

---

**REFORMASI KELEMBAGAAN PEMERINTAH DAERAH  
(Analisis Perubahan Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) menjadi Dinas  
Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset (DPPKA) pada Pemerintah  
Kabupaten Malang)**

**Trisnawati**  
**Dosen Fakultas Ilmu Administrasi**  
**Email: [trisnawati@ub.ac.id](mailto:trisnawati@ub.ac.id)**

**Abstrak**

Reformasi memunculkan konsep pembagian kewenangan pusat dan daerah (otonomi daerah). Dengan adanya kewenangan yang dimiliki pemerintah daerah maka akan menyebabkan keleluasaan Pemerintah Daerah dalam mereformasi baik sistem administrasinya maupun kelembagaannya, khususnya pada bidang pendapatan pengelolaan keuangan dan aset. sehingga nantinya diharapkan akan lebih mampu untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat publik.

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas dari bidang pendapatan pengelolaan keuangan dan aset setelah terjadinya perubahan bentuk dari bidang-bidang yang terpisah menjadi suatu bentuk badan kemudian direformasi kembali menjadi bentuk dinas.

Dari hasil analisis data diketahui bahwa bidang urusan pendapatan pengelolaan keuangan dan aset sesuai dan cocok diterapkan pada bentuk organisasi dinas dan bidang keuangan merupakan bidang yang paling vital dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, untuk itu perlu adanya peningkatan efektivitas dan efisiensi kinerja untuk menghadapi masalah yang serupa di masa mendatang.

**Kata Kunci : Reformasi, Pemerintah Daerah**

**Pendahuluan**

Reformasi administrasi publik adalah salah satu bidang kajian administrasi yang penting bagi pertumbuhan dan perkembangan pemerintahan. Reformasi administrasi merupakan gejala yang logis dari adanya kecenderungan pergeseran perkembangan administrasi publik. Sesuai dengan penjelasan Rais Sasli dalam artikelnya, bahwa gejala itu terjadi akibat adanya perkembangan masyarakat dikarenakan globalisasi yang memaksa semua pihak terutama birokrasi untuk melakukan revisi, perbaikan dan mencari alternatif baru tentang sistem administrasi yang lebih cocok dengan perkembangan jaman. Caiden menyatakan bahwa reformasi administrasi adalah suatu usaha yang digunakan untuk mendorong perubahan administratif guna menghadapi permasalahan yang ada di dalam organisasi.

Krisis ekonomi dan kepercayaan yang dialami oleh bangsa Indonesia membuka jalan bagi munculnya reformasi total diseluruh aspek kehidupan masyarakat. Disamping itu reformasi telah memunculkan sikap keterbukaan dan fleksibilitas sistem politik dan kelembagaan sosial, sehingga mempermudah proses pembangunan dan modernisasi lingkungan untuk pembaharuan paradigma di berbagai bidang kehidupan.

Akibat dari reformasi tersebut pemerintah mengeluarkan dua undang-undang yang sangat penting artinya dalam sistem pemerintahan pusat dan daerah, serta sistem hubungan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Kedua undang-

undang tersebut adalah UU No.22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan UU No.25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah. Alasan yang mendasari pemberian otonomi seluasnya dan desentralisasi adalah intervensi pemerintah pusat pada masa lalu yang terlalu besar telah menimbulkan masalah rendahnya kapabilitas dan efektifitas pemerintah daerah dalam mendorong proses pembangunan dan kehidupan demokrasi di daerah, serta munculnya tuntutan pemberian otonomi sebagai jawaban untuk memasuki era *New Publik Management* yang membawa aturan-aturan baru pada semua aspek kehidupan di masa mendatang.

Hal-hal yang mendasar dalam undang-undang ini adalah kuatnya upaya untuk mendorong pemberdayaan masyarakat, pengembangan prakarasa dan kreativitas, peningkatan peran serta masyarakat, dan pengembangan peran fungsi DPRD. Undang-undang ini memberikan otonomi secara utuh kepada daerah kabupaten dan kota untuk membentuk dan melaksanakan kebijakan menurut aspirasi masyarakatnya. Artinya daerah diberi kewenangan yang utuh dan bulat untuk merencanakan, melaksanakan, mengawasi, mengendalikan dan mengevaluasi kebijakan-kebijakan daerah. Dengan semakin besarnya partisipasi masyarakat maka desentralisasi akan semakin mempengaruhi komponen kualitas pemerintahan lainnya. Salah satunya berkaitan dengan pergeseran orientasi pemerintah dari *command and control* menjadi tuntutan dan kebutuhan publik. Orientasi yang seperti ini kemudian akan menjadi dasar *stimulator*, *fasilitator*, *koordinator* dan *enterpreneur* (wira usaha) dalam proses pembangunan. Pemberian *desentralisasi* dan otonomi yang luas membuka jalan bagi pemerintah daerah untuk melakukan pembaharuan dalam sistem pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Kemunculan UU No.22 dan UU No.25 tahun 1999 telah melahirkan paradigma baru dalam keuangan daerah, paradigma tersebut berupa tuntutan untuk melakukan pengelolaan keuangan daerah yang berorientasi pada kepentingan publik.

Hal tersebut meliputi tuntutan untuk membuat laporan keuangan dan transparansi informasi anggaran kepada publik. Secara garis besar manajemen keuangan daerah dapat dibagi menjadi dua, yaitu manajemen penerimaan daerah dan manajemen pengeluaran daerah. Kedua komponen tersebut akan sangat menentukan kedudukan suatu pemerintah daerah dalam rangka melaksanakan otonomi daerah. Prinsip-prinsip yang mendasari pengelolaan keuangan daerah tersebut adalah transparansi, akuntabilitas dan *value for money*. transparansi adalah keterbukaan dalam proses perencanaan, penyusunan, pelaksanaan anggaran daerah. Akuntabilitas adalah prinsip pertanggungjawaban publik yang berarti bahwa proses penganggaran mulai dari perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan harus benar-benar dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan. *Value for money* berarti diterapkannya tiga prinsip dalam proses penganggaran yaitu ekonomis, efisiensi dan efektifitas. Ekonomis berkaitan dengan pemilihan dan penggunaan sumber daya dalam jumlah dan kualitas tertentu pada harga yang paling murah. Efisiensi berarti bahwa penggunaan dana masyarakat dapat menghasilkan output maksimal dan berdaya guna tinggi. Efektifitas berarti bahwa penggunaan anggaran tersebut harus mencapai target-target atau tujuan kepentingan publik. Agar tercapai ketiga prinsip-prinsip dasar tersebut maka organisasi yang menjadi pengelola keuangan harus memiliki efektifitas dan efisiensi yang tinggi dan mengacu pada bentuk organisasi yang modern.

Oleh karena itu pada tahun 2003 pemerintah pusat mengesahkan Peraturan Pemerintah No.8 tahun 2003 yang mengatur tentang pedoman organisasi perangkat daerah agar lebih memiliki struktur yang ramping dan efektif dalam kinerjanya.

Menanggapi hal tersebut Pemerintah Kabupaten Malang khususnya bidang keuangan melakukan transformasi organisasinya yang semula berasal dari Dinas Pendapatan Daerah, Kantor Kas Daerah, bagian keuangan dan bagian perlengkapan diubah menjadi Badan Pengelolaan Keuangan Daerah. Perubahan bidang keuangan menjadi bentuk lembaga teknis tersebut didasarkan pada pasal 10 ayat 2 yang tertera dalam PP No. 8 tahun 2003 yang berisi bahwa Tugas tertentu Lembaga Teknis Daerah Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) meliputi bidang penelitian dan pengembangan, perencanaan, pengawasan, pendidikan dan pelatihan, perpustakaan, kearsipan dan dokumentasi, kependudukan, dan pelayanan kesehatan. Di dalam dinas pendapatan daerah terdapat fungsi kearsipan dan pembukuan yang notabene merupakan tugas dokumentasi, untuk itulah maka bidang-bidang tersebut ditransformasikan menjadi bentuk badan bukannya dinas atau sekretariat. Namun setelah dievaluasi dan dikaji dari kinerjanya selama beberapa dekade BPKD masih belum mampu untuk menunjukkan keefektifan dan keefisienan organisasi yang menjadi tujuan pentransformasian. Oleh karena kajian tersebut maka pemerintah pusat kembali merumuskan ulang kebijakan mengenai perangkat daerah yang terrealisasikan dalam Peraturan Pemerintah No.41 tahun 2007 mengenai Organisasi Perangkat Daerah. Dimana di dalam PP 41 tersebut dicantumkan perumpunan-perumpunan dari urusan-urusan daerah serta tambahan-tambahan dan perubahan-perubahan lain yang tidak terdapat dala PP 8. Menanggapi kembali peraturan tersebut, Pemerintah Kabupaten Malang merumuskan suatu kebijakan mengenai kewenangan pemerintah Kabupaten Malang dalam urusan pemerintahan wajib dan pilihan, kebijakan tersebut adalah Peraturan Daerah Kabupaten Malang No.10 tahun 2007. Dan didasarkan atas Perda tersebut Pemerintah Kabupaten Malang kemudian menyusun dan merumuskan Peraturan Daerah Kabupaten Malang No.1 tahun 2008 mengenai Organisasi Perangkat Daerah. Melalui kedua peraturan daerah tersebut Pemerintah Kabupaten Malang melakukan perombakan kembali Badan Pengelolaan Keuangan Daerah menjadi Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah.

Dikarenakan oleh sebab-sebab tersebut di atas, maka di dalam skripsi ini peneliti mengkaji perbedaan yang terdapat dalam organisasi bentuk badan dan dinas baik dalam struktur keorganisasiannya maupun sistem administrasinya, kemudian menentukan bentuk manakah yang lebih sesuai dengan bidang keuangan dengan berpedoman pada organisasi yang efektif dan efisien, serta menyusun laporan hasil dari penelitian yang telah dilakukan dengan judul **"Reformasi Organisasi dari BPKD (Badan Pengelolaan Keuangan Daerah) menjadi DPPKA (Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset) (studi kasus pada Pemerintahan Kabupaten Malang)"**.

Dari latar belakang yang telah diuraikan di atas maka dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang diangkat adalah :

1. Bagaimanakah struktur, fungsi dan peran keefektifan dari Badan Pengelolaan Keuangan Daerah sebelum diubah menjadi bentuk dinas?
2. Bagaimanakah struktur, fungsi dan peran keefektifan dari Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah setelah mengalami perubahan dari bentuk badan dan resmi beroperasi selama beberapa periode?
3. Bagaimanakah perbandingan kinerja kedua bentuk organisasi tersebut jika dibandingkan dengan teori-teori organisasi efektif dan efisien yang ada?

## **Tinjauan Pustaka**

### **Reformasi Administrasi**

Istilah reformasi administrasi mengandung begitu banyak makna, mempunyai fungsi yang beragam, menimbulkan begitu banyak harapan, tetapi juga membawa perselisihan yang tak bias dielakan di kalangan praktisi, pemerhati, masyarakat dan kaum teoritis. Caiden (1969:69) mendefinisikan reformasi administrasi sebagai "*The Artificial Inducement of Administrative Transformation Against Resistance* ", yang berarti bahwa usaha yang digunakan untuk mendorong adanya perubahan administratif guna menghadapi permasalahan kompleks yang ada. Definisi dari Caiden ini mengandung beberapa implikasi bahwa :

- a. Reformasi administrasi merupakan kegiatan yang dibuat oleh manusia, tidak bersifat eksidental, berlangsung secara otomatis dan alamiah.
- b. Reformasi administrasi merupakan suatu proses.
- c. Resistensi beriringan dengan proses reformasi administrasi.

Sehingga dari pendapat Caiden tersebut dapat disimpulkan bahwa reformasi administrasi adalah suatu proses usaha yang dilakukan oleh manusia sebagai bentuk dorongan yang bersifat terencana, almiiah dan otomatis untuk melakukan perubahan atas system administrasi yang ada sekarang guna menyelesaikan permasalahan pelik dan kompleks yang dihadapi.

Menurut Caiden (1969:12) tujuan reformasi administrasi adalah menyempurnakan dan meningkatkan kinerja (performance). Dalam artian bahwa penyempurnaan administrasi dilakukan untuk mewujudkan system administrasi yang sehat, yaitu suatu situasu dimana administrasi tidak hanya mampu memenuhi segala macam tuntutan yang dibebankan kepadanya, akan tetapi administrasi yang di dalamnya terdapat gelagat yang tidak baik. Sedangkan kinerja atau performance yang dimaksud adalah kinerja individu, kelompok dan institusi. Ini berarti bahwa disamping aspek perilaku juga aspek kelembagaan yang tercakup dalam reformasi administrasi. Zauhar (1996:9) menjelaskan bahwa sehat tidaknya administrasi dapat dilihat dari 3 perspektif yang berbeda. Pertama adalah ideal optimum, yakni derajat pencapaian kesempurnaan administrasi. Kedua adalah practical optimum, yakni pencapaian dejat tertinggi dari suatu kinerja dalam kondisi tertentu. Dan ketiga adalah satisficing optimum, yakni pencapaian derajat kinerja yang memuaskan.

### **Manajemen Publik**

Menurut Kristiadi (1994:23) menjelaskan bahwa manajemen public tidak lain adalah factor upaya dalam suatu organisasi, upaya tersebut dapat terwujud dalam berbagai kegiatan pemerintaha yang mencakup berbagai aspek kehidupan dan penghidupan warga negara dan masyarakatnya. Sedangkan Ramto (1997:14) mendefinisikan manajemen publik sebagai faktor utama dalam suatu administrasi publik untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan sarana dan prasarana yang ada, termasuk organisasi serta sumber dana dan sumber daya yang tersedia. Suradinata (1996:67) berpendapat bahwa terminology manajemen sangat erat hubungannya dengan usaha untuk mencapai tujuan tertentu dengan jalan menggunakan sumber-sumber yang tersedia dalam organisasi dengan cara yang seefisien mungkin, lebih lanjut Suradinata (1996:68) menjelaskan bahwa istilah pemerintahan dapat diartikan sebagai kegiatan lembaga-lembaga public dalam mencapai tujuan negara, jadi manajemen public menurut Suradinata adalah kegiatan lembaga-lembaga public pemerintahan dalam

mencapai tujuan negara dengan menggunakan sumber-sumber yang dikuasai negara dengan seefisien mungkin.

Namun pada era globalisasi dan kemajuan jaman serta perkembangan kebutuhan masyarakat saat ini, dengan hanya menggunakan manajemen public saja masih belum cukup untuk dapat mewujudkan suatu pemerintahan yang baik dan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Sehingga muncul paradigma baru yang dikenal dengan era *New Public Management*. Pada dasarnya *new public management* merupakan konsep manajemen sektor publik yang berfokus pada perbaikan kinerja organisasi, penilaian kinerja dan efisiensi. Penerapan konsep tersebut berimplikasi pada perlunya dilakukan perubahan manajerial, terutama menyangkut perubahan personil dan struktur organisasi untuk mewujudkan iklim pemerintahan yang baik.

### Reformasi Administrasi

Sesuai dengan yang diungkapkan oleh Dror (1971:23) bahwa tujuan reformasi administrasi diklasifikasikan dalam tiga tujuan internal dan tiga tujuan eksternal, tujuan internal tersebut antara lain :

a. Efisiensi

Pada pemerintahan saat ini telah digalakkan program perampingan struktur organisasi perangkat daerah. Pengefisienan diimplementasikan melalui PP No.8 tahun 2003 dan PP No.41 tahun 2007, sehingga diharapkan nantinya sistem organisasi yang dianut birokrasi saat ini mengacu pada organisasi modern yang mengutamakan kepentingan publik.

b. Penghapusan kelemahan atau penyakit birokrasi

Penyakit birokrasi seperti kolusi, korupsi dan nepotisme sudah mulai dihapuskan dalam sistem birokrasi. Pemerintah juga menggalakkan pengevaluasian dan pengawasan atas kinerja pemerintahan, selain itu juga digalakkan ketransparansian program-program dan hasil kerja pemerintah kepada khalayak ramai.

c. Penggunaan ilmu pengetahuan dalam birokrasi

Penggunaan teknologi sistem informasi juga sudah mulai diterapkan oleh pemerintah, melalui E-gov diharapkan dapat mendukung sistem transparansi akuntabilitas birokrasi.

### Organisasi

Piffner dan Sherwood (1960:30) mendefinisikan organisasi sebagai pola tempat sejumlah besar manusia yang turut serta dalam kompleksitas tugas, menghubungkan diri satu sama lain dalam kesadaran, pembentukan dan pencapaian tujuan bersama yang disepakati dengan sistematis. Sedangkan dalam perspektif pemerintahan organisasi merupakan birokrasi. Birokrasi disini bersangkutan dengan perangkat pemerintahan di daerah dan pemerintahan di pusat. Sesuai dengan PP No.8 tahun 2003, perangkat pemerintahan terdiri atas :

a. Sekretariat

b. Dinas

c. Lembaga Teknis

d. dan satuan-satuan lain yang mendukung pemerintahan

Proses penyusunan perangkat pemerintahan tersebut dibentuk berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan besaran-besaran organisasi sebagai berikut :

a. Kewenangan yang dimiliki oleh pemerintahan daerah.

b. Karakteristik, potensi dan kebutuhan daerah.

- c. Kemampuan keuangan daerah.
- d. Ketersediaan keuangan daerah.
- e. Ketersediaan pola kerja sama antar daerah dan dengan pihak ketiga.

Dalam PP No.8 tahun 2003 dijelaskan mengenai eselonisasi kepegawaian, tugas-tugas pokok dan fungsi yang harus dimiliki dan ditaati oleh setiap perangkat daerah. Namun tidak dijelaskan urusan-urusan yang menjadi urusan pemerintah daerah ataupun pemerintah pusat, serta tidak adanya perumpunan setiap urusan yang dibawah perangkat daerah. Menanggapi peraturan tersebut, Pemerintah Kabupaten Malang merumuskan suatu kebijakan mengenai kewenangan pemerintah kabupaten malang dalam urusan pemerintahan wajib dan pilihan, kebijakan tersebut adalah Peraturan Daerah Kabupaten Malang No.10 tahun 2007. Dan didasarkan atas Perda tersebut Pemerintah Kabupaten Malang juga merumuskan Peraturan Daerah Kabupaten Malang No.1 tahun 2008 mengenai Organisasi Perangkat Daerah. Melalui peraturan-peraturan tersebut Pemerintah Kabupaten Malang mentransformasi ulang bidang keuangan yang semula BPKD menjadi bentuk DPPKA.

### **Keefektifan dan Keefisienan Organisasi Keuangan Kabupaten Malang**

Melihat dari penjabaran-penjabaran sejarah dan permasalahan pada bab sebelumnya, maka dalam sub bab berikut ini peneliti menganalisa organisasi bentuk badan atau dinas kah yang lebih sesuai diterapkan pada bidang keuangan Kabupaten Malang. Pada bab tinjauan pustaka telah dijelaskan bahwa organisasi yang efektif dan efisien memiliki kriteria sebagai berikut :

- a. Memiliki visi dan misi yang jelas. Pada kedua bentuk organisasi tersebut, visi dan misi yang diemban organisasi sudah cukup jelas dan mudah untuk dimengerti sehingga akan mempermudah organisasi dalam memenuhi tuntutan kebutuhannya.
- b. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kriteria ini tidak dapat dijadikan pertimbangan, mengingat umur dari kedua bentuk organisasi saat penelitian ini dilakukan masih tergolong muda.
- c. Organisasi datar atau flat. Dengan organisasi datar berarti struktur organisasi tidak perlu terdiri dari banyak tingkatan. Dengan bentuk organisasi seperti itu maka proses dalam komunikasi organisasi akan dapat dilakukan dengan cepat karena dengan penghematan layer dalam struktur organisasi maka waktu yang kurang diperlukan akan tereduksi. Bentuk yang sesuai dengan kriteria ini adalah bentuk organisasi dinas, karena dalam organisasi dinas setiap bagan dihubungkan oleh garis komando atau pertanggungjawaban yang lebih kompleks ketimbang bentuk badan, sehingga aliran proses dalam organisasi bisa dilakukan dengan cepat tanpa adanya perantara antara dua bagian yang saling berkomunikasi.
- d. Organisasi ramping dengan tidak banyak pembidangan. Dengan organisasi yang berbentuk ramping, maka jumlah pembidangan secara horizontal dapat ditekan seminimal mungkin sesuai dengan beban dan sifat tugasnya, sehingga rentang kendali (*span of control*)nya berada pada posisi ideal. Dapat dilihat pada skema bagan pada sub bab sturktur keorganisasian bidang keuangan bahwa Struktur BPKD lebih ramping ketimbang DPPKA, karena pada DPPKA terjadi penambahan UPTD yang notabene sebagai pelaksana operasional dan unit pembantu dalam DPPKA. Sehingga pada kriteria ini BPKD lebih unggul dari DPPKA.
- e. Networking organisasi, dimana organisasi memiliki perluasan wilayah. Dalam era global dewasa ini, harus ditumbuhkan organisasi jejaring, karena organisasi seperti inilah yang mampu melakukan aktivitas organisasi secara cepat dan efisien.

Organisasi yang tidak dapat memanfaatkan *networking* cepat atau lambat akan ditinggalkan pelanggan karena kalah bersaing. Untuk itu berbagai kalangan menilai bahwa organisasi yang sukses adalah “*small organization large networking*”. Bentuk organisasi ini sesuai dengan yang diterapkan dalam bentuk dinas, karena bentuk dinas memiliki UPTD yang lebih banyak berperan ketimbang bentuk badan, UPTD yang dimiliki bentuk dinas memiliki fungsi yang sangat vital yakni sebagai kesatuan yang menarik dan menyetor PAD baik itu retribusi maupun pajak-pajak lain yang tersebar di beberapa daerah dan mendistribusikannya ke seksi pendapatan DPPKA untuk diadministrasikan, sedangkan pada badan hanya berfungsi sebagai kesatuan pendukung kinerja BPKD saja.

- f. Penggunaan sumber daya langka dalam organisasi, dalam hal ini termasuk pula keahlian dan tingkat pendidikan sumber daya manusia dalam organisasi. Hal ini terkait dengan bentuk organisasi yang flat dengan layer structural yang minimal, maka sejalan dengan itu organisasi lebih banyak diisi oleh pejabat-pejabat profesional di bidang tertentu sesuai dengan core business yang bersangkutan. Sesuai dengan system kepegawaian yang dapat dilihat pada sub bab sebelumnya, persentase golongan dan tingkat pendidikan personalia yang dimiliki DPPKA lebih unggul dan berkualitas dibandingkan dengan BPKD, meskipun jumlah personalia BPKD lebih unggul dalam kualitas namun personalia yang dimiliki DPPKA saat ini lebih unggul dalam kualitas, hal ini menunjukkan bahwa proses perampingan organisasi yang diimplementasikan oleh pemerintah dapat berhasil dengan baik.
- g. Kemampuan dalam beradaptasi baik dengan lingkungan diluar organisasi maupun di dalam organisasi. Setelah peneliti memberikan quisioner dan melakukan penghitungan atas kinerja dari kedua bentuk organisasi, maka didapatkan bahwa organisasi bentuk dinas tidak begitu menjumpai banyak permasalahan dan keluhan, dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa bentuk organisasi dinas lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan disekitarnya.

### Kesimpulan

Dari hasil pembahasan dan penganalisaan data yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa:

- a. Struktur organisasi dari BPKD mengacu pada organisasi yang tidak memiliki banyak pembidangan, karena sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya BPKD lebih berperan sebagai organisasi pengkoordinir terlaksananya pemerintahan daerah sehingga tidak membutuhkan kelengkapan perangkat dalam struktur organisasinya, karena hanya berperan sebagai koordinator maka Unit Pelaksana Teknis dari BPKD tidak begitu memiliki peran yang berpengaruh dalam keberhasilan BPKD, fungsi UPT hanya sebagai pendukung kinerja BPKD. Oleh karena itu jaringan kerja yang dimiliki BPKD tidak menonjol, sehingga dapat disimpulkan bahwa BPKD tidak memiliki jaringan kerja.
- b. Sedangkan struktur organisasi DPPKA mengacu pada organisasi yang pipih atau flat dengan mengutamakan jaringan kerja, karena sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya DPPKA lebih berperan sebagai organisasi pelaksana atau fungsional sehingga DPPKA mengutamakan peran aktif dari semua elemen yang terdapat dalam DPPKA. Karena berperan sebagai pelaksana maka Unit Pelaksana Teknis Daerah memiliki peran yang sangat vital dalam keberhasilan DPPKA. UPTD selain berfungsi sebagai penyokong kinerja DPPKA juga berperan dalam penarikan pajak dan retribusi di seluruh kecamatan yang notabene merupakan pendapatan asli daerah

tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa DPPKA memiliki jaringan kerja yang bagus.

- c. Untuk menentukan bentuk organisasi manakah yang lebih sesuai diterapkan pada bidang keuangan, maka penelitian ini dilaksanakan dan skripsi ini disusun. Setelah mengumpulkan data, menyajikan data, menganalisa data dan membahas data yang diperoleh, peneliti dapat menyimpulkan bahwa bidang urusan keuangan sesuai dan cocok diterapkan pada bentuk organisasi dinas. Karena organisasi dinas lebih unggul pada bentuk organisasi yang flat, jaringan yang luas dan berperan aktif, personalia yang profesional dan berkualitas dalam mengisi jabatan-jabatan organisasi, variasi fungsi dan tugas yang dimiliki organisasi serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungannya dibandingkan dengan bentuk badan. selain dari faktor-faktor keefektifan organisasi tersebut, bidang pendapatan pengelolaan keuangan dan aset mengalami perubahan karena adanya perubahan lingkungan yang semakin berkembang.

### Saran

Dari hasil kesimpulan di atas maka saran-saran yang mungkin bermanfaat bagi Pemerintah Daerah khususnya Kabupaten Malang maupun bidang keuangan pemerintahan Kabupaten Malang. Saran-saran yang dapat peneliti berikan adalah sebagai berikut :

- a. Bagi Pemerintah baik Daerah maupun Pusat, setelah dipaparkan beberapa gambaran dan teori dari peneliti. Maka dapat dipahami bahwa kelebihan dan kekurangan dari struktur-struktur organisasi yang ada di dalam tubuh pemerintahan. Untuk itu perlu adanya pengkajian lebih khusus untuk lebih memahami kelembagaan dan keorganisasiannya, sehingga tiap-tiap bidang urusan yang dikelola pemerintah dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.
- b. Bagi bidang keuangan, bidang keuangan merupakan bidang yang paling vital dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, karena dari bidang ini lah semua dana dikururkan dan semua pendapatan dibukukan dan diperhitungkan kembali, untuk itu perlu adanya peningkatan efektivitas dan efesiensi kinerja dari bidang ini, hal tersebut dapat terwujud dengan adanya kesadaran aparatnya dalam meningkatkan profesionalisme kerjanya, kefleksibelan bidang keuangan untuk menghadapi tuntutan masyarakat yang semakin berkembang oleh kemajuan zaman, serta pembelajaran dari setiap masalah yang dihadapi sebagai acuan untuk menghadapi masalah yang serupa di masa mendatang.

### Daftar Pustaka

- Bernard I Chester. 1938. *The Function of Executive*. Cambridge.
- Caiden, G.E, 1969. *Prospects for Administrative Reforms in Israel*.
- Dror, Y. 1971. *Strategy for Administrative Reform. Develoment and change*, The Hague, Netherland.
- Edgar H.Schein, *Organizational Psychology*, second edition, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, inc.
- Gibson, James L. Ivancevich, John M. Donnely Jr. James H. 1995. *Organisasi dan Manajemen. Perilaku Struktur Proses*. Alih Bahasa: Wahid, Djoerban, Jakarta, Erlangga.
- Gore, Al. 1995. *Commonsense Government Working Better With Less Cost*. New York. Randon House.



- 
- J.M.Pfifner, F.P. Sherwood. 1960. Administrative Organization. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliff. N.J.
- Kristiadi,J.B. 1996. Administrasi / Manajemen Pembangunan. Jakarta. LAN-RI.
- Lippit L. Gordon. 1969. Organization Renewal. Appleton\_Century Crofts.
- Lynn, Laurance. 1996. Public Management As Art, Science and Proffesion. New Jersey, Cattahan House Publisher Hic.
- Osborne, David and Ted Gaebler. 1996. Reinventing Government (Mewirusahaakan Birokrasi). Jakarta. PPM.
- Osborne, David and Peter Plastrik. 2000. Memangkas Birokrasi, Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha. Jakarta. PPM.
- Rais Sasli. 2007. Artikel tentang Reformasi Administrasi Publik Untuk membangun Daya Saing Daerah.
- Ramto, Bun Yamin. 1997. Inovasi Kebijakan Publik Sebagai Strategi Menghadapi Dinamika Sosial dan Global. Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam ilu Pemerintahan. FISIP-UNPAD 13 Desember 1997.
- Siagian P.Sondang. 1995. Teori Pengembangan Organisasi cetakan pertama. Bumi Aksara. Jakarta.
- Steers, Richard M. 1997. Efektivitas Organisasi. Diterjemahkan oleh Magdalena Jamin. Jakarta. Erlangga.
- Suradinata, Ermaya. 1996. Organisasi dan Manajemen Pemerintahan dalam Kondisi Era Globalisasi. Bandung. Ramadhan.
- Thoha Miftah. 1997. Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara cetakan ke enam. Pt Raja Grafindo Pusada. Jakarta.
- Zauhar Soesilo. 1990. Pengantar Ilmu Administrasi Negara cetakan pertama. PPIIS Universitas Brawijaya. Malang.