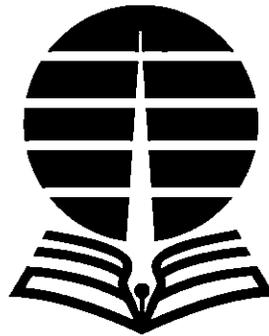


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS PERALIHAN BENTUK ORGANISASI
BAGIAN KEUANGAN MENJADI BADAN
PENGELOLA KEUANGAN DAN ASET DAERAH
KABUPATEN KARIMUN**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

TRIA WAHYUNI ILLAHI

NIM. 500627879

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2016

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Peralihan Bentuk Organisasi Bagian Keuangan Menjadi Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karimun adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, Nopember 2016

Yang menyatakan



TRIA WAHYUNI ILLAHI
NIM. 500 627 879

ABSTRAK

ANALISIS PERALIHAN BENTUK ORGANISASI BAGIAN KEUANGAN MENJADI BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN KARIMUN

Tria Wahyuni Illahi
tia.3peri@yahoo.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah nomor 41 tahun 2007 tentang organisasi perangkat daerah dan disusul dengan Peraturan Pemerintah nomor 18 tahun 2016 tentang organisasi perangkat daerah, maka pemerintah daerah diwajibkan untuk melakukan revitalisasi organisasi ke pemerintahannya. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tentang perubahan organisasi yang terjadi pada Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah di Kabupaten Karimun sebagai tindak lanjut dari dikeluarkannya peraturan tersebut. Menggunakan metode penelitian bersifat kualitatif dengan tipe studi kasus, dengan teknik pengumpulan datanya adalah menggunakan teknik triangulasi, analisis data bersifat induktif. Dengan jumlah informan berjumlah 49 orang yang terdiri dari pegawai yang bekerja di Bagian Umum Sekretariat Kabupaten Karimun, Kepala Bagian Hukum Dan Organisasi Tatalaksana Kabupaten Karimun dan Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Komisi A DPRD Kabupaten Karimun. Hasil penelitian yang telah dilakukan yaitu : dalam analisa perubahan bentuk organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, penulis berpedoman pada tata cara perubahan organisasi yaitu *Unfreeze*, memeriksa *status quo*, meningkatkan kekuatan pendorong dalam melakukan perubahan organisasi, menurunkan resiko yang terjadi. Kemudian *Movement*, mengambil tindakan, melakukan proses perubahan organisasi yang telah direncanakan terlebih dahulu, melibatkan orang orang. Dan Membekukan kembali (*Refreeze*), membuat perubahan yang telah dijalankan menjadi permanen, membangun cara baru berpikir dan memberikan *reward* dari hasil perubahan organisasi yang diinginkan. Implikasi yang mungkin terjadi adalah pengambilan keputusan terpusat kepada satu orang, rentang kendali semakin luas dan lebar, pimpinan lembaga dituntut orang yang mempunyai kemampuan manajerial yang lebih, mempunyai daya tahan fisik dan emosional yang bagus, menggabungkan dua lembaga membawa konsekuensi bergabungnya dua kultur yang berbeda, berpotensi menimbulkan masalah baru dengan munculnya sekat sekat diantara kelompok di dalam grup organisasi. Dan penulis memberikan saran yaitu, pemerintah pusat agar dapat membantu pemerintah Kabupaten Karimun, sehingga akan mempercepat terlaksananya efisiensi waktu kerja dan semakin bagusnya pengelolaan keuangan daerah.

Kata kunci : Perubahan Organisasi, Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah

ABSTRACT**ANALYSIS OF THE FINANCIAL ORGANIZATIONS TRANSITIONS FORM
INTO FINANCIAL AND ASSET MANAGEMENT BOARD DISTRICT
OF KARIMUN**

Tria Wahyuni Illahi
tia.3peri@yahoo.com

Post Graduate Program
Terbuka University

With the issuance of Government Regulation No. 41 of 2007 on the organization of the area and was followed by Government Regulation No. 18 in 2016 on regional organizations, local governments are required to revitalize the organization of his government. This research was conducted to find out about the organizational changes that occur in the Finance Department into the Finance and Assets Management Agency Regions in Karimun as a follow-up of the regulations. This study used a qualitative research method with the type of case study, with data collection technique is using triangulation data collection techniques, data Analisia is inductive and qualitative research results further emphasize the significance rather than the general classification. with the number of informants numbering 49 people consisting of employees working in General Secretariat of Karimun, Head of Legal and Organization Management Karimun Regency and Members of Parliament Commission A Regency Karimun. The results of the research that has been done, namely: in the analysis of changes in the organizational form Finance Department into the Finance and Assets Management Agency Regions, based on the author ordinances organizational changes that Unfreeze, check on the status quo, improving the driving force in making the organizational changes, lowering the risk incurred. Then Movement, take action, make the process of organizational changes that have been planned in advance, involving the people. Freeze and back (refreeze), make the changes that have been implemented into permanent, build a new way of thinking and reward of results desired organizational change. The implications that may occur is the decision-making centralized to one person, control range is getting wider and wider, leaders of institutions are required of people who have managerial skills more, have physical endurance and emotional nice, combining the two agencies have consequences together of two different cultures, potentially cause new problems with the appearance of partition of the partition between the groups within the organization group. And the authors suggest that the government in order to help the Karimun Local government, which will accelerate the implementation of the efficiency of work time and getting good financial management.

Keywords: *Organizational Change, Financial Management Board and the Regional Asset*

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Peralihan Bentuk Organisasi Bagian Keuangan
Menjadi Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah
Kabupaten Karimun

Penyusun TAPM : Tria Wahyuni Illahi
Nim : 500 627 879
Program Studi : Administrasi Publik
Hari / Tanggal : Sabtu / 17 Desember 2016

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,

Suroyo, Ir. M.Sc., Dr
NIP. 195604141986091001

Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos MA
NIP. 197207101998032001

Penguji Ahli

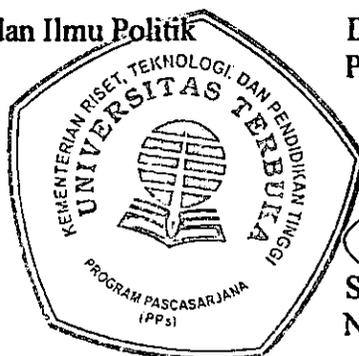
Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.,Sc
Nip. 195703021988071001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Pascasarjana

Direktur
Program Pascasarjana

Dr. Darmanto, M.Ed.
Nip. 195910271986031003



Suciati, M.Sc., Ph.D.
Nip. 195202131985032001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Tria Wahyuni Illahi
Nim : 500 627 879
Program Studi : Administrasi Publik
Judul TAPM : Analisis Peralihan Bentuk Organisasi Bagian
Keuangan Menjadi Badan Pengelola Keuangan Dan
Aset Daerah Kabupaten Karimun

Telah mempertahankan dihadapan Panitia Tugas Akhir Program Magister
(TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Sabtu / 17 Desember 2016
Waktu : 08.00 – 09.30 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

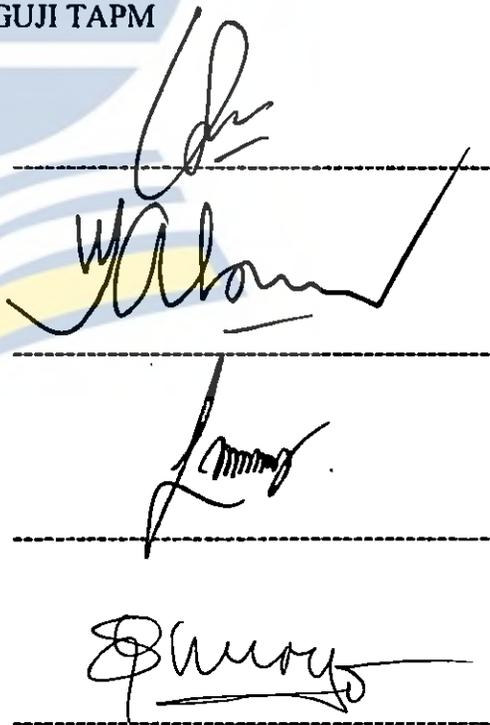
PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
drh. Ismed Sawir, M.Sc

Penguji Ahli
Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.,Sc

Pembimbing I
Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, MA

Pembimbing II
Suroyo, Ir. M.Sc., Dr



The image shows four handwritten signatures in black ink, each placed above a horizontal dashed line. The signatures correspond to the names listed on the left: Ismed Sawir, Roy Valiant Salomo, Nurliah Nurdin, and Suroyo.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka. TAPM ini berjudul: “Analisis Peralihan Bentuk Organisasi Bagian Keuangan Menjadi Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karimun” dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk mencapai gelar Magister Administrasi Publik pada Universitas Terbuka Unit Belajar Program Jarak Jauh (UPBJJ) Batam.

Penulis juga menyadari bahwa dalam menyelesaikan TAPM ini tidak terlepas bantuan berbagai pihak, baik langsung maupun tidak langsung memberikan dukungan bantuan moril, kesempatan dan informasi yang membuat TAPM ini dapat diselesaikan. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada yang terhormat:

1. Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed, Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka;
2. Suciati, M.Sc, Ph.D selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Terbuka
3. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, MA selaku Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, mengarahkan dan mengoreksi TAPM;
4. Suroyo, Ir. M.Sc, Dr selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, mengarahkan dan mengoreksi TAPM;
5. Dr. Darmanto, M.Ed selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Pascasarjana;
6. Drh. Ismed Sawir, M.Sc selaku Kepala UPBJJ-UT Batam;

7. Bapak/Ibu Tutor Tatap Muka dan *on-line* Program Studi Administrasi Publik Universitas Terbuka yang telah banyak memberikan bekal ilmu pengetahuan, wawasan dan bimbingan;
8. Bapak Dr. Abdullah, S.Sos, M.Si selaku Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karimun yang telah mengizinkan untuk mengikuti perkuliahan pada UPBJJ UT Batam;
9. Ayah dan Bunda terkasih, suami tercinta Wahyu Amirullah, dan anak-anak tersayang Ayi, Aya, Ayu, Rara, Rahmat dan Salman yang penuh pengertian dan kesabaran telah mendukung penulis menjalani pendidikan;
10. Teman-teman kuliah Pascasarjana Magister Administrasi Publik angkatan Tahun 2015.1 yang telah banyak memberikan masukan, saran dan dukungan selama mengikuti pendidikan;
11. Serta berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan, yang telah banyak memberikan bantuan dalam penyusunan TAPM ini.

Penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan dan kelemahan dalam penulisan TAPM ini yang disebabkan terbatasnya kemampuan penulis. Akhirnya semoga Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa dapat memberikan imbalan yang setimpal atas segala bantuan yang telah diberikan Bapak/Ibu/Saudara kepada penulis.

Batam, November 2016

Tria Wahyuni Illahi
NIM : 500 627 879

RIWAYAT HIDUP

Nama : Tria Wahyuni Illahi
NIM : 500 627 879
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Tempat / Tanggal Lahir : Tanjung Balai Karimun / 04 April 1985
Riwayat Pendidikan : SDN 030 Teluk Uma
SLTP N 1 Tanjung Balai Karimun
SMK N 1 Batam
STIE DHARMA PUTRA Pekanbaru
Riwayat Pekerjaan : Staf Bagian Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah
Kabupaten Karimun
Staf Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten
Karimun

Batam, Nopember 2016

Tria Wahyuni Illahi
NIM : 500 627 879

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
<i>Abstract</i>	ii
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	vi
Kata Pengantar	v
Riwayat Hidup	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Bagan	xi
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kegunaan Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	13
B. Penelitian Terdahulu	34
C. Kerangka Berfikir	41
D. Operasionalisasi Konsep	42
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	45
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan	46
C. Instrumen Penelitian	47
D. Prosedur Pengumpulan Data	48
E. Metode Analisis Data	52
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Kabupaten Karimun	54
B. Gambaran Umum Bagian Keuangan Kabupaten Karimun ..	61
C. Perubahan Organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah	66

D.	Implikasi yang mungkin muncul dari Perubahan Organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karimun	98
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
A.	KESIMPULAN	102
B.	SARAN	105
DAFTAR PUSTAKA		
DAFTAR BAGAN		
DAFTAR TABEL		
DAFTAR LAMPIRAN		
Lampiran 1 Pedoman Wawancara		
Lampiran 2 Transkrip Wawancara		



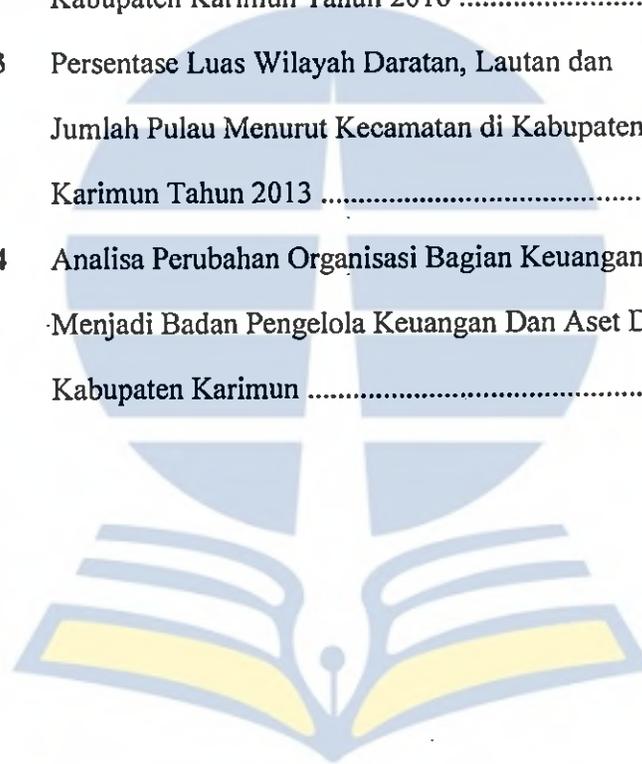
DAFTAR BAGAN

Bagan II.1	Teori Perubahan <i>Lewin's Three Step Model</i>	18
Bagan II.2	Kerangka Berpikir	41
Bagan IV.1	SOTK Sekretariat Kabupaten Karimun	64
Bagan IV.2	Struktur Organisasi Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Kabupaten Karimun Yang Akan Dibentuk.....	73



DAFTAR TABEL

Tabel II.1	Penelitian Terdahulu	34
Tabel II.2	Operasionalisasi Konsep	43
Tabel III.1	Jumlah Informan Dan Rinciannya	47
Tabel IV.1	Pembagian Wilayah Administrasi Kabupaten Karimun Tahun 2011	54
Tabel IV.2	Pembagian Wilayah Administrasi Pemerintahan Kabupaten Karimun Tahun 2016	55
Tabel IV.3	Persentase Luas Wilayah Daratan, Lautan dan Jumlah Pulau Menurut Kecamatan di Kabupaten Karimun Tahun 2013	58
Tabel IV.4	Analisa Perubahan Organisasi Bagian Keuangan Menjadi Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karimun	96



DAFTAR GAMBAR

Gambar IV.1 Peta Wilayah Administrasi Kabupaten Karimun 57



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Diberlakukannya PP Nomor 06 Tahun 2006 yang merupakan peraturan turunan Undang Undang Nomor 01 Tahun 2004 tentang perbendaharaan negara menandai perubahan paradigma baru pengelolaan keuangan dan aset negara, memunculkan sebuah optimisme baru dalam penataan dan pengelolaan aset negara agar lebih tertib, akuntabel dan transparan. Untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat akan pengelolaan keuangan negara, maka selayaknya pengelolaan keuangan aset negara dilakukan dengan profesional dan modern dengan mengedepankan prinsip *good governance*.

Pasal 1 ayat (1) dan ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 mengartikan bahwa pengelolaan keuangan dan aset daerah tidak hanya sekedar proses administratif semata, tetapi berpikir lebih maju dalam mengelola keuangan dan aset negara tersebut dengan mengikut sertakan efisiensi, efektifitas dan menciptakan nilai tambah dalam mengelola keuangan dan aset daerah tersebut.

Untuk mewujudkan organisasi yang efisien dan rasional sesuai dengan peraturan pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang organisasi perangkat daerah, maka dikeluarkanlah Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2010 yang berisi tentang petunjuk teknis penataan perangkat daerah. Maka diharapkan setiap pemerintah daerah memiliki perangkat daerah yang dapat bekerja dengan maksimal sehingga pelaksanaan

otonomi di daerah tersebut berjalan dengan lancar, sehingga berkaitan dengan ini maka perubahan di dalam organisasi tersebut haruslah dilakukan untuk menjamin pelayanan yang diberikan kepada publik menjadi lebih baik.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2013 pasal 3 yang mengatur tentang pengelolaan keuangan daerah, dimana pengelolaan tersebut meliputi kekuasaan pengelolaan keuangan daerah, azas umum dan struktur APBD, Penyusunan Rancangan Anggaran Pengeluaran dan Belanja Daerah, azas umum dan struktur APBD, Penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah, perencanaan dan pembentukan APBD untuk wilayah yang tidak memiliki lembaga perwakilan daerah, proses melaksanakan APBD, membina dan mengawasi tata cara mengelola keuangan daerah, akuntansi pendapatan daerah, pertanggung jawaban APBD, membina dan mengawasi tata cara mengelola keuangan daerah, hutang daerah dan pengelolaan keuangan lainnya.

Dalam mengelola keuangan daerah, hal hal yang harus diperhatikan adalah pengelolaan harus dilakukan dengan tertib, tunduk kepada undang undang yang berlaku, efektif, efisien ekonomis, dan memiliki tanggungjawab dengan memperhatikan azas keadilan, azas kepatutan dan kemanfaatan kepada rakyat.

Dalam pengelolaan keuangan daerah, kegiatan perencanaan dan penyusunan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD). Selanjutnya dilakukan pembahasan yang melibatkan pemerintah dan DPRD dimana hal

ini sesuai dengan agenda tahunan, dan akhirnya ditetapkan dengan diterbitkannya peraturan daerah. oleh karenanya APBD merupakan hasil kata sepakat yang diperoleh secara bersama antara pemerintah daerah (eksekutif) dengan dewan perwakilan rakyat daerah (legislatif) yang dituangkan dalam peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Dimana APBD disusun sesuai dengan kebutuhan dalam penyelenggaraan pemerintahan itu sendiri dan sesuai dengan kebutuhan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan tentu saja sesuai dengan kemampuan pembiayaan pemerintah itu sendiri. Dalam penyusunannya APBD berpatokan pada RKPD dalam melaksanakan pelayanan publik dan untuk mencapai tujuan bernegara yang baik.

Pasal 181 tentang Pemerintah Daerah UU No. 32 Tahun 2004 dan Pasal 17-18 tentang keuangan negara UU No. 17 Tahun 2003, yang menerangkan proses dalam penyusunan APBD harus berdasarkan dengan penetapan skala prioritas dan plafon anggaran yang ada, perencanaan tata kerja yang telah didiskusikan oleh PEMDA dan DPRD. Selanjutnya berdasarkan dengan PP No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, di dalam bab 4 tentang susunan rancangan APBD pasal 29 hingga pasal 42 menjelaskan bahwasanya proses menyusun rancangan APBD mengarah pada Rencana Pembangunan Mengengah Daerah (RPJMD), Rencana Kerja Pemeintah Daerah (RKPD), Kebijakan Umum APBD, prioritas dan plafon anggaran sementara (PPAS) dan Rencana Kerja anggaran skpd (RKA-SKPD).

Dahulunya APBD menggunakan metode Tradisional Budgeting atau *line item budget* namun sekarang telah diberlakukan sistem anggaran berbasis kinerja. Dimana dahulunya mekanisme susunan anggaran ini tidak berdasarkan pada analisa kegiatan kegiatan yang harus berhubungan dengan hasil yang telah ditetapkan, namun hanya berfokus pada kebutuhan untuk melakukan belanja rutin dan pengeluaran. Sehingga ketika sasaran (*target*), pengeluaran (*output*) dan hasil akhir (*outcome*) dari setiap kegiatan yang diadakan baik itu yang akan atau telah didapatkan sehubungan penggunaan anggaran beserta kualitas dan atau kuantitas tertentu tidak terukur, dan tidak dapat dipersentasikan dengan baik sehingga arti dasar dari penganggaran berdasarkan kinerja (*performance based budgeting*) semakin tidak bisa dijelaskan.

Sehingga dalam prosesnya, tata cara penganggaran berdasarkan kinerja mulai diperkenalkan, atas jawaban dari kurangnya atau minimnya pengelolaan anggaran yang bersifat tradisional. Seperti yang di terangkan bahwa anggaran berbasis kinerja umumnya memiliki arti yang cukup dalam yaitu dimana memiliki suatu pendekatan terstruktur dalam proses tata cara susunan anggarannya, terkait dengan pengeluaran organisasi pemerintahan di daerah sehubungan dengan kinerja yang telah dihasilkannya serta penggunaan informasi kinerja yang terukur rencananya.

Tata cara penyusunan anggaran yang akan digunakan pemerintah daerah diawali dengan mengumpulkan berkas berkas tentang rencana seperti Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD),

Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), Kebijakan Umum Anggaran (KUA), dan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS). Sedangkan, pada level setingkat Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Berkas berkas tersebut meliputi Rencana Strategik (Renstra) SKPD, Rencana Kerja (RENJA) SKPD dan Rencana Kerja Dan Anggaran (RKA) SKPD.

Di dalam penerapannya, anggaran berbasis kinerja tidak hanya dipertanggung jawabkan dengan hanya menunjukkan berkas berkas tersebut, melainkan nilai inti dari dokumen tersebut harus ada keterkaitan antara satu dengan yang lainnya dengan memperhatikan poin poin kinerja yang hendak diperoleh. Dimana poin poin kinerja tersebut dirangkum ke dalam rencana kerja SKPD seharusnya terdapat hubungan keterkaitan di dalam pelaksanaannya. Keselarasan poin kinerja, dengan otomatis akan dapat menyambungkan tujuan tujuan yang hendak dicapai dalam dokumen dokumen Renstra SKPD, akhirnya akan dilaksanakan pada kegiatan kegiatan SKPD tersebut.

Sehingga dapat dikatakan bahwa posisi APBD teramatlah penting sebagai media dalam menjaga dan mengusahakan keseimbangan dasar khususnya dalam faktor ekonomi pemerintah daerah, khususnya dalam membangun di daerah itu sendiri. Dan juga APBD adalah wadah dalam menampung aspirasi masyarakat yang akhirnya akan dilaksanakan dalam bentuk pengadaan kegiatan kegiatan. Sehingga hal ini dapat dikatakan bahwa, APBD adalah instrumen sebuah kebijakan yang diambil yang berfungsi media dalam peningkatan terhadap pelayanan umum dan

kesejahteraan masyarakat khususnya di daerah dengan mencerminkan kebutuhan nyata dari masyarakat itu sendiri, sesuai dengan karakter dan karakter masyarakat itu sendiri sehingga dapat memenuhi kebutuhan akan anggaran daerah yang berdasarkan kepada keinginan dan akuntabilitas pelayanan umum.

Anggaran publik yang telah disusun dan diproses dengan baik akan dilaksanakan sesuai tata tertib disiplin agar sasaran yang diharapkan lebih optimal. Hal itu sama juga dengan kedudukan APBD sebagai inti dan penting dalam hal mengembangkan kemampuan dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan daerah. Di masa pemerintahan otonomi ini kesempatan yang besar terbuka untuk pemerintah daerah dalam menentukan kebijakan dan arah pembangunan, dimana hal tersebut juga memprioritaskan kemampuan serta keunggulan daerah, sesuai dengan ciri khas daerah, sehingga inti dari pembuatan berkas APBD yang telah dihasilkan dapat memenuhi semangat kemandirian daerah itu sendiri. Akhirnya dalam penyelenggaraannya pemerintah daerah dituntut juga untuk melaksanakan cara mengelola keuangan daerah yang disiplin, akuntabel dan transparan guna mencapai tujuan sebagai pemerintahan yang baik dan pemerintahan yang bersih.

Di dalam kesesuaian fungsi fungsi APBD, daerah dituntut untuk memiliki lembaga organisasi yang dapat mengatur tertib administrasi dengan baik, maka dengan itu Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 pembentukan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dari bentuk lama yaitu Bagian Keuangan di Kabupaten Karimun selayaknya telah

menjadi sebuah keharusan sehingga akan tercapai akuntabilitas kerja perangkat daerah.

Permasalahan yang terjadi ketika pengelolaan keuangan dan aset daerah masih di bawah pengelolaan Bagian Keuangan, dimana terjadinya pembebanan tugas dan pekerjaan yang ada, sehingga dengan melakukan perubahan organisasi sesuai dengan acuan yang telah diberikan oleh pemerintah pusat, maka pemerintah daerah dapat memperoleh efisien dan efektifitas terhadap pekerjaan yang ada khususnya dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah.

Pemilihan Kabupaten Karimun menjadi tempat penelitian didasarkan karena adanya perubahan struktur organisasi pengelolaan keuangan yang sedang dilakukan, dari Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, dari segi alasan lain, Kabupaten Karimun adalah salah kabupaten yang berbatasan secara langsung dengan negara tetangga, sehingga efektifitas pengelolaan keuangan daerah sangatlah penting guna mempermudah jalur hubungan investasi yang sedang digalakkan di kabupaten ini. Ketua Badan Legislasi DPRD Karimun, berpendapat rencana perubahan susunan keorganisasian dan tata kerja Pemerintah Kabupaten Karimun Provinsi Kepulauan Riau, yang diusulkan dalam rancangan peraturan daerah masih tetap tidak efektif dan efisien. namun dia juga berpendapat bahwa, Bagian Keuangan dan Dinas Pendapatan dilebur menjadi Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah tujuannya agar penggunaan anggaran, penarikan pajak dan retribusi serta pengamanan dan pemanfaatan sejumlah aset daerah berupa tanah maupun

bangunan yang sudah bernilai triliunan rupiah bisa optimal. (www. antarakepri.com/berita/perubahan-sotk-pemkab-karimun-tidak-akanefektif, diakses tanggal 10 Agustus 2016)

Perubahan struktur Bagian Keuangan Kabupaten Karimun menjadi Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah bertujuan untuk penyesuaian dengan perkembangan pemerintahan yang semakin membutuhkan pelayanan yang lebih efisien. Yang mana sebelumnya Bagian Keuangan hanya memiliki tiga subbag (sub bagian), yaitu sub bagian anggaran, sub bagian perbendaharaan dan kas daerah, dan sub bagian pembukuan. Akan ditingkatkan menjadi Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah dengan memiliki empat bidang diantaranya; bidang anggaran, bidang pembendaharaan, bidang akuntansi dan pelaporan dan bidang pengelolaan aset daerah. Delapan sub bidang diantaranya: sub bidang penyusunan anggaran, sub bidang pengendalian anggaran, sub bidang belanja dan pembiayaan, sub bidang pengelolaan kas daerah, sub bidang pengelolaan kas daerah, sub bidang penatausahaan dan akuntansi, sub bidang evaluasi dan pelaporan keuangan dan dua sub bidang yang dibawah oleh bidang yang dibawah oleh bidang pengelolaan aset daerah. Tiga sub bagian yaitu: sub bagian umum dan kepegawaian, sub bagian perencanaan dan sub bagian keuangan. Serta sekretaris dan kelompok fungsional.

Setelah memperhatikan latar belakang tersebut maka ada beberapa permasalahan yang teridentifikasi dari perubahan struktur organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karimun diantaranya adalah :

1. Terlambatnya pelaksanaan perubahan struktur organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karimun berdasarkan peraturan yang berlaku, dimana pada peraturan pemerintah tahun 41 tahun 2007, dimana ada kewajiban daerah untuk merubah struktur organisasi pada satuan kerjanya, namun kabupaten karimun masih menunda untuk melakukan perubahan struktur organisasi.
2. Adanya beban kerja yang tidak seimbang didalam struktur organisasi lama Bagian Keuangan Kabupaten Karimun. Hal ini dilihat dari pekerjaan sehari hari yang dilihat, dimana masih ada pekerjaan yang dibebankan kepada perorangan tidak sesuai dengan tugas aslinya. sehingga akan menimbulkan stress kerja berlebihan dan berakhir dengan adanya keterlambatan siapnya beberapa pekerjaan.
3. Tidak adanya sub pengelolaan aset daerah sebelumnya ketika masih berbentuk bagian keuangan. Karena pada awalnya Pengelolaan Aset daerah menjadi Bagian tersendiri yang terpisah dari Bagian Keuangan.
4. Belum terlaksananya PP No. 18 tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Hal ini dikarenakan di beberapa daerah belum melaksanakannya dikarenakan faktor birokrasi dan lain lain.
5. Adanya tumpang tindih wewenang dalam struktur organisasi yang akhirnya akan berdampak pada tidak efektifnya penyelesaian

pekerjaan. hal ini dampak dari beban kerja yang banyak dan overlapping antara satu bagian dengan bagian lainnya.

6. Tidak efektifnya melakukan inventaris aset dan mengitung biaya biaya terhadap biaya yang dikeluarkan pada bidang aset. dikarenakan bagian aset masih terpisah dengan bagian keuangan, maka ketika akan melakukan inventarisir aset daerah yang ada akan memakan waktu dan biaya tambahan seperti jarak kantor yang berbeda dan biaya rapat koordinasi dan sebagainya.
7. Masih kurangnya personil yang dapat dibutuhkan dalam melakukan tugas fungsi sehari hari. dikarenakan bagian keuangan masih sebuah bagian yang masuk dalam struktur organisasi yang lebih besar yaitu sekretariat daerah, maka dapat dipastikan personil dan tenaga ahli yang dibutuhkan

B. Perumusan masalah

Kabupaten Karimun selayaknya sudah memiliki pengembangan organisasi baru dalam pengelolaan keuangannya, sehingga hal ini dapat menjamin tidak terjadinya hal hal yang mengacu pada tindakan mal-administrasi keuangan yang terjadi, sehingga dengan pengembangan organisasi dari Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, diharapkan akan Mengetahui tingkat efektifitas, efisiensi dan kemanfaatan pengelolaan sumber daya dalam satu tahun anggaran, dapat mengetahui kekayaan bersih yang dimiliki pemerintah daerah, hingga posisi terakhir periode berjalan pelaporan, dimana akan diketahui secara akurat, lalu juga bisa digunakan sebagai alat evaluasi ukur kinerja aparatur

utamanya bagian penyelenggara keuangan yang lebih informatif, selanjutnya sebagai sarana pengendalian terhadap kemungkinan terjadinya praktik penyalahgunaan ataupun penyimpangan sumber ekonomi yang telah dimiliki, dan akhirnya sebagai bentuk wujud riil implementasi azas transparansi dan akuntabilitas yang diamanatkan peraturan perundangan yang dapat dijadikan model praktis bagi entitas lainnya.

Sehubungan dengan akan dilakukannya perubahan organisasi yang akan diterapkan dari Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset daerah Kabupaten Karimun, maka perlu dilakukan sebuah penelitian dengan perumusan permasalahan penelitian, yaitu :

1. Mengapa organisasi Bagian Keuangan belum berubah menjadi Menjadi Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karimun.
2. Apakah Implikasi yang mungkin timbul dari peralihan bentuk organisasi Bagian Keuangan Menjadi Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karimun.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mengkaji perubahan organisasi yang akan dicapai apabila Bagian Keuangan dirubah menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karimun, dengan secara tepatnya bertujuan :

1. Untuk Menganalisa Perubahan Organisasi Bagian Keuangan menjadi bentuk Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah di Kabupaten Karimun.

2. Untuk melihat implikasi yang mungkin timbul dari peralihan bentuk organisasi Bagian Keuangan Menjadi Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karimun.

D. Kagunaan Penelitian

Kegunaan dari diadakannya penelitian mengenai perubahan struktur organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah di Kabupaten Karimun adalah :

1. Diperolehnya hasil kajian mengenai pola perubahan yang terjadi dari Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karimun.
2. Diperolehnya hasil kajian faktor faktor yang menjadi penyebab terjadinya perubahan yang terjadi dari Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karimun sehingga dapat dilihat apakah ada faktor negatif yang bisa dicari solusinya dikemudian hari.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Penulis akan membahas pada bab ini tentang tinjauan pustaka, dimana penulis akan membahas tentang kajian teori yang digunakan dalam hal ini penulis akan menerangkan tentang perubahan organisasi kemudian kajian normatif yaitu membahas tentang peraturan atau perubahan yang digunakan sebagai pijakan dalam alasan adanya perubahan organisasi sesuai dengan judul yang penulis ambil, selanjutnya penulis akan membahas tentang penelitian terdahulu, kerangka berpikir, dan operasionalisasi konsep.

1. Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi menurut Bennis (1966) melibatkan agen perubahan, perilaku yang biasanya dibawa seorang ilmuwan untuk membantu sistem klien, yang mengacu pada sasaran perubahan. Agen perubahan, dalam kolaborasi dengan sistem klien, upaya untuk menerapkan pengetahuan yang valid ke masalah masalah klien. Selanjutnya ia mendefinisikan perubahan organisasi sebagai respon terhadap adanya perubahan, rancangan strategis pendidikan yang kompleks dimaksudkan untuk merubah kepercayaan, sikap diri, nilai nilai dan struktur organisasi sehingga dapat menjadi lebih baik beradaptasi.

Kemudian Beckhard (1969) mendefinisikan :

“Perubahan organisasi sebagai upaya direncanakan, oleh organisasi secara keseluruhan, dan dikelola dari atas, untuk meningkatkan efektifitas organisasi dan kesehatan melalui dengan intervensi yang direncanakan dalam proses organisasi, dengan menggunakan perilaku ilmu pengetahuan.”

Sedangkan menurut Magulies dan Raia (1978) perubahan organisasi digambarkan pertama sebagai suatu badan pengetahuan tentang cara cara dimana organisasi dapat lebih baik beradaptasi. Kemudian mereka mendefinisikan lebih spesifik sebagai proses berbasis nilai penilaian diri dan perubahan terencana, melibatkan strategi spesifik dan teknologi, yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas keseluruhan sistem keorganisasian.

Tahun 1974, didalam *Annual Review Of Psychology* menerbitkan artikel pertama tentang perubahan organisasi (Friedlander,dkk:1969) Mereka menggambarkan adanya dua pendekatan utama yang menjadi ciri lapangan: disatu sisi, pendekatan proses manusia, yang utamanya pada semua proses organisasi berdasarkan perilaku manusia, sedangkan di lain pihak, pendekatan teknostruktural, difokuskan terutama pada aspek teknologi, berkaitan dengan banyak cara dimana ini mempengaruhi dan dipengaruhi oleh struktur organisasi. pendekatan kedua ini menekankan memenuhi tujuan organisasi.

Dimana perubahan sebuah organisasi adalah suatu proses ketika organisasi tersebut berpindah dari keadaannya sekarang menuju ke keadaan yang selanjutnya dimasa depan yang diinginkan, bertujuan untuk meningkatkan efektifitas organisasinya. tujuannya adalah untuk

mencari cara baru atau memperbaiki dalam menggunakan sumber sumber dan kapabilitas, dengan tujuan untuk meningkatkan hasil yang diinginkan kepada pemangku kebijakan. Menurut Desplaces (2005) perubahan yang seringkali terjadi dalam organisasi sering membawa dampak sampingan yang selalu menguntungkan.

Menurut Abrahamson (2000), perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang “dramatis” yang harus dihadapi oleh semua warga organisasi. Desplaces (2005) mengutip kajian yang dilakukan Poras dan Robertson’s (1992) menyatakan bahwa kebijakan perubahan yang dilakukan oleh organisasi hanya memberikan manfaat positif bagi organisasi sebesar 3%. Meskipun adanya perubahan dalam organisasi tidak dapat langsung memberikan manfaat yang besar bagi kemajuan organisasi, namun beberapa praktisi tetap meyakini tentang pentingnya suatu organisasi untuk melakukan perubahan.

Perubahan organisasi adalah suatu proses dimana organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju kemasadepan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitas organisasinya. Dengan memiliki tujuan yaitu untuk mencari cara baru atau memperbaiki dalam menggunakan *Resources* dan *Capabilities* dengan tujuan untuk tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai meningkatkan kemampuan keorganisasian dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang diinginkan kepada *stakeholders*.

a. Tipe Tipe Perubahan Organisasi

Menurut Judith R Gordon (1991) terdapat empat tipe perubahan organisasi yaitu :

- 1) *Turning*, yaitu usaha antisipasi organisasi dengan melakukan proses perubahan terhadap perubahan yang terjadi dilingkungan atau untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi.
- 2) *Adaptation*, yaitu respon organisasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan, misalnya dengan cara mengembangkan hasil baru atau menambah produk yang lama sebagai respon terhadap dikeluarkannya produk baru oleh kompetitor.
- 3) *Reorientation*, perubahan dalam visi, misi strategi dan nilai yang tidak berkesinambungan sebagai usaha antisipasi terhadap perubahan yang mungkin terjadi di dunia industri.
- 4) *re-creation*. respon organisasi terhadap perubahan yang terjadi secara tiba tiba dilingkungan atas perubahan yang tidak berkesinambungan. Perubahan ini terkadang menuntut organisasi untuk merubah nilai utamanya. Perubahan ini bersifat dalam dan radikal.

b. Langkah-Langkah Perubahan Organisasi

Beberapa ahli berpandangan mengenai fenomena dalam pengelolaan perubahan, ada yang mendefinisikannya sebagai model, teori dan ada pula yang mengartikannya sebagai tahapan. Diantaranya adalah yaitu :

1) Teori Perubahan (Forced-field) Kurt Lewin (1997)

Dalam bukunya *resolving social conflicts; and, field in sosial science*, 1997, Kurt Lewin menerangkan bahwa ada model perubahan yang mempelajari tentang *driving forces* dan *restraining forces*, yaitu ada tiga langkah yang dikenal sebagai *unfreezing-movement-refreezing*, yaitu:

a) (*Unfreezing*) Tahapan awal perubahan

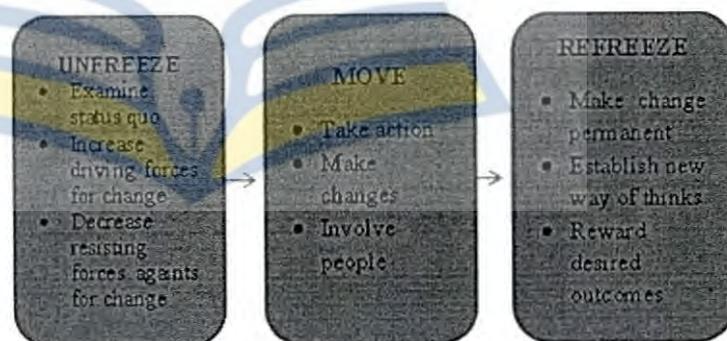
Unfreezing atau proses pencairan merupakan tahapan yang fokus kepada menciptakan motivasi untuk berubah. setiap personal didorong untuk menukar perilaku dan sikap lama yang sesuai dengan keinginan manajemen. Pencairan ini dimaksudkan supaya seseorang tidak terbiasa oleh keinginan mempertahankan diri dari status statis, dan bersedia meningkatkan kemampuan diri.

b) (*Movement*) Tahapan proses transisi

Tahapan ini adalah menganalisa jarak antara status yang diinginkan dengan status statis, dan mendalami kegiatan kegiatan perubahan yang sesuai untuk dilakukan agar dapat memberikan solusi yang optimal untuk mengurangi penolakan terhadap perubahan.

c) (*Refreezing*) Tahapan keberlanjutan

Pembekuan kembali atau tahapan *Refreezing* adalah tahap dimana perubahan yang terjadi menjadi stabilisasi dengan membantu orang-orang yang terkena dampak perubahan dengan acara menyatukan sikap perilaku dan sikap yang telah berubah kedalam tata cara yang normal untuk melakukan sesuatu pekerjaan. Hal ini dilakukan dengan memberi mereka kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru. Sikap dan perilaku sudah tetap tersebut, perlu dibekukan kembali, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya, atau bisa juga disebut membawa kembali organisasi kepada keseimbangan yang baru (*a new dynamic equilibrium*). Strategi yang dikemukakan Kurt Lewin dapat membuat kekuatan pendukung perubahan semakin banyak dan kekuatan penolak perubahan akan semakin sedikit.



Lewin's three step model (Lewin, 1997)

2) Proses perubahan Pasmore (1994)

Proses perubahan yang diterapkan oleh Pasmore adalah pengembangan dari teori Kurt Lewin, dimana ia diketahui kemudian mengembangkan proses perubahan tersebut dalam beberapa tahapan. Dimana tahapan tersebut yaitu :

a. (*Preparation*) Persiapan

Tahapan ini dilakukan untuk mengkonfirmasi mengapa usaha terhadap perubahan itu diinginkan, dalam tahapan ini juga membantu setiap personil agar siap turut ambil bagian dalam proses sebuah perubahan.

b. (*Analyzing Strength And Weakness*) Analisis kekuatan dan Kelemahan.

Pada tahapan ini aktifitas yang dilakukan terdiri dari analisa eksternal, analisa internal, mengadakan perbaikan dan menentukan takaran spesifik untuk memperkirakan perubahan yang akan terjadi.

c. (*Designing New Organizational*) Mendesain Sub-Unit organisasional baru.

Tahapan ini memiliki aktivitas meliputi meningkatkan kemampuan personal, kemampuan *sub-sumit*, dan menaikkan kemampuan integrasi secara sistemik.

d. (*Designing Work System*) Mendesain Sistem Kerja.

Bentuk sistem pekerjaan dimulai dengan penyempurnaan tugas atau proses inti yang harus dibentuk terlebih dahulu.

Hal ini terdiri dari identifikasi sarana yang tepat untuk dipergunakan, program kerja yang akan dilaksanakan untuk menjalankan teknologi yang digunakan, serta peran yang akan dilakukan setiap personil dalam menyelesaikan tugasnya.

e. (*Designing Integrative Mechanism*) Mendesain mekanisme integratif.

Bagian ini diperuntukkan untuk membantu personil dalam mengerti yang akan terjadi dan bagaimana mereka tersebut menyesuaikan diri. tahapan ini bertujuan untuk kepentingan tertinggi secara penuh dan efektif dalam memanfaatkan sumber daya.

f. (*Implementing Change*) Implementasi perubahan.

Tahap ini adalah tahapan dari implementasi atau penerapan terhadap rencana yang telah disusun sebelumnya. Perencanaan implementasi tidak bisa dikatakan mencegah kegagalan tetapi dapat mengurangi resiko kegagalan itu sendiri. Tahapan ini berupaya mengklarifikasi personil, yang diharapkan dapat mengerjakan pekerjaan tertentu, kapan waktunya, dan dalam mengambil langkah pertama terhadap fleksibilitas yang lebih besar.

3) Tahapan Delapan Proses oleh John P Kotter (2007)

Berikut ini adalah delapan tahapan proses yang dilanjutkan oleh John P Kotter :

a) **(Sense Of Urgency) Menetapkan Makna Urgensi**

Tahapan perubahan dimulai dengan memberikan kesadaran pada semua pihak yang terlibat, bahwa institusi tempat pesonli tersebut berada pada situasi yang gawat. Kalau tidak dapat diatasi segera, dapat memberikan efek yang tidak baik. Pemimpin memulai langkah perubahan dengan mendiskusikan penyebab penyebab krisis, hal yang berpotensi mendatangkan krisis dan peluang yang kemungkinan ada di balik krisis itu. Kalau tidak dapat didesak, setiap personil yang ada akan terkurung dengan rasa nyaman dan berlindung di dalam rasa kenyamanan itu. Mereka biasanya tidak memperdulikan dan tidak mempercayai terhadap apa yang tidak mereka lihat sendiri. Maka tugas pertama seorang pimpinan adalah mengajak semua personil yang terlibat untuk melihat apa yang dilihat, namun bisa dikatakan bahwa, pada setiap kasus yang sama sama dihadapi, dua personil yang berderkatan bisa saja melihat dengan kesimpulan yang berlainan.

b) **Membentuk koalisi pengarah**

Perubahan biasanya dimulai dari satu atau dua orang tetapi tidak efektif kalau tidak mendapat dukungan dari suatu kekuatan massa yang besar. Massa yang besar itu umumnya adalah para pendatang terakhir yang baru

bergerak kalay orang telah banyak bergerak. oleh karena nya perlu membentuk suatu koalisi yang terdiri dari 5, 15, atau 50 orang untuk ikut menggerakkan perubahan. Mereka ini kita sebut sebagai agen agen perubahan, yang tugasnya memotret, menjelaskan, memantau dan mendorong orang orang disekitarnya ikut melakukan perubahan.

c) Mengembangkan visi dan strategi

Koalisi perubahan bekerja menerjemahkan visi ke depan. tanpa visi para pengikut akan kehilangan arah. visi yang jauh ke depan harus dapat dipilah pilah menjadi tahunan, semesteran atau bahkan 3 bulanan. Visi harus mencakup bukan saja sasaran, melainkan juga produk (*output*) segmen pasar dan organisasi dan mengembangkan strategi untuk mencapai visi tersebut.

d) Mengkomunikasikan visi perubahan

Visi yang baik harus terkomunikasi dengan jelas dan terarah. komunikasi dapat dicapai dengan berbagai cara, termasuk dengan contoh contoh. mengubah perilaku umumnya hanya bisa dilakukan melalui contoh konkret dengan nilai yang disepakati secara bersama sama.

e) Memberdayakan banyak orang untuk melakukan tindakan

Pemimpin memberikan alat alat (*recources*) yang memadai agar semua orang dapat bertindak untuk mencapai visi. Caranya bukan sekedar memberikan sumber daya yang dapat dialokasikan untuk mereka, melainkan juga menyingkirkan segala rintangan yang ada agar organisasi mampu bergerak lincah. Termasuk di dalamnya adalah mendorong agar tim lebih berani mengambil langkah langkah beresiko dan keluar dengan gagasan gagasan orisinal, dan melakukan terobosan kreatif.

f) Menghasilkan keuntungan jangka pendek

Perubahan pada umumnya tidak dapat dicapai dalam tempo yang singkat. Oleh karena itu tidak jarang ditemui perubahan yang tidak terselesaikan karena jangkauan pandangan yang dituntut terlalu jauh, sehingga banyak orang yang keletihan, hilang arah, dan tercecer di tempat tempat tertentu. Jarak yang jauh ini tentu dapat melemahkan semangat tim. oleh karena itu, dalam setiap aktivitas perubahan, penting untuk membuat perencanaan dan meningkatkan kinerja yang jelas, atau “keuntungan” secara nyata, dan secara terbuka mengakui dan menghargai orang orang yang memungkinkan keuntungan tersebut diperoleh.

g) Mengkonsolidasikan pencapaian pencapaian dan menghasilkan lebih banyak perubahan.

Perubahan adalah ibarat seorang yang mengayuh sepeda. kalau iya berhenti maka iya akan jatuh, maka iya harus terus mengayuh. Dengan memanfaatkan momentum yang ada, seorang pemimpin perubahan hendaknya terus memperbaharui sistem, struktur, kebijakan kebijakan, prosedur hingga kultur organisasi sehingga “fit” dengan visi dan tuntutan kebutuhan lingkungannya. Pemimpin hendaknya jangan mengumumkan kemenangan terlalu dini, agar para pengikut tidak cepat cepat minta untuk beristirahat, seperti tentara yang dipanggil pulang sementara perang belum usai. Kalau mereka kembali kerumah, mereka enggan kembali ke medan perang.

h) Menganangkan pendekatan pendekatan baru kedalam kultur

Pemimpin harus terus menciptakan hubungan antara perilaku perilaku baru dengan keberhasilan entitas usaha. tanpa menyelesaikan perubahan kultur, maka organisasi akan tetap bekerja mengikuti tradisi. ingatlah perubahan bukanlah ditujukan untuk mengganti orang, mengubah struktur, atau membeli perabot perabot baru. dengan melakukan perubahan ini, maka dapat diciptakan kinerja yang lebih baik dan manajemen yang lebih efektif.

Setelah melihat beberapa teori yang menjelaskan tentang perubahan organisasi maka penulis akan menggunakan teori perubahan (*forced-field*) Kurt Lewin (1997) yang menjelaskan bahwa perubahan terdiri dari *Unfreeze*, *Movement* dan *Refreeze*. Sehingga penulis akan melihat proses perubahan organisasi Bagian Keuangan Kabupaten Karimun sebelum berubah (*Unfreeze*) kemudian proses ketika terjadinya perubahan (*Movement*) dan ketika berakhir pada pembentukan skema baru struktural satuan kerja menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karimun (*Refreeze*)

b. Target Perubahan

1) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah aset yang penting dalam suatu organisasi. pada akhirnya, suatu organisasi menghususkan kompetensi berdasarkan pada keahlian dan kemampuan dari pegawainya. Karena keahlian dan kemampuan ini memberikan organisasi keuntungan dalam berkompetisi, maka organisasi harus terus menerus mengawasi stukturanya untuk mencari cara yang paling efektif dalam memotivasi dan mengorganisir sumber daya khususnya manusia untuk memperoleh dan menggunakan keahlian mereka.

2) Sumber Daya Fungsional

Suatu organisasi dapat meningkatkan nilai dengan merubah struktur, budaya dan teknologi, perubahan dari fungsional ke sebuah produk sebagai contoh, mempercepat proses pengembangan produk baru. perubahan di dalam struktur fungsional dapat membantu menyediakan suatu pengaturan dimana orang orang termotivasi untuk melakukannya.

3) Kemampuan Teknologi

Kemampuan teknologi memberikan sebuah organisasi suatu kapasitas yang besar untuk merubah dengan sendirinya dengan tujuan memanfaatkan peluang pasar. Pada tingkat organisasi, sebuah organisasi harus menyediakan konteks yang memungkinkan untuk menerjemahkan kompetensi teknologinya menjadi nilai bagi para *stakeholder*.

4) Kemampuan organisasi

Melalui struktur organisasi dan budaya, sebuah organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia dan fungsional untuk memanfaatkan peluang teknologi. Perubahan organisasi sering kali melibatkan hubungan antara manusia dan fungsi fungsi untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menciptakan nilai.

c. Hambatan Untuk Perubahan

Adalah Sebuah kewajaran apabila seseorang melakukan perlawanan terhadap terjadinya sebuah perubahan. Namun, resistensi untuk berubah melambatkan efektifitas organisasi dan mengurangi kesempatan untuk bertahan. resistensi untuk berubah dapat ditemukan di organisasi, kelompok dan tingkatan individu.

Resistensi untuk berubah tingkat organisasi

1) Konflik dan Kekuasaan

Perubahan pada umumnya bermanfaat bagi sebagian orang, fungsi atau divisi. Ketika perubahan menyebabkan konflik organisasi dan persaingan kekuasaan, suatu organisasi seringkali menghindari adanya perubahan tersebut. konflik antara kedua fungsi akan menghambat proses perubahan dan barangkali mencegah adanya perubahan itu sendiri.

2) Perbedaan Dalam Fungsi Orientasi

Perbedaan dalam sebuah orientasi fungsional adalah halangan utama yang lain untuk berubah dan salah satu sumber akan kelesuan organisasi. perbedaan fungsi dan divisi seringkali dipandang sebagai sumber masalah yang berbeda pula, sebab mereka melihat masalah utama penyebabnya dari sudut pandang mereka sendiri.

3) Budaya Organisasi

Nilai dan norma dalam budaya organisasi dapat menjadi sumber resistensi untuk berubah. Jika perubahan organisasi mengganggu nilai dan norma yang dibenarkan dan memaksa orang-orang untuk merubah apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka melakukannya, budaya organisasi akan menyebabkan resistensi untuk berubah. Kadang-kadang, nilai dan strategi baru untuk diadopsi, para manajer tidak dapat merubahnya sebab mereka sudah terikat dengan cara yang mereka lakukan.

Resistensi untuk berubah tingkatan grup

Pekerjaan dalam sebuah organisasi banyak dilakukan oleh kelompok, dan beberapa karakteristik dari kelompok tersebut dapat menimbulkan resistensi untuk berubah. Seringkali, perubahan mengubah hubungan antara tugas dan peranan dalam suatu kelompok. Ketika hal tersebut terjadi dapat mengganggu norma-norma dalam kelompok dan harapan dari setiap anggota kelompok satu sama lain. Hasilnya, anggota kelompok tersebut menentang adanya perubahan karena aturan norma-norma yang baru dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan dari situasi yang baru pula.

Resistensi untuk berubah tingkat individu

Ada beberapa alasan mengapa individu-individu dalam suatu organisasi mungkin cenderung untuk menentang perubahan,

pertama orang-orang cenderung menentang perubahan dikarenakan mereka merasa tidak aman dan tidak pasti terhadap hasil yang akan diperolehnya nanti. Lebih dari itu, ada kecenderungan umum bahwa orang-orang akan selektif menerima informasi yang hanya konsisten sesuai dengan pandangan mereka mengenai organisasinya. Kebiasaan, adalah salah satu penghalang dari sebuah perubahan. Sulitnya mengubah kebiasaan yang tidak baik dan mengadopsi gaya perilaku baru menandai bagaimana kebiasaan menjadi sumber resistensi dalam perubahan.

d. Teknik Untuk Implementasi Perubahan

Pemimpin mengartikan visi dan membuat strategi, tetapi manajer dan karyawan diseluruh organisasi terlibat dalam proses perubahannya. Beberapa teknik dapat digunakan untuk mensukseskan implementasi perubahan. salah satunya adalah delapan langkah yang digunakan oleh John P Kotter yaitu :

Membangun rasa urgensi, menciptakan tim pemandu, merumuskan visi dan strategi, mengkomunikasikan visi perubahan, memberdayakan tindakan menyeluruh, menghasilkan kemenangan jangka pendek, mengkonsolidasikan hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar, menambatkan pendekatan baru dalam budaya.

1) Membangun Rasa Urgensi

Setelah pemimpin mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan, maka perlu mencegah adanya resistensi dengan menciptakan rasa urgensi yang sangat dibutuhkan dalam sebuah perubahan itu sendiri. apabila terdapat krisis yang dihadapi organisasi, maka hal ini serta merta dapat mengubah

perilaku karyawan dan membuat mereka bersedia menyediakan waktu dan energinya untuk mengadopsi teknik atau prosedur baru.

2) Menciptakan Tim Pemandu

Dengan adanya situasi mendesak, para agen perubahan yang sukses lalu membentuk tim pemandu (guiding team). Tim yang memiliki kredibilitas, keahlian, koneksi, reputasi dan wewenang formal yang dibutuhkan dalam sebuah kepemimpinan dalam menghadapi sebuah perubahan. Tim ini akan belajar beroperasi sebagaimana tim tim bagus lainnya, dengan saling mempercayai dan memiliki komitmen emosional. mereka yang kurang berhasil biasanya hanya mengandalkan satu orang bahkan tidak seorang pun, mengandalkan unit kerja dan kepanitiaan yang lemah, atau struktur birokrasi yang rumit, semuanya tanpa wewenang, keahlian, ataupun kemampuan untuk melakukan tugas mereka. lalu usaha perubahan terganggu oleh unit kerja yang tidak memiliki persyaratan untuk melakukan perubahan yang dibutuhkan.

3) Merumuskan visi dan strategi

Pemimpin yang telah berhasil membawa mereka melalui suksesnya transformasi, mempunyai satu hal kesamaan. Mereka fokus pada memformulasikan dan mengartikan visi dan strategi yang menarik yang akan memandu proses

perubahan. Bahkan untuk perubahan yang kecil, sebuah visi yang mengarahkan ke masa depan lebih baik dan strategi yang diperlukan untuk mencapainya adalah motivasi terpenting dalam sebuah perubahan.

4) Mengkomunikasikan visi perubahan

Mengkomunikasikan visi dan strategi adalah langkah selanjutnya yang diambil, amat sederhana, dengan mengirimkan pesan pesan yang dikirimkan melalui saluran saluran komunikasi yang tidak buntu. Tujuannya adalah untuk menimbulkan pemahaman, mendorong komitmen berani, dan memompa energi yang lebih banyak dari sekelompok orang.

5) Memberdayakan Tindakan Menyeluruh

Dalam proses perubahan yang berhasil, apabila orang oarang mulai memahami dan menindak lanjuti visi perubahan yang diajukan, tugas manajer adalah menyingkirkan rintangan yang menghalangi usaha mereka. Kata pemberdayaan hampir selalu diartikan dengan beban tambahan yang begitu banyak, sehingga mungkin kita tergoda untuk mengesampingkannya. Dalam menggunakan istilah ini, pemberdayaan bukanlah mengenai memberikan orang orang wewenang dan tanggung jawab baru, lalu kita menonton saja, yang dimaksud disini adalah menyingkirkan penghalang.

6) Menghasilkan kemenangan jangka pendek

Mereka yang bekerja dengan orang-orang berdasarkan ketetapan visi akan terbantu meraih kemenangan jangka pendek. kemenangan-kemungkinan ini sangatlah penting. Mereka akan memberikan kredibilitas, sumber daya dan momentum yang berguna untuk usaha perubahan secara menyeluruh. Tanpa proses yang tidak diatur dengan baik, tanpa pemilihan proyek awal yang kurang hati-hati, dan tanpa kesuksesan yang datang cukup cepat, mereka yang sinis dan meragukan akan melemahkan usaha perubahan yang sedang berlangsung.

7) Mengkonsolidasikan hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar.

Setelah satu seri kemenangan-kemungkinan jangka pendek, usaha perubahan akan memiliki arah dan momentum. Didalam situasi yang sukses, orang-orang akan menggunakan momentum yang sudah terbangun untuk mewujudkan visi dengan tetap menjaga tingginya perasaan terdesak dan rendahnya rasa puas diri. Juga dengan menghilangkan pekerjaan yang tidak perlu, melelahkan, dan menurunkan moral, Serta dengan tidak mengumumkan kemenangan secara prematur.

8) Menambatkan Pendekatan Baru Dalam Budaya.

Dalam beberapa contoh kasus yang berhasil, para pemimpin perubahan diseluruh organisasi membuat perubahan bersifat tetap dengan membangun budaya baru. Budaya baru ini adalah sekelompok norma perilaku dan nilai nilai yang diakui bersama sama, berkembang melalui konsistensi dari keberhasilan tindakan sepanjang periode waktu yang cukup. disini cukupnya promosi, orientasi karyawan baru dengan keahlian, dan cara yang melibatkan emosi bisa membuat perbedaan yang besar.

2. Kajian Normatif

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Peraturan Pemerintah nomor 18 tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah sebagai landasan hukum yang digunakan sesuai dengan amanah Peraturan Pemerintah tersebut dimana pada Paragraf 5, mengenai Badan Daerah Kabupaten/Kota, Pasal 46 ayat 5 dimana menjelaskan bahwa unsur penunjang urusan pemerintahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) melingkupi :

- a. Pembuatan Perencanaan,
- b. Penyelenggaraan Keuangan,
- c. Pengurusan kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan,
- d. Penelitian dan Pengembangan pegawai, dan
- e. Fungsi penunjang lainnya sesuai dengan peraturan perundang undangan

Sehingga setipa pemerintahan daerah wajib untuk memiliki badan khusus yang mengatur tentang keuangan dan pendapatan daerahnya.

B. Penelitian Terdahulu

Pada penelitian terdahulu, penulis mengambil contoh contoh peneliti yang telah meneliti tentang perubahan organisasi baik yang berubah dikarenakan hal tertentu seperti teknologi, kepemimpinan, budaya organisasi, maupun yang didasarkan pada peraturan yang menaunginya (alasannya) maupun penelitian yang dilakukan untuk mengetahui dampak dari telah diadakannya perubahan organisasi, sehingga penulis mendapat gambaran tentang perubahan organisasi yang telah dilakukan pengkajian sebelumnya.

NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	RUMUSAN MASALAH	GRAND TEORI	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1.	Arto Suharto Prawirodirdjo (tesis) Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang 2007	Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian Pada Kantor Pajak Berbasis Administrasi Oderen Di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus)	1. Bagaimana pengaruh perubahan organisasi pada kantor pelayanan pajak berbasis administrasi moderen terhadap kepuasan kerja pegawai ? 2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi pada kantor pelayanan pajak berbasis administrasi moderen terhadap kepuasan kerja pegawai ?	Perubahan Organisasi (PO) Perubahan terencana yang mencakup struktur, strategi, sumber daya manusia dan teknologi sebagai wujud respon organisasi untuk mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dan mengupayakan perubahan perilaku pegawai (Robbins,2003) Budaya Organisasi (BO) Suatu sistem nilai yang diyakini dan dipraktekkan oleh anggota organisasi sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. sistem nilai itu dibangun oleh 7 karakteristik yaitu : inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada	Eksplanatory yang menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis	Hasil analisis data menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima Artinya terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel perubahan organisasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai Ditjen Pajak. Dengan demikian melalui upaya upaya perubahan organisasi, budaya organisasi yang kondusif yang sesuai dengan perubahan yang sedang dilakukan. diharapkan pihak Direktorat

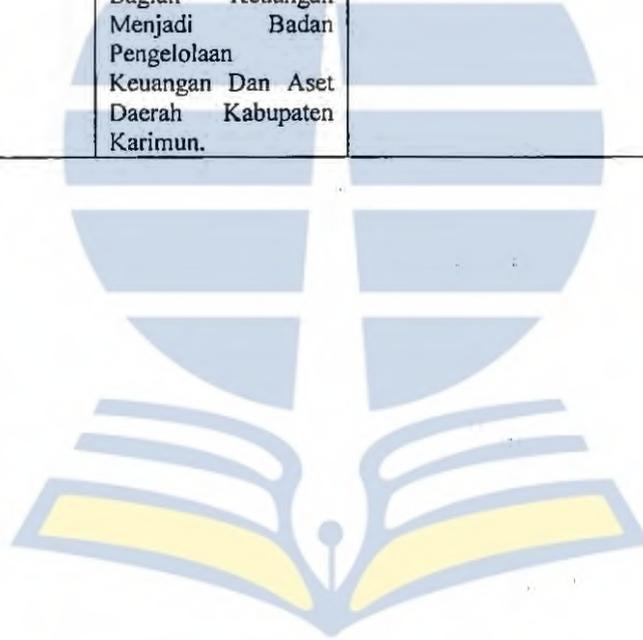
			<p>3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada kantor pelayanan pajak berbasis administrasi moderen?</p> <p>4. Bagaimana pengaruh perubahan organisasi terhadap budaya organisasi pada kantor pelayanan pajak berbasis Adminitrasi modern?</p> <p>5. Bagaimana pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor pajak berbasis adminitrasi moderen ?</p> <p>6. Bagaimana pegaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor pelayanan pajak berbasis administrasi moderen?</p>	<p>manusia, orientasi pada tim, agretivitas dan stabilitas (Robbins,2003)</p> <p>Kepuasan Kerja (KK) Sikap individu terhadap pekerjaan, imbalan yang diterima dan imbalan yang diyakini. seharusnya diterima baik yang berupa kompensasi finansial, yang terdiri dari pengakuan, peluang adanya promosi serta lingkungan psikologis seperti rekan kerja yang menyenangkan (Robbins, 2003)</p> <p>Kinerja Pegawai (KP) Hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas. kemandirian dan Komitment kerja (Rivai,2004)</p>		<p>Jenderal Pajak dapat meningkatkan kinerja pegawainya sehingga dapat menyempurnakan pelayanannya terhadap publik.</p>
2	HENTRY SUKMASARI (Tesis) Program Pasca	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Insentif, Lingkungan Kerja,	Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ?	Stephen P Robbins, Timothy A Judge (2008) Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau yang diberikan seseorang atau sekelompok orang.	Analisis Regresi Berganda	Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilaksanakan maka dapat disimpulkan hal hal sebagai berikut :

	Sarjana Magister Manajemen Universitas Dian Nuswantoro Semarang 2011	Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Semarang	<ol style="list-style-type: none"> 1. bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai ? 2. bagaimana pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai? 3. bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. 4. bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.? 5. bagaimana pengaruh secara bersama sama kepemimpinan, motivasi, insentif, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ? 	<p>indikator dari kinerja adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kemampuan kerjasama b. Tanggung jawab c. Kedisiplinan d. Kepemimpinan e. Kualitas kerja <p>Peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk, yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. peranan yang bersifat interpersonal b. peranan yang bersifat informasional c. peran pengambilan keputusan <p>Motivasi kerja diukur dengan :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. motivasi prestasi b. motivasi afiliasi c. motivasi kompetensi d. motivasi kekuasaan <p>Program insentif diukur dengan :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. rasa keadilan dalam pemberian insentif b. tingkat jaminan adanya insentif yang diberikan kepada karyawan c. kesesuaian nilai insentif yang diberikan. d. ketepatan dalam pemberian insentif. <p>Lingkungan kerja diukur dengan hubungan kerja karyawan dan pimpinan, hubungan antar karyawan, program keamanan kerja, pewarnaan, kebersihan, sirkulasi udara, penerangan dan kebisingan.</p> <p>Indikator dari kepuasan yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kepuasan terhadap penghargaan 		<ol style="list-style-type: none"> 1. kepemimpinan, insentif dan lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. 2. motivasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
--	--	--	--	---	--	--

				<ul style="list-style-type: none"> b. kepuasan terhadap situasi kerja c. kepuasan terhadap supervisi dan manajemen d. kepuasan terhadap komunikasi atasan dan rekan kerja e. kepuasan terhadap filsafat dan kebijakan perusahaan f. kepuasaan terhadap perusahaan dan pekerjaannya 		
3	<p>R Dady R Djajakusumah (Disertasi) Ilmu Sosial Bidang Kajian Utama Ilmu Administrasi Publik, Universitas Pasundan. 2006</p>	<p>Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Dan Penggunaan Teknologi Informasi Terhadap Efektifitas Organisasi Dinas Daerah Di Kota Bekasi</p>	<p>1. Bagaimana restrukturisasi organisasi, penggunaan teknologi informasi dan efektifitas organisasi pada dinas daerah Kota Bekasi?</p> <p>2. Apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan dalam pelaksanaan restrukturisasi organisasi dan penggunaan teknologi informasi terhadap efektifitas organisasi pada Dinas Daerah Kota Bekasi?</p> <p>3. Apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan terhadap restrukturisasi organisasi dengan dimensi tugas,</p>	<p>Restrukturisasi organisasi : Hellriegel dan Slocum (1998)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. tugas b. teknologi c. struktur organisasi d. strategi e. sumber daya manusia f. budaya organisasi <p>Penggunaan Teknologi informasi : Goodhue dan Thompson (1995)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Karakteristik pekerjaan b. Karakteristik teknologi c. Dampak terhadap kinerja d. Kemanfaatan <p>Efektifitas organisasi : Gibson (1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Produksi b. Kualitas c. Efisiensi d. Fleksibilitas e. Kepuasan f. Pengembangan karakter 	<p>Deskriptif Verifikatif</p>	<p>Hasil penelitian secara simultan menunjukkan, bahwa restrukturisasi organisasi dan penggunaan teknologi informasi memberi pengaruh yang besar dan signifikan terhadap kinerja organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi yaitu sebesar 71.4% sedangkan epsilon 28.6%. Hal ini mengandung makna bahwa efektifitas organisasi dipengaruhi oleh restrukturisasi organisasi dan penggunaan teknologi informasi. Secara parsial restrukturisasi organisasi memberikan dampak terhadap efektifitas organisasi sebesar 37.8%. Dimensi yang mempengaruhi paling besar sampai terkecil terhadap efektifitas organisasi secara berurutan adalah dimensi tugas sebesar 7.5%, dimensi struktur organisasi sebesar 7.0%, dimensi teknologi sebesar 6.7%, dimensi dtrategi sebesar 6.9%.</p>

			<p>teknologi, struktur organisasi, strategi, sumber daya manusia, pengembangan karakter terhadap efektifitas organisasi pada Dinas Daerah di Kota Bekasi?</p> <p>4. Apakah ada pengaruh yang positif dan signifikan terhadap teknologi informan dengan dimensi task characteristic atau karakteristik pekerjaan, technology characteristic atau karakteristik teknologi, performance impacts atau dampak terhadap kinerja, utilization atau pemanfaatan terhadap efektifitas organisasi pada dinas daerah di Kota Bekasi.</p>		<p>dan dimensi sumber daya manusia sebesar 4.3% Selanjutnya penggunaan teknologi informasi memberikan pengaruh terhadap efektifitas organisasi dinas daerah di Kota Bekasi sebesar 33.5%. Selanjutnya dimensi karakteristik pekerjaan berpengaruh sebesar 0.065 atau 6.5% terhadap variabel penggunaan teknologi informasi, sedangkan dimensi karakteristik teknologi berpengaruh sebesar 9.2%, dimensi dampak terhadap kinerja sebesar 10.8% dan dimensi kemanfaatan berpengaruh sebesar 7.0%.</p>
4	<p>TRIA WAHYUNI ILLAHI (2016) Program Pascasarjana Universitas</p>	<p>Analisis Peralihan Bentuk Organisasi Bagian Keuangan Menjadi Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset</p>	<p>1. Apa yang menjadi Tinjauan Tentang Peralihan Bentuk Organisasi Bagian Keuangan Menjadi Badan</p>	<p>Kurt Lewis, (1951) <i>Unfreeze</i> :</p> <ol style="list-style-type: none"> memeriksa status quo meningkatkan kekuatan pendorong untuk perubahan menurunkan resiko pasukan 	<p>Deskriptif Kualitatif</p>

	Terbuka. Batam 2016	Daerah Kabupaten Karimun	<p>Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karimun.</p> <p>2. Apakah sudah ada upaya dari pemerintah terkait dengan Peralihan Bentuk Organisasi Bagian Keuangan Menjadi Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karimun.</p>	<p>menolak untuk perubahan</p> <p><i>Movement :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. mengambil tindakan b. melakukan perubahan c. melibatkan orang orang <p><i>Refreeze :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. membuat perubahan permanen b. membangun cara baru berpikir c. reward hasil yang diinginkan 		
--	------------------------	-----------------------------	--	---	--	--



Dari beberapa referensi penelitian terdahulu maka, dapat dilihat peneliti banyak membahas tentang hal hal yang mempengaruhi sebuah perubahan struktur organisasi seperti analisis pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai, evaluasi terhadap struktur organisasi dan tata kerja perangkat daerah, pengaruh kepemimpinan, motivasi, insentif, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dinas pengelolaan keuangan dan aset daerah. Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Dan Penggunaan Teknologi Informasi Terhadap Efektivitas Organisasi Dinas Daerah, namun belum ada yang secara spesifik membahas tentang perubahan sebuah struktur organisasi pemerintah, sehingga penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran awal mengenai sebuah perubahan struktur organisasi pemerintah, dan alasan mengapa baru dilakukannya perubahan serta mengapa baru dilakukan perubahan organisasi yang telah ada.

C. Kerangka Berpikir

Dalam kerangka berpikir, penulis akan berpedoman pada grand teori yaitu teori Kurt Lewis (1951) dimana ia menjelaskan bahwa perubahan terdiri dari 3 proses yaitu *Unfreeze*, *Move* dan *Refreeze*. *Unfreeze* disini dimaksudkan adalah apakah dalam proses awal melakukan perubahan organisasi, ada dilakukan penelitian atau riset permulaan untuk mengetahui keadaan organisasi yang telah ada kemudian melihat apakah ada krisis yang terjadi serta peluang yang ada, kemudian langkah *move* atau bergerak (proses) dilakukan, apakah dalam peralihan bentuk organisasi bagian keuangan menjadi badan pengelola keuangan dan aset

daerah Kabupaten Karimun telah dibentuk kelompok yang bertanggung jawab untuk melakukan perubahan tersebut dan mau berkerja sebagai sebuah tim. Selanjutnya adalah tahapan *unfreeze* yaitu menetapkan visi dan strategi yang harus digunakan dalam melakukan perubahan tersebut.



Sumber : Kurt Lewis (1951), PP NO 18 Tahun 2016

Dalam Kerangka berpikir ini penulis mengacu pada penggunaan PP no.18 th 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah sebagai landasan hukum yang digunakan sesuai dengan amanah peraturan pemerintah tersebut dimana pada paragraf 5, mengenai Badan Daerah Kabupaten/Kota, Pasal 46 ayat 5 dimana menjelaskan bahwa unsur penunjang urusan pemerintahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) melingkupi : Pembuatan Perencanaan, Penyelenggaraan Keuangan, Pengurusan kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan, Penelitian dan Pengembangan pegawai, dan Fungsi penunjang lainnya sesuai dengan peraturan perundang undangan, selanjutnya peneliti melihat proses perubahan organisasi sesuai dengan teori Kurt Lewis yaitu; *Unfreeze* : memeriksa status quo, meningkatkan kekuatan pendorong untuk perubahan dan menurunkan resiko pasukan menolak untuk perubahan. Kemudian *Movement* yaitu ketika mengambil tindakan , melakukan perubahan dan melihat sejauh mana proses perubahan ini melibatkan orang orang. Dan akhirnya melakukan *Refreeze* yaitu membuat perubahan tersebut menjadi permanen, membangun cara baru berpikirdan memberikan reward hasil yang diinginkan.

D. Operasionalisasi konsep

Dalam operasionalisasi konsep ini penulis akan mencoba menjabarkan teori yang digunakan menjadi konsep yang akan digunakan dalam penelitian ini.

NO	KONSEP TEORI	INDIKATOR
1	<i>UNFREEZE</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan penelitian pasar dan realita kompetisi 2. mengidentifikasi dan membicarakan kritis, kemungkinan krisis atau peluang peluang besar
2	<i>MOVE</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat kelompok tersebut bekerja sama seperti sebuah tim 2. membuat kelompok tersebut yang mempunyai cukup kekuatan untuk memimpin perubahan.
3	<i>REFREEZE</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan visi untuk membantu menentukan arah dari usaha perubahan. 2. Mengembangkan strategi strategi untuk mencapai visi itu

Dalam konsep operasional ini tahapan *unfreeze* akan di mulai dengan mengetahui/melakukan riset terlebih dahulu terhadap realita yang terjadi pada keadaan sehari hari pada bagian keuangan sebelum merencanakan peralihan stuktur organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karimun. Selanjutnya melakukan identifikasi terlebih dahulu terhadap krisis/kemungkinan krisis atau peluang peluang yang akan muncul ketika dilakukan peralihan struktur organisasi

Selanjutnya proses *move* (bergerak) ditandai dengan membentuk kelompok yang berfungsi dan cukup memiliki kekuatan untuk memimpin peralihan dan membentuk kelompok kerja yang bekerja secara bersama sama sebagai sebuah tim dalam proses peralihan struktur organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karimun.

Langkah terakhir adalah menciptakan visi untuk membantu menentukan arah dari usaha usaha perubahan dan mengembangkan

strategi strategi untuk mencapai visi tersebut, berkaitan dengan peralihan bentuk organisasi Bagian Keuangan Menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karimun.



BAB III

METODE PENELITIAN

Fenomena yang akan dikaji oleh penulis adalah permasalahan yang bersifat dinamis dan sosial. Oleh karena itu, penulis menentukan cara mencari, mengumpulkan, mengolah dan menganalisa data dengan memilih menggunakan metode penelitian kualitatif untuk mendapatkan hasil penelitian. Penelitian ini digunakan untuk memahami hubungan dan pola sosial, misalnya dengan wawancara mendalam sehingga akan ditemukan pola-pola yang ingin diteliti.

A. Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian bersifat kualitatif dengan tipe studi kasus, dengan teknik pengumpulan datanya adalah menggunakan teknik pengumpulan data triangulasi, analisis datanya bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada pengelompokan umum.

Sementara itu, menurut pandangan Yin (2011) yang memberikan definisi yang lebih teknis. Menurutnya, suatu studi kasus adalah inquiris empiris yang menyelidiki fenomena-fenomena yang berada di dalam hal-hal tak tampak dengan tegas dan dimana multisumber bukti dapat dimanfaatkan.

Alasan menggunakan metode ini adalah peneliti akan meneliti secara mendalam mengenai perubahan organisasi Bagian Keuangan di Kabupaten Karimun menjadi Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Sampel yang diambil harus didasarkan atas sifat sifat, karakteristik tertentu, ciri ciri, atau yang merupakan ciri ciri pokok populasi.

Dalam studi pendahuluan, penentuan karakteristik populasi dilakukan dengan cermat. Seperti yang telah disebutkan bahwa pemilihan informan pertama merupakan hal yang sangat utama sehingga harus dilakukan dilakukan secara cermat, karena penelitian ini mengkaji tentang tinjauan peralihan bentuk organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karimun, maka diputuskan informan kunci dimintakan untuk memberikan rekomendasi untuk memilih informan informan berikutnya, dengan catatan informan informan tersebut merasakan dan menilai validasi data yang didapatkan dari informan pertama serta kondisi lingkungan kerja sehingga terjadi sinkronisasi.

Berdasarkan dengan rekomendasi Kepala Bagian keuangan Kabupaten Karimun, informan yang di ambil adalah :

TABEL. 02
JUMLAH INFORMAN DAN RINCIANNYA

NO	NAMA JABATAN	JUMLAH STAF				
		ESELON III	ESELON IV	STAF PNS	HONOR	UMUM
1	KEPALA BAGIAN	1				
2	SUB BAGIAN ANGGARAN		1	4	3	
3	SUB BAGIAN PERBENDAHARAAN DAN KAS DAERAH		1	18	9	
4	SUB BAGIAN PEMBUKUAN		1	6	3	
5	AGGOTA DEWAN KOMISI A DPRD KABUPATEN KARIMUN					1
6	KEPALA BAGIAN HUKUM DAN ORGANISASI TATALAKSANA KABUPATEN KARIMUN	1				
	JUMLAH	2	3	28	15	1

Dengan tingkat pendidikan sebagai berikut :

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 1. S.2 : 7 orang | 4. D.III : 14 orang |
| 2. S.1 : 19 orang | 5. SLTA : 7 orang |
| 3. D.IV : - orang | 6. SLTP :- |

C. Instrumen Penelitian

Penelitian yang bersifat kualitatif, peneliti itu sendiri yang menjadi instrumen atau alat penelitian. Berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber daya, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan adalah tugas dari peneliti menjadi *human instrument* tersebut. Sebagai instrument, peneliti perlu “memvalidasi” seberapa jauh

kesiapannya dalam melakukan penelitian yang selanjutnya akan terjun ke lapangan (Sugiyono : 2013).

Evaluasi diri sejauh mana pemahaman terhadap metode kualitatif, penguasaan teori dan wawasan terhadap bidang yang akan diteliti, serta kesiapan dan bekal memasuki lapangan adalah proses validasi yang dilakukan. Moleong (2007) juga menegaskan dalam metode penelitian kualitatif tentang peran seorang peneliti, dimana masuk kedalamnya tentang kesiapan dan bekal memasuki lapangan dan penguasaan teori dan wawasan terhadap bidang yang akan diteliti. Moleong (2007) juga menegaskan peneliti merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis penafsiran data, dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitian. Jadi dalam penelitian ini, penelitian akan meneliti ke lapangan sendiri dimulai dari pengumpulan data, analisis, sehingga akhirnya membuat kesimpulan. Sehingga dalam penelitian ini penulislah yang dijadikan instrumen, sehingga harus dilakukan validasi terhadap diri peneliti, meliputi, pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian, baik secara akademik maupun logikanya.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian, teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti. Penelitian kali ini, data yang diperoleh haruslah mendalam, jelas dan spesifik. selanjutnya menurut Sugiyono (2009:225) bahwa observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan/triangulasi adalah teknik pengumpulan data yang dapat

dilakukan. Pada penelitian ini penulid menggunakan teknik dengan cara observasi, dokumentasi dan wawancara sebagai cara untuk mengumpulkan data yang diinginkan.

1. Observasi

Pengamatan yang dilakukan dengan sengaja dan sistematis terhadap aktivitas individu atau objek lain yang diselidiki adalah pengertian observasi menurut Kusuma (1987). pembagian jenis jenis observasi tersebut diantaranya : observasi terstruktur, observasi tak terstruktur, observasi partisipan dan observasi non partisipan. Dalam penelitian ini, sesuai dengan objek penelitian maka, penulis memilih observasi partisipan, dimana ianya adalah suatu teknik pengamatan teknik pengamatan yang mana peneliti ikut ambil bagian dalam kegiatan yang dilakukan oleh objek yang diselidiki.

Observasi ini dilakukan dengan mengamati dan mencatat langsung terhadap objek penelitian, dengan mengamati dan mencatat langsung terhadap objek penelitian maka peneliti akan mengamati kegiatan kegiatan yang ada di Bagian Keuangan Kabupaten Karimun. Sehingga penulis dapat menentukan tugas/kegiatan, jabatan, alamat, nomor telepon dari calon informan informan yang akan diteliti dan juga mengetahui sehingga mudah untuk mendapatkan informasi untuk kepentingan penelitian.

2. Wawancara

Pengumpulan data menggunakan wawancara bisa dikatakan hampir sama dengan kuesioner. wawancara itu sendiri dibagi menjadi 3 kelompok yaitu wawancara mendalam (in-depth interview), wawancara semi-terstruktur, dan wawancara terstruktur. namun peneliti hanya memilih melakukan wawancara mendalam, ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi dan data yang kompleks, yang sebagian besar berisi sikap dan pengalaman pribadi, dan pendapat, sulisty-basuki (2006). serta untuk menghindari kehilangan informasi tersebut, yang sebagian besar berisi sikap, pendapat, dan pengalaman pribadi, Sulisty Basuki (2006).

Penulis akan meminta ijin kepada informan untuk menggunakan alat perekam untuk menghindari kehilangan informasi. Sebelum dilangsungkan wawancara mendalam, penulis memberikan sekilas gambaran atau menjelaskan dan latar belakang secara ringkas dan jelas mengenai topik penelitian. penulis harus memperhatikan tata cara yang benar dalam melakukan wawancara, yaitu sebagai berikut :

- a. Menghindari kata yang memiliki arti taksa, ganda, atau pun yang bersifat ambiguitas.
- b. Menghindari pertanyaan panjang yang mengandung banyak pertanyaan khusus dan pertanyaan tambahan. Dimana

sebaiknya pertanyaan yang panjang hendaknya dipecah menjadi beberapa pertanyaan baru.

- c. Hendaknya mengajukan pertanyaan yang tepat dengan acuan waktu dan tempat yang jelas.
- d. Mengajukan pertanyaan dalam rangka pengalaman konkrit si responden.
- e. Pewawancara sebaiknya menyebutkan semua alternatif yang ada sama sekali tidak menyebutkan alternatif.
- f. Dalam pewawancara harusnya menggunakan kata atau kalimat yang dapat memperhalus kata, dan berhati hati dalam bertanya mengenai hal yang dapat mungkin membuat responden marah, malu atau canggung.

3. Studi Pustaka

Dengan mempelajari buku-buku referensi, laporan-laporan, majalah-majalah, jurnal-jurnal dan media lainnya yang berkaitan dengan objek penelitian.

4. Dokumentasi

Sugiyono (2009) berpandangan bahwa dokumentasi merupakan catatan-catatan peristiwa yang sudah berlalu, seperti dokumen yang digunakan berupa foto, gambar, serta data-data mengenai kegiatan peninjauan tentang peralihan bentuk organisasi bagian keuangan menjadi badan pengelolaan keuangan dan aset daerah kabupaten karimun. Hasil dari sebuah penelitian dari observasi dan wawancara

yang dilakukan akan semakin sah dan dapat dipercaya apabila didukung oleh foto foto dan dokumen resmi.

E. Metode Analisis Data

Bognan & Biklen (1982) dalam Moleong (2007) menyebutkan bahwa analisa data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan mengorganisasikan data, bekerja dengan data, memilah milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, mencari dan menemukan pola, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah awal dari sebuah analisa data adalah mengumpulkan data yang ada, menyusun secara sistematis, kemudian mempresentasikan hasil penelitiannya kepada orang lain. Menurut McDrury (*Collaborative Group analysis of data 1999*) dalam pembahasan Moleong (2007) menyebutkan bahwa tahapan analisis data kualitatif terdiri dari :

- a. Membaca/mempelajari data, menandai kata kata kunci dan gagasan yang ada dalam data,
- b. Mempelajari kata kata kunci itu, berupaya menemukan tema tema yang berasal dari data,
- c. Menuliskan model yang ditemukan.
- d. Koding yang telah dilakukan.

Analisis data dimulai dengan melakukan wawancara mendalam dengan seseorang yang benar benar memahami dan mengetahui situasi objek penelitian yaitu informan kunci,. setelah melakukan wawancara,

dengan cara, mendengarkan kembali rekaman hasil wawancara, memperhatikan dengan seksama, kemudian menyimpulkan dalam bentuk kata kata yang didengarkan, sesuai dengan apa yang ada direkaman tersebut.

Setelah menulis hasil wawancara tersebut kedalam transkrip, selanjutnya peneliti harus membaca secara cermat untuk kemudian dilakukan reduksi data. Peneliti melakukan reduksi data dengan cara abstraksi, yaitu mengambil dan mencatat informasi-informasi yang bermanfaat sesuai dengan konteks peneliti atau mengabaikan kata-kata yang tidak perlu sehingga didapatkan inti kalimat, tetapi penggunaan bahasa yang sesuai dengan bahasa informan. abstraksi yang sudah dibuat dalam bentuk satuan-satuan yang kemudian dikelompokkan dengan berdasarkan taksonomi dari domain penelitian. Dalam penelitian ini akan menggunakan metode analisa data menggunakan *content analysis* (analisis isi) yang dipandang sebagai teknik analisa data yang paling umum. Dalam penelitian ini penulis akan melakukan verifikasi data yang telah didapat sehubungan dengan perubahan struktur organisasi dari Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karimun.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Kabupaten Karimun

Kabupaten Karimun adalah salah satu Kabupaten/Kota yang ada dari total 7 Kabupaten/Kota yang ada di Provinsi Kepulauan Riau. Kabupaten ini terdiri dari 250 Pulau kecil dan besar dengan total 57 Pulau yang berpenghuni dan selebihnya tidak berpenghuni namun seluruh pulau telah diberikan nama. Dari sekian banyak pulau yang ada, hanya dua pulau besar yang paling mendominasi yaitu Pulau Karimun dan Pulau Kundur.

Ketika pembentukannya, Kabupaten Karimun terdiri dari 9 Kecamatan, 22 Kelurahan dan 32 desa. dengan Ibukota Kabupaten terletak di Tanjung Balai Kecamatan Karimun. Berikut penjabaran wilayah administrasi Kabupaten Karimun :

Tabel 4.1
Pembagian Wilayah Administrasi Kabupaten Karimun Tahun 2011

Wilayah Administrasi	Ibukota Kecamatan	Jumlah	
		Kelurahan	Desa
Kundur	Tanjung Batu Kota	3	5
Kundur Utara	Tanjung Berlian	1	7
Kundur Barat	Sawang	1	4
Karimun	Tanjung Balai	4	2
Buru	Buru	2	2
Moro	Moro	1	6
Durai	Durai	0	4
Meral	Meral	4	1
Tebing	Tebing	6	1
Jumlah		22	32

Sumber : Bagian Pemerintahan Umum Setda. Kab. Karimun tahun 2011

Perkembangan dan pertumbuhan pembangunan di Kabupaten Karimun akan berdampak dengan pertumbuhan penduduk. Wilayah yang selama ini masih dalam bentuk desa akan berkembang menjadi kelurahan. Semakin bertambahnya kelurahan dan desa baru, secara administratif maka akan dapat dimekarkan menjadi kecamatan baru. Pada tahun 2012 wilayah Kabupaten Karimun dimekarkan baik itu kecamatan, kelurahan dan Desa. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Karimun nomor 2 tahun 2012, sehingga secara administratif saat ini Kabupaten Karimun terdiri dari 12 Kecamatan, 29 Kelurahan dan 42 Desa, Pembagian wilayah administrasi hingga unit kelurahan dan desa dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.2
Pembagian Wilayah Administrasi Pemerintahan Kabupaten Karimun
Tahun 2016

Wilayah Administrasi	Ibukota Kecamatan	Jumlah	
		Kelurahan	Desa
Durai	Durai	0	4
Meral	Meral	6	0
Kundur	Tanjung Batu Kota	3	3
Kundur Utara	Tanjung Berlian	1	4
Karimun	Tanjung Balai	6	3
Meral Barat	Darussalam	2	2
Tebing	Tebing	5	1
Buru	Buru	2	2
Kundur Barat	Sawang	1	4
Ungar	Sei Buluh	1	3
Belat	Sebele	0	6
Moro	Moro	2	10
Jumlah		29	42

Sumber : Bagian Pemerintahan Umum Setda. Kab. Karimun tahun 2011

1. Letak geografis dan peta wilayah

Wilayah Geografis Kabupaten Karimun terletak diantara $00^{\circ} 24' 36''$ LU sampai $01^{\circ} 13' 12''$ LU dan $103^{\circ} 13' 12''$ BT sampai $104^{\circ} 00' 36''$ BT, dengan wilayah lautan mencakup wilayah sepanjang 4 mil laut dari garis pantai dan Zona Ekonomi Eksklusif (ZEE), yang diatur dalam undang undang nomor 22 tahun 1999 dan Undang Undang No 5 Tahun 1983. Kabupaten Karimun berbatas langsung dengan Kota Batam, Provinsi Riau, Singapura dan Malaysia. Hal ini menjadikan Karimun sebagai tempat yang sangat strategis terutama untuk kegiatan perekonomian. Kabupaten Karimun berdasarkan letak geografis strategisnya merupakan salah satu dari empat kabupaten yang sebagian wilayahnya ditetapkan sebagai kawasan perdagangan bebas, dimana tiga lainnya adalah Kota Batam, Kabupaten Bintan dan Pulau Sabang. Kabupaten Karimun sendiri secara administratif berbatasan dengan:

Bagian Utara : Selat Singapura (*Philip Channel*), Selat Malaka dan Semenanjung Malaysia

Bagian Selatan : Kecamatan Kateman (Kabupaten Indragiri Hilir) dan Kabupaten Lingga

Bagian Barat : Kecamatan Rangsang (Kabupaten Kepulauan Meranti) dan Kecamatan Kuala Kampar Kabupaten Pelalawan.

Bagian Timur : Kecamatan Belakang Padang (Kota Batam)

paling besar dengan persentase daratan 76,56% dan lautan 25,83%. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3
Persentase Luas Wilayah Daratan, Lautan dan Jumlah Pulau
Menurut Kecamatan di Kabupaten Karimun Tahun 2013

Kecamatan	Daratan		Lautan		Jumlah Pulau
	Km ²	%	Km ²	%	
Moro	1.166,80	76,56	1.668,44	25,83	84
Durai	52,00	3,41	1.480,54	22,92	46
Meral Barat	NA	NA	NA	NA	NA
Kundur	34,30	2,25	449,93	6,96	26
Unggar	NA	NA	NA	NA	NA
Buru	17,80	1,17	366,88	5,68	6
Kundur Utara	29,50	1,94	509,15	7,88	11
Belat	NA	NA	NA	NA	NA
Kundur Barat	21,70	1,42	267,12	4,13	24
Meral	80,00	5,25	515,41	7,98	24
Karimun	49,90	3,27	404,06	6,25	23
Tebing	72,00	4,72	798,47	12,36	5
Jumlah	1.524,00	19,09	6.460,00	80,91	249

Sumber : Bagian Pemerintahan Umum Setda. Kab. Karimun tahun 2011

3. Jumlah penduduk

Berdasarkan data Karimun dalam angka tahun 2014, jumlah penduduk Kabupaten Karimun berjumlah mencapai 223.117 jiwa yang terdiri dari 113.832 laki-laki, dan 109.285 perempuan dan tersebar di seluruh wilayah. Dua pulau besar yang terletak di wilayah Kabupaten Karimun dan menjadi pusat perekonomian serta pemukiman adalah Pulau Karimun dan Pulau Kundur, Penduduk Kabupaten Karimun berasal dari berbagai suku bangsa dan ras (heterogen) yang lebih didominasi oleh suku Melayu. Pertambahan penduduk Kabupaten Karimun dari tahun ke tahun adalah sebesar 2,68 persen dikatakan

cukup tinggi bila dilihat dari rata-rata laju pertumbuhan penduduk pertahunnya.

4. Infrastruktur

Wilayah Kabupaten Karimun terdiri dari pulau-pulau dapat dihubungkan melalui perhubungan darat dan laut. Disamping sebagai ibukota kecamatan, karimun juga sebagai ibukota Kabupaten dengan jarak tempuh dari ibukota kecamatan menuju ibukota kabupaten 3 km melau transportasi darat. Kabupaten Karimun merupakan daerah kepulauan, sehingga untuk transportasi antar pulau menggunakan transportasi laut dengan kapal kayu (pompong), *speed boat*, dan kapal *Ferry*. Sedangkan untuk perkantoran pemerintahan terletak di Pulau Karimun yang dapat diakses dengan transportasi darat.

5. Pemerintahan

Berdasarkan Undang-undang Nomor 53 tahun 1999 Kabupaten Karimun resmi didirikan, dimana undang undang tersebut juga berisikan tentang pembentukan Kabupaten Rokan Hulu Kabupaten Pelalawan, Kabupaten Rokan Hilir, Kabupaten Karimun Kabupaten Siak, Kabupaten Kuantan Singingi dan Kabupaten Natuna, Kota Batam, yang telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2008 tentang Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 53 Tahun 1999 tentang Pembentukan Kabupaten Natuna Kabupaten Pelalawan, Rokan Hilir, Kabupaten Siak, Kabupaten Karimun, Kabupaten Rokan Hulu Kabupaten Kuantan Singingi, dan Kota Batam. Kabupaten Karimun pada saat terbentuk hanya terdiri dari 3 Kecamatan. Seiring berjalannya waktu, pada tahun 2013,

berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Karimun No.12/2007, wilayah Kabupaten Karimun kembali mengalami pemekaran menjadi 12 (dua belas) kecamatan. Kedua belas kecamatan tersebut yakni Kecamatan Moro, Kecamatan Durai, Kecamatan Kundur, Kecamatan Ungar (pemekaran dari Kecamatan Kundur), Kecamatan Kundur Utara, Kecamatan Belat (pemekaran dari Kecamatan Kundur Utara), Kecamatan Kundur Barat, Kecamatan Karimun, Kecamatan Buru, Kecamatan Meral, Kecamatan Meral Barat (pemekaran dari Kecamatan Meral) dan Kecamatan Tebing.

Pada tahun 2014, setelah mengalami pemekaran wilayah, jumlah desa dan kelurahan yang ada di Kabupaten Karimun sebanyak 71 desa/kelurahan. Terdiri atas 42 daerah berstatus desa dan 29 kelurahan. Sedangkan jumlah RW/RT secara keseluruhan adalah sebanyak 392 RK/RW dan 1.086 RT. Tujuan pemekaran daerah Kabupaten Karimun merupakan suatu upaya untuk mendekatkan pelayanan terhadap masyarakat. Kehadirannya sebagai institusi eksekutif yang akan menjalankan roda pemerintahan dan pembangunan kemasyarakatan diharapkan dapat menjawab setiap permasalahan maupun tantangan yang muncul sesuai dengan perkembangan sosial ekonomi, sosial budaya, politik dan lainnya dalam masyarakat.

Visi pembangunan Kabupaten Karimun untuk jangka waktu pelaksanaan tahun 2011 hingga 2016 adalah “Terwujudnya Kabupaten Karimun Yang Maju Dan Berdaya Saing Berlandaskan Iman Dan Taqwa”.
sedangkan Misi Pembangunan Kabupaten Karimun adalah :

1. Meningkatkan dan pemeratakan ketersediaan infrastruktur daerah yang dapat mendukung pertumbuhan ekonomi dan pelayanan masyarakat.
2. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berdaya guna berlandaskan iman dan taqwa.
3. Mengembangkan pusat pertumbuhan ekonomi yang terpadu dengan ekonomi berbasis kerakyatan.
4. Memaksimalkan kualitas pelayanan publik, dan
5. Mengelola sumber daya kelautan dan pulau pulau terluar dengan terpadu dan berkelanjutan

Berdasarkan visi dan misi tersebut, Bupati Kabupaten Karimun mempunyai motto yaitu Kerja Amanah, Kerja Keras dan Kerja Cerdas. Sedangkan ada 4 azam sebagai motor penggerak pembangunan yaitu :

1. Azam Peningkatan Iman Dan Taqwa
2. Azam Peningkatan Kualiiitas Sumber Daya Manusia
3. Azam Pembangunan Ekonomi Yang Berdimensi Kerakyatan.
4. Azam Pengembangan Seni Dan Budaya.

B. Gambaran Umum Bagian Keuangan Kabupaten Karimun

Bagian Keuangan Kabupaten Karimun terbentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 53 Tahun 1999 tentang pembentukan Kabupaten Karimun. Pembentukan Bagian Keuangan daerah yang dilatarbelakangi oleh perubahan pengelolaan keuangan daerah, yaitu Kepala Daerah diwajibkan menyusun laporan pertanggungjawaban keuangan daerah yang terdiri dari laporan

realisasi APBD, lingkungan pengendalian daerah, informasi dan komunikasi dan pemantauan.

Otonomi daerah dan peningkatan persaingan antar daerah telah memaksa organisasi pemerintah daerah melakukan perubahan-perubahan yang inovatif menuju pemerintahan yang baik dan mandiri. Perubahan yang paling mendasar yakni pengelolaan keuangan daerah yang menuntut alokasi anggaran disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Di sisi lain, permasalahan manajemen keuangan sektor publik selama ini belum dapat ditangani secara komprehensif dalam mewujudkan suatu tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Upaya reformasi birokrasi telah berlangsung yang mencakup antara lain pengelolaan keuangan, namun masih terdapat permasalahan yang dihadapi di bidang pengelolaan keuangan daerah di Kabupaten Karimun, yaitu: 1) kelembagaan pengelolaan keuangan masih belum sepenuhnya berdasarkan prinsip-prinsip organisasi yang efisien dan rasional, sehingga struktur organisasi kurang proporsional; 2) sistem manajemen keuangan daerah belum mampu mendorong peningkatan profesionalitas dan kompetensi, sesuai dengan tanggungjawab dan beban kerja; 3) sistem dan prosedur kerja di lingkungan bagian keuangan belum efisien, efektif, dan berperilaku hemat; 4) pelayanan publik belum sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat; 5) terabaikannya nilai-nilai etika dan budaya kerja dalam birokrasi sehingga melemahkan disiplin kerja, etos kerja, dan produktivitas kerja.

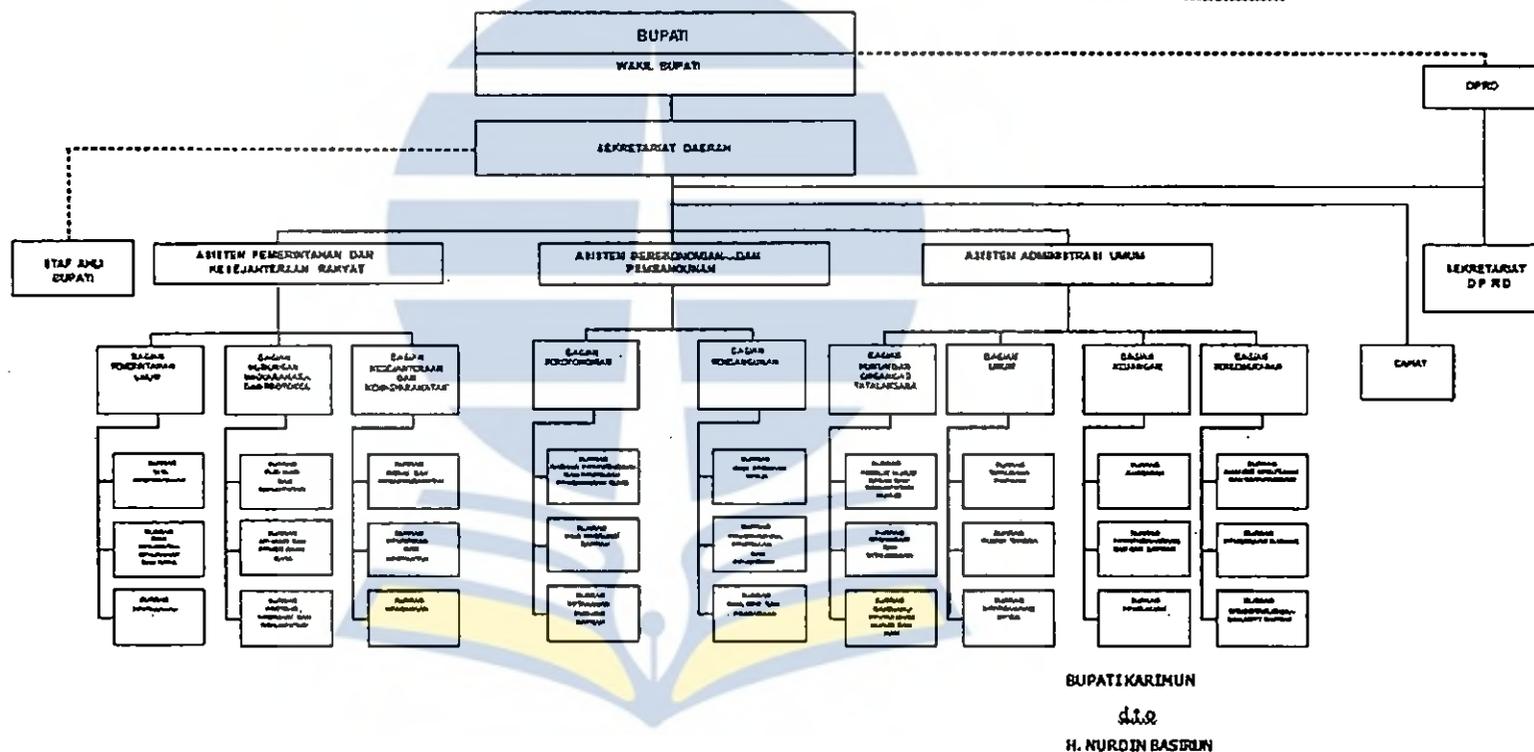
Maka setelah diadakan uji kelayakan, Kabupaten Karimun telah sesuai untuk dirubah sistem pengelolaan keuangan dan aset daerahnya dengan memperhatikan semakin bertambahnya pemasukan ke kas daerah. Hal ini secara otomatis akan berdampak pada bentuk organisasi yang akan direka ulang dari Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karimun. Berikut bentuk bagan struktur organisasi sebelum dan sesudah perubahan yaitu :



BAGAN 4.1. SOT SEKRETARIAT KABUPATEN KARIMUN

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN KARIMUN

LAMPIRAN I : PERATURAN DAERAH KABUPATEN KARIMUN
NOMOR : 5 TAHUN 2011
TANGGAL : 27 Oktober 2011



Pada bagan 4.1 SOT Sekretariat Kabupaten Karimun menjelaskan bahwa bagian keuangan masuk kedalam struktur organisasi sekretariat Kabupaten Karimun, dimana bertanggung jawab ke Kepala daerah dalam hal ini Bupati melalui Asisten Bagian Umum Dimana sebelumnya Bagian Keuangan hanya memiliki tiga sub bagian, yaitu sub bagian anggaran, sub bagian perbendaharaan dan kas daerah, dan sub bagian pembukuan. Dimana tugas bagian keuangan kabupaten karimun diantaranya :

- a. Menyusun kebijakan teknis operasional tentang pengelolaan keuangan daerah.
- b. Menyusun rencana anggaran pemerintah daerah.
- c. Melaksanakan tertib perbendaharaan keuangan daerah.
- d. Melaksanakan tertib manajemen kas daerah.
- e. Melaksanakan pengelolaan keuangan daerah.
- f. Melaksanakan tertib pembukaan pengelolaan keuangan daerah.
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain di bidang keuangan yang ditugaskan oleh pimpinan.
- h. Mempunyai tugas mengumpulkan dan mengolah bahan perumusan kebijakan teknis di bidang pembinaan sosial keagamaan
- i. Merencanakan, mengkoordinasikan, mengelola pekerjaan pembinaan dan peningkatan kerukunan antar umat beragama.

C. Perubahan Organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah.

Setelah mendalami hasil wawancara dan data data yang telah didapatkan dari Kepala Bagian Hukum dan Organisasi Tatalaksana Kabupaten Karimun, Kepala Bagian Keuangan Kabupaten Karimun dan Anggota komisi X DPRD Kabupaten Karimun, berikut penjelasan mengenai Bentuk Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah yang harus diikuti dan menjadi acuan.

1. Peraturan yang dibutuhkan dalam pembentukan Badan Pengelola Keuangan dan Aset

Peraturan perundang undangan yang terkait dengan konsep pengorganisasian pengelola keuangan dan aset daerah adalah :

- a. Undang Undang 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- b. UU 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- c. UU 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah
- d. UU 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- e. PP 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
- f. PP 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah.
- g. PP 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota.
- h. PP 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah
- i. PP 18 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah

- j. Permendagri 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelola Keuangan Daerah.
- k. Permendagri 59 Tahun 2007 tentang perubahan atas peraturan menteri dalam negeri no 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelola Keuangan Daerah
- l. Permendagri 17 tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah
- m. Permendagri 57 Tahun 2007 Tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah

Sedangkan kebijakan daerah yang diperlukan dalam pengelola keuangan dan aset daerah mencakup :

- a. Pokok pokok pengelolaan keuangan daerah.
- b. Pokok pokok pengelolaan barang milik daerah.
- c. Sistem dan prosedur pengelolaan keuangan daerah, mencakup :
 - 1) Sistem dan prosedur tata usaha keuangan daerah
 - 2) Sistem dan prosedur akuntansi.
- d. Kebijakan akuntansi, yang mengatur keuangan dan aset daerah.

2. Pengorganisasian

a. Organisasi dan Kewenangan

Struktur organisasi atau yang biasa disebut bagan organisasi ialah suatu lukisan yang dimaksudkan untuk menggambarkan susunan organisasi baik mengenai fungsi fungsinya, bidang bidang pekerjaannya maupun mengenai tingkatan tingkatan atau eselonering, rentang kendali dan sebagainya.

Bentuk struktur organisasi disesuaikan dengan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. sebagai suatu proses yang dinamis, suatu struktur organisasi harus mengikuti setiap perkembangan yang ada (internal maupun eksternal), sehingga pembentukannya harus diupayakan sesederhana mungkin

b. Visi

Visi dapat dikatakan juga semacam tujuan yang dapat mengarahkan dan mendorong semua stakeholders/anggota organisasi pengelola keuangan dan kekayaan/aset daerah berkontribusi pada pencapaian visi. Visi mempunyai jangkauan 5 tahun atau lebih kedepan. Visi merupakan gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan atau keadaan ideal yang diinginkan oleh organisasi, sifatnya memberikan inspirasi dan arah serta posisi (*setting*) organisasi di masa depan. Visi sejauh mungkin spesifik dan berakar pada kondisi dan situasi setempat dan disepakatai oleh semua stakeholders/anggota organisasi.

c. Tujuan penetapan visi adalah :

- 1) Mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah organisasi
- 2) Mencerminkan arah dan fokus strategi yang jelas.
- 3) Menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis.
- 4) Memiliki orientasi masa depan.
- 5) Menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan organisasi.
- 6) Menjamin kesinambungan kepentingan organisasi.
- 7) Menjembatani keadaan sekarang dan keadaan masa depan.

Rumusan visi harus jelas, sederhana sehingga mudah dipahami, mengembangkan kultur dan nilai nilai tertentu yang dapat menstimulasi stakeholders untuk mencapainya rumusan visi mencakup :

Tujuan terluas dan umum dan memperjelas arah yang akan dicapai organisasi adalah :

- 1) Gambaran aspirasi masa depan
- 2) Inspirasi untuk mendapatkan yang terbaik.
- 3) Pencapaian pada hasil.

Kriteria dan persyaratan dalam penyusunan visi :

- 1) Dapat dibayangkan dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi.
- 2) Memiliki nilai yang memang diinginkan oleh anggota organisasi.
- 3) Memungkinkan untuk dicapai.
- 4) Terfokus pada permasalahan utama instansi agar dapat beroperasi secara efektif, efisien dan elegan.
- 5) Berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan zaman.
- 6) Memberikan pemahaman tentang posisi tujuan individu dalam tujuan bersama
- 7) Memberikan "*motivating force*"

3. Pelembagaan dan Kewenangan

Berbicara mengenai bentuk kelembagaan pengelola Keuangan daerah , sebenarnya dalam ketentuan Pasal 1 ayat (21) UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara telah diatur bahwa Pejabat Pengelola Keuangan Daerah adalah kepala Badan/Dinas/Biro Keuangan/Bagian

Keuangan yang mempunyai tugas pengelolaan APBD dan bertindak sebagai Bendahara Umum Daerah.

Mengikuti perkembangan dan pengaturan kelembagaan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan daerah, maka dalam PP Nomor 41 Tahun 2007 tentang organisasi Perangkat Daerah, keberadaan lembaga ini telah diakomodasikan dalam wadah Dinas Daerah yakni Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah. Dasar Pembentukan kelembagaan bentuk ini lebih pada pertimbangan bahwa lembaga ini melaksanakan beberapa fungsi koordinasi dalam wadah Badan Daerah.

Namun bila dicermati secara umum tugas pokok dan fungsinya lebih bersifat koordinasi dan memberikan dukungan dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah terhadap seluruh SKPD yang ada sehingga pewadahan fungsi lembaga ini perlu menjadi pertimbangan atas pilihan bentuk dinas dengan penekanan fungsi koordinasi.

Saat ini fungsi pengelolaan keuangan dan aset daerah ditangani (tersebar) pada beberapa unit organisasi seperti Biro/Bagian Keuangan, Biro/Bagian Perlengkapan dan Dinas Pendapatan. Untuk itu, apabila fungsi tersebut akan disatukan dalam satu wadah tentu harus difikirkan mengenai jumlah unit eselon III yang akan menangani tugas dan fungsi di bidang pengelolaan keuangan daerah.

Dalam PP Nomor 41 Tahun 2007, jumlah eselon III dilingkungan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dapat dibentuk lebih banyak dibandingkan dengan Badan Lainnya. Selain itu, dengan adanya uniformitas dengan Badan lainnya. Selain itu, dengan adanya uniformitas bentuk lembaga

pengelola keuangan daerah juga akan mempermudah dalam melakukan koordinasi dengan pemerintah maupun dengan daerah yang lain mengingat tugas dan kewenangan yang dimiliki oleh lembaga ini secara nasional adalah sama mengingat telah diatur secara tegas dalam UU maupun PP.

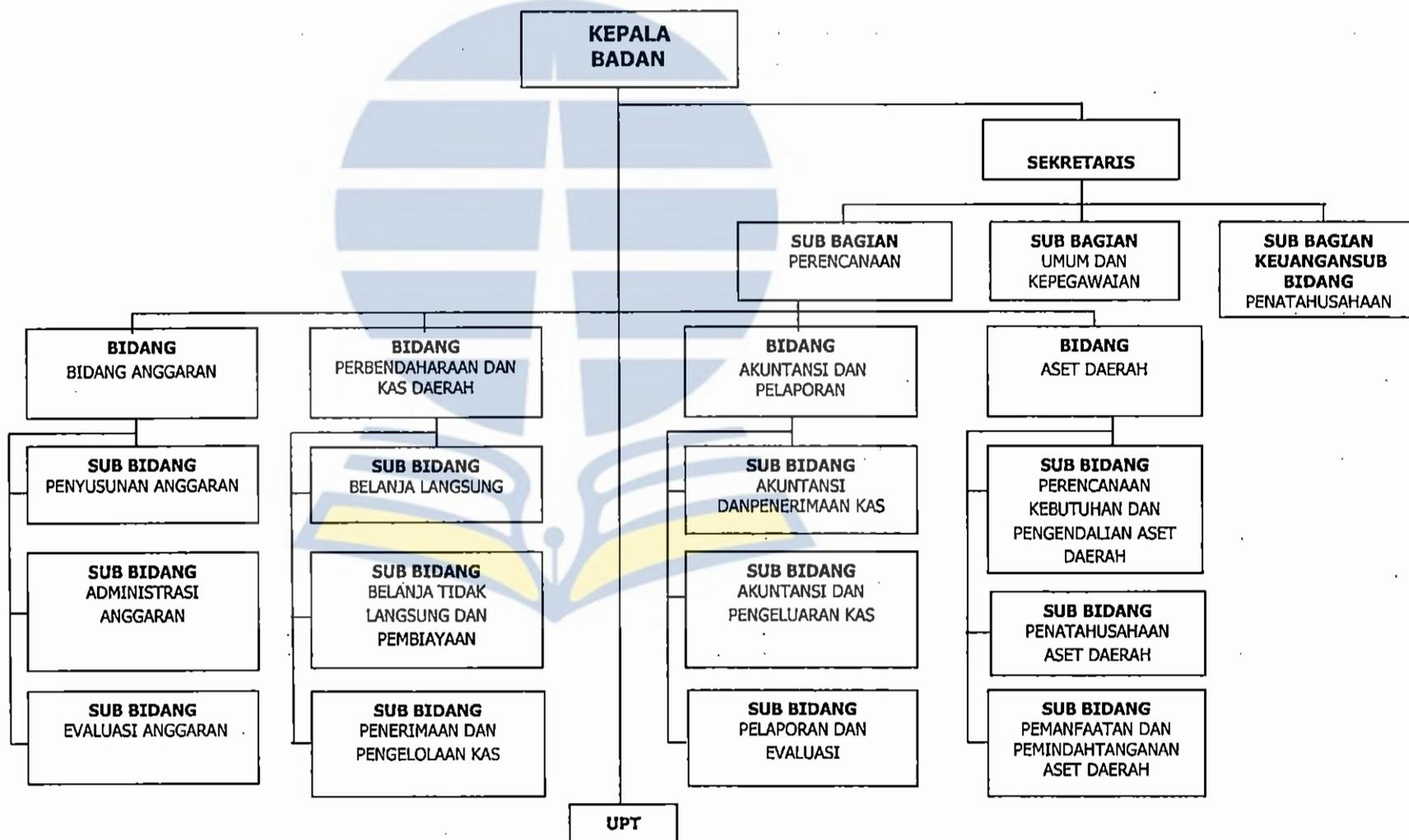
Berdasarkan pasal 5 ayat (2) Permendagri No 13 Tahun 2006 beserta perubahannya pada Permendagri No.59 Tahun 2007 dan pasal 6 ayat (1) Permendagri No 17 Tahun 2007 pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan/barang milik daerah mempunyai kewenangan :

- a. Menetapkan kebijakan tentang pelaksanaan APBD
- b. Menetapkan kuasa pengguna anggaran/barang milik daerah
- c. Menetapkan bendahara penerimaan dan/atau bendahara pengeluaran
- d. Menetapkan yang bertugas melakukan pemungutan penerimaan daerah.
- e. Menetapkan pejabat yang bertugas melakukan pengelolaan utang dan piutang daerah.
- f. Menetapkan pejabat yang bertugas melakukan pengelolaan milik daerah
- g. Menetapkan pejabat yang melakukan pengujian atas tagihan dan memerintahkan pembayaran
- h. Menetapkan kebijakan tentang pengelolaan barang milik daerah.
- i. Menetapkan penggunaan, pemanfaatan atau pemindah tanganan tanah dan bangunan
- j. Menetapkan kebijakan pengamanan barang milik daerah

- k. Mengajukan usul pemindah tangan barang milik daerah yang memerlukan persetujuan DPRD
- l. Menyetujui usul pemindah tangan dan penghapusan barang milik daerah sesuai batas kewenangan dan
- m. Menyetujui usul pemanfaatan barang milik daerah selain tanah dan/atau bangunan



4. Struktur Organisasi Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Kabupaten Karimun Yang Akan Dibentuk.



5. Tugas Pokok dan Fungsi

Pengelolaan keuangan daerah tidak dapat dilepaskan dari keberadaan UU 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, UU 1 Tahun 2004 tentang Pembendaharaan Negara dan UU 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Dengan terbitnya UU 32 tahun 2004 dan UU 33 tahun 2004 maka berbagai prinsip dasar yang ada dalam UU Keuangan Negara, UU Perbendaharaan dan UU Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara kembali dipertegas dan menjadi acuan dalam pengelolaan keuangan daerah. Pengelolaan keuangan daerah meliputi 3 tahapan yaitu perencanaan dan penganggaran, pelaksanaan dan pertanggung jawaban.

Dalam 3 tahapan pengelolaan keuangan daerah yang perlu diperhatikan adalah mengenai tupoksi dan posisi Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah (SKPKD) atau Badan Pengelola Keuangan Dan Kekayaan Daerah (BPKKD) dan Satuan Kerja Perangkat Daerah sebagai instansi pengguna anggaran dan pelaksana program. Pembagian peran stakeholder yang terlibat dalam pengelolaan keuangan daerah telah diatur dengan jelas didalam Permendagri 13 Tahun 2006 yang merupakan ketentuan lanjutan dari Peraturan Pemerintah No 58 Tahun 2005.

Badan Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah (BPKKD) adalah unsur penunjang pemerintahan daerah dalam pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah. BPKKD mempunyai tugas melaksanakan sebagian kewenangan pemerintah daerah dibidang pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah. BPKKD dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang selanjutnya disebut

Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD) yang mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan APBD dan bertindak sebagai Bendahara Umum Daerah (BUD).

6. Pengorganisasian Pengelola Keuangan Daerah

Dalam menyelenggarakan kegiatan pengelolaan keuangan daerah maka pengelola keuangan daerah perlu melakukan pengorganisasian dengan baik. Pada Permendagri 59/2007 dan Permendagri 13/2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dapat diklarifikasikan pada 4 aturan utama, yaitu : 1) Perencanaan Anggaran Yang Mencakup Penyusunan Dan Penetapan Anggaran, 2) Pelaksanaan Anggaran, 3) Perubahan Anggaran, 4) Pertanggung jawaban pelaksanaan anggaran. Terhadap empat kegiatan utama tersebut juga diatur ketentuan tentang pengelolaan kas, penatausahaan dan akuntansi serta pelaporan keuangan daerah, sedangkan untuk pengawasan pelaksanaan anggaran diatur dengan ketentuan tersendiri dan dilaksanakan oleh Satuan Kerja Pengawas Daerah.

Dengan memperhatikan tugas pokok dan fungsi serta kewenangan pada jabatan struktural dan penetapan jabatan fungsional pada Bendahara Umum Daerah, Kuasa Bendahara Umum Daerah, Pejabat Penata Usahaan Keuangan Daerah SKPD (PPK-SKPD) dan pejabat pelaksana teknis kegiatan (PPTK); sering terjadi kondisi di lapangan yang sulit dihindari bahwa jabatan fungsional masih dirangkap dengan jabatan struktural, karena itu berikut disampaikan matriks keterhubungan antar kelembagaan agar dapat dihindari kondisi tersebut.

7. Pengorganisasian Pengelola Barang Milik Daerah

Mengingat pengelolaan barang milik daerah merupakan komponen penting dalam penyelenggaraan kegiatan pengelolaan keuangan daerah maka pengelolaan barang milik daerah perlu melakukan pengorganisasian dengan baik. Salah satu peraturan yang menjadi dasar terhadap pengelolaan barang milik daerah adalah PP No 6 Tahun 2006 dan Permendagri No 17 Tahun 2007. Pada Peraturan tersebut dapat diklarifikasi ada 4 aturan kegiatan utama, yaitu :

- a. Perencanaan yang mencakup : perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penyimpanan, penyaluran dan penggunaan.
- b. Penata usahaan yang mencakup : inventarisasi, penilaian, pembukuann dan pelaporan.
- c. Peningngkatan produktivitas yang mencakup : pengamanan dan pemeliharaan, pemanfaatan, penghapusan dan pemindah tangan.
- d. Pembinaan, pengawasan dan pengendalian.

Agar penyelenggaraan pengelolaan barang milik daerah dapat berjalan dengan baik, salah satu hak yang harus dibenahi adalah adanya pembagian kewenangan yang jelas antara lembaga pengelolaan dan pengguna barang milik daerah.

8. Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Personil.

Analisis beban kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh infomasi mengenai tingkat efektifitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Dasar hukum pelaksanaan kegiatan ini adalah Permendagri No 12 Tahun 2008 tentang

pedoman analisis beban kerja dilingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah

Kegiatan analisis beban kerja itu sendiri pada dasarnya merupakan tindak lanjut dari kegiatan dari analisis jabatan. Dan kedua kegiatan tersebut merupakan bagian dari proses penataan organisasi perangkat daerah sebagaimana diatur dalam PP 38 Tahun 2007 tentang pembagian urusan pemerintahan antara pemerintah, pemerintah provinsi dan pemerintah Kabupaten/Kota serta PP Nomor 41 Tahun 2007 tentang organisasi perangkat daerah.

Pelaksanaan analisis beban kerja dibagi dalam tiga tahap kegiatan, yaitu : pertama, tahap persiapan melalui pembentukan SK Bupati/Walikota tentang tim analisis beban kerja dan ditindak lanjutkan dengan pemberitahuan kepada semua SKPD tentang rencana program analisis beban kerja. Kedua, tahap pelaksanaan mencakup pengumpulan, pengolahan, verifikasi, dan penyempurnaan data. ketiga, tahap penetapan melalui penetapan tingkat efisiensi dan efektifitas jabatan unit; standar norma waktu penyelesaian pekerjaan; jumlah kebutuhan pegawai/pejabat.

Data uraian tugas dapat diperoleh dari hasil analisis jabatan. bilaman belum ada, sebaiknya dilakukan wawancara dengan para pemangku jabatan. Data data tersebut kemudian diolah dan dihitung analisis beban kerjasamanya secara sistematis dengan menggunakan rumus rumus normatif, sebagaimana diatur dalam Permendagri no 12 Tahun 2008.

a. Beban Kerja

Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. sedangkan norma waktu merupakan waktu yang wajar dan nyata nyata yang digunakan secara efektif dengan kondisi normal oleh seorang pemangku jabatan untuk menyelesaikan pekerjaan

b. Jam Kerja Efektif

Jam kerja efektif adalah jam kerja yang harus dipergunakan untuk berproduksi/menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan jam kerja kantor setahun, setelah dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (*allowance*) seperti buang air, melepas lelah, istirahat makan siang dan sebagainya. *Allowance* rata rata sekitar 25% dari jumlah jam kerja formal. Jam kerja formal per minggu = 37 jam 30 menit. Dan jam kerja efektif per minggu (dikurangi waktu luang 25%) = $75/100 \times 37 \text{ jam } 30 \text{ menit} = 28 \text{ jam}$.

Jam kerja efektif perhari untuk 5 hari kerja = $28 \text{ jam} / 5 \text{ hari} = 5 \text{ jam } 36 \text{ menit} / \text{ hari}$ sedangkan untuk 6 hari kerja $28 \text{ jam} / 6 \text{ hari} = 4 \text{ jam } 23 \text{ menit} / \text{ hari}$. jam kerja efektif per tahun untuk 5 hari kerja = $235 \text{ hari} \times 5 \text{ jam } 36 \text{ menit} / \text{ hari} = 1.324 \text{ jam} = 1.300 \text{ jam}$. sedangkan untuk 6 hari kerja = $287 \text{ hari} \times 4 \text{ jam } 23 \text{ menit} / \text{ hari} = 1.339 \text{ jam} = 1.300 \text{ jam}$. jam kerja efektif tersebut kemudian akan menjadi alat pengukur dari beban kerja yang dihasilkan setiap unit kerja/jabatan.

c. Jumlah kebutuhan pegawai perjabatan

Jumlah Kebutuhan pegawai per jabatan merupakan jumlah pegawai ideal senyatanya yang diperlukan oleh sesuatu unit organisasi atau pemangku jabatan, agar mencapai tingkat efisiensi dan prestasi kerja dengan katagori baik. Data ini dapat dipergunakan untuk menyusun fomasi pegawai.

d. Tingkat Efisiensi Jabatan (EJ)

Tingkat efeisiensi jabatan adalah tercapainya penyelesaian suatu pekerjaan oleh pemangku jabatan, dengan kualitas pelayanan yang baik, yaitu tepat hasil, dan tepat waktu, serta tidak melampaui anggaran yang telah disediakan. Data tingkat efisiensi jabatan ini, dapat digunakan sebagai saranan untuk mengetahui kinerja pemangku jabatan yang diperoleh dari hasil perbandingan antara beban kerja (*output*), dengan jumlah pemangku jabatan dikalikan jam kerja efektif selama satu tahun (*input*).

e. Prestasi Kerja Jabatan (PJ)

Standar pertasi kerja jabatan adalah nilai baku kemampuan hasil kerja pemangku jabatan dalam melaksanakan tugas. kadar standar prestasi kerja jabatan (PJ) adalah :

EJ diatas 1,00 A (Sangat Baik)

EJ antara 0,90 - 1,00 B (Baik)

EJ antara 0,70 - 0,89 C (Cukup)

EJ antara 0,50 - 0,69 D (Sedang)

EJ dibawah 0,50 B (Kurang)

f. Tingkat Efisiensi Unit (EU)

Tingkat Efisiensi Unit (EU) adalah tercapainya penyelesaian suatu pekerjaan oleh pegawai unit dengan kualitas pelayanan yang baik, yaitu tepat hasil dan tepat waktu, serta tidak melebihi anggaran yang telah disediakan. Data tingkat efisiensi unit ini dapat dipergunakan sebagai sarana untuk mengetahui kinerja unit organisasi yang diperoleh dari hasil perbandingan antara volume kerja unit (*output*) dengan jumlah pegawai unit dikalikan jam kerja efektif selama satu tahun (*input*).

g. Standar prestasi kerja unit (PU)

Standar prestasi kerja unit adalah nilai baku kemampuan hasil kerja suatu unit organisasi. standar prestasi kerja unit yang dipergunakan adalah :

A = Sangat baik apabila $EU > 1$

B = Baik apabila $EU = 0,90 - 1,00$

C = Cukup apabila $EU = 0,70 - 0,89$

D = Sedang APABILA $eu = 0,50 - 0,69$

E = Kurang apabila $EU < 0,50$

9. Analisa Perubahan Organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karimun.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang mendalam dengan informan yaitu Kepala Bagian Keuangan Kabupaten Karimun sebagai Responden 1, Kepala Bagian Hukum dan Organisasi Tatalaksana Kabupaten Karimun sebagai Responden 2, Anggota DPRD Kabupaten

Karimun komisi A yang membidangi Hukum sebagai Responden 3. maka dapat diidentifikasi upaya Kabupaten Karimun khususnya Bagian Keuangan merubah bentuk struktur organisasinya menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, dimana hal ini tercermin melalui kegiatan yang terdiri dari *Unfreeze*, *Move* dan *Refreeze*.

a. *Unfreeze* (Mencairkan)

1) **Memeriksa status quo, atau memeriksa keadaan saat akan dilakukan perubahan.**

Dalam melakukan perubahan organisasi maka hal pertama yang dilakukan adalah melakukan kegiatan status quo organisasi yang lama, hal tersebut termasuk kedalamnya memeriksa kesiapan organisasi yang akan dirubah struktur organisasinya sehingga akan mempengaruhi bagian bagian yang terkandung di dalamnya, kegiatan yang telah diadakan adalah telah dilaksanakannya beberapa kali rapat koordinasi baik dengan bupati (kepala daerah) maupun dengan bagian dan lembaga lain untuk berkoordinasi mengenai hal ini. hal itu diutarakan oleh Responden 1 sebagai Kepala Bagian Keuangan Kabupaten Karimun. Kemudian mengenai hal ini, Kegiatan lain yang diadakan adalah pembahasan di tingkat dewan perwakilan daerah. Hal ini disampaikan oleh Responden 3 sebagai anggota Dewan Komisi A Perwakilan Rakyat Kabupaten Karimun, apakah hal tersebut telah bisa dilaksanakan perubahannya, kemudian membahas tentang anggaran yang akan terpakai dalam pembentukan sebuah organisasi daerah tertentu, dikarenakan dalam pembentukan sebuah organisasi tersebut akan membebani keuangan

daerah seperti biaya gaji pegawai operasional dan pengadaan peralatan dan kantor baru, sehingga diperlukan pembahasan terlebih dahulu. Selanjutnya dalam pembentukan sebuah organisasi baru dalam sebuah pemerintahan maka harus diperlukan kajian mengenai struktur yang akan digunakan, seberapa besar struktur yang digunakan melingkupi beberapa bagian dan fungsi tugasnya, hal tersebut juga harus melihat seberapa besar sumber daya yang akan digunakan baik itu personil, teknologi, bangunan, peralatan dan perlengkapan pendukung seperti yang diutarakan oleh Responden 2 sebagai Kepala Bagian Hukum dan Organisasi Tatalaksana.

2) Meningkatkan kekuatan pendorong dalam melakukan perubahan organisasi.

Ketika melakukan perubahan, tentu harus ada dorongan yang kuat yang melandasinya, sehingga perubahan yang dilakukan tidak akan menghasilkan perubahan yang setengah setengah. Responden 2 sebagai Kepala Bagian Hukum dan Organisasi Tatalaksana memberikan pandangan bahwa dalam melakukan perubahan organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan maka harus ada faktor pendorong diantaranya kebutuhan akan organisasi yang baru dalam pengelolaan keuangan daerah dikarenakan sudah semakin meningkatnya pendapat asli daerah yang harus dikelola, kemudian faktor lain adalah kewajiban membuat sebuah organisasi lebih efisien dalam melaksanakan tugas tugas sehingga organisasi baru yang dibentuk harus sesuai dengan kebutuhan struktur organisasi induk. Hal lain yang menjadi faktor pendorong adalah kewajiban untuk mengikuti peraturan terbaru mengenai

tata aturan, kemudian menurut Responden 3 sebagai anggota DPRD Kabupaten Karimun komisi A, pendorong yang dalam perubahan organisasi yang diberikan diantaranya keinginan untuk Pemerintah Kabupaten Karimun semakin profesional dalam memberikan pelayanan khususnya dalam pengelolaan keuangan di pemerintahannya, salah satunya dengan menggabungkan organisasi sejenis yang bisa digabungkan seperti Bidang Aset, Bidang Perlengkapan dan Bidang Keuangan menjadi sebuah organisasi baru, kemudian dengan menggabungkan beberapa organisasi sejenis seperti yang di pahami oleh Responden 1 sebagai Kepala Bagian Keuangan Kabupaten Karimun, Pengelolaan Keuangan Daerah bisa lebih efektif, cepat dan lebih terawasi, dikarenakan waktu yang dibutuhkan dalam membuat pembukuan lebih cepat dibandingkan dengan organisasi yang terpisah pisah.

3) Menurunkan risiko yang terjadi dan disebabkan oleh yang tidak menyetujui dilakukannya perubahan.

Setiap mengambil sebuah keputusan pasti akan menimbulkan pro dan kontra, apalagi ketika perubahan menjadi sebuah keharusan dalam sebuah organisasi, sehingga dalam prosesnya akan menimbulkan resiko resiko seperti perpecahan di dalam tubuh organisasi hingga kegaduhan dalam menjalankan tugas fungsi yang telah ditetapkan, sehingga dalam pelaksanaannya risiko yang mungkin timbul dapat diminimalisir, cara yang bisa diambil adalah dengan mengadakan rapat rapat konsolidasi dengan pihak pihak terkait sebagai langkah utama dalam melakukan perencanaan, setelah itu memberikan pemahaman kepada lembaga yang

terkait dengan perubahan organisasi tersebut, sesuai dengan yang diutarakan oleh Responden 2 yaitu Kepala Bagian Hukum dan Organisasi Tatalaksana, kemudian dalam pelaksanaan konsolidasi tersebut juga menerangkan tentang langkah langkah yang akan diambil, personil yang akan dilibatkan hingga anggaran yang akan digunakan dalam pelaksanaan perubahan tersebut.

Kemudian untuk mengurangi risiko lainnya perencanaan haruslah matang dilaksanakan, diskusi antar pemangku jabatan harus sering dilakukan, atau setidaknya dilakukan berkala agar tidak menimbulkan tumpang tindih dalam pelaksanaannya sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan, sehingga risiko miskomunikasi dalam pembentukan organisasi baru bisa dihindarkan sesuai dengan pandangan Responden 3 yaitu anggota DPRD Kabupaten Karimun komisi A. Namun dalam menghindari resiko kita juga harus paham, bahwa organisasi yang bersifat umum pasti harus mengedepankan kepentingan orang banyak, sehingga dalam pembentukan organisasi baru tersebut haruslah memasukkan pandangan pandangan dari setiap anggota yang terlibat di dalamnya, termasuk kedalamnya susunan struktur yang dibuat baru haruslah mencerminkan kepentingan masyarakat dan organisasi yang terlibat didalamnya menurut Responden 2 yaitu Kepala Bagian Hukum dan Organisasi Tatalaksana.

Kegiatan dalam *Unfreeze* atau mencairkan situasi ini dapat dilakukan ketika adanya kegiatan Musrembang atau Rakerda, sehingga kegiatan dari memeriksa keadaan *status quo*, atau memeriksa keadaan saat akan

dilakukan perubahan, meningkatkan kekuatan pendorong dalam melakukan perubahan organisasi dan menurunkan resiko yang terjadi dan disebabkan oleh yang tidak menyetujui dilakukannya perubahan dapat dilakukan sekaligus dalam memberikan sosialisasi akan perubahan organisasi yang akan dilakukan lebih mudah, dikarenakan banyak lembaga dan unsur masyarakat yang hadir dalam setiap kegiatan Musrebang atau Rakerda tersebut.

b. Movement (Tahapan proses)

1) Mengambil tindakan ketika terjadi proses perubahan organisasi

Setelah tahapan *unfreeze* atau mencairkan keadaan yang akan dilakukan perubahan, maka tahapan selanjutnya yang akan dilakukan adalah tahapan proses atau pergerakan (*Movement*). Responden 1 sebagai Kepala Bagian Keuangan Kabupaten Karimun memberikan pandangan bahwa dalam tahapan proses ini mengambil tindakan awal khususnya ketika terjadinya proses perubahan organisasi, tindakan tindakan yang dilakukan adalah melakukan kajian terhadap perubahan organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, kajian meliputi merangkum ide ide baru yang berkaitan dengan perubahan organisasi, dan juga cara cara baru dalam melaksanakan tugas fungsi dibandingkan dengan tatalaksana pekerjaan lama sehingga akan memperkaya kajian dalam pelaksanaan organisasi baru, kemudian beliau juga berpendapat bahwa perubahan organisasi dari Badan Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah sangatlah penting

dilakukan dengan segera, mengingat kebutuhan akan pengelolaan keuangan dan aset daerah yang semakin efisien dan alasan utamanya adalah selain harus melakukan implementasi dari peraturan pemerintahan tentang perangkat daerah, dikarenakan juga dikarenakan pendapatan asli daerah Kabupaten Karimun telah bertambah dari tahun ke tahun.

Responden 2 sebagai Kepala Bagian Hukum dan Organisasi Tatalaksana Kabupaten Karimun mengutarakan, bahwa dalam pelaksanaan perubahan organisasi ini tindakan selanjutnya yang harus dilakukan adalah merangkum setiap peraturan acuan yang akan digunakan sehingga ketika pelaksanaan perubahan telah dilakukan tidak ada peraturan yang terlewatkan dan bisa menjamin proses perubahan berjalan dengan lancar. Selanjutnya jangan melewatkan masukan masukan yang berkaitan dengan proses yang akan diambil, sehubungan dengan pandangan Responden 3 sebagai anggota DPRD Kabupaten Karimun komisi A, dimana dalam pembentukan sebuah organisasi baru sangat penting memperhatikan masukan dari lembaga lain. dan apabila telah sudah waktunya untuk dirubah, maka organisasi harus dapat berubah dan beradaptasi dengan keadaan, seperti perubahan organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah adalah harus dilakukan dikarenakan ditakutkan jika masih dipaksakan tetap pada bentuk awalnya maka pengelolaan keuangan dan aset daerah akan menjadi tidak efisien dan semakin memakan waktu dalam pengelolaannya.

2) Melakukan proses perubahan organisasi yang telah direncanakan terlebih dahulu.

Kegiatan proses perubahan organisasi selanjutnya adalah melakukan proses organisasi yang telah direncanakan terlebih dahulu yaitu diantaranya intervensi dan reorientasi, dimana hal ini digunakan untuk merumuskan masalah dan dimulai dengan membuat para anggota organisasi memusatkan perhatiannya pada masalah. Pihak Pihak luar sering digunakan dalam melaksanakan hal ini, juga staff internal yang mempunyai dan dipandang ahli serta dapat dipercaya sebagai konsultan atau pengantar perubahan.

Selanjutnya Responden 2 yaitu Kepala Bagian Hukum dan Organisasi Tatalaksana Kabupaten Karimun mengutarakan, intervensi yang dimaksud adalah intervensi dari orang orang yang berkompeten dalam mengambil langkah cepat dan keputusannya dapat digunakan secara pasti seperti kepala daerah, kemudian reorientasi adalah memperbaharui setiap orientasi organisasi yang ada agar menjadi lebih baik lagi. Selanjutnya menurut Responden 1 yaitu Kepala Bagian Keuangan, dalam proses pelaksanaan perubahan ini hal yang harus dilakukan adalah penemuan dan pengenalan masalah yang ada di organisasi lama agar dapat diperbaiki pada organisasi baru, dimana permasalahan yang sekarang sedang terjadi di organisasi lama diantaranya adalah :

- a) Terlambatnya pelaksanaan perubahan struktur organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karimun sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Permasalahan ini diakibatkan oleh belum siapnya pemerintah daerah melakukan perubahan sesuai dengan tuntunan peraturan yang diacu pada waktu itu yaitu Peraturan pemerintah no 41 tahun 2007 tentang perangkat daerah, karena pemerintah masih berada pada posisi keterbatasan anggaran yang ada, sehingga apabila dilakukan perubahan organisasi baru akan banyak mengeluarkan anggaran baru seperti salah satunya untuk biaya gaji personil yang ada.

- b) Adanya beban kerja yang tidak seimbang didalam struktur organisasi lama Bagian Keuangan Kabupaten Karimun. Hal ini terjadi dikarenakan masih sedikitnya personil yang dimiliki oleh Bagian Keuangan Kabupaten Karimun, sehingga banyaknya pekerjaan yang menumpuk dan terpaksa dikerjakan oleh personil yang ada, hal ini mengakibatkan beban kerja yang semakin berat, dan berakhir dengan stres kerja dan berakhir dengan tidak efektifnya struktur organisasi yang ada, untuk mengantisipasi hal ini, maka penambahan personil yang dimiliki adalah satu satunya langkah agar beban kerja yang ada tidak berlebih.
- c) Tidak adanya sub pengelolaan aset daerah sebelumnya ketika masih berbentuk bagian keuangan. Hal ini berakibat dengan beresikonya aset aset yang ada menjadi rusak dan tidak dapat diinventisir, maka dengan memiliki sub pengelolaan aset dalam organisasi yang baru, maka pengelolaan aset daerah yang ada akan mudah terpantau dan dikelola dengan baik.

- d) Belum terlaksananya Peraturan Pemerintah no 18 tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Hal ini sama dengan poin pertama dalam acuan peraturan yang diikuti, namun memang peraturan ini masih baru sehingga masih ada penyesuaian di daerah dalam pelaksanaannya.
- e) Adanya tumpang tindih wewenang dalam struktur organisasi yang akhirnya akan berdampak pada tidak efektifnya penyelesaian pekerjaan. Tumpang tindih wewenang akan dapat diminimalisir dengan jelasnya tupoksi yang telah dibentuk dan dalam pelaksanaannya dilakukan dengan efektif. Maka apabila struktur dari organisasi yang baru dapat menjamin semua wewenang pekerjaan yang ada, maka hal ini dapat dihindari.
- f) Tidak efektifnya melakukan inventaris aset dan mengitung biaya biaya terhadap biaya yang dikeluarkan pada bidang aset. Ini dikarenakan bahwa masih terpisahnya bagian pengelolaan aset dengan pengelolaan keuangan yang ada pada organisasi lama dalam hal ini Bagian Keuangan Kabupaten Karimun, namun setelah dibentuk organisasi baru, maka, akan ada sub bidang pengelolaan aset daerah, sehingga ketika dilakukan proses inventarisasi aset daerah maka akan lebih mudah.
- g) Masih berkurangnya personil yang dapat dibutuhkan dalam melakukan tugas fungsi sehari hari. Hal ini juga dapat diperbaiki dengan merubah struktur organisasi menjadi lebih lebar sehingga akan

memuat personil baru dan tambahan akan mempermudah pekerjaan dan membutuhkan waktu yang relatif singkat.

Sehingga untuk menyelesaikan permasalahan ini maka hal hal yang dibutuhkan adalah mengidentifikasi masalah yang ada, kemudian mengambil langkah untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Maka dalam proses pelaksanaan proses perubahan ini masalah masalah yang ada pada organisasi yang lama haruslah segera ditindak lanjuti.

3) Melibatkan orang orang ketika melakukan perubahan organisasi

Dalam proses yang terjadi dalam perubahan sebuah organisasi melibatkan orang orang yang berada disekitar organisasi tersebut sangatlah penting, keterlibatan orang orang tersebut dapat berbentuk berbagai cara, diantaranya meminta pandangan dari orang orang yang berkompeten dalam bidang pengembangan organisasi, selanjutnya sesuai dengan pandangan Responden 1 yaitu Kepala Bagian Keuangan Kabupaten Karimun, melibatkan orang orang yang dapat dilakukan adalah memberikan pelatihan yang tepat tentang keorganisasian baru khususnya tentang struktur organisasi dan tugas fungsi yang ada di organisasi baru tersebut. Hal lain yang dapat dilakukan yaitu memberikan pendidikan tambahan kepada personil yang akan direkrut menjadi anggota organisasi baru, agar ketika bentuk organisasi telah berubah menjadi bentuk baru, personil akan gampang beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

Dalam tahapan proses dalam perubahan organisasi ini, hal hal yang dilakukan diantaranya adalah mengambil tindakan ketika terjadi proses

perubahan organisasi, melakukan proses perubahan organisasi yang telah direncanakan terlebih dahulu, melibatkan orang-orang ketika melakukan perubahan organisasi, sehingga setiap permasalahan yang ada pada saat organisasi lama akan dibahas dan dicarikan solusinya, dengan melibatkan orang-orang yang berkompeten dan personil yang berada disekitar organisasi yang ada, dan juga menggunakan masukan dari ide-ide yang ada dan pandangan yang ada untuk membentuk sebuah organisasi baru yang bebas dari permasalahan organisasi lama.

c. Tahapan Membekukan kembali (*Refreeze*) :

Tahapan terakhir dari perubahan sebuah organisasi adalah *refreeze* atau membekukan kembali, dimana poin-poin yang harus diperhatikan oleh organisasi baru diantaranya

1) Membuat perubahan yang telah dijalankan menjadi permanen.

Setelah dengan dilakukannya proses perubahan organisasi maka langkah pertama yang diambil sehubungan dengan *Refreeze* atau membekukan kembali adalah dengan membuat perubahan yang telah dijalankan menjadi permanen, sesuai dengan yang diberitahukan oleh Responden 2 yaitu Kepala Bagian Hukum dan Organisasi Tatalaksana Kabupaten Karimun bahwasanya, setiap pembentukan sebuah organisasi baru maka haruslah ada landasan hukum yang menaunginya sehingga kebijakan yang diambil dikemudian hari mengenai organisasi tersebut dapat dipertanggungjawabkan. Perubahan organisasi yang hendak dijadikan permanen tersebut akan diperkuat dengan peraturan daerah yang

mengatur tentangnya, seperti peraturan bupati tentang pembentukan badan pengelolaan keuangan daerah, namun proses pengeluaran peraturan bupati ini, biasanya akan didiskusikan terlebih dulu dengan perwakilan rakyat di dewan perwakilan rakyat dan akhirnya akan ditetapkan sesuai dengan tugas fungsi yang ada.

Maka sebelum melakukan perubahan sebuah organisasi yang ada di tubuh pemerintahan, tugas pemerintah daerah untuk mencari relevansi dengan peraturan peraturan baru yang dikeluarkan pemerintahan pusat, sehingga tidak akan muncul permasalahan yang muncul dibelakang hari dikarenakan oleh kurang kuatnya dasar hukum yang mawadahi peraturan tersebut dibentuk.

2) Membangun cara baru dalam berpikir ketika organisasi baru telah selesai dibentuk

Setelah dengan dibuatnya perubahan organisasi menjadi permanen, maka langkah selanjutnya adalah membangun cara cara baru dalam berpikir khususnya dalam menghadapi kebiasaan kebiasaan baru dalam organisasi, sesuai dengan pandangan Responden 1 yaitu Kepala Bagian Keuangan Kabupaten Karimun yang mana mengatakan bahwa dengan mengkomunikasikan kebiasaan kebiasaan baru di organisasi adalah hal yang penting, hal ini untuk membentuk pola dan cara berpikir yang baru pula, sesuai dengan tantangan dan kebiasaan organisasi, hal ini dapat dilakukan dengan melakukan kegiatan kegiatan komunikasi intensif seperti family gathering, staff briefing dan lain sebagainya, sehingga dengan intensifnya komunikasi yang dibangun antara sesama anggota organisasi,

sehingga akan lebih mudah untuk membentuk cara baru dalam berpikir dan menghadapi kendala-kendala yang kemungkinan akan dihadapi kedepannya. Kemudian Respon 3 yaitu Anggota Komisi A DPRD Kabupaten Karimun mengatakan bahwa, pentingnya untuk berpikir dengan pandangan baru dalam berorganisasi, khususnya cara dalam berkomunikasi, tidak perlu mengikuti aturan-aturan baru, selama komunikasi tersebut efektif pasti akan membentuk cara berpikir yang efektif pula. Sehingga saluran komunikasi yang ada dapat dimanfaatkan sebagai media khususnya dalam mengembangkan pola berpikir baru antara sesama anggota organisasi.

3) *Reward* dari hasil perubahan organisasi yang diinginkan

Hal terakhir yang harus dilakukan dalam perubahan organisasi adalah pemberian hadiah atau *reward* dari hasil perubahan yang telah dicapai, tahap ini dianggap penting dikarenakan untuk mempererat hubungan antar anggota organisasi. Cara pemberian *reward* bisa dengan berbagai cara, diantaranya memberikan dalam bentuk kebendaan, pemberian tunjangan kesejahteraan maupun pemberian kenaikan pangkat hal tersebut sesuai dengan yang disebutkan oleh Responden 1 yaitu Kepala Bagian Keuangan Kabupaten Karimun, pernyataan itu juga sejalan dengan pandangan Responden 3 yaitu anggota komisi A DPRD Kabupaten Karimun yang mengatakan bahwa *reward* dapat diberikan dalam bentuk uang, kenaikan pangkat dan pemberian medali atau semacamnya, sehingga diharapkan dengan pemberian *reward*, anggota organisasi dapat merasa memiliki dan dimiliki oleh organisasi itu sendiri.

Maka dengan melaksanakan semua urutan pelaksanaan perubahan organisasi yaitu *unfreeze* dengan memeriksa status quo, atau memeriksa keadaan saat akan dilakukan perubahan, meningkatkan kekuatan pendorong dalam melakukan perubahan organisasi, menurunkan risiko yang terjadi dan disebabkan oleh yang tidak menyetujui dilakukannya perubahan, kemudian dengan melakukan tahapan *Movement* atau proses mengambil tindakan ketika terjadi proses perubahan organisasi, melakukan proses perubahan organisasi yang telah direncanakan terlebih dahulu, melibatkan orang-orang ketika melakukan perubahan organisasi, dan terakhir melakukan tahapan *Refreeze* yaitu membuat perubahan yang telah dijalankan menjadi permanen, membangun cara baru berpikir ketika organisasi baru telah selesai dibentuk, serta pemberian *reward* dari hasil perubahan organisasi yang diinginkan. Maka diharapkan perubahan organisasi dapat diarahkan dengan benar dan dengan mengidentifikasi permasalahan yang ada dan mencari solusi yang ada.

Untuk lebih memahami analisa bentuk sebelum dan sesudah proses perubahan organisasi Bagian Keuangan dan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah di Kabupaten Karimun, dirangkum pada tabel berikut ini



Tabel 4.4
Analisa Perubahan Organisasi Bagian Keuangan Menjadi Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah
Kabupaten Karimun

No	Organisasi Bagian Keuangan	Organisasi Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah	Undang Undang atau Peraturan Yang Menjadi Acuan	Analisa
1	Sub Bagian Anggaran	Bidang Anggaran	a. Undang Undang 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. b. UU 33 tahun 204 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah.	Pada struktur organisasi lama Bagian Keuangan telah ada sub Bagian Anggaran namun ketika menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah ditingkatkan menjadi Bidang dimana hal ini akan mempengaruhi jumlah pegawai yang diperkerjakan.
2	Sub Bagian Perbendaharaan Dan Kas Daerah	Bidang Perbendaharaan Dan Kas Daerah	a. UU 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.	Pada struktur organisasi lama Bagian Keuangan telah ada sub Bagian Perbendaharaan dan Kas Daerah namun ketika menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah ditingkatkan menjadi Bidang dimana hal ini akan mempengaruhi jumlah pegawai yang diperkerjakan.
3	Sub Bagian Pembukuan	Bidang Akuntansi Dan Pelaporan	a. PP 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah	Pada struktur organisasi lama Bagian Keuangan telah ada sub Bagian Pembukuan namun ketika menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah ditingkatkan menjadi Bidang Akutansi dan Pelaporan dimana hal ini akan mempengaruhi jumlah karyawan yang diperkerjakan dan tupoksi yang digunakan.
4	-	Sub Bagian Perencanaan	a. PP 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah b. PP 18 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah	Pada Struktur Organisasi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah di munculkan Sub Bagian Perencanaan yang berfungsi dan bertugas sebagai bidang perencanaan keuangan yang akan digunakan pada setiap rancangan anggaran.

5	-	Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian	a. UU 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.	Pada Struktur Organisasi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah di munculkan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yang berfungsi dan bertugas sebagai bidang yang mengurus segala pekerjaan yang berkaitan dengan bidang umum dan kepegawaian Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah.
6	-	Sub Bagian Keuangan	a. PP 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah	Pada Struktur Organisasi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah di munculkan Sub Bagian Keuangan yang berfungsi dan bertugas sebagai bidang yang mengurus tentang keuangan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah.
7	-	Bidang Aset Daerah	a. PP 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah	Pada Struktur Organisasi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dimunculkan Bagian Aset Daerah, yang dahulunya adalah Sub Bagian Aset Daerah yang langsung berada pada struktur sekretariat daerah, yang berfungsi dan bertugas sebagai bidang pengelolaan aset daerah. sehingga dalam pengawasannya menjadi lebih mudah.

Sumber : Data yang diolah tahun 2016

Sehingga setelah memperhatikan tabel diatas dan data data yang diolah, maka dapat di katakan bahwa organisasi Bagian Keuangan belum berubah menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karimun dikarenakan dalam amanah Peraturan Pemerintah nomor 41 tahun 2007 jumlah badan/dinas dibatasi untuk dibentuk, sementara di Pemerintah Kabupaten Karimun ada badan/dinas yang lebih urgensi untuk dibentuk, dan pemerintah daerah menganggap bagian keuangan itu masih mampu dalam melakukan pengelolaan keuangan daerah, ditambah lagi dengan adanya faktor kurangnya personil dan anggaran yang dibutuhkan.

D. Implikasi yang mungkin muncul dari Perubahan Organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karimun.

Paradigma pemerintahan dewasa ini menghendaki bentuk dan struktur organisasi yang ramping tetapi bersifat fungsional. Proses perampingan dapat dilakukan dengan restrukturisasi internal dengan menggabungkan unit unit atau sub sub unit yang ada dalam sebuah organisasi. Sedangkan pengertian fungsional merujuk pada tupoksi sejenis. Apabila pengertian ini dikaitkan dengan fungsi bagian keuangan, sebagai lembaga pengelola keuangan daerah, maka dari perspektif manajemen keuangan daerah termasuk menjalankan fungsi pengelolaan. Pelaksana fungsi pengelola, bisa saja digabung dengan fungsi pengeluaran dan penerimaan.

Berikut beberapa implikasi baik yang positif dan negatif dari penggabungan dua buah lembaga atau badan khususnya bagian keuangan yang digabungkan dengan beberapa bagian lain seperti dinas pendapatan, bagian perlengkapan dan aset daerah, yang dikemukakan dari simpulan dari wawancara dengan Responden 2 yaitu Kepala Bagian Hukum dan Organisasi Tatalaksana dan Kepala Bagian Keuangan Kabupaten Karimun yaitu implikasi negatif :

1. Pengambilan keputusan terpusat kepada satu orang (Kepala/Pimpinan), sementara banyak hal yang harus diselesaikan dan diputuskan dengan segera, sehingga terindikasi akan memakan waktu yang lama dalam mengambil sebuah keputusan.

2. Rentang kendali semakin luas dan lebar menyebabkan arus informasi masuk dan keluar menjadi semakin lambat.
3. Pimpinan lembaga dituntut orang yang mempunyai kemampuan manajerial yang lebih, mempunyai daya tahan fisik dan emosional yang bagus, karena harus menangani bidang tugas yang luas dan sangat berat, sering menjadi sorotan publik, termasuk kalangan legislatif.
4. Menggabungkan dua lembaga membawa konsekuensi bergabungnya dua kultur yang berbeda.
5. Berpotensi menimbulkan masalah baru dengan munculnya sekat sekat diantara kelompok, apalagi dalam lembaga baru tidak ada suasana yang kondusif untuk menciptakan tumbuh dan berkembangnya budaya baru.
6. Dampak yang paling nyata dari bergabungnya dua atau lebih lembaga menjadi satu adalah pada tatanan individu (pegawai) baik secara teoritis maupun empiris telah membuktikan, setiap restrukturisasi kelembagaan salah penataan pegawai menjadi persoalan yang paling krusial. Pada umumnya, semenjak tersiarnya kabar akan ada penggabungan yang disertai penghapusan beberapa jabatan struktural maupun fungsional, maka sejak itu pula telah terjadi keresahan dikalangan pegawai. persoalannya dapat lebih sederhana apabila jumlahnya sedikit, namun persoalan akan semakin kompleks apabila jumlahnya cukup banyak.

7. Apabila dinas pendapatan, bagian keuangan, bagian perlengkapan dan bagian aset digabung dalam satu kesatuan kerja, maka lembaga baru tersebut akan memiliki struktur yang besar dan kompleks dan rentang kendali lebar. Hal ini dikarenakan penerimaan dan fungsi pengeluaran/distribusi yang tadinya terpisah digabung menjadi satu. sistem pengendaliannya yang baik seharusnya memisahkan fungsi penerimaan dan fungsi pengeluaran, karena apabila kedua fungsi tersebut digabungkan, maka lembaga yang menjalankan kedua fungsi tersebut akan memiliki wewenang dan kekuasaan sangat besar.

Sedangkan implikasi positif yang ditimbulkan antaranya :

1. Kemungkinan akan efisiennya pekerjaan akan mudah dicapai dengan syarat manajerial organisasi baru dapat dilakukan dengan baik dan efektif.
2. Pembukuan keuangan daerah akan semakin cepat dilakukan dikarena pos pos pengeluaran dan pendapatan berada dalam satu kantor, sehingga akan meminimalisir pengeluaran perjalanan dinas atau waktu yang dibutuhkan untuk saling berkomunikasi.
3. Memungkinkan dilakukannya penghematan biaya operasional kantor dikarenakan telah berada pada satu kantor saja.

Terlepas dari implikasi baik dan buruk dari sebuah perubahan organisasi maka, sebaiknya perubahan dilakukan sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan oleh masing masing daerah, sehingga di dalam

perencanaan sebelum dilakukannya perubahan kendala yang akan dihadapi kedepannya dapat diketahui dan di evaluasi dari awal.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan maka penulis akan mengambil kesimpulan yaitu :

1. Dalam analisa peralihan bentuk organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah penulis berpedoman pada tata cara perubahan organisasi yaitu :

- a. *Unfreeze* (Mencairkan)

Memeriksa status quo, atau memeriksa keadaan saat akan dilakukan perubahan. Meningkatkan kekuatan pendorong dalam melakukan perubahan organisasi. Menurunkan resiko yang terjadi dan disebabkan oleh yang tidak menyetujui dilakukannya perubahan.

- b. *Movement* (Tahapan proses)

Mengambil tindakan ketika terjadi proses perubahan organisasi Melakukan proses perubahan organisasi yang telah direncanakan terlebih dahulu. Melibatkan orang-orang ketika melakukan perubahan organisasi.

- c. *Refreeze* (Tahapan Membekukan kembali)

Membuat perubahan yang telah dijalankan menjadi permanen. Membangun cara baru berpikir ketika organisasi baru telah selesai dibentuk. *Reward* dari hasil perubahan organisasi yang diinginkan.

Kemudian ketika melakukan perubahan organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah hal hal lain yang perlu dipertimbangkan hal hal seperti Peraturan yang dibutuhkan dalam pembentukan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, Pengorganisasian, yang di dalamnya termasuk tentang Organisasi, tujuan, Visi dan misi, Pelembagaan, Tugas pokok dan fungsi, Pengorganisasian Pengelola Keuangan Daerah ,Pengorganisasian Pengelola Barang Milik Daerah, Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Personil.

Dengan kesimpulan yang dapat diperoleh yaitu organisasi Bagian Keuangan Belum berubah menjadi Menjadi Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karimun dikarenakan adanya faktor kurangnya personil dan anggaran belanja daerah sehingga baru dilakukan perubahan saat ini.

2. Implikasi yang mungkin terjadi ketika terjadinya Peralihan Bentuk Organisasi Bagian Keuangan Menjadi Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karimun adalah :
 - a. Pengambilan keputusan terpusat kepada satu orang (Kepala/Pimpinan), sementara banyak hal yang harus diselesaikan dan diputuskan dengan segera, rentang kendali semakin luas dan lebar, pimpinan lembaga dituntut orang yang mempunyai kemampuan manajerial yang lebih, mempunyai daya tahan fisik dan emosional yang bagus, karena harus menangani bidang tugas yang luas dan sangat berat, sering menjadi sorotan publik,

termasuk kalangan legislatif, menggabungkan dua lembaga membawa konsekuensi bergabungnya dua kultur yang berbeda, berpotensi menimbulkan masalah baru dengan munculnya sekat sekat diantara kelompok, dampak lainnya adalah terlihat pada tatanan individu (pegawai)

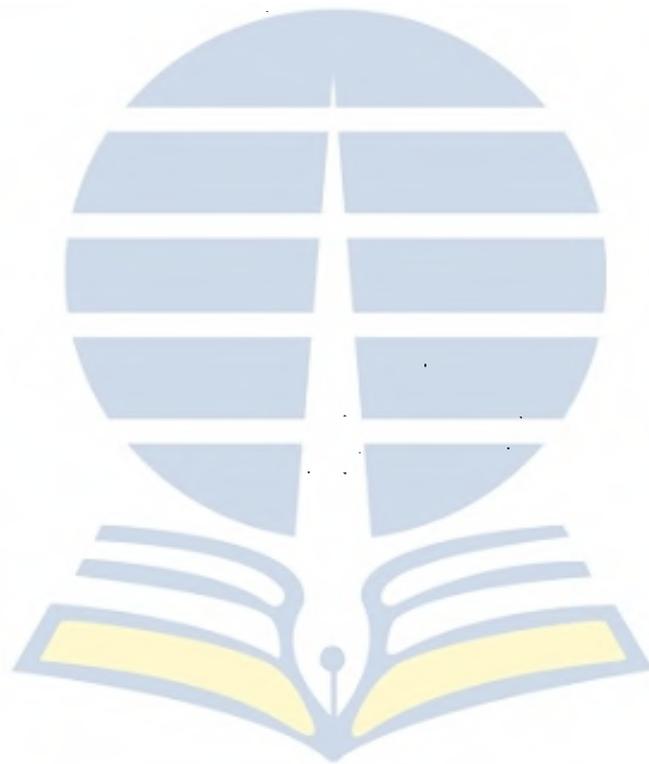
- b. Apabila dinas pendapatan, bagian keuangan, bagian perlengkapan dan bagian aset digabung dalam satu kesatuan kerja, maka lembaga baru tersebut akan memiliki struktur yang besar dan kompleks dan rentang kendali lebar. Hal ini dikarenakan penerimaan dan fungsi pengeluaran/distribusi yang tadinya terpisah digabung menjadi satu. Sistem pengendaliannya yang baik seharusnya memisahkan fungsi penerimaan dan fungsi pengeluaran, karena apabila kedua fungsi tersebut digabungkan, maka lembaga yang menjalankan kedua fungsi tersebut akan memiliki wewenang dan kekuasaan sangat besar, kemungkinan akan efisiennya pekerjaan akan mudah dicapai dengan syarat manajerial organisasi baru dapat dilakukan dengan baik dan efektif, pembukuan keuangan daerah akan semakin cepat dilakukan dikarenakan pos pos pengeluaran dan pendapatan berada dalam satu kantor, sehingga akan meminimalisir pengeluaran perjalanan dinas atau waktu yang dibutuhkan untuk saling berkomunikasi, memungkinkan dilakukannya penghematan biaya operasional kantor dikarenakan telah berada pada satu kantor saja.

B. Saran

Dalam penelitian ini penulis akan memberikan saran yaitu sebagai berikut :

1. Saran penulis yang dapat diperhatikan oleh pemangku kebijakan dalam perubahan organisasi bagian keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah adalah melihat status kenyamanan pegawai sehingga pimpinan dapat membuat agenda agenda perubahan atas organisasi, kemudian dengan meningkatkan kekuatan pendorong dalam melakukan perubahan organisasi seperti memberikan masukan dan pengarahan serta penjelasan bahwa dalam pentingnya melakukan perubahan organisasi dan kemudian turut serta dalam menurunkan resiko yang terjadi dan disebabkan oleh pegawai atau unsur unsur organisasi yang tidak menyetujui dilakukannya perubahan. setelah dilakukan perubahan, pemangku kebijakan dapat mengupayakan adanya sebuah kebijakan tertulis sehingga perubahan yang telah dijalankan menjadi permanen, setelah itu membantu pegawai dalam membangun cara baru berpikir dalam melakukan pekerjaan sehari hari dan akhirnya mengupayakan dan memberikan hadiah dari hasil perubahan organisasi yang diinginkan dan telah dicapai baik oleh perseorangan maupun secara berkelompok.
2. Dalam memperkecil implikasi yang mungkin terjadi ketika terjadinya Peralihan Bentuk Organisasi Bagian Keuangan Menjadi Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karimun, maka bagian bagian yang akan dibentuk haruslah dapat bekerja dengan seharusnya. agar

menghindari terjadinya rentang kendali yang terlalu besar yang dilakukan oleh seorang kepala saja dan dapat serta menerapkan efisiensi dalam bekerja seperti memperpendek rentang kendali, dan merancang tugas fungsi dengan lebih sedikit aturan birokrasi agar pelayanan dalam penyelenggaraan keuangan dan aset dapat dilakukan dengan baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Abrahamson, E. (2000). *Change without pain*. Harvard Business Review.
- Ali, H. (2007). *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Andersen, N.B & Turner, J.A, (1994). *Creating The 21 St Century Organization: The Metamorphosis Of Oticon. Center For Digital Economy Research Stern School Of Business, Working Paper Is-95-13*
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Suatu Penelitian; Pendekatan Praktek, Edisi Revisi Kelima*. Jakarta : Rineka Cipta,
- Atmosoeparto, K. (2002). *Memuju SDM Berdaya – Dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo
- Bennis. W.G. (1969). *Organizational Development, Its Nature, Origins and Prospects*. Reading Mass: Addison Wesley Pub. Co.
- Beckhard. R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Cambridge: Addison-Wesley Publishing Company.
- Desplaces, D. (2005). A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change. *The Journal of Behavioral and Applied Management*, 7, 25-39
- Dahar, R.W. (1996). *Teori-Teori Belajar*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Djajakusumah, R.D.R. (2016). *Penggunaan Teknologi Informasi Terhadap Efektivitas Organisasi Dinas Daerah Di Kota Bekasi*. Bandung : Ilmu Sosial Bidang Kajian Utama .Ilmu Administrasi Publik Universitas Pasundan.
- Drucker, P.F. (1988). "The coming of the new organization." *Harvard Business Reviewo on Knowledge Management, Harvard Bussiness School Press*. Pp. 1-19.
- Furqon. (2004). *Statistika Terapan Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Friedlander, F. & Margulies, N Newton, (1969). "Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction". *Personnel Psychology Volume 22 (2)*. June 1969. pp. 171-183

- Gouillart, F.J. and Kelly, J.N. (1995). *Transforming The Organization*. New York : McGraw-Hill, Inc.
- Gibson, L.J. (1996). *Organization and Management*, New York : Mc. Graw-Hill
- Gordon, J.R. (1991). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Massachusetts: Allyn & Bacon, Inc
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1996). *Behavior In Organizations: Understanding & Managing The Human Side Of Work*, New York : Prentice Hall International Inc.
- Handyaningrat.S. (1995). *Azas-azas Organisasi Manajemen*. Jakarta: Mas Agung
- Harits, B. (2002). *Paradigma Baru Dimensi-Dimensi Prima Administrator Publik. Cetakan Pertama*. Bandung : Lemlit Unpas Press.
- Indrawijaya, A. (1989). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, Bandung : Sinar Baru
- Islamy, I. (2002). *Prinsip prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bina Aksara
- Keban, Y.T. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta :Gava Media
- (2007), *Pembangunan Birokrasi Di Indonesia : Agenda Kenegaraan Yang Terabaikan*, Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada
- Kotter, J.P. (2007). "*Leading Change. Why transformation efforts fail*", *Harvard Business Review*.
- Lewin, K. (1997). *Resolving social conflicts and field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Lubis, H & Huseini. M. (1987). *Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia
- Nugroho, R. (2003). *Kebijakan Publik : Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Yogyakarta :PT. Elcx Media Komputindo.
- Mahmudi (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik , Edisi I*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN

- Margulies, N & Raia, A.P. (1972). *Organizational Development: Values, Process, and technology*. New York : Mcgraw Hill Book Company.
- Murwani, S. (2002). *Evaluasi Terhadap Struktur Organisasi Dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Grobogan (Perda Kabupaten Grobogan Nomor 2 Tahun 2001)*. Semarang : Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Osborne, D and Ted, G. (1996). *Mewirusahaakan Birokrasi*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Pasmore, W. A. (1994). *Creating Strategic Change*. New York: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Peraturan Daerah Kabupaten Karimu Nomor 7 Tahun 2011 tentang *Pembentukan Dan Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Karimun*.
- Peraturan menteri dalam negeri nomor 57 tahun 2010, tentang *Pedoman Standar Pelayanan Perkotaan*.
- Peraturan pemerintah no 41 tahun 2007 Tentang *Organisasi Perangkat Daerah*.
- Peraturan pemerintah no 18 tahun 2016 tentang *Perangkat Daerah*.
- Peraturan menteri dalam negeri nomor 56 tahun 2007 tentang *Perubahan keempat atas peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 15 tahun 2007 tentang penghitungan dasar pengenaan pajak kendaraan bermotor dan Bea Balik Nama kendaraan bermotor yang belum tercantum dalam peraturan menteri dalam negeri nomor 9 tahun 2007 tentang penghitungan dasar pengenaan pajak kendaraan bermotor dan bea balik nama kendaraan bermotor tahun 2007*.
- Porras, J. I. & Robertson, P.J. (1992). *Organizational Development: Theory, Practice, and Research*, dalam M.D. Dunnette dan L.M. Hough (ed.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, ed. ke-2, Vol. 3 (Palo Alto: Consulting Psychologist Press).
- Prawirodirdjo, A.S (2007). *Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern Di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus)*. Semarang : Tugas Akhir Magister Manajemen. Universitas Diponegoro.
- Render, B & Haizer, J. (2001). *Principles of Operations Management 1st Edition*. Jakarta : Selemba Empat,
- Robbins. S.P. (1994). *Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Yusuf Udaya, Jakarta : Arcan.
- Rivai, V. (2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers

- Romli, L. (2008). Masalah Reformasi Birokrasi, *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. Diambil dari:
http://118.97.48.2/portal/attachments/084_jurnalvol2nov2008.pdf
- Santosa, P. (2008). *Administrasi Publik, Teori dan Aplikasi Good Governance. Cetakan Pertama*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Sarudajang (2003). *Birokrasi Dalam Otonomi Daerah Dan Upaya Untuk Mengatasi Kegagalannya*: Jakarta : Pustaka Sinar Harapan,
- Sedarmayanti (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Elex Media Komputindo
- .(2002). *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*, Bandung : Mandar Maju.
- .(2010). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: Refika Aditama.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Soehartono, I. (2004). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung:PT. Remaja Rosdakarya.
- Sukmasari, H. (2011). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Insentif, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Semarang*. Semarang : Program Pasca Sarjana. Magister Manajemen. Universitas Dian Nuswantoro.
- Steers, R.M. (1995). *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan Magdalena Jamin.Jakarta : Erlangga.
- Singarimbun, M & Sofyan, E. (1976). *Understanding Practice and Analysis*. New York: Random House.
- Tangkilisan, H.N.S. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta : PT. Gramedia Sarana Indonesia.
- Thoha, M. (1999). *Menyoal Birokrasi Publik*, Jakarta : Balai Pustaka
- .(2002). *Dimensi-dimensi prima ilmu administrasi Negara* : Jakarta, CV. Rajawali
- .(2008). *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*, Jakarta:Prenada Media Group

Wahab, S.A. (1997). *Analisis Kebijaksanaan. : Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara, Edisi Kedua*, Jakarta : Bumi Aksara.

------(1997). *Evaluasi Kebijakan Publik*, Malang : FIA Universitas Brawijaya dan IKIP.

Wasistiono, S. (2002). *Evaluasi Pelaksanaan Otonomi Daerah Sebagai Upaya Awal Merevisi UU Nomor 22 dan 25 Tahun 1999*. Bandung : Alqaprint.

Yin, R.K. (2011). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.



PEDOMAN WAWANCARA

**ANALISIS PERALIHAN BENTUK ORGANISASI BAGIAN KEUANGAN
MENJADI BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH
KABUPATEN KARIMUN**

Petunjuk Umum Pengisian :

- a. Daftar Pertanyaan ini sebaiknya diisi oleh Informan atau yang mewakilinya
- b. Pertanyaan wawancara yang berupa isian, agar diisi dengan jawaban yang singkat, padat dan jelas.

Data Responden :

Nama :

Umur :

Jabatan :

Alamat :

(.....ttd.....)

1. PP 18 th 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah

- a. Bisakah bapak/ibu menjelaskan kegiatan Pembuatan Perencanaan di dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah Kabupaten Karimun?

.....

.....

.....

.....

.....

- b. Bisakah bapak/ibu menjelaskan kegiatan Penyelenggaraan Keuangan, di dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah Kabupaten Karimun?

.....
.....
.....
.....
.....

c. Bisakah bapak/ibu menjelaskan mengenai lembaga kerja bapak/ibu sekarang apakah telah ada pengurusan kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan, apa saja yang menjadi wewenangnya?

.....
.....
.....
.....
.....

d. Apakah penelitian dan pengembangan pegawai telah termasuk ke dalam tupoksi saat ini?

.....
.....
.....
.....
.....

e. Bagaimana bapak/ibu menjelaskan fungsi penunjang lainnya sesuai dengan peraturan perundang undangan?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Teori Perubahan Organisasi (Forced-field) Kurt Lewin (1997)

a) Tahapan awal perubahan (Unfreeze) :

1) Ketika ada rencana untuk melakukan perubahan organisasi, apakah ada kegiatan yang berkaitan dengan memeriksa status quo, atau memeriksa keadaan saat akan dilakukan perubahan organisasi di kantor anda?

.....

.....

.....

.....

2) Apakah ada upaya yang bapak/ibu lakukan untuk meningkatkan kekuatan pendorong dalam melakukan perubahan organisasi?

.....

.....

.....

.....

3) Apakah ada upaya dalam menurunkan resiko pada pasukan atau sekelompok orang yang menolak untuk dilakukannya perubahan?

.....
.....
.....
.....
.....

b) Tahapan proses transisi (Movement) :

1) Apakah/ibu mengambil tindakan ketika terjadi proses perubahan organisasi?

.....
.....
.....
.....
.....

2) Apakah bapak/ibu melakukan proses perubahan organisasi yang telah direncanakan terlebih dahulu?

.....
.....
.....
.....
.....

3) Apakah bapak/ibu melibatkan orang-orang ketika melakukan perubahan organisasi di tempat anda bekerja?

.....
.....
.....
.....
.....

c) Tahapan keberlanjutan (Refreeze) :

1) Apakah bapak/ibu membuat perubahan yang telah dijalankan menjadi permanen, apa saja langkahnya?

.....
.....
.....
.....
.....

2) Apakah bapak/ibu mengetahui kegiatan membangun cara baru berpikir ketika organisasi baru telah selesai dibentuk?

.....
.....
.....
.....
.....

3) Apa reward dari hasil perubahan organisasi yang bapak/ibu inginkan?

.....

.....

.....

.....

.....



PEDOMAN WAWANCARA

ANALISIS PERALIHAN BENTUK ORGANISASI BAGIAN KEUANGAN MENJADI BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN KARIMUN

Petunjuk Umum Pengisian :

- a. Daftar Pertanyaan ini sebaiknya diisi oleh Informan atau yang mewakilinya
- b. Pertanyaan wawancara yang berupa isian, agar diisi dengan jawaban yang singkat, padat dan jelas.

Data Responden :

Nama : Responden 1

Umur :

Jabatan : Kepala Bagian Keuangan Kabupaten Karimun

Alamat :

(nama)

- a. **PP 18 th 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah**
- a. **Bisakah bapak/ibu menjelaskan kegiatan Pembuatan Perencanaan di dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah Kabupaten Karimun?**

Dalam menetapkan perencanaan sebenarnya sangat sederhana, bagian keuangan menunggu hasil rekapitulasi perencanaan penggunaan dana yang telah disetujui oleh perwakilan rakyat, kemudian dana yang telah disahkan akan kami masukkan kedalam pos dan penempatannya masing masing, namun khusus aset dalam hal ini masih diberikan kepada bagian pengelolaan aset daerah, kemudian tata cara pengelolaan keuangan kita acu peraturan yang sedang berlaku, seperti itu.

b. Bisakah bapak/ibu menjelaskan kegiatan Penyelenggaraan Keuangan, di dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah Kabupaten Karimun?

Proses Pengelolaan keuangan daerah dimulai dengan perencanaan/penyusunan anggaran pendapatan belanja daerah (APBD). APBD merupakan rencana keuangan tahunan pemerintahan daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah daerah dan DPRD, dan ditetapkan dengan peraturan daerah. Oleh karena itu APBD merupakan kesepakatan bersama antara eksekutif dan legislatif yang dituangkan dalam peraturan daerah dan dijabarkan dalam peraturan bupati. APBD disusun sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan dan kemampuan pendapatan daerah. Penyusunan APBD berpedoman kepada RKPD dalam rangka mewujudkan pelayanan kepada masyarakat untuk tercapainya tujuan bernegara. Sesuai dengan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pasal 181 dan Undang-undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara pasal 17-18, yang menjelaskan bahwa proses penyusunan APBD harus didasarkan pada penetapan skala prioritas dan plafon anggaran, rencana kerja Pemerintah Daerah dan Kebijakan Umum APBD yang telah disepakati bersama antara DPRD dengan Pemerintah Daerah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dalam Bab IV Penyusunan Rancangan APBD Pasal 29 sampai dengan pasal 42 dijelaskan bahwa proses penyusunan RAPBD berpedoman pada Rencana

Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), Kebijakan Umum APBD, Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) dan Rencana Kerja Anggaran SKPD (RKA-SKPD).

Sebelum berlakunya sistem Anggaran Berbasis Kinerja, APBD disusun dengan menggunakan metoda tradisional atau item line budget. Mekanisme penyusunan anggaran ini tidak didasarkan pada analisa rangkaian kegiatan yang harus dihubungkan dengan tujuan yang telah ditentukan, namun lebih menitikberatkan pada kebutuhan untuk belanja/pengeluaran. Sasaran (*target*), keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur tidak dapat disajikan dengan baik sehingga efisiensi dari pengertian anggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*) semakin tidak jelas.

- c. Bisakah bapak/ibu menjelaskan mengenai lembaga kerja bapak/ibu sekarang apakah telah ada pengurusan kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan, apa saja yang menjadi wewenangnya?

Kalau di lembaga kerja kita bagian khusus yang menangani permasalahan tentang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan masih dilakukan langsung ke Badan Kepegawaian daerah, kalau khusus bidang didalamnya belum ada.

- d. **Apakah penelitian dan pengembangan pegawai telah termasuk ke dalam tupoksi saat ini?**

Penelitian dan pengembangan pegawai masuk kedalam tupoksi Badan Kepegawaian Daerah kalau didalam Bagian Keuangan kita hanya mendukung jika ada pegawai yang ingin menambah keahlian dan melakukan penelitian.

- e. **Bagaimana bapak/ibu menjelaskan fungsi penunjang lainnya sesuai dengan peraturan perundang undangan?**

fungsi penunjang lainnya adalah fungsi penunjang atau tugas tugas yang dibebankan oleh sekretariat daerah dalam melakukan sebuah kegiatan tambahan.

2. **Teori Perubahan Organaisasi (Forced-field) Kurt Lewin (1997)**

- a) **Tahapan awal perubahan (Unfreeze) :**

- 1) **Ketika ada rencana untuk melakukan perubahan organisasi, apakah ada kegiatan yang berkaitan dengan memeriksa status quo, atau memeriksa keadaan saat akan dilakukan perubahan organisasi di kantor anda?**

Dalam melakukan perubahan organisasi maka hal pertama yang dilakukan adalah melakukan kegiatan status quo organisasi yang lama, hal tersebut termasuk kedalamnya memeriksa kesiapan organisasi yang akan dirubah struktur organisasinya sehingga akan mempengaruhi bagian bagian yang terkandung di

dalamnya, kegiatan yang telah diadakan adalah telah dilaksanakannya beberapa kali rapat koordinasi baik dengan bupati (kepala daerah) maupun dengan bagian dan lembaga lain untuk berkoordinasi mengenai hal ini.

2) Apakah ada upaya yang bapak/ibu lakukan untuk meningkatkan kekuatan pendorong dalam melakukan perubahan organisasi?

Dengan menggabungkan beberapa organisasi sejenis, pengelolaan Keuangan Daerah bisa lebih efektif, cepat dan lebih terawasi, dikarenakan waktu yang dibutuhkan dalam membuat pembukuan lebih cepat dibandingkan dengan organisasi yang terpisah pisah.

3) Apakah ada upaya dalam menurunkan resiko pada pasukan atau sekelompok orang yang menolak untuk dilakukannya perubahan?

Perubahan yang dilakukan hanya sebatas diskusi terbatas antar divisi yang terlibat saja.

b) Tahapan proses transisi (Movement) :

1) Apakah Bapak/ibu mengambil tindakan ketika terjadi proses perubahan organisasi?

Dalam tahapan proses ini mengambil tindakan awal khususnya ketika terjadinya proses perubahan organisasi, tindakan tindakan yang dilakukan adalah melakukan kajian

terhadap perubahan organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, kajian meliputi merangkum ide ide baru yang berkaitan dengan perubahan organisasi, dan juga cara cara baru dalam melaksanakan tugas fungsi dibandingkan dengan tatalaksana pekerjaan lama sehingga akan memperkaya kajian dalam pelaksanaan organisasi baru, kemudian beliau juga berpendapat bahwa perubahan organisasi dari Badan Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah sangatlah penting dilakukan dengan segera, mengingat kebutuhan akan pengelolaan keuangan dan aset daerah yang semakin efisien dan alasan utamanya adalah selain harus melakukan implementasi dari peraturan pemerintahan tentang perangkat daerah, dikarenakan juga dikarenakan pendapatan asli daerah Kabupaten Karimun telah bertambah dari tahun ke tahun.

2) Apakah Bapak/Ibu melakukan proses perubahan organisasi yang telah direncanakan terlebih dahulu?

Dalam proses pelaksanaan perubahan ini hal yang harus dilakukan adalah penemuan dan pengenalan masalah yang ada di organisasi lama agar dapat diperbaiki pada organisasi baru, dimana permasalahan yang sekarang sedang terjadi di organisasi lama diantaranya adalah :

- i. Terlambatnya pelaksanaan perubahan struktur organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan

Dan Aset Daerah Kabupaten Karimun sesuai dengan peraturan yang berlaku. Permasalahan ini diakibatkan oleh belum siapnya pemerintah daerah melakukan perubahan sesuai dengan tuntunan peraturan yang diacu pada waktu itu yaitu Peraturan pemerintah no 41 tahun 2007 tentang perangkat daerah, karena pemerintah masih berada pada posisi keterbatasan anggaran yang ada, sehingga apabila dilakukan perubahan organisasi baru akan banyak mengeluarkan anggaran baru seperti salah satunya untuk biaya gaji personil yang ada.

- ii. Adanya beban kerja yang tidak seimbang didalam struktur organisasi lama Bagian Keuangan Kabupaten Karimun. Hal ini terjadi dikarenakan masih sedikitnya personil yang dimiliki oleh Bagian Keuangan Kabupaten Karimun, sehingga banyaknya pekerjaan yang menumpuk dan terpaksa dikerjakan oleh personil yang ada, hal ini mengakibatkan beban kerja yang semakin berat, dan berakhir dengan stress kerja dan berakhir dengan tidak efektifnya struktur organisasi yang ada, untuk mengantisipasi hal ini, maka penambahan personil yang dimiliki adalah satu satunya langkah agar beban kerja yang ada tidak berlebih.

- iii. Tidak adanya sub pengelolaan aset daerah sebelumnya ketika masih berbentuk bagian keuangan. Hal ini berakibat dengan beresikonya aset aset yang ada menjadi rusak dan tidak dapat diinventisir, maka dengan memiliki sub pengelolaan aset dalam organisasi yang baru, maka pengelolaan aset daerah yang ada akan mudah terpantau dan dikelola dengan baik.
- iv. Belum terlaksananya Peraturan Pemerintah no 18 tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Hal ini sama dengan poin pertama dalam acuan peraturan yang diikuti, namun memang peraturan ini masih baru sehingga masih ada penyesuaian di daerah dalam pelaksanaannya.
- v. Adanya tumpang tindih wewenang dalam struktur organisasi yang akhirnya akan berdampak pada tidak efektifnya penyelesaian pekerjaan. Tumpang tindih wewenang akan dapat diminimilisir dengan jelasnya tupoksi yang telah dibentuk dan dalam pelaksanaannya dilakukan dengan efektif. Maka apabila struktur dari organisasi yang baru dapat menjamin semua wewenang pekerjaan yang ada, maka hal ini dapat dihindari.
- vi. Tidak efektifnya melakukan inventaris aset dan mengitung biaya biaya terhadap biaya yang dikeluarkan pada bidang aset. Ini dikarenakan bahwa masih terpisahnya bagian

pengelolaan aset dengan pengelolaan keuangan yang ada pada organisasi lama dalam hal ini Bagian Keuangan Kabupaten Karimun, namun setelah dibentuk organisasi baru, maka, akan ada sub bidang pengelolaan aset daerah, sehingga ketika dilakukan proses inventarisasi aset daerah maka akan lebih mudah.

- vii. Masih berkurangnya personil yang dapat dibutuhkan dalam melakukan tugas fungsi sehari hari. Hal ini juga dapat diperbaiki dengan merubah struktur organisasi menjadi lebih lebar sehingga akan memuat personil baru dan tambahan akan mempermudah pekerjaan dan membutuhkan waktu yang relatif singkat.

3) Apakah Bapak/Ibu melibatkan orang orang ketika melakukan perubahan organisasi di tempat anda bekerja?

Melibatkan orang orang yang dapat dilakukan adalah memberikan pelatihan yang tepat tentang keorganisasian baru khususnya tentang struktur organisasi dan tugas fungsi yang ada di organisasi baru tersebut. Hal lain yang dapat dilakukan yaitu memberikan pendidikan tambahan kepada personil yang akan direkrut menjadi anggota organisasi baru, agar ketika bentuk organisasi telah berubah menjadi bentuk baru, personil akan gampang beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

e) Tahapan keberlanjutan (Refreeze) :

- 1) Apakah Bapak/Ibu membuat perubahan yang telah dijalankan menjadi permanen, apa saja langkahnya?**

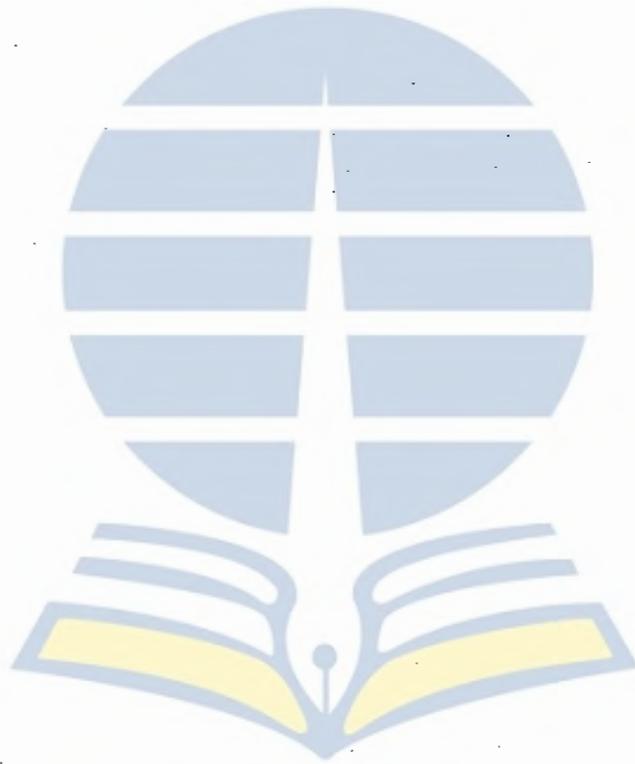
Dalam membuat sebuah perubahan menjadi permanen itu jalan yang panjang saya rasa, dikarenakan harus diadakan rapat rapat koordinasi dengan pihak pihak yang terlibat dengan kebijakan yang dibuat tersebut, namun arah dari setiap perubahan pasti memang untuk dibuat menjadi permanen.

- 2) Apakah Bapak/Ibu mengetahui kegiatan membangun cara baru berpikir ketika organisasi baru telah selesai dibentuk?**

Dengan mengkomunikasikan kebiasaan kebiasaan baru di organisasi adalah hal yang penting, hal ini untuk membentuk pola dan cara berpikir yang baru pula, sesuai dengan tantangan dan kebiasaan organisasi, hal ini dapat dilakukan dengan melakukan kegiatan kegiatan komunikasi intensif seperti family gathering, staff briefing dan lain sebagainya, sehingga dengan intensifnya komunikasi yang dibangun antara sesama anggota organisasi, sehingga akan lebih mudah untuk membentuk cara baru dalam berpikir dan menghadapi kendala kendala yang kemungkinan akan dihadapi kedepannya.

- 3) Apa reward dari hasil perubahan organisasi yang bapak/ibu inginkan?**

Cara pemberian *reward* bisa dengan berbagai cara, diantaranya memberikan dalam bentuk kebendaan, pemberian tunjangan kesejahteraan maupun pemberian kenaikan pangkat.



Transkrip Wawancara

Pertanyaan	Key Informan 1 (Kepala Bagian Keuangan)	Key Informan 2 (Kepala Bagian Hukum Dan Organisasi Tatalaksana Kabupaten Karimun)	Key Informan 3 (Anggota Dprd Kabupaten Karimun Komisi A Yang Membidangi Hukum)
<p>1. Unfreeze (Mencairkan) a. Memeriksa status quo, atau memeriksa keadaan saat akan dilakukan perubahan.</p>	<p>Telah dilaksanakannya beberapa kali rapat koordinasi baik dengan bupati (kepala daerah) maupun dengan bagian dan lembaga lain untuk berkoordinasi</p>	<p>Dalam pembentukan sebuah organisasi baru dalam sebuah pemerintahan maka harus diperlukan kajian mengenai struktur yang akan digunakan, seberapa besar struktur yang digunakan melingkupi beberapa bagian dan fungsi tugasnya, hal tersebut juga harus melihat seberapa besar sumber daya yang akan digunakan baik itu personil, teknologi, bangunan, peralatan dan perlengkapan pendukung</p>	<p>pembahasan di tingkat dewan perwakilan daerah apakah hal tersebut telah bisa dilaksanakan perubahannya, kemudian membahas tentang anggaran yang akan terpakai dalam pembentukan sebuah organisasi daerah tertentu, dikarenakan dalam pembentukan sebuah organisasi tersebut akan membebani keuangan daerah seperti biaya gaji pegawai operasional dan pengadaan peralatan dan kantor baru, sehingga diperlukan pembahasan terlebih dahulu</p>
<p>b. Meningkatkan kekuatan pendorong dalam melakukan perubahan organisasi.</p>	<p>Pengelolaan Keuangan Daerah bisa lebih efektif, cepat dan lebih terawasi, dikarenakan waktu yang dibutuhkan dalam membuat pembukuan lebih cepat dibandingkan dengan organisasi yang terpisah pisah.</p>	<p>Dalam melakukan perubahan organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan maka harus ada faktor pendorong diantaranya kebutuhan akan organisasi yang baru dalam pengelolaan keuangan daerah dikarenakan</p>	<p>Pendorong yang dalam perubahan organisasi yang diberikan diantaranya keinginan untuk Pemerintah Kabupaten Karimun semakin profesional dalam memberikan pelayanan khususnya dalam pengelolaan keuangan di</p>

		<p>sudah semakin meningkatnya pendapat asli daerah yang harus dikelola, kemudian faktor lain adalah kewajiban membuat sebuah organisasi lebih efisien dalam melaksanakan tugas tugas sehingga organisasi baru yang dibentuk harus sesuai dengan kebutuhan struktur organisasi induk. Hal lain yang menjadi faktor pendorong adalah kewajiban untuk mengikuti peraturan terbaru mengenai tata aturan,</p>	<p>pemerintahannya, salah satunya dengan menggabungkan organisasi sejenis yang bisa digabungkan seperti Bidang Aset, Bidang Perlengkapan dan Bidang Keuangan menjadi sebuah organisasi baru, kemudian dengan menggabungkan beberapa organisasi sejenis</p>
<p>c. Menurunkan resiko yang terjadi dan disebabkan oleh yang tidak menyetujui dilakukannya perubahan.</p>	<p>Dapat dilakukan ketika adanya kegiatan Musrembang atau Rakerda, sehingga kegiatan dari memeriksa keadaan status quo, atau memeriksa keadaan saat akan dilakukan perubahan, meningkatkan kekuatan pendorong dalam melakukan perubahan organisasi dan menurunkan resiko yang terjadi dan disebabkan oleh yang tidak menyetujui dilakukannya perubahan dapat dilakukan sekaligus dalam memberikan sosialisasi akan perubahan organisasi yang akan dilakukan</p>	<p>Cara yang bisa diambil adalah dengan mengadakan rapat rapat konsolidasi dengan pihak pihak terkait sebagai langkah utama dalam melakukan perencanaan, setelah itu memberikan pemahaman kepada lembaga yang terkait dengan perubahan organisasi tersebut, kemudian dalam pelaksanaan konsolidasi tersebut juga menerangkan tentang langkah langkah yang akan diambil, personil yang akan dilibatkan hingga anggaran yang akan digunakan dalam pelaksanaan perubahan</p>	<p>Untuk mengurangi resiko lainnya perencanaan haruslah matang dilaksanakan, diskusi antar pemangku jabatan harus sering dilakukan, atau setidaknya dilakukan berkala agar tidak menimbulkan tumpang tindih dalam pelaksanaannya sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan, sehingga resiko miskomunikasi dalam pembentukan organisasi baru bisa dihindarkan sesuai dengan pandangan.</p>

	<p>lebih mudah, dikarenakan banyak lembaga dan unsur masyarakat yang hadir dalam setiap kegiatan Musrembang atau Rakerda tersebut.</p>	<p>tersebut. Namun dalam menghindari resiko kita juga harus paham, bahwa organisasi yang bersifat umum pasti harus mengedepankan kepentingan orang banyak, sehingga dalam pembentukan organisasi baru tersebut harus lah memasukkan pandangan pandangan dari setiap anggota yang terlibat didalamnya, termasuk kedalamnya susunan struktur yang dibuat baru haruslah mencerminkan kepentingan masyarakat dan organisasi yang terlibat didalamnya</p>	
<p>2. Movement (Tahapan proses). a. Mengambil tindakan ketika terjadi proses perubahan organisasi</p>	<p>Bahwa dalam tahapan proses ini mengambil tindakan awal khususnya ketika terjadinya proses perubahan organisasi, tindakan tindakan yang dilakukan adalah melakukan kajian terhadap perubahan organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, kajian meliputi merangkum ide ide baru yang berkaitan dengan perubahan organisasi, dan juga cara cara baru dalam</p>	<p>Kemudian dalam pelaksanaan perubahan organisasi ini tindakan selanjutnya yang harus dilakukan adalah merangkum setiap peraturan acuan yang akan digunakan sehingga ketika pelaksanaan perubahan telah dilakukan tidak ada peraturan yang terlewatkan dan bisa menjamin proses perubahan berjalan dengan lancar. Selanjutnya jangan melewati masukan masukan yang berkaitan</p>	<p>Dimana dalam pembentukan sebuah organisasi baru sangat penting memperhatikan masukan dari lembaga lain. dan apabila telah sudah waktunya untuk dirubah, maka organisasi harus dapat berubah dan beradaptasi dengan keadaan, seperti perubahan organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah adalah harus dilakukan dikarenakan ditakutkan jika masih</p>

	<p>melaksanakan tugas fungsi dibandingkan dengan tatalaksana pekerjaan lama sehingga akan memperkaya kajian dalam pelaksanaan organisasi baru, kemudian beliau juga berpendapat bahwa perubahan organisasi dari Badan Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah sangatlah penting dilakukan dengan segera, mengingat kebutuhan akan pengelolaan keuangan dan aset daerah yang semakin efisien dan alasan utamanya adalah selain harus melakukan implementasi dari peraturan pemerintahan tentang perangkat daerah, dikarenakan juga dikarenakan pendapatan asli daerah Kabupaten Karimun telah bertambah dari tahun ke tahun.</p>	<p>dengan proses yang akan diambil.</p>	<p>dipaksakan tetap pada bentuk awalnya maka pengelolaan keuangan dan aset daerah akan menjadi tidak efisien dan semakin memakan waktu dalam pengelolaannya.</p>
<p>b. Melakukan proses perubahan organisasi yang telah direncanakan terlebih dahulu.</p>	<p>Dalam proses pelaksanaan perubahan ini hal yang harus dilakukan adalah penemuan dan pengenalan masalah yang ada di organisasi lama agar</p>	<p>Mengambil tindakan ketika terjadi proses perubahan organisasi, melakukan proses perubahan organisasi yang telah direncanakan terlebih</p>	<p>Sebagusnya dalam proses perubahan sebuah organisasi memang direncanakan terlebih dahulu agar dapat diukur tindakan apa yang akan diambil</p>

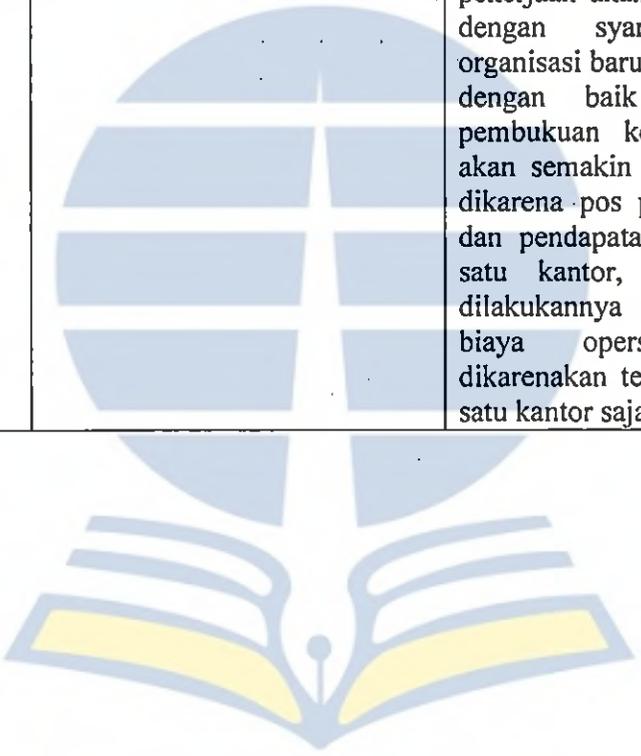
	<p>dapat diperbaiki pada organisasi baru, dimana permasalahan yang sekarang sedang terjadi di organisasi lama diantaranya adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Terlambatnya pelaksanaan perubahan struktur organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Karimun sesuai dengan peraturan yang berlaku. 2) Adanya beban kerja yang tidak seimbang didalam struktur organisasi lama Bagian Keuangan Kabupaten Karimun. 3) Tidak adanya sub pengelolaan aset daerah sebelumnya ketika masih berbentuk bagian keuangan. 4) Belum terlaksananya Peraturan Pemerintah no 18 tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah. 5) Adanya tumpang tindih wewenang dalam struktur 	<p>dahulu, melibatkan orang orang ketika melakukan perubahan organisasi, sehingga setiap permasalahan yang ada pada saat organisasi lama akan dibahas dan dicarikan solusinya, dengan melibatkan orang orang yang berkompeten dan personil yang berada disekitar organisasi yang ada, dan juga menggunakan masukan dari ide ide yang ada dan pandangan yang ada untuk membentuk sebuah organisasi baru yang bebas dari permasalahan organisasi lama.</p>	<p>kedepannya.</p>
--	---	--	--------------------

	<p>organisasi yang akhirnya akan berdampak pada tidak efektifnya penyelesaian pekerjaan.</p> <p>6) Tidak efektifnya melakukan inventaris aset dan mengitung biaya biaya terhadap biaya yang dikeluarkan pada bidang aset.</p> <p>7) Masih berkurangnya personil yang dapat dibutuhkan dalam melakukan tugas fungsi sehari hari.</p>		
<p>c. Melibatkan orang orang ketika melakukan perubahan organisasi</p>	<p>Melibatkan orang orang yang dapat dilakukan seperti memberikan pelatihan yang tepat tentang keorganisasian baru khususnya tentang struktur organisasi dan tugas fungsi yang ada di organisasi baru tersebut. Hal lain yang dapat dilakukan yaitu memberikan pendidikan tambahan kepada personil yang akan di rekrut menjadi anggota organisasi baru, agar ketika bentuk organisasi telah berubah</p>	<p>Karyawan kita adalah orang orang yang wajib dilibatkan terlebih dahulu, jangan melihat pada orang orang diluar organisasi, namun sedapat mungkin kita menggali ide ide dan masukan yang diberikan oleh karyawan atau masyarakat dalam membuat sebuah perubahan, dikarenakan setiap perubahan pasti melibatkan personil.</p>	<p>Ya dalam melakukan perubahan organisasi bisa saja tidak melibatkan orang orang yang ada didalamnya, tapi memang sebaiknya dilibatkan agar kemauan dan masukan akan dapat dilaksanakan dengan baik kedepannya.</p>

	menjadi bentuk baru, personil akan gampang beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.		
<p>3. Tahapan Membekukan kembali (Refreeze) :</p> <p>a. Membuat perubahan yang telah dijalankan menjadi permanen.</p>	<p>Dalam membuat sebuah kebijakan menjadi permanen tentu bukan perjalanan yang sebentar, dimana akan ada proses yang dilewati dan harus dilakukan agar kebijakan yang diambil ada landasan hukum dalam pelaksanaannya.</p>	<p>Setiap pembentukan sebuah organisasi baru maka haruslah ada landasan hukum yang menaunginya sehingga kebijakan yang diambil dikemudian hari mengenai organisasi tersebut dapat dipertanggung jawabkan. Perubahan organisasi yang hendak dijadikan permanen tersebut akan diperkuat dengan peraturan daerah yang mengatur tentang nya, seperti peraturan bupati tentang pembentukan badan pengelolaan keuangan daerah, namun proses pengeluan peraturan bupati ini , biasanya akan didiskusikan terlebih dulu dengan perwakilan rakyat di dewan perwakilan rakyat dan akhirnya akan ditetapkan sesuai dengan tugas fungsi yang ada.</p>	<p>Ada kebijakan kebijakan yang harus ditetapkan menjadi peraturan, itu adalah salah satu pekerjaan kami disini, sehingga kebijakn yang baik akan mendapat pengakuan dan dilandasi hukum ketika dilaksanakan. yang pasti nantinya jadi bersifat mengikat.</p>

<p>b. Membangun cara baru berpikir ketika organisasi baru telah selesai dibentuk</p>	<p>Bahwa dengan berkomunikasi mengenai kebiasaan-kebiasaan baru di organisasi adalah hal yang penting, hal ini untuk membentuk pola dan cara berpikir yang baru pula, sesuai dengan tantangan dan kebiasaan organisasi, hal ini dapat dilakukan dengan melakukan kegiatan komunikasi intensif seperti family gathering, staff briefing dan lain sebagainya, sehingga dengan intensifnya komunikasi yang dibangun antara sesama anggota organisasi, sehingga akan lebih mudah untuk membentuk cara baru dalam berpikir dan menghadapi kendala-kendala yang kemungkinan akan dihadapi kedepannya</p>	<p>Dalam membangun cara baru dalam berpikir ya dimulai dengan atasan yang merubah cara pandangnya. sehingga dapat dicontoh oleh bawahannya.</p>	<p>Pentingnya untuk berpikir dengan pandangan baru dalam berorganisasi, khususnya cara dalam berkomunikasi, tidak perlu mengikuti aturan-aturan baru, selama komunikasi tersebut efektif pasti akan membentuk cara berpikir yang efektif pula. Sehingga saluran komunikasi yang ada dapat dimanfaatkan sebagai media khususnya dalam mengembangkan pola berpikir baru antara sesama anggota organisasi.</p>
<p>c. Reward dari hasil perubahan organisasi yang diinginkan</p>	<p>Cara pemberian reward bisa dengan berbagai cara, diantaranya memberikan dalam bentuk benda, pemberian tunjangan kesejahteraan maupun pemberian kenaikan pangkat</p>	<p>Reward dalam hal ini bisa saja insentif, penghargaan dan hal lain yang bersifat penghargaan kepada yang sudah berprestasi.</p>	<p>Reward dapat diberikan dalam bentuk uang, kenaikan pangkat dan pemberian medali atau semacamnya, sehingga diharapkan dengan pemberian <i>reward</i>, anggota organisasi dapat merasa memiliki dan dimiliki oleh organisasi itu</p>

			sendiri.
Implikasi yang mungkin muncul dari Perubahan Organisasi Bagian Keuangan menjadi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Karimun.	Kemungkinan besar ada beberapa implikasi yang akan muncul seperti pekerjaan sehari-hari menjadi tidak tertata dengan rapi karena beratnya beban kerja, kurangnya personil, dan tidak efektifnya pekerjaan.	Pengambilan keputusan terpusat kepada satu orang, rentang kendali semakin luas dan lebar, Pimpinan lembaga dituntut orang yang mempunyai kemampuan manajerial yang lebih, mempunyai daya tahan fisik dan emosional yang bagus, Menggabungkan dua lembaga membawa konsekuensi bergabungnya dua kultur yang berbeda. Berpotensi menimbulkan masalah baru dengan munculnya sekat-sekat di antara kelompok, dampak yang paling nyata dari bergabungnya dua atau lebih lembaga menjadi satu adalah pada tatanan individu (pegawai). apabila dinas pendapatan, bagian keuangan, bagian perlengkapan dan bagian aset digabung dalam satu kesatuan kerja, maka lembaga baru tersebut akan memiliki struktur yang besar dan kompleks dan rentang	Implikasi yang paling terasa mungkin tidak terkelolanya dengan baik keuangan dan aset daerah yang akan berdampak ke dinas-dinas lainnya.

		<p>kendali lebar.</p> <p>Sedangkan implikasi positif yang ditimbulkan antaranya :</p> <p>Kemungkinan akan efisiennya pekerjaan akan mudah dicapai dengan syarat manajerial organisasi baru dapat dilakukan dengan baik dan efektif, pembukuan keuangan daerah akan semakin cepat dilakukan karena pos pos pengeluaran dan pendapatan berada dalam satu kantor, Memungkinkan dilakukannya penghematan biaya operasional kantor dikarenakan telah berada pada satu kantor saja.</p>	
--	---	---	--