

**POST-MERGER INTEGRATION DALAM ORGANISASI BARU
(IDENTIFIKASI BUDAYA, INTEGRASI BUDAYA DAN
EFISIENSI
DI BADAN KEUANGAN DAERAH
PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN TENGAH)**

Oleh
Marvy Ferdian Agusta Sahay

ABSTRACT

This study aims to determine the form of organizational culture as a result of merging governmental organizations as well as how far efficiency have obtained from the merger. Most of the merger failures are caused by a human factor (Haunschild, Moreland and Murrell, 1994) while the organizational culture is one of the most important human factors in the organizational integration (Yoon and Lee, 2012). Organizational mergers also supposed to make work more efficient (Trautwein, 1990; Sudarsanam, 1999).

This study took place at Regional Finance Agency of Central Kalimantan (Badan Keuangan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah) which is a newly formed Regional Organization Work Unit (Organisasi Perangkat Daerah) as a result of merger between the Regional Revenue Office of Central Kalimantan (Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah), Finance Bureau of Regional Secretariat Office of Central Kalimantan (Biro Keuangan Setda Provinsi Kalimantan Tengah) and Assets Bureau of Regional Secretariat Office of Central Kalimantan (Biro Aset Setda Provinsi Kalimantan Tengah). This research was conducted in qualitative method with descriptive data analysis techniques. Data collections were done by interviews, observations and documentations. Informants who participated in this research are employees within the Regional Finance Agency of Central Kalimantan. Researcher used an organization diagnostic framework from Cameron and Quinn (1999) to determine the type of organizational culture and to see the efficiency that obtained after the merger, researcher has analyzed the budget, working time, human resources, organizational structure as well as the outputs and outcomes factors.

In this study, researchers found that: 1) dominant culture in the governmental organization cannot be determined; 2) units within the organization have their own respective cultures; 3) the merger of the organizations in fact, did create budget efficiency.

Keyword(s): *organizational merger, organizational culture, efficiency*

PENDAHULUAN

Merger adalah suatu kombinasi atau penggabungan dari beberapa organisasi yang bertujuan untuk mencapai kinerja organisasi yang paling optimal dengan cara menciptakan sinergi, menyelesaikan masalah fungsional dan mengembangkan organisasi (Yoon & Kim, 2015). Sementara itu Lawrence & Lorsch (1967) mendefinisikan integrasi sebagai suatu proses dimana sub-sistem dibawah organisasi bergabung menjadi satu. Tugas dan fungsi di organisasi terbagi atas beberapa sub-sistem dimana masing-masing memiliki keunikan tersendiri oleh karena itu kesatuan visi, misi dan tujuan diantara

sub-sistem tersebut diperlukan untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Post-Merger Integration ini penting karena setiap organisasi tentu memiliki budaya organisasi, perspektif, karakter bahkan Sumber Daya Manusia yang berbeda-beda yang saat digabungkan menjadi satu tentu berpotensi menimbulkan masalah jika tidak diselaraskan. Disamping itu, ada juga kemungkinan terjadi tumpang tindih tugas pokok dan fungsi antar organisasi yang harus diselesaikan agar organisasi yang baru dapat bekerja dengan efektif dan efisien.

Para ahli berpendapat bahwa ada sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi baru secara negatif. Faktor-faktor tersebut seperti perbedaan budaya (Chatterjee et al., 1992; Sarala 2010), *identity confusion* dan *stress* (Lee et al., 2009; Pepper & Larson, 2006), masalah komunikasi dan koordinasi (Birkinshaw et al., 2000; Chen et al., 2010). Studi dari Yoon & Kim (2015) menyatakan bahwa *stress* pada pegawai selama *merger* berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi yang baru. Satu hal lagi yang perlu diingat, berbicara mengenai *merger* berarti berbicara

mengenai perubahan. Cunningham & Kempling (2009) menyatakan perubahan di sektor publik tidaklah terjadi dengan mudah, perubahan tidak hanya sekedar meyakinkan pihak-pihak di dalamnya tetapi juga melibatkan praktik negosiasi dan kompromi tingkat tinggi.

Dari bahasan normatif di atas, dapat kita ketahui bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi baru. Faktor-faktor tersebut terkait dengan *Post-Merger Integration* yang terjadi. Penelitian ini akan meneliti tentang faktor-faktor *Post-Merger Integration* yang terjadi di Badan Keuangan Daerah serta dampaknya terhadap kinerja organisasi baru. Badan Keuangan Daerah (BKD) Provinsi Kalimantan Tengah dibentuk sebagai perwujudan dari Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah yang dalam hakikatnya diterbitkan untuk melaksanakan UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Di Kalimantan Tengah, kedua peraturan tadi difungsikan dengan terbitnya Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.

Di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah, Badan Keuangan Daerah merupakan gabungan dari Dinas Pendapatan Daerah, Biro Keuangan dan Biro Aset yang sebelumnya masih berbentuk Organisasi Perangkat Daerah (OPD) tersendiri. Penggabungan ketiga OPD ini didasarkan pada Pasal 27 PP 18 Tahun 2016 yang menyatakan bahwa penggabungan organisasi didasarkan pada kedekatan fungsi dan keterkaitan penyelenggaraan fungsi yang dalam konteks penelitian ini adalah fungsi pengelolaan keuangan. Selain faktor reformasi organisasi, merger juga dilakukan untuk alasan efisiensi.

Tinjauan Pustaka

Konsep Merger

Merger atau penggabungan organisasi merupakan suatu strategi bisnis yang diterapkan dengan menggabungkan antara dua atau lebih perusahaan yang setuju menyatukan kegiatan operasionalnya dengan basis yang relatif seimbang karena mereka memiliki sumberdaya dan kapabilitas yang secara bersama-sama dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih kuat (Hitt et al, 2010). Ada alasan-alasan tertentu mengapa merger

dilakukan. Menurut Sudarsanam (1999), alasan-alasan tersebut antara lain: untuk memaksimalkan nilai pasar, memaksimalkan kesejahteraan manajemen, meningkatkan efisiensi dan sinergi, meningkatkan pendapatan, menurunkan biaya, menghemat pajak, menurunkan kebutuhan modal untuk ekspansi. Merger dapat juga dikatakan sebagai restrukturisasi ataupun reorganisasi. Menurut Bolman dan Deal (2017), restrukturisasi organisasi terjadi karena alasan berikut ini: 1) Perubahan lingkungan; 2) Perubahan teknologi; 3) Pertumbuhan organisasi; 4) Perubahan iklim politik; 5) Perubahan kepemimpinan.

Penggabungan organisasi di sektor publik adalah salah satu wujud dari proses pengembangan organisasi. Hal ini penting karena manusia, pekerjaan dan lingkungan kerja atau organisasi dimana manusia berada merupakan tiga hal yang saling berkaitan dengan erat, dan dalam pada itu pengembangan organisasi diperlukan tidak lain untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Umar, 1997). Trautwein (1990) menegaskan bahwa salah satu motif dari merger adalah untuk alasan efisiensi. Sementara itu Yoon & Kim (2016) menyatakan

bahwa merger di organisasi publik seringkali dilihat dari sudut pandang reformasi pemerintah atau inovasi. Sebagai contoh, merger yang dilakukan sebagai inovasi untuk mengurangi biaya, merger untuk mengurangi tabrakan antar fungsi yang sama dan merger untuk menciptakan sinergi antara fungsi-fungsi yang sama. Hal ini sejalan dengan definisi dari integrasi menurut Lawrence dan Lorsch (1967) yang berbunyi: *“Integration is defined as ‘the process of achieving unity of effort among the various subsystems in the accomplishment of the organization’s task’”*.

Post-Merger Integration

Post merger integration (PMI) adalah proses integrasi dalam organisasi baru pasca dilaksanakannya merger. Sangatlah penting bagi organisasi-organisasi yang digabung untuk menjadi “kompak” setelah bersatu. Banyak studi yang sudah membuktikan bagaimana negatifnya kondisi pasca merger. Seperti Cartwright & Cooper (1993) yang menyatakan bahwa selama proses merger pegawai bisa mengalami stress yang berpengaruh negatif pasca merger terjadi. Yoon & Kim (2016)

menyatakan bahwa jika pegawai-pegawai tidak bisa dipersatukan maka pegawai akan menjadi bingung dan stressed yang berujung pada menurunnya performa. Integrasi dan koordinasi dilakukan pada sub-sub unit dalam organisasi dalam rangka meraih tujuan strategis organisasi. Integrasi dan koordinasi dibutuhkan untuk mengontrol mekanisme untuk memastikan fungsi-fungsi di dalam organisasi bekerja dengan baik, terlebih jika organisasi tersebut berubah menjadi lebih besar dan kompleks. Tujuan utama integrasi adalah memastikan sub-sub unit dalam organisasi bekerja ke arah yang sama, yaitu mencapai tujuan organisasi. Dalam kasus di tesis ini, Badan Keuangan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah yang merupakan organisasi gabungan dari tiga instansi tentu berkembang cukup pesat dari sisi kuantitas pegawai dan kompleksitas tsruktur organisasi oleh karena itu sangat diperluka integrasi dan koordinasi untuk menjadi tujuan organisasi.

Dari banyaknya konsep PMI yang ada, Yoon dan Lee (2012) mengidentifikasi proses PMI

menjadi integrasi manusia dan integrasi fungsional. Klasifikasi ini dibuat berdasarkan konsep-konsep PMI yang sudah ada seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Integrasi manusia menurut Yoon dan Lee (2012) adalah proses dimana para pegawai dari organisasi-organisasi yang digabung bertransformasi menjadi pegawai satu organisasi baru baik secara kognitif maupun psikologis. Sementara itu integrasi fungsional didefinisikan oleh Yoon dan Lee (2012) sebagai proses bergabungnya elemen-elemen material dari tiap organisasi menjadi satu secara substansial.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian nilai, asumsi, interpretasi dan pendekatan yang mencirikan organisasi dan anggotanya (Cameron & Quinn, 2006). Teori budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Competing Values Framework (CVF) dimana dua dimensi utama, struktur organisasi dan fokus organisasi membagi empat tipe budaya, yaitu hierarchy, clan, adhocracy dan market. Selain itu, terdapat dua dimensi sekunder, yaitu dynamics (membedakan magnitude dan

velocity) dan level of analysis (Cameron & Quinn, 2006).

Menurut Quinn dan Rohrbaugh (1981), di dalam setiap organisasi selalu terdapat dua dimensi utama budaya. Dimensi pertama adalah struktur organisasi. Dimensi ini membedakan antara organisasi yang berfokus pada fleksibilitas, diskresi dan dinamika dengan organisasi yang berfokus pada stabilitas, keteraturan dan kontrol. Dimensi kedua adalah fokus organisasi. Dimensi ini membedakan antara orientasi internal yang menekankan pada integrasi, kolaborasi dan persatuan dengan orientasi eksternal yang berfokus pada diferensiasi, persaingan dan kompetisi.

Secara bersamaan kedua dimensi tersebut membentuk empat kuadran yang masing-masing mewakili serangkaian faktor organisasi dan individu yang unik (Cameron & Quinn, 2006). Kuadran tersebut dapat menjelaskan kriteria kesuksesan mana yang harus dicapai, kompetensi kepemimpinan apa yang paling efektif, budaya organisasi apa yang mendasari dan sebagainya. Setiap dimensi menekankan nilai-nilai yang berlawanan sehingga menghasilkan

kuadran yang juga berlawanan secara vertical, horizontal dan diagonal.

Pada faktanya, tipe budaya yang murni tergolong salah satu dari budaya clan, hierarchy, market atau adhocracy sangat jarang ditemukan. Sebagian besar perusahaan menggunakan Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI) untuk mendiagnosa budaya organisasi sekunder. Penelitian yang dilakukan oleh Quinn dan Cameron (2006) menyimpulkan bahwa jarang perusahaan yang memiliki karakteristik yang sama dari keempat tipe budaya dengan tidak ada tipe yang dominan.

Efisiensi Organisasi

Konsep efisiensi dan efektivitas pertama kali dipopulerkan oleh Bernard (1938). Efisiensi mengacu pada tingkat kepuasan dan kerjasama anggota organisasi sementara efektivitas mengacu kepada pencapaian tujuan organisasi. Walaupun demikian, Thompson (1967) memiliki pendapat lain. beliau mengatakan bahwa dalam tiga School of Thought, yaitu manajemen ilmiah, manajemen administratif dan teori birokrasi, efisiensi adalah yang memiliki kaitan erat dengan pencapaian tujuan organisasi.

Thompson (1967) berpendapat bahwa efisiensi dapat dinilai dari jumlah sumber daya yang digunakan dalam memperoleh hasil yang terbaik.

Selama beberapa dekade terakhir, beberapa penelitian mengenai efisiensi organisasi telah cukup banyak dilakukan. Beragam organisasi dijadikan objek penelitian seperti rumah sakit (Schultz et al., 1998), sekolah (Stupnytsky, 2002) bahkan agen perjalanan (Koksal dan Aksu, 2007). Ada juga penelitian yang melihat organisasi dari kepemilikan sahamnya (Boardman dan Vining, 1989) hingga penelitian yang membedakan efisiensi pada organisasi yang berorientasi laba dan tidak (Rushing, 1974). Definisi efisiensi serta pengukuran yang digunakan pun turut berbeda tergantung pada bentuk organisasi yang dijadikan objek penelitian.

Schultz et al. (1998) melakukan penelitian pada sebuah rumah sakit dengan efisiensi yang diukur salah satunya melalui penggunaan rasio jumlah perawat terhadap jumlah pasien. Stupnytsky (2002) meneliti efisiensi pada sebuah sekolah dengan efisiensi yang didefinisikan sebagai kemampuan sekolah dalam mencapai hasil tinggi

terlepas dari apapun sumber daya yang dimiliki. Sementara Koksal dan Aksu (2007) melakukan penelitian yang membandingkan efisiensi grup-grup agen perjalanan. Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa terdapat ketidakefisienan yang disebabkan oleh jumlah staf yang dibutuhkan terlalu banyak untuk melayani pelanggan.

Dalam konteks pemerintahan, Dewas (1989) menjelaskan bahwa faktor-faktor penentu efisiensi dan efektivitas adalah:

1. Faktor sumber daya manusia seperti tenaga kerja, kemampuan kerja, maupun sumber daya fisik seperti peralatan kerja, tempat bekerja dan anggaran.
2. Faktor struktur organisasi yaitu susunan yang stabil dari jabatan-jabatan struktural dan fungsional.

3. Faktor teknologi pelaksanaan pekerjaan.
4. Faktor dukungan kepada aparatur dan pelaksanaannya baik pimpinan maupun masyarakat.
5. Faktor pimpinan dalam arti kemampuan untuk mengintegrasikan keempat faktor di atas ke dalam suatu usaha yang berdaya dan berhasil guna untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam hubungannya dengan penelitian ini, aspek efisiensi yang dimaksud adalah bahwa bentuk organisasi yang dibangun harus menghasilkan sebuah organisasi yang lebih sederhana, ramping namun kaya fungsi sehingga penggunaan dana publik untuk operasional organisasi menjadi lebih murah atau efisien.

Kerangka Konseptual



Pada sub bab sebelumnya telah diharapkan (Cartwright and Cooper, 1992; dijelaskan bahwa salah satu kesadaran Nahavandi dan Malekzadeh, 1988; Modern School dalam memandang Shrivastava, 1986), kebanyakan organisasi adalah tentang bagaimana gagalnya penggabungan organisasi organisasi harus selalu beradaptasi dikarenakan adanya perbedaan budaya terhadap perubahan lingkungan (Hicks organisasi (Cartwright dan Cooper, dan Gullet, 1975). Adanya perubahan 1993; Sarala, 2010; Sarala dan Vaara, lingkungan tersebut juga diamini oleh 2010; Shenkar, 2001; Vaara, 2000), Von Bertalanffy (1955) yang sehingga efisiensi kerja yang menyatakan bahwa organisasi modern didambakan dalam suatu penggabungan itu sangatlah dinamis. Hal ini juga organisasi (Trautwein, 1990; terjadi pada kasus penggabungan Sudarsanam, 1999) tidak pernah terjadi. organisasi dalam penelitian ini, dimana Ada banyak konsep Post-Merger terjadi perubahan lingkungan akibat Integration (PMI) yang telah dirancang adanya perubahan regulasi yang oleh para ahli, alah satu yang paling terstruktur dari pusat hingga ke daerah. mutakhir dan lebih kurang adalah Regulasi tersebut yang membuat kombinasi dari konsep-konsep PMI lain organisasi di daerah harus adalah milik Yoon dan Lee (2012) yang menyesuaikan diri. membagi PMI menjadi dua bagian: Masalah muncul saat literatur-literatur human integration dan functional yang ditulis oleh para ahli menyatakan integration. Pada bagian *human* bahwa setelah dilakukan penggabungan *integration* tersusun oleh *cultural*, organisasi, hasilnya gagal memenuhi *identity* dan *relational integration*

sementara itu bagian *functional* dalam Moleong (2010: 2) menyatakan *integration* tersusun oleh *settlement of* bahwa penelitian kualitatif adalah *redundant functions, synergies from* tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan *functional connection, suitability of* sosial yang secara fundamental *vision functions dan formation of* bergantung dari pengamatan pada *unique functions.* manusia baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahannya.

Metode

Penelitian ini akan menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (1975: 5) dalam Moleong (2010: 4), metode penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sejalan dengan definisi tersebut, Kirk dan Miller (1986: 9)

Pengambilan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Fokus dalam penelitian ini adalah menggali dan mengumpulkan data yang terkait dengan budaya organisasi dan efisiensi, oleh karena itu maka penulis telah menyusun variabel-variabel serta indikator-indikator yang mengikuti kedua fokus tersebut yaitu di bawah ini:

Tabel 1: Instrumen Budaya Organisasi

Variabel	Dimensi	Indikator
Karakteristik Dominan	Clan	1. Personal 2. Kekeluargaan dan saling berbagi
	Adhocracy	1. Dinamis dan berorientasi bisnis 2. Berinisiatif dan mengambil risiko
	Market	1. Berorientasi hasil 2. Fokus menuntaskan pekerjaan, kompetitif, berorientasi prestasi
	Hierarchy	1. Terkontrol dan terstruktur 2. Diatur oleh prosedur formal
Gaya Kepemimpinan	Clan	1. Pembimbing dan fasilitator 2. Pengayom
	Adhocracy	1. Kewirausahaan dan inovator 2. Berani mengambil resiko
	Market	1. Bersungguh-sungguh, tanpa basa-basi 2. Agresif dan berorientasi hasil
	Hierarchy	1. Koordinator dan organisator 2. Menekankan pada efisiensi
Manajemen Pegawai	Clan	1. Kerja sama

		2. Konsensus dan partisipasi
	Adhocracy	1. Individu yang berani mengambil resiko, inovasi 2. Kebebasan dan keunikan individu
	Market	1. Dorongan berkompetisi 2. Tuntutan tinggi, pencapaian
	Hierarchy	1. Jaminan di tempat kerja 2. Kejelasan dan stabilitas hubungan
Perekat Organisasi	Clan	1. Loyalitas dan saling percaya 2. Komitmen terhadap organisasi
	Adhocracy	1. Komitmen terhadap inovasi dan pengembangan 2. Terobosan
	Market	1. Prestasi 2. Pencapaian Tujuan
	Hierarchy	1. Peraturan dan Kebijakan Formal 2. Organisasi yang harmonis
Penekanan Strategis	Clan	1. Pengembangan SDM 2. Kepercayaan, keterbukaan, partisipasi
	Adhocracy	1. Mendapatkan sumber daya dan menciptakan tantangan baru 2. Mencoba hal baru dan mencari kesempatan
	Market	1. Aksi kompetitif dan prestasi 2. Meningkatkan target dan memenangkan pasar (publik)
	Hierarchy	1. Harmoni organisasi dan stabilitas 2. Efisiensi, operasional layanan yang lancar dan terkontrol
Kriteria Kesuksesan	Clan	1. Pengembangan SDM 2. Kerjasama, komitmen, perhatian
	Adhocracy	1. Keunikan produk 2. Kebaruan produk
	Market	1. Memenangkan pasar (publik) 2. Outcomes berkualitas
	Hierarchy	1. Efisiensi, biaya rendah 2. Kelancaran pelayanan

Sumber: Cameron dan Quinn (2006)

Tabel 2: Instrumen Efisiensi Kerja

Variabel	Dimensi	Indikator
Efisiensi	Anggaran	1. Perbandingan anggaran sebelum dan saat ini 2. Perbandingan sisa anggaran saat ini dan sebelum bergabung
	Waktu	1. Perbandingan rata-rata waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan saat ini dan dulu (sebelum bergabung)

	Tenaga (SDM)	1. Perbandingan jumlah tenaga (orang) yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan saat ini dan sebelum merger
	Output	1. Perbandingan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam satu minggu saat ini dan sebelum merger 2. Banyaknya revisi dari pekerjaan yang sudah selesai

Hasil dan Pembahasan

Identifikasi Budaya Organisasi

Dalam bagian ini, ada enam dimensi yang akan disajikan, meliputi: karakteristik dominan, gaya kepemimpinan, manajemen pegawai, perekat organisasi, penekanan strategis, dan kriteria kesuksesan. Hasil identifikasi disajikan dalam bentuk grafik yang dikuantifikasikan dari hasil interpretasi wawancara dengan 14 orang informan.

Dimensi	Tipe Budaya			
	Clan	Market	Adhocracy	Hierarchy
Karakteristik Dominan	10	6	6	14
Gaya Kepemimpinan	12	4	6	13
Manajemen Pegawai	10	11	4	14
Perekat Organisasi	14	0	2	14
Penekanan Strategis	14	4	4	14
Kriteria Kesuksesan	10	10	1	14
TOTAL	60	35	23	83

Secara umum jawaban dari para informan mengarah ke lebih dari satu karakter budaya. Namun demikian semua informan mengindikasikan bahwa organisasi mereka adalah organisasi yang sangat formal yang masih terikat kuat dengan segala aturan dan standar operasional serta kontrol yang kuat juga. Hal tersebut peneliti anggap wajar karena organisasi dalam objek penelitian ini adalah organisasi pemerintah. Menurut Kaboolian (1996) organisasi publik secara tradisional memang organisasi yang hierarkis, yang sangat erat hubungannya

dengan model birokrasi tradisional yang memiliki penekanan atas kontrol yang kuat dan peraturan-peraturan formal. Hal tersebut memang diamini oleh semua informan yang menyatakan bahwa mereka bekerja selalu berlandaskan aturan yang ada.

Efisiensi Sumber Daya Manusia dan Struktur Organisasi

Instansi	Sekretariat	Jumlah Bidang	Jumlah Sub Bidang
Dinas Pendapatan Daerah	Ada	4	12
Biro Keuangan	-	4	12
Biro Aset	-	3	9
BKD	Ada	6	21

Dari tabel di atas serta struktur organisasi pada bagian sebelumnya dapat dilihat besaran struktur organisasi ketiga instansi sebelum bergabung dan setelah bergabung. Tidak dapat dipungkiri bahwa terdapat beberapa bidang dan sub bidang yang juga digabung. Khusus untuk Biro Aset yang semula adalah instansi sendiri bahkan berubah menjadi bidang dengan tiga sub bidang.

No.	Jenis Yang Dihitung	Jumlah (orang)	Jenis Kelamin	
			Laki-Laki	Perempuan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Jumlah Pegawai :			
	a. PNS	254	149	105
	b. CPNS	-	-	-
	c. Non PNS	115	83	33
2.	Eselon :			
	a. I.b	-	-	-
	b. II.a	1	1	-
	c. II.b	1	1	-
	d. III.a	18	13	5
	e.			
	f. III.b	-	-	-
	g. IV.a	54	31	23

Efisiensi Anggaran, Waktu Kerja, dan Capaian Kinerja

Tahun	Instansi	Uraian	Jumlah (Rp.)
2016	Dinas Pendapatan Daerah	Program Pelayanan	10.172.737.500
	Biro Keuangan	Administrasi Perkantoran	5.311.835.250
	Biro Aset		2.368.620.183
		Total tahun 2016	17.853.192.933

2017	Badan Keuangan Daerah	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	15.765.958.620
------	-----------------------	--	----------------

Tabel di atas adalah hasil perbandingan yang dilakukan peneliti terhadap anggaran operasional kantor. Anggaran operasional yang dimaksud adalah program pelayanan administrasi perkantoran yang berfungsi untuk membiayai belanja operasional pegawai setiap harinya. Dari data di atas cukup jelas bahwa terjadi penurunan anggaran operasional organisasi saat ini jika dibandingkan dengan sebelum adanya merger. Kondisi ini sedikit banyak terjadi akibat operasional kantor sekarang mayoritas sudah satu atap walaupun untuk urusan pendapatan daerah masih bekerja di kantor yang terpisah.

Instansi	Uraian	Realisasi
Dinas Pendapatan Daerah	Program Intensifikasi Pendapatan Daerah	83,91%
Biro Keuangan	Program Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah	84,78%
	Program Pembinaan dan Fasilitasi Pengelolaan Keuangan Kabupaten/Kota	96,27%
	Program Pembinaan dan Fasilitasi Pengelolaan Keuangan Desa	97,76%
Biro Aset	Program Peningkatan Pengembangan Pengelolaan Aset Daerah	95,14%

Bidang	Uraian	Realisasi
Pendapatan Daerah	Program Intensifikasi Pendapatan Daerah	76,87%
Keuangan	Program Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah	87,47%
	Program Pembinaan dan Fasilitasi Pengelolaan Keuangan Kabupaten/Kota	89,98%
	Program Pembinaan dan Fasilitasi Pengelolaan Keuangan Desa	100%
Aset	Program Peningkatan Pengembangan Pengelolaan Aset Daerah	81,18%

Dua tabel di atas adalah perbandingan yang diolah oleh peneliti mengenai realisasi anggaran tahun 2016 (sebelum merger) dan tahun 2017 (setelah merger). Dari tabel di atas peneliti hanya memasukkan uraian anggaran yang khusus atau hanya dimiliki oleh satu instansi saja agar kita mudah membandingkannya. Dari tabel tersebut pula dapat dilihat bahwa ada beberapa titik yang mengalami sedikit kenaikan capaian tetapi ada juga beberapa yang mengalami penurunan bahkan penurunan yang cukup jauh.

Capaian Kinerja 2017

No.	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja		Target	Realisasi	% Capaian
1.	Meningkatnya Kapasitas Keuangan daerah	1.	Persentase PAD terhadap Total Pendapatan Daerah	32,48%	32,74%	100,80
		2.	Persentase PAD terhadap total pendapatan transfer	50,75%	51,83%	102,13
		3.	Persentase Belanja langsung terhadap APBD	39,20 %	41,23 %	105,10
2.	Meningkatnya Kualitas Perencanaan dan Pelaksanaan anggaran daerah	1.	Jumlah Perda tentang APBD dan Pergub tentang Penjabaran APBD	2 Peraturan	2 Peraturan	100
		2.	Jumlah Perda tentang Perubahan APBD dan Pergub tentang Penjabaran Perubahan APBD	2 Peraturan	2 Peraturan	100
3.	Meningkatnya koordinasi dan Pembinaan Pengelolaan Keuangan Kab/Kota	1.	Jumlah Raperda dan Raperbub/Raperwali tentang APBD Kabupaten/Kota yang di evaluasi	14 Raperda/ raperbub	14 Raperda/ /raperbub	100
		2.	Jumlah Raperda dan Raperbub/Raperwali tentang Perubahan APBD Kabupaten/Kota yang dievaluasi	14 Raperda/ Raperbub	14 Raperda/ Raperbub	100
		3.	Jumlah Raperda dan Raperbub/Raperwali tentang pertanggung jawaban pelaksanaan APBD Kabupaten/Kota yang dievaluasi	14 Raperda/ Raperbub	14 Raperda/ Raperbub	100
4.	Meningkatnya kualitas laporan keuangan Pemerintah Daerah	1	Jumlah dokumen Perda tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD dan Pergub tentang Penjabaran Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD	2 Peraturan	2 Peraturan	100

5.		2.	Jumlah SOPD yang mengikuti asistensi penyusunan laporan keuangan	45 SOPD	45 SOPD	100
	Meningkatnya kualitas pengelolaan barang milik daerah Pemerintah Provinsi	1.	Jumlah laporan Inventarisasi barang milik daerah yang berada pada SOPD	45 laporan	45 laporan	100
		2.	Jumlah laporan neraca barang milik daerah	1 laporan	1 laporan	100

Peneliti menganggap bahwa apa penelitian ini peneliti berkesimpulan yang telah dicapai organisasi terkait bahwa:

waktu kerja dan keluaran sudahlah Dalam kasus penggabungan maksimal. Tidak ada perbedaan dalam organisasi Badan Keuangan Daerah waktu kerja pegawai, karena mereka Provinsi Kalimantan Tengah tidak bekerja berdasarkan rencana yang telah dapat dilakukan identifikasi dengan ditetapkan. Walaupun ada beberapa mutlak mengenai tipe budaya program yang realisasi anggarannya organisasi yang dominan. Hal ini terjadi masih belum optimal tapi hal tersebut karena dari jawaban-jawaban yang tidak menghambat organisasi untuk dilontarkan oleh informan semuanya mencapai tujuannya. Dari lima sasaran pasti beririsan dengan masing-masing strategis organisasi, semuanya tipe budaya. Irisan yang terjadi ke mencapai atau bahkan melebihi 100%. semua tipe budaya organisasi Dengan adanya penggabungan disebabkan oleh faktor uraian tugas beberapa bidang, penumpukan jumlah organisasi sendiri yang terlalu luas yang sumber daya manusia, serta total ditimbulkan oleh bergabungnya tiga anggaran yang berkurang peneliti organisasi dengan karakteristik berbeda menganggap bahwa apa yang dicapai pula.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Dari apa yang sudah peneliti Bidang-bidang terkait pendapatan menemukan di lapangan baik itu dari hasil daerah cenderung memiliki jiwa wawancara dengan para informan dan inovatif yang tinggi karena mereka data-data sekunder lainnya maka dalam banyak berurusan dengan masyarakat dan stakeholder lain terkait pungutan pajak dan retribusi. Sejalan dengan itu, bidang pengelolaan aset pun cukup

memiliki karakter yang inovatif karena mereka harus melakukan tata usaha Barang Milik Daerah. Selain itu bidang pengelola aset juga memiliki kecenderungan berorientasi pasar yang tinggi masih terkait dengan aset-aset daerah yang mereka usahakan. Terakhir bidang-bidang pengelola keuangan cenderung bertipe *hierarchy* yang formal yang merupakan gaya klasik dari instansi pemerintah. Hal tersebut terjadi karena pekerjaan harian mereka tidak lepas dari urusan keuangan daerah yang memang memiliki aturan dan standar operasi yang ketat serta sanksi hukum yang berat jika dilanggar.

Faktor kepemimpinan peneliti anggap memegang peranan penting pada organisasi dengan uraian tugas yang luas seperti ini. Pimpinan yang luwes, mampu beradaptasi dan bergonta-ganti gaya sesuai karakter masing-masing unit kerjanya justru akan membuat organisasi semakin berkembang. Sebaliknya, pimpinan yang kaku dan monoton justru akan membuat para pegawai susah beradaptasi dengan ritmenya dan menghambat perkembangan organisasi.

Untuk masalah efisiensi yang terjadi memang ada terdapat efisiensi di tubuh organisasi pasca penggabungan.

Hal ini dibuktikan dengan menurunnya anggaran organisasi yang di dalamnya juga terjadi penurunan dalam anggaran operasional pegawai. Program pelayanan administrasi perkantoran yang pada tahun 2016 berjumlah Rp.17.853.192.933,- (total dari tiga OPD) berhasil ditekan ke angka Rp.15.765.958.620,- pada tahun 2017 atau setelah terjadinya penggabungan. Ada 18 program yang realisasi anggarannya belum optimal, hal tersebut dikarenakan oleh beberapa faktor, tetapi walaupun demikian organisasi tetap bisa memenuhi kelima sasaran strategis organisasi pada tahun 2017.

Peneliti melihat ada masalah terjadi dalam struktur organisasi dan komposisi sumber daya manusia. Dalam hal struktur organisasi memang benar terjadi perampingan struktur, hal ini jika dibandingkan dengan struktur organisasi sebelumnya saat masih ada tiga OPD. Akan tetapi hal tersebut belum bisa mengeliminasi jangkauan tugas dan fungsi organisasi baru yang masih sangat luas. Rentang uraian tugas Badan Keuangan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah membentang dari urusan pajak dan retribusi sampai dengan keuangan, perbendaharaan dan

pengelolaan aset daerah. Hal ini jelas memperberat beban organisasi serta menyulitkan bagi pimpinan untuk melakukan koordinasi dan pengawasan.

Perampangan dan peleburan struktur organisasi menyebabkan ada beberapa bidang atau bagian yang hilang. Secara otomatis maka pegawai yang mengisi posisi tersebut juga kehilangan jabatannya. Pegawai-pegawai yang kehilangan jabatan ini masih belum terkena penyesuaian atau mutasi ke instansi lain dan “turun

kasta” menjadi pegawai fungsional. Hal ini menyebabkan terjadi penumpukan sumber daya manusia di dalam tubuh organisasi. Bahkan untuk unsur Jabatan Pimpinan Tinggi pun organisasi ini memiliki dua JPT (kepala badan dan sekretaris badan) yang biasanya dalam sebuah organisasi hanya memiliki satu orang JPT di pucuk pimpinan. Uraian tugas jabatan fungsional yang masih abu-abu berpotensi menghambat talenta pegawai serta berpotensi menyebabkan demotivasi dalam tubuh pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Birkinshaw, J., Bresman, H. dan Hakanson, L. 2000. *Managing the Post-acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation*, Journal of Management Studies, 37: 395–425.
- Bolman, Lee G. dan Terrence E. Deal. 2017. *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. John Wiley and Sons.
- Cameron, K. Dan R. E. Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Computing Values Framework*. Beijing: China Renmin University Press
- Cartwright, Sue dan Cary L. Cooper. 1993. *Of Mergers, Marriage and Divorce: The Issues Of Staff Retention*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 8 Issue: 6, pp.7-10.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M. dan Weber, Y. 1992. *Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital*, Strategic Management Journal, 13: 319–334.
- Chen, C., Y. Chang dan M. J. Lin. 2010. *The Performance Impact of Post-M&A Interdepartmental*

- Integration: an Empirical Analysis**, Industrial Marketing Management, 39: 1150–1161.
- Cunningham, J.B. and Kempling, J.S. 2007. **Implementing Change in Public Sector Organisations**, Management Decision, Vol. 47 No. 2, pp. 330-344.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & R. E. Hoskisson (2010). **Strategic Management: Concepts & Cases Competitiveness And Globalization**. Wall Street Journal (8th ed.). Canada: South-Western.
- Lawrence, Paul R. dan Jay W. Lorsch. 1967. **Differentiation and Integration in Complex Organizations**. Administrative Science Quarterly Vol. 12 No. 1.
- Lee, C. C., C. C. Wu dan H. M. Lee. 2009. **Factors that Influence Employees' Organizational Identity after M & A: The Acquirer and Acquired Perspective**. African Journal of Business Management, 3: 695–704.
- Moleong, Lexy J. 2010. **Metodologi Penelitian Kualitatif**. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nahavandi, Afsaneh dan Ali R. Malekzadeh. 1988. **Acculturation in Mergers and Acquisitions**. The Academy of Management Review Vol. 13, No. 1.
- Pepper, G. L. dan Gregory S. Larson. 2006. **Cultural Identity Tensions in a Post-acquisition Organization**. Journal of Applied Communication Research, 34(1): 49–71.
- Sarala, Riikka M. dan E. Vaara. 2010. **Cultural Differences, Convergence, and Crossvergence as Explanations of Knowledge Transfer in International Acquisitions**. Journal of International Business Studies 41 (8).
- Shrivastava, Paul. 1986. **Postmerger Integration**. Journal of Business Strategy Vol. 7, Issue 1.
- Sudarsanam, P. S. 1999. **Merger dan Akuisisi**. Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Yogyakarta: ANDI.
- Yoon, Kun dan Chulwoo Kim. 2016. **A Study on the Mediating Effect of Post-Merger Integration (PMI) on Merger Stress, Leadership and Performance: Focusing on Merged Public Institutions in**

Korea. Asian Journal of Political
Science 23:2.