

**PENGARUH REFORMASI STRUKTUR BIROKRASI TERHADAP KINERJA
ORGANISASI PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA MANADO. JURUSAN ILMU
ADMINISTRASI. FISPOL UNSRAT MANADO 2017.**

**RAHMAT UMASUGI
BURHANUDDIN KIYAI
NOVIE R. A. PALAR**

Abstract:

This research aims to know the influence of the reform of the Organization's performance against bureaucratic structures in the Secretariat of the regional city of Manado. This research using quantitative methods. The respondents in this study amounted to 99 employees at the Secretariat of the regional city of Manado. Data collection instruments and techniques used are questionnaire and assisted with interviews and observation. Analytical techniques used for hypothesis testing is the analysis of the correlation of product moment and linear regression with aided by data processing computer program SPSS version 20. The results of data analysis in this research indicate: (1) strong linkages among variables reform bureaucratic structure with organizational performance the Secretariat of Manado City area namely the correlation coefficient was obtained (r) of 0.611 and the coefficient of determination (r^2), obtained of 0.373. (2) this can be explained further that the influence of the reform of the Organization's performance against the bureaucratic structure of the Secretariat of the regional city of Manado of 37.3%, while the rest of 62.7% determined by other factors not examined in this study. (3) the results showed that the average performance of organization reform post-war bureaucratic structure acquired for 45.82 or in pengkuran of ideal scale 0.9164 or 91.64%, while the performance of the organization prior to the implementation of the reform of the structure of the bureaucracy, only of 39.96 or in Hiiumaa ideal measurements acquired for 0.7992 or 79.92%, making it a very real differences occur, i.e. around 11.72%.

Keywords: reform of the bureaucratic structure, organizational performance, Setda Manado city.

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi pada tataran pemerintahan daerah antara lain adalah penataan kembali struktur organisasi perangkat daerah yang diwujudkan dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 yang menyebutkan bahwa dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah, kepala daerah dibantu oleh perangkat daerah yang terdiri dari unsur staf yang membantu penyusunan kebijakan dan koordinasi, diwadahi dalam "sekretariat", unsur pengawas yang diwadahi dalam bentuk "Inspektorat", unsur perencanaan yang diwadahi dalam bentuk "badan", unsur pendukung tugas kepala daerah dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik, diwadahi dalam "lembaga teknis daerah", dan unsur pelaksana urusan daerah yang diwadahi dalam bentuk "dinas".

Berangkat dari penjelasan permasalahan di atas, setidaknya berlaku pula

di Sekretariat Daerah Kota Manado Provinsi Sulawesi Utara sebagai lokasi penelitian. dimana pemerintah Kota Manado pernah melakukan reformasi di bagian struktur dengan hasil reformasi yaitu penyederhanaan struktur dengan menggabungkan Bagian Aset pada fungsi Pengelolaan Keuangan Daerah menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Barang Milik Daerah dengan berpegang pada PP. No. 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah pasal 22 ayat 4, Peraturan Daerah Kota Manado Nomor 8 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Manado, dan Peraturan Daerah Kota Manado Nomor 9 tahun 2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Satuan Polisi Pamong Praja dan Lembaga Teknis Daerah Kota Manado pasal 3. Kemudian mengingat juga terdapat kedekatan urusan antara pengelolaan keuangan dan barang milik daerah.

Sebelum adanya reformasi struktur birokrasi pada Setda Kota Manado, struktur birokrasi dirasa mengalami pembengkakan struktur, pemborosan anggaran, dan tumpang tindih tugas, sehingga mempengaruhi kinerja organisasi. Maka dari itu dilebur dua bagian pada administrasi umum yaitu bagian Pengelola Keuangan dan Aset Milik Daerah sehingga menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Milik Daerah, sesuai naskah akademisi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Milik Daerah sehingga kinerja organisasi menjadi hemat struktur dan kaya fungsi, adanya kejelasan struktur organisasi, adanya pembagian dan perumusan tugas yang jelas sehingga tidak terjadi tugas dan fungsi yang tumpang tindih. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam rangka menyusun skripsi strata satu (S-1) dengan mengangkat Judul : Pengaruh Reformasi Struktur Birokrasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kota Manado (Suatu Studi Di Kantor Wali Kota Manado Provinsi Sulawesi Utara).

Mengacu Pada permasalahan sebagaimana yang telah dibahas sebelumnya maka permasalahan yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Seberapa besar pengaruh reformasi struktur birokrasi terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Manado Provinsi Sulawesi Utara ?
2. Apakah ada perbedaan kinerja organisasi antara sebelum dan sesudah reformasi struktur birokrasi Sekretariat Daerah Kota Manado Provinsi Sulawesi Utara?

LANDASAN TEORI

Konsep Reformasi Struktur Birokrasi

Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi telah mendapatkan landasan yang kuat melalui penerbitan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Selanjutnya, dalam implementasinya telah ditetapkan landasan operasional dalam bentuk Peraturan Menteri Pemberdayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014. Kemajuan yang cukup berarti dalam tahun 2010, sebanyak 9

kementerian/lembaga telah melaksanakan reformasi birokrasi instansi (RBI). Dengan demikian, saat ini sudah terdapat 13 kementerian/lembaga yang melaksanakan RBI. Dalam rangka meningkatkan koordinasi, menajamkan dan mengawal pelaksanaan reformasi birokrasi, telah ditempuh langkah-langkah kebijakan, antara lain :

1. Penerbitan Keppres 14 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional, yang disempurnakan menjadi Keppres Nomor 23 Tahun 2010;
2. Keputusan Menpan dan RB Nomor 355 Tahun 2010 tentang Pembentukan Tim Independen, dan Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 356 Tahun 2010 tentang Pembentukan Tim Penjamin Kualitas (*Quality Assurance*).
3. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang RPJPN 2005-2025 mengamanatkan bahwa pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk mendukung keberhasilan pembangunan bidang-bidang lain.

1. Pengertian Reformasi

Saat ini pemerintah tengah fokus melakukan reformasi yang bertujuan untuk memperbaiki birokrasi yang selama ini dinilai buruk oleh masyarakat. Reformasi dapat diterjemahkan dengan pemaknaan upaya yang dilakukan untuk menjadikan pemerintahan lebih baik lagi dari sebelumnya. Berbagai konsep reformasi yang dikemukakan sangat beragam bentuknya, yakni:

Kata “reformasi” pertama kali muncul pada abad ke-16 di mana di eropa barat sedang terjadi *religious revolution* yang dilancarkan oleh kalangan yang menamakan dirinya kelompok “protestant” terhadap gereja katolik dan kemudian menjalar ke berbagai penjuru dunia. Kata reformasi kemudian digunakan sebagai sebutan bagi upaya kolektif dan korektif terhadap penyimpangan, ketimpangan, ketidakadilan dan tindakan penguasa yang bertentangan dengan akal sehat yang dilancarkan oleh kelompok atau pihak yang merasa tertindas. Menurut *Encyclopedia Britannica*, “reformasi” adalah gerakan pembaharuan yang dilancarkan oleh

kekuatan tertentu di dalam masyarakat sebagai reaksi atau koreksi total dan fundamental terhadap kekuasaan yang sedang berjalan berdasarkan pertimbangan moral, politik, ekonomi dan doktrinal. Rewansyah (2010:117)

Kaelan (2010:239), Makna “*reformasi*” secara etimologis berasal dari kata *reformation* dengan akar kata *reform* yang secara semantik bermakna “*make or become better by removing or putting right what is bad or wrong*”. (*Oxford Advanced Lerner’s Dictionary of Current English*, 1980), dalam Wibisono (1998:1). Rumusan ini menggambarkan bahwa pada dasarnya reformasi adalah mengubah atau membuat sesuatu menjadi lebih baik dari yang sudah ada. Mustafa (2014:145)

2. Pengertian Struktur Birokrasi

Menurut Robbins (1996) struktur organisasi memiliki tiga komponen atau dimensi, yaitu :

- 1) *Kompleksitas*, ialah tingkat diferensiasi atau pembagian kerja yang ada dalam organisasi baik secara hirarki maupun unit-unit organisasi yang tersebar secara geografis. Bahwa kompleksitas adalah sejumlah perbedaan pekerjaan atau sejumlah aktivitas fungsi yang dilaksanakan oleh organisasi. Semakin kompleks organisasi semakin sulit dalam mengelola pekerjaan manajerial karena terdapat ketidaksamaan baik dalam unit/kelompok tugas maupun pekerjaan individu.
- 2) *Formalisasi*, ialah penggunaan peraturan dan prosedur yang tertulis untuk menstandarisasi beberapa operasi organisasi. Selain itu, formalisasi mengacu pada perluasan ekspektasi kerja, aturan-aturan, dan kebijakan-kebijakan perilaku yang diharapkan dan dinyatakan dalam bentuk tertulis.
- 3) *Sentralisasi*, ialah letak dari pusat pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Sentralisasi terkait dengan partisipasi dan otonomi, yang dalam praktek sulit untuk dikenali karena keputusan dapat dibuat oleh setiap individu dalam organisasi.

Konsep Kinerja Organisasi

1. Pengertian Kinerja

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Dwiyanto (2006) dalam Pasolong (2013:178), menjelaskan beberapa indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik yaitu :

1. Produktivitas, yaitu tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan.
2. Kualitas Layanan, yaitu cenderung menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik.
3. Responsivitas, yaitu kemampuan birokrasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat.
4. Responsibilitas, yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit.
5. Akuntabilitas, yaitu menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya ialah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalumemprioritaskan kepentingan publik.

Pengaruh Reformasi Struktur Birokrasi Terhadap Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi dipengaruhi atau ditentukan oleh berbagai faktor baik faktor internal maupun eksternal. Dengan kata lain, sejauh mana faktor-faktor internal maupun eksternal dapat memberi sumbangan terhadap pencapaian kinerja itu.

Menurut Benis dan Mishe dalam Sedarmayanti (2003), Bahwa penataan ulang organisasi lebih bermakna sebagai suatu proses yang mengubah budaya organisasi dan menciptakan proses, sistem, struktur, dan cara baru untuk mengukur kinerja.

Sedarmayanti (2009), mengatakan ada empat bidang penyempurnaan aparatur negara yang mengalami proses reformasi birokrasi untuk mencapai lompatan peningkatan kinerja

aparatur pemerintah, yaitu ; (1) Penataan struktur dan penyederhanaan ketatalaksanaan, (2) Peningkatan kapasitas sumberdaya aparatur, (3) Pencegahan dan pemberantasan KKN, dan (4) Pengembangan pelayanan prima.

Gibson dkk (1998) mengatakan, penataan atau penyusunan organisasi adalah berkenaan dengan tindakan untuk meningkatkan efektifitas organisasi dengan mengadakan perubahan dalam struktur formal dari hubungan tugas dan wewenang.

Robbins (1996) menyimpulkan bahwa "struktur yang baik bagi sebuah organisasi adalah yang mendukung upaya kinerja yang efektif dan yang meminimalkan kompleksitas".

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa reformasi struktur birokrasi mempunyai makna menata atau merubah struktur, prosedur, kultur, tugas dan wewenang dari badan birokrasi itu sendiri untuk mencapai kinerja yang lebih efisien dan efektif.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif (deskriptif), yaitu penelitian yang menekankan pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistika (Azwar, 2007:5).

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Martono (2014:59), mengatakan variabel merupakan pusat perhatian di dalam penelitian kuantitatif. Secara singkat, variabel dapat didefinisikan sebagai konsep yang memiliki variasi atau yang memiliki lebih dari satu nilai. Variabel yang digunakan penulis adalah sebagai berikut :

1. Variabel bebas (*independent variabel*), merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain atau menghasilkan akibat pada variabel yang lain, yang pada umumnya berada dalam urutan tata waktu yang terjadi lebih dulu. Keberadaan variabel ini dalam penelitian kuantitatif merupakan variabel yang menjelaskan terjadinya fokus atau topik penelitian (Martono, 2014:61). Pada penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah reformasi struktur birokrasi yang diberi notasi (X).

2. Variabel terikat (*dependent variabel*), merupakan variabel yang diakibatkan atau dipengaruhi oleh variabel bebas. Keberadaan variabel ini dalam penelitian kuantitatif adalah sebagai variabel yang dijelaskan dalam fokus atau topik penelitian (Martono, 2014:61). Variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja organisasi yang diberi notasi (Y).

Definisi operasional dari variabel penelitian, dan indikator pengukuran adalah sebagai berikut :

1. Reformasi struktur birokrasi (X) : Reformasi birokrasi merupakan upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektifitas, efisien, dan akuntabilitas (Sedarmayanti, 2009:72). Untuk mengukur reformasi struktur Birokrasi digunakan pendapat Robbins (1996) bahwa struktur organisasi/birokrasi memiliki tiga komponen atau dimensi, yaitu :

a. *Kompleksitas*, yaitu tingkat diferensiasi atau pembagian kerja yang ada dalam organisasi baik secara hirarki maupun unit-unit organisasi yang tersebar secara geografis. Bahwa kompleksitas adalah sejumlah perbedaan pekerjaan atau sejumlah aktivitas fungsi yang dilaksanakan oleh organisasi. Semakin kompleks organisasi semakin sulit dalam mengelola pekerjaan manajerial karena terdapat ketidaksamaan baik dalam unit/kelompok tugas maupun pekerjaan individu.

Datanya diperoleh melalui :

1) Struktur pengawasan oleh pimpinan pada semua level manajemen
2) Struktur deskripsi fungsi dan tugas ke unit/bagian/bidang organisasi
3) Pengendalian dan pengkoordinasian orang-orang;
4) Pengendalian penggunaan alat-alat untuk memotivasi orang-orang.

b. *Formalisasi*, yaitu penggunaan peraturan dan prosedur yang tertulis untuk menstandarisasi beberapa operasi organisasi. Selain itu, formalisasi mengacu pada perluasan ekspektasi kerja, aturan-aturan, dan kebijakan-kebijakan perilaku yang diharapkan dan dinyatakan dalam bentuk tertulis.

- Datanya diperoleh melalui :
- 1) Adanya SOP pada setiap unit/bagian/bidang organisasi;
 - 2) Kemungkinan penerapan diskresi pada setiap level manajemen untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
 - 3) Penerapan diskresi oleh pimpinan dapat dilakukan sepanjang tidak bertentangan dengan SOP dan peraturan perundang-undangan lainnya dalam rangka ekspektasi kerja.
- c. *Sentralisasi*, yaitu letak dari pusat pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Sentralisasi terkait dengan partisipasi dan otonomi, yang dalam praktek sulit untuk dikenali karena keputusan dapat dibuat oleh setiap individu dalam organisasi.
- Datanya diperoleh melalui :
- 1) Pelibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan;
 - 2) Bawahan dalam setiap level manajemen diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan strategis;
 - 3) Ada kewenangan yang diberikan kepada lower manajemen untuk mengambil keputusan operasional guna kelancaran tugas-tugas rutin.
2. Kinerja organisasi (Y) : Dwiyanto (2006) dalam Pasolong (2013:178) mengemukakan 5 konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur kinerja organisasi publik, yaitu :
- a. Produktivitas, yaitu tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan;
 - b. Kualitas Layanan, yaitu cenderung menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik.
 - c. Responsivitas, yaitu kemampuan birokrasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat.
 - d. Responsibilitas, yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

- e. Akuntabilitas, yaitu menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya ialah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan publik.

Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Agar Penelitian mendapat hasil yang maksimal maka jenis data yang digunakan adalah :

- a. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk informasi baik lisan maupun tulisan. Data diperoleh dari wawancara, observasi, dan kepustakaan.
- b. Data kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung. Data ini diperoleh dari kuisioner yang akan dibagikan dan berhubungan dengan masalah yang diteliti.

2. Sumber Data

Berdasarkan sumbernya, data yang dikumpulkan dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu :

- a. Data Primer : Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda fisik kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Metode ini digunakan data primer yaitu: (1) metode survey, (2) metode observasi, (3) metode kuisioner.
- b. Data Sekunder : Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya melalui bukti catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip dokumenter yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga yaitu interview (wawancara), kuisisioner (angket), observasi (pengamatan).

1. Interview (wawancara)

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data. Teknik pengumpulan data ini berdasarkan dari pada laporan diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi (Sugiyono, 2010:59)

2. Kuisisioner (Angket)

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Sugiyono (2010:59)

3. Observasi (Pengamatan)

Observasi sebagai teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuisisioner. Kalau wawancara dan kuisisioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain (Sugiyono, 2010:60)

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan/pegawai Sekretariat Daerah Kota Manado yang jumlahnya 192.

Menurut Sugiyono (2010:118) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Metode Pengolahan dan Analisa Data

1. Analisis Korelasi

Uji korelasi dimaksudkan untuk melihat hubungan dua variabel dari hasil yang diteliti, untuk mengetahui derajat hubungan antara variabel X (Reformasi Struktur Birokrasi) dengan variabel Y (Kinerja Organisasi). Dalam penelitian ini digunakan teknik *Pearson Product Moment Correlation*.

Dengan menggunakan teknik ini data yang diperoleh berupa data interval yang diperoleh dari instrumen dengan menggunakan jenis skala *likert*, maka rumus yang digunakan adalah :

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

- r = Koefisien Korelasi
 $\sum X$ = Total Jumlah dari Variabel X
 $\sum Y$ = Total Jumlah dari Variabel Y
 $\sum X^2$ = Kuadrat dari total jumlah variabel X
 $\sum Y^2$ = Kuadrat dari total jumlah variabel Y
 $\sum XY$ = Hasil Perkalian dari Total Jumlah Variabel X dan Variabel Y

2. Analisis Regresi

Analisis regresi linear sederhana bertujuan untuk mencari hubungan fungsional secara linear antara satu variabel independen (X) dengan satu variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio. Rumus analisis regresi menurut Sugiyono (2010:261) sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + bX$$

Keterangan:

- \hat{Y} = Variabel dependen (kinerja organisasi) yang diprediksi
X = Variabel independen (Reformasi Struktur Birokrasi)
a = Konstanta (nilai Y apabila X = 0)

b = Koefisien arah regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)

Rumus yang digunakan untuk mencari a dan b adalah:

$$a = \frac{\sum Y - b \sum X}{n} = Y - bX$$

$$b = \frac{n(\sum XY) - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Keterangan

- X = Rata-rata skor variable X
Y = Rata-rata skor variable Y

3. Uji Beda

Untuk menguji hipotesis nomor 2, tentang perbedaan dan atau (persamaan) kinerja organisasi

antara sebelum dan sesudah reformasi struktur birokrasi Sekretariat daerah Kota Manado digunakan uji beda dengan menerapkan statistik-t. Rumus yang digunakan adalah Paired t-test :

$$t = \frac{\sum d_i}{\sqrt{n \sum d_i^2 - (\sum d_i)^2 / n - 1}}$$

dimana :

d = Selisih nilai (skor) variabel kondisi kinerja organisasi antara sesudah dan sebelum reformasi struktur birokrasi

n = besar sampel

4. Kriteria penerimaan hipotesis

Hipotesis dapat diterima atau dinyatakan signifikan pada taraf uji 5 % atau $\alpha : 0,05$.

Semua analisa data di bantu dengan program SPSS for windows versi 20 melalui perangkat komputer.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Penelitian

1. Reformasi Struktur Birokrasi

Daftar pertanyaan didistribusikan kepada 99 responden pegawai pada Sekretariat daerah Kota Manado. Hasil pengumpulan data dilakukan tabulasi dengan menggunakan skor teoretik, melalui langkah-langkah berikut ini :

- Menghitung Rank (R) =
- Banyaknya kelas interval =
- Panjang kls interval (P) =

Dengan menggunakan langkah dan prosedur analisis di atas, selanjutnya dilakukan analisis data variabel kinerja organisasi sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Distribusi Jawaban responden Tentang Reformasi Struktur Birokrasi Pada Sekretariat daerah Kota Manado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sedang (23 - 35)	1	1.0	1.0	1.0

2. Kinerja Organisasi

Tinggi (36 - 50)	98	99.0
Total	99	100.0

Distribusi data 7 pada Tabel 7 di atas, maka dapat dijelaskan bahwa pelaksanaan reformasi struktur birokrasi yang berkaitan dengan dimensi-dimensi kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi mendapat perhatian yang optimal, yakni sebesar 99 % menurut persepsi responden pegawai pada Sekretaris daerah Kota Manado.

Daftar pertanyaan didistribusikan kepada 99 responden pegawai pada Sekretariat daerah Kota Manado. Hasil pengumpulan data dilakukan tabulasi dengan menggunakan skor teoretik, melalui langkah-langkah berikut ini :

- Menghitung Rank (R) = Skor tertinggi
- Banyaknya kelas interval = 3 kelas interval
- Panjang kls interval (P) = $\frac{R}{bk_i} = \frac{40}{3} =$

Dengan menggunakan langkah dan prosedur analisis di atas, selanjutnya dilakukan analisis data variabel kinerja organisasi sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 9.

Skor tertinggi dikurangi skor terendah (50 – 10 = 40)
Tabel 9. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Tentang Reformasi Struktur Birokrasi Pada Sekretariat Daerah Kota Manado

	Frequency	Percent
Valid Sedang (23 - 35)	2	2.0
Valid Tinggi (36 - 50)	97	98.0
Total	99	100.0

Distribusi data pada Tabel 8. di atas menunjukkan bahwa kinerja organisasi Sekretariat daerah Kota Manado, menurut pendapat responden pegawai menyatakan telah dicapai secara optimal atau berada pada kategori “tinggi”, yakni sekitar 98 %, sementara sisanya hanya sebesar 2 % menyatakan masih berada pada kategori “sedang”.

Pengujian Hipotesis

1. Pengaruh Reformasi Struktur Birokrasi Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil-hasil analisis regresi linear sederhana dengan persamaan prediksi $\hat{Y} = 21,453 + 0,561X$, dapat diinterpretasikan bahwa “Harga konstanta “a” sebesar 21.453 menunjukkan bahwa tanpa adanya implementasi reformasi struktur birokrasi ($X = 0$), maka kondisi kinerja organisasi (Y) berada pada kisaran 21.453 atau dalam skala ideal pengukuran berdasarkan skor teoritik/ideal variabel kinerja organisasi ($Y = 50$) diperoleh sebesar 0.429 atau 42.9 %. Angka ini berada jauh dibawah rata-rata variabel Y , yakni sebesar 45,82 atau 91.64 % dari kriteria/indikator kinerja organisasi yang ditetapkan. Sementara itu, harga koefisien regresi ‘b’ sebesar 0,561 yang bertanda positif menunjukkan bahwa hubungan fungsional antara kedua variabel berpola linear positif (lihat gambar pada lampiran 2), dimana nisbah besaran perkembangannya atau ratio = 1 : 0,561. Dengan demikian, apabila terjadi perubahan (naik atau turun) pada variabel reformasi struktur birokrasi sebesar 1 satuan per unit, maka akan terjadi perubahan (naik atau turun) pada variabel kinerja organisasi sebesar 0,561 satuan per unit atau lebih dari setengah kali lipat. Realitas ini mengindikasikan bahwa reformasi struktur birokrasi merupakan salah satu faktor yang mampu mendorong peningkatan kinerja organisasi lebih dari 50%, sehingga dapat berimplikasi pada perubahan kebijakan pimpinan organisasi, khususnya di Sekretariat Daerah Kota Manado ke depan untuk lebih memperhatikan dinamika perubahan perilaku para pegawai/aparat birokrasi yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Apabila dilakukan prediksi terhadap efektivitas organisasi ke depan melalui metode interpolasi dengan cara memasukkan skor maksimum/tertinggi variabel X , yakni sebesar 50 skor ke dalam persamaan regresi tersebut, maka diperkirakan bahwa kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kota Manado (Y) akan dicapai sebesar $\hat{Y} = 49.503$ atau ± 99.61 %. Realitas ini memberi makna bahwa dengan

mensubstitusikan skor tertinggi dari variabel reformasi struktur birokrasi, maka diharapkan akan mendorong peningkatan kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kota Manado ke depan hingga mencapai 99,61 % dari kriteria/indikator kinerja organisasi itu sendiri, dimana nilai prediksi tersebut berada di atas rata-rata capaian kinerja organisasi pada saat ini sebesar 91,84 %.

Berdasarkan hasil analisis korelasi *product moment* diperoleh koefisien korelasi (r) sebesar 0,611 dan koefisien determinasi, diperoleh (r^2) sebesar 0,373. Hal ini bermakna bahwa kuatnya keterkaitan antara variabel reformasi struktur birokrasi dengan kinerja organisasi Sekretariat daerah Kota Manado, diperoleh sebesar 61,1 % dan kuatnya daya dukung atau daya penentu reformasi struktur birokrasi terhadap kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kota Manado, diperoleh sebesar 42,9 %. Hal ini dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa pengaruh reformasi struktur birokrasi terhadap kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kota Manado sebesar 37,3 %, sedangkan sisanya sebesar 62,7 % ditentukan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Persamaan regresi yang diperoleh menjelaskan lebih lanjut tentang adanya fakta empirik bahwa antara reformasi struktur birokrasi yang diterapkan oleh pemerintah Kota Manado, khususnya pada Sekretariat Kota Manado, memiliki karakteristik perkembangan yang linear atau sejajar dengan perkembangan kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kota Manado tersebut.

2. Perbedaan Kinerja Organisasi Antara Sebelum dan Sesudah Reformasi Struktur Birokrasi Sekretariat Daerah Kota Manado

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan “Terdapat Perbedaan kinerja organisasi antara sebelum dan sesudah reformasi struktur birokrasi Sekretariat Daerah Kota Manado”, dapat diterima secara meyakinkan pada tingkat kepercayaan 95 %.

Hal ini bermakna bahwa kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kota Manado jauh lebih baik setelah reformasi struktur birokrasi dibanding sebelum

reformasi struktur birokrasi itu sendiri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata kinerja organisasi pasca reformasi struktur birokrasi diperoleh sebesar 45,82 atau dalam skala ideal pengukuran sebesar 0.9164 atau 91,64 %, sementara kinerja organisasi sebelum pelaksanaan reformasi struktur birokrasi, hanya sebesar 39.96 atau dalam skala ideal pengukuran diperoleh sebesar 0,7992 atau 79,92 % saja, sehingga terjadi perbedaan yang sangat nyata, yakni sekitar 11.72 %. Hal ini bermakna bahwa terjadi kenaikan kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kota Manado pasca Reformasi Struktur Birokrasi sebesar 11,72 %.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Reformasi struktur birokrasi, khususnya pada Sekretariat daerah Kota Manado terindikasi sangat penting dan urgen dilaksanakan guna mendorong pencapaian kinerja organisasi tersebut secara optimal.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan hasil-hasil penelitian sebagaimana telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut :

1. Pengaruh reformasi struktur birokrasi terhadap kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kota Manado sebesar 37,3 %, sedangkan sisanya sebesar 62,7 % ditentukan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata kinerja organisasi pasca reformasi struktur birokrasi diperoleh sebesar 45,82 atau dalam skala ideal pengukuran sebesar 0.9164 atau 91,64 %, sementara kinerja organisasi sebelum pelaksanaan reformasi struktur birokrasi, hanya sebesar 39.96 atau dalam skala ideal pengukuran diperoleh sebesar 0,7992 atau 79,92 % saja, sehingga terjadi perbedaan yang sangat nyata, yakni sekitar 11.72 %..
2. Kondisi kinerja organisasi sekretariat daerah Kota Manado pasca reformasi struktur birokrasi, jauh lebih baik (tinggi) dibanding sebelum reformasi struktur birokrasi tersebut sesuai dengan hasil uji beda pada pembahasan hasil penelitian.

B. Saran Penelitian

Sebagai tindak lanjut dari hasil temuan dalam penelitian ini yang perlu mendapatkan perhatian dari pemerintah Kota Manado, maka dirasa perlu mengemukakan beberapa saran, sebagai berikut :

1. Untuk mengoptimalkan kinerja organisasi ke depan, maka pemerintah daerah, khususnya Sekretaris Daerah Kota Manado perlu meningkatkan dan memperluas implementasi reformasi birokrasi, bukan hanya reformasi struktur tapi menyangkut reformasi SDM dan tata kelola administrasi serta manajemen pengelolaan keuangan daerah.
2. Mengingat signifikannya perbedaan kinerja organisasi antara sebelum dan sesudah reformasi struktur birokrasi, maka untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi dibutuhkan evaluasi kinerja organisasi secara konsisten, kemudian mendiagnosa permasalahan dan melakukan upaya peningkatan yang lebih terencana.
3. Direkomendasikan agar para peneliti melakukan penelitian lanjutan dengan memasukkan indikator reformasi SDM dan Manajemen birokrasi sehingga hasil yang diharapkan lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambar, T. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Azwar, S. 2007. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gibson, J. L. dkk. 1998. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Jakarta: Terjemahan Erlangga.
- Kaelan, H. 2010. *Penndidikan Pancasila*. Yogyakarta: Paradigma Offset.
- Martono, N. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Edisi Revisi 2. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Mustafa, D. 2014. *Birokrasi Pemerintahan*. Bandung: Alfabeta.
- Pasolong H. 2013. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Rewansyah, A. 2010. *Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Good Governance*. Jakarta: CV. Yusiantanas Prima.

- Robbins, S. P. 1996. *Teori Organisasi, Struktur Desain dan Aplikasi*, Edisi 3, Jakarta: Arcan.
- Sedarmayanti. 2003. *Good Governance dalam Rangka Otonomi Daerah : Upaya Membangun Organisasi Adaptif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Rafika Aditama.
- Sinambela, L. P. dkk. 2006. *Rreformasi Pelayanan Publik. Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wibisono, S. K. 1998. *Pancasila dalam Perspektif Gerakan Reformasi : Aspek Sosial Budaya*, Makalah Diskusi Panel Pada Pusat Studi Pancasila, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.

Sumber Lain:

- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025
- Peraturan Menteri Pemberdayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Daerah Kota Manado Nomor 8 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD Kota Manado
- Peraturan Daerah Kota Manado Nomor 9 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Bappeda, Satpol PP serta Lembaga Tekhnis Daerah Kota ManadoP
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (1999). Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 589/IX/6/Y/99. Tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah. Jakarta.