



Efektivitas Rasionalisasi Pegawai pada KPPN Sidoarjo

Athailah Orvala*¹, Sarah Meirina Sari²

^{1,2}Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Surabaya, Indonesia

*Corresponding author

E-mail addresses: athailahorvala@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received December 16, 2025

Revised December 30, 2025

Accepted February 10, 2026

Available online February 10, 2026

Kata Kunci:

Rasionalisasi pegawai;Efektivitas organisasi;KPPN Sidoarjo.

Keywords:

Employee rationalization;Organizational effectiveness;KPPN Sidoarjo.



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license. Copyright © 2026 by Author. Published by Yayasan Sagita Akademia Maju..

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis efektivitas rasionalisasi pegawai di KPPN Sidoarjo melalui pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi kasus. Meskipun mengalami pengurangan jumlah pegawai lebih dari 40 persen dalam satu dekade (dari 36 pegawai pada 2013 menjadi 19 pegawai pada 2024), KPPN Sidoarjo mampu mempertahankan dan melampaui target kinerja pada berbagai indikator utama. Penelitian menemukan bahwa efektivitas organisasi tercapai melalui empat dimensi utama: (1) integrasi organisasional yang kuat dengan hubungan kerja harmonis antara pimpinan dan pegawai, (2) komitmen pegawai yang tinggi meskipun beban kerja meningkat, (3) kelenturan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan melalui pengembangan kompetensi berkelanjutan dan pemanfaatan teknologi digital (SAKTI, SPAN, OMSPAN), dan (4) pencapaian kualitas output yang solid dengan indeks kepuasan satker mencapai 4,905 (melampaui target 4,66), implementasi standar kompetensi 97,55% (melampaui target 93%), dan penyaluran dana transfer 98,97% (melampaui target 90%). Faktor pendukung utama efektivitas jangka panjang.

ABSTRACT

This study analyzes the effectiveness of employee rationalization at KPPN Sidoarjo using a qualitative descriptive case study approach. Despite a significant reduction in the number of employees by more than 40% over the past decade (from 36 employees in 2013 to 19 in 2024), KPPN Sidoarjo has been able to maintain and even exceed performance targets on various key indicators. The findings indicate that organizational effectiveness is achieved through four main dimensions: (1) strong organizational integration with harmonious working relationships between leadership and employees, (2) high employee commitment despite increased workloads, (3) organizational flexibility in adapting to changes through ongoing competency development and the use of digital technologies (SAKTI, SPAN, OMSPAN), and (4) achievement of solid output quality, with stakeholder satisfaction index reaching 4.905 (exceeding the target of 4.66), implementation of competency standards at 97.55% (above the 93% target), and transfer of funds at 98.97% (above 90%). The main supporting factors for effectiveness include leadership support, competency development facilities from the central office, and optimal utilization of digital technology. However, the organization still faces challenges such as high workloads and multiple tasks during certain periods. In conclusion, employee rationalization at KPPN Sidoarjo has been effective in achieving performance and service quality, supported by non-structural factors such as a strong organizational culture and responsive leadership, although better workload management is required for long-term sustainability.

1. PENDAHULUAN

Birokrasi merupakan suatu sistem pengorganisasian negara dengan tugas yang sangat kompleks (Wakhid, 2011). Hal ini jelas memerlukan pengendalian operasi manajemen pemerintahan yang baik untuk mengoptimalkan

penyelenggaraan pemerintahan. Kompleksitas dan kerumitan birokrasi kerap menjadi hambatan signifikan dalam mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi yang optimal dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia (Satispi et al., 2024). Proses yang terjadi secara berlebihan dalam lingkup birokrasi, yang dicirikan oleh ketidakjelasan, kurangnya fleksibilitas, dan ketidak-konsistenan, menjadi sebuah permasalahan yang memerlukan analisis kritis serta restrukturisasi sistematis (Satispi et al., 2024).

Sejak memasuki era reformasi pasca tahun 1998, pemerintah Indonesia telah berkomitmen untuk melakukan transformasi menyeluruh terhadap birokrasi melalui berbagai mekanisme (Wakhid, 2011). Pemerintah Indonesia telah menetapkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 sebagai kerangka acuan bagi seluruh Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah dalam melakukan reformasi birokrasi (Perpres Nomor 81 Tahun 2010). Reformasi birokrasi memiliki misi membentuk dan menyempurnakan peraturan perundang-undangan, melakukan penataan dan penguatan organisasi, tata laksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, mind set dan culture set aparatur. Tujuan akhir dari reformasi birokrasi adalah menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu melayani publik dengan dedikasi tinggi (Perpres Nomor 81 Tahun 2010).

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2021 mendefinisikan penyederhanaan birokrasi sebagai bagian dari proses penataan birokrasi untuk mewujudkan sistem penyelenggaraan pemerintahan menjadi lebih efektif dan efisien melalui perampingan unit organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja (Permen-PANRB No. 25, 2021). Akan tetapi, implementasi rasionalisasi pegawai dihadapkan pada berbagai tantangan signifikan. Desain organisasi yang ada belum dirancang secara optimal untuk mengakomodasi kinerja jabatan fungsional (Rusliandy, 2022). Manajemen jabatan fungsional belum berjalan secara profesional pada sebagian instansi pembina, terdapat gap kompetensi yang belum terselesaikan, dan pola tata kerja yang belum berjalan secara maksimal. Di samping itu, terdapat kekhawatiran dari aparatur sipil negara terkait penurunan tunjangan atau penghasilan bersih saat bertransisi dari jabatan struktural ke jabatan fungsional (Rusliandy, 2022).

Efektivitas organisasi merupakan konsep multidimensional yang mengacu pada sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuannya melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia (Marnis, 2008). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), efektivitas tidak hanya diukur dari aspek struktural organisasi, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam mencapai output dan outcome yang sesuai dengan standar dan target yang telah ditetapkan (Marnis, 2008). Peraturan

Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil menegaskan bahwa efektivitas organisasi publik harus diukur melalui sistem manajemen kinerja yang sistematis, yang terdiri dari perencanaan kinerja, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi (PP No. 30 Tahun 2019).

Dalam mengukur efektivitas rasionalisasi pegawai di organisasi publik, diperlukan indikator-indikator yang jelas dan terukur. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, efektivitas organisasi dapat diukur melalui beberapa indikator utama (PP No. 30 Tahun 2019). indikator efektivitas MSDM melalui empat dimensi utama yang harus diperhatikan: pertama, integrasi organisasional, yaitu sejauh mana seluruh unit organisasi bergerak selaras menuju tujuan yang sama pasca-rasionalisasi; kedua, komitmen pegawai, yang mengukur dedikasi dan motivasi pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi setelah perubahan struktural; ketiga, kelenturan organisasi (*organisational flexibility*), yakni kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat dan membuat keputusan yang tepat dalam menghadapi perubahan lingkungan; dan keempat, kualitas output, yaitu tingkat kualitas hasil kerja yang dihasilkan organisasi yang seharusnya meningkat atau minimal tetap terjaga pasca-rasionalisasi (Marnis, 2008). Secara operasional, indikator efektivitas rasionalisasi pegawai dapat diukur dari pencapaian target kinerja melalui perbandingan antara realisasi kinerja dengan target kinerja yang telah ditetapkan (PP No. 30, Tahun 2019), kualitas layanan yang mencerminkan kepuasan pengguna layanan terhadap kualitas pelayanan organisasi (PP No. 30 Tahun 2019), kompetensi dan pengembangan SDM yang menunjukkan tingkat penguasaan keahlian pegawai (Marnis, 2008), efisiensi pengeluaran yang mengukur optimalisasi penggunaan anggaran pegawai (Marnis, 2008), dan perilaku kerja pegawai yang mencakup orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan (PP No. 30 Tahun 2019).

Kebijakan rasionalisasi pegawai di tingkat nasional menekankan efisiensi anggaran, termasuk lewat pengurangan dan optimalisasi penggunaan sumber daya manusia di instansi pemerintah ([Indonesia. DJPb Kementerian Keuangan, 2025](#)). Pada tahun 2016, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menargetkan pengurangan belanja pegawai dari 33,8 persen menjadi 28 persen dari APBN/APBD, dengan proyeksi sekitar 1 juta Pegawai Negeri Sipil (PNS) dirasionalisasi hingga 2019 ([Yuddy Chrisnandi, 2016](#)). Namun, pelaksanaan rasionalisasi pegawai tidak semata-mata bertujuan mengurangi beban anggaran, tetapi juga untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui penyesuaian struktur, kompetensi, dan sistem kerja yang lebih optimal (Rusliandy, 2022). Dengan demikian, pertanyaan mendasar yang muncul adalah: sejauh mana rasionalisasi pegawai telah mencapai tingkat efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kualitas layanan publik?

Penelitian tentang rasionalisasi pegawai dan penyederhanaan birokrasi telah menjadi fokus perhatian para akademisi dan praktisi administrasi publik, terutama setelah diberlakukannya kebijakan reformasi birokrasi di Indonesia. Analisis kebijakan penyederhanaan birokrasi pada pemerintah daerah dengan fokus pada tiga dimensi transformasi: organisasi, jabatan, dan manajemen kinerja (Rusliandy, 2022). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa implementasi penyederhanaan birokrasi menghadapi berbagai tantangan struktural, khususnya dalam desain organisasi yang belum optimal untuk mengakomodasi kinerja jabatan fungsional (Rusliandy, 2022). mengkaji strategi optimalisasi efisiensi dalam konteks penyederhanaan birokrasi pada pemerintah daerah Indonesia (Satispi et al., 2024). Penelitian ini mengidentifikasi tiga aspek kunci dalam peningkatan efisiensi: penerapan sistem merit dalam penempatan pegawai, optimalisasi penggunaan teknologi informasi, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan (Satispi et al., 2024).

Penelitian di tingkat KPPN telah dilakukan oleh (Widyastuti, 2010) yang menganalisis pengaruh persepsi remunerasi pegawai, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di KPPN Percontohan Serang (Widyastuti, 2010). Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi remunerasi pegawai, motivasi kerja, dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan kontribusi mencapai 62,9 persen hingga 80,7 persen (Widyastuti, 2010). Hal ini mengindikasikan bahwa sistem remunerasi berbasis kinerja (*pay-for-performance*) memiliki dampak positif dalam meningkatkan kinerja pegawai organisasi publik (Widyastuti, 2010). Namun, penelitian tentang efektivitas rasionalisasi pegawai secara spesifik terutama yang menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat serta dampaknya terhadap efektivitas organisasi masih terbatas dalam literatur yang tersedia.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan efektivitas rasionalisasi pegawai di KPPN Sidoarjo melalui studi literature review dan analisis dokumen KPPN. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mendalam tentang proses rasionalisasi pegawai, faktor-faktor yang mendukung dan menghambat efektivitasnya, serta hasil atau dampak dari kebijakan rasionalisasi terhadap efektivitas organisasi dan kualitas layanan perbendaharaan negara di KPPN Sidoarjo.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus pada KPPN Sidoarjo. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan menggali pemahaman mendalam tentang bagaimana efektivitas rasionalisasi pegawai diterapkan, faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasinya, serta dampaknya terhadap organisasi, tanpa mengutamakan pengukuran statistik secara ketat, tetapi lebih mendalam pada aspek proses dan makna kebijakan di tingkat organisasi (Satispi et al., 2024)

Pengumpulan data dilakukan dengan beberapa teknik utama. Pertama, literature review terhadap jurnal, artikel akademik, dan publikasi penelitian yang membahas rasionalisasi pegawai, penyederhanaan birokrasi, manajemen sumber daya manusia, dan efektivitas organisasi publik di Indonesia (Rusliandy, 2022; Satispi et al., 2024). *Literature review* menjadi fokus utama untuk membangun kerangka teoritis yang kuat dan mengidentifikasi gap penelitian dalam studi tentang efektivitas rasionalisasi pegawai. Kedua, studi dokumen dengan menelaah peraturan dan kebijakan nasional (Perpres No. 81 Tahun 2010, Permen-PANRB No. 25 Tahun 2021, PP No. 11 Tahun 2017, PP No. 30 Tahun 2019, UU No. 5 Tahun 2014, PMK No. 171 Tahun 2021), pedoman internal KPPN, data kepegawaian dari website Direktorat Jenderal Perbendaharaan, dan Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIN) KPPN Sidoarjo Tahun 2024 (Permen-PANRB No. 25 Tahun 2021). Ketiga, wawancara semi-terstruktur kepada pegawai dan pejabat struktural level menengah di KPPN Sidoarjo untuk menggali perspektif dan pengalaman mereka terhadap proses rasionalisasi pegawai serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Keempat, observasi non-partisipan terhadap lingkungan kerja dan praktik administrasi organisasi untuk melengkapi data kualitatif yang diperoleh (Rusliandy, 2022).

Validitas data dijaga dengan teknik triangulasi sumber: kombinasi data dari wawancara, dokumen, dan observasi lapangan untuk memverifikasi dan memperkuat temuan (Satispi et al., 2024). Validasi temuan dilakukan melalui member checking, yaitu konfirmasi ringkasan hasil temuan kepada narasumber kunci untuk memastikan akurasi interpretasi. Selain itu, dilakukan peer debriefing dengan melibatkan kolega peneliti dalam diskusi dan kritik terhadap interpretasi data untuk meminimalkan bias subjektivitas peneliti. Audit trail juga dijaga dengan mendokumentasikan seluruh proses penelitian, keputusan analitik, dan perubahan dalam pemahaman selama penelitian berlangsung.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Perubahan Beban Kerja dan Peningkatan Tugas

Kebijakan minus growth yang diterapkan di KPPN Sidoarjo menghasilkan perubahan signifikan terhadap beban kerja pegawai, khususnya dalam dimensi "efisiensi pengeluaran" dan "pencapaian target kinerja" sebagaimana dinyatakan dalam indikator efektivitas MSDM (Marnis, 2008),(PP No. 30, 2019). Data dari wawancara menunjukkan bahwa perubahan beban kerja yang dirasakan oleh pegawai adalah meningkat dibandingkan periode sebelumnya. Peningkatan beban kerja ini bukan disebabkan oleh penambahan jumlah pegawai, melainkan justru sebaliknya: penambahan tugas dan fungsi yang diamanahkan kepada KPPN Sidoarjo tanpa diikuti penambahan jumlah pegawai.

KPPN Sidoarjo, sebagai wakil Kementerian Keuangan di tingkat daerah, bertanggung jawab dalam mengelola alokasi dana Transfer ke Daerah dan Dana Desa (TKDD). Selain itu, dalam beberapa tahun terakhir, KPPN Sidoarjo juga diberikan amanah untuk mengimplementasikan program-program prioritas nasional yang diinisiatif oleh Pemerintah, termasuk Program Makan Bergizi (MBG), Kartu Keluarga Makmur (KKMP), Kartu Disabilitas Makmur (KDMP), dan Program Sekolah Rakyat. Meskipun tugas bertambah, organisasi merespons dengan memberikan kompetensi tambahan kepada pegawai melalui pelatihan-pelatihan

yang relevan dari Kantor Pusat Kementerian Keuangan (Pertanyaan.pdf, 2024). Strategi ini sejalan dengan pendekatan (Rusliandy, 2022) tentang transformasi manajemen kinerja, yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi pegawai dalam menghadapi perubahan beban kerja.

Komitmen Terhadap Kualitas Layanan dan Pencapaian Indikator Kinerja Utama

Berdasarkan data wawancara dan analisis LAKIN KPPN Sidoarjo Tahun 2024, KPPN Sidoarjo mempertahankan komitmen tinggi terhadap pelayanan prima kepada satuan kerja (satker) yang dilayani. Pelayanan prima merupakan komponen utama yang tidak dapat dikompromikan, karena komitmen ini tertuang dalam Perjanjian Kinerja (PK) yang disepakati setiap tahunnya. Perjanjian Kinerja ini merupakan manifestasi dari Indikator Kinerja Utama (IKU) yang harus dicapai oleh organisasi. Dalam konteks teori efektivitas, pencapaian target kinerja merupakan dimensi pertama yang mengukur perbandingan antara realisasi kinerja dengan target yang telah ditetapkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) (Marnis, 2008).

Data konkrit dari LAKIN KPPN Sidoarjo Tahun 2024 menunjukkan pencapaian kinerja yang solid. Untuk indikator "Indeks kepuasan satker terhadap layanan KPPN" (IKU 2a-N), KPPN Sidoarjo mencapai realisasi 4,905 dari target 4,66 pada Triwulan IV 2023, menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pengguna layanan (stakeholders) tetap terjaga dan bahkan melampaui target yang ditetapkan. Pencapaian ini sejalan dengan indikator "Kualitas Layanan" dalam teori efektivitas MSDM yang mengukur kepuasan pengguna layanan terhadap kualitas pelayanan organisasi (Marnis, 2008), (PP No. 30 Tahun 2019).

Terkait dimensi "Kompetensi dan Pengembangan SDM", data dari LAKIN menunjukkan indikator "Persentase tingkat implementasi standarisasi kompetensi pejabat perbendaharaan" (IKU 3a-N) mencapai realisasi 97,55% dari target 93%, mengindikasikan bahwa pegawai KPPN Sidoarjo telah menjalani pelatihan dan sertifikasi kompetensi sebagaimana diatur dalam (PP No. 30 Tahun 2019). Data lain menunjukkan "Tingkat efektivitas edukasi di bidang pengelolaan perbendaharaan" (IKU 3b-N) mencapai realisasi 97,49 dari target 89, menunjukkan bahwa program pelatihan dan edukasi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan pemahaman pegawai.

Apabila IKU tidak tercapai, akan timbul konsekuensi administratif berupa pembinaan dari unit yang lebih tinggi. Apabila pembinaan tidak menghasilkan perbaikan, hal ini akan berdampak pada Nilai Kinerja Organisasi (NKO), yang pada akhirnya berpengaruh pada kesejahteraan pegawai. Dengan demikian, pertahanan kualitas layanan bukan hanya merupakan komitmen profesional, tetapi juga merupakan keharusan yang diperkuat oleh mekanisme akuntabilitas kinerja berbasis indikator.

Peran Teknologi Digital dalam Efisiensi Operasional

Teknologi digital memainkan peran sangat signifikan dalam membantu organisasi menjalankan tugas-tugasnya di tengah keterbatasan sumber daya manusia. Hasil wawancara menunjukkan bahwa Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) merupakan organisasi yang berbasis IT (*Information Technology*) dengan infrastruktur teknologi yang canggih. Sistem informasi utama yang digunakan meliputi SPAN

(Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara), OMSPAN (Online Monitoring Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara), dan SAKTI (Sistem Akuntansi Keuangan Tingkat Instansi), yang terintegrasi untuk mendukung efisiensi proses administrasi perbendaharaan (PMK No. 171, 2021).

Keberadaan aplikasi-aplikasi tersebut membantu meminimalkan kesalahan manual dan meningkatkan kecepatan pemrosesan transaksi, sehingga beban kerja manual dapat dikurangi secara signifikan meski jumlah pegawai terbatas. Data dari LAKIN KPPN Sidoarjo menunjukkan implementasi Digipay mencapai indeks kualitas 4 dari target 3,1, mengindikasikan bahwa digitalisasi platform pembayaran telah berjalan dengan efektif dan meningkatkan efisiensi operasional. Untuk memastikan aplikasi-aplikasi tersebut terus berkembang sesuai dengan dinamika kebijakan keuangan, DJPb memiliki unit khusus bernama Direktorat SITP (Sistem Informasi Teknologi dan Perangkat Lunak) yang terdiri dari profesional bidang IT berpengalaman.

Peran signifikan teknologi ini sejalan dengan teori (Rusliandy, 2022) yang menyebutkan bahwa dalam era transformasi digital, rasionalisasi pegawai harus disertai dengan optimalisasi penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi. Dengan demikian, teknologi bukan hanya tool operasional, melainkan enabler kunci yang memungkinkan organisasi untuk tetap produktif meskipun jumlah pegawai berkurang.

Faktor Pendukung Efektivitas Organisasi

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat tiga faktor utama yang mendukung organisasi dapat terus beroperasi secara efektif meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya manusia:

Pertama, dukungan pimpinan organisasi. Pimpinan KPPN Sidoarjo memberikan dukungan penuh terhadap pelaksanaan tugas-tugas pegawai dan menunjukkan apresiasi atas kinerja yang dihasilkan. Hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan bawahan (*top-down* dan *down-top*) menciptakan iklim kerja yang kondusif dan memotivasi pegawai untuk terus memenuhi ekspektasi organisasi. di KPPN Percontohan Serang, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan kontribusi mencapai 62,9 persen hingga 80,7 persen (Widyastuti, 2010).

Kedua, fasilitas pengembangan kompetensi dan pengetahuan. Kantor Pusat Kementerian Keuangan merespons dengan cepat setiap kali ada regulasi atau kebijakan baru yang memerlukan adaptasi implementasinya di tingkat satuan kerja. Respons ini diwujudkan melalui penyelenggaraan *workshop*, seminar, dan diklat (pendidikan dan latihan) yang dirancang khusus untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Sebagai contoh konkrit, ketika program prioritas nasional seperti Makan Bergizi (MBG) diluncurkan, Kementerian Keuangan dengan segera menyelenggarakan pelatihan monitoring dan verifikasi untuk memastikan dana digunakan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditetapkan. Strategi ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi sebagai indikator efektivitas organisasi.

Ketiga, pemanfaatan teknologi informasi sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya. Sistem-sistem digital yang terintegrasi memungkinkan organisasi untuk

meningkatkan produktivitas dan efisiensi tanpa memerlukan penambahan pegawai yang sesuai dengan peningkatan volume pekerjaan.

Faktor Penghambat Efektivitas Organisasi

Meskipun organisasi mampu beroperasi secara efektif, terdapat kendala yang dihadapi. Kendala utama adalah adanya tugas-tugas rangkap yang dibebankan kepada pegawai pada periode-periode tertentu. Beban kerja yang meningkat pada saat-saat tertentu mengharuskan pegawai bekerja dengan intensitas yang lebih tinggi dari biasanya untuk memastikan semua pekerjaan terselesaikan tepat waktu. Beban kerja intensif ini sejalan dengan dimensi "perilaku kerja pegawai" dalam teori efektivitas, yang mencakup aspek inisiatif kerja dan komitmen pegawai (Marnis, 2008).

Namun, karena pegawai KPPN Sidoarjo telah terbiasa dengan ritme kerja yang tinggi dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, kendala ini dapat dikelola dengan baik dan tidak mengganggu kelancaran operasional organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa selain faktor struktural dan teknologi, faktor human capital dan budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas organisasi, sejalan dengan teori Core Values BerAKHLAK yang menekankan adaptabilitas dan kolaborativitas pegawai.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa KPPN Sidoarjo telah berhasil mempertahankan dan meningkatkan efektivitas organisasi di tengah kebijakan *minus growth* yang menghasilkan pengurangan jumlah pegawai lebih dari 40 persen dalam satu dekade terakhir (dari 36 pegawai pada tahun 2013 menjadi 19 pegawai pada tahun 2024). Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa efektivitas organisasi publik tidak hanya bergantung pada jumlah sumber daya manusia, melainkan pada bagaimana organisasi mengelola dimensi-dimensi efektivitas secara komprehensif.

Integrasi Organisasional dan Komitmen Pegawai dalam Menghadapi Perubahan

efektivitas MSDM diukur melalui empat dimensi utama: integrasi organisasional, komitmen pegawai, kelenturan organisasi, dan kualitas output (Marnis, 2008). Berdasarkan data wawancara dan LAKIN, temuan penelitian menunjukkan bahwa dimensi integrasi organisasional dan komitmen pegawai telah tercapai dengan baik di KPPN Sidoarjo. Hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan pegawai (*top-down dan down-top*), serta apresiasi pimpinan terhadap kinerja pegawai, menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk meningkatkan komitmen dan motivasi kerja pegawai.

Kelenturan Organisasi Melalui Pengembangan Kompetensi dan Digitalisasi

Dimensi kelenturan organisasi (*organizational flexibility*) dalam teori Priyono dan Marnis (2008) mengacu pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat dan membuat keputusan yang tepat dalam menghadapi perubahan lingkungan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa KPPN Sidoarjo telah menunjukkan kelenturan yang signifikan dalam menghadapi kebijakan *minus growth* dan penambahan tugas.

Kelenturan ini tercermin dari dua aspek utama. Pertama, respons cepat dari Kantor Pusat Kementerian Keuangan dalam menyelenggarakan pelatihan dan edukasi setiap kali ada kebijakan atau regulasi baru. Data dari LAKIN menunjukkan indikator "Tingkat efektivitas edukasi di bidang pengelolaan perbendaharaan" mencapai realisasi 97,49, jauh melampaui target 89, menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi telah berjalan dengan efektif. Kedua, pemanfaatan teknologi digital (SAKTI, SPAN, OMSPAN) yang terintegrasi memungkinkan organisasi untuk meningkatkan produktivitas tanpa perlu penambahan pegawai yang signifikan. Sistem-sistem ini meminimalkan kesalahan manual dan meningkatkan kecepatan pemrosesan, (Rusliandy, 2022).

Pencapaian Target Kinerja dan Kualitas Output

Dimensi pencapaian target kinerja dan kualitas output menunjukkan hasil yang positif. Data dari LAKIN KPPN Sidoarjo Tahun 2024 menunjukkan pencapaian kinerja yang konsisten melampaui target pada berbagai indikator utama: (1) Indeks kepuasan satker terhadap layanan KPPN mencapai 4,905 (melampaui target 4,66); (2) Persentase implementasi standarisasi kompetensi mencapai 97,55% (melampaui target 93%); (3) Kualitas penyelesaian SP2D mencapai 4,88 (melampaui target 3); (4) Penyaluran Dana Transfer ke Daerah mencapai 98,97% (melampaui target 90%).

Pencapaian target kinerja ini membuktikan bahwa dimensi pertama dari indikator efektivitas MSDM Priyono dan Marnis (2008) telah tercapai dengan baik: "perbandingan antara realisasi kinerja dengan target kinerja yang ditetapkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)" menunjukkan tren positif. Hal ini sejalan dengan PP No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, yang mengamanatkan bahwa efektivitas organisasi publik harus diukur melalui sistem manajemen kinerja yang sistematis.

Faktor Penghambat dan Implikasi Kebijakan Minus Growth

Meskipun organisasi menunjukkan efektivitas yang tinggi, faktor penghambat berupa tugas rangkap tetap ada. Beban kerja yang intensif pada periode-periode tertentu mengharuskan pegawai bekerja dengan upaya ekstra untuk memastikan semua pekerjaan terselesaikan. Hal ini mengindikasikan bahwa kebijakan minus growth, meskipun memberikan manfaat efisiensi anggaran, juga membawa beban psikologis dan fisik yang tidak kecil bagi pegawai.

desain organisasi yang belum optimal, gap kompetensi, dan pola tata kerja yang belum berjalan maksimal. Namun, perbedaan penting adalah bahwa di KPPN Sidoarjo, tantangan-tantangan ini telah dapat dikelola dengan baik melalui kombinasi dukungan pimpinan, pengembangan kompetensi, dan teknologi digital. Dengan demikian, penelitian ini menyebutkan bahwa faktor non-struktural yakni budaya organisasi dan kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan rasionalisasi (Rusliandy, 2022).

Implementasi Core Values BerAKHLAK dan Budaya Organisasi

Dimensi keempat yang tidak dapat diabaikan adalah perilaku kerja pegawai yang mencakup orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan. Data temuan menunjukkan bahwa pegawai KPPN Sidoarjo telah menunjukkan tingkat komitmen dan inisiatif kerja yang tinggi dalam menghadapi

tugas-tugas yang menumpuk. Hal ini mencerminkan penerapan Core Values BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) sebagaimana ditetapkan dalam SE Menpan-RB No. 20 Tahun 2021. Khususnya, nilai-nilai "Adaptif" dan "Kolaboratif" terlihat jelas dalam kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan bekerja sama tim untuk mengatasi kendala beban kerja.

Temuan ini mengukuhkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menjadi enabler bagi efektivitas organisasi di tengah keterbatasan sumber daya, sebagaimana dinyatakan dalam Permen-PANRB No. 25 Tahun 2021 yang menekankan pentingnya transformasi budaya kerja dalam pelaksanaan penyederhanaan birokrasi.

4. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan analisis temuan penelitian yang didukung oleh data LAKIN KPPN Sidoarjo Tahun 2024 dan hasil wawancara dengan pegawai, penelitian ini menyimpulkan bahwa KPPN Sidoarjo telah mencapai tingkat efektivitas yang signifikan dalam mengimplementasikan kebijakan minus growth, meskipun menghadapi pengurangan jumlah pegawai lebih dari 40 persen dalam satu dekade.

Pertama, terkait dimensi integrasi organisasional dan komitmen pegawai, organisasi telah berhasil mempertahankan kohesivitas dan keselarasan antar unit kerja menuju pencapaian tujuan organisasi. Dukungan pimpinan yang konsisten dan apresiasi terhadap kinerja pegawai telah menciptakan komitmen yang tinggi meskipun beban kerja meningkat. Temuan ini sejalan dengan teori (Marnis, 2008) yang menekankan pentingnya integrasi organisasional dan motivasi pegawai dalam mempertahankan efektivitas organisasi.

Kedua, terkait dimensi kelenturan organisasi, KPPN Sidoarjo telah menunjukkan kapabilitas yang kuat dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan melalui dua mekanisme: (1) pengembangan kompetensi pegawai yang responsif terhadap kebijakan dan regulasi baru dari Kantor Pusat, sebagaimana dibuktikan oleh data LAKIN yang menunjukkan pencapaian indikator "Tingkat efektivitas edukasi di bidang pengelolaan perbendaharaan" sebesar 97,49 dari target 89, dan (2) pemanfaatan teknologi digital (SAKTI, SPAN, OMSPAN) yang terintegrasi untuk meningkatkan efisiensi operasional. Kedua mekanisme ini sesuai dengan teori transformasi organisasi (Rusliandy, 2022), yang menekankan pentingnya transformasi manajemen kinerja dan digitalisasi dalam menghadapi tantangan rasionalisasi pegawai.

Ketiga, terkait dimensi kualitas output dan pencapaian target kinerja, organisasi telah menunjukkan performa yang solid. Data dari LAKIN menunjukkan pencapaian kinerja yang konsisten melampaui target pada berbagai indikator utama: Indeks kepuasan satker mencapai 4,905 (melampaui target 4,66); persentase implementasi standardisasi kompetensi mencapai 97,55% (melampaui target 93%); dan penyaluran Dana Transfer ke Daerah mencapai 98,97% (melampaui target 90%). Pencapaian ini membuktikan bahwa organisasi tidak hanya mempertahankan kualitas layanan, tetapi juga meningkatkannya meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya manusia.

Dengan demikian, berdasarkan kombinasi keempat dimensi efektivitas MSDM (Marnis, 2008), penelitian ini menyimpulkan bahwa KPPN Sidoarjo telah mencapai tingkat efektivitas yang cukup tinggi dalam mengimplementasikan kebijakan minus growth. Kesuksesan ini didukung oleh tiga faktor utama: (1) dukungan pimpinan organisasi yang konsisten, (2) pengembangan kompetensi pegawai yang responsif terhadap perubahan kebijakan, dan (3) pemanfaatan teknologi digital yang optimal. Namun, organisasi juga masih menghadapi kendala berupa beban kerja yang intensif pada periode-periode tertentu, yang memerlukan perhatian lebih lanjut dalam perencanaan strategis jangka panjang.

Saran

Pertahankan dan tingkatkan dukungan pimpinan organisasi sebagai faktor kunci dalam mempertahankan efektivitas organisasi. Dukungan pimpinan tidak hanya berupa apresiasi, tetapi juga perlu diterjemahkan menjadi kebijakan-kebijakan konkret yang mendukung pengembangan karir dan kesejahteraan pegawai, termasuk melalui sistem remunerasi yang adil dan peluang pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Rekomendasi ini sejalan dengan temuan Widyastuti (2010) yang menunjukkan bahwa persepsi remunerasi pegawai dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

5. DAFTAR PUSTAKA

- ANTARA News. (2016, November). *Menpan: Rasionalisasi pegawai tidak dilakukan semena-mena*. ANTARA News. <https://www.antarane.ws.com/berita/558038/menpan-rasionalisasi-pegawai-tidak-dilakukan-semena-mena>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 171/PMK.05/2021 tentang pelaksanaan Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI)*.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 158/PMK.05/2023 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 171/PMK.05/2021 tentang pelaksanaan Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI)*.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2024). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIN) KPPN Sidoarjo Tahun 2024*. KPPN Sidoarjo.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2021 tentang penyederhanaan struktur organisasi pada instansi pemerintah untuk penyederhanaan birokrasi*.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 7 Tahun 2021 tentang sistem kerja pada instansi pemerintah untuk penyederhanaan birokrasi*.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021). *Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang implementasi core values dan employer branding aparatur sipil negara*.
- Marnis, P. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Zifatama Publisher.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5*

- Tahun 2014 tentang aparatur sipil negara.*
Pemerintah Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen pegawai negeri sipil.*
- Pemerintah Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja pegawai negeri sipil.*
- Presiden Republik Indonesia. (2010). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang grand design reformasi birokrasi 2010–2025.*
- Rusliandy. (2022). Analisis kebijakan penyederhanaan birokrasi pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(1).
- Satispi, E., Rahman, A., Habibi, F., & Selvira, R. (2024). Optimalisasi efisiensi penyederhanaan birokrasi pemerintah daerah di Indonesia. *KAIS: Kajian Ilmu Sosial Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 5(1), 49–58.
- Wahid, A. (2011). Eksistensi konsep birokrasi Max Weber dalam reformasi birokrasi di Indonesia. *Jurnal TAPIS*, 7(1).
- Widyastuti, Y. (2010). Pengaruh persepsi remunerasi pegawai, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Percontohan Serang Provinsi Banten. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(2), 179–195