

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Restrukturisasi Organisasi

1. Pengertian Restrukturisasi Organisasi

Restrukturisasi berasal dari kata *re-* dan *struktur*, maka struktur organisasi berkaitan dengan hubungan yang relatif tetap diantara berbagai tugas yang ada dalam organisasi. Menurut Handoko (2006:114), *restrukturisasi* organisasi atau desain organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola dimana struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Menurut Gitosudarmo (2001:90), struktur organisasi berkaitan dengan hubungan yang relatif tetap diantara berbagai tugas yang ada dalam organisasi dimana proses untuk menciptakan struktur tersebut, dan pengambilan keputusan tentang alternatif struktur disebut dengan nama desain organisasi. Selanjutnya, Robbins (2006:77) mengartikan restrukturisasi organisasi sebagai sebuah proses redesain atau penataan ulang terhadap tatanan birokrasi yang telah ada ketika terjadi dinamika pada lingkungan baik internal maupun eksternalnya maka birokrasi juga

harus mengadaptasi dinamika tersebut agar dapat berkembang. Adaptasi terhadap dinamika yang terjadi menyebabkan birokrasi harus tampil sesuai dengan realita yang ada. Restrukturisasi atau penataan kembali organisasi birokrasi pada hakekatnya adalah aktivitas untuk menyusun satuan organisasi birokrasi yang akan disertai bidang kerja, tugas atau fungsi tertentu.

Don Hellriegel (2001:474) mendefinisikan desain organisasi sebagai proses penilaian dan pemilihan struktur dan sistem formal komunikasi, bidang SDM, koordinasi, kontrol, kewenangan dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Secara prinsip, desain organisasi harus mampu:

- a. Menyalurkan informasi dan pembuatan keputusan berdasarkan kepentingan *stakeholders*.
- b. Menentukan kewenangan dan tanggung jawab dalam tugas, bagian dan departemen.
- c. Menyeimbangkan integrasi antara pekerjaan, tim, departemen dan bagian dengan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Sehingga hakikat desain organisasi mengacu pada pola penyesuaian struktur organisasi (bisa berwujud strukturisasi, restrukturisasi atau reformasi) agar tujuan organisasi dapat tercapai. Desain organisasi berhubungan dengan penggunaan prinsip-prinsip organisasi. Kemudian, desain sebuah organisasi sedikit-banyak akan dipengaruhi oleh tiga faktor di bawah ini :

- a. Faktor Lingkungan, yang mencakup lingkungan eksternal dan memiliki dampak langsung terhadap kehidupan organisasi.

- b. Faktor Strategi, membuat organisasi mampu menunjukkan kemampuannya yang unik. Organisasi harus mempunyai keunggulan yang kompetitif pada berbagai hal.
- c. Faktor Teknologi, berperan pada waktu pembentukan kelompok-departemen, pendelegasian kewenangan dan tanggung jawab serta suatu mekanisme terpadu.

Restrukturisasi organisasi (desain organisasi) dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi (Handoko, 2006:114). Pentingnya struktur organisasi dikemukakan oleh Gitosudarmo (2001:23) bahwa keunggulan kompetitif organisasi antara lain ditentukan oleh struktur yang ramping “*lean dan mean*” atau dalam bahasa yang lain disebut “*miskin struktur kaya fungsi*” sejalan dengan perspektif Osborn dan Gaebler dalam bukunya yang berjudul *mewirausahakan birokrasi* mentransformasi semangat wirausaha ke dalam sektor publik yang menyatakan bahwa dengan adanya pergeseran peran pemerintah dari “*rowing*” mendayung ke “*steering*” mengarahkan maka organisasi birokrasi pemerintah juga harus mampu mengadaptasi hal tersebut. Restrukturisasi birokrasi juga haruslah mampu menghasilkan sebuah struktur yang ramping, fleksibel, responsif, dan efisien.

2. Tujuan Restrukturisasi Organisasi

Adapun tujuan restrukturisasi organisasi menurut Goiullart dan Kelly (1995:7) adalah “menyiapkan organisasi untuk dapat mencapai tingkat kompetisi yang digunakan, hal ini berhubungan dengan organisasi yang ramping dan fit”. Organisasi Pemerintah sebagai organisasi publik yang telah mengadakan restrukturisasi dimana struktur organisasinya disesuaikan dengan tujuan organisasi yaitu untuk kesejahteraan seluruh masyarakat, maka akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat itu sendiri. Restrukturisasi tidak bisa dilihat hanya dari perampingan organisasi, SDM, atau kinerjanya saja akan tetapi juga harus diperhatikan bahwa restrukturisasi adalah sebuah sistem yang saling mempengaruhi satu sama dengan lainnya dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Struktur Organisasi

Menurut Reksohadiprojo dan Handoko (2007:90) menjelaskan bahwa struktur organisasi merupakan perwujudan yang menunjukkan hubungan diantara fungsi-fungsi dalam suatu organisasi serta wewenang dan tanggungjawab setiap anggota organisasi yang menjalankan tugasnya. Pendapat lain dikemukakan oleh Schermerchon (dalam Leily, 2008:11) struktur organisasi adalah sistem penugasan, hubungan pelaporan, dan komunikasi yang menghubungkan pekerjaan individu-individu dan kelompok-kelompok menjadi satu. Setiap struktur organisasi mencerminkan pengalokasian pekerjaan ke dalam divisi-divisi tenaga kerja juga menunjukkan koordinasi hasil kinerja sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik.

Berdasarkan konsep di atas maka dapat penulis simpulkan bahwa dalam mewujudkan struktur organisasi yang baik perlu adanya koordinasi sistem penugasan, hubungan pelaporan, dan komunikasi yang menghubungkan pekerjaan individu-individu dan kelompok-kelompok serta fungsi-fungsi, wewenang dan tanggung jawab setiap organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

1. Komponen Organisasi

Selanjutnya juga dijelaskan bahwa struktur organisasi diwujudkan dalam bentuk bagan organisasi. Bagan organisasi menggambarkan pengaturan posisi kerja suatu organisasi, termasuk juga bagaimana berbagai posisi tersebut berhubungan satu sama lain melalui garis otoritas dan komunikasi, serta mencerminkan bagaimana organisasi (Laily, 2008:13), misalnya seperti antara lain:

- a. *The division of work* (posisi dan jabatan menggambarkan tanggungjawab kerja)
- b. *Supervisi relationship* (garis-garis yang mencerminkan siapa melapor kepada siapa)
- c. *Communications channels*, (garis-garis yang mencerminkan saluran komunikasi). *Major subunits* (posisi-posisi tertentu yang harus melapor kepada manajer tertentu)
- d. *Level of managements* (berapa tingkat atau lapis manajemen secara vertikal).

Kegiatan mendesain menurut Robbins (2006:87) struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Sebagai suatu

bentuk formalisasi (penegasan secara formal) untuk mencapai koordinasi di antara pola-pola interaksi yang terdapat atau terjadi diantara para personel organisasi, terdapat tiga komponen struktur organisasi yang meliputi :

a. Kompleksitas

Semakin banyak ragam atau diferensiasi dalam tugas, kedudukan dan kegiatan, akan semakin kompleks organisasinya. Diferensiasi itu berwujud jenis spesialisasi, tata pembagian kerja, jumlah peringkat (level/eselon) pada hierarki dan bahkan *branches* di berbagai tempat.

b. Formalisasi

Ialah banyaknya aturan-aturan (*rules*) atau regulasi dan prosedur untuk mengatur dan mengarahkan perilaku pegawai. Makin banyak peraturan, makin tinggi tingkat formalitasnya.

c. Sentralisasi

Menyangkut lokasi pada satu pusat pengambilan keputusan. Dibalik itu terdapat pula organisasi yang didesentralisasi, bahkan memberi otonomi kepada unit-unit yang berada jauh dari pusat. Tingkat sentralisasi menentukan tipe struktur organisasi. Makin banyak pelimpahan wewenang akan menghasilkan struktur organisasi yang melebar. Sentralisasi dan desentralisasi merupakan dua bentuk ekstrim sistem pengambilan keputusan organisasional.

2. Proses Penyusunan Struktur Organisasi

Ada tahapan proses penyusunan struktur organisasi menurut Prajudi Atmosudirdjo (1999), yaitu :

a. Melakukan *Review* Rencana dan Tujuan

Plans menentukan maksud organisasi dan *goals* menentukan kegiatan yang harus atau akan dijalankan.

b. Menentukan *Work Activities* untuk Mencapai *Objectives*

Dimulai membuat rincian daftar kegiatan kerja, lalu merinci tugas apa yang harus dijalankan.

c. Klasifikasi dan Penggolongan

Menilai kegiatan yang diidentifikasi lalu menentukan sifatnya, kemudian aktivitas itu dikelompokkan menjadi unit dengan desain pola, penamaan untuk menjadi struktur organisasi.

d. Pemberian *Assignment* dan Pendelegasian Wewenang

Penugasan kepada individu dan pelimpahan wewenang supaya dapat menyelesaikan tugas.

e. Mendesain Hierarki Pimpinan dan Pengambil Keputusan

Mencakup penentuan tatanan hubungan operasional vertikal, horisontal dan menyilang yang bersifat integratif serta lahirnya bagan organisasi. Sehingga struktur organisasi dapat kita pahami sebagai suatu wujud formal untuk menemukan koordinasi dalam hubungan timbal balik yang terdapat pada setiap anggota organisasi, yang bisa kita cermati dari kondisi normatif dan perilakunya.

Penataan struktur organisasi dan tata kerja seharusnya tidak boleh lepas dari pendekatan miskin struktur kaya fungsi yang berarti bahwa suatu organisasi yang kecil namun memiliki fungsi yang besar. Organisasi yang besar dapat menciptakan ketidakefisienan dalam berbagai hal. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa restrukturisasi organisasi yang dilakukan merupakan salah satu bentuk

harapan dan keinginan pengefektifan fungsi pemerintah dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi pemerintahan itu sendiri. Melalui restrukturisasi diharapkan fungsi pemerintahan akan semakin efektif dan efisien.

B. Konsep Organisasi

1. Pengertian Organisasi

Menurut Robbin (2006:4) organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Organisasi itu ada untuk mencapai sesuatu. “Sesuatu” ini adalah tujuan, dan tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri atau jika mungkin hal tersebut dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok tidak perlu semua anggota mendukung tujuan organisasi secara penuh namun definisi kita menyatakan adanya kesepakatan umum mengenai misi organisasi.

Sedangkan Leavitt (terjemahan Muslichah Zarkasi, 2008:318), memandang organisasi sebagai suatu sistem yang lengkap terdiri dari interaksi dari empat variabel utama, yaitu:

1. *Task* atau tugas yang meliputi unsur keluaran (*out put*) produksi atau tujuan dari organisasi
2. Struktur, yaitu yang kaitannya dengan badan organisasi kebijaksanaan ketentuan perundang-undangan dan lain-lain yang sejenis
3. *People* atau orang-orang yang berada pada organisasi tersebut

4. Teknologi atau peralatan teknis yang digunakan oleh suatu organisasi untuk menghasilkan produknya baik berupa barang ataupun jasa.

Dimock (dalam Handayani, 1991) memberikan definisi organisasi sebagai perpaduan secara sistematis dari bagian-bagian yang saling bergantung atau berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan. Jadi, organisasi dapat didefinisikan yaitu adanya sekelompok orang yang mempunyai tujuan bersama yang hanya dapat diselenggarakan dengan kerjasama atau usaha bersama antara anggota-anggota kelompok agar kerjasama berjalan dengan baik dan teratur maka diadakan pembagian kerja di bawah suatu pimpinan.

2. Jenis- Jenis Organisasi

Jenis organisasi antara lain adalah organisasi publik dan organisasi non publik. Terkait dengan permasalahan yang akan diteliti, kita perlu lebih menajamkan pemahaman kita mengenai organisasi publik. Dalam birokrasi atau pemerintah, kegiatan organisasi dilakukan berdasarkan sistem aturan abstrak yang konsisten dan terdiri atas penerapan aturan-aturan. Sistem standar ini dirancang untuk menjamin keseragaman tidak hanya dalam pelaksanaan setiap tugas, tetapi juga dalam koordinasi bermacam tugas. Aturan dan pengaturan yang eksplisit membatasi kewajiban masing-masing anggota organisasi dan hubungan di antara mereka.

Selanjutnya, Miftah Thoha (2002) membedakan organisasi publik dengan organisasi lainnya melalui aspek-aspek berikut ini :

- a. Pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik dianggap lebih penting dari pada organisasi privat (swasta). Hal ini menyangkut kepentingan semua lapisan masyarakat yang jika diserahkan ke pihak lain, maka dikhawatirkan tidak berjalan dengan baik.
- b. Pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik lebih bersifat monopoli atau semi monopoli, artinya relatif sulit untuk dibagi-bagi dengan organisasi lainnya.
- c. Dalam pemberian pelayanan umum, organisasi publik dan administratornya, berdasarkan undang-undang atau peraturan lainnya, memberikan warna legalitas. Dengan demikian, pelayanan akan “lambat” menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan.
- d. Organisasi publik dalam melayani masyarakat tidak ditentukan atas dasar harga pasar seperti layaknya perusahaan.
- e. Usaha-usaha organisasi publik akan dirasakan langsung oleh masyarakat, sehingga pelaksanaannya harus adil, proporsional, tidak memihak, bersih dan mengutamakan kepentingan masyarakat.

Fungsi-fungsi dasar organisasi pemerintah mencakup: *pertama*, merumuskan kebijakan publik yang meliputi pemerataan, pertumbuhan ekonomi dan keamanan melalui proses analisis situasi, alternatif perubahan di masa mendatang, penyusunan strategi dan program serta evaluasi penilaian strategi dan program. *Kedua*, pengendalian perilaku organisasi dan organisasi publik, yang mencakup struktur, kepegawaian, keuangan, perbekalan, tatausaha kantor dan hubungan masyarakat. *Ketiga*, penggunaan teknologi manajemen publik, diantaranya kepemimpinan, komunikasi, koordinasi dan pengawasan.

3. Karakter-Karakter Organisasi

Popovich (dalam LAN, 1998:12) mengemukakan bahwa ada 8 karakteristik organisasi berbasis kinerja, yakni :

- a. Mempunyai misi yang jelas.
- b. Menetapkan hasil yang akan dicapai dan fokus pada pencapaian keberhasilan tersebut.
- c. Memberdayakan para pegawainya.
- d. Memotivasi individu dalam organisasi untuk meraih sukses.
- e. Bersifat fleksibel dan bisa beradaptasi dengan kondisi yang baru.
- f. Selalu berkompetisi meningkatkan kinerja.
- g. Selalu menyempurnakan prosedur kerja untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.
- h. Selalu berkomunikasi dengan *stakeholders*.

Dengan demikian, organisasi yang dimaksudkan disini adalah organisasi dalam arti struktur yaitu yang terdiri dari satuan-satuan organisasi beserta segenap pejabat, kekuasaan, tugasnya, dan hubungan satu sama lain dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Meningkatkan kemampuan, kemandirian dan kreativitas daerah disamping perlunya dukungan kualitas aparatur yang memadai, maka dari dimensi organisasi juga harus memadai ini sejalan dengan apa yang dikatakan Soewarno Handyaningrat (2004:54) bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi aparatur pemerintah daerah disamping aspek kepegawaian juga ada aspek kelembagaan. Kelembagaan di sini adalah kelembagaan pemerintah daerah otonom yang melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan,

yang merupakan susunan yang terdiri dari satuan-satuan organisasi beserta segenap pejabat, kekuasaan, tugas dan hubungan-hubungan satu sama lain dalam rangka pencapaian tujuan tertentu, (Robbin, 2006:128).

Berdasarkan konsep di atas maka dapat penulis simpulkan bahwa dalam mewujudkan suatu organisasi khususnya organisasi birokrasi yang baik dan sehat maka dalam setiap organisasi perlu ditetapkan azas-azas atau prinsip-prinsip tertentu karena azas-azas ini merupakan sarana perantara guna menciptakan iklim yang baik bagi terwujudnya tujuan organisasi secara keseluruhan sehingga untuk mewujudkan suatu organisasi yang baik serta efektif dan struktur organisasi yang ada dapat sehat dan efisien maka dalam organisasi tersebut perlu diterapkan beberapa asas atau prinsip organisasi (Pemerintahan Daerah Kota Bandar Lampung) untuk menciptakan organisasi yang sehat serta efisien maka organisasi tersebut harus melaksanakan restrukturisasi organisasi dengan adanya restrukturisasi maka organisasi akan mudah di kendalikan dan terkontrol dengan baik sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

C. Konsep Efektivitas

1. Pengertian Efektivitas

Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang efektivitas, berikut ini akan dikemukakan beberapa konsep dari efektivitas. Dalam hal efektivitas F. Drucker dalam Sugiyono (2010:23) menyatakan efektivitas merupakan landasan untuk mencapai sukses. Selanjutnya Fremont E. Kas dalam Sugiyono (2010:23) mengemukakan bahwa efektivitas berkenaan dengan derajat pencapaian tujuan baik secara eksplisit maupun implisit, yaitu seberapa jauh rencana dapat

dilaksanakan dan seberapa jauh tujuan tercapai. Sedangkan menurut William N. Dunn (2003:498) efektivitas (effectiveness) adalah suatu kriteria untuk menseleksi berbagai alternatif untuk dijadikan rekomendasi didasarkan pertimbangan apakah alternatif yang direkomendasikan tersebut memberikan hasil (akibat) yang maksimal, lepas dari pertimbangan efisiensi.

Menurut Harbani Pasolong (2012:51) efektivitas pada dasarnya berasal dari kata “efek” dan digunakan dalam istilah ini sebagai hubungan sebab akibat. Efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab dari variabel lain. Efektivitas berarti bahwa tujuan yang telah direncanakan sebelumnya dapat tercapai atau dengan kata sasaran tercapai karena adanya proses kegiatan. James L. Gibson dkk (1996:38) dalam Harbani Pasolong (2012:51) mengatakan bahwa efektivitas adalah pencapaian sasaran dari upaya bersama. Derajat pencapaian sasaran menunjukkan derajat efektivitas. Tjokroamidjojo (1987:3) dalam Harbani Pasolong (2012:51) mengatakan bahwa efektivitas, agar pelaksanaan administrasi lebih mencapai hasil seperti direncanakan, mencapai sasaran tujuan yang ingin dicapai dan lebih berdaya hasil. Sedangkan Keban (2004:1400 dalam Harbani Pasolong (2012:51) mengatakan bahwa suatu organisasi dapat dikatakan efektif bila tujuan organisasi atau nilai-nilai sebagaimana ditetapkan dalam visi tercapai. Nilai-nilai yang telah disepakati bersama antara para stakeholder dari organisasi yang bersangkutan.

Menurut Komaruddin (1994:294) “efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu”. Selanjutnya The Liang Gie (2000 : 24) juga mengemukakan bahwa “efektivitas adalah keadaan atau kemampuan kerja

yang dilaksanakan oleh manusia untuk memberikan guna yang diharapkan”. Sedangkan Gibson (1984 : 28) mengemukakan bahwa “efektivitas dalam konteks perilaku organisasi merupakan hubungan antar produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan”. Selanjutnya Steers (1985:87) mengemukakan bahwa “Efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasaran tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya”. Sedangkan menurut Stephen P. Robbins (1994:85) keefektifan organisasi dapat didefinisikan sebagai tingkatan pencapaian organisasi atas tujuan jangka pendek (tujuan) dan jangka panjang (cara). Pemilihan itu mencerminkan konstituen strategis, minat pengevaluasi, dan tingkat kehidupan organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diketahui bahwa efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran atau dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan tingkat ketercapaian tujuan dari aktivasi-aktivasi yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Efektivitas Organisasi

Efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting dalam teori organisasi, karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran. Untuk menganalisis efektif tidaknya suatu organisasi tentunya diperlukan pengukuran dan penilaian, sedangkan pendekatan dalam

pengukuran dan penilaian efektivitas organisasi beraneka ragam sebagaimana yang dikemukakan oleh sejumlah ahli sebagai berikut; Gibson et al (1995 : 380) menegaskan pendekatan dalam menilai efektivitas organisasi adalah:

a. Pendekatan Tujuan

Pendekatan tujuan untuk mendefinisikan dan mengevaluasi efektivitas merupakan pendekatan tertua dan paling luas digunakan. Menurut pendekatan ini, keberadaan organisasi dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pendekatan tujuan menekankan peranan sentral dari pencapaian tujuan sebagai kriteria untuk menilai efektivitas serta mempunyai pengaruh yang kuat atas pengembangan teori dan praktek manajemen dan perilaku organisasi, tetapi sulit memahami bagaimana melakukannya. Alternatif terhadap pendekatan tujuan ini adalah pendekatan teori sistem;

b. Pendekatan Teori Sistem

Teori sistem menekankan pada pertahanan elemen dasar masukan- proses- pengeluaran dan mengadaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas yang menopang organisasi. Teori ini menggambarkan hubungan organisasi terhadap sistem yang lebih besar, dimana organisasi menjadi bagiannya. Konsep organisasi sebagian suatu sistem yang berkaitan dengan sistem yang lebih besar memperkenalkan pentingnya umpan balik yang ditujukan sebagai informasi mencerminkan hasil dari suatu tindakan atau serangkaian tindakan oleh seseorang, kelompok atau organisasi.

Teori sistem juga menekankan pentingnya umpan balik informasi. Teori sistem dapat disimpulkan: (1) Kriteria efektivitas harus mencerminkan siklus masukan-proses-keluaran, bukan keluaran yang sederhana, dan (2) Kriteria

efektivitas harus mencerminkan hubungan antar organisasi dan lingkungan yang lebih besar dimana organisasi itu berada. Jadi : (1) Efektivitas organisasi adalah konsep dengan cakupan luas termasuk sejumlah konsep komponen. (2) Tugas manajerial adalah menjaga keseimbangan optimal antara komponen dan bagiannya;

c. Pendekatan *Multiple Constituency*

Pendekatan ini adalah perspektif yang menekankan pentingnya hubungan relatif di antara kepentingan kelompok dan individual dalam hubungan relatif diantara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Dengan pendekatan ini memungkinkan pentingnya hubungan relatif diantara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Dengan pendekatan ini memungkinkan mengkombinasikan tujuan dan pendekatan sistem guna memperoleh pendekatan yang lebih tepat bagi efektivitas organisasi.

Sementara itu Robbins (1994:54) mengungkapkan juga mengenai pendekatan dalam efektivitas organisasi adalah :

a. Pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*)

Pendekatan ini memandang bahwa keefektifan organisasi dapat dilihat dari pencapaian tujuannya (*ends*) daripada caranya (*means*). Kriteria pendekatan yang populer digunakan adalah memaksimalkan laba, memenangkan persaingan dan lain sebagainya. Metode manajemen yang terkait dengan pendekatan ini dikenal dengan *Manajemen By Objectives* (MBO) yaitu falsafah manajemen yang menilai keefektifan organisasi dan anggotanya

dengan cara menilai seberapa jauh mereka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

b. Pendekatan sistem

Pendekatan ini menekankan bahwa untuk meningkatkan kelangsungan hidup organisasi, maka perlu diperhatikan adalah sumber daya manusianya, mempertahankan diri secara internal dan memperbaiki struktur organisasi dan pemanfaatan teknologi agar dapat berintegrasi dengan lingkungan yang darinya organisasi tersebut memerlukan dukungan terus menerus bagi kelangsungan hidupnya.

c. Pendekatan konstituensi strategis

Pendekatan ini menekankan pada pemenuhan tuntutan konstituensi itu di dalam lingkungan yang darinya orang tersebut memerlukan dukungan yang terus menerus bagi kelangsungan hidupnya.

d. Pendekatan nilai-nilai bersaing

Pendekatan ini mencoba mempersatukan ke tiga pendekatan diatas, masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing nilai selanjutnya lebih disukai berdasarkan daur hidup di mana organisasi itu berada.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pendekatan tujuan didasarkan pada pandangan bahwa organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Dalam teori sistem, organisasi dipandang sebagai suatu unsur dari sejumlah unsur yang saling berhubungan antara satu dengan yang lain. Sedangkan pendekatan *Multiple Constituency* merupakan pendekatan yang menggabungkan pendekatan tujuan dengan pendekatan sistem sehingga diperoleh

satu pendekatan yang lebih komperhensif bagi tercapainya efektifitas organisasi. Sementara itu, untuk pendekatan nilai-nilai bersaing merupakan pendekatan yang menyatukan ketiga pendekatan yang telah dikemukakan di atas yang disesuaikan dengan nilai suatu kelompok. Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaraannya.

Dengan demikian untuk mengetahui efektivitas restkturisasi organisasi Sekertariat Daerah Kota Bandar Lampung, peneliti menggunakan teori pendekatan tujuan dalam Gibson et al (1995 : 380), dimana organisasi adalah kesatuan susunan yang terdiri dari sekelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama, yang dapat dicapai secara efektif dan efisien melalui tindakan yang dilakukan secara bersama, dimana dalam melakukan tindakan itu ada pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab bagi tiap-tiap personal yang terlibat di dalamnya untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui pendekatan tujuan, keberhasilan yang tercapai oleh suatu organisasi tergantung dari kemampuannya untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang ada dalam usaha mengejar tujuan operasi dan kegiatan. Organisasi harus mengatasi hambatan-hambatan yang dapat menghalangi tercapainya tujuan dan mencari alternatif terbaik guna mencapai tujuan organisasi secara optimal.

3. Kriteria Ukuran Efektivitas

Menurut Steers sebagaimana yang dikutip oleh Tangkilisan (2005:64) bahwa terdapat 5 (lima) kriteria yang dapat digunakan dalam pengukuran efektivitas organisasi yaitu:

- a. Produktivitas;
- b. Kemampuan adaptasi atau fleksibilitas;
- c. Kepuasan kerja;
- d. Kemampuan ber laba; dan
- e. Pencarian sumber daya.

Selanjutnya kriteria atau ukuran efektivitas organisasi mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak, sebagaimana dikemukakan oleh S.P. Siagian (1978:77), yaitu

- a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.
- b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah “pada jalan” yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi.
- c. Proses analisis dan perumusan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan.
- d. Perencanaan yang matang pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan.
- e. Penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.
- f. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif.

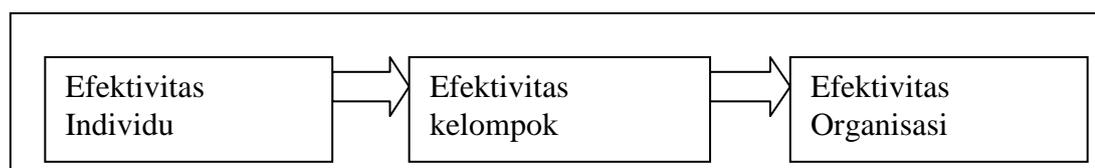
- g. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarannya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan dengan tujuan.
- h. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

4. Faktor-Faktor yang mempengaruhi dalam Efektivitas

Efektivitas organisasi publik maupun bisnis dapat dikaji secara komprehensif dari tiga perspektif, yaitu individu, kelompok, dan organisasi. Hal ini dimaksudkan bahwa di dalam mengukur efektivitas suatu organisasi maka yang pertama harus diukur adalah efektivitas individu yang menekankan pada kinerja pelaksanaan tugas dari karyawan tertentu pada unit tertentu. Selanjutnya, efektivitas kelompok menggambarkan kontribusi secara sinergis seluruh anggota kelompok pada unit kerja tertentu. Akhirnya, efektivitas organisasi mencerminkan pencapaian tujuan organisasi yang merupakan kontribusi dari setiap unit atau bagian dalam suatu organisasi secara keseluruhan.

Hubungan ketiga perspektif tersebut menurut Gibson, et al,(1995: 32) dapat digambarkan sebagai berikut:

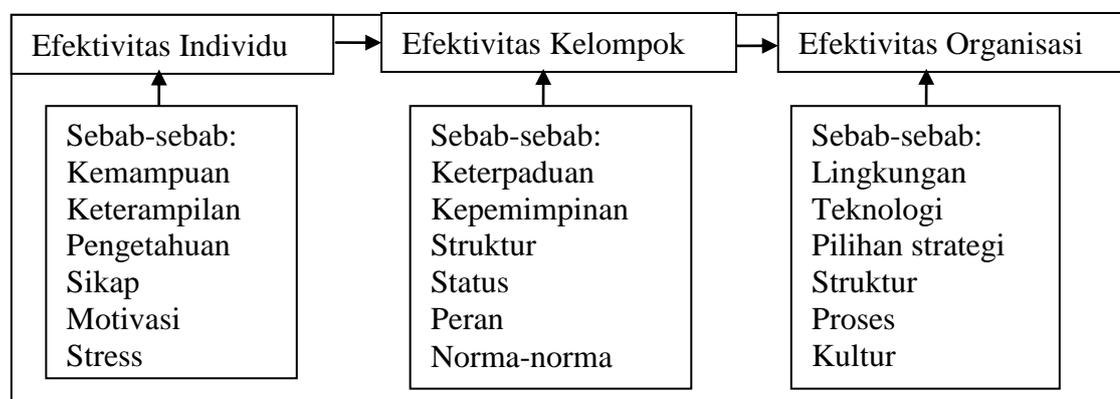
Gambar Bagan 1. Hubungan efektivitas



Sumber : Gibson, et al, (1995:32)

Oleh karena itu dalam setiap upaya manajemen atau pemimpin organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi harus memperhatikan hubungan individu dalam kelompok dan kelompok terhadap organisasi. Berdasarkan pandangan tersebut maka dapat dikemukakan bahwa efektivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran atau pelaksanaan program dan kegiatan tertentu sudah pasti dipengaruhi oleh sejumlah unsur atau faktor, baik terhadap efektivitas individu, kelompok, maupun organisasi. Hasil Penelitian John R. Kemberly dan David B. Rottaman (1987) sebagaimana yang dikutip oleh Gibson et, al (1995) menunjukkan bahwa terdapat sejumlah faktor yang menjadi penyebab efektivitas individu, kelompok, dan organisasi yaitu:

Gambar Bagan 2. Sebab Efektivitas



Sumber : Gibson, et al (1995:51).

Menurut Richard M. Steers (1985:8) terdapat 4 (empat) faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas suatu organisasi, yaitu:

1. Karakteristik organisasi adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan

sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

2. Karakteristik Lingkungan, mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.
3. Karakteristik Pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.
4. Karakteristik Manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses

komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

Efektivitas dalam kegiatan organisasi dapat dirumuskan sebagai tingkat perwujudan sasaran yang menunjukkan sejauh mana sasaran telah dicapai. Sumaryadi (2005:105) berpendapat dalam bukunya "Efektivitas Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah" bahwa Organisasi dapat dikatakan efektif bila organisasi tersebut dapat sepenuhnya mencapai sasaran yang telah ditetapkan, namun realitanya efektivitas restrukturisasi organisasi belum sepenuhnya mencapai sasarannya, karena efektivitas umumnya dipandang sebagai tingkat pencapaian tujuan operatif dan operasional. Dengan demikian pada dasarnya efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan atau sasaran organisasional sesuai yang ditetapkan.

Hal tersebut menggambarkan bahwa efektivitas hanya berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Jadi efektivitas ini lebih berorientasi kepada keluaran, sedangkan masalah penggunaan masukan dibandingkan dengan keluaran yang dihasilkan lebih menekankan pada efisiensi. Oleh karena itu, diperlukan kriteria dan indikator untuk menilai efektif tidaknya pencapaian tujuan dan kerja suatu organisasi termasuk efektivitas Restrukturisasi Organisasi Sekretariat Daerah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 di Kota Bandar Lampung.

Sementara itu menurut pendapat John P.Campbell yang dikutip oleh Robbins (1995) dan Gibson, et al (1995) kriteria tentang keefektifan organisasi, antara lain:

produktivitas, efisiensi, laba, kualitas, kemangkiran, kepuasan kerja, motivasi, semangat juang, fleksibilitas, keterampilan interpersonal managerial, pergantian pegawai, dan kesiapan. Berbagai kriteria efektivitas organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh John P. Campell dirumuskan kembali oleh Gibsson et al (1995:51) dimana kriteria tersebut dihubungkan dengan waktu (dimensi waktu), yaitu:

Gambar Tabel 1. Model Dimensi waktu dari Efektivitas

Jangka pendek	⇒	Jangka menengah	⇒	Jangka Panjang
Produksi Mutu Efisiensi Fleksibilitas Kepuasan Kesiapan Pergantian pegawai		Persaingan Pengembangan		Kelangsungan hidup

Sumber : Gibson, et al (1995:51).

Efektivitas organisasi jangka pendek sebagai penentu efektivitas organisasi jangka menengah dan efektivitas jangka menengah menjadi penentu efektivitas organisasi dalam jangka panjang yaitu kelangsungan hidup organisasi atau institusi. Dalam kaitannya dengan efektivitas restrukturisasi organisasi berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 di lingkungan Sekda Kota Bandar Lampung maka kriteria efektivitas yang digunakan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perubahan organisasi sebagaimana diatur dalam berbagai peraturan dan perundang-undangan tentang Organisasi Perangkat Daerah dan birokrasi pada umumnya.

Fleksibilitas digunakan sebagai salah satu kriteria efektivitas implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 dalam penelitian ini merupakan

salah satu kriteria jangka pendek yaitu menyangkut kemampuan organisasi pemerintah untuk mengalihkan sumber daya dari aktivitas organisasi yang satu ke aktivitas organisasi yang lainnya guna menghasilkan produk dan pelayanan yang baru dan berbeda, serta menanggapi permintaan pelanggan atau tuntutan reformasi.

Santora (1991:72-77) dan Denison dan Mishra (1989:169), mengemukakan bahwa terdapat tiga aspek fleksibilitas mempengaruhi efektivitas organisasi. Pertama, adalah kemampuan dalam menjawab perubahan lingkungan eksternal (persaingan, peraturan pemerintah). Kedua, individu dan kelompok organisasi harus menjawab perubahan individu dan kelompok lain di dalam organisasi yang sama. Ketiga, organisasi harus dapat mengadaptasikan praktik perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dan kebijakan untuk menjawab perubahan yang ada. Demi kepentingan jangka panjang maka pengembangan organisasi dan staf merupakan ukuran efektivitas jangka menengah guna menjamin efektivitas organisasi melalui investasi sumber daya (melalui pendidikan dan pelatihan, sarana dan prasarana) guna memenuhi permintaan organisasi dan lingkungan mendatang.

Pergantian atau penempatan pegawai dan kesiapan untuk menerima perubahan organisasi sesuai ketentuan supra struktur organisasi dan kemungkinan pengembangannya di masa datang juga digunakan sebagai kriteria efektivitas implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Sekda Kota Bandar Lampung. Dalam implementasi OPD sesuai peraturan pemerintah di atas, secara manajerial sangat diperlukan adanya pengendalian untuk memastikan sejauhmana tujuan tercapai.

Untuk terlaksananya pengendalian (monitoring dan evaluasi) secara efektif dan efisien maka perlu ditetapkan standar kinerja, baik individu, kelompok maupun organisasi secara transparan.

D. Konsep Pemerintahan Daerah

Pengertian pemerintah daerah menurut ketentuan umum pasal 1 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah adalah kepala daerah beserta perangkat daerah. Sedangkan pengertian daerah otonom yang selanjutnya disebut daerah adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas daerah tertentu berwenang mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam ikatan negara kesatuan Republik Indonesia. Dibandingkan dengan perspektif lama (menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah), maka dalam undang-undang yang mengatur tentang otonomi daerah yang baru daerah memiliki “kewenangan” untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat.

Materi ini mengandung makna bahwa telah terjadi perubahan fundamental dalam hal mengenai pengaturan otonomi daerah. Kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat local memiliki dimensi desentralisasi politik (*devolusi*). Sedangkan dalam perspektif lama otonomi daerah dipandang sebagai penyelenggaraan rumah tangga daerah dari akibat adanya “penyerahan urusan” oleh pemerintah pusat kepada daerah. Desentralisasi yang dijalankan oleh pemerintah daerah lebih bersifat desentralisasi administratif (*dekonsentrasi*). Pengertian desentralisasi dan otonomi daerah sebenarnya mempunyai tempatnya

masing-masing istilah otonomi lebih cenderung pada *political aspect* sedangkan desentralisasi lebih cenderung pada administratif aspek (Yudoyono, 2001:21). Sedangkan dalam perspektif yang lain dan lebih lengkap pengertian desentralisasi dapat dibedakan kedalam empat kategori yakni:

- a. Dekonsentrasi, yaitu penyerahan tugas-tugas dan fungsi-fungsi dalam administrasi pemerintah pusat kepada unit-unit di daerah
- b. Delegasi, yaitu penyerahan tugas-tugas dan fungsi-fungsi kepada sub nasional atau organisasi fungsional di luar birokrasi pemerintah pusat
- c. Devolusi, yaitu penyerahan tugas-tugas dan fungsi-fungsi kepada tingkat-tingkat sub nasional dari pemerintah yang mempunyai tingkat otonomi tertentu dalam melaksanakan tugas-tugas dan fungsi-fungsi tersebut, dalam perkataan lain mereka mempunyai wewenang untuk membuat keputusan di bidang ini; devolusi memiliki konotasi bahwa kekuasaan adalah berasal dari alam pemilihan yang bertentangan dengan alam birokrasi (Warren, 2000)
- d. Penyerahan kepada organisasi non pemerintah, yaitu privatisasi (penswastaan) fungsi-fungsi publik (Rondinelli dalam Yudoyono, 2001:21).

Masih menurut undang-undang yang sama maka wilayah negara kesatuan Republik Indonesia dalam rangka pelaksanaan azas desentralisasi dibentuk dan disusun atau dibagi kedalam daerah provinsi, daerah kabupaten dan daerah kota yang bersifat otonom yaitu yang berwenang mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat. Khusus untuk daerah provinsi selain melaksanakan azas desentralisasi dan azas tugas pembantuan juga melaksanakan azas dekonsentrasi. Sedangkan untuk

daerah kabupaten dan daerah kota sebagai daerah otonom hanya melaksanakan dua azas, yaitu azas desentralisasi dan azas tugas pembantuan.

Azas dekonsentrasi dilaksanakan oleh kepala daerah (Gubernur) selaku wakil pemerintah pusat di daerah. Azas ini dilaksanakan sebagai akibat adanya pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat kepada gubernur. Sedangkan azas tugas pembantuan dilaksanakan oleh semua daerah, baik daerah provinsi, daerah kabupaten maupun daerah kota. Tugas pembantuan adalah penugasan dari pemerintah pusat kepada daerah untuk melaksanakan tugas tertentu yang disertai pembiayaan sarana dan prasarana serta sumber daya manusia dengan kewajiban daerah harus melaporkan pelaksanaannya dan mempertanggungjawabkannya kepada yang menugaskan.

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pasal 34 ayat 2 dan 3 disebutkan bahwa pemerintah daerah sebagai badan eksekutif daerah adalah terdiri dari kepala daerah selaku top eksekutif dan perangkat daerah selaku unsur pembantu kepala daerah. Penelitian ini yang dimaksud dengan pemerintah daerah adalah pemerintah daerah kabupaten atau kota yaitu kepala daerah (Bupati atau Walikota) dan perangkat daerah kabupaten atau kota. Kota dimaksud adalah Bandar Lampung yang merupakan salah satu dari 12 kabupaten dan kota yang ada di Provinsi Lampung.

Berkaitan dengan Pemerintah Daerah dan Pemerintahan Daerah menurut pasal 1 huruf (b) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 yang dimaksud dengan pemerintahan daerah adalah “Penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan

dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan Prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia. Selanjutnya dalam Siswanto (2006:55) juga mengatakan bahwa berdasarkan suatu teoritis atau asumsi-asumsi yang dapat diungkapkan adalah pola hubungan kewenangan yang setara, seimbang, dan sinergis, antar pemegang kekuasaan, yakni lembaga eksekutif dan lembaga legislatif daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, akan dapat menjadi basis ke arah terciptanya sistem *checks and balance* sebagai prasyarat ke arah perwujudan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang lebih demokratis.

Pengertian lain pemerintah daerah menurut Harsono (1992:7) berpendapat bahwa pemerintah daerah muncul karena semakin meningkatnya kebutuhan-kebutuhan rakyat yang tinggal di dalam wilayah yang begitu luas, tidak cukup hanya diadakan oleh pemerintah khusus pusat di daerah saja melainkan masih dibutuhkan pemain lokal yang disertai urusan-urusan tertentu untuk diselenggarakan sebagai urusan rumah tangga sendiri.

Dari beberapa pernyataan di atas dapat dikatakan bahwa Pemerintah Daerah adalah lembaga yang memegang kekuasaan dalam pemerintahan daerah, di mana pemerintah daerah tersebut wajib melaksanakan tugasnya sebagai pelaksana yang diberi wewenang untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri demi tercapainya tujuan yang diharapkan.

E. Kerangka Pikir

Kondisi kelembagaan Pemerintah Daerah masih belum sejalan dengan makna, maksud dan tujuan otonomi daerah. Diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor

41 tahun 2007 tentang Organisasi perangkat Daerah yang diharapkan dapat memberikan batasan untuk dipedomani bagi semua daerah di Indonesia terhadap penyusunan lembaga perangkat daerah yang pada gilirannya dapat menjawab persoalan yang timbul sebagai akibat peraturan perundangan sebelumnya. Pemerintah Kota Bandar Lampung pun menyusun kelembagaan daerahnya berdasarkan PP Nomor 41 Tahun 2007 sebagai sarana untuk mempermudah dalam memberikan pelayanan publik yang efisien dan berkualitas dengan diterbitkannya Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 2 Tahun 2008 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Bandar Lampung.

Penelitian ini menitikberatkan pelaksanaan restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung serta upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung. Restrukturisasi struktur organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung dilakukan melalui proses:

- a. Melakukan *Review*
- b. Menentukan *Work Activities*
- c. Klasifikasi
- d. Pemberian *Assignment*
- e. Mendesain Hierarki Pimpinan

Konsep yang termaktub dalam Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah adalah sinkronisasi antara lembaga perangkat daerah dengan pusat agar memudahkan fungsi koordinasi antara lembaga pusat dengan lembaga perangkat yang ada didaerah sehingga memudahkan dalam hal penganggaran. Impilkasi lain yang diharapkan adalah, bahwa dengan adanya sinkronisasi ini dapat terjadi efisiensi keuangan negara karena adanya pengurangan unit atau bagian tertentu.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, Peneliti menjelaskan dalam kerangka pikir seperti pada gambar dibawah ini:

Gambar Bagan 3. Kerangka Pikir

