

## MEMBANGUN MODEL EKONOMI DALAM RESTRUKTURISASI ORGANISASI PADA BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAN PENDAPATAN DAERAH KOTA CIREBON

Naratama Perizki Abriansyah<sup>1</sup>; Dedi Sukarno<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Department of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia  
email : naratama21001@mail.unpad.ac.id

**Submitted: 10-02-2025; Accepted: 11-10-2025; Published: 10-10-2026**

### ABSTRAK

Penelitian ini berfokus pada restrukturisasi organisasi di Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kota Cirebon. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan restrukturisasi organisasi pada BPKPD Kota Cirebon. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berjenis eksplanatif. Penelitian ini melibatkan 38 responden yang dipilih menggunakan teknik proportionate stratified random sampling. Data dikumpulkan melalui survei dengan menggunakan kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan metode partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4 untuk menguji hubungan antarvariabel dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap restrukturisasi organisasi pada BPKPD Kota Cirebon dalam kategori baik. Terdapat beberapa indikator yang perlu diperhatikan untuk ditingkatkan yaitu sumber daya organisasi yang cukup, perencanaan anggaran yang tepat dan efisien, penempatan pegawai sesuai kualifikasi, kesesuaian prosedur kerja dengan kondisi operasional organisasi, serta jabatan fungsional sesuai dengan kebutuhan.

**Kata kunci:** Restrukturisasi Organisasi, Penyederhanaan Birokrasi, Perangkat Daerah, Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Cirebon

### ABSTRACT

*This research focuses on organizational restructuring at the Cirebon City Regional Finance and Revenue Management Agency (BPKPD). This study aims to examine the organizational restructuring at BPKPD Cirebon. This study uses a quantitative explanatory approach. The sample in this study consist of 38 respondents, determined using proportionate stratified random sampling technique. Data collection was conducted through a survey using a questionnaire which was analyzed by the partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) method using SmartPLS 4 to test the relationship between the variables studied. The results indicate that employees' perceptions of organizational restructuring at BPKPD Cirebon were in the good category. There are several indicators that need to be considered to be improved, including adequate organizational resources, accurate and efficient budget planning, employee placement according to qualifications, alignment of work procedures with the operational conditions of the organization, and functional positions that match organizational needs.*

**Key word:** Organizational Restructuring, Bureaucratic Simplification, Regional Apparatus, Cirebon City Regional Finance and Revenue Management Agency

### PENDAHULUAN

Sejak reformasi tahun 1998, reformasi birokrasi di Indonesia telah menjadi perhatian utama dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik serta memperbaiki tata kelola pemerintahan yang baik. Sejalan dengan semangat reformasi, Indonesia menerapkan kebijakan desentralisasi dan otonomi

daerah melalui Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang kemudian disempurnakan dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014. Selanjutnya UU Nomor 1 Tahun 2022 diterbitkan sekaligus mencabut UU nomor 23 tahun 2014 dan masih berlaku sampai sekarang. Indonesia telah memberikan kewenangan lebih besar kepada

pemerintah daerah untuk mengatur dan mengelola urusan pemerintahan mereka sendiri, kecuali untuk hal-hal yang secara tegas menjadi wewenang pemerintah pusat. Otonomi daerah bertujuan untuk memperkuat desentralisasi kekuasaan, yang diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan memberikan pelayanan publik yang lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan daerah. Dengan otonomi daerah, pemerintah daerah memiliki kewenangan lebih besar dalam pengelolaan anggaran, penerimaan pajak, dan penyusunan kebijakan daerah.

Merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, pembentukan perangkat daerah bertujuan untuk mendukung kepala daerah dalam menjalankan fungsi pemerintahan, yang mencakup urusan wajib dan pilihan. Otonomi daerah bukan sekadar pendelegasian tugas, tetapi juga memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mengelola kepentingan masyarakatnya sendiri, termasuk dalam aspek keuangan. Pemerintah menerbitkan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintah Daerah, dalam mengimplementasikan kebijakan keuangan daerah lebih memiliki kepastian penyediaan sumber-sumber penerimaan bagi daerah otonom (Elsye, 2013). Salah satu tujuan diterapkannya otonomi daerah dan desentralisasi fiskal adalah untuk memperkuat kemandirian daerah serta mengurangi ketergantungan fiskal terhadap pemerintah pusat (Mustakim, 2023). Salah satu organisasi perangkat daerah yang memiliki peran strategis dalam pelaksanaan otonomi daerah dalam konteks keuangan khususnya di Kota Cirebon adalah BPKPD Kota Cirebon.

Upaya penyederhanaan birokrasi di Indonesia diperkuat melalui berbagai peraturan pemerintah, salah satunya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, yang menetapkan langkah-langkah dalam proses reformasi birokrasi di Indonesia. Landasan hukum dalam melaksanakan Grand Design Reformasi Birokrasi adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024. Dokumen tersebut menyoroti penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi sebagai salah satu isu strategis dalam reformasi birokrasi. Penataan serta penguatan organisasi dilakukan guna membangun struktur kelembagaan pemerintah yang selaras dengan fungsi, proses, dan ukuran yang optimal. Restrukturisasi organisasi menjadi salah satu elemen utama dalam reformasi ini, dengan tujuan menciptakan instansi yang lebih efisien, efektif, dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Restrukturisasi organisasi di berbagai

instansi pemerintahan, termasuk pada Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kota Cirebon, menjadi bagian dari upaya meningkatkan kinerja aparatur negara.

Menpan RB mengeluarkan Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2021 Tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi. Peraturan ini disusun guna mendukung optimalisasi implementasi penyederhanaan birokrasi di seluruh instansi pemerintah. Oleh karena itu, diperlukan pedoman mengenai prosedur penyederhanaan struktur organisasi sebagai referensi bagi instansi pemerintah dalam melaksanakan reformasi birokrasi. Peraturan tersebut mengatur penyederhanaan birokrasi pada instansi pusat dan daerah melalui tahapan: penyederhanaan struktur organisasi; penyetaraan jabatan; dan penyesuaian sistem kerja. Dengan peraturan ini, Pemerintah Kota Cirebon melakukan perubahan terhadap struktur organisasi BPKPD Kota Cirebon melalui Peraturan Wali Kota Cirebon Nomor 103 Tahun 2021 Tentang Perubahan Atas Peraturan Wali Kota Cirebon Nomor 36 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Struktur Organisasi, Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan Dan Pendapatan Daerah Kota Cirebon.

Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2021 menjelaskan bahwa penyederhanaan birokrasi dilakukan melalui beberapa tahap, yakni penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja. Dalam proses ini, struktur organisasi disesuaikan menjadi dua tingkatan unit, dengan jabatan administrasi yang disederhanakan sesuai dengan ruang lingkupnya:

1. analisis dan penyiapan bahan dan/atau kebijakan;
2. koordinasi, pemantauan, dan evaluasi kebijakan;
3. pelaksanaan tugas teknis tertentu dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan;
4. pelaksanaan tugas yang memiliki kesesuaian dengan Jabatan Fungsional; dan/atau pelayanan teknis fungsional.

Sejalan dengan kebijakan tersebut, struktur organisasi BPKPD berubah. Sekretaris menjadi membawahi 2 unit organisasi yaitu Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dan Sub Koordinator Jabatan Fungsional. Hal yang sama terjadi pada seluruh bidang yang hanya memiliki 2 sub unit organisasi. Jabatan struktural yang sebelumnya ada yang tidak dipertahankan diubah menjadi jabatan fungsional.

BPKPD Kota Cirebon memiliki total pegawai sebanyak 77 orang yang terdiri dari berbagai latar pendidikan mulai dari SLTA hingga Pascasarjana. Pegawai dengan tingkat pendidikan Sarjana mendominasi sebanyak 60% kemudian disusul Pascasarjana sebanyak sekitar 25%. Dapat dikatakan bahwa mayoritas sumber daya manusianya memiliki kualifikasi yang mapan dalam bidang pendidikan. Namun, tingginya tingkat pendidikan tidak menjamin proses kerja menjadi lebih baik.

Berdasarkan wawancara dengan Perencana Ahli Muda terungkap bahwa penempatan SDM cenderung tidak memperhatikan latar belakang bidang pendidikan atau kompetensi dasar yang dimiliki pegawai, sehingga pegawai perlu melakukan pembelajaran kembali terhadap bidang pekerjaan yang ditempatinya.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, terdapat indikasi permasalahan dalam restrukturisasi organisasi di Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Cirebon. Salah satu permasalahan tersebut adalah perubahan struktur organisasi, di mana beberapa jabatan struktural pada subbagian dialihkan menjadi jabatan fungsional, sehingga pegawai dalam jabatan fungsional harus menangani beban kerja yang tinggi.

Griffin & Moorhead (2014) mendeskripsikan struktur organisasi sebagai suatu sistem yang mencakup tugas, pelaporan, serta hubungan kewenangan yang digunakan organisasi dalam menjalankan pekerjaannya. Struktur organisasi menunjukkan bagaimana keseluruhan tugas dalam suatu organisasi dibagi ke dalam berbagai bagian serta bagaimana bagian-bagian tersebut dikoordinasikan untuk menyelesaikan pekerjaan (Cummings & Worley, 2009). Hal ini melibatkan definisi pekerjaan individu dan hubungan yang diharapkan satu sama lain, seperti yang ditunjukkan dalam bagan organisasi dan deskripsi pekerjaan (Lorsch, 1977). Struktur dan desain organisasi yang efektif adalah yang mampu mengoptimalkan kinerja organisasi serta anggotanya dengan mengatur tugas, aktivitas kerja, dan individu secara sistematis agar tujuan dapat tercapai (Cunliffe, 2008).

Cummings & Worley (2009) menjelaskan bahwa restrukturisasi organisasi merupakan salah satu intervensi teknostruktural dari pengembangan organisasi. Restrukturisasi organisasi dibagi ke dalam tiga bagian;

1. Desain Struktur: Struktur organisasi menjelaskan bagaimana pekerjaan di dalam organisasi dibagi menjadi subunit-subunit serta bagaimana subunit tersebut dikelola dan diselaraskan untuk menyelesaikan tugas.
2. Perampingan: Perampingan merujuk pada tindakan untuk mengurangi ukuran organisasi, yang seringkali dilakukan dengan cara mengurangi jumlah karyawan melalui pemutusan hubungan kerja (PHK), pengunduran diri, pemindahan, atau pensiun lebih awal. Selain itu, perampingan juga dapat mencakup pengurangan jumlah unit organisasi atau tingkat manajerial melalui penjualan aset, alih daya, reorganisasi, atau penyederhanaan struktur.
3. Rekayasa Ulang: Rekayasa ulang adalah bentuk intervensi restrukturisasi yang terakhir, yang melibatkan pemikiran ulang secara mendalam dan desain ulang proses

kerja secara menyeluruh untuk mencapai peningkatan kinerja yang signifikan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan konsep restrukturisasi menurut Gouillart & Kelly (1995) yang menjelaskan bahwa restrukturisasi organisasi Restrukturisasi melakukan perubahan “tubuh” dari organisasi. Hal ini melihat tanda-tanda penting dari tubuh perusahaan pada sistem alokasi sumber daya, strategi operasi, dan aliran kerja dalam proses. Restrukturisasi meliputi tiga aspek;

1. Membangun model ekonomi: Organisasi mengelola portofolio program dan kegiatan dengan mengevaluasi efektivitas serta efisiensinya terhadap pencapaian tujuan pembangunan daerah. Program yang tidak memberikan dampak optimal dapat direstrukturisasi, dialihkan, atau dihentikan demi peningkatan kinerja. Selanjutnya, pendefinisian rantai nilai dilakukan dengan mengidentifikasi proses utama dalam layanan publik agar setiap tahapan memberikan nilai tambah bagi masyarakat dan selaras dengan visi-misi pemerintah daerah. Terakhir, alokasi sumber daya, baik anggaran, tenaga kerja, maupun infrastruktur, harus berbasis pada analisis biaya dan manfaat untuk memastikan bahwa setiap penggunaan sumber daya memberikan kontribusi maksimal terhadap peningkatan pelayanan publik serta kesejahteraan masyarakat.
2. Mengkonfigurasi infrastruktur fisik: bertujuan untuk menyelaraskan aset dan fasilitas dengan kebutuhan operasional guna mendukung pelayanan publik yang optimal. Strategi operasi dirumuskan dengan menerjemahkan kebijakan strategis daerah ke dalam kebutuhan operasional, sehingga setiap aset fisik dapat dimanfaatkan secara efektif. Selanjutnya, strategi jaringan dikembangkan untuk memastikan bahwa distribusi dan penggunaan aset fisik sejalan dengan tujuan pembangunan daerah. Penyelarasan fasilitas individu juga menjadi hal penting, di mana evaluasi terhadap tata letak, kapasitas, serta efisiensi infrastruktur dilakukan untuk meningkatkan kinerja layanan.
3. Mendesain ulang arsitektur kerja: bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik melalui optimalisasi proses kerja. Langkah awal dilakukan dengan menyelaraskan proses individu melalui pemetaan dan evaluasi aliran kerja, sehingga dapat dirancang sistem yang lebih efisien dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Selanjutnya, keselarasan proses secara menyeluruh dibangun dengan melibatkan berbagai pihak terkait serta memanfaatkan teknologi dan infrastruktur guna menciptakan perubahan yang berkelanjutan. Tahap akhir adalah

menghasilkan putaran pembelajaran, di mana evaluasi dari perubahan yang telah diterapkan digunakan sebagai dasar untuk inovasi dan perbaikan lebih lanjut dalam tata kelola organisasi.

Dalam penelitian ini, variabel membangun model ekonomi akan didalami sebagai fokus dalam restrukturisasi organisasi pada BPKPD Kota Cirebon. Penelitian ini akan menguji hubungan variabel Membangun Model Ekonomi (*Constructing an Economic Model*) dan Restrukturisasi (*Restructuring*).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian survei. Survei dilakukan untuk memperoleh data terkait variabel yang diteliti yaitu restrukturisasi organisasi. Penelitian survei menyajikan deskripsi kuantitatif atau numerik mengenai tren, sikap, atau opini dalam suatu populasi dengan menganalisis sampel yang mewakili populasi tersebut (Fowler, 2014). Desain penelitian survei merupakan metode dalam penelitian kuantitatif di mana peneliti menyebarkan survei kepada sampel atau seluruh populasi guna mendeskripsikan sikap, opini, perilaku, atau karakteristik populasi tersebut (Creswell, 2012).

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui angket. Jenis angket yang digunakan adalah angket tertutup, yaitu angket yang berisi pernyataan dengan pilihan jawaban yang telah ditentukan oleh penulis. Penelitian deskriptif untuk mendeskripsikan bagaimana restrukturisasi organisasi pada BPKPD Kota Cirebon. Analisis deskriptif merupakan metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah dikumpulkan sebagaimana adanya, tanpa bertujuan untuk membuat kesimpulan atau generalisasi yang berlaku secara luas (Sugiyono, 2013).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur sipil negara Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Cirebon. Sampel adalah sebagian populasi yang akan diteliti oleh peneliti dengan tujuan membuat generalisasi dari populasi target (Creswell, 2012). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik Stratified Random Sampling.

Peneliti membagi populasi berdasarkan karakteristik tertentu kemudian menggunakan simple random sampling untuk mengambil sampel dari setiap subkelompok populasi. Populasi yang menjadi sampel dalam penelitian ini sebesar 38 orang pegawai BPKPD Kota Cirebon.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Model (PLS-SEM). Metode ini digunakan untuk memprediksi serta menjelaskan hubungan kausal antara variabel laten, yang tidak dapat diukur secara langsung, tetapi diwakili melalui indikator-indikator terukur.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif Tanggapan Responden

Data hasil penelitian terdiri dari 1 variabel yaitu Restrukturisasi Organisasi (X) yang mengukur 1 dimensi yaitu *Constructing an Economic Model* (CEM). Data variabel X adalah hasil kuantitas responden dari angket yang disebarkan kepada responden yang terdiri dari 1 dimensi dengan 9 indikator. Hasil penyebaran kuesioner disajikan melalui analisis deskriptif yang menggunakan pendekatan distribusi frekuensi persentase. Penyajian data ini dilakukan berdasarkan kriteria skor yang diperoleh pada setiap dimensi penelitian.

Tabel 1 Nilai Skor Respon

| Alternatif Respon   | Skor |
|---------------------|------|
| Sangat Setuju       | 4    |
| Setuju              | 3    |
| Tidak Setuju        | 2    |
| Sangat Tidak Setuju | 1    |

Sumber: Olahan Peneliti, (2025)

Data statistik yang dianalisis mencakup nilai-nilai dari distribusi frekuensi hasil angket terkait *Constructin an Economic Model*. Penulis akan menyajikan hasil angket tersebut dalam bentuk persentase jawaban.

Tabel 2 Tanggapan Variabel Constructing an Economic Model

| Kode Indikator | Indikator                                                                                       | Skor | Kategori |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|
| CEM_1          | Pemahaman pegawai terhadap tugas pokok.                                                         | 134  | Baik     |
| CEM_2          | Visi misi organisasi yang jelas.                                                                | 131  | Baik     |
| CEM_3          | Pemahaman pegawai terhadap visi dan misi organisasi.                                            | 126  | Baik     |
| CEM_4          | Konsistensi antara visi dan misi dengan strategi organisasi.                                    | 124  | Baik     |
| CEM_5          | Pemahaman pegawai tentang bagaimana tugas mereka berkontribusi pada pencapaian visi organisasi. | 127  | Baik     |
| CEM_6          | Sumber daya organisasi cukup.                                                                   | 113  | Cukup    |
| CEM_7          | Kemampuan organisasi untuk mengatasi keterbatasan sumber daya.                                  | 115  | Baik     |
| CEM_8          | Ketersediaan anggaran yang memadai untuk mendukung program kerja.                               | 98   | Cukup    |

|       |                                                            |     |       |
|-------|------------------------------------------------------------|-----|-------|
| CEM_9 | Kesesuaian kualifikasi pegawai dengan kebutuhan pekerjaan. | 107 | Cukup |
|-------|------------------------------------------------------------|-----|-------|

Sumber: Diolah dengan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan Tabel 2. terkait dimensi constucting an economic model pada restrukturisasi organisasi pada BPKPD Kota Cirebon, Berdasarkan pernyataan nomor 1, mayoritas responden memilih sangat setuju, dengan jumlah 20 orang (52,6%), sementara 18 responden lainnya (47,4%) menyatakan setuju. Skor dari keseluruhan hasil tanggapan responden tersebut sebesar 134 yang termasuk dalam kategori baik.

Pemahaman yang jelas terhadap tugas pokok merupakan elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan terstruktur. Ketika pegawai memahami perannya dengan baik, mereka lebih mampu menyelesaikan tugas secara efisien, mengambil keputusan yang tepat dalam lingkup kewenangannya, serta berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, tingkat pemahaman yang tinggi terhadap tugas pokok juga berkaitan dengan peningkatan akuntabilitas, di mana setiap individu dalam organisasi memiliki kesadaran terhadap tanggung jawabnya masing-masing.

Dalam konteks restrukturisasi organisasi, pemahaman yang baik terhadap tugas pokok menjadi semakin krusial. Restrukturisasi sering kali melibatkan perubahan dalam struktur jabatan, distribusi tanggung jawab, serta mekanisme koordinasi antarunit kerja. Oleh karena itu, keberhasilan proses restrukturisasi dapat dilihat dari sejauh mana pegawai memahami tugasnya setelah perubahan struktural dilakukan. Jika mayoritas pegawai tetap memahami tugas pokoknya dengan baik, maka dapat dikatakan bahwa restrukturisasi telah berjalan dengan efektif

Berdasarkan pernyataan nomor 2, sebanyak 17 responden (44,7%) menyatakan sangat setuju, sedangkan 21 responden lainnya (55,3%) menyatakan setuju. Skor dari keseluruhan hasil tanggapan responden tersebut sebesar 131 yang termasuk dalam kategori baik. Selanjutnya, pada pernyataan nomor 3 dapat diketahui responden menyatakan sangat setuju sebanyak 12 orang (31,6%) dan responden yang menyatakan setuju sebanyak 26 orang (68,4%). Skor dari keseluruhan hasil tanggapan responden tersebut sebesar 126 yang termasuk dalam kategori baik.

visi dan misi yang jelas menjadi faktor kunci dalam memastikan bahwa perubahan yang dilakukan tetap berada dalam jalur yang tepat. Jika pegawai memahami dengan baik visi dan misi organisasi, mereka akan lebih mudah menghubungkan peran dan tanggung jawab mereka dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, pemahaman ini dapat meningkatkan motivasi kerja serta memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi, yang pada

akhirnya berdampak positif terhadap kinerja individu maupun kolektif dalam perangkat daerah.

Pada pernyataan nomor 4 dapat diketahui responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 orang (31,6%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 21 orang (55,3%), dan responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 orang (5,3%). Skor dari keseluruhan hasil tanggapan responden tersebut sebesar 124 yang termasuk dalam kategori baik.

Keselarasan strategi dengan visi dan misi organisasi sangat penting untuk memastikan bahwa setiap kebijakan dan tindakan yang diambil dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Di BPKPD Kota Cirebon, yang memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola keuangan dan pendapatan daerah, penerapan strategi yang efektif dan sejalan dengan visi dan misi akan memastikan bahwa semua inisiatif yang dilakukan benar-benar mendukung peningkatan efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber pendapatan daerah.

Berdasarkan pernyataan nomor 5, sebanyak 13 responden (34,2%) menyatakan sangat setuju, sementara 25 responden lainnya (65,8%) menyatakan setuju. Skor dari keseluruhan hasil tanggapan responden tersebut sebesar 127 yang termasuk dalam kategori baik.

Di BPKPD Kota Cirebon, yang memiliki peran penting dalam pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah, strategi yang diterapkan harus selaras dengan tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan dalam visi dan misi. Visi BPKPD Kota Cirebon berfokus pada pencapaian pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel, serta peningkatan pendapatan daerah yang efisien. Oleh karena itu, penerapan strategi yang tepat dan sejalan dengan visi dan misi tersebut sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagian besar pegawai BPKPD Kota Cirebon merasa bahwa kebijakan dan langkah-langkah yang diterapkan organisasi sudah berorientasi pada tujuan yang jelas, yaitu untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam pengelolaan keuangan daerah.

Berdasarkan pernyataan nomor 6, sebanyak 8 responden (21,1%) menyatakan sangat setuju, 22 responden (57,9%) menyatakan setuju, 7 responden (18,4%) menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (2,6%) menyatakan sangat tidak setuju. Skor dari keseluruhan hasil tanggapan responden tersebut sebesar 113 yang termasuk dalam kategori cukup.

Ketersediaan sumber daya di organisasi sangat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa sumber daya manusia, yaitu jumlah dan kualitas tenaga kerja yang ada, sumber daya material,

yaitu alat dan fasilitas yang mendukung pekerjaan, serta sumber daya teknologi. Meskipun mayoritas responden merasa bahwa organisasi memiliki sumber daya yang cukup, hasil yang cukup beragam (terdapat 18,4% yang tidak setuju dan 2,6% yang sangat tidak setuju) menunjukkan adanya ketidaksesuaian persepsi di antara pegawai terkait ketersediaan sumber daya yang mendukung pekerjaan mereka. keterbatasan sumber daya manusia terdapat kekurangan dalam jumlah pegawai atau kebutuhan peningkatan keterampilan yang memadai dalam mengelola tugas-tugas yang ada, terutama dalam menghadapi volume pekerjaan yang meningkat seiring dengan bertambahnya tanggung jawab. Fasilitas atau alat yang digunakan dalam pekerjaan tidak memadai untuk menjalankan tugas secara optimal, seperti keterbatasan perangkat keras atau perangkat lunak yang diperlukan dalam pengelolaan keuangan daerah.

Berdasarkan pernyataan nomor 7, sebanyak 10 responden (26,3%) menyatakan sangat setuju, 19 responden (50%) menyatakan setuju, dan 9 responden (23,7%) menyatakan tidak setuju. Skor dari keseluruhan hasil tanggapan responden tersebut sebesar 115 yang termasuk dalam kategori baik.

Pada pernyataan nomor 7, mayoritas responden merasa bahwa BPKPD Kota Cirebon memiliki sumber daya yang cukup untuk mendukung pekerjaan mereka, meskipun ada sejumlah responden yang merasa ada keterbatasan dalam hal sumber daya yang tersedia. Hal ini mencerminkan adanya persepsi yang beragam mengenai ketersediaan sumber daya dalam organisasi. Namun, pada pernyataan nomor 7, yang mengukur sejauh mana organisasi mampu mengatasi kendala terkait keterbatasan sumber daya, mayoritas responden (50%) menyatakan setuju, sementara 26,3% sangat setuju. Dengan skor keseluruhan sebesar 115 yang termasuk dalam kategori baik, hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada keterbatasan sumber daya, BPKPD Kota Cirebon dianggap mampu untuk mengatasi tantangan yang ada.

Berdasarkan pernyataan nomor 8, sebanyak 3 responden (7,9%) menyatakan sangat setuju, 18 responden (47,4%) menyatakan setuju, 15 responden (39,5%) menyatakan tidak setuju, dan 2 responden (5,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Skor dari keseluruhan hasil tanggapan responden tersebut sebesar 98 yang termasuk dalam kategori cukup.

Faktor-faktor yang mungkin memengaruhi persepsi negatif terhadap perencanaan anggaran ini bisa terkait dengan kurangnya koordinasi antar unit kerja, proses yang kurang transparan, atau keterbatasan data yang digunakan dalam merencanakan anggaran. Mungkin saja, meskipun proses perencanaan dilakukan, ada ketidaksesuaian antara anggaran yang direncanakan dan kebutuhan riil di lapangan, yang menyebabkan sebagian responden merasa bahwa anggaran yang disusun

tidak sepenuhnya tepat dan efisien. Hal ini bisa disebabkan oleh berbagai kendala, mulai dari keterbatasan waktu, kurangnya informasi yang akurat, hingga tantangan dalam mengelola prioritas dan alokasi dana.

Pada pernyataan nomor 9 dapat diketahui responden menyatakan sangat setuju sebanyak 11 orang (28,9%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 19 orang (50%), dan responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 8 orang (21,1%). Skor dari keseluruhan hasil tanggapan responden tersebut sebesar 117 yang termasuk dalam kategori baik.

Penempatan pegawai yang sesuai dengan kualifikasinya sangat penting dalam mendukung keberhasilan organisasi, terutama dalam organisasi yang bergerak di bidang pengelolaan keuangan daerah seperti BPKPD Kota Cirebon. Penempatan yang tepat memastikan bahwa setiap pegawai dapat berkontribusi secara maksimal berdasarkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan yang mereka miliki. Dengan penempatan yang sesuai, pegawai dapat bekerja lebih efektif, memberikan hasil yang lebih baik, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Meskipun mayoritas responden merasa bahwa penempatan sudah sesuai dengan kualifikasi, adanya 21,1% responden yang tidak setuju menandakan bahwa masih ada area yang perlu diperbaiki. Beberapa kemungkinan yang dapat menjelaskan ketidaksetujuan tersebut antara lain ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan tugas yang diberikan, atau penempatan pegawai yang kurang optimal berdasarkan pengalaman dan keterampilan yang dimiliki. Hal ini dapat berdampak pada rendahnya motivasi dan kinerja pegawai, karena mereka mungkin merasa tidak maksimal dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

### Hasil Pengolahan Data Penelitian

Selanjutnya peneliti menggunakan analisis outer loadings untuk melihat validitas indikator dan konstruk. Hasil pengujian korelasi antar indikator dengan variabel laten dari 38 responden dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3 Nilai Outer Loading

| Indikator | Outer Loading | Kategori |
|-----------|---------------|----------|
| CEM_1     | 0,581         | Sedang   |
| CEM_2     | 0,688         | Sedang   |
| CEM_3     | 0,685         | Sedang   |
| CEM_4     | 0,875         | Tinggi   |
| CEM_5     | 0,625         | Sedang   |
| CEM_6     | 0,713         | Tinggi   |
| CEM_7     | 0,759         | Tinggi   |

|       |       |        |
|-------|-------|--------|
| CEM_8 | 0,567 | Sedang |
| CEM_9 | 0,636 | Sedang |

Sumber: Diolah dengan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan hasil *outer loading* pada konstruk Constructing an Economic Model (CEM), terdapat sembilan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut. Nilai *outer loading* masing-masing indikator memberikan gambaran mengenai sejauh mana setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten ini.

Indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah CEM\_4, yaitu sebesar 0.875. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut sangat kuat dan signifikan dalam merepresentasikan konstruk Constructing an Economic Model, karena strategi yang sesuai dengan tujuan organisasi menjadi faktor utama dalam membangun model ekonomi yang efektif.

Selain itu, indikator CEM\_6 dengan nilai *outer loading* 0.713 dan CEM\_7 dengan nilai *outer loading* 0.759 juga memiliki validitas tinggi dalam mencerminkan konstruk.

Sementara itu, indikator CEM\_2 dengan nilai 0.688 dan CEM\_3 dengan nilai 0.685 memiliki kontribusi yang sedikit di bawah batas ideal, kedua indikator ini tetap valid karena memiliki peran signifikan secara teoritis dalam mendukung variabel laten. Berlaku sama dengan Indikator lain, seperti CEM\_5 dengan nilai 0.625 dan CEM\_9 dengan nilai 0.636 yang masih berada dalam batas validitas tetapi kontribusinya relatif lebih rendah.

Indikator CEM\_1 dengan nilai 0,581 dan indikator CEM\_8 dengan nilai 0,567 memiliki kontribusi paling rendah terhadap konstruk.

Pengukuran *outer model* yang dilakukan menggunakan model reflektif. Menurut Hair, Jr. et al., (2022), nilai *loading factor* >0.70 dianggap memenuhi validitas konvergen. Umumnya, indikator dengan *outer loadings* antara 0,40 hingga 0,70 sebaiknya dipertimbangkan untuk dihapus hanya jika penghapusannya dapat meningkatkan reliabilitas konsistensi internal atau validitas konvergen hingga melampaui ambang batas yang direkomendasikan (Hair, Jr. et al., 2022). Indikator dengan *outer loadings* yang sangat rendah (di bawah 0,40) harus selalu dihapus dari konstruk (Bagozzi et al., 1991; Hair et al., 2011). Sejalan dengan pendapat tersebut, Indikator reflektif harus dikeluarkan dari model pengukuran jika memiliki nilai *external standard loading* di bawah 0,4 (Ghozali, 2016). Dari tabel dapat dilihat bahwa tidak ada indikator yang memiliki *loading factor* dibawah 0,40, sehingga dapat dikatakan semua indikator valid.

Selanjutnya pengujian reliabilitas data dilanjutkan dengan metode Cronbach's alpha, dan Composite reliability (rho\_a) yang dapat dilihat pada

tabel berikut.

Tabel 4 Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel                       | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) |
|--------------------------------|------------------|-------------------------------|
| Constructing an Economic Model | 0,856            | 0,867                         |

Sumber: Diolah dengan SmartPLS 4 (2025)

Nilai composite reliability berkisar antara 0 hingga 1, di mana semakin tinggi nilainya, semakin tinggi tingkat reliabilitasnya. Secara spesifik, nilai antara 0,60 hingga 0,70 dapat diterima dalam penelitian eksploratif, sedangkan pada tahap penelitian yang lebih lanjut, rentang 0,70 hingga 0,90 dianggap memuaskan. Sementara itu, nilai di bawah 0,60 menunjukkan rendahnya reliabilitas konsistensi internal (Hair, Jr. et al., 2022).

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabel yang baik, berdasarkan dua metode uji yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability (rho\_a)*. variabel Constructing an Economic Model memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,856, rho\_a sebesar 0,867, dan rho\_c sebesar 0,888 yang artinya konstruk memiliki reliabilitas yang baik dalam model pengukuran.

Setelah pengujian *outer model*, dilakukan pengujian *inner model* atau model struktural untuk menganalisis nilai R-square untuk mengetahui sejauh mana konstruk Constructing an Economic Model mampu menjelaskan restrukturisasi organisasi.

Tabel 5 Hasil Uji R-Square

| Variabel                       | R-square | R-square adjusted |
|--------------------------------|----------|-------------------|
| Constructing an Economic Model | 0,820    | 0,815             |

Sumber: Diolah dengan Smart PLS (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai R-square mengindikasikan kemampuan prediksi yang sangat baik dari model penelitian ini dalam menjelaskan variabel dependen. Untuk variabel *Constructing an Economic Model*, nilai R-square sebesar 0,820 menunjukkan bahwa 82% variabilitas variabel ini dapat dijelaskan oleh model, sementara faktor-faktor lain di luar penelitian ini menjelaskan sisanya. Nilai R-square adjusted sebesar 0,815 menunjukkan penurunan yang minimal dari R-square, yang menandakan bahwa model yang digunakan cukup efisien dan tidak menunjukkan indikasi *overfitting*.

Tabel 6 Hasil Uji P values dan T statistics

| Hubungan Antar Variabel                              | Standard deviation (STDEV) | P values | T statistics | Kesimpulan |
|------------------------------------------------------|----------------------------|----------|--------------|------------|
| Restructuring -> Configuring Physical Infrastructure | 0,011                      | 0,00     | 87,271       | Signifikan |

Sumber: Diolah dengan SmartPLS 4, (2025)

Berdasarkan hasil pengujian nilai p-value, hubungan antar konstruk dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara *Restructuring* dan *Constructing an Economic Model* memiliki nilai p-value= 0,000 untuk hubungan ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ . sehingga dapat disimpulkan bahwa *Constructing an Economic Model* memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan restrukturisasi organisasi.

Tahap selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis model, yaitu mengolah tingkat hubungan kausalitas antar konstruk dan menentukan tingkat signifikansinya. Analisis signifikansi penelitian dapat disimpulkan jika T statistik lebih besar dari 1,96 maka hipotesis diterima. Berdasarkan hasil pengujian nilai T statistik, hubungan antara *Restructuring* dan *Constructing an Economic Model* memiliki nilai t-statistic= 87,271. Dengan demikian, *Constructing an Economic Model* memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan restrukturisasi organisasi.

### Pembahasan

Hasil analisis perhitungan menunjukkan bahwa membangun model ekonomi dalam restrukturisasi organisasi pada BPKPD Kota Cirebon memperoleh nilai rata-rata 3,14 pada garis kontinum, yang termasuk dalam kategori baik. Interpretasi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai memandang restrukturisasi organisasi pada BPKPD Kota Cirebon telah berjalan dengan baik. Berikut dijelaskan analisis masing-masing indikator.

### Visi misi organisasi

Visi dan misi organisasi merupakan pilar utama yang memberikan arah dan tujuan bagi seluruh pegawai. Indikator 1, 2, 3, 4, dan 5 mengukur sejauh mana pegawai memahami dan menginternalisasi visi dan misi organisasi. Hasil menunjukkan bahwa pemahaman pegawai terhadap tugas pokok, visi misi organisasi yang jelas, serta konsistensi antara visi dan misi dengan strategi organisasi berada dalam kategori baik. Skor yang diperoleh untuk indikator-indikator ini mencerminkan bahwa pegawai memiliki kesadaran yang tinggi akan tujuan organisasi dan bagaimana tugas mereka berkontribusi pada pencapaian visi tersebut.

Setiap individu dalam organisasi harus memiliki pemahaman yang jelas tentang

bagaimana tugas mereka berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Visi dan misi Pemerintah Daerah Kota Cirebon hingga strategi Badan penunjangnya disusun dalam dokumen-dokumen perencanaan. Keselarasan dan konsistensi antara rencana jangka panjang (RPJPD), rencana jangka menengah (RPJMD), hingga rencana kerja organisasi perangkat daerah sangat penting untuk menjaga kestabilan organisasi dalam pelaksanaan tugasnya.

### Sumber daya organisasi

Aspek sumber daya organisasi diukur oleh indikator nomor 6 (sumber daya organisasi yang cukup) dan indikator nomor 7 (kemampuan organisasi untuk mengatasi keterbatasan sumber daya). Hasil menunjukkan bahwa organisasi tidak berada pada kondisi yang baik dalam ketercukupan sumber daya. Hal ini mencerminkan adanya kekurangan dalam beberapa aspek, seperti, fasilitas dan alat yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Ketersediaan sumber daya yang memadai sangat penting untuk memastikan bahwa pegawai dapat melaksanakan tugas mereka secara efisien. Ketika pegawai merasa bahwa mereka tidak memiliki akses yang cukup terhadap sumber daya yang diperlukan, hal ini dapat menghambat kinerja mereka.

Di sisi lain, hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi memiliki kemampuan yang baik dalam mengatasi masalah yang diakibatkan karena keterbatasan sumber daya. Organisasi memiliki kemampuan untuk beradaptasi terhadap tantangan-tantangan yang berkaitan dengan sumber daya organisasi.

### Anggaran

Ketersediaan anggaran yang memadai tidak hanya mendukung pelaksanaan program kerja, tetapi juga berperan dalam memastikan bahwa semua sumber daya yang diperlukan tersedia untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, indikator yang mengukur ketersediaan anggaran yang memadai untuk mendukung program kerja memperoleh skor 98 dan dikategorikan sebagai "cukup." Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai merasa bahwa perencanaan anggaran tidak dilakukan secara tepat dan efisien.

### Kesesuaian Kualifikasi Pegawai

Penempatan pegawai yang tepat sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi mereka dapat

berkontribusi pada peningkatan kinerja dan produktivitas. Indikator yang mengukur kesesuaian kualifikasi pegawai dengan kebutuhan pekerjaan memperoleh skor 107 dan dikategorikan sebagai "cukup." Hasil ini menunjukkan bahwa kualifikasi pegawai pada jabatan tertentu belum ideal. Latar belakang pendidikan pegawai memainkan peran penting dalam menentukan kesesuaian ini.

Dalam restrukturisasi, di mana perubahan dalam struktur organisasi dan penugasan ulang pegawai sering terjadi, penting untuk memastikan bahwa pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi mereka. Ketika pegawai merasa bahwa mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan untuk tugas yang diemban, mereka akan lebih percaya diri dan termotivasi untuk berkontribusi secara aktif.

Meritokrasi, yang menekankan penempatan pegawai berdasarkan kemampuan dan prestasi, sangat penting. Sistem meritokrasi yang baik akan memastikan bahwa pegawai yang memiliki kualifikasi dan keterampilan yang sesuai mendapatkan kesempatan untuk mengisi posisi yang relevan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan pada BPKPD Kota Cirebon, dapat disimpulkan bahwa variabel restrukturisasi organisasi direfleksikan melalui dimensi constructing an economic model. Dimensi ini terbukti memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap restrukturisasi organisasi, yang menunjukkan bahwa setiap dimensi memberikan kontribusi yang penting dalam memperkuat proses perubahan yang dilakukan dalam organisasi.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SmartPLS 4, konstruk Membangun Model Ekonomi menunjukkan hasil yang signifikan dalam menggambarkan kontribusi restrukturisasi organisasi terhadap pencapaian tujuan pengelolaan keuangan daerah di BPKPD Kota Cirebon. Analisis outer loading pada konstruk ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan, seperti visi dan misi, anggaran, sumber daya, dan kesesuaian kualifikasi memiliki kontribusi yang variatif terhadap konstruk tersebut.

Dari sembilan indikator yang diteliti, dilihat dari nilai outer loading yang tinggi, terdapat tiga indikator yang memiliki hubungan kuat terhadap model ekonomi yaitu konsistensi antara visi misi dengan strategi organisasi, sumber daya organisasi, dan kemampuan organisasi untuk mengatasi keterbatasan sumber daya.

Berdasarkan tanggapan responden, dapat disimpulkan bahwa pemahaman pegawai terhadap visi dan misi organisasi di BPKPD Kota Cirebon berada dalam kategori baik. Selain itu, responden merasa bahwa masih terdapat kekurangan pada sumber daya organisasi untuk menunjang dan memfasilitasi pekerjaannya. Meskipun demikian, responden merasa bahwa organisasi memiliki kemampuan yang baik untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan keterbatasan sumber daya. Responden juga merasa bahwa kesesuaian kualifikasi dengan penempatan pegawai belum ideal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421. <https://doi.org/10.2307/2393203>
- Creswell, J. W. (2012). Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. In *TA - TT - (4th ed)*. Pearson. <https://doi.org/LK> - <https://worldcat.org/title/693750954>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). Organization development & change. In *TA - TT - (9th ed)*. South-Western/Cengage Learning. <https://doi.org/LK> - <https://worldcat.org/title/220330940>
- Cunliffe, A. (2008). *Organization Theory*. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781446214770>
- Elsye, R. (2013). *Desantralisasi Fiskal*. Alqaprint.
- Fowler, F. J. (2014). Survey research methods. In *Applied social research methods series; v. 1; 1 TA - TT - (Fifth edit)*. SAGE. <https://doi.org/LK> - <https://worldcat.org/title/854541713>
- Gouillart, F. J., & Kelly, J. N. T. A.-T. T.-. (1995). *Transforming The Organization* (NV-1 onl). McGraw-Hill. <https://doi.org/LK> - <https://worldcat.org/title/1200621653>
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). Organizational Behavior: Managing People and Organizations. In *TA - TT - (11th ed)*. South-Western/Cengage Learning. <https://doi.org/LK> - <https://worldcat.org/title/828771489>
- Hair, Jr., J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, & Marko. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) [3 ed]. In *Sage Publishing* (Vol. 3, Issue 1).
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>

- Lorsch, J. W. (1977). Organization Design: A situational Perspective. *Organizational Dynamics*, 6(2), 2–14.  
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90042-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90042-0)
- Mustakim, S. (2023). *Buku Ajar Manajemen Keuangan Daerah*. Eureka Media Aksara.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.