaran yang akan dicapai.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa penetapan strategi dari masing-masing SKPD telah dituangkan dalam bentuk Rencana Strategis SKPD yang merupakan salah satu bentuk perencanaan pembangunan daerah. Penyusunan Rencana Strategis SKPD merupakan tanggung jawab setiap SKPD untuk menjabarkan visi dan misi daerah sesuai ruang lingkup tugas dan kewenangan. Renstra SKPD merupakan pedoman bagi setiap SKPD dalam penyusunan Rencana Kerja SKPD selama 5 (lima) tahun. Sebagaimana tertuang dalam hasil wawancara dengan Kepala Bappeda Kabupaten Buru Selatan berikut :

” Dalam satu SKPD, ada tim penyusun rencana strategis yang kemudian diasistensi oleh pihak Bappeda selaku Perencana Pembangunan untuk kemudian disahkan dalam bentuk dokumen Renstra SKPD”

Penyusunan Renstra SKPD dimaksudkan untuk menjamin konsistensi perencanaan, pemilihan program dan kegiatan prioritas sesuai dengan kebutuhan SKPD dan kebutuhan daerah. Selain itu pula, Renstra SKPD juga dimaksudkan untuk menjamin adanya keterpaduan dan keselarasan arah kebijakan, strategi dan program antar SKPD dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Kabupaten Buru Selatan serta menjadi tolok ukur (*benchmark*) dalam mengukur kinerja SKPD.

Hasil wawancara dengan Sekretaris DPRD Kabupaten Buru Selatan memperkuat temuan penelitian: ” setiap SKPD harus memiliki visi dan misi, yang kemudian dituangkan dalam bentuk Renstra SKPD. Tujuannya, agar setiap SKPD dapat proaktif mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi. Hal ini sesuai dengan landasan hukum, antara lain undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.”

Demikian pula dalam kaitannya dengan dokumen perencanaan lain, ZA menjelaskan:

” Renstra SKPD memiliki kaitan dengan beberapa dokumen perencanaan lain, salah satunya terkait dengan sistem keuangan, dimana Renstra SKPD dijadikan sebagai pedoman bagi penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD.”

Hal ini menunjukkan bahwa penyusunan Renstra untuk setiap SKPD memiliki landasan hukum yang jelas serta memiliki hubungan yang erat dengan dokumen perencanaan lainnya, baik dalam kaitannya dengan sistem perencanaan pembangunan maupun dengan sistem keuangan. Oleh karena itu, Renstra SKPD sebagai dokumen perencanaan strategi masing-masing SKPD memiliki ukuran atau indikator pencapaian atau dikenal dengan indikator kinerja. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa penentuan indikator keberhasilan pencapaian rencana strategis SKPD didasarkan pada analisis terhadap lingkungan internal (Kekuatan-Kelemahan) dan eksternal (Peluang-Ancaman) yang dihadapi SKPD. Pemilihan metode ini didasarkan pada relevansi dari pendekatan yang dilakukan, yang akan menghasilkan analisis dan pilihan strategis yang merupakan asumsi-asumsi

hasil analisis serta digunakan pula untuk menentukan Faktor Kunci Keberhasilan.

“metode yang digunakan dalam penyusunan Renstra, untuk semua SKPD adalah analisis SWOT, yang berupaya menganalisis lingkungan internal SKPD dan lingkungan eksternal yang akan dihadapi oleh masing-masing SKPD” (wawancara dengan ZA).

Demikian pula dikemukakan oleh informan AC:

“sebagai instansi perencana pembangunan daerah, maka semua program kerja dan kebijakan yang akan ditempuh oleh semua SKPD melalui pembahasan secara bersama dengan Bappeda. Semua SKPD menggunakan analisis SWOT dalam penyusunan renstra, sehingga semua SKPD pasti seragam pada tata cara penyusunan renstra.”

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil penelusuran dokumen Renstra SKPD, ditemukan bahwa dalam upaya perumusan strategi, masing-masing SKPD melakukan analisis lingkungan internal berupa kekuatan (*strenght*) maupun kelemahan (*weakness*) serta analisis lingkungan eksternal berupa peluang (*opportunity*) dan tantangan (*threat*). Analisis lingkungan strategis ini merupakan bagian dari komponen perencanaan strategis yang merupakan proses untuk selalu menempatkan organisasi pada posisi strategis sehingga dalam perkembangannya berada pada posisi yang menguntungkan. Adapun aspek-aspek yang menjadi bahan pertimbangan dalam analisis lingkungan strategis ini adalah potensi sumber daya alam, sumber daya manusia, penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), peraturan perundangan, serta tantangan dan masalah yang dihadapi

oleh organisasi. Oleh karena didasarkan pada analisis lingkungan strategis, maka Renstra SKPD memiliki fleksibilitas dalam pelaksanaan serta bersifat dinamis sepanjang proses pembangunan sesuai dengan visi dan misi yang diemban oleh masing-masing SKPD. Renstra SKPD senantiasa diharapkan meningkatkan sinkronisasi dan sinergi program antar instansi atau lembaga terkait lainnya.

Berdasarkan hasil, diketahui bahwa proses perumusan strategi Kabupaten Buru Selatan merupakan suatu proses yang diawali dengan dialog dan musyawarah antara berbagai elemen masyarakat yang dituangkan dalam bentuk visi dan misi. Visi dan misi Kabupaten Buru Selatan kemudian dijabarkan oleh SKPD dalam bentuk Rencana Strategis sesuai dengan bidang dan kewenangan yang ada.

Berdasarkan hasil wawancara dan penelusuran dokumen, diketahui pula bahwa ada 6 (enam) dari 7 (tujuh) SKPD yang memiliki visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi yang ditetapkan dan mengacu pada visi dan misi Kabupaten Buru Selatan. Adapun Kantor Kecamatan Kairatu, hingga saat ini belum memiliki visi dan misi organisasi yang dirumuskan secara khusus dan hanya mengacu pada visi dan misi kabupaten, sehingga perencanaan strategi, sasaran dan kebijakan yang akan ditempuh oleh organisasi tidak diketahui secara jelas oleh seluruh anggota organisasi yang ada. Hasil wawancara dan penelusuran dokumen juga diketahui bahwa, penjabaran rencana strategi masing-masing SKPD juga tertuang dalam Arah dan Kebijakan Umum (AKU) kemudian dijabarkan kembali ke dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran SKPD (DPA-SKPD).

Selanjutnya, dalam kaitannya dengan pencapaian strategi yang telah ditetapkan, pemerintah Kabupaten Buru Selatan melalui Badan Perencanaan

Pembangunan Daerah menyusun Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

”Dokumen penting yang berkaitan dengan penyusunan LAKIP adalah Dokumen RPJMD dan renstra SKPD. Bappeda merupakan instansi yang bertanggung jawab dalam menyusun LAKIP”

Dikemukakan pula oleh ZA:

”...di akhir tahun anggaran, setiap SKPD melaporkan hasil yang telah dicapai, sehingga penyusunan LAKIP dapat terlaksana dengan tepat waktu. Karena apa yang tertuang dalam LAKIP pemerintah daerah, merupakan hasil laporan dari seluruh SKPD yang ada”

Berdasarkan hasil wawancara dan penelusuran dokumen, diketahui bahwa sejak terbentuknya Kabupaten Buru Selatan, dokumen RPJMD dan RPJP baru disusun pada tahun 2011 setelah pelantikan Bupati dan Wakil

Bupati Buru Selatan yang definitif. Sehingga dengan demikian, penyusunan Renstra di masing-masing SKPD juga berlangsung pada tahun 2011. Adapun penyusunan LAKIP dilakukan pada tahun 2012, karena dokumen penting dalam menyusun LAKIP adalah dokumen RPJMD dan renstra SKPD. Rencana strategis SKPD yang telah dituangkan dalam Arah dan Kebijakan Umum (AKU) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (DPA-SKPD) mengacu pada visi dan misi Pemerintah Kabupaten Buru Selatan, demikian pula dengan penetapan tujuan, sasaran serta cara pencapaian tujuan dan sasaran. Dengan demikian, AKU dan LAKIP dijadikan sebagai acuan dan pedoman realistik dalam membangun, mengarahkan dan mengambil keputusan tentang pengembangan, masa depan dan keberhasilan pembangunan di Kabupaten Buru Selatan.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, disimpulkan elemen strategi sebagai berikut:

Tabel 1. Matriks Indikator Elemen Strategi dari Desain Organisasi

| No | Indikator | Temuan Penelitian | Keefektifan |
|----|---|---|---------------|
| 1. | Proses penyusunan visi, misi dan tujuan organisasi | Penyusunan visi dan misi SKPD mengacu pada visi misi Kabupaten Buru Selatan | Efektif |
| 2. | Keterlibatan anggota organisasi dalam penyusunan strategi, visi, misi dan tujuan organisasi | Penyusunan visi, misi, tujuan organisasi kurang melibatkan anggota organisasi sehingga keberadaan visi, misi dan tujuan tidak sepenuhnya dipahami oleh semua anggota organisasi | Tidak efektif |
| 3. | Ketersediaan dokumen perencanaan strategis | Dokumen perencanaan strategis tertuang dalam bentuk Renstra kabupaten yang dijabarkan dalam bentuk Renstra SKPD, RPJMD, AKU, LAKIP, DPA-SKPD | Efektif |

Sumber: Hasil Penelitian, 2016.

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari ketiga indikator strategi, maka terdapat dua indikator yang menentukan desain

organisasi efektif pada Pemerintah Kabupaten Buru Selatan yakni (1) proses penyusunan visi, misi dan tujuan

organisasi serta (2) ketersediaan dokumen perencanaan strategis. Hal ini terlihat dari temuan penelitian yang menunjukkan bahwa penyusunan visi dan misi SKPD mengacu pada visi misi Kabupaten Buru Selatan. Selain itu, tersedianya dokumen perencanaan strategis tertuang dalam bentuk Renstra kabupaten yang dijabarkan dalam bentuk Renstra SKPD, RPJMD, AKU, LAKIP, DPA-SKPD. Sedangkan kurangnya keterlibatan anggota organisasi dalam penyusunan strategi, visi, misi dan tujuan organisasi justru menyebabkan ketidakefektifan desain organisasi Pemerintah Kabupaten Buru Selatan.

Pentingnya elemen strategi, struktur, dan proses dalam mendesain organisasi yang efektif, juga dikemukakan oleh Miles dan Snow (1978: 88) dengan “model kesesuaian antara strategi, struktur, dan proses hubungan dengan kinerja yang baik”. Pemikiran ini diuraikannya dalam dua cara. Pertama, keberhasilan tergantung pada penerapan strategi yang konsisten untuk menyelaraskan organisasi dengan lingkungannya. Kedua, keberhasilan strategi yang dipilih akan tergantung pada penerapan struktur dan proses internal yang sesuai. Hal itu berarti bahwa perlu membentuk kecocokan antara strategi yang sedang digunakan dan karakteristik internal organisasi (struktur dan proses). Ketidaksielarasan antara strategi, struktur dan proses akan menghasilkan kinerja yang buruk.

Strategi dapat meningkatkan efektivitas organisasi, sebab strategi adalah suatu elemen penting organisasi. Strategi yang tepat dapat mendorong suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, dimana strategi ini berisi tujuan dasar organisasi, yang berdasarkan berbagai perspektif yang melibatkan tujuan, kebijakan, dan urutan tindakan rasional yang mendasari

perencanaan sebagai keseluruhan kohesif (Mintzberg dan Quinn, 1992). Oleh karena itu, strategi merupakan panduan bagi manajemen dalam menetapkan prioritas tujuan dan menentukan bagaimana sumber daya organisasi dialokasikan untuk mencapai kinerja yang tinggi (Ansoff, 1984).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap desain organisasi Kabupaten Buru Selatan diperoleh kesimpulan bahwa penyebab kurang efektifnya desain organisasi Kabupaten Buru Selatan dalam tinjauan strategi disebabkan karena kurangnya keterlibatan anggota organisasi dalam penyusunan strategi, visi, misi dan tujuan organisasi.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka disarankan bahwa penetapan strategi SKPD yang didasarkan pada perumusan visi, misi, tujuan dan sasaran serta dilakukan berdasarkan analisis lingkungan strategis hendaknya melibatkan lebih banyak anggota untuk mengetahui secara lebih rinci kondisi kekinian yang dihadapi oleh organisasi.

Daftar Pustaka

- Anonimus, 2008. *Boosting Business Performance Through Organization Design*, Deloitte Development LLC. www.deloitte.com
- Galbraith, JR 1994, *Competing with flexible lateral organizations*, 2nd ed. Addison-Wesley, Reading MA.
- _____. 2002. *Designing Organizations, an Executive Briefing on Strategy*,

- Structure, and Process*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Gutterman, Alan. 2015. *Organizational Design. A Guide for Growth Oriented Entrepreneur. A Sample Chapter of Element of Organizational Design*. Edition Published. www.alangutterman.com
- Handoko, T.H., 2003. *Manajemen*. Yogyakarta, edisi ke-2, BPFE, Yogyakarta
- Helms, M.M. 2002. *Defining Organizational Effectiveness*: mhelms@em.daltonstate.edu.
- Idrus, M.S. 1997. *Strategi Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi dan Keunggulan Bersaing*, Orasi Ilmiah Pada Rapat Terbuka Senat Universitas Brawijaya Tanggal 8 Januari 1977, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Universitas Brawijaya, Malang.
- Kates, A. 2007. *Designing your organization: using the star model to solve 5 critical design challenges*, Jossey-Bass, San Francisco.
- 2009. *Fundamentals of Organization Design*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kilman, Julie, et al. 2010. *Demystifying Organization Design, Understanding The Three Critical Elements*. The Boston Consulting Group. June 2010.
- Miles, R. E. and C. C. Snow, 1978. *Organization Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill
- Kogakusha, Ltd (International Student Edition), Tokyo.
- Mintzberg, H.1979. '*Patterns is Strategy Formation*', International Studies of Management and Organisation IX (3), 67-86.
- 1981. *Organization Design: Fashion or fit*. Harvard Business Review, Jan-Feb: 103-116
- Quinn, RE, and J. Rohrbaugh. 1983. *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. Management Science 29:363-377
- Sutanto, M dan Djohan, R. 2015. Pengaruh Persepsi akan Dimensi Desain Organisasi dan Tipe Kepribadian Terhadap Tingkat Stres Karyawan PT. Internasional Deta Alfa Mandiri. *Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen Petra* <http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php?DepartmentID=MAN>
- Tanoko E dan Setiawan, R. 2013. Analisis Deskriptif Desain Organisasi pada PT. Anak Gunung Masindo di Sidoarjo. AGORA Vol. 1, No. 3, (2013)
- Žugaj, M and M. Schatte, 2005. *Arhitektura suvremenih organizacija*. Varaždinske Toplice: Tonimir. pp. 1-6