

**EFEKTIVITAS ORGANISASI KECAMATAN  
SEBAGAI SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH**  
(Studi di Kecamatan Pulau Laut Utara Kabupaten Kotabaru)

**Said Abd. Rahman**

Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Lambung Mangkurat

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas organisasi kecamatan sebagai perangkat daerah dari *kemampuan menyesuaikan diri, tingkat produktivitas dan kepuasan kerja* dan dianalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi yang dianggap relevan antara lain sumber daya manusia yang dimiliki organisasi kecamatan dan kepemimpinan.

Hasil penelitian dan analisis ditemukan bahwa efektivitas organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara dilihat dari kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan baik internal maupun eksternal organisasi, Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki organisasi kecamatan Pulau Laut Utara cukup memadai namun dalam pemanfaatan dan penempatannya belum optimal, ini dapat dilihat dari peran interpersonal, peran informasional dan decisional.

Rekomendasi dari hasil penelitian ini adalah perludilakukanpeningkatan efektivitas organisasi kecamatan melalui konsistensi pembagian tugas pelayanan sesuai ketentuan uraian tugas.Penyederhanan prosedur pelayanan melalui pelimpahan wewenang dari Kabupaten kepada Kecamatan, sehinggaKabupaten cukup bertindak sebagai pembina tehnik dan pengawas. Untuk meningkatkan peranan sumber daya manusia pada organisasi kecamatan perlu dilakukan penambahan jumlah pegawai, peningkatan anggaran dan insentif organisasi.Sebagaiupaya meningkatkan efektivitas organisasi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya serta pencapaian tujuannya perlu ditingkatkan peranan interpersonal, informasional dan decisional dari pimpinan (Camat) melalui kegiatan evaluasi kepemimpinan secara berkala.

Kata Kunci: Efektivitas, Organisasi, Kecamatan

**1. Latar Belakang Masalah**

Keberadaan Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, telah memunculkan perubahan paradigma yang lebih kondusif dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Menurut Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 pasal 126 ayat .

(1) Kecamatan dibentuk di wilayah kabupaten/kota dengan Perda berpedoman pada Peraturan Pemerintah.

(2) Kecamatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan sebagian wewenang bupati atau walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah.

Sebagai sebuah kebijakan dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah, maka kebijakan dalam kerangka menata kelembagaan pemerintahan daerah dan kelembagaan pemerintahan di daerah, dengan merubah dan menempatkan organisasi kecamatan menjadi perangkat daerah yang menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan daerah yang menjadi urusan rumah tangga daerah. Tentunya dimaksudkan sebagai upaya menghadirkan pemerintahan di tengah masyarakat yang memerlukan perluasan jangkauan pelayanan atau dalam rangka mendekatkan pelayanan kepada masyarakat..

Perubahan ini tentunya mensyaratkan perubahan struktur organisasi,

dan ini selalu mengundang ketidakpuasan dan sikap resistensi sebagian pegawai. Ketidaknyamanan ini tentunya perlu mendapat perhatian khusus pemerintah kota dan kabupaten. Perhatian khusus ini diwujudkan dengan melakukan orientasi yang matang tentang manfaat dan ongkos dari perubahan. Selain itu perubahan ini tentunya menyiratkan harapan sekaligus pertanyaan bagi kita akankah kecamatan mampu merespons perubahan ini sehingga dapat memainkan perannya sebagai bagian dari perangkat daerah yang menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan daerah dengan baik dan efektif

Mengingat adanya keterbatasan baik tenaga, dana dan waktu maka penelitian ini hanya difokuskan pada : Kajian terhadap efektivitas organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai Perangkat Daerah Kabupaten Kotabaru. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi tersendiri.

## 2. Rumusan masalah

Keberadaan organisasi kecamatan sebagai perangkat daerah membawa implikasi dilibatkannya secara langsung organisasi ini dalam penyelenggaraan urusan rumah tangga daerah, Beranjak dari kerangka pemikiran dan kondisi empiris tersebut mengenai keberadaan organisasi Kecamatan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai perangkat daerah Kabupaten Kotabaru, mendorong penulis untuk melakukan penelitian yang mengacu pada pertanyaan penelitian berikut : Bagaimana efektivitas organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara Kabupaten Kotabaru sebagai perangkat daerah ? Faktor-faktor apa yang mempengaruhi efektivitas organisasi?

## 3. Tujuan Penelitian

Kegunaan atau tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Efektivitas organisasi Kecamatan Pulau Laut utara di Kabupaten Kotabaru sebagai perangkat daerah ?

2. Faktor faktor apa yang mempengaruhi efektivitas organisasi ?

## 4. Tinjauan Pustaka

Menurut James L Gibson, Jhon Mivencevich, James H Donnelly Jr mengatakan "Organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai melalui tindakan individu secara terpisah" (James L Gibson, Jhon Mivencevich, James H Donnelly Jr Organisasi Jilid I, edisi kelima, Terjemahan Penerbit Erlangga 1985)

Manusia atau individu merupakan anggota dari suatu organisasi dan akan memperoleh hasil yang lebih besar daripada dikerjakan sendiri, karena anggota lain dalam organisasi ikut berperan dalam mencapai hasil tersebut.

Organisasi dibutuhkan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Organisasi mempunyai dua buah pengertian yang tidak terpisahkan sebagai suatu keutuhan bagaikan dua sisi mata uang

Organisasi mempunyai pengertian sebagai wadah. Organisasi sebagai wadah statis, karena merupakan Bagan Organisasi yang mewadahi seluruh anggotanya dengan status posisinya. Jadi merupakan piranti manajemen atau Tools of Management.

Organisasi mempunyai pengertian sebagai proses. Organisasi sebagai proses dinamis. Organisasi selalu bergerak menuju tercapainya tujuan organisasi. Organisasi sebagai proses dinamis, karena harus mengadakan pembagian tugas kepada para anggotanya. Juga harus memberikan tanggung jawab, wewenang, dan mengadakan hubungan baik kedalam maupun keluar dalam rangka mencari keberhasilan organisasi.

Untuk menyusun suatu organisasi yang baik perlu di perhatikan azas-azas sebagai berikut : Organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas. Dengan demikian dapat dimengerti dan diterima oleh semua orang yang terlibat dalam organisasi. Tujuan yang tidak jelas akan mengakibatkan organisasitersebut tidak mempunyai pegangan yang mantap, lebih-lebih bagi para anggotanya

Organisasi harus ada kesatuan komando. Dengan adanya kesatuan komando akan mengarah kepada kesatuan arah (Unity Of Direction). Sebagai contoh suatu rombongan kunjungan wisata yang sudah ditetapkan dengan kendaraan bus. Program kunjungan wisata tersebut akan lebih berhasil apabila kesatuan komando tersebut dipegang oleh pimpinan rombongan

Sebagai wadah dan sifat dinamis organisasi, maka organisasi selalu berusaha untuk mempertahankan keberadaannya (existence) dan berusaha untuk mengembangkan diri (develop). Untuk dapat mempertahankan hal tersebut, sebagai kunci keberhasilan organisasi adalah Efektivitas. Apabila suatu organisasi dirasakan tidak efektif, maka secepatnya organisasi tersebut harus segera dibenahi.

Dalam mengkaji efektivitas organisasi kecamatan sebagai perangkat daerah, maka konsep yang dianggap relevan untuk menelaah fokus masalah adalah : konsep efektivitas organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas.

#### **Pengertian dan Kriteria Efektivitas**

Berdasarkan pendapat Steers (1985), Organisasi merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang berusaha untuk mengalokasikan sumber dayanya secara rasional demi tercapainya tujuan. Dalam meneliti efektivitas suatu organisasi, maka sumberdaya manusia dan perilaku manusia senantiasa menjadi pusat perhatian dan usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas harus selalu dimulai dengan meneliti perilaku di tempat kerja. Pengertian efektivitas organisasi dapat dijelaskan dengan memahami 3 (tiga) konsep yang saling berhubungan, yaitu optimisasi tujuan, perspektif sistematika dan tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi.

Dalam optimisasi tujuan, keberhasilan yang tercapai oleh suatu organisasi tergantung dari kemampuannya untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang langka dan berharga secara sepandai mungkin dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan kegiatannya. Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya pencapaian

tujuan organisasi. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuannya, maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif. Tolak ukur yang dapat digunakan untuk menilai tingkat efektivitas suatu organisasi adalah sangat banyak. Pengukuran tersebut dapat menggambarkan secara lengkap unsur-unsur pokok yang berkaitan dengan pembinaan efektivitas dari suatu kegiatan atau dari suatu organisasi, serta dapat menggambarkan sifa-sifat yang digunakan sebagai tolak ukur tersebut.

Kriteria efektivitas dapat dinilai dan dilihat dari keefektifan organisasi itu sendiri menurut dimensi waktunya menurut Suwanto (1999) dibagi atas ukuran waktu sebagai berikut :

- 1). Jangka Pendek, ialah kriteria untuk menunjukkan hasil tindakan yang mencakup waktu satu tahun atau lebih.
- 2). Jangka Menengah, ialah kriteria yang diterapkan apabila menilai keefektifan seseorang, kelompok atau organisasi dalam jangka waktu yang lebih lama (misal lima tahun);
- 3). Jangka Panjang, ialah kriteria untuk menilai waktu yang akan datang yang tak terbatas.

Dalam kaitannya dengan model dimensi waktu efektivitas jangka pendek dan jangka menengah, ada lima katagori umum kriteria keefektifan organisasi, yaitu :

- 1) Produksi, yaitu kriteria keefektifan produksi mengacu pada ukuran keluaran utama organisasi.
- 2) Efisiensi, efisiensi mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi. Efisiensi diukur menurut rasio (perbandingan).
- 3) Kepuasan, sebagai salah satu kriteria keefektifan, kepuasan menjadi ukuran keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan anggotanya. Cakupan dari ukuran kepuasan ini dapat dilihat pada sikap anggota organisasi, pergantian anggota, keluhan dan sebagainya. Pengukuran atau penilaian terhadap efektivitas suatu organisasi juga dapat digunakan untuk menilai efektivitas

dari salah satu fungsi organisasi, yang dalam hal ini dapat dipandang sebagai pengelolaan terhadap suatu bidang tugas organisasi. Steers (1985), mengemukakan beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk menilai atau mengukur suatu efektivitas, yaitu :

a. Kemampuan menyesuaikan diri (adaptability)

Kemampuan menyesuaikan diri merupakan kemampuan dari suatu organisasi untuk mengikuti, mengantisipasi dan memanfaatkan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam suatu lingkungan. Hesselbeil, Goldsmith dan Beekhard (1998), menjelaskan bahwa suatu organisasi harus dapat bergerak cepat dalam menyesuaikan diri, dan harus mampu melakukan berbagai perubahan agar dapat bertahan (*exist*) dan berhasil melangsungkan kehidupannya (*survive*). Dalam pengertian kemampuan menyesuaikan diri ini, termasuk didalamnya adalah sifat keluwesan organisasi dalam menghadapi perubahan yang terjadi, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

b. Produktivitas

Pengertian produktivitas menurut T.Hani Handoko (2000), adalah rasio antara masukan dengan keluaran organisasi. Selanjutnya menurut P. Siagian (2000), produktivitas adalah terdapatnya korelasi terbaik antara masukan dengan keluaran, artinya suatu sistem dapat dikatakan produktif apabila masukan yang diproses semakin sedikit untuk menghasilkan keluaran yang semakin besar. Produktivitas sering pula dikaitkan dengan cara dan sistem kerja yang efisien sehingga proses produksi berlangsung tepat waktu.

c. Kepuasan Kerja

Adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat kepuasan individu bahwa mereka mendapat imbalan yang sesuai dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Gibson (1996) menyatakan bahwa kepuasan dan semangat kerja menunjukkan sampai seberapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan para

karyawannya.. Ukuran kepuasan meliputi sikap karyawan, pergantian karyawan, kemangkiran, keterlambatan dan keluhan.

### Faktor faktor yang mempengaruhi organisasi

Efektivitas pencapaian tujuan suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh banyak faktor yang berbeda satu dengan lainnya, tergantung dari sifat dan bidang kegiatan atau usaha suatu organisasi dalam melaksanakan fungsinya.

Dalam ulasan yang berbeda Steers (1985) mengemukakan terdapat 4 (empat) faktor yang mempengaruhi keberhasilan akhir organisasi, yaitu :

1. Karakteristik organisasi;
2. Karakteristik lingkungan;
3. Karakteristik pekerja;
4. Kebijakan dan praktek manajemen

*Karakteristik Organisasi* : Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi. Struktur adalah cara unik suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi. Dengan demikian pengertian struktur meliputi faktor-faktor seperti luasnya desentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan interaksi antar pribadi dan seterusnya. Artinya keputusan mengenai cara bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Adanya kemajuan teknologi dan informasi akan dapat memperkenalkan cara-cara yang lebih produktif dengan menggunakan sarana-sarana baru yang akan mempengaruhi efektivitas organisasi. Artinya pemanfaatan kedua unsur tersebut di atas secara baik yaitu struktur dan teknologi akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi

*Karakter lingkungan* : Karakteristik lingkungan terdiri dari 2 (dua) aspek, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal pada umumnya dikenal sebagai iklim organisasi, meliputi macam-macam atribut lingkungan kerja misalnya orientasi pada prestasi dan pekerja sentris. Sedangkan lingkungan eksternal adalah kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan dalam organisasi.

*Karakteristik pekerja* : karakteristik pekerja merupakan faktor yang paling penting atas efektivitas organisasi, karena perilaku mereka inilah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau menghambat tujuan organisasi.

*Kebijakan dan praktek manajemen*, hal ini menyangkut peranan manajer modern dalam memperlancar efektivitas organisasi. Manajer dalam hal ini memegang peranan paling besar dalam menentukan kebijakan, prosedur, dan tindakan-tindakan yang mempengaruhi kesanggupan organisasi dalam mencapai tujuannya.

### Hubungan Antar Variabel

Untuk menilai suatu organisasi efektif atau tidak secara keseluruhan ditentukan oleh tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya. Dalam hubungannya dengan organisasi yang memberi kontribusi bagi peningkatan pendapatan daerah maka salah satu organisasi yang relevan untuk dikaji efektivitasnya sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai perangkat daerah adalah organisasi kecamatan.

Sebagai organisasi perangkat daerah maka dengan sendirinya organisasi kecamatan Pulau Laut Utara dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya harus memanfaatkan kemampuannya untuk mencapai hasil yang diharapkan semua kekuatan internal yang dimiliki yakni berupa sumber daya aparatur, sarana dan prasarana harus dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Karakteristik organisasi akan dapat mempengaruhi efektivitas organisasi apabila struktur organisasi yang ada tidak sesuai dengan kebutuhan fungsi yang diemban oleh organisasi tersebut, sehingga struktur organisasi itu cenderung menjadi besar, namun demikian suatu organisasi yang ramping dan telah sesuai dengan fungsinya serta disukung oleh teknologi yang mutakhir sekalipun tanpa disukung oleh lingkungan yang kondusif dalam artian bahwa organisasi yang kita kenal sebagai organisasi sistem terbuka, tentunya akan menerima input dari luar organisasi dan memberikan out put bagi

kepentingan organisasinya, karena itu organisasi harus dapat memperhatikan tingkat pendidikan masyarakat di lingkungannya.

Disamping itu yang tak kalah pentingnya adalah pemanfaatan staf yang ada secara optimal. Tidak akan berarti apa-apa bagi suatu organisasi yang didukung oleh pekerja yang memiliki tingkat pendidikan formal yang tinggi, pendidikan teknis yang memadai tanpa penempatan yang sesuai dengan kemampuannya. Disamping ketiga hal tersebut yang paling penting adalah kebijakan dan praktek manajemen, sebab walau bagaimanapun organisasi itu didukung oleh struktur yang sesuai dengan prinsip organisasi,

Dengan demikian dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan di antara keempat variabel tersebut, satu dengan yang lainnya saling terkait, hal ini terlihat secara jelas bahwa efektivitas organisasi tidak akan terwujud bila tidak didukung oleh karakteristik organisasi yang baik, karakteristik lingkungan yang kondusif, karakteristik pekerja dan kebijakan dan praktek manajemen yang moder, apabila salah satu dari variabel tersebut ada yang tidak mendukung terciptanya efektivitas organisasi maka dapat dipastikan efektivitas organisasi tidak akan terwujud secara optimal.

Penulis mengangkat variabel sumber daya manusia dan kepemimpinan sebagai variabel yang menentukan efektivitas organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara dilandasi oleh argumen bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dan harus dimiliki oleh setiap organisasi tidak terkecuali organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara, dimana diharapkan dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi dapat diperoleh kontribusi pemikiran dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan.

#### a. *Sumber Daya manusia*

Aset organisasi yang paling penting yang harus dimiliki dan sangat diperhatikan oleh para manajer adalah aset manusia (human resources) Istilah sumber daya manusia merujuk kepada orang-orang dalam



organisasi. Adapun filosofis yang terkandung dalam konsep sumber daya manusia (Henry Simamora ; 1995), adalah :

- a. Karyawan dipandang sebagai suatu investasi, jika dikembangkan dan dikelola secara efektif, akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar
- b. Manajer membuat berbagai kebijakan, program dan praktek yang memuaskan, baik bagi kebutuhan ekonomi maupun kepuasan pribadi karyawan
- c. Manajer menciptakan lingkungan kerja yang di dalamnya para karyawan didorong untuk mengembangkan dan menggunakan keahlian serta kemampuannya semaksimal mungkin
- d. Program dan praktek personalia diciptakan dengan tujuan agar terdapat keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi

b. *Kepemimpinan*

Merupakan suatu kenyataan bahwa keberadaan pimpinan dalam kehidupan organisasional adalah memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah disebutkan sebelumnya. Kepemimpinan merupakan inti dari fungsi manajemen proses pengerahan sumber daya untuk mencapai tujuan.

informasional dan decisional (Mintzberg sebagaimana dikutip Thoha, 1993 ). Hal ini dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut :

**Pertama**, dalam memainkan peran interpersonal seorang pemimpin harus tampil sebagai *figurehead*: suatu peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan persoalan yang timbul secara formal. Kemudian tampil sebagai Pemimpin (*leader*), dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemimpin.

**Kedua**, adalah peranan informasional. Dalam hal ini seorang pemimpin berperan sebagai pemantau, berusaha mengetahui dan memahami perilaku orang lain dan lingkungan. Dengan ini seorang pemimpin dapat mengidentifikasi persoalan secara tepat, sehingga dapat melakukan pengerahan sumber daya secara efektif..

**Ketiga**, peran decisional atau pembuatan keputusan. Sudah jelas bahwa dalam mengarahkan perilaku para anggota organisasi, seorang pemimpin perlu selalu membuat keputusan. Dalam hal ini ia berperan sebagai entrepreneur yang memprakarsai setiap tindakan, penghalau gangguan (*disturbance handler*), pembagi sumber (*resource allocator*), dan negosiator; melakukan tawar menawar dengan lingkungannya.

## 5. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yaitu suatu penelitian yang dilakukan secara deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Nawawi (1998), metode deskripsi dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek maupun obyek penelitian, seperti individu, lembaga, masyarakat dan lain-lain, Penelitian dengan secara deskriptif mempunyai dua tujuan; pertama adalah untuk mengetahui perkembangan sarana fisik tertentu atau frekuensi terjadinya suatu aspek fenomena sosial tertentu. Hasilnya kemudian dicantumkan kedalam tabel-tabel frekuensi, dan yang kedua adalah untuk mendeskripsikan secara terperinci fenomena sosial tertentu umpamanya interaksi sosial, sistem kekerabatan dan lain-lain.”.

Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti suatu status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Metode deskriptif ini tidak terbatas pada pengumpulan data tetapi juga meliputi analisis dan interpretasi data. Moleong (1998; 5) menyatakan bahwa penelitian deskriptif kualitatif digunakan berdasarkan pertimbangan :

1. menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan
2. metode ini menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dengan responden

3. metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Bertolak dari sifat-sifat metode deskriptif tersebut, hal tersebutlah yang mendasari penulis menggunakan metode deskriptif dalam penelitian ini, karena sesuai dengan ciri-cirinya yang melekat pada sifat-sifat metode deskriptif, yaitu memfokuskan pada pemecahan masalah yang sedang berlangsung di dalam penelitian.

Dengan mengambil pengertian tersebut, dalam penelitian ini penyusun berusaha mempelajari fakta-fakta yang ada dan relevan dengan masalah penelitian serta menggambarkan dan menghubungkannya dengan teori-teori yang ada, peraturan yang berlaku, yang berkaitan dengan variabel penelitian sehingga masalah mengenai bagaimana perubahan status kecamatan dari perangkat wilayah menjadi perangkat daerah, ditinjau dari efektivitas organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara sebagai perangkat daerah pada Pemerintah Kabupaten Kotabaru, dapat dijawab melalui penelitian ini.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini, dikelompokkan dalam dua jenis yaitu : data primer dan data sekunder. Data Primer adalah data yang akan terkumpul dari hasil observasi dan wawancara, sedangkan Data Sekunder adalah data yang akan terkumpul dari literatur atau buku, laporan-laporan atau peraturan-peraturan perundangan yang relevan dengan topik penelitian. Sedangkan teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah Wawancara mendalam (in dept interview)

Dalam penelitian ini instrumen penelitian yang utama adalah peneliti sendiri, namun setelah fokus penelitian menjadi jelas mungkin akan dikembangkan instrumen penelitian menjadi sederhana yang diharapkan digunakan untuk menjangkau data sumber data yang lebih luas dan mempertajam serta melengkapi data hasil pengamatan dan observasi.

Seperti yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu, bahwa penelitian ini adalah

penelitian deskriptif, maka analisis terhadap data yang diperoleh pun juga secara deskriptif. Meskipun data yang diperoleh ada yang berupa data kuantitatif namun analisisnya dilakukan dengan menginterpretasikan terhadap data, fakta dan informasi yang dilakukan melalui pemahaman intelektual yang dibangun atas dasar pengalaman empiris.

Dalam penelitian ini pengujian kredibilitas, validitas akan dilakukan melalui teknik triangulasi antar sumber data, antar teknik pengumpulan data, dan antar pengumpul data, yaitu : Triangulasi metode, yaitu data yang berasal dari hasil wawancara diuji dengan data hasil observasi dan seterusnya. Triangulasi sumber, yaitu informasi yang diperoleh salah seorang informan, perlu diuji dengan informasi yang diperoleh dari informan lainnya. Triangulasi situasi, yaitu bagaiman penuturan informan jika dalam keadaan ada orang lain dibandingkan dengan dalam keadaan sendiri. Triangulasi teori, yaitu apakah ada keterkaitan penjelasan dan analisis atau tidak antara satu teori dengan teori lain terhadap hasil penelitian.

Tempat/lokasi penelitian ini adalah Kecamatan Pulau Laut Utara, dengan pertimbangan antara lain sebagai berikut : Kecamatan Pulau Laut Utara Kabupaten Kotabaru merupakan salah satu dari 9 (sembilan) Kecamatan yang dipimpin oleh Camat yang berpendidikan S1 dan selebihnya berpendidikan S2 dari 20 (dua puluh) kecamatan. Jumlah Perangkat Kecamatan Pulau Laut Utara Kabupaten kotabaru sudah memenuhi formasi yang tersedia.

## 6. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Gambaran pokok yang dikedepankan pada bab ini pada dasarnya tidak dapat dilepaskan dari tugas dan fungsi kecamatan yang merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), baik gambaran tentang kondisi umum daerah maupun kondisi yang diinginkan serta proyeksi ke depan, akan difokuskan pada pelaksanaan teknis kewilayahan di Kecamatan Pulau Laut Utara.

### **Analisis Efektivitas Organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara Dalam Melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Sebagai Perangkat Daerah**

Suatu organisasi dapat dikatakan efektif bila organisasi itu dapat mencapai tujuan secara optimal, mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan dan mampu memberikan kepuasan kerja kepada para pekerjanya. Dalam mencapai tujuannya, dari suatu organisasi harus dapat dilihat bagaimana proses pencapaiannya. Apabila dalam proses pencapaiannya telah mampu memanfaatkan sumber daya yang ada, baik berupa tenaga kerja, potensi sumber daya yang senyatanya, organisasi itu dapat dikatakan telah dapat mencapai efektivitasnya secara optimal, karena suatu organisasi itu baru dapat dikatakan efektivitas organisasinya tercapai secara keseluruhan apabila organisasi itu mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

Kemampuan menyesuaikan diri ini akan berpengaruh pada tingkat pencapaian tujuan organisasi secara optimal, sebab bila suatu organisasi tidak mampu menyesuaikan diri baik terhadap perubahan eksternal berupa perubahan politik (perubahan kebijakan), perubahan ekonomi, sosial masyarakat maupun teknologi, begitu pula halnya dengan kondisi internal dari organisasi itu yang tanggap dan segera merespon setiap perubahan yang terjadi di luar organisasi, karena bila organisasi itu tidak mampu merespon setiap perubahan yang terjadi dengan menyesuaikan diri maka hal ini akan berpengaruh pada tingkat produktivitas organisasi itu dan bila tingkat produktivitas organisasi itu tidak tercapai maka dapat dipastikan organisasi itu tidak akan exist dan tidak mampu melanjutkan kegiatannya.

Disamping hal tersebut faktor yang dapat menentukan efektivitas organisasi itu adalah kepuasan kerja para pegawainya. Apabila suatu organisasi yang didukung oleh para pegawai yang tingkat kepuasannya terhadap pekerjaannya rendah yang dikarenakan oleh lingkungan kerja yang

tidak mendukung, sistem pembagaian kerja yang tidak proporsional dan sistem pembagian insentif yang dirasa tidak adil serta kurangnya motivasi dari pimpinan, maka dapatlah dipastikan organisasi itu tidak akan mampu mencapai tujuan organisasi secara optimal, begitu pula halnya organisasi tersebut tidak akan mampu merespon setiap perubahan lingkungan yang terjadi.

Dari uraian tersebut dapatlah diketahui bahwa efektivitas suatu organisasi sangatlah diperlukan untuk mengetahui bahwa suatu organisasi itu telah melaksanakan fungsinya secara optimal atau belum, dan juga akan dapat diketahui bahwa organisasi itu masih exist atau tidak. Bagi organisasi seperti Kecamatan Pulau Laut Utara sangatlah penting untuk mengetahui tingkat efektivitas organisasi, apalagi di era otonomi saat ini. Hal ini berkaitan dengan keberadaannya sebagai perangkat daerah yang telah dilibatkan dalam setiap upaya peningkatan pendapatan daerah guna pembiayaan pembangunan daerah. Untuk itulah maka dilakukan deskripsi efektivitas dari organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara sebagai berikut :

#### **1. Kemampuan Menyesuaikan Diri**

Kemampuan menyesuaikan diri pada dasarnya adalah daya tanggap organisasi untuk merespon perubahan yang terjadi baik terhadap perubahan-perubahan yang datang dari dalam maupun dari luar organisasi. Kemampuan menyesuaikan diri suatu organisasi diperlukan agar organisasi dapat bertahan hidup dalam lingkungan yang selalu berubah. Organisasi sebagai sebuah sistem terbuka yang senantiasa dipengaruhi oleh lingkungan. Dimana lingkungan akan menjadi masukan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Perubahan landasan yuridis yang mengatur keberadaan organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara Kabupaten Kotabaru mengakibatkan perubahan pada tugas pokok dan fungsi organisasi serta susunan organisasi. Posisi Kecamatan Pulau Laut



Utara yang semula hanya sebagai wilayah administratif penyelenggaraan pemerintahan umum berdasarkan azas dekonsentrasi, saat ini menjadi strategis mengingat keberadaannya sebagai wilayah administratif penyelenggaraan pemerintahan daerah berdasarkan azas desentralisasi dan menjadi wilayah terdepan (ujung tombak) penyelenggaraan urusan rumah tangga daerah (otonomi daerah) serta ujung tombak penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat di wilayahnya.

Konsekuensi dari hal tersebut di atas, beban tugas dan tanggung jawab organisasi menjadi tidak ringan dan jauh lebih berat serta kompleks, karena menyangkut citra/image masyarakat akan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Kotabaru sangat tergantung kepada citra/image yang diperlihatkan oleh organisasi Kecamatan yang ada di Kabupaten Kotabaru umumnya dan khususnya organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya menyelenggarakan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat di wilayahnya.

Perubahan posisi organisasi yang demikian strategis ini tentunya menuntut kemampuan organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara untuk meresponnya dengan berbagai penyesuaian, baik secara internal organisasi maupun eksternal organisasi.

## 2. Produktivitas

Suatu organisasi dikatakan produktif apabila kegiatannya mampu merealisasikan apa yang menjadi target dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Organisasi Kecamatan sebagai organisasi publik yang menyelenggarakan fungsi pemerintahan daerah dan pelayanan kepada masyarakat di wilayahnya, dalam mengukur produktivitasnya dapat dilihat dari tingkat sejauh mana organisasi tersebut mampu menyelesaikan beban tugas yang diberikan dan target kontribusi kepada pendapatan daerah yang diperoleh dari biaya pelayanan perizinan yang diberikan kepada

masyarakat dan disetorkan ke kas daerah dapat direalisasikan.

## 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat kesenangan yang dirasakan oleh individu atau pegawai dalam organisasi. Tingkat kepuasan yang dirasakan individu bahwa mereka telah mendapat imbalan yang sesuai dari berbagai aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Tingkat kepuasan kerja pegawai tidak cukup hanya dengan diberikan insentif akan tetapi pegawai juga membutuhkan motivasi, pengakuan dari atasan atas hasil pekerjaannya, situasi kerja yang menyenangkan/tidak monoton dan peluang untuk melakukan inovasi dan berkreasi. Ukuran kepuasan meliputi sikap pegawai, pergantian pegawai, kemangkiran, keterlambatan dan keluhan.

Untuk keperluan penelitian ini pengukuran dilakukan dengan melihat sikap dan keluhan pegawai Kecamatan Pulau Laut Utara terhadap insentif dan proporsi insentif yang diterima, sikap dan keluhan terhadap situasi kerja.

Selain itu kepuasan kerja pegawai belum optimal terlihat dari keluhan terhadap pembagian tugas atau kewenangan, karena tidak berpedoman kepada uraian tugas yang telah ditetapkan berdasarkan Peraturan Bupati Kotabaru.

## B. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas Organisasi

### 1. Sumber Daya Manusia Aparat Kecamatan

Aset organisasi yang paling penting yang harus dimiliki dan sangat diperhatikan oleh manajer adalah aset manusia (human resources). Istilah sumber daya manusia merujuk kepada orang-orang di dalam organisasi. Pada saat para manajer terlibat dalam aktivitas-aktivitas sumber daya manusia sebagai bagian dari pekerjaannya, mereka berupaya memfasilitasi kontribusi yang disodorkan oleh orang-orang untuk mencapai rencana-rencana dan strategi-

strategi organisasi. Arti penting upaya-upaya sumber daya manusia adalah bermuara dari kenyataan bahwa orang-orang (manusia) merupakan elemen yang selalu ada di dalam setiap organisasi. Mereka membuat tujuan-tujuan, inovasi dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sumber daya manusia memberikan cetusan kreatif di setiap organisasi. Orang-orang merancang dan menghasilkan barang-barang dan jasa-jasa, mengendalikan mutu, memasarkan produk-produk, mengalokasikan sumber daya finansial dan menetapkan keseluruhan strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang efektif tampaknya mustahil bagi organisasi untuk meraih tujuan-tujuannya.

Demikian juga halnya dengan sumber daya aparat yang ada dalam organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara. Dari hasil penelitian Kemampuan Aparat pada organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara dapat dikatakan cukup. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pendidikan pegawai/staf Kecamatan. Prosentase terbesar pegawai Kecamatan Pulau Laut Utara berpendidikan SLTA yaitu sebanyak 10 (sepuluh) orang atau 37 % dari 27 pegawai yang ada. Sementara untuk pegawai yang memiliki tingkat pendidikan Pascasarjana (S 2) sebanyak 2 orang atau dengan prosentasi 0,7 %, sarjana (S1) sebanyak 6 orang atau dengan prosentase 22 %, dan D III sebanyak 3 orang atau 0,11 % dan yang berpendidikan SLTP sebanyak 1 orang atau 0,3 %. serta berpendidikan SD 1 orang atau 0,3 %, serta tenaga honorer 5 (lima) orang sehingga semuanya berjumlah 27 orang

Dari uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor sumber daya aparat Kecamatan Pulau Laut Utara belum dapat dikatakan optimal hal ini dapat dilihat dari pemanfaatan dan penempatannya. Meskipun dari tingkat pendidikan baik pendidikan penjenjangan dan pendidikan teknis maupun pendidikan formal yang telah diikuti sudah cukup memadai.

## 2 Kepemimpinan

Dalam kehidupan organisasional keberadaan pimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan

amat menentukan dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Memang benar bahwa seorang pimpinan, baik secara individual maupun sebagai kelompok, tidak mungkin dapat bekerja sendirian. Pimpinan membutuhkan sekelompok orang lain, yang dengan istilah populer dikenal sebagai bawahan itu memberikan loyalitas dan kontribusinya kepada organisasi, terutama dalam cara bekerja yang efisien, efektif, ekonomis dan produktif. Para pimpinan juga memerlukan sarana dan prasarana lainnya. Jadi jelaslah bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasional.

Dalam hubungan dengan masalah kepemimpinan, dapat diartikan kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi perilaku orang agar mereka bertindak mencapai tujuan. Dalam konteks lain kepemimpinan adalah sesuatu mengenai upaya mendorong dan membangkitkan individu dan kelompok untuk berusaha sebaik-baiknya mencapai hasil yang diinginkan. Dari uraian tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengerahan individu untuk berperilaku dan mengelola sumber daya yang mengarah ke pencapaian tujuan. Upaya mempengaruhi perilaku individu tersebut hanya akan efektif jika seorang pemimpin mampu memainkan peran interpersonal, informasional dan decisional.

Selain dari pada itu dalam hubungan berinteraksi dengan orang-orang atau organisasi di luar organisasinya ini pun sangat jarang dilakukan dan lebih sering diwakilkan kepada Sekcam dan Kasi. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pertemuan-pertemuan atau rapat koordinasi dengan mengundang instansi terkait dan Kades yang tahu persis permasalahan di bidang dan wilayahnya, yang hanya dilakukan tiga bulan sekali, ini pun kalau dilihat dari tingkat kehadiran para pimpinan instansi dan Kades sangat kurang, khususnya pimpinan instansi terkait hanya satu dua orang hadir dan secara

pribadi hanya diwakili staf yang tidak sepenuhnya tahu persis permasalahannya.

*Kedua*, adalah peran informasional, yakni yang berhubungan dengan informasi dengan memainkan peranan sebagai monitor, peranan ini mengidentifikasi seorang manajer sebagai penerima dan pengumpul informasi, agar ia mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya.

Dalam hubungan dengan peran pimpinan sebagai entrepreneur dalam Organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara terlihat belum optimal, hal ini dapat dibuktikan dengan pimpinan yang tidak mengerti dengan benar persoalan proses pendataan yang pengawasannya sangat lemah. Juga pada persoalan teknis pelaksanaan terlihat koordinasinya sangat lemah ini dibuktikan pada saat staf seksi Tata Pemerintahan yang ditugaskan melakukan pendataan lebih banyak jalan sendirian tanpa melakukan koordinasi dengan aparat Kelurahan atau aparat desa setempat. Selain itu juga persoalan ini dapat dilihat pada rapat koordinasi dengan pimpinan instansi terkait dan para Kades untuk mendapatkan berbagai masukan atau informasi untuk dipakai sebagai bahan pengambilan keputusan belum sesuai dengan apa yang diharapkan artinya belum optimal.

Dalam kaitan dengan peran pembuatan keputusan seorang pemimpin tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi berlangsung sebagai suatu proses. Proses itu ditetapkan dengan mengikutsertakan orang-orang yang dipimpin dan instansi-instansi yang terkait yang terlibat, yang akan berpengaruh pada keputusan yang ditetapkan dan dalam pelaksanaannya menjadi kegiatan. Sehubungan dengan uraian tersebut proses pengambilan itu berlangsung melalui tahapan sebagai berikut :*Pertama*, menghimpun data melalui pencatatan dan bahkan mungkin berupa kegiatan penelitian. Data tersebut dikembangkan dengan mengikuti perubahan-perubahannya, sehingga data yang telah dihimpun mungkin bertambah, berkurang atau bahkan harus dibuang dan diganti dengan yang sama sekali baru. *Kedua*, melakukan analisa data, baik

melalui proses berpikir kritis maupun diskusi-diskusi dan bahkan perhitungan matematik dan statistik. *Ketiga*, menetapkan keputusan yang ditempuh dengan memilih yang mungkin atau terbaik untuk memecahkan masalah yang dihadapi. *Keempat*, mengoperasionalkan keputusan menjadi kegiatan atau tindakan dengan mengamati hasilnya dan kemungkinan adanya resiko yang tidak diramalkan sebelumnya. *Kelima*, selama berlangsungnya kegiatan sebagai pelaksanaan keputusan akan diperoleh data operasional baru. Data tersebut mungkin langsung dipergunakan dalam kegiatan analisis ulang, sehingga terjadi perubahan keputusan. Perubahan ini dapat berupa perbaikan, mengganti atau membatalkan keseluruhan dan membuat keputusan baru yang berbeda dari sebelumnya. Apabila terjadi pergantian atau perbaikan keputusan, maka kegiatan operasional akan mengalami perubahan. Sedang data operasional setelah melalui analisis ulang ternyata tidak berpengaruh pada keputusan, maka sebagai data baru masuk ke dalam pencatatan untuk pengambilan keputusan yang baru.

Proses pengambilan keputusan seperti diuraikan di atas menggambarkan bahwa dinamika organisasi sangat tergantung pada keputusan-keputusan yang ditetapkan. Dari proses itu dihasilkan keputusan-keputusan yang pelaksanaannya menjadi kegiatan yang berpengaruh langsung pada perkembangan dan kemajuan organisasi. Disamping itu juga bagaimana pimpinan mengikutsertakan anggota organisasinya di dalam proses tersebut, juga berpengaruh pada keputusan yang ditetapkan dalam pelaksanaannya menjadi kegiatan. Keterlibatan bawahan atau anggota organisasi tersebut baik dalam pengambilan keputusan. Hal ini penting, sebab bawahan akan merasa dihargai dan pada gilirannya bawahan akan merasa bahwa keputusan yang diambil merupakan milik bersama dan tanggungjawab bersama pula.

Mengenai sejauhmana Camat Pulau Laut Utara Kabupaten Kotabaru melibatkan staf dalam setiap pengambilan keputusan secara teknis hanya melibatkan Kepala Seksi atau bawahannya yang menangani pekerjaan secara langsung. Sebagai contoh adalah

dalam pengambilan keputusan mengenai hal-hal berikut ini :

1. Merumuskan dan mengevaluasi kebijakan organisasi
2. Menyusun agenda pendataan lapangan potensi penerima dari pelayanan perizinan dan penerimaan lainnya.

Dari kedua contoh persoalan seperti tersebut, Camat Pulau Laut Utara dalam proses pengambilan keputusannya hanya melibatkan sebatas Kepala Seksi yang berhubungan dengan pekerjaan yang bersangkutan.

### C. Analisis Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan analisis efektivitas Organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara sebagai perangkat daerah di Kabupaten Kotabaru dilihat dari aspek-aspek *kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas dan kepuasan kerja* serta mencermati apakah kepemimpinan dan sumber daya manusia dapat menjadi faktor penentu bagi efektivitas Organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara . Maka berikut akan dikemukakan hubungan antara efektivitas dengan faktor-faktor penentu sebagai berikut :

#### 1. Hubungan Antara Kepemimpinan Dengan Efektivitas Organisasi.

Bagi setiap organisasi apapun bentuk dan jenisnya, kepemimpinan sangat mutlak diperlukan. Berbagai peranan yang harus dimainkan oleh seorang pemimpin adalah sebagai berikut :

*Pertama*, peranan pimpinan memainkan peran *interpersonal*, dalam hal ini yang bertalian dengan hubungan antar pribadi yaitu memainkan peranan sebagai liaison manajer atau pejabat perantara, disini manajer melakukan peranan yang berinteraksi dengan staf dan orang-orang lain atau organisasi yang berada di luar organisasinya.

*Kedua*, adalah peran informasional, yakni yang berhubungan dengan informasi dengan memainkan peranan sebagai monitor, peranan ini mengidentifikasi

seorang manajer sebagai penerima dan pengumpul informasi, agar ia mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya .

*Ketiga*, adalah peran sebagai decisional atau pembuatan keputusan. Sudah jelas bahwa dalam mengarahkan perilaku para anggota organisasinya seorang pemimpin perlu selalu membuat keputusan. Dalam hal ini ia berperan sebagai entrepreneur yang bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang dari banyak perubahan dalam organisasinya. Peranan entrepreneur dimulai dari aktifitas melihat atau memahami secara teliti persoalan-persoalan organisasi yang dipimpinnya serta memprakarsai setiap tindakan, penghalau gangguan, pembagi sumber dan negosiator.

Dalam hubungan dengan peran pimpinan sebagai entrepreneur dalam Organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara terlihat belum optimal, hal ini dapat dibuktikan dengan pimpinan yang tidak mengerti dengan benar persoalan proses pendataan yang pengawasannya sangat lemah. Juga pada persoalan teknis pelaksanaan terlihat koordinasinya sangat lemah ini dibuktikan pada saat staf seksi pemerintahan yang ditugaskan melakukan pendataan lebih banyak jalan sendirian tanpa melakukan koordinasi dengan aparat Kelurahan atau aparat desa setempat. Selain itu juga persoalan ini dapat dilihat pada rapat koordinasi dengan pimpinan instansi terkait dan para Kades untuk mendapatkan berbagai masukan atau informasi untuk dipakai sebagai bahan pengambilan keputusan belum sesuai dengan apa yang diharapkan artinya belum optimal.

Gambaran mengenai proses pengambilan keputusan seperti diuraikan di atas menggambarkan bahwa dinamika organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara sangat tergantung pada keputusan-keputusan yang ditetapkan. Dari proses itu dihasilkan keputusan-keputusan yang pelaksanaannya menjadi kegiatan yang berpengaruh langsung pada perkembangan dan kemajuan organisasi. Disamping itu juga bagaimana pimpinan mengikutsertakan anggota organisasinya di dalam proses tersebut, juga

berpengaruh pada keputusan yang ditetapkan dalam pelaksanaannya menjadi kegiatan. Keterlibatan bawahan atau anggota organisasi tersebut baik dalam pengambilan keputusan. Hal ini penting, sebab bawahan akan merasa dihargai dan pada gilirannya bawahan akan merasa bahwa keputusan yang diambil merupakan milik bersama dan tanggungjawab bersama pula.

Dari sekian banyak kemampuan yang harus dimiliki oleh pimpinan, salah satunya adalah seorang pimpinan dituntut memiliki kemampuan dan keterampilan untuk mengambil suatu keputusan yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Namun untuk membangun suatu organisasi yang kompetitif, pimpinan hendaknya dalam waktu yang memungkinkan melibatkan bawahannya dalam mengambil keputusan secara bersama. Hal ini sangat penting dilakukan, dimana bawahan merupakan aparat terdepan yang selalu bersentuhan secara langsung dengan masyarakat. Lebih-lebih bagi organisasi yang menyelenggarakan pelayanan publik.

Sehubungan dengan hal tersebut, Camat Pulau Laut Utara dalam setiap proses pengambilan keputusan jarang melibatkan dan menerima masukan dari stafnya, namun hanya melihat permasalahan yang sedang dihadapi atau keputusan yang akan diambil.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Camat Pulau Laut Utara bersifat personal dan hanya melibatkan staf secara terbatas serta lebih menekankan pendekatan kekuasaan.

Selanjutnya secara sederhana dapat disimpulkan bahwa Kemampuan Camat Pulau Laut Utara Kabupaten Kotabaru untuk mempengaruhi, mengarahkan dan memotivasi bawahannya yang merupakan salah satu faktor penentu pencapaian tujuan organisasi adalah rendah.

Kepemimpinan Camat Pulau Laut Utara dalam hal pembagian tugas dan kewenangan dalam pengelolaan perizinan belum mampu melaksanakannya sesuai dengan sistem dan prosedur yang diatur dan

berlaku dalam uraian tugas, akibatnya berpengaruh terhadap tata hubungan dan masing-masing individu dan seksi-seksi kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara. Terlihat masing-masing mengejar kepentingan sendiri, yang sering merugikan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis dalam organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara mengenai pengaruh faktor-faktor kepemimpinan dapat ditarik kesimpulan bahwa peran interpersonal, informasional dan decisional yang dimainkan belum dapat dikatakan optimal, sehingga berpengaruh langsung pada proses pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan kemampuan organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yang pada akhirnya memberi dampak pada rendahnya efektivitas organisasi kecamatan.

Dengan demikian dari ketiga peranan kepemimpinan Camat Pulau Laut Utara Kabupaten Kotabaru dilihat dari hubungannya dengan efektivitas organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan menjadi faktor yang menentukan tingkat efektivitas organisasi. Dengan kata lain faktor kepemimpinan merupakan kunci pembuka bagi keberhasilan organisasi atau sebaliknya.

## 2. Hubungan Antara Sumber Daya Manusia Dengan Efektivitas Organisasi

Selain faktor kepemimpinan baik dilihat dari peranan interpersonal, peranan informasional dan peranan decisional maka faktor selanjutnya yang dapat menjadi penentu efektivitas pada Organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara Kabupaten Kotabaru adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Demikian juga halnya dengan sumber daya aparat yang ada dalam organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara. Dari hasil penelitian sumber daya manusia pada organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara dapat dikatakan cukup memadai.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis, pemanfaatan staf dan pegawai organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara belum



dimanfaatkan secara optimal dan belum mencerminkan tuntutan suatu organisasi yang efektif hal ini dapat dilihat dari *pertama*, penempatan jabatan kepala seksi dan kasubbag meskipun sudah didasarkan atas pendidikan penjenjangan karier namun belum memperhatikan latar belakang pendidikan formal dan kepangkatan. Contohnya Kepala Seksi Pemerintahan meskipun berlatar belakang pendidikan sarjana (S1) namun pangkatnya baru IIIb, sementara ada staf yang pendidikannya sarjana, telah mengikuti pendidikan penjenjangan karier dan pangkatnya sudah IIIc, hanya ditempatkan sebagai Kepala SubbbagUmum dan Kepegawaian. Terlihat bahwa penempatan ini lebih didasarkan kepada pengalaman kerja yang bersifat rutin. *Kedua*, posisi kecamatan yang berperan sebagai penyelenggara pemerintahan sekaligus penyelenggara pelayanan kepada masyarakat di wilayahnya. Dalam hal peran penyelenggaraan pelayanan mengharuskan adanya pembagian peran ini secara merata ke segenap Seksi/subbbag yang ada sesuai arahan dari uraian tugas, ternyata peran ini tidak didistribusikan secara merata kepada Seksi-Seksi lainnya, melainkan hanya diberikan kepada Seksi Tata Pemerintahan yang sebenarnya sudah kewalahan dengan peran penyelenggaraan pemerintahan yang diembannya. Akibatnya dalam organisasi terjadi ketidak seimbangan beban kerja antar seksi, ada seksi yang kedodoran dan kewalahan menyelesaikan pekerjaan karena terbatasnya pegawai dan waktu yang tersedia untuk menanganinya, sementara dilain pihak ada seksi yang kelebihan pegawai namun beban kerja tidak terlampaui banyak sehingga sering dijumpai adanya staf atau pegawai yang menganggur di kantor.

Selain daripada itu kurangnya dukungan dan perhatian organisasi terhadap pengembangan sumber daya manusia yang dapat memberi kontribusi pemikiran terhadap upaya peningkatan efektivitas organisasi. Oleh karena perhatian terhadap perencanaan dan pengembangan karier staf dan pegawai kecamatan dirasakan sangat kurang, tidak akan mungkin efektivitas organisasi dapat dicapai secara maksimal.

Hal lain yang dapat dilihat adalah baik Camat maupun stafnya tidak memiliki kreativitas serta aktifitasnya tidak terfokus ke depan, bagaimana organisasi kecamatan harus bergerak dari kondisi yang saat ini untuk mencapai tujuan, tentunya mempunyai kaitan erat antara seluruh rumusan kebijakan dan strategi organisasinya. Keperluan akan Organisasi Kecamatan di masa depan yang berkenaan dengan penyelenggaraan otonomi daerah yang mampu menjadi perangkat daerah yang mandiri dalam mengelola urusan rumah tangganya sendiri, maka perencanaan dan pengembangan pendidikan staf dan pegawai mutlak diperlukan.

Dari uraian tersebut penulis dapat menarik kesimpulan bahwa faktor sumber daya aparat Kecamatan Pulau Laut Utara, meskipun dari tingkat pendidikan baik pendidikan penjenjangan dan pendidikan tehnik maupun pendidikan formal yang telah diikuti sudah cukup memadai namun belum dapat dikatakan optimal hal ini dapat dilihat dari pemanfaatan dan penempatannya. Hal ini sangat besar sekali pengaruhnya terhadap pelaksanaan pekerjaan, sebab apabila tugas yang menjadi tanggungjawab Organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara tidak dilaksanakan oleh pegawai dengan jumlah serta kualitas yang tepat dan menunjang maka efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan akan terganggu. Dengan demikian secara sederhana dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia (SDM) aparat kecamatan juga merupakan salah satu faktor penentu efektivitas organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara Kabupaten Kotabaru.

## 7. Kesimpulan

Berdasarkan data dan analisa yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara memiliki tingkat efektivitas yang rendah. Tingkat efektivitas organisasi itu dapat dilihat dari masih rendahnya kontribusi penerimaan dari pajak daerah dan retribusi daerah pada tahun 2011 yang dapat direalisasikan di wilayahnya, hal dapat dilihat dari rata-rata prosentase realisasi penerimaan pajak daerah yang hanya sebesar 75 % dari target yaitu hanya sebesar Rp. 158.214.634 ,-

dari target sebesar Rp.208.286.174,- dan penerimaan dari retribusi daerah yang juga hanya sebesar 77 % yaitu hanya sebesar Rp.134.886.854,- dari target sebesar Rp. 175.177.740,-

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, terdapat temuan-temuan sebagai berikut : *Pertama*, Sumber daya manusia (SDM) aparat kecamatan dapat dikatakan cukup memadai dapat dilihat dari tingkat pendidikan, pelatihan penjenjangan, lamanya pengabdian (masa kerja) serta dari pendidikan teknis fungsional yang telah diikuti. Namun berdasarkan hasil temuan penulis, pemanfaatan staf dan pegawai pada organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara belum optimal dan belum mencerminkan tuntutan suatu organisasi yang efektif. *Kedua*, kepemimpinan. Berdasarkan hasil analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara didapatkan suatu kesimpulan bahwa peranan yang dimainkan oleh pimpinan/Camat sampai saat ini belum efektif. Hal ini dapat dilihat dari peranan interpersonal, informasional dan decisional.

Sehubungan dengan peningkatan Efektivitas Organisasi Kecamatan Kabupaten Kotabaru agar menuju ke arah yang lebih baik dalam kedudukannya sebagai perangkat daerah, maka ada beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian secara serius baik oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Kotabaru maupun oleh Organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara sebagai berikut : Pimpinan atau Camat dalam pelaksanaan dan pembagian tugas organisasi Kecamatan Pulau Laut Utara khususnya pengelolaan perizinan harus secara konsekuen dan konsisten berpedoman pada ketentuan yang berlaku dan telah ditetapkan di dalam uraian tugas. Sehingga kewenangan dan tugas tiap seksi/sub seksi dan urusan menjadi jelas dan proporsional. Tugas pengelolaan perizinan IMB, SITU dan HO yang semestinya dikelola oleh Seksi Pemberdayaan Masyarakat Desa berdasarkan uraian tugas, agar segera dialihkan dari Seksi Pemerintahan untuk diserahkan kembali kepada seksi yang bersangkutan.

Untuk mengatasi konflik dan iklim organisasi yang kurang kondusif yang terjadi karena pembagian tugas yang tidak proporsional dan menyimpang dari uraian tugas karena pimpinan yang kurang percaya dengan staf. Kiranya perlu dipikirkan alternatif pengadaan unit kerja baru pada struktur organisasi Kecamatan yang mengkhususkan dirinya pada pelaksanaan tugas yang berkaitan dengan pelayanan, sehingga Seksi atau unit kerja lainnya yang selama ini ada, tidak lagi melaksanakan tugas atau fungsi ganda, selain melaksanakan tugas atau fungsi pokok sesuai bidangnya misalnya Seksi Pemerintahan menyelenggarakan pemerintahan dan pembinaan teknis pemerintahan, Seksi Pemberdayaan Masyarakat Desa penyelenggaraan pembangunan dan Seksi Kesejahteraan Sosial Pembinaan Kemasyarakatan, sekaligus pula melaksanakan tugas atau fungsi pelayanan/pengelolaan perizinan. Pengadaan seksi baru ini tidak mesti harus merubah atau menambah seksi pada struktur organisasi yang ada, tapi dapat dilakukan dengan memfungsikan kelompok jabatan fungsional yang selama ini ada dalam struktur organisasi kecamatan namun belum difungsikan dan diisi, menjadi satu unit pelayanan kecamatan yang beranggotakan berbagai petugas fungsional yang melaksanakan berbagai karakteristik pelayanan berdasarkan spesifikasi keahlian atau kemampuan yang dimilikinya. Unit ini berada di bawah koordinasi dan bertanggung jawab kepada Camat.

Dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi Kecamatan sebagai perangkat daerah dan sesuai dengan tujuan pelaksanaan otonomi Daerah yakni untuk memberikan pelayanan dan melakukan pemberdayaan masyarakat serta menyadari arti penting keberadaan organisasi kecamatan sebagai ujung tombak pemberian pelayanan kepada masyarakat, maka perlu ditempuh strategi sebagai berikut : Pelimpahan sebagian kewenangan pemerintahan, yaitu kewenangan yang bersifat operasional seperti; pendataan, pemberian izin dan rekomendasi untuk bidang tertentu dengan kriteria tertentu,

fasilitasi sampai batas tertentu dan sebagainya. Pelimpahan kewenangan dapat dilakukan dengan menggunakan pola; seragam untuk kewenangan tertentu dan ditambah dengan kewenangan yang spesifik sesuai karakteristik wilayah dan penduduknya. Pola ini dapat diselenggarakan dengan menggunakan dua varian atau alternatif, yakni : Alternatif pertama dengan cabang dinas (organisasi yang bersifat koordinatif) sebagaimana kondisi organisasi kecamatan saat ini Alternatif kedua, tanpa cabang dinas (organisasi bersifat sub ordinatif). Untuk menyelenggarakan pola ini langkah awalnya adalah membentuk seksi-seksi sesuai dinas-dinas yang ada di Kabupaten/Kota, kemudian pegawai yang ada di Cabang-cabang Dinas yang ada ditunjuk untuk melaksanakan tugas pada seksi tersebut. Dengan demikian Camat sebagai pimpinan organisasi Kecamatan dapat menjalankan tugas sebagai “Bupati/Walikota” kecil di wilayah kerjanya, sekaligus untuk urusan teknis dapat berkoordinasi dengan dinas-dinas terkait. Peningkatan anggaran dan insentif Organisasi Kecamatan agar lebih efektif dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pemberian pelayanan kepada masyarakat serta pembinaan teknis penyelenggaraan pemerintahan desa, dimana jumlah anggaran yang diberikan berbeda antara satu organisasi kecamatan dengan organisasi kecamatan lainnya disesuaikan dengan kinerja masing-masing organisasi dan karakteristik wilayahnya. Meningkatkan peranan kepemimpinan Camat dalam menggerakkan organisasi Kecamatan agar organisasi lebih efektif dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi serta pencapaian tujuan organisasi melalui kegiatan evaluasi kepemimpinan Camat secara berkala.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Steers, M. Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku)*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Stoner, A.F. James, 1982, *Manajemen*, second Edition, diterjemahkan, Erlangga, Jakarta.
- Sharma, RA. 1982, *Organizational Theory and Behaviour*, Mc. Graw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi
- Argyris, C, 1968. *Management and Organizational Development*, Mc. Graw-Hill, New York.
- Georgepoulos, Basil S dan Tannenbaum, Arnold S, 1969 “*A Study of Organizational Effectiveness*” Dalam Amitai Etzioni (Ed), *Reading on Capability for Development*, United Nations, New York
- Lawless, David J. 1972, *Effective Management Social Psychological Approach*, Printice Hall, Inc. Englewood Clis, New Jersey.
- Suwarto,FX, 1999. *Perilaku Keorganisasian; Buku Panduan Mahasiswa*, Universitas Atmajaya, Yogyakarta
- Robinson, Richard B, dan John A.Pearce. 1997, *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Jilid I, Alih bahasa oleh: Maulana, Binarupa Aksara. Jakarta.
- Hasselbeil, Frances, Goldsmith, Marshall Becchard, Richard, 1998, *The Organization of The Future*, Joey Biss Publisher
- Handoko, T. Hani. 1986, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta
- Handoko, T. Hani. 2000, *Manajemen Personalia dan Teknik Pengorganisasian*, Raja Garafindo Persada, Jakarta
- Siagian, Sondang P,1997, *Teori Pengembangan Organisasi*. Bina Aksara. Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 2000, *Manajemen Abad 21*. Bumi Aksara. Jakarta.

- Gibson, James L. Et al. 1996, *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*, Edisi ke delapan jilid I, alih bahasa N. Indriani MM, Binarupa Aksara, Jakarta
- Simamora, Henry, P. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta
- Hardjito, Dydiet, 1997, *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*, raja Grafindo Persada, Jakarta
- Martoyo, Susilo, 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ketiga, BPF, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 1993. *Kepemimpinan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Amstrong, Michael, 1988, *Menjadi Manajer Yang Lebih Baik Lagi*, Terjemahan, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 1998. *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nawawi, Hadari. 1995. *Kepemimpinan yang Efektif*, Gunung Agung, Cetakan kedua, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.