43130.pdf

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

# EFEKTIVITAS ORGANISASI DALAM PELAYANAN PUBLIK DI DISTRIK YAPEN SELATAN

UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

AINI DJALALI

NIM. 500661413

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2017

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43130.pdf

# ABSTRAK

## EFEKTIVITAS ORGANISASI DALAM PELAYANAN PUBLIK DI DISTRIK YAPEN SELATAN

Aini Djalali
Ainidjalali36@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Menyadari arti penting keberadaan pemerintah kecamatan sebagai ujung tombak pelayanan, koordinasi dan pengawasan terhadap berbagai kegiatan pemerintahan dilingkungan kerjanya, serta mengacu pada berbagai fenomena yang timbul akibat perubahan kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah, maka tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui efektivitas Organisasi Kecamatan Yapen Selatan dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas organisasi dalam pelayanan publik di kecamatan. Efektivitas organisasi konsep pengukurannya dilihat dari kemampuan menyesuaikan diri, tingkat produktivitas dan kepuasan kerja. Sedangkan sebagai variabel yang mempengaruhi efektivitas Organisasi Kecamatan Yapen Selatan, penulis melihatnya melalui faktor kemampuan aparat dan kepemimpinan.

Agar didapat gambaran yang lengkap tentang obyek yang diteliti, penulis menggunakan metode deskriptif dengan tehnik pengumpulan data menggunakan observasi dan wawancara. Sumber data yang bersifat internal adalah pejabat struktural pada Kecamatan Yapen Selatan dan staf pelaksana. Sementara itu, sebagai sumber data eksternal adalah masyarakat yang kebetulan berurusan pada organisasi Kecamatan Yapen Selatan yang dipilih dengan menggunakan tehnik sampling aksidental.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas Organisasi Kecamatan Yapen Selatan masih rendah. Rendahnya efektivitas organisasi dilihat dari tingkat kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan baik internal maupun eksternal organisasi. Produktivitas organisasi yang masih rendah dilihat dari kemampuan organisasi merealisasikan penerimaan dari retribusi daerah dan pajak daerah yang ada diwilayah kerjanya belum mencapai target yang telah ditetapkan. Demikian pula halnya mengenai kepuasan kerja yang belum optimal karena adanya keluhan dari pegawai terhadap sistem pembagian insentif yang dinilai tidak adil, meratadan wewenang yang tidak mengacu kepada ketentuan Peraturan Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen Nomor 7 Tahun 2001 .

**Kata Kunci : Kemampuan, Produktivitas, Kepuasan, SDM, dan Kepemimpinan**



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43130.pdf

# ABSTRACT

## EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION WITHIN THE PUBLIC SERVICES OF THE DISTRICT YAPEN SELATAN

Aini Djalali
Ainidjalali36@gmail.com

Graduaet Studies Program
Indonesia Open University

Realizing the necessity of district government as the frontier of public services, coordination and controls on any government activities all around the work area, and regarding any fenomenons as the impact of the policy reformation, decentralization and regional autonomy, this research is aimed to learn the effectiveness of Yapen Selatan District Organization, and any factors that influence the effectiveness of the organization within the public services of the district. The principle of the organization effectiveness may be evaluated through its ability of adaptation, its productivity, and work satisfaction. Otherwise, the variable that influence the effectiveness of Yapen Selatan District Organization in this case, I searched this core through the performance of all the apparatus and the leadership.

In other to obtain the complite the information about the object, I utilized Descriptive Method in with data is collected through observation and interview tecnique. The internal data resources are structural managing directors and subordinating staff. On the other sides, the external data resources are the society members which are accidently come to the District Office of Yapen Selatan to ask for service and is selected randomly by utilizing sampling accidental tehnique.

The research results show the effectiveness of Yapen Selatan District Organization is still low. The low effectiveness of the organization can be monitored through its ability of adaptation level to reformations either internal or external the organization.The level productivity of the organization may be monitored through its ability to realize the income from regional redistributions and taxes around its work area which doesn't meet the given target. Besides, the work satisfaction is not optimaly gained. This can be monitored through the staff complaints against the unfair insentive sharing. This work unsatisfactory is also trigered by the staffs complaining against inharmony work climate , affects and autorities distributions which is not referred to Kepulauan Yapen Regency Regulation Number 7, 2001 .

**Keywords: Performance, Productivity, Unsatisfactory, Human Internal Power and Leadership.**



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43130.pdf

**UNIVERSITAS TERBUKA**
**PROGRAM PASCASARJANA**
**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul **EFEKTIVITAS ORGANISASI DALAM PELAYANAN PUBLIK DI DISTRIK YAPEN SELATAN** adalah hasil karya saya sendri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sangsi akademik

Jayapura, Agustus 2017

Yang Menyatakan

METERAI TEMPEL
TGL 20
07832ADC002842736
6000
ENAM RIBU RUPIAH

( Aini Djalali )

NIM. **500661413**



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43130.pdf

**UNIVERSITAS TERBUKA**
**PROGRAM PASCASARJANA**
**PROGRAM MAGISTERADMINISTRASI PUBLIK**

## LEMBARAN PENGESAHAN

Nama : **AINI DJALALI**

NIM : **500661413**

Program Studi : ADMINISTRASI PUBLIK

Judul TAPM : **EFEKTIVITAS ORGANISASI DALAM PELAYANAN PUBLIK DI DISTRIK YAPEN SELATAN**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magistar Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Taggal : Sabtu, 19 Agustus 2017

Waktu : 10.30 – 11.45 WIT

Dan telah dinyatakan LULUS

## PANITIA PENGUJI TAPM

| | |
|---|---|
| **Ketua Komisi Penguji** | **Tandatangan** |
| **Nama : Dr. Sardjijo, M.Si** | ..... |
| **Penguji Ahli** | |
| **Nama : Prof. Djaka Permana, M.Si, Ph.D** | ..... |
| **Pembimbing I** | |
| **Nama : Dr. Yosephina Ohoiwutun, M.Si** | ..... |
| **Pembimbing II** | |
| **Nama : Dr. Tri Damayanti, M.A** | ..... |



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43130.pdf

# LEMBARAN PERSETUJUAN TAPM

| | | |
|---|---|---|
| Judul TAPM | : | **EFEKTIVITAS ORGANISASI DALAM PELAYANAN PUBLIK DI DISTRIK YAPEN SELATAN** |
| Nama | : | **AINI DJALALI** |
| NIM | : | **500661413** |
| Program Studi | : | ADMINISTRASI PUBLIK |
| Hari/Tanggal | : | Sabtu, 19 Agustus 2017 |

**Mengetahui:**

Pembimbing II

**Dr. Tri Damayanti, M.A**
Nip.19600410 198903 2 001

Pembimbing I

**Dr. Yosephina Ohoiwutun, M.Si**
Nip. 19610618 198902 2 001

Penguji Ahli

**Prof. Djaka Permana, M.Si, Ph.D**
Nip. 130319673

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Pascasarjana

Dr. Darmanto, M.ED
Nip.19591027 198603 1 003

Direktu
Program Pascasarjana

Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si
Nip. 19581215 198601 1 009



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43130.pdf

# LEMBARAN LAYAK UJI

Yang bertandatangan di bawah ini, saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa :

**Nama/NIM** : **AINI DJALALI / 500661413**

**Judul TAPM** : **EFEKTIVITAS ORGANISASI DALAM PELAYANAN PUBLIK DI DISTRIK YAPEN SELATAN**

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa bersangkutan sudah/baru selesai sekitar 95% sehingga dinyatakan sudah layak uji / belum layak uji dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa

Jayapura, Agustus 2017

| Pembimbing II | Pembimbing I |
|---|---|
| **Dr. Tri Damayanti, M.A** | **Dr. Yosephina Ohoiwutun, M.Si** |
| Nip. 19600410 198903 2 001 | Nip. 19610618 198902 2 001 |



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43130.pdf

# KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karuniaNya yang selalu menyertai penulis dari sejak awal mula menuntut ilmu pada Program Studi Magister Administrasi Publik (MAP) Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta sampai dengan selesainya penulisan tesis ini.

Dengan selesainya tesis ini sebagai laporan akhir hasil penelitian, penulis menyadari sepenuhnya bahwa karya ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan disebabkan oleh kapasitas kemampuan penulis yang masih sangat terbatas. Oleh karena itu penulis mengharapkan masukan baik berupa kritik dan saran demi penyempurnaan karya ilmiah ini.

Dalam kesempatan yang baik ini penulis menghaturkan hormat dan penghargaan serta terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Rektor dan Pengelola Program Studi Magister Administrasi Publik (MAP) beserta stafnya dan seluruh dosen pengajar Magister Administrasi Publik (MAP) Universitas Terbuka Jakarta atas segala bimbingan dan bantuannya selama penulis mengikuti pendidikan.
2. Ibu ***Dr. YOSEPHINA OHOIWUTUN, M.Si***selaku pembimbing utama dan Ibu ***Dr. TRI DAMAYANTI, M.A*** selaku pembimbing kedua, atas segala usaha dan bimbingannya sehingga tesis ini bisa terselesaikan.
3. Bapak Bupati Kabupaten Kepulauan Yapen dan jajarannya atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4. Penghargaan kepada orang tua, Ayah tercinta ACHMAD DJALALI (almarhum) dan Ibunda tersayang AISYAH WAYANGKAU DJALALI (almarhumah)
5. Segenap keluarga, kakak, adek-adek tercinta dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas segala dukungan dan bantuan yang diberikan.
6. Penghargaan kepada Kapala Distrik/Kecamatan beserta Jajarannya yang telah memberikan kesempatan dan waktunya penulis melakaukan penelitian.
7. Terakhir, penghargaan khusus penulis sampaikan kepada suami tercinta ***CHRISTONO ERWANTO*** beserta anak-anakku ***(1).ACHMAD AURI WIBOWO, dan (2).AULIA CHAERANI WIJAYAKUSUMA*** yang dengan sabar dan penuh kasih serta rela hati berpisah demi sebuah harapan.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan rahmat dan karunianya kepada kita semua. Amin.

Serui, Agustus 2017

Penulis,

**AINI DJALALI**



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43130.pdf

# DAFTAR RIWAYAT HIDUP

| | | |
|---|---|---|
| Nama | : | AINI DJALALI |
| NIM | : | 500661413 |
| Program Studi | : | ADMINISTRASI PUBLIK |
| Tempat/Tanggal Lahir | : | Serui, 12 Februari 1972 |
| Riwayat Pendidikan | : | Lulus SD di Serui pada tahun 1985 |
| | | Lulus SMP di Serui pada tahun 1988 |
| | | Lulus SMA di Serui pada tahun 1991 |
| | | Lulus S1 di Serui pada tahun 2004 |
| Riwayat Pekerjaan | : | 1. Tahun 1992 s/d 2012 sebagai staf di Dinas Sosial Kabupaten Kepulauan Yapen. |
| | | 2. Tahun 2012 s/d 2016 sebagai Kasubag Keuangan Kantor Distrik Yapen Selata Kabupaten Kepulauan Yapen. |
| | | 3. Tahun 2016 s/d 2017 sebagai Kasubag Keuangan Badan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Kepulauan Yapen. |

Serui, Agustus 2017

AINI DJALALI

NIM : 500661413



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43130.pdf

# DAFTAR ISI


| | Hal. |
|---|---|
| Abstrak | i |
| Abstrac | ii |
| Pernyataan | iii |
| Lembar Persetujuan Layak Uji | iv |
| Lembar Pengesahan | v |
| Lembar Persetujuan TAPM | vi |
| Kata Pengantar | vii |
| Riwayat Hidup | viii |
| Daftar Isi | ix |
| Daftar Tabel | x |
| Daftar Gambar | xi |
| **BAB I PENDAHULUAN** | |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 12 |
| C. Tujuan Penelitian | 13 |
| D. Manfaat Penelitian | 13 |
| D.1. Manfaat Teoritis | 13 |
| D.2. Manfaat Paktis | 14 |




Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. KajianTeori..... 15

A.1. Penelitian Terdahulu ..... 15

A.2. Pengertian Pelayanan Publi..... 16

A.3. Kreteria Pelayanan Publik ..... 21

A.3.a. Kualita Pelayanan Publik ..... 22

A.3.b. Akuntabilita ..... 24

A.3.c. Responsivita ..... 26

A.3.d. Orientasi Pelayanan ..... 27

B. Kerangka Pemikiran..... 28

B.1. Pengertian dan Krieteria Efektivitas ..... 28

B.1.a. Kemampuan Menyesuaikan Diri ..... 34

B.1.b. Produktivitas ..... 36

B.1.c Kepuasan Kerja ..... 37

B.2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi ..... 38

B.2.a. Sumber Daya Manusia ( Kemampuan Aparat Kecamatan)..... 45

B.2.b. Kepemimpinan ..... 53

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian ..... 61

B. Metode Pengumpulan Data dan Sumber Data ..... 63



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

B.1. Tehnik Wawancara..... 63

B.2. Tehnik Dokumentasi..... 64

B.3. Tehnik Observasi..... 64

C. Fokus Penelitian..... 66

D. Fenomena Pengamatan ..... 67

E. Tehnik Analisa Data..... 69

F. Lokasi Penelitian ..... 70

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Keadan Umum ..... 72

A.1. Letak Geografis dan Luas Wilayah ..... 72

A.2. Keadaan Penduduk dan Potensi Yang Dimiliki ..... 72

A.3. Dinas/Instansi Di Kecamatan Yapen Selatan..... 74

B. Diskripsi Organisasi Kecamatan Yapen Selatan ..... 75

B.1. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi ..... 77

B.2. Struktur Organisasi ..... 80

B.3. Kepegawaian ..... 82

B.4. Tingkat Pendidikan Formal ..... 83

B.5. Masa Kerja dan Usia ..... 84

B.6. Pendidikan dan Pelatihan Struktural ..... 85

B.7.Jenis Pelayanan ..... 86

B.8. Anggaran Belanja Organisasi Kecamatan ..... 87

B.9.Pemerintahan Desa ..... 89



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

B.9.a. Jumlah Aparat Desa ..... 89

B.9.b. Pendidikan Aparat Pemerintah Desa..... 90

B.9.c. Analisa dan Interprestasi ..... 91

C. Analisis Efektivitas Organisasi Kecamatan Yapen Selatan Dalam Melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Sebagai Perangkat Daerah Dalam Pelayanan Publik ..... 94

C.1. Kemampuan Menyesuaikan Diri ..... 94

C.1.a. Analisa Kemampuan Menyesuaikan Diri Seksi Pemerintahan ..... 97

C.1.b. Analisis Kemampuan Menyesuaikan Diri Seksi PMD 110

C.1.c. Kemampuan Menyesuaikan Diri Seksi Ketentraman dan Ketertiban ..... 1196

C.1.d. Analisa Kemampuan Menyesuaikan Diri Seksi Kesejahteraan Sosial ..... 119

C.1.e. Kemampuan Menyesuaikan Diri Seksi Pelayanan Umum..... 122

C.2. Produktivitas ..... 127

C.3. Kepuasan Kerja ..... 133

D. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi Kecamatan Yapen Selatan ..... 136

D.1. Kemampuan Aparat Kecamatan ..... 136

D.2. Kepemimpinan ..... 139



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43130.pdf

**BAB V. PENUTUP**

**A. Kesimpulan** ..... **153**

**B. Saran Saran** ..... **154**

**DAFTAR PUSTAKA** ..... **158**

**PEDOMAN WAWANCARA** ..... **160**

**LAMPIRAN – LAMPIRAN**



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43130.pdf

# DAFTAR TABEL

Hal.

1. Rekapitulasi Pegawai Negeri Sipil dan Honorer Pada Organisasi Kecamatan Yapen Selatan ..... 82
2. Pendidikan Formal Pegawai Organisasi Kecamatan Yapen Selatan ..... 83
3. Masa Kerja dan Usia Pegawai Pada Organisasi Kecamatan Yapen Selatan ..... 84
4. Pendidikan dan Pelatihan Struktural Pegawai Pada Organisasi Kecamatan Yapen Selatan ..... 85
5. Jumlah Rata – Rata dan Jenis Pelayanan yang Diberikan Kepada Masyarakat Pada Setiap Bulanya Pada Organisasi Kecamatan Yapen Selatan..... 86
6. Perkembangan Jumlah Penerbitan KTP dan KK Pada Organisasi Kecamatan Yapen Selatan ..... 87
7. Anggaran Belanja Organisasi Kecamatan Yapen Selatan Tahun 2012 s/d 2016 ..... 87
8. Sarana dan Prasarana Yang Dimiliki Organisasi Kecamata Yapen Selatan ..... 88
9. Jumlah Aparat Pemerintah Desa Di Kecamatan Yapen Selatan ..... 89
10. Pendidikan Formal Aparat Pemerintah Desa Di Kecamatan Yapen Selatan Tahun 2015 ..... 91



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43130.pdf

# DAFTAR GAMBAR


| | | Hal. |
|---|---|---|
| - Bagan | 1. Struktur Organisasi Kecamatan Berdasarkan Perda Kabupaten Kepulauan Yapen Nomor 7 Tahun 2001 | 81 |
| - Bagan | 2. Produktivitas Organisasi Kecamatan Yapen Selatan | 132 |
| - Bagan | 3. Tingkat Kepuasan Kerja Organisasi Kecamatan Yapen Selatan | 136 |
| - Bagan | 4. Kemampuan Aparat Organisasi Kecamatan Yapen Selatan | 139 |
| - Bagan | 5. Kepemimpinan Organisasi Kecamatan Yapen Selatan | 152 |




Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43130.pdf

# BAB I
# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah.

Sekarang ini dunia berada pada abad milenium ketiga yang ditandai dengan berbagai perkembangan dan perubahan dinamis *lingkungan strategis global*. Batas-batas wilayah negara bukan lagi menjadi halangan bagi proses hubungan atau interaksi antar umat manusia di dunia untuk berbagai kepentingan. Berbagai perubahan mendasar dalam bidang sosial politik, ekonomi, dan ilmu pengetahuan dan tehnologi dengan akselerasi, intensitas, cakupan dan dampak yang belum pernah terjadi sebelumnya. Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan, perkembangan diberbagai bidang tersebut bukan hanya merubah secara drastis filosofi, nilai-nilai, paradigma, pendekatan struktur dan metode pengelolaan pemerintahan, tetapi secara fundamental juga mengubah peran yang harus dijalankan dan harapan-harapan masyarakat tentang masa depan yang diinginkannya.

Salah satu bentuk paradigma baru tersebut adalah penyelenggaraan kepemerintahan yang baik atau lebih dikenal dengan sebutan *good governance* yang dipandang tidak saja dapat membuka kemungkinan yang lebih besar bagi pengembangan prinsip-prinsip dan nilai-nilai demokrasi seperti transparansi, partisipasi publik, pluralitas dan akuntabilitas tetapi juga karena dari sisi manajemen dan ekonomi dipandang lebih efisien dan responsif dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Efektivitas pemerintahan disini bukan hanya sekedar bermakna



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kemampuan pemerintah dalam memenuhi atau mencapai berbagai kebijakan dan target yang telah ditentukan sebelumnya, tetapi sekaligus dan terutama adalah kemampuan pemerintah dalam mengantisipasi berbagai kecenderungan, perkembangan dan perubahan yang terjadi di masa depan. Good governance didalam pelaksanaannya tidak semata-mata disandarkan pada pemerintah *(government)* atau negara *(state)* saja, tapi harus melibatkan seluruh elemen, baik di dalam intern birokrasi maupun di luar birokrasi publik (masyarakat). Oleh karena itu, menurut United Nations Development Programme *(UNDP)* karakteristik good governance itu adalah rule of law, transparency, responsiveness, concencus orientation, equity, effectiveness and efficiency, accountability, strategic vision.

Jadi, pola-pola penyelenggaraan pemerintahan yang *sentralistik* menjadi kurang *aktual*, sehingga perlu *pemerintahan yang bersifat desentralistik* yang lebih menekankan peran pemerintah sebagai *regulator* dan *fasilitator* untuk menciptakan *iklim kondusif* dalam mewadahi proses interaksi kehidupan sosial, politik, ekonomi masyarakat agar berjalan dengan tertib, terkendali, demokratis dan efektif. Intinya, berbagai perkembangan dan perubahan yang terjadi dewasa ini telah menyebabkan lingkungan strategik penyelenggaraan pemerintahan baik di bidang sosial, politik, maupun ekonomi menjadi sangat dinamis dan penuh kejutan, gejolak dan ketidakpastian. Kondisi demikian membuat semua organisasi, baik yang berada di sektor publik, sektor privat



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

maupun sektor sosial untuk melakukan berbagai perubahan mendasar dan meningkatkan kapasitasnya agar dapat mengikuti perkembangan dan perubahan yang terjadi sehingga tetap dapat menjaga kelangsungan eksistensi dan kemanfaatan bagi kemaslahatan masyarakat banyak.

Dalam rangka mewujudkan tatanan penyelenggaraan pemerintahan sesuai dengan tuntutan keadaan sebagaimana tersebut diatas, antara lain telah ditetapkan *Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004* tentang Pemerintahan Daerah sebagai pengganti undang-undang sebelumnya yaitu Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan di Daerah. Undang-undang ini pada prinsipnya mengatur penyelenggaraan pemerintahan di daerah yang lebih mengutamakan asas desentralisasi.

Ada dua fenomena sosial politik yang menjadi dorongan lahirnya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah ini. Pertama, adalah maraknya protes daerah yang semakin sulit dikendalikan oleh pemerintah pusat. Tuntutan terhadap otonomi yang luas (khusus) bahkan tuntutan federasi maupun merdeka dari daerah-daerah yang kaya sumber daya alam merupakan indikasi ketidakpuasan terhadap kebijakan desentralisasi pemerintahan. Pelaksanaan otonomi daerah yang sangat sentralistis selama ini terbukti belum mampu mensejahterakan rakyat. Kedua, adalah semangat demokratisasi yang menginginkan partisipasi politik yang luas. Akumulasi kekecewaan terhadap sentralisasi kekuasaan dan penyeragaman setiap kebijakan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pemerintahan di daerah telah mendorong tuntutan masyarakat untuk berperan serta dalam pembuatan kebijakan pemerintahan dan pembangunan di daerah. Masyarakat juga menginginkan partisipasi bagi terbentuknya pemerintah daerah yang lebih transparan, akuntabel dan responsif dalam pemberdayaan masyarakat dan memberikan pelayanan publik.

Sistem pemerintahan daerah menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pemerintahan di Daerah diyakini menjadi salah satu penyebab sulitnya membentuk pemerintahan dengan akuntabilitas publik yang baik dan menyebabkan pelayanan publik tidak sejalan dengan aspirasi masyarakat di daerah. Konsep otonomi daerah dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 di pandang sebagai penyebab dari berbagai kekurangan yang menyertai perjalanan pemerintahan di daerah selama lebih dari dua dekade. Selain itu, pola rekruitmen pimpinan di daerah menjadi pembenaran terhadap berlakunya rekayasa dalam pemilihan kepala daerah yang tidak transparan dan tidak memiliki *sense of publicaccountability* (Rasyid, 1997:86).

Kurangnya kewenangan yang dimiliki daerah akibat kebijakan sentralistik oleh pemerintah pusat menyebabkan lemahnya prakarsa dan kreatifitas pemerintah daerah dalam menyelesaikan berbagai masalah sehingga kualitas pelayanan publik semakin rendah. Banyaknya keluhan masyarakat terhadap pelayanan publik menunjukkan kualitas pelayanan masih rendah. Antara Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 dan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004memiliki perbedaan substansial dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. *Pertama,* Desentralisasi kewenangan diberikan secara langsung kepada daerah kabupaten dan daerah kota. Kebijakan desentralisasi yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 menghendaki titik berat otonomi daerah berada pada daerah tingkat II(Kabupaten/Kota). Namun dalam pelaksanaannya, desentralisasi urusan dilakukan secara hierarki melalui daerah tingkat I sehingga sebagian urusan akhirnya tersangkut di daerah tingkat I (tidak diserahkan ke daerah tingkat II). Melalui Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 (Pengganti Undang-Undang nomor 22 Tahun 1999) hunbungan hierarki ini dihilangkan sehingga desentralisasi kewenangan (urusan) pemerintahan langsung kepada daerah kabupaten/kota.

*Kedua,* Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 membatasi jangkauan azas dekonsentrasi hanya sampai pada daerah propinsi sehingga Gubernur masih sebagai wakil pemerintah pusat atau sebagai perangkat pemerintah pusat di daerah. Dekonsentrasi menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 adalah pelimpahan wewengan dari pemerintah (pusat) atau kepala wilayah atau atau kepala instansi vertikal tingkat atasnya kepada pejabatnya di daerah. Azas dekonsentrasi dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 diselenggarakan oleh wilayah administratif yang terdiri dari propinsi, kabupaten, kotamadya, kota administratif dan kecamatan maupun yang diselenggarakan oleh instansi vertikal seperti kantor wilayah departemen (propinsi) dan kantor



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

departemen (Kabupaten/kotamadya). Wilayah administratif tersebut merupakan lingkungan kerja pemerintah pusat yang menyelenggarakan pelaksanaan tugas pemerintahan umum di daerah. Melalui undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, dekonsentrasi tidak lagi diselenggarakan di daerah kabupaten dan daerah kota sehingga desentralisasi diberikan secara penuh kepada daerah kabupaten dan daerah kota sebagai daerah otonom dan tidak lagi merangkap sebagai wilayah administratif.

Konsekwensi dari kebijakan penghapusan azas dekonsentrasi di daerah kabupaten dan daerah kota adalah, semua lembaga/organisasi (kantor departemen) yang tidak menyelenggarakan kewenangan pemerintah pusat di daerah kabupaten dan daerah kota dihapuskan dan diganti atau digabung dengan perangkat daerah. Kecamatan yang dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 sebagai perangkat dekonsentrasi, sekarang bukan lagi sebagai wilayah administratif tetapi merupakan perangkat daerah kabupaten/kota.

Asas desentralisasi dalam Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 ini memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah yang mencakup beberapa hal yaitu antara lain :

Keleluasaan otonomi, artinya mencakup kewenangan yang utuh dan bulat dalam penyelenggaraan pemerintahan termasuk penyusunan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian dan evaluasi.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Otonomi yang nyata, artinya daerah mempunyai keleluasaan untuk menyelenggarakan kewenangan pemerintahan di bidang tertentu yang secara nyata ada, dibutuhkan, tumbuh, hidup dan berkembang di daerah.

Otonomi yang bertanggung jawab, artinya sebagai konsekwensi logis dari pemberian hak dan kewenangan kepada daerah dalam pemberian pelayanan kepada publik dan meningkatkan kesejahteraan bagi rakyat di daerahnya.

Asas Dekonsentrasi hanya sampai pada daerah propinsi, artinya semua lembaga/organisasi (kantor departemen) yang tidak menyelenggarakan kewenangan pemerintah pusat di daerah kabupaten/kota dihapuskan dan diganti atau digabung dengan perangkat daerah.

Desentralisasi itu sendiri berarti memberikan sebagian dari wewenang pemerintah pusat kepada daerah, untuk melaksanakan dan menyelesaikan urusan yang menjadi tanggung jawab dan menyangkut kepentingan daerah yang bersangkutan. Menurut Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004, desentralisasi diartikan sebagai penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah kepada daerah otonom dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Konsekwensi dari kebijakan desentralisasi adalah dibentuknya daerah otonom yang memiliki otonomi dan kewenangan. Daerah yang bersifat otonom tersebut dalam undang-undang ini terdiri atas daerah propinsi, daerah kabupaten dan daerah



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kota. Kewenangan Daerah Propinsi dan Pemerintah Pusat diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Propinsi sebagai Daerah otonom. Sedangkan menurut Peraturan Pemerintah ini, kewenangan Daerah Kabupaten dan Daerah Kota adalah kewenangan yang tidak menjadi kewenangan Pemerintah Pusat dan Daerah Propinsi.

Kewenangan pemerintahan yang diselenggarakan daerah propinsi, daerah kabupaten dan daerah kota dilaksanakan oleh perangkat daerah. Perangkat daerah sebagai badan eksekutif daerah yang menjalankan pemerintahan dan kewenangan daerah merupakan organisasi /lembaga pada pemerintahan daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah (Gubernur, Bupati atau Walikota). Perangkat Daerah, sesuai dengan Peraturan pemerintah Nomor 84 tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, terdiri atas Sekretariat Daerah, Dinas Daerah, dan Lembaga Tekhnis Daerah, sedangkan untuk daerah kabupaten dan kota ditambah dengan Kecamatan dan Kelurahan.

Sebagai konsekwensi tidak adanya azas dekonsentrasi di daerah kabupaten/kota adalah perubahan pengaturan kecamatan. Berdasarkan ketentuan dalam Undang-Undang nomor 22 Tahun 1999 pasal 1 huruf m, Kecamatan adalah wilayah kerja camat sebagai perangkat daerah kabupaten dan daerah kota. Berbeda dengan ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, kedudukan kecamatan diatur sebagai perangkat wilayah administratif dipimpin oleh seorang Kepala Wilayah



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

(Camat) yang menjalankan tugasnya memperoleh pelimpahan sebagian wewenang bupati atau walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah.

Berlakunya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 ini, merupakan kesempatan bagi daerah kabupaten/kota untuk mengatur sendiri pembentukan, kedudukan, kewenangan serta tugas pokok dan fungsi kecamatan sesuai dengan kebutuhan masyarakat di daerah dan kemampuan daerah sehingga dapat berbeda antara daerah kabupaten/kota yang satu dengan yang lainnya. Daerah lebih leluasa dalam menentukan dan memberikan kewenangan kepada kecamatan dalam rangka memenuhi tuntutan, keinginan dan kebutuhan masyarakat, terlebih lagi penyelenggaraan pemerintahan di kecamatan banyak berkaitan langsung dengan pemberian pelayanan publik. Kualitas pelayanan dikecamatan diharapkan akan menjadi lebih baik setelah menjadi perangkat daerah dibandingkan pada saat sebagai perangkat dekonsentrasi yang pengaturannya sangat sentralistik.

Kabupaten Kepulauan Yapen sebagai salah satu Kabupaten di Propinsi Papua, sejak akhir tahun 2012 telah melakukan penataan dan pembentukan organisasi perangkat daerah yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kewenangan daerah. Pembentukan Kecamatan Yapen Selatan sebagai perangkat daerah bersamaan dengan pembentukan 15 kecamatan lain di Kabupaten Kepulauan Yapen melalui Peraturan Daerah Kabupaten Kepulauan YapenNomor 7 Tahun 2001.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Perubahan Kecamatan Yapen Selatan menjadi perangkat daerah Kabupaten Kepulauan Yapen diikuti dengan perubahan kewenangan (fungsi) kecamatan. Fungsi kecamatan tidak lagi sebagai wilayah dekonsentrasi yang kepala wilayahnya, Camat, bertugas sebagai wakil pemerintah pusat dan penguasa tunggal dibidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Sebagai perangkat daerah Kabupaten Kepulauan Yapen, Kecamatan Yapen Selatan mempunyai tugas dan fungsi untuk melaksanakan pelimpahan sebagaian kewenangan pemerintahan dari Bupati Kepulauan Yapen serta penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik di kecamatan sebagai kepala pemerintahan diwilayah kecamatan. Sebagai sebuah kebijakan dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah, maka kebijakan dalam rangka menata kelembagaan pemerintahan daerah dengan merubah dan menempatkan organisasi kecamatan dari perangkat wilayah yang tadinya menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan umum menjadi perangkat daerah yang menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan daerah yang menjadi urusan rumah tangga daerah, tentunya dimaksudkan sebagai upaya menghadirkan pemerintahan ditengah masyarakat yang memerlukan perluasan jangkauan pelayanan atau dalam rangka mendekatkan pelayanan kepada masyarakat.Dengan kata lain kebijakan ini membawa konsekwensi menjadikan organisasi kecamatan sebagai *unit pemerintahanotonom terdepan* yang menyelenggarakan pelayanan publik. Secara ideal dalam rangka mendekatkan pelayanan kepada



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

masyarakat kebijakan ini menghendaki kecamatan dirancang menjadi pusat pelayanan dan pemberdayaan 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 kabupaten dalam wujud melakukan orientasi yang matang tentang manfaat dan ongkos dari perubahan.

Tujuan pemberian otonomi daerah dan keberadaan daerah adalah untuk mensejahterakan masyarakat melalui pemberdayaan dan penyediaan pelayanan publik secara efektif, efisien, ekonomis dan demokratis (Suwandi, 2002:4). Oleh karena itu, pemberian kewenangan pemerintahan secara penuh kepada daerah kabupaten/kota dimaksudkan karena daerah itu lebih dekat kepada masyarakat sebagai pihak yang dilayani dan diberdayakan. Asumsinya semakin dekat jarak antara pelayan dan yang dilayani maka pelayanan akan sesuai dengan harapan masyarakat. Apabila pelayanan sesuai dengan harapan masyarakat maka diharapkan kualitas pelayanan akan menjadi lebih baik. Dengan demikian pembentukan suatu perangkat daerah bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan apabila dihubungkan dengan tujuan tersebut, maka perubahan status kecamatan seharusnya dapat *meningkatkan efektivitas kecamatan dalam pelayanan publik.*



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

**B. Rumusan Masalah.**

Kecamatan sebagai salah satu perangkat daerah dan merupakan birokrasi yang menyediakan pelayanan publik sekaligus sebagai unit pemerintahan yang langsung dan lebih banyak berhubungan dengan masyarakat, ikut menentukan efektivitas pemerintah daerah kabupaten/kota. Permasalahannya, hingga saat ini sangat sedikit dilakukan penelitian tentang kontribusi dan keberhasilan perubahan dan penataan organisasi kecamatan menjadi perangkat daerah terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Karena itu penelitian penting dilakukan untuk mengetahui efektivitas kecamatan sebagai perangkat daerah dalam melaksanakan dan mencapai tujuan otonomi daerah.

Bertolak dari kerangka pemikiran tersebut diatas menarik untuk dicermati keberadaan organisasi kecamatan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai perangkat daerah kabupaten/kota dan tingkat efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi kecamatan dengan adanya perubahan status kecamatan sebagai perangkat daerah. Kajian lebih jauh tentang perubahan organisasi kecamatan dan tingkat efektivitasnya dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah sebagai perangkat daerah mendorong penulis untuk mengadakan penelitian yang mengacu pada pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana efektivitas organisasi kecamatan dalam pelayanan publik setelah menjadi perangkat daerah di Kabupaten Kepulauan Yapen ?



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi efektivitas organisasi kecamatan dalam pelayanan publik setelah menjadi perangkat daerah di Kabupaten Kepulauan Yapen ?.

Adapun penelitian ini akan mengambil lokasi atau unit analisisnya pada ***Organisasi Kantor Camat Yapen Selatan Kabupaten Kepualuan Yapen***.

**C. Tujuan Penelitian.**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis efektivitas organisasi kecamatan dalam pelayanan publik setelah menjadi perangkat daerah di Kabupaten Kepulauan Yapen.
2. Untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi kecamatan setelah menjadi perangkat daerah di Kabupaten Kepulauan Yapen

**D. Manfaat penelitian**

Penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan baik secara teoritis dan praktis, yaitu :

**D.1. Manfaat Teoritis.**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu atministrasi publik, khususnya manajemen adminitrasi publik yang berkaitan efektivitas organisasi kecamatan dalam pelayanan publik di wilayah Distrik Yapen Selatan.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

**D.2. Manfaat Praktis.**

Dari aspek praktis, kegunaan penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagi penulis, sebagai bahan untuk menambah khasana pengetahuan dalam pengembangan ilmu manajemen administrasi, khususnya manajemen administrasi publik yang berkaitan dengan perencanaan pembangunan daerah.
2. Sebagai masukan kepada pemerintah daerah agar lebih mengoptimalkan efektivitas organisasi kecamatan dalam pelayanan publik.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

# BAB II

# KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

## A. Kajian Teori

### A.1. Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa teori – teori atau temuan – temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Dalam hal ini fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah efektifitas organisai kecamatan dalam pelayanan publik setelah menjadi perangkat daerah untuk memudahkan pemahaman terhadap bagian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Hasil Penelitian Terdahulu

| NO | PENELITI | PERGURUAN TINGGI | JUDUL PENELITIAN | MASALAH PENELITIAN | VARIABEL TERKAIT | HASIL PENELITIAN |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. |
| 1. | Shinta Bonita Moningka (2014) | Univrsitas Sam ratulangi Manado | **EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR KELURAHAN KOLONGAN KECAMATAN TOMOHON TENGAH KOTA TOMOHON.** | Bagaimana Efektifitas Pelayanan publik PNS di kelurahan kolongan kab Tumohon | 1.Efektifitas<br>2.Pelayanan Publik<br>3.Organisi | 1.Masih rendahnya tingkat kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil.<br>2.Masih terdapat berbagai kendala dalam bentuk sarana dan prasarana yang membuat proses pelayanan publik menjadi kurang efektiv.<br>3.Faktor stress bagi Pegawai Negeri Sipil seringkali menjadi penghambat dalam menjalankan tugas dan fungsi pelayanan publik. Masalah yang datang dari berbagai hal sering dibawa ke kantor dan mengakibatkan Pegawai Negeri Sipil menjadi tidak professional dalam bekerja. |



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 4. Dalam praktek pelayanan publik di kantor kelurahan Kolongan, Pegawai Negeri Sipil belum mampu untuk memberikan jasanya secara maksimal. Berbagai kendala yang berasal dari individu pegawai sendiri sontak membuat proses pelayanan publik menjadi lamban. |
| 2. | Sri Susanti (2014) | UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA | **KUALITAS PELAYANAN PUBLIK BIDANG ADMINISTRASI KEPENDUDUKAN DI KECAMATAN GAMPING** | mengapa kualitas pelayanan publik bidang administrasi kependudukan di Kecamatan Gamping Kabupaten Sleman belum terlaksana secara optimal? | 1. pelayanan publik<br>2. Kualitas pelayanan<br>3. Organisasi<br>4. Personel/ aparatur | 1. Ruangan pelayanan terdapat meja meja pelayanan, meja kerja, alat perekam Kartu Tanda Penduduk Elektronik berjumlah 2 set dan kursi panjang yang diperuntukan bagi masyarakat yang menunggu pelayanan. Kantor kecamatan Gamping belum memenuhi fasilitas pelayanan yang memadai untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.<br>2. Aspek daya tanggap (responsiveness) pegawai dalam hal membantu masyarakat yang membutuhkan pelayanan khususnya masyarakat yang bingung dengan pelayanan sudah terlihat antara petugas dan pengunjung yang saling berkomunikasi. Hal ini ditunjukan dari petugas yang mau membantu kesulitan yang dialami pengunjung |

## A.2. Pengertian Pelayanan Publik

Secara sederhana kata pelayanan akibat adanya pelayan yang melayani. Kegiatan yang dilakukan pelayan tersebut dinamakan pelayanan. Dengan demikian ada dua (2) istilah yang saling terkait, yaitu pelayanan dan melayani. Pengertian pelayanan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

adalah usaha melayani kebutuhan orang lain, sedangkan melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan seseorang. Dari pengertian ini dapat disimpulkan bahwa pelayanan adalah suatu usaha untuk membantu menyiapkan/mengurus apa yang diperlukan orang lain.

Gronroos (1990:27) memberikan definisi pelayanan adalah sebagai suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan. Berdasarkan pendapat Gronroos ini, maka dapat diketahui ciri pokok dari pelayanan adalah serangkaian aktivitas dari interaksi yang melibatkan karyawan atau peralatan yang disediakan oleh suatu instansi / lembaga penyelenggara pelayanan dalam menyelesaikan masalah yang menerima pelayanan.

Pada organisasi publik/pemerintah keadaannya tidak jauh berbeda, bahwa kegiatan pelayanan yang terjadi juga akibat adanya interaksi masyarakat/publik dengan aparat pelayanan (birokrasi) menggunakan peralatan yang disediakan oleh instansi, tetapi berkaitan dengan perwujudan dari salah satu fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat atau abdi negara. Pelayanan publik *(public services)* oleh birokrasi publik dimaksudkan untuk



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mensejahterakan masyarakat (warga negara) dari suatu negara kesejahteraan *(welfare state)*.

(Rasyid, 1998:139) menggambarkan secara umum paling sedikit ada dua fungsi utama yang harus dijalankan oleh pemerintah termasuk pemerintah daerah, yaitu fungsi pembangunan dan pemberdayaan masyarakat, dan fungsi perlindungan kepada masyarakat. Fungsi-fungsi yang disebutkan ini pada dasarnya merupakan pelayanan kepada masyarakat untuk mencapai kesejahteraan. Pemerintah dibentuk dengan demikian bukanlah untuk melayani dirinya sendiri tetapi untuk melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai kemajuan bersama.

Moenir (2000:26-27) mengartikan pelayanan umum adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur, dan metode tertentu dalam usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Sekelompok orang yang memberikan pelayanan tersebut adalah aparat birokrasi pemerintah.

(Sinambela dkk, 2006:5) Pelayanan publik diartikan , pemberian layanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata caca yang telah ditetapkan.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sebagai salah satu alasan yang dapat dikemukakan untuk menjelaskan keadaan di atas adalah mekanisme pasar tidak mungkin bersedia untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat untuk penyediaan barang dan jasa yang bersifat *"public goods".Public goods* adalah barang dan jasa yang tidak ada fihak yang dapat mencegah orang lain memanfaatkannya dan penggunaannya dapat dilakukan secara bersama-sama. Apabila suatu pelayanan (barang maupun jasa) dapat dinikmati oleh semua orang tanpa kecuali maka tentu tidak akan ada swasta yang mau menyediakannya. Pada situasi dimana terdapat kebutuhan masyarakat yang tidak dapat dipenuhi oleh mekanisme pasar atau swasta maka pemerintah harus menyediakan barang dan jasa tersebut.

Keadaan yang sama jika terjadi eksternalitas yaitu situasi ketika pasar tidak mampu memperhitungkan keseluruhan biaya dan keuntungan yang berkaitan dengan transaksi. Menurut Mas'oed (2002:12) ada dua sifat eksternalitas sebagai sampingan dari mekanisme pasar, yaitu positif dan negatif. Adanya eksternalitas positif dari penyediaan barang dan jasa tertentu membuat mekanisme pasar atau swasta tidak bersedia memproduksi secara maksimal. Hal ini disebabkan karena mereka tidak mungkin dapat memaksa orang atau pihak lain untuk membayar perolehan manfaat eksternalitas dari barang atau jasa produknya. Sebaliknya, jika



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

terjadi eksternalitas negatif maka pasar atau swasta tidak perduli atau cenderung memproduksi secara maksimal, karena mereka merasa tidak ikut membayar kerugian yang diderita masyarakat. Pemerintah perlu intervensi dalam situasi ini agar kebutuhan barang publik dan jasa publik tetap tersedia dan masyarakat tidak mengalami kerugian.

Selain itu dalam kondisi masyarakat yang semakin kritis, birokrasi publik dituntut harus dapat mengubah posisi dan peran *(revitalisasi)* dalam memberikan layanan publik. Dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayani, dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan, berubah menjadi suka menolong menuju ke arah yang fleksibel kolaburatis dan dialogis, dan dari cara-cara yang sloganis menuju cara-cara kerja yang realistis pragmatis (Thoha, 1998:119). Pelayanan publik dengan demikian dapat diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Sementara itu, kondisi masyarakat saat ini telah terjadi suatu perkembangan yang sangat dinamis, tingkat kehidupan masyarakat yang semakin baik, merupakan indikasi dari *"empowering"* yang dialami oleh masyarakat (Thoha, 1998:119).



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dengan demikian merupakan aktivitas birokrasi pemerintah yang dapat bersifat pengaturan *(regulatif)*, seperti pembuatan KTP, kartu keluarga, ijin usaha dan IMB, bersifat penyediaan barang publik, seperti penyediaan jalan, pasar, dan pembangunan jembatan, serta bersifat pemberdayaan masyarakat, seperti pendidikan, keamanan dan ketertiban dan perlindungan masyarakat. Dengan begitu luasnya cakupan tugas dan fungsi pemerintah tersebut membuat jenis pelayanan umum yang diberikan dan instansi *(birokrasi)* yang memberikan pelayananpun akhirnya menjadi beraneka ragam. Salah satu instansi pemberi pelayanan publik tersebut adalah kecamatan.

**A.3. Kriteria Pelayanan Publik.**

(Sinambela dkk, 2006:5) Secara teoritis, tujuan pelayananpublik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat. Untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari :

1. *Transparansi*, yakni pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses olehsemua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti;
2. *Akuntabilitas*, yakni pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan;



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. *Kondisional,* yakni pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpengan pada prinsip – prinsip evisien dan efektivitas;
4. *Partisipasif,* yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayaan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat;
5. *Kesamaan hak,* yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminasidilihat dari aspek apa pun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan lai – lain;
6. *Keseimbangan hak dan kuwajuban,* yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik.

Jika dihubungkan dengan administrasi publik, pelayanan adalah kuwalitas pelayanan birokraat terhadap masyarakat. Kata kuwalitas memiliki banyak definisiyang berbeda dan bervareasi mulai dari yang konvensional hingga yang lebih strategis.Sementara itu mengingat arti penting dari pelayanan publik yang berkualitas dalam arti pemberian layanan publik sederhana, mudah, dan dilakukan secara wajar dan profesional pada satu sisi, dan perkembangan masyarakat yang sangat dinamis, tingkat kehidupan masyarakat yang semakin baik, merupakan indikasi dari *"empowering"* yang dialami oleh masyarakat pada



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sisi lainnya, maka kiranya setiap organisasi publik terutama yang langsung berhadapan dengan publik, perlu untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya dalam memberikan layanan publik. Beberapa kriteri untuk meningkatkan mutu pelayanan publik diantaranya adalah kualitas pelayanan publik, akuntabilitas, responsivitas dan orientasi pelayanan ( Dwiyanto dan Kusumasari, 2001).

**A.3.a. Kualitas Pelayanan Publik**

Berkaitan dengan fungsi pelayanan dari pemerintah, maka birokrasi yang menampilkan kinerja unggul (Siagian, 2000) dapat diuji dengan standar eksternal dan bukan hanya standar internal. Standar eksternal adalah standar yang dituntut atau diharapkan oleh masyarakat dalam pelayanan publik. Selanjutnya secara singkat Munir, (2000) mengemukakan bahwa yang diharapkan oleh pengguna pelayanan adalah pelayanan yang mudah, cepat, wajar, perlakuan yang adil serta jujur dan terbuka.

Luasnya cakupan dan beragamnya jenis pelayanan disertai dengan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap hak-haknya, menuntut perhatian terhadap pemberian pelayanan publik yang baik. Kualitas pelayanan publik yang baik akan membentuk kepuasan masyarakat dan kepercayaan kepada pemerintah. Namun,



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

karena pada beberapa jenis barang dan jasa tertentu pemerintah dapat memonopoli pemberian pelayanan umum maka seringkali aparat birokrasi pemerintah kemudian mengabaikan perlunya upaya menjaga kualitas pelayanan.

Upaya menjaga kualitas pelayanan umum dengan demikian bertujuan untuk memberi kepuasan kepada masyarakat. Sehingga akhirnya kualitas pelayanan publik diartikan sebagai kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diterima dengan membandingkan antara harapan masyarakat dengan kenyataan berdasarkan kecepatan waktu pelayanan; kemudahan prosedur dan persyaratan; keramahan petugas pelayanan; keadilan dalam pelayanan; serta efisiensi waktu dan biaya pelayanan.

**A.3.b. Akuntabilitas.**

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat yang dipilih oleh rakyat (Lenvine dalam Dwiyanto,1995). Sedangkan Afan Gaffar (2000) mendefinisikan akuntabilitas adalah setiap pemegang jabatan yang dipilih rakyat harus dapat mempertanggungjawabkan kebijaksanaan yang hendak dan telah ditempuhnya. Kemudian Hatry (1990), mengemukakan bahwa akuntabilitas merupakan suatu



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

istilah yang diterapkan untuk mengukur apakah dana publik telah digunakan secara tepat untuk tujuan dimana dimana dana publik tadi ditetapkan dan tidak digunakan secara ilegal.

Konsep akuntabilitas dalam konteks Indonesia menurut Dwiyanto (1995) lebih tepat jika digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik konsisten dengan kehendak masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas tinggi jika kegiatan tersebut dianggap benar dan sesuai dengan norma dan nilai-nilai yang berkembang dalam masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang akuntabilitas tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas adalah sebagai kewajiban seseorang atau unit organisasi untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan kewenangan yang dipercayakan kepadanya. Akuntabilitas dalam pelayanan publik dengan demikian diartikan sebagai pertanggungjawaban kepada publik tentang penggunaan kewenangan dan kesesuaian antara pelayanan dengan norma dan nilai-nilai yang berlaku dalam masyarakat.

**A.3.c. Responsivitas.**



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Responsivitas sangat diperlukan dalam pelayanan publik karena hal tersebut merupakan bentuk kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda, memprioritaskan pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat (Dwiyanto dan Kusumasari, 2001). Osborne dan Plastrik (2001), dalam rangka responsivitas, mengusulkan agar organisasi pelayanan publik membuat sistem keluhan pelanggan yang dapat menelusuri dan menganalisis keluhan pelanggan, memastikan respon segera, dan menciptakan metode dimana organisasi bisa belajar dari kesalahan tersebut untuk memperbaiki pelayanan mereka.

Berdasarkan pendapat tentang responsivitas tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi yang berperan sebagai pelayan publik harus memiliki responsivitas, yaitu peka terhadap kebutuhan dan tuntutan dari masyarakat atau pengguna jasa pelayanan. Responsivitas yang rendah ditunjukkan oleh tidak adanya saluran komunikasi untuk menampung aspirasi masyarakat dan ketidakpekaan atau ketidakselarasan antara kebijakan, kegiatan, dan prosedur pelayanan dengan kebutuhan dan permintaan masyarakat.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

**A.3.d. Orientasi Pelayanan.**

Orientasi pelayanan menunjuk pada seberapa besar sumber daya yang dimiliki oleh petugas digunakan untuk melayani pengguna pelayanan (Dwiyanto dan Kusumasari, 2001). Birokrasi yang ideal, menurut Siagian (2000) mengabdikan tenaga, waktu, keahlian, keterampilan, dan kemampuannya untuk mengabdi kepada negara dan masyarakat. Semua itu menuntut perubahan orientasi birokrasi yang selama ini lebih berorientasi kepada kekuasaan menjadi orientasi pelayanan. Idealnya semua sumber daya yang ada pada organisasi publik hanya digunakan untuk melayani masyarakat.

Dengan demikian, apabila pada saat jam kerja, petugas pelayanan tidak memiliki pekerjaan dan tugas lain diluar tugas pelayanan maka pelayanan itu akan bernilai baik. Begitu pula jika semua dana dan peralatan yang diperuntukkan bagi pelayanan tidak dipergunakan untuk keperluan lain diluar pelayanan masyarakat, maka kinerja organisasi tersebut semakin baik.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Penyelenggaraan pelayanan umum, menurut Lembaga Atministrasi Negara (1998) dapat dilakukan dengan berbagai macam pola antara lain sebagai berikut :

a. Pola pelayanan fungsional, yaitu pola pelayanan umum yang diberikan oleh suatu instansi pemerintah sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangannya.
b. Pola pelayan satu pintu, yaitu pola pelayanan umum yang diberikan secara tunggal oleh satu instansi pemerintah berdasarkan pelimpahan wewenang dari instansi pemerintah terkait lainnya yang bersangkutan.
c. Pola pelayanan satu atap, yaitu pola pelayanan umum yang dilakukan secara terpadu pada satu tempat oleh beberapa instansi pemerintah yang bersangkutan sesuai kewenangannya masing-masing.
d. Pola pelayanan secara terpusat, yaitu pola pelayanan umum yang dilakukan oleh satu instansi pemerintah yang bertindak selaku koordinator terhadap pelayanan instansi pemerintah lainnya yang terkait dengan bidang pelayanan umum yang bersangkutan.

## B. Kerangka Pemikiran

### B.1. Pengertian dan Kriteria efektivitas.

Istilah efektivitas sangat bervariatif dimana penjelasannya dapat menyangkut berbagai dimensi yang memusatkan perhatian



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kepada berbagai kriteria evaluasi. Selanjutnya pengukurannya relatif beraneka ragam dimana kriteria yang berbeda dilakukan secara serempak. Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuannya, maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif.

Konsep efektivitas telah banyak dikemukakan oleh para ahli organisasi maupun manajemen dan memiliki makna yang berbeda tergantung kepada kerangka acuan yang dipergunakan. Stoner (1982:6), menekankan pentingnya efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi. Menurut Sharma (1982:9), kriteria atau ukuran suatu efektivitas dapat dinilai dari produktivitas organisasi atau output, fleksibilitas organisasi, dan bentuk keberhasilannya dalam menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan di dalam dan di luar organisasi, serta dari ada tidaknya ketegangan dalam organisasi atau hambatan-hambatan konflik di antara bagian-bagian organisasi.

Tolok 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 sifat-sifat yang digunakan sebagai tolok ukur tersebut.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan pendapat Steers (1985:2), organisasi merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang berusaha untuk mengalokasikan sumber dayanya secara rasional demi tercapainya tujuan. Dalam meneliti efektivitas suatu organisasi, maka sumber daya manusia dan perilaku manusia senantiasa menjadi pusat perhatian dan usaha-usaha meningkatkan efektivitas haruslah selalu dimulai dengan meneliti perilaku di tempat kerja. Pengertian efektivitas organisasi dapat dijelaskan dengan memahami tiga (3) konsep yang saling berhubungan, yaitu optimisasi tujuan, perspektif sistem dan tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi.

Dalam *optimasi 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. Dalam hal ini organisasi harus mengatasi hambatan yang dapat menghalangi tercapainya tujuan dan mencari alternatif terbaik guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Dalam *perspektif sistem*, organisasi terdiri dari berbagai unsur yang saling mendukung dan saling melengkapi. Unsur-unsur tersebut sangat berpengaruh terhadap proses pencapaian tujuan suatu organisasi. Selanjutnya dikatakan juga bahwa dalam *perilaku manusia*, tingkah



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

laku individu dan kelompok menentukan kelancaran tercapainya tujuan suatu organisasi.

Dalam banyak teori tentang konsep efektivitas, nampaknya selalu dihubungkan dengan efektivitas organisasi, sehingga untuk memahami efektivitas dari suatu fungsi organisasi tertentu menjadi sangat terbatas. Namun demikian dari berbagai pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa pengertian efektivitas selalu berkaitan dengan tolok ukur atau penilaian yang digunakan. Seperti yang dikemukakan oleh Argyris (dalam Steers, 1985:58), bahwa efektivitas organisasi adalah keseimbangan atau pendekatan secara optimal pada pencapaian tujuan, kemampuan pemecahan dan pemanfaatan tenaga manusia. Berarti dalam menilai efektivitas maka tolok ukur yang digunakan adalah keseimbangan atau pendekatan secara optimal upaya pencapaian tujuan.

Sedangkan Georgopoulos dan Tannenbaum (dalam Steers, 1985:60), mengemukakan bahwa efektivitas organisasi adalah tingkat sejauhmana suatu organisasi yang merupakan sistem sosial, dengan segala sumber daya dan sarana tertentu yang tersedia memenuhi tujuan-tujuannya tanpa pemborosan, dan dengan menghindari ketegangan yang tidak perlu diantara anggota-anggotanya. Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa efektivitas sangat tergantung kepada faktor eksternal dan internal organisasi. Menurut Lawless (1972:12), faktor eksternal merupakan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

makro sistem yang mempengaruhi organisasi yang bersangkutan, sedangkan faktor internal adalah terdiri dari perorangan, kelompok dan faktor-faktor dalam organisasi.

Kriteria efektivitas dapat dinilai dan dilihat dari keefektivan organisasi itu sendiri menurut dimensi waktunya (Suwarto, 1999:11) 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 keefektivan 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 kategori umum kriteria keefektivan organisasi, yaitu :

1. *Produksi*, yaitu kriteria keefektivan produksi mengacu pada ukuran keluaran utama organisasi.
2. *Efisiensi*, mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi. Efisiensi diukur menurut rasio *(perbandingan)*.
3. *Kepuasan*, sebagai salah satu kriteria keefektivan, kepuasan menjadi ukuran keberhasilan organisasidalam memenuhi



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kebutuhan anggotanya. Cakupan dari ukuran kepuasan ini dapat dilihat pada sikap anggota organisasi, pergantian anggota, keluhan anggota dan sebagainya.

4. *Keadaptasian,* adalah suatu ukuran respon atau tanggapan organisasi terhadap tuntutan perubahan. Jika pada tingkatan tertentu organisasi tidak mampu beradaptasi, maka akan mengancam kelangsungan hidup organisasi tersebut.
5. *Pengembangan,* adalah untuk mengukur tanggung jawab organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang.

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 suatu pengelolaan terhadap suatu bidang tugas organisasi. Menurut Steers (1985:206), ada beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk menilai atau mengukur suatu efektivitas, yaitu (i) kemampuan menyesuaikan diri, (ii) produktivitas, (iii) kepuasan kerja, (iv) kemampuan berlaba, dan (v) pencarian dan pemanfaatan sumber daya manusia. Namun demikian dalam penggunaannya, tidak semua kriteria tersebut dapat digunakan secara bersamaan, tetapi juga sangat mungkin dilakukan terhadap sebuah organisasi apabila terdapat tuntutan akan akurasi dari pengukuran dan penilaian efektivitas dimaksud.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan kelima kriteria yang disebutkan di atas maka untuk keperluan penelitian efektivitas organisasi kecamatan dalam pelayanan publik setelah menjadi perangkat daerah, maka kriteria yang akan digunakan adalah kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas dan kepuasan kerja. Alasannya adalah karena organisasi kecamatan orientasinya pada pelayanan bukan pada mencari keuntungan dan berada pada lingkup organisasi publik/pemerintah.

**B.1.a. Kemampuan Menyesuaikan Diri**

Kemampuan menyesuaikan diri merupakan kemampuan dari suatu organisasi untuk mengikuti, mengantisipasi dan memanfaatkan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam suatu lingkungan. Hasseilbein, Goldsmith, dan beekhard (dalam Siagian, 2000:19), 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.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pearce dan Robinson (dalam Siagian, 2000:21), mengatakan bahwa lingkungan eksternal organisasi dapat mempengaruhi pilihan arah dan proses internal organisasi. Unsur eksternal yang dapat mempengaruhi kondisi internal organisasi dapat berupa unsur politik, unsur ekonomi, unsur sosial dan unsur tehnologi. Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang selalu dinamis, organisasi harus selalu mengambil langkah-langkah strategis agar dapat mempertahankan keberadaannya *(exist)*. Lebih jauh Hassenbein, Goldsmith, dan Beekhard (dalam Siagian, 2000;19), mengemukakan bahwa langkah-langkah strategis yang dapat diambil dalam mengantisipasi perubahan yang terjadi adalah (i) peningkatan kinerja kerja organisasi, (ii) peningkatan manajemen keuangan, dan (iii) peningkatan proses pelayanan, mutu dan investasi. Sedangkan oleh Jones (1994:59), dikatakan bahwa dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, organisasi harus melakukan penelitian dan pengembangan, kajian terhadap kondisi pasar *(market research)*, dan membuat perencanaan jangka panjang.

Dengan melakukan langkah-langkah strategis, maka organisasi dapat meningkatkan kemampuannya *(core competencies)* dalam perubahan lingkungan yang selalu dinamis. Dalam kaitan dengan thema penelitian yang



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dilaksanakan maka diperlukan penataan dalam pelaksanaan fungsi atau cara untuk mencapai tujuan organisasi kecamatan oleh aparat kecamatan, terutama upaya mengatasi dan menyesuaikan terhadap perubahan eksternal organisasi yang dapat menghambat efektivitas organisasi, termasuk didalamnya perubahan sistem yang mengatur sumber-sumber organisasi, cara-cara penggunaan dan pengelolaannya.

**B.1.b. Produktivitas**

Handoko (2000:114),memberikan pengertian produktivitas sebagai rasio antara masukan dan keluaran organisasi. Selanjutnya, Siagian (2000:13), mengatakan 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.

Kemampuan organisasi untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal dan melakukan menejemen yang efesien atas sumber daya yang dimiliki sangat menentukan tingkat produktivitasnya. Kemajuan-kemajuan yang dicapai dalam meningkatkan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

produktivitas organisasi diperoleh melalui upaya-upaya secara bertahap, dimana setiap perubahan dilakukan dengan proses perencanaan, perumusan dan evaluasi.

Produktivitas merupakan rasio antara masukan dan keluaran, sedangkan pada organisasi publik, produktivitas diartikan sampai sejauh mana target yang ditetapkan oleh organisasi dapat direalisasikan dengan baik. Untuk organisasi kecamatan, produktivitas dapat dilihat dari sejauh mana alokasi anggaran kecamatan atau target yang dapat direalisasikan pada satu satuan waktu tertentu.

**B.1.c. Kepuasan Kerja**

Gibson (1996:33), menyatakan bahwa kepuasan dan semangat kerja menunjukkan sampai seberapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan para karyawannya. Jadi, kepuasan kerja disini dimaksudkan sebagai 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. Secara lebih rinci Handoko (2000:193-194) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan memandang pekerjaan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mereka. Tingkat kepuasan kerja pegawai tidak cukup dengan hanya diberikan insentif akan tetapi pegawai juga membutuhkan motivasi, pengakuan dari atasan atas hasil pekerjaanya, situasi kerja yang tidak monoton dan peluang untuk melakukan inovasi dan berkreasi. Ukuran kepuasan meliputi sikap karyawan, pergantian karyawan, kemangkiran, keterlambatan dan keluhan.

**B.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi**

Efektivitas pencapaian tujuan suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh banyak faktor yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya, tergantung dari sifat dan bidang kegiatan atau usaha suatu organisasi dalam melaksanakan fungsinya.Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Kimberly dan Rottman (dalam Gibson, 1996:32) bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh lingkungan, tehnologi, pilihan strategi, proses dan kultur.

Di sisi lain Henry Fayol (dalam Harjito, 2001:18) menyatakan terdapat 14 (empat belas) prinsip dalam organisasi yang mendasari organisasi agar efektif, yaitu :

1. Pembagian kerja agar pekerjaan dan pekerja lebih efesien.
2. Wewenang sebagai dasar manajer/pimpinan memberi perintah.
3. Disiplin sebagai bentuk ketaatan dan penghormatan anggota organisasi kepada peraturan organisasi.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4. Kesatuan komando, dimana setiap pegawai hanya menerima perintah dari seorang atasan.
5. Kesatuan arah, dimana organisasi mempunyai tujuan dan setiap pelaksanaan pekerjaan yang telah direncanakan diarahkan untuk pencapaian tujuan.
6. Mendahulukan kepentingan umum/organisasi di atas kepentingan pribadi.
7. Pemberian upah/gaji kepada pegawai sesuai dengan jasa yang diberikan.
8. Sentralisasi dalam pengambilan keputusan yang berarti mengurangi peran bawahan.
9. Hierarkhi, adanya garis wewenang dari manajemen puncak sampai ke tingkat paling bawah.
10. Tata tertib, penempatan orang/individu dan pekerjaan pada tempat dan waktu yang tepat (kesesuaian seseorang dengan pekerjaannya).
11. Keadilan, yaitu perlakuan yang adil terhadap bawahan.
12. Stabilitas masa kerja pegawai dengan mengurangi penggantian pegawai *(turn over)* yang tinggi atau terlalu sering.
13. Inisiatif yaitu dengan memberi kesempatan kepada bawahan untuk melakukan inisiatif.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

14. Semangat kelompok dalam rangka meningkatkan rasa memiliki dan kebersamaan dalam organisasi.

Dalam ulasan yang berbeda Steers (1985:9) mengemukakan terdapat empat (4) faktor yang mempengaruhi keberhasilan akhir organisasi, yaitu :

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

**Karakteristik Organisasi,** karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan tehnologi 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 bagaiman orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Karakteristik organisasi yang berupa struktur yang terdiri dari kriteria desentralisasi yaitu batas perluasan dari berbagai jenis kekuasaan dan wewenang dari atas ke bawah dalam hierarkhi organisasi. Desentralisasi akan mengatur seberapa jauh para anggota dalam organisasi dapat mengambil keputusan atau diikutsertakan dalam pengambilan keputusan. Kriteria lainnya



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

adalah spesialisasi dalam pekerjaan yang akan membuka peluang baik bagi para pekerja untuk mencapai keahlian di bidang tertentu sehingga dapat memberikan sumbangan secara maksimal pada kegiatan ke arah pencapaian tujuan organisasi. Kriteria formalisasi berhubungan dengan tingkat adaptasi organisasi terhadap lingkungannya yang selalu berubah. Semakin formal suatu organisasi maka akan semakin sulit bagi organisasi tersebut beradaptasi terhadap lingkungannya.

Sedangkan tehnologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi. Adanya kemajuan informasi dan tehnologi 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 tehnologi akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

**Karakteristik lingkungan,** karakteristik lingkungan terdiri dari dua (2) 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



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

organisasi. Dalam karakteristik lingkungan, menjelaskan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuannya dalam menanggapi lingkungannya, bahwa terdapat tiga (3) variabel kunci yang dipakai yakni : tingkat keterdugaan keadaan lingkungan, ketepatan persepsi atas keadaan lingkungan, dan tingkat rasionalitas organisasi. Selanjutnya Steers (1985:111), menyimpulkan bahwa keterdugaan, persepsi dan rasionalitas merupakan faktor yang mempengaruhi organisasi, dimana tingkat keterdugaan dari keadaan lingkungan disaring oleh para pengambil keputusan dalam organisasi melalui ketepatan persepsi mengenai lingkungan dan pengambilan keputusan yang rasional akan dapat memberikan sumbangan terhadap efektivitas organisasi.

**Karakteristik pekerja,** karakteristik pekerja merupakan faktor yang paling penting atas efektivitas organisasi, karena perilaku mereka inilah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau memperlambat tujuan organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Kahn dalam Steers (1985:135) bahwa peranan perilaku individu dalam efektivitas organisasi harus memenuhi tiga (3) persyaratan perilaku penting agar mampu memastikan keberhasilan akhir organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Setiap organisasi harus mampu membina dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap yang terdiri dari pekerja baik pria maupun wanita yang terampil. Ini bermakna disamping



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mengadakan penerimaan dan penempatan pegawai, organisasi juga harus mampu memelihara para pekerja/pegawai dengan imbalan yang pantas dan memadai sesuai dengan kontribusi individu dan relevan bagi pemuasan kebutuhan individu.

2. Organisasi harus dapat menikmati prestasi peranan yang dapat diandalkan dari para pekerja/pegawainya. Sering terjadi manajer puncak ( pimpinan ) yang seharusnya bertanggung jawab dalam merumuskan kebijakan perusahaan/organisasi, membuang terlalu banyak waktu untuk kegiatan sehari-hari yang sepele yang mungkin menarik tetapi tidak relevan bagi peranannya, sehingga akan berkurang waktu yang tersedia bagi kegiatan ke arah tujuan yang lebih tepat. Bila suatu organisasi ingin beroperasi efektif bagi setiap anggota, bukan hanya harus bersedia berkarya tetapi juga bersedia melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggung jawab utamanya.

3. Terakhir, disamping prestasi peranan yang dapat diandalkan, organisasi yang efektif juga menuntut agar para pekerja mengusahakan bentuk tingkah laku yang spontan dan inovatif. Uraian pekerjaan tidak akan secara mendetail dan rinci merumuskan apa yang mereka kerjakan setiap saat, karena jika terdapat keadaan darurat atau yang luar biasa, individu harus mampu bertindak atas inisiatif sendiri atau mengambil



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

keputusan dan mengadakan tanggapan terhadap apa yang paling baik bagi organisasi.

**Kebijakan dan praktek manajemen,** kriteria kebijakan dan paraktek menejemen terdiri dari penetapan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan sumber daya secara efisien, menciptakan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan serta adaptasi dan inovasi organisasi. Dalam kaitannya dengan uraian di atas, Mintzberg dalam Gibson (1996:33) mengidentifikasikan tiga (3) peran utama manajerial, yaitu (1) peran interpersonal, (2) peran pengambilan keputusan, dan (3) peran informasi. Dimana masing-masing peran mempunyai aktivitas-aktivitas yang saling berkaitan yang membedakan satu peran dengan peran lainnya. Aktivitas peran personal dengan jelas melibatkan manajer/pimpinan organisasi dengan pihak lain baik di dalam maupun di luar organisasi. Aktivitas peran pengambil keputusan melibatkan manajer pimpinan organisasi dalam membuat keputusan dari sudut operasional, alokasi sumber daya dan negosiasi dengan unsur-unsur organisasi. Peran informasi akan melibatkan manajer sebagai seorang penerima atau pemberi informasi kepada berbagai individu dan institusi. Demikian pentingnya proses manajemen bagi organisasi, sehingga para manajer/pimpinan organisasi harus mengerti dan menghargai para karyawan/pegawainya, karena tanpa



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mereka manajer tidak mempunyai arti apa-apa. Sehingga kebijakan dan praktek manajemen ini dapat dikatakan sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa demikian banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas suatu organisasi dan tidak menutup kemungkinan semua faktor tersebut ikut mempengaruhi efektivitas organisasi yang akan penulis teliti. Penulis menetapkan variabel yang dianggap sangat berpengaruh sebagai kerangka kerja dalam penelitian efektivitas organisasi kecamatan, yaitu faktor sumber daya manusia ( kemampuan aparat kecamatan ) dan kepemimpinan. Alasannya adalah bagaimanapun baiknya tujuan organisasi itu disusun tidak akan dapat terlaksana/tercapai tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan kepemimpinan yang baik.

**B.2.a. Sumber Daya Manusia (Kemampuan Aparat Kecamatan)**

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



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang disodorkan oleh orang-orang untuk mencapai rencana-rencana dan strategi-strategi organisasi. Arti penting sumber daya manusia adalah bermuara dari kenyataan bahwa orang-orang ( manusia ) merupakan elemen yang selalu ada 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, menghasilkan barang-barang dan jasa-jasa, mengendalikan mutu, memasarkan produk-produk, mengalokasikan sumber-sumber daya finansial, dan menetapkan keseluruhan strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang efektif, mustahil bagi organisasi untuk meraih tujuan-tujuannya. Sumber daya manusia membuat sumber daya organisasi lainnya menjadi berjalan. Adapun filosofis yang terkandung dalam konsep sumber daya manusia (Simamora, 1995:2), 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.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c. Manajer menciptakan lingkungan kerja yang didalamnya para karyawan di dorong 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.

Dengan demikian setiap organisasi, apapun bentuknya senantiasa harus berupaya dapat tercapai tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektivitas dan efisiensi. Efisiensi dan efektivitas organisasi sangat bergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia/ pegawai organisasi itu sendiri. Ini berarti sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan latihan dan pendidikan yang sebaik-baiknya. Latihan dan pendidikan ini dilaksanakan baik untuk karyawan/pegawai baru, agar dapat menjalankan tugas-tugas baru yang dibebankan, maupun untuk karyawan/pegawai lama guna meningkatkan mutu dan kemampuan dalam pelaksanaan tugas sekarang maupun yang akan datang.

Dalam hubungannya dengan pendidikan, Flippo (dalam Martoyo, 1994:54), dalam bukunya *"Personel*



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

*Management"* dipergunakan istilah pengembangan usaha-usaha peningkatan pengetahuan maupun keterampilan karyawan, sedangkan Opto dan Glasser dalam istilah *"training"* ( latihan ) untuk usaha-usaha peningkatan pengetahuan maupun keterampilan karyawan, sehingga didalamnya sudah menyangkut *"education"* ( pendidikan ). Dengan demikian program pendidikan dalam rangka peningkatan sumber daya manusia di dalam organisasi, tujuan pokoknya adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan dan sikap karyawan ( anggota organisasi ) sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program atau tujuan organisasi.

Sikula ( dalam Murtoyo, 1994:53-61 ) menyebut delapan ( 8 ) jenis tujuan pengembangan sumber daya manusia :

a. *Produktivity* ( produktivitas personil dan organisasi )

b. *Quality* ( kualitas produk organisasi )

c. *Human Resources Planning* ( perencanaan sumber daya manusia )

d. *Morale* ( semangat personil dan iklim organisasi )



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

e. *Indirect compensation* ( meningkatkan kompensasi secara tidak langsung )

f. *Health and safety* ( kesehatan mental-fisik )

g. *Absolence prevention* ( pencegahan merosotnya kemampuan personil)

h. *Personil growth* ( pertumbuhan kemampuan personil secara individu ).

Selanjutnya Procton dan Thorton ( dalam Martoyo, 1994:61 ) menyebutkan adanya tiga belas ( 13 ) faedah nyata latihan/pengembangan tersebut sebagai berikut :

a. Menaikkan rasa puas pegawai.
b. Pengurangan pemborosan.
c. Mengurangi ketidakhadiran dan *"turn over"* pegawai.
d. Memperbaiki metode dan sistem bekerja.
e. Menaikkan tingkat penghasilan.
f. Mengurangi biaya-biaya lembur.
g. Mengurangi pemeliharaan mesin-mesin.
h. Mengurangi keluhan pegawai.
i. Mengurangi kecelakaan-kecelakaan.
j. Memperbaiki komunikasi.
k. Meningkatkan pengetahuan serba guna pegawai.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

l. Memperbaiki moral pegawai.

m. menimbulkan kerjasama yang baik.

Dengan demikian organisasi kecamatan sebagai suatu organisasi yang bekerja dengan menggunakan sumber daya manusia ( staf/aparat ) yang ada dalam rangka mencapai tujuannya, maka pemanfaatan kemampuan aparat yang ada seoptimal mungkin, sekaligus membantu organisasi menyusun visi, misi, tujuan dan strategi organisasi, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, evaluasi lainnya maupun kompensasi pegawai merupakan prioritas yang perlu diperhatikan.

Seperti yang telah sajikan pada uraian terdahulu, bahwa salah satu ukuran organisasi yang baik dalam menyelenggarakan tugas pokok dan fungsinya adalah adalah dilihat dari efektivitas organisasi tersebut dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dalam pencapaian tujuan organisasi, terlebih pada organisasi yang bersentuhan langsung dengan masyarakat dalam memberikan pelayanan.

Efektivitas organisasi dapat dilihat dari paling tidak lima kriteria yaitu (1). Kemampuan menyesuaikan diri, (2). Produktivitas, (3). Kepuasan kerja, (4). Kemampuan berlaba, dan (5). Pencarian dan pemanfaatan sumber daya manusia.Tetapi dalam penggunaannya tidak



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

semua kriteria tersebut dapat digunakan secara bersamaan terkecuali ada tuntutan untuk melihat tingkat akurasi dari pengukuran dan penilaian efektivitas dimaksud. Dalam organisasi kecamatan maka yang menjadi wewenangnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai organisasi pelayanan hanya pada tiga jenis kategori efektivitas yaitu kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas dan kepuasan kerja, sedangkan kemampuan berlaba tidak dapat diambil sebagai yang diteliti dikarenakan organisasi kecamatan adalah organisasi publik yang berorientasi pelayanan dan bukan lembaga yang berorientasi pada mencari keuntungan. Sementara kriteria pencarian dan pemanfaatan sumber daya manusia adalah wewenang organisasi ditingkat atasnya.

Jadi organisasi yang efektif adalah organisasi yang mempunyai kemampuan menyesuaikan diri yang tidak hanya kedalam organisasi itu sendiri tetapi juga yang lebih penting adalah keluar organisasi yaitu saat berhubungan dengan masyarakat pengguna jasa yang membutuhkan pelayanannya. Kemampuan menyesuaikan diri secara keluar/eksternal organisasi, dengan demikian adalah kemampuan organisasi untuk melakukan berbagai perubahan agar dapat bertahan. Salah satu cara/langkah strategis yang dapat ditempuh oleh organisasi untuk



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal ini adalah dengan peningkatan kinerja kerja organisasi yang unsur-unsurnya terdiri dari antara lain (a). peningkatan kualitas pelayanan, (b). Akuntabilitas, (c). Responsivitas dan (d). Orientasi pelayanan.

Sementara itu untuk dapat tercapainya efektivitas yang tinggi, khususnya dalam organisasi publik, sebagai organisasi yang fungsinya lebih banyak memberikan pelayanan kepada masyarakat dan berhubungan dengan masyarakat maka dibutuhkan pegawai yang profesional yang mampu bekerja dengan baik. Syarat keprofesionalan tersebut diantaranya adalah diperlihatkan oleh jenjang pendidikan yang memadai dengan spesifikasi tertentu untuk tugas-tugas tertentu, adanya diklat penunjang pelayanan publik yang telah diikuti oleh pegawai dan kesesuaian jumlah pegawai dengan beban tugas yang ada.

Kaitannya dengan kepemimpinan adalah bahwa bagaimanapun baiknya tujuan organisasi itu disusun, tentulah tidak akan dapat tercapai jika yang mengendalikan organisasi adalah orang-orang yang tidak profesional. Artinya bahwa pemimpin dalam sebuah organisasi merupakan roh dari organisasi itu yang menggerakkan organisasi menuju kearah pencapaian tujuan. Jika tujuan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dibentuknya organisasi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan mengacu kepada kepentingan yang dilayani maka pimpinan yang bertanggung jawab akan mengerahkan segala daya dan upaya untuk mencapai tujuan itu. Tetapi jika kemudian tujuan organisasi yang begitu baik tadi tidak tercapai, maka patutlah dipertanyakan kapasitas pemimpin tersebut, artinya bahwa kepemimpinan memang memegang peran yang sangat penting untuk efektif atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuannya, lebih-lebih jika itu adalah organisasi publik semisal kecamatan yang bergerak dalam bidang pelayanan masyarakat.

Dengan demikian efektivitas organisasi khususnya organisasi publik dalam mencapai tujuannya baik itu untuk eksisnya organisasi tersebut maupun untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sangat dipengaruhi oleh kemampuan aparat pelaksananya dan kapasitas pemimpin yang mengendalikan organisasi tersebut.

**B.2.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



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang telah disebutkan sebelumnya. Kepemimpinan merupakan inti dari fungsi manajemen proses pengerahan sumber daya untuk mencapai tujuan.

Dalam hubungannya dalam masalah kepemimpinan, Thoha (1993:60), merumuskan "kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok". Lain halnya dengan Amstrong (1988:60) yang menyatakan "kepemimpinan adalah sesuatu mengenai mendorong dan membangkitkan individu dan kelompok untuk berusaha sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diinginkan". Sementara itu Fiffner dan Presthus ( dalam Tjokroamidjojo, 1981:110 ), secara lebih tegas menyatakan bahwa "kepemimpinan adalah pengkoordinasian dan pemotivasian individu maupun kelompok untuk mencapai suatu tujuan".

Dari ketiga pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengerahan individu untuk berprilaku dan mengelola sumber daya yang mengarah kepada pencapaian tujuan.

Upaya untuk mempengaruhi prilaku individu tersebut hanya akan efektif jika seorang pimpinan mampu



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

memainkan peran *interpersonal, informasional* dan *decisional* ( Mintzberg sebagaimana dikutif Thoha, 1993:259-268 ). Hal ini dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut :

*Pertama*, dalam memainkan peran interpersonal seorang pemimpin harus tampil sebagai *figurhead*, yaitu suatu peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal. Kemudian tampil sebagai pemimpin *( leader )*, dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemimpin. Ia melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya antara lain memimpin, memotivasi, mengembangkan dan mengendalikan dan tampil sebagai pejabat perantara *( liaison leader )* yakni melakukan peranan yang berinteraksi dengan teman sejawat, staf dan orang-orang lain yang berada diluar organisasinya untuk mendapatkan informasi.

*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



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mengidentifikasi persoalan secara tepat, sehingga dapat melakukan pengerahan sumber daya secara efektif. Selain itu pemimpin juga berperan sebagai penyaring setiap informasi dari luar baik yang berupa fakta maupun nilai untuk kemudian di saring dan disebarkan kepada anggota organisasi. Penyaringan ini perlu dilakukan, karena informasi dari luar kadang kala mengganggu para anggota organisasi dalam menerima pengarahan dari pimpinan. Selanjutnya berkait dengan peran *figurhead* di atas, dalam peran informasional ini seorang pemimpin juga menjadi juru bicara bagi organisasinya.

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

Dalam hubungannya dengan pembuatan keputusan seorang pemimpin, tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi berlangsung sebagai suatu proses. Proses itu



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

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, menurut Nawawi ( 1995:31-32 ) proses pengambilan keputusan 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 di himpun mungkin bertambah, berkurang atau bahkan mungkin harus di buang dan di ganti dengan yang sama sekali baru. *Kedua,* melakukan analisa data, baik melalui proses berfikir kritis, maupun diskusi-diskusi bahkan perhitungan-perhitungan matematik dan statistik. *Ketiga,* menetapkan keputusan yang di pilih dengan memilih salah satu diantara beberapa alternatif yang mungkin atau terbaik untuk memecahkan masalah yang dihadapi. *Keempat,* mengoperasionalkan keputusan menjadi kegiatan atau tindakan dengan mengamati hasilnya dan kemungkinan adanya resiko yang diramalkan sebelumnya. *Kelima,* selama berlangsungnya kegiatan sebagai pelaksanaan keputusan akan diperoleh data operasional baru. Data tersebut



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

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 penggantian 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.

Dari uraian tersebut terlihat bahwa seorang pemimpin harus memainkan peran agar kepemimpinannya efektif. Namun demikian bagaimana seorang pemimpin dapat memainkan peran tersebut. Menurut Fiedler (1967:108), dalam analisisnya menyatakan "para pemimpin yang efektif mencocokkan gaya kepemimpinan mereka dengan situasi yang meliputi gaya kerja yang mereka sukai dan sifat kepribadian, serta hakekat dari tugas dan kelompok. Dengan demikian gaya kepemimpinan seseorang tidak bersifat tetap, artinya seseorang yang menduduki posisi pimpinan harus mempunyai kapasitas untuk membaca situasi dan menyesuaikan dengan situasi yang



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dihadapinya, meskipun penyesuaian itu hanya bersifat sementara.

Oleh karena itu untuk memahami gaya kepemimpinan harus selalu dihubungkan dengan situasi tertentu, yang di kenal dengan kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard ( dalam Thoha, 1993:63-64 ) adalah didasarkan pada saling berhubungan di antara hal-hal berikut ini :

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
2. Jumlah dukungan *sosioemosional* yang diberikan oleh pimpinan.
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan terhadap bawahannya atau pengikutnya yakni *perilaku mengarahkan* dan *perilaku mendukung*. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan, sejauhmana seorang pimpinan melibatkan diri dalam komunikasi satu arah, seperti memberitahu bawahan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

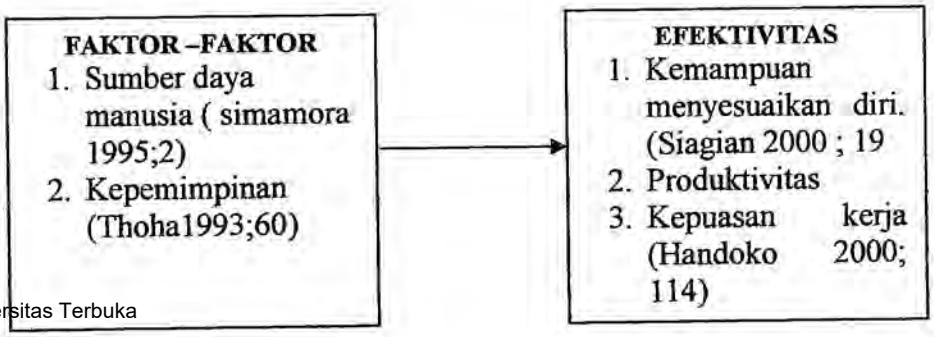
tentang apa yang harus dikerjakan, dimana melakukannya, bagaimana melakukannya, serta melakukan pengawasan secara ketat. Sementara perilaku mendukung dapat dirumuskan sejauhmana pimpinan melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, seperti mendengarkan bawahan, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan memudahkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Tindakan yang dilakukan oleh seorang pimpinan disesuaikan dengan tingkat kematangan *( maturity )*, kemampuan dan kemauan dari orang-orang yang dipimpinnya untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Dengan demikian agar organisasi dapat berhasil mencapai tujuan harus melalui proses kegiatan kepemimpinan, atau dengan

kata lain suatu kegiatan pencapaian tujuan organisasi dilakukan oleh pemimpin melalui kepemimpinan.

**Gambar B**

**Kerangka pemikiran**




Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

# BAB III

# METODE PENELITIAN

## A. Metode Penelitian

Penelitian merupakan suatu proses yang panjang (Singarimbun, 1995:12). Berawal dari minat untuk mengetahui fenomena tertentu dan selanjutnya berkembang menjadi gagasan, teori, konseptualisasi, pemilihan metode penelitian yang sesuai dan seterusnya. Dengan demikian, yang terpenting bagi peneliti adalah adanya minat untuk mengetahui masalah sosial atau fenomena sosial tertentu. Titik tolak yang sesungguhnya bukanlah metode penelitian, tetapi kepekaan dan minat yang ditopang dengan akal yang sehat *(common sense)*.

Metode penelitian digunakan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian. Metode penelitian yang digunakan harus tepat sesuai dengan masalah penelitian. Walaupun demikian untuk menjawab suatu masalah penelitian antara peneliti yang satu dengan yang lainnya bisa menggunakan metode yang berbeda. Dengan demikian antara metode yang satu akan saling melengkapi dengan metode lainnya, karena setiap metode mempunyai kelebihan dan kekurangan.

Penelitian ini akan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan, mencatat, dan menginterpretasikan organisasi pemerintah/publik, dalam hal ini Kantor Camat Yapen Selatan dalam rangka efektivitas organisasinya. Kirk dan Miller (dalam Moleong,



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2001:3) mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya. Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2001:3) mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Penelitian kualitatif memiliki lima (5) ciri (Bogdan dan Biklen dalam Hasan, 1990:69) yaitu : natural setting (dikumpulkan dari alam nyata) dalam situasi sebagaimana apa adanya dengan peneliti sebagai instrumen kunci, bersifat deskriptif, lebih mengutamakan proses daripada hasil, analisis data secara induktif dan meaning (makna) merupakan perhatian utamanya.

Penelitian kualitatif bersifat deskriptif, artinya data yang di analisis dan hasil-hasilnya berbentuk deskripsi fenomena, tidak berupa angka-angka atau koefisien tentang hubungan antar variabel (Hasan, 1990:40). Nawawi mendefinisikan metode deskriptif sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek atau obyek yang diteliti seperti individu, lembaga, masyarakat dan lain-lain pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Singarimbun (1995:4) mengatakan bahwa penelitian deskriptif dimaksudkan untuk



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

melakukan pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu. Peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa. Oleh karena itu penelitian ini tidak menggunakan hipotesis, tetapi hanya akan menggambarkan apa adanya tentang suatu variabel, gejala atau keadaan disertai dengan interpretasi.

**B. Metode Pengumpulan Data dan Sumber Data.**

Pengumpulan data dalam penelitian ini, baik data primer maupun data sekunder, dilakukan dengan cara wawancara, dokumentasi dan observasi. Untuk menjaga keabsahan suatu data, maka dilakukan pemeriksaan dengan membandingkan setiap data dan informasi yang diperoleh dari ketiga cara pengumpulan data tersebut.

**B.1. Tehnik Wawancara.**

Tehnik wawancara dimaksudkan untuk mengumpulkan data primer yang dilakukan melalui wawancara secara mendalam *(indepth interview)* dengan memakai pedoman wawancara *(interview guide)* sebagai instrumen. Pedoman wawancara sebagai penuntun bagi peneliti dalam mengembangkan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat terbuka kepada informan yang ditentukan. Informan diberi kebebasan yang seluas-luasnya untuk menyampaikan pendapatnya tentang suatu gejala, fenomena dan situasi.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

**B.2. Tehnik Dokumentasi.**

Tehnik dokumentasi dimaksudkan untuk mengumpulkan data sekunder yang diperoleh melalui cara mengumpulkan dan mempelajari berbagai dokumen tertulis (peraturan perundang-undangan, surat keputusan dan ketentuan lain) sebagai bahan referensi dan komparasi.

**B.3. Tehnik Observasi.**

Selain menggunakan kedua tehnik diatas yaitu wawancara dan dokumentasi, dilakukan pula observasi (pengamatan) di Kantor Camat untuk memperoleh informasi serta gambaran empirik tentang data-data yang diperlukan. Observasi meliputi segala hal yang menyangkut pengamatan aktivitas ataupun kondisi perilaku.

Menurut Lofland dan Lyn (Moleong, 2001:112) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Oleh karena itu, data yang dipergunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber, baik data primer maupun data sekunder.

1. Data primer diperoleh dari informan yaitu aparat pelayanan publik dan pejabat di Kantor Camat serta pengguna pelayanan maupun tokoh masyarakat di kecamatan.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Data sekunder diperoleh dari dokumen seperti peraturan perundang-undangan, referensi, data statistik maupun catatan dan laporan kecamatan.

Sumber data primer diperoleh dari orang yang dianggap mempunyai informasi kunci *(key informan)* terhadap fenomena yang hendak diteliti. Informan kunci tersebut adalah seluruh pejabat struktural dan beberapa staf di Kantor Camat yang terdiri dari :

1. Camat;
2. Sekcam;
3. Semua Kepala Seksi;
4. Satu orang staf (petugas pelayanan) di setiap seksi;

Keseluruhan informan tersebut merupakan sumber data primer yang bersifat internal dari organisasi kecamatan.

Sedangkan sumber data primer yang bersifat eksternal adalah masyarakat di Kecamatan Yapen Selatan yang sedang atau pernah menggunakan jasa pelayanan di Kantor Camat Yapen Selatan. Cara menentukan informan dari masyarakat adalah dengan menggunakan *tehnik sampling aksidental.* Menurut Sugiono (2001;112) sampling aksidental adalah tehnik menentukan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

Jumlah masyarakat yang diwawancarai sangat ditentukan oleh banyaknya informasi yang dibutuhkan. Hal ini dilakukan dengan berpegang pada pendapat Moleong (2001:116) yang mengemukakan bahwa jumlah sampel ditentukan oleh pertimbangan informasi yang diperlukan. Jika maksudnya memperluas informasi maka penarikan sampel dapat dilanjutkan, tetapi jika tidak ada lagi informasi yang dapat di jaring atau informasi yang di dapat hanya pengulangan saja, maka penarikan sampel sudah dapat diakhiri.

## C. Fokus Penelitian

Ada beberapa persoalan yang diamati tentang Efektivitas Organisasi dalm Pelayanan Publik di Distrik Yapen Selatan menjadi focus dalam penelitian ini yang meliputi :

1. **Efektivitas organisasi** adalah optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi suatu organisasi dalam melakukan kegiatan pelayanan publik melalui kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas dan kepuasan kerja untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan menggunakan alat atau sumber daya yang tersedia secara optimal.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. **Kemampuan Aparat Kecamatan** adalah potensi pegawai yang melaksanakan tugas dan fungsi organisasi kecamatan Yapen Selatan.
3. **Kepemimpinan** adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok atau merupakan tindakan seorang pemimpin dalam usaha untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan.

**D. Fenomena Pengamatan**

Latar (*setting*) penelitian ini adalah fenomena-fenomena yang mendukung proses Efektivitas Organisasi dalm Pelayanan Publik di Distrik Yapen Selatan.

Dengan indikator – indikator sebagai berikut :

**a. Kemampuan menyesuaikan diri.**

Secara lebih rinci dilihat dari parameter :

1. Adanya penyesuaian tugas pokok dan fungsi organisasi dengan peraturan baru sebagai perangkat daerah
2. Adanya Struktur Organisasi dan Tata Kerja serta uraian tugas yang berlaku.
3. Adanya pendelegasian sebagian tugas dan wewenang kepada Sekcam dan Kepala seksi.
4. Adanya penyesuaian mekanisme / prosedur pelayanan dengan tuntutan masyarakat.
5. Adanya sarana penyampai aspirasi dan keluhan masyarakat.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

6. Adanya petugas yang ditunjuk khusus menangani pelayanan publik.
7. Tanggapan masyarakat atas pelaksanaan prosedur kerja dan pelayanan yang diberikan oleh petugas pelayanan.

**b. Produktivitas.**

Secara lebih rinci dilihat dari parameter :

1. Realisasi kontribusi penerimaan Retribusi yang ada di Kecamatan Yapen Selatan selama periode tahun 2016.
2. Jumlah naskah dinas dan laporan yang dihasilkan dan diselesaikan secara berkala selama periode tahun 2016.
3. Jumlah kegiatan pelaksanaan pemilihan Kepala Desa/Kepala Kampung di Kecamatan selama periode tahun 2016.

**c. Kepuasan kerja.**

Secara lebih rinci dilihat dari parameter :

1. Sikap dan keluhan pegawai terhadap insentif yang diterima dari organisasi.
2. Sikap dan keluhan pegawai terhadap proporsi pemberian insentif dengan beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Sikap dan keluhan individu/pegawai terhadap pembagian tugas dalam organisasi.
4. Sikap pegawai terhadap situasi dan lingkungan kerja.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

## E. Tehnik Analisis Data.

Analisis data menurut Patton (Moleong, 2001:103) adalah suatu proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Sedangkan Effendi (1995:263) mendefinisikan analisis data sebagai proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dengan demikian data primer dan data sekunder yang telah diperoleh kemudian dianalisis, yaitu proses mengubah data menjadi sesuatu yang lebih bermakna atau berarti.

Tehnik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah tehnik analisis deskriptif kualitatif. Tehnik ini bertujuan menggambarkan fenomena tertentu secara lebih rinci. Alasan digunakannya tehnik ini adalah sebagai berikut :

1. Mampu menggali informasi yang lebih luas, mendetail dan mendalam dari beberapa interaksi dan fenomena sosial terutama yang erat kaitannya dengan variabel-variabel yang diteliti.
2. Analisis deskriptif kualitatif dapat mengkaji temuan-temuan dari kasus yang terjadi di lokasi penelitian, sehingga kajian yang diperoleh diharapkan dapat mengembangkan konsep.

Menurut Miles dan Huberman (1992:16), salah satu model tehnik analisis deskriptif kualitatif adalah *"flow model analysis"* atau *"model analisis mengalir"* yang meliputi :



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

a. *Data Reduction,* yaitu mengambil data yang diperlukan untuk melakukan analisis, sedangkan data yang tidak diperlukan untuk analisis tidak diambil.

b. *Data Display,* agar data lebih mudah untuk dimengerti maka data ditampilkan dalam bentuk matrik, gambar atau skema, sehingga analisis yang dilakukan akan lebih akurat.

c. *Data Conclution,* adalah tahap penarikan kesimpulan setelah melakukan reduksi dan display terhadap data.

**F. Lokasi Penelitian.**

Lokasi penelitian di Kecamatan Yapen Selatan Kabupaten Kepulauan Yapen, Provinsi Papua dengan unit analisisnya organisasi Kantor Camat Yapen Selatan.

Sebagai pertimbangan penulis mengambil lokasi tersebut adalah:

1. Karakteristik masyarakat dan aturan yang memayungi Kecamatan di Kabupaten Kepulauan Yapen pada umumnya seragam.
2. Penulis pernah bertugas pada Kantor Camat Yepen Selatan yang menjadi lokasi penelitian, sehingga dapat membantu dan mempermudah bagi penulis di dalam melakukan penelitian.
3. Penulis dapat menghemat biaya, tenaga dan waktu di dalam melakukan penelitian karena data-data yang dibutuhkan oleh penulis dapat diperoleh dengan mudah dengan bantuan para rekan pegawai,



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43130.pdf

sehingga dapat mempercepat penelitian yang dilakukan penulis di lapangan.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

# BAB IV

# HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

## A. Keadaan Umum

### A.1. Letak Geografis dan Luas Wilayah.

Kecamatan Yapen Selatan adalah salah satu dari 16 Kecamatan yang ada di Kabupaten Kepulauan Yapen. Luas wilayah Kecamatan Yapen Selatan 13,85Km2 atau 1,20% dari luas Kabupaten Kepulauan Yapen yang memiliki luas 2.432,49 Km2. Tinggi Kecamatan Yapen Selatan dari permukaan laut berkisar antara 3 meter, beriklim tropis dengan rata-rata curah hujan 243,7 mm/bulan dan rata-rata hari hujan 22 hari/tahun.

Ibu kota Kecamatan Yapen Selatan terletak di Kelurahan Serui Kota sebagai ibu kota Kabupaten Kepulauan Yapen.

### A.2. Keadaan Penduduk dan Potensi yang dimiliki.

Jumlah penduduk Kecamatan Yapen Selatan sampai dengan Desember 2016 adalah 40.433 jiwa atau 13.319 KK dengan perbandingan laki-laki 17.630 jiwa dan 22.821 jiwa perempuan dengan sex ratio 84,38.

Luas wilayah Kecamatan Yapen Selatan adalah 13,85 Km2 dengan tingkat kepadatan penduduk rata-rata sebesar 187 jiwa/Km2.

Penyebaran penduduk pada setiap desa terlihat tidak merata, misalnya jumlah penduduk terbanyak terdapat pada



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kelurahan Serui Kota yaitu 15.302 jiwa, kemudian disusul oleh Kelurahan Tarau sebanyak 8.525 jiwa. Sedangkan Kampung dengan jumlah penduduk paling sedikit adalah Kampung Bawai yaitu 523 jiwa.

Komposisi penduduk menurut mata pencaharian di Kecamatan Yapen Selatan dapat diuraikan sebagai berikut : 3.449 jiwa adalah Petani pemilik, 4.443 jiwa adalah Petani Penggarap, 2.793 jiwa adalah Peternak, 4.579 jiwa bekerja pada bidang Non Pertanian, 1.464 jiwa bekerja menurut Keahlian Tertentu, 2.026 Pegawai Negeri sipil dan 250 jiwa adalah TNI,450 jiwa adalah Poilri.

Kecamatan Yapen Selatan terdiri dari 10 Kampung 3 Kelurahan dan secara umum nama kampung, luas, jumlah penduduk, jumlah KK dan rata-rata kepadatan penduduk dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

**Tabel 1**
**Jumlah dan Nama Kampung, Luas, Jumlah Penduduk dan Prosentasedi Kecamatan Yapen Selatan**

| No | Nama Kampung/Kelurahan | Luas (Km2) | Penduduk | Prosentase |
|---|---|---|---|---|
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| 1 | Turu | 3,19 | 1.075 | 2,96 |
| 2 | Pasir Hitam | 0,28 | 624 | 1,59 |
| 3 | Bawai | 0,20 | 523 | 1,41 |
| 4 | Pasir Putih | 0,21 | 820 | 1,84 |
| 5 | Serui Laut | 1,00 | 634 | 1,58 |
| 6 | Manaini | 2,20 | 1.221 | 3,36 |
| 7 | Baraekap | 0,60 | 1.530 | 3,77 |
| 8 | Banawa | 0,60 | 1.835 | 4,25 |
| 9 | Imandoa | 2,27 | 1.534 | 3,98 |
| 10 | Nundawipi | 0,60 | 544 | 1,34 |
| 11 | Serui Kota | 1,66 | 15.302 | 34,19 |
| 12 | Serui Jaya | 0,39 | 6.266 | 18,10 |
| 13 | Tarau | 0,65 | 8.525 | 21,63 |
| | Jumlah | 13,85 | 40.433 | 100% |

***Sumber data : Kantor Camat Yapen Selatan.***

Apabila dipelajari perkembangan penduduk Kecamatan Yapen Selatan perkembangannya cukup pesat. Jumlah penduduk yang cukup besar dapat dijadikan aset pembangunan, bila kualitasnya dikelola dengan baik.

**A.3. Dinas/ Instansi di Kecamatan Yapen Selatan.**

Di Kecamatan Yapen Selatan terdapat beberapa Dinas/ Instansi yaitu ;

1. Kodim 1729
2. Polres Resort Yapen
3. Koramil Kota
4. Pelabuhan Kapal Serui
5. Kantor Polsek



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

6. Kantor Urusan Agama
7. Kantor Dinas Sekabupaten
8. Puskesmas Yapen Selatan
9. Kantor Pengadilan Negri Serui
10. Kantor Pengadilan Agama
11. Kejaksaan Negri Serui
12. Kantor PT. Pos dan Giro
13. BRI Cabang Serui
14. BRI Unit
15. Bank BPD Cabang Serui
16. Perum Bulog
17. Kantor PDAM Serui
18. PT. Pertamina Cabang Serui
19. Dealer Yamaha/PT Hasdjar Abadi
20. Kantor DPRD
21. LP Kelas C

## B. Deskripsi Organisasi Kecamatan Yapen Selatan

### B.1. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi.

Seiring dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, dan sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 50 Tahun 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten/Kota pasal 1



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

diuraikan tentang kedudukan organisasi Kecamatan adalah sebagai berikut :

1. Kecamatan adalah wilayah kerja Camat sebagai Perangkat Daerah Kabupaten/Kota.
2. Kecamatan dipimpin oleh Camat yang berada dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Dalam pasal 2 Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah disebutkan tugas Organisasi Kecamatan adalah membantu Bupati/Walikota dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kehidupan kemasyarakatan dalam wilayah kecamatan.

Selanjutnya dalam pasal 3 disebutkan fungsi Organisasi Kecamatan sebagai Perangkat Daerah adalah :

1. Pelaksanaan pelimpahan sebagian kewenangan pemerintahan dari Kabupaten/Kota.
2. Pelayanan penyelenggaraan pemerintahan Kecamatan.
3. Adapun kewenangan yang dimiliki Organisasi Kecamatan disebutkan dalam pasal 4 Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah tersebut adalah sebagai berikut :
    1. Penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan umum dan pembinaan keagrariaan dan pembinaan politik dalam negeri;
    2. Pembinaan pemerintahan Desa/Kelurahan;



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Pembinaan ketentraman dan ketertiban wilayah;
4. Pembinaan pembangunan yang meliputi pembinaan perekonomian, produksi dan distribusi serta pembinaan sosial.

Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 50 Tahun 2000 kemudian dijabarkan lebih lanjut oleh Pemerintah Kabupaten Kepulauan Yapen dengan Perda Kabupaten Kepualauan Yapen Nomor 7 Tahun 2001 tentang Penyelengaraan Pemerintahan di Setiap Distrik/Kecamatan.

Dalam Peraturan Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen tersebut lebih lanjut diuraikan mengenai susunan dan uraian tugas organisasi Kecamatan di Kabupaten Kepulauan Yapen termasuk didalamnya organisasi Kecamatan Yapen Selatan.

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya Camat Yapen Selatan Kabupaten Kepulauan Yapen sesuai dengan ketentuan susunan organisasi Kecamatan di Kabupaten Kepulauan Yapen yang diatur dalam Peraturan Daerah , dibantu oleh 1 (satu) Sekretaris Kecamatan , 4 (empat) Kepala Seksi dan 3 (tiga) Kepala Sub Bagian dengan rincian tugas masing-masing adalah sebagai berikut ;

**B.1.1. Camat Mempunyai Tugas :**

a. Melaksanakan koordinasi terhadap segala kegiatan yang dilakukan oleh Perangkat Pemerintah Kecamatan dalam



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

rangka penyelenggaraan administrasi pemerintah yang terpadu;

b. Melaksanakan pembinaan terhadap kegiatan di bidang kesatuan bangsa dan pembinaan masyarakat;

c. Melaksanakan pembinaan penyelenggaraan kesejahteraan rakyat;

d. Melaksanakan pembinaan penyelenggaraan pembangunan masyarakat;

e. Melaksanakan Pembinaan penyelenggaraan pembangunan desa;

f. Melaksanakan pembinaan penyelenggaraan administrasi serta memberikan pelayanan teknis dan administrasi kepada seluruh perangkat pemerintah Kecamatan;

g. Melaksanakan evaluasi dan pelaporan terhadap pelaksanaan penyelenggaraan Pemerintahan Kecamatan.

**B.1.2. Sekretaris Kecamatan mempunyai tugas :**

a. Melaksanakan penyusunan rencana, pengendalian dan mengevaluasi pelaksanannya;

b. Melaksanakan urusan administrasi keuangan;

c. Melaksanakan urusan Tata Usaha, Administrasi Kepegawaian, perlengkapan dan rumah tangga; dan

d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atas.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

**B.1.3. Seksi Pemerintahan mempunyai tugas :**

a. Melakukan penyusunan program dan pembinaan penyelenggaraan Pemerintahan Umum dan Desa/Kelurahan;

b. Melakukan penyusunan program dan pembinaan administrasi kependudukan dan Catatan Sipil;

c. Melakukan penyusunan program dan pembinaan kegiatan sosial politik, idiologi negara dan kesatuan bangsa; dan

d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.

**B.1.4. Seksi Ketentraman dan Ketertiban mempunyai tugas :**

a. Melakukan penyusunan program dan penyelenggaraan pembinaan ketentraman dan ketertiban;

b. Melakukan penyusunan program dan penyelenggaraan pembinaan Polisi Pamong Praja;

c. Melakukan penyusunan program dan penyelenggaraan perlindungan masyarakat; dan

d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.

**B.1.5. Seksi Pemberdayaan Masyarakat Kampung mempunyai tugas :**

a. Melakukan penyusunan program dan pembinaan pembangunan sarana dan prasarana fisik Kampung / Kelurahan;



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. Melakukan penyusunan program dan pembinaan dalam rangka meningkatkan pertumbuhan perekonomian dan produksi; dan

c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.

**B.1.6. Seksi Pelayanan Publik mempunyai tugas:**

a. Melakukan penyusunan program dan penyelenggaraan pembinaan pelayanan kekayaan dan inventarisasi Kampung/Kelurahan;

b. Melakukan penyusunan program dan penyelenggaraan pembinaan pelayanan kebersihan, keindahan, pertamanan, dan sanitasi lingkungan;

c. Melakukan penyusunan program dan penyelenggaraan pembinaan sarana dan prasarana fisik pelayanan umum; dan

d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.

**B.2. Struktur Organisasi**

Untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi organisasi, Organisasi Kecamatan sebagai perangkat daerah Kabupaten Kepulauan Yapen, maka berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen Nomor 7 Tahun 2001 tentang PenyelenggaraanPemerintahan Di Setiap Distrik/Kecamatan, Organisasi Pemerintah Kecamatan Kabupaten Kepulauan Yapen terdiri dari :



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

a. Camat

b. Sekretariat yang dipimpin oleh seorang Sekretaris

c. Seksi-seksi yang terdiri dari :

1. Seksi Pemerintahan

2. Seksi Ketentraman dan Ketertiban

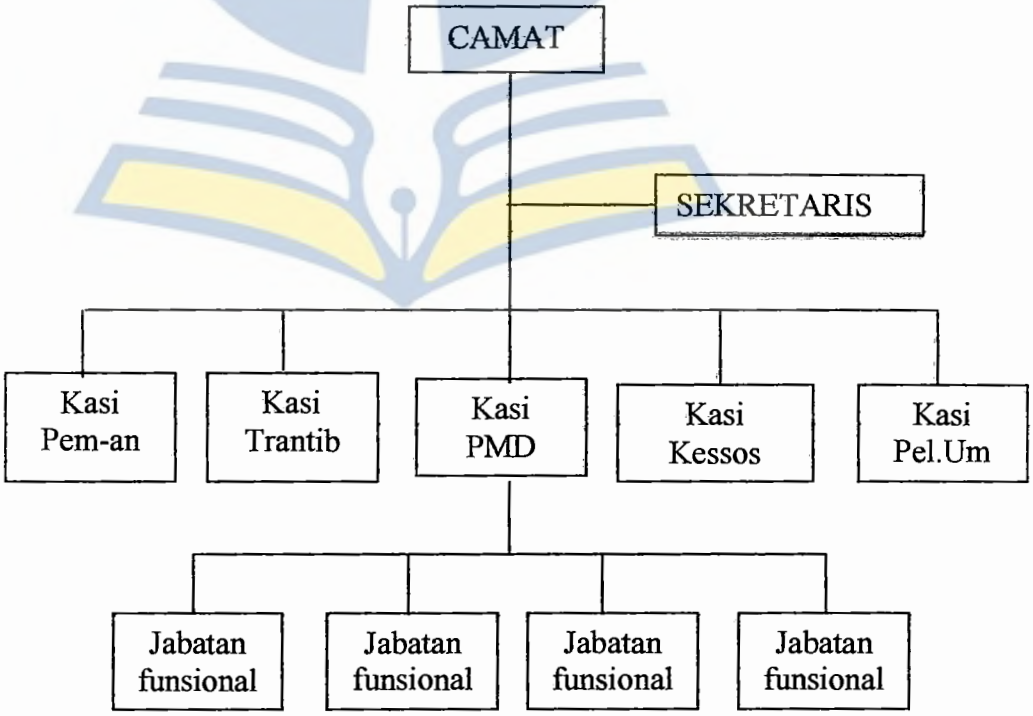
3. Seksi Pemberdayaan Masyarakat Desa

4. Seksi Pelayanan Publik.

d. Kelompok Jabatan Fungsional.

Adapun Susunan Organisasi dan Tata Kerja Organisasi Kecamatan Kabupaten Kepulauan Yapen sesuai Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2001 dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :

**BAGAN 1**
**STRUKTUR ORGANISASI KECAMATAN YAPEN SELATAN**




Sumber data : Perda Kab. Kepyap No. 7 Tahun 2001.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

**B.3. Kepegawaian**

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi organisasi, Organisasi Kecamatan Yapen Selatan Kabupaten Kepulauan Yapen didukung oleh 22 (duapuluh dua) orang Pegawai Negeri Sipil dan 2 (dua) orang tenaga Honorer Daerah (Honda) dengan rekapitulasi data yang meliputi golongan, tingkat pendidikan dan jenis kelamin yang dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini.

**Tabel 2**
**Rekapitulasi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai honor pada Organisasi Kecamatan Yapen Selatan Kabupaten Kepulauan Yapen**
**Tahun 2015**

| No | GolonganRuang | Tingkat Pendidikan | | | | | | Jenis Kelamin | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | SD | SLTP | SLTA | D-3 | S1 | S2 | Laki | Pr |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* | *7* | *8* | *9* | *10* |
| 1 | IV/a - IV/b | - | - | - | - | 1 | - | - | 1 |
| 2 | III/a – III/d | - | - | 3 | - | 11 | - | 10 | 4 |
| 3 | II/a – II/d | - | - | 7 | - | - | - | 3 | 4 |
| 4 | I/a – I/d | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 5 | Peg.Honda | | 2 | | - | - | - | 2 | - |
| **Jumlah** | | | 2 | 10 | | 12 | - | 15 | 9 |

Sumber data : Kantor Camat Yapen Selatan

Berdasarkan data pada tab1el 2 tersebut, bahwa Organisasi Kecamatan Yapen Selatan Kabupaten Kepulauan Yapen dalam Menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai penyelenggara pelayanan publik yang berhubungan dengan masyarakat, didukung oleh 22 (duapuluh dua) orang Pegawai Negeri Sipil dan 2 (dua) orang tenaga honorer yang sebagian



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

besar berpendidikan S1 sebanyak 12 (dua belas) orang atau 59,1 %, SLTA berjumlah 10 (sepuluh) orang atau 40,9%.

**B.4. Tingkat Pendidikan Formal**

Latar belakang pendidikan formal aparat pemerintah Kecamatan Yapen Selatan terlihat pada tabel 3 berikut.

**Tabel 3**
**Tingkat Pendidikan Formal Pegawai Pada Organisasi Kecamatan Yepen Selatan**

| No | N a m a | Jabatan | Pendidikan |
|---|---|---|---|
| *1* | *2* | *3* | *4* |
| 1 | Deharalawani Rerei, S.IP. | Camat | Sarjana (S1) |
| 2 | Rifaldhi Kwando, S.STP | Sekretaris Camat | Sarjana (S1) |
| 3 | Marthen F. Payai, SE | Kasi Pem-an | Sarjana (S1) |
| 4 | Engel B. Bonai, S.IP | Kasi PMD | Sarjana (S1) |
| 5 | Pieter O. Tanawani, SE | Kasi Trantib | Sarjana (S1) |
| 6 | Oktavia Biu, S.STP | Plt. Kasi Kessos | Sarjana (S1) |
| 7 | Reky Nelson Kiriwenno | Plh. Kasi Pel. Umum | SLTA |
| 8 | Khotipa, SE | Staf | Sarjana (S1) |
| 9 | Willem Baren Arebo, SE | Staf | Sarjana (S1) |
| 10 | Yan T. Wayangkau, S.IP | Staf | Sarjana (S1) |
| 11 | Thomas Prasto Bato, S.IP | Staf | Sarjana (S1) |
| 12 | Juliana Merani, SE | Staf | Sarjana (S1) |
| 13 | Yulius Pangeso | Staf | SLTA |
| 14 | Yuliance Worumi | Staf | SLTA |
| 15 | Sherly Lilyane Ayomi | Staf | SLTA |
| 16 | Septinus Aronggear, SE | Staf | Sarjana (S1) |
| 17 | Yosafat Waimbo, AMd | Staf | SLTA |
| 18 | Anthoneta Rumfaan | Staf | SLTA |
| 19 | Yance Wayoi | Staf | SLTA |
| 20 | Jelin Ismail Payai | Staf | SLTA |
| 21 | Edita Sara Woru | Staf | SLTA |
| 22 | David Borai | Staf | SLTA |

**Sumber data : Kantor Camat Yapen Selatan**

Pada tabel 3 tersebut diatas menunjukkan bahwa pegawai pada Kantor Yapen Selatan didominasi oleh pegawai dengan tingkat pendidikan S1 yaitu sebanyak 12(dua belas) orang atau



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

59,1 % dan diikuti oleh pegawai dengan tingakt pendidikan SLTA sebanyak 10 (sepuluh) orang atau 40,9 %.

**B.5. Masa Kerja dan Usia**

Masa kerja dan Usia pegawai pada Kantor Camat Yapen Selatan dapat dilihat pada tabel 4 berikut ini.

**Tabel 4**
**Masa Kerja dan Usia Pegawai**
**Pada Organisasi Kecamatan Yapen Selatan**

| No | N a m a | Jabatan | Masa Kerja (Thn) | Usia (Tahun) |
|---|---|---|---|---|
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| 1 | Deharalawani Rerei, S.IP. | Camat | 23 | 50 |
| 2 | Rifaldhi Kwando, S.STP | SekretarisCamat | 14 | 32 |
| 3 | Marthen F. Payai, SE | Kasi Pem-an | 19 | 43 |
| 4 | Engel B. Bonai, S.IP | Kasi PMD | 25 | 57 |
| 5 | Pieter O. Tanawani, SE | Kasi Trantib | 24 | 50 |
| 6 | Oktavia Biu, S.STP | Plt. Kasi Kessos | 13 | 31 |
| 7 | Reky Nelson Kiriwenno | Plh. Kasi Pel. Umum | 23 | 47 |
| 8 | Khotipa, SE | Staf | 11 | 38 |
| 9 | Willem Baren Arebo, SE | Staf | 07 | 41 |
| 10 | Yan T. Wayangkau, S.IP | Staf | 24 | 50 |
| 11 | Thomas Prasto Bato, S.IP | Staf | 06 | 33 |
| 12 | Juliana Merani, SE | Staf | 06 | 42 |
| 13 | Yulius Pangeso | Staf | 10 | 37 |
| 14 | Yuliance Worumi | Staf | 19 | 53 |
| 15 | Sherly Lilyane Ayomi | Staf | 10 | 41 |
| 16 | Septinus Aronggear, SE | Staf | 14 | 42 |
| 17 | Yosafat Waimbo, AMd | Staf | 09 | 48 |
| 18 | Anthoneta Rumfaan | Staf | 09 | 53 |
| 19 | Yance Wayoi | Staf | 09 | 47 |
| 20 | Jelin Ismail Payai | Staf | 15 | 42 |
| 21 | Edita Sara Woru | Staf | 15 | 48 |
| 22 | David Borai | Staf | 09 | 39 |

**Sumber data : Kantor Camat Yapen Selatan**

Dari tabel tersebut diatas dapat dilihat bahwa masa kerja pegawai yang paling dominan adalah 15 tahun keatas yaitu sebanyak 9 (sembilan) orang atau 40 % dari keseluruhan jumlah



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pegawai. Sedangkan pegawai yang berusia 47 tahun keatas adalah sebanyak 10 (sepuluh) orang atau 40,9 %.

**B.6. Pendidikan dan Pelatihan Struktural**

Adapun jumlah pegawai organisasi Kecamatan Yapen Selatan yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural dapat dilihat pada tabel 5.

**Tabel 5**
**Pendidikan dan Pelatihan Struktural**
**Pegawai Organisasi Kecamatan Yapen Selatan**

| No | N a m a | Jabatan | Diklat Penjenj. |
|---|---|---|---|
| *1* | *2* | *3* | *4* |
| 1 | Deharalawani Rerei, S.IP. | Camat | PIM IV |
| 2 | Rifaldhi Kwando, S.STP | Sekretaris Camat | - |
| 3 | Marthen F. Payai, SE | Kasi Pem-an | - |
| 4 | Engel B. Bonai, S.IP | Kasi PMD | - |
| 5 | Pieter O. Tanawani, SE | Kasi Trantib | - |
| 6 | Oktavia Biu, S.STP | Plt. Kasi Kessos | - |
| 7 | Reky Nelson Kiriwenno | Plh. Kasi Pel. Umum | - |
| 8 | Khotipa, SE | Staf | - |
| 9 | Willem Baren Arebo, SE | Staf | - |
| 10 | Yan T. Wayangkau, S.IP | Staf | - |
| 11 | Thomas Prasto Bato, S.IP | Staf | - |
| 12 | Juliana Merani, SE | Staf | - |
| 13 | Yulius Pangeso | Staf | - |
| 14 | Yuliance Worumi | Staf | - |
| 15 | Sherly Lilyane Ayomi | Staf | - |
| 16 | Septinus Aronggear, SE | Staf | - |
| 17 | Yosafat Waimbo, AMd | Staf | - |
| 18 | Anthoneta Rumfaan | Staf | - |
| 19 | Yance Wayoi | Staf | - |
| 20 | Jelin Ismail Payai | Staf | - |
| 21 | Edita Sara Woru | Staf | - |
| 22 | David Borai | Staf | - |

**Sumber data : Kantor Camat Yapen Selatan**

Data pada tabel 5 diatas menunjukkan bahwa semua pejabat struktural yang sudah definitif belum semua mengikuti



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

diklat penjenjangan struktural sebagai prasyarat untuk memangku jabatan baik itu untuk eselon III maupun eselon IV.

**B.7. Jenis Pelayanan**

Data mengenai jenis pelayanan yang diberikan kepada masyarakat tersebut pada Kecamatan Yapen Selatan setiap bulan rata-rata seperti tertera pada tabel dibawah ini.

**Tabel 6**
**Rata-Rata Jumlah dan Jenis Pelayanan**
**Yang Diberikan Kepada Masyarakat Setiap Bulan**
**Di Kecamatan Yapen SelatanTahun 2016**

| No | Jenis Pelayanan | Jumlah (buah) |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Kartu Keluarga (KK) | 132 |
| 2 | Kartu Tanda Penduduk (KTP) | 648 |
| 3 | Surat Keterangan Pindah | 15 |
| 4 | Surat Ijin Tempat Usaha | 6 |
| 5 | Surat Rekomendasi IMB | 12 |
| 6 | Surat Keterangan Tempat Usaha | 5 |
| 7 | Legalisasi Akte Jual Beli | 1 |
| 8 | Legalisasi Surat Kelahiran | 34 |
| 9 | Surat Keterangan Domisili | 68 |
| 10 | Surat Keterangan Tidak Mampu | 15 |
| 11 | Surat Keterangan Waris | 1 |
| 12 | Surat Pengantar SKCK | 10 |
| 13 | Surat Keterangan Haji | 12 |
| Jumlah | | 959 |

**Sumber data : Kantor Camat Yapen Selatan**

Dari tabel 6 tersebut menunjukkan bahwa jenis pelayanan setiap bulan pada Kecamatan Yapen Selatan yang paling dominan adalah Kartu Tanda Penduduk (KTP) dan Kartu Keluarga (KK).



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Secara lengkap mengenai perkembangan jumlah pelayanan Kartu Tanda Penduduk pada Kecamatan Yapen Selatan selama 5 (lima) tahun adalah sebagai berikut :

**Tabel 7**
**Perkembangan Jumlah Pembuatan Kartu Tanda Penduduk Periode Tahun 2012 s/d 2016**

| No | Tahun | Kartu Tanda Penduduk | Rata-rata KTP/bulan |
|---|---|---|---|
| 1 | 2012 | 10.437 | 870 |
| 2 | 2013 | 6.276 | 523 |
| 3 | 2014 | 10.792 | 899 |
| 4 | 2015 | 8.643 | 720 |
| 5 | 2016 | 7.777 | 648 |

Sumber data : Kantor Camat Yapen Selatan.

## B.8. Anggaran Belanja Organisasi Kecamatan

Selanjutnya berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan Camat dan Aparat Kecamatan lainnya, diperoleh penjelasan bahwa untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi kepada KecamatanYapen Selatan diberikan dana pertahun sebagai berikut :

**Tabel 8**
**Anggaran Belanja Organisasi Kecamatan Yapen Selatan Periode 2012 s/d 2016**

| No | Sumber Dana | Besarnya |
|---|---|---|
| *1* | *2* | *3* |
| 1 | APBD T.A. 2012 | Rp. 319.298.000 |
| 2 | APBD T.A. 2013 | Rp. 323.297.500 |
| 3 | APBD T.A. 2014 | Rp. 327.900.000 |
| 4 | APBD T.A. 2015 | Rp. 530.350.000 |
| 5 | APBD T.A. 2016 | Rp. 600.000.000 |

Sumber data : Kantor Camat Yapen Selatan.

Tahun anggaran 2016 mengalami kenaikan yang cukup tinggi.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Adapun rincian alokasi dana anggaran Kecamatan untuk tahun anggaran 2016 adalah sebagai berikut :

1. Belanja Barang dan Jasa = Rp. 425.000.000,-
2. Belanja Perjalanan Dinas Dalam Daerah = Rp. 75.000.000,-
3. Belanja Pemeliharaan = Rp. 100.000.000,-

Selain menyangkut dana untuk menunjang penyelenggaraan pemerintahan di kecamatan, Organisasi Kecamatan Yapen Selatan sebagai salah satu organisasi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, di dukung dengan fasilitas-fasilitas sebagaimana ditunjukkan oleh tabel 9 berikut ini.

**Tabel 9**
**Sarana dan Prasarana yang Dimiliki**
**Organisasi KecamatanYapen Selatan**
**Keadaan Tahun 2016**

| No | Sarana dan Prasarana | Jumlah (buah/unit) |
|---|---|---|
| *1* | *2* | *3* |
| 1 | Meja Kerja | 29 |
| 2 | Meja Rapat | 6 |
| 3 | Meja Tamu | 2 |
| 4 | Kursi Kerja | 42 |
| 5 | Kursi Tamu | 2 |
| 6 | Kursi Rapat | 40 |
| 7 | Lemari | 9 |
| 8 | Rak Arsip | 7 |
| 9 | Mesin Ketik | 10 |
| 10 | Komputer | 1 |
| 11 | Telepon | 1 |
| 12 | Radio Komunikasi (SSB) | 1 |
| 13 | Kendaraan Dinas Roda 4 | 1 |
| 14 | Kendaraan Dinas Roda 2 | 2 |

Sumber data : Kantor Camat Yapen Selatan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Menilik tabel 9 diatas dapat dikatakan bahwa sarana dan prasarana yang menunjang pelaksanaan pemerintahan dan pelayanan dari segi kuantitas dan kualitas cukup memenuhi standar untuk mengoptimalkan pelaksanaan tugas pelayanan kepada masyarakat.

**B.9. Pemerintahan Desa**

**a. Jumlah Aparat Pemerintah Kampung.**

Dalam melaksanakan tugas pemerintahan, pemerintah kampung di dukung oleh Aparat kampung. Kondisi faktual mengenai aparat kampung di Kecamatan Yapen Selatan dapat di lihat pada tabel 10.

**Tabel 10**
**Aparat Pemerintah Kampung di Kecamatan Yapen Selatan Keadaan Tahun 2016**

| No | Nama Kampung | Jumlah Aparat (orang) |
|---|---|---|
| *1* | *2* | *3* |
| 1 | Banawa | 7 |
| 2 | Barawaikap | 7 |
| 3 | Nunsiari | 7 |
| 4 | Serui Laut | 7 |
| 5 | Pasir Putih | 7 |
| 6 | Pasir Hitam | 7 |
| 7 | Bawai | 7 |
| 8 | Turu | 7 |
| 9 | Manaini | 7 |
| 10 | Imandoa | 7 |
| **Jumlah** | | **70** |

Sumber data : Kantor Camat Yapen Selatan

Data pada tabel 10 diatas menunjukkan bahwa jumlah aparat pemerintah kampung di Kecamatan Yapen Selatan sebanyak 70 orang atau rata-rata 7 orang perdesa terdiri dari Kepala Desa,



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sekretaris Desa dan 5 (lima) Kepala Urusan yang terdiri dari Kepala Urusan Pemerintahan, Kepala Urusan Umum, Kepala Urusan Kesejahteraan Rakyat, Kepala Urusan Pembangunan dan Kepala Urusan Keuangan. Pada saat penelitian ini dilakukan kampung-kampung di Kecamatan Yapen Selatan aparatnya dalam keadaan lengkap/ tidak ada yang lowong.

**b. Pendidikan Aparat Pemerintah Desa.**

Latar belakang pendidikan aparat pemerintah desa yang berjumlah 70 orang terdiri dari : berpendidika SLTA sebanyak 68 Orang dan Sarjana (S1) sebanyak 2 orang. Keadaan ini cukup memadai untuk mendukung penyelenggaraan Pemerintahan Kampung, karena aparat pemerintahan kampung yang berpendidikan SLTA cukup banyak yaitu 68 orang atau 97,9 % dari keseluruhan aparat kampung di Kecamatan Yapen Selatan sebanyak 70 orang.

Selanjutnya mengenai latar belakang pendidikan aparat pemerintah desa dapat dilihat pada tabel 11.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

**Tabel 11**
**Pendidikan Formal Aparat Pemerintah Kampung**
**Di Kecamatan Yapen Selatan Tahun 2016**

| No | Nama Desa | Jumlah | Pendidikan | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | SD | SLTP | SLTA | D-3 | S1 |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* | *7* | *8* |
| 1 | Banawa | 7 | - | - | 6 | - | 1 |
| 2 | Barawaikap | 7 | - | | 7 | - | - |
| 3 | Nundawipi | 7 | - | - | 6 | - | - |
| 4 | Serui Laut | 7 | - | | 7 | - | - |
| 5 | Pasir Putih | 7 | - | - | 6 | - | 1 |
| 6 | Pasir Hitam | 7 | - | - | 7 | - | - |
| 7 | Bawai | 7 | - | - | 7 | - | - |
| 8 | Turu | 7 | - | - | 7 | - | - |
| 9 | Manaini | 7 | - | - | 7 | - | - |
| 10 | Imandoa | 7 | - | - | 7 | - | - |
| | Jumlah | 70 | - | - | 68 | - | 2 |

Sumber data : Kantor Camat Yapen Selatan

Demikianlah beberapa hal mengenai diskripsi wilayah penelitian pada Organisasi Kecamatan Yapen Selatan Kabupaten Kepulauan Yapen sebagai salah satu organisasi yang menjadi ujung tombak pemerintah daerah dalam menyelenggarakan pelayanan pada masyarakat.

**c. Analisis dan Interpretasi**

Dari berbagai ukuran organisasi yang baik dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsinya, salah satunya adalah dilihat dari efektifitas organisasi tersebut dalam pencapaian tujuan organisasi, terlebih pada organisasi yang bersentuhan langsung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Begitu pula pada organisasi Kecamatan Yapen Selatan Kabupaten Kepulauan Yapen, selain sebagai penyelenggara pemerintahan diwilayahnya juga



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menyelenggarakan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam Penelitian ini yang dimaksud dengan efektivitas organisasi Kecamatan Yapen Selatan sebagai perangkat daerah Kabupaten Kepulauan Yapen adalah optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi, artinya adalah tingkat sejauh mana Organisasi Kecamatan Yapen Selatan melakukan kegiatan/fungsi-fungsinya sebagai perangkat daerah Kabupaten Kepulauan Yapen, sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat atau sumber daya yang tersedia, yang di lihat dari aspek-aspek *kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas* dan *kepuasan kerja.*

Kecamatan Yapen Selatan sebagai organisasi pelayanan publik dituntut untuk mampu menunjukkan efektivitas pelayanan yang baik. Efektivitas organisasi Kecamatan Yapen Selatan dalam pelayanan publik merupakan hasil atau prestasi yang dicapai organisasi Kecamatan Yapen Selatan dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

Efektivitas organisasi Kecamatan Yapen Selatan dalam pelayanan publik dapat diketahui dengan melakukan penilaian terhadap efektivitas masing-masing seksi yang ada di Kantor Camat Yapen Selatan, karena seksi-seksi itulah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Penilaian kepada masing-masing



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

seksi tersebut dalam penelitian ini seperti disebutkan diatas difokuskan pada tiga dimensi, yaitu kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas dan kepuasan kerja. Adapun kemampuan menyesuaikan diri diukur dari parameter kecepatan waktu pelayanan, kemudahan dalam prosedur dan persyaratan, keramahan petugas dan keadilan dalam pelayanan, tanggapan masyarakat terhadap prosedur, proses dan persyaratan pelayanan, tersedianya sarana penampung aspirasi dan keluhan masyarakat serta ada tidaknya tugas lain diluar tugas pelayanan pada saat jam kerja. Produktivitas diukur dari parameter kemampuan merealisasikan target pajak bumi dan bangunan yang dibebankan kepada organisasi, kemampuan merealisasikan target perolehan retribusi ganti cetak KTP dan jumlah naskah dinas yang mampu dihasilkan oleh organisasi. Sementara itu kepuasan kerja diukur dari parameter Sikap dan keluhan pegawai terhadap proporsi insentif yang diterima dan sikap dan keluhan pegawai terhadap situasi kerja. Hasil interpretasi dinilai dengan kategori ; **tinggi** dan **rendah.** Hasil interpretasi bernilai tinggi ditandai dengan adanya adanya penyesuaian tugas pokok dan fungsi organisasi dengan peraturan yang baru sebagai perangkat daerah, adanya uraian tugas yang berlaku saat ini, adanya pendelegasian wewenang kepada Sekcam dan Kepala Seksi, adanya petugas khusus yang ditunjuk melaksanakan pelayanan kepada masyarakat. Begitu juga terhadap



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tercapainya semua target yang dibebankan kepada organisasi minimal diatas 60 % dan tidak adanya keluhan pegawai terhadap proporsi insentif yang diterima serta tidak adanya keluhan terhadap situasi dan suasana kerja. Sedangkan hasil interpretasi dianggap rendah jika terjadi sebaliknya yaitu tidak adanya penyesuaian tugas pokok dan fungsi organisasi sebagai perangkat daerah, tidak adanya uraian tugas yang berlaku, tidak adanya penyesuaian mekanisme dan prosedur pelayanan, tidak adanya sarana penyampai informasi, tidak adanya petugas khusus yang ditunjuk untuk menangani urusan pelayanan publik ditiap-tiap seksi. Rendahnya nilai dalam interpretasi juga ditunjukkan oleh tidak tercapainya target realisasi pajak dan retribusi yang dibebankan kepada organisasi dan masih adanya keluhan pegawai terhadap proporsi pembagian insentif serta suasana kerja.

## C. Analisis Efektivitas Organisasi Kecamatan Yapen Selatan dalamMelaksanakan Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Sebagai Perangkat Daerah dalam Pelayanan Publik

### C.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



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

lingkungan yang selalu berubah. Organisasi sebagai sebuah sistem terbuka yang senantiasa dipengaruhi oleh lingkungan, dimana lingkungan akan menjadi masukan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Reformasi politik, misalnya melahirkan diantaranya perubahan perundang-undangan yang mengatur penyelenggaraan pemerintahan daerah (Perubahan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 menjadi Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999) yang berdampak pada perubahan status organisasi Kecamatan. Semula berdasarkan UU Nomor 5 Tahun 1974 organisasi kecamatan merupakan bagian dari organisasi perangkat wilayah yang berada dan bertanggung jawab kepada pemerintah pusat melalui Bupati Kepulauan Yapen sebagai alat pemerintahan pemerintah pusat di Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen. Saat ini berdasarkan UU Nomor 32 Tahun 2004 kecamatan berubah menjadi organisasi perangkat daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati Kepulauan Yapen sebagai Kepala Daerah yang merupakan pimpinan Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen.

Perubahan landasan yuridis yang mengatur keberadaan organisasi Kecamatan Yapen Selatan Kabupaten Kepulauan Yapen mengakibatkan perubahan pada tugas pokok dan fungsi organisasi serta susunan organisasi. Posisi Kecamatan Yapen Selatan yang



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

semula hanya sebagai wilayah administratif penyelenggaraan pemerintahan umum berdasarkan asas dekonsentrasi, saat ini menjadi strategis mengingat keberadaannya sebagai wilayah administratif penyelenggaraan pemerintahan daerah berdasarkan azas desentralisasi yang menjadi wilayah terdepan penyelenggaraan urusan rumah tangga daerah serta ujung tombak penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat diwilayahnya.

Konsekwensi dari hal tersebut diatas beban tugas dan tanggung jawab organisasi menjadi tidak ringan dan jauh lebih berat serta kompleks karena menyangkut citra masyarakat akan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan oleh pemerintah daerah Kabupaten Kepulauan Yapen sangat tergantung pada citra yang diperlihatkan Kecamatan yang ada di Kabupaten Kepulauan Yapen umumnya dan khususnya organisasi Kecamatan Yapen Selatan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat diwilayahnya.

Perubahan posisi organisasi yang demikian strategis ini tentunya menuntut kemampuan organisasi Kecamatan Yapen Selatan untuk meresponnya dengan berbagai penyesuaian baik secara internal organisasi maupun eksternal organisasi.

Selain itu menguatnya otonomi daerah sebagai upaya pemberdayaan masyarakat memunculkan dinamika tuntutan dan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

aspirasi masyarakat akan penyelenggaraan kepemerintahan yang baik dalam tubuh birokrasi pemerintah daerah dan penyelenggaraan pelayanan publik yang prima oleh segenap jajaran pemerintah daerah termasuk didalamnya organisasi Kecamatan Yapen Selatan.

Kondisi diatas tentunya menuntut dan memaksa organisasi untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian agar tetap dapat bertahan dan mengikuti perubahan dengan baik. Organisasi Kecamatan Yapen Selatan harus mampu membaca perubahan yang akan mempengaruhi keberadaan organisasi dalam melaksanakan misi organisasi menyelenggarakan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

**C.1.a. Analisis Kemampuan Menyesuaikan Diri Seksi Pemerintahan.**

Berdasarkan data yang diperoleh melalui pengamatan dan wawancara, yang kemudian dilakukan penilaian melalui parameter yang telah ditentukan, dapat disimpulkan dan diinterpretasikan bahwa kemampuan menyesuaikan diri dalam memberikan pelayanan publik pada seksi pemerintahan **rendah.** Berikut ini akan dijelaskan hasil penelitian dan penilaian terhadap kemampuan menyesuaikan diri seksi pemerintahan berdasarkan parameter kecepatan waktu pelayanan, kemudahan dalam prosedur dan persyaratan pelayanan,



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

keramahan petugas dan keadilan dalam pelayanan, efisiensi waktu dan biaya pelayanan, tanggapan masyarakat terhadap prosedur dan persyaratan pelayanan, tanggapan masyarakat terhadap proses pelayanan, tersedianya sarana penampung aspirasi dan ada atau tidaknya tugas lain diluar tugas pelayanan pada saat jam kerja bagi petugas pelayanan.

Semakin baik tanggapan masyarakat terhadap pelayanan yang diterima akan semakin baik kemampuan menyesuaikan diri organisasi tersebut.

Seorang warga masyarakat yang berasal dari salah satu kampung berinisial AS, saat ditemui di Kantor Camat Yapen Selatan mengemukakan :

*"Saya kemari ingin membuat KTP dengan membawa persyaratan yang diperlukan, tetapi pertugas kecamatan mengatakan, KTP saya baru bisa selesai besok karena Ibu Camat sedanga rapat di Kabupaten" (16/01/17).*

Sedangkan warga lain berinisial KBB. Yang ditemui ditempat tinggalnya disalah satu kampung mengatakan :

*"Dulu jika membuat KTP atau KK tidak bisa cepat, kadang membutuhkan waktu sampai 3 hari, walaupun kita sendiri yang mengurusnya. Tetapi sekarang ini sudah bisa hanya dalam waktu satu hari bahkan setengah hari jika persyaratan yang kita bawa lengkap dan biaya yang kita harus keluarkan langsung kita tahu karena ditempel didekat loket pendaftaran" (27/01/17).*

Begitu pula yang dikemukakan oleh KS. Yang bertempat tinggal di ibukota kecamatan :



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

*"Saya membuat KTP dan KK tidak pernah langsung ke Kantor Camat, tetapi lewat petugas di kampung karena saya tidak ingin repot bolak balik ke Kantor Camat. Cukup dengan membawa pas photo, pengantar dari kepala kampung dan membayar Rp. 7.500,-di kantor desa, 4 hari kemudian saya balik lagi ke desa KTP saya sudah kelar" (23/01/17).*

Hasil wawancara dengan warga tersebut menggambarkan bahwa pembuatan KTP maupun KK oleh warga di Kecamatan Yapen Selatan dapat memakan waktu sampai 5 hari. Hal ini terjadi karena umumnya warga masyarakat membuat KTP dan KK lewat aparat kampung. Oleh aparat kampung permohonan dari warga dikumpulkan terlebih dahulu baru di bawa ke Kantor Camat sebagai mana yang di kemukakan oleh salah seorang Kepala Kampung berikut ini ;

*"Staf kami mengumpulkan terlebih dahulu semua permohonan pembuatan KTP atau KK dari warga dan biasanya setiap 3 atau 4 hari baru dibawa ke kantor camat. Kalau setiap permohonan KTP atau KK diantar setiap hari biayanya dari mana. Padahal pemohon KTP atau KK setiap minggunya rata-rata berkisar 5 pemohon" (10/02/17).*

Keterangan Kepala Kampung ini menunjukkan bahwa lamanya waktu pembuatan KTP atau KK di Kecamatan Yapen Selatan sebenarnya terjadi pada kampung yang jaraknya jauh dengan Kantor Camat. Sedangkan yang berasal dari kampung yang dekat dengan kecamatan paling lama satu hari sudah bisa selesai.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pelayanan KTP dan KK pada Kantor Camat sendiri hanya satu hari sebagaimana dikemukakan oleh Kepala seksi Pemerintahan berikut ini ;

*"Sebenarnya pembuatan KTP dan KK di Kantor Camat bisa selesai satu hari dan paling lama dua hari. Kami berusaha sekuat tenaga agar KTP atau KK yang dimohon masyarakat dapat selesai langsung pada saat itu juga. Tetapi jika Ibu Camat yang berwenang menandatangani tidak berada ditempat, ya... terpaksa masyarakat harus mengambil pada hari berikutnya, karena blanko yang sudah selesai kami isi kami antar ke rumah Ibu Camat untuk di tandatangani jika kebetulan sampai habis jam kerja ibu Camat tidak kembali lagi ke kantor" (16/02/17).*

Berdasarkan pengamatan selama penelitian ini dilangsungkan, terdapat beberapa cara bagi warga masyarakat yang ingin mendapatkan KTP atau KK. Pertama, Pemohon KTP atau KK datang ke Kantor Kampung dengan membawa surat pengantar dari Ketua RT dengan disertai pas photo dan membayar Rp. 10.000,-, Kemudian oleh staf Kampung dibuatkan surat pengantar Kepala Kampung dan data di blanko KTP KK diisikan oleh staf Kampung. Selanjutnya staf Kampung membawa Surat Pengantar Kepala Kampung dan blanko yang telah berisi identitas pemohon ke kantor camat . Pemohon KTP atau KK akan mengambil KTP atau KK yang sudah selesai ke kantor Kampung beberapa hari kemudian.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kedua, caranya hampir sama dengan yang pertama, tetapi blanko KTP atau KK dan pengantar dari Kepala Kampung yang telah diisi oleh staf Kampung dibawa sendiri oleh pemohon ke kantor Camat.

Ketiga, Pemohon datang langsung ke Kantor Camat dengan membawa surat pengantar Kepala Kampung. Selanjutnya data pemohon diisi di blanko oleh petugas kecamatan. Jika Camat berada di tempat maka KTP bisa selesai saat itu juga, tetapi jika Camat tidak ada ditempat maka maka besoknya baru bisa selesai.

Hal inipun diakui oleh Kepala Seksi Pemerintahan yang mengatakan :

*"Meskipun persyaratan pembuatan KTP atau KK sudah baku yaitu surat pengantar dari desa dan pas photo, tetapi prosedurnya bisa bervariasi. Bisa saja staf desa yang membawa permohonan KTP tersebut kepada kami, bisa juga pemohon yang bersangkutan datang langsung ke Kantor Camat dengan membawa pengantar dari kampung kemudian kami yang mengetikkannya di blanko yang tersedia di kecamatan atau bisa juga pemohon datang langsung dengan membawa pengantar kampung dan blanko yang sudah diisi oleh staf kampung" (16/02/17).*

Beragamnya cara untuk mendapatkan KTP maupun KK dapat membingungkan masyarakat sebagaimana yang dikemukakan oleh IR.dari kampung yang jaraknya relatif dekat dengan Kantor Camat Yapen Selatan.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

"Saya ingin cepat memiliki KTP, karena tidak tahu persyaratannya maka saya langsung datang ke Kantor Camat. Ternyata saya disuruh ke Kantor Desa dulu untuk meminta pengantar dari Kepala Desa" (23/02/17).

Sewaktu dikonfirmasikan kepada pegawai yang menangani pembuatan KTP dan KK mengenai hal ini diperoleh keterangan sebagai berikut :

*"Surat pengantar dari Kepala desa harus dibawa oleh pemohon untuk menghindari terjadinya pemalsuan data. Nomor KTP dibuat oleh masing-masing desa, sehingga jika kami langsung buatkan tanpa adanya surat pengantar dari desa, kami akan kesulitan dalam membuat nomor KTPnya" (24/02/17).*

Berdasarkan data wawancara tersebut diketahui bahwa prosedur dan persyaratan pembuatan KTP dan KK sebenarnya mudah untuk dipenuhi oleh masyarakat, tetapi sebagian masyarakat masih banyak yang belum mengetahui prosedur dan persyaratannya. Informasi mengenai prosedur dan persyaratan justru diketahui oleh masyarakat pada saat sedang membutuhkan pelayanan, baik dari staf di desa maupun staf di kantor camat sebagaimana yang dikemukakan oleh OT berikut ini :

*"Informasi mengenai prosedur dan persyaratan pembuatan KTP maupun KK saya dapatkan dari staf desa dan ternyata persyaratannya sangat gampang yaitu dengan membawa pengantar dari desa dan pas photo" (27/02/17).*



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sesuai dengan hasil pengamatan, biaya keseluruhan yang dikeluarkan oleh masyarakat untuk mendapatkan sebuah KTP adalah Rp. 7.500 dan KK sebesar Rp. 2.500,-. Besarnya biaya ini diperoleh dari informasi yang disampaikan oleh warga yang berinisial Muh.

*"Saya mengeluarkan biaya untuk membuat KTP ini sebesar Rp. 7.500,-dengan perincian, untuk desa biaya pengantar Rp. 2.500 dan Kecamatan Rp. 5.000,- Sedangkan untuk KK biayanya Rp. 2.500,- dengan rincian Rp. 1.000,- biaya di Kepala Dusun, dan Rp.1.500,- untuk desa" (28/02/17).*

Terlepas dari ada tidaknya kesepakatan dari kepala kampung tersebut dan tidak adanya keluhan dari masyarakat, tetap saja biaya tersebut membebani masyarakat dan secara tidak langsung merupakan biaya tambahan tidak resmi yang berarti pula biaya pelayanan KTP dan KK tidak efektif dan efisien. Terlebih lagi jika masyarakat masih mengeluarkan uang imbalan kepada petugas sebagaimana dikemukakan oleh BS.

*"Biaya tambahan yang dipungut di Kantor Camat tidak ada lagi karena sudah dibayarkan di Kantor desa, namun jika KTP saya bisa cepat selesai sebagai tanda terima kasih saya memberikan uang tambahan kepada pegawai yang menangani KTP saya" (20/02/17).*

Padahal petugas pelayanan tidak pernah menolak jika ada yang memberi imbalan seperti yang dikemukakan oleh RY.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

*"Jika ada masyarakat yang memberi imbalan diluar biaya resmi, mau tidak mau kami terima. Uang tersebut kami kumpulkan yang sewaktu-waktu dipergunakan untuk menambah biaya operasional seksi pemerintahan" (10/02/17).*

Mengenai tanggapan masyarakat pengguna pelayanan terhadap sikap petugas dapat disimak dari keterangan AP berikut ini :

*"Menurut saya petugas di seksi pemerintahan ini tidak membeda-bedakan dalam memberikan pelayanan. Buktinya saya tadi dilayani terlebih dahulu meskipun saya lihat ada keluarga dari petugas yang mengurus hal sama dengan saya namun datang belakangan. Bahkan dengan ramahnya petugas menjelaskan kepada saya mengapa KTP saya tidak bisa selesai pada hari ini" (16/02/17).*

Hampir senada dengan AP, Abd juga mengatakan :

*"Sikap petugas pelayanan sangat baik, saya tadi diterangkan dengan sangat jelas mengenai syarat-syarat pembuatan KTP, walaupun saya banyak bertanya beliau dengan sabarnya menjawab pertanyaan saya bahkan dia masih menanyakan lagi ketika saya pamit apakah saya sudah mengerti dengan apa yang telah dijelaskan kepada saya tersebut" (23/02/17).*

Selain pembuatan KTP dan KK, seksi pemerintahan juga melayani kebutuhan masyarakat dengan Camat selaku PPAT (Pejabat Pembuat Akte Tanah) seperti akta jual beli, hibah dan lain-lain. Karena yang menandatangani harus Camat langsung, maka sebagaimana pembuatan KTP dan KK seringkali tidak dapat selesai dalam satu hari. Akan tetapi warga masyarakat yang ingin mendapatkan pelayanan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tersebut dapat datang langsung ke Kantor Camat tanpa melalui kampung sehingga dapat menghemat waktu dan biaya. Pemohon akta jual beli cukup datang dengan membawa persyaratan seperti sertifikat tanah, KTP penjual dan pembeli, serta blanko akta dan materai yang dapat diperoleh di kantor pos.

Acuan pelayanan yang digunakan dan dipentingkannya masyarakat oleh petugas pelayanan dapat menggambarkan tingkat kemampuan menyesuaikan diri seksi pemerintahan dalam pelayanan publik, artinya adalah bahwa pelayanan yang diberikan, pelayanan yang mengacu dan mementingkan kepuasan maupun kebutuhan masyarakat sebagai pengguna jasa pelayanan.

Petugas pelayanan pada seksi ini masih menjadikan petunjuk pelaksanaan dan prosedur sebagai acuan utama dalam pelayanan publik. Pentingnya prosedur sebagai pedoman dalam pelayanan dapat tergambar dari pernyataan petugas berinisial OT sebagai berikut :

*"Terhadap masyarakat yang belum memenuhi persyaratan atau prosedur pasti kami tolak dengan disertai penjelasan mengenai persyaratannya. Kadang-kadang ada juga pemohon yang datang langsung ke kecamatan bahkan ada yang langsung ke rumah saya. Tetapi karena tidak membawa surat pengantar dari Kepala Desa, maka terpaksa saya tolak,walaupun saya kenal dengan yang bersangkutan, terkecuali jika itu berdasarkan perintah atasan saya yaitu ibu camat" (10/03/17).*



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Selaras dengan pernyataan tersebut, telah pula dikemukan oleh warga berinisial KS, terdahulu, yaitu tatkala yang bersangkutan ingin membuat KTP langsung ke Kantor Camat tanpa melalui desa, akhirnya ditolak dan kemudian diminta kembali dengan membawa surat pengantar dari desa. Demikian pula yang dialami oleh warga lain yang berinisial Abd L. yang ditemui di Kantor Camat.

*"Saya kesini akan membuat akta jual beli tanah, saya diterima petugas dengan baik, tetapi karena persyaratan kurang yaitu saya belum melampirkan copy KTP pembeli dan penjual maka saya diminta kembali setelah melengkapi persyaratan yang telah ditentukan" (24/02/17).*

Kegiatan pemberian pelayanan yang belum memperhatikan kepentingan pengguna pelayanan juga ditunjukkan oleh kecenderungan petunjuk atau persetujuan atasan sebagai acuan. Seperti yang telah dikemukakan oleh petugas bahwa pengecualian untuk tidak mengikuti prosedur hanya dapat dilayani atas persetujuan pimpinan.

Dari segi ada tidaknya keluhan masyarakat dan sarana penampung keluhan dan aspirasi masyarakat ini dapat digambarkan antara lain dari hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pemerintahan.

*"Selama saya bertugas disini belum pernah ada keluhan maupun saran untuk perbaikan dalam pelayanan.*



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

*Seandainya ada sudah tentu akan saya perhatikan" (16/02/17).*

Keluhan masyarakat merupakan indikator pelayanan yang diberikan belum memenuhi harapan masyarakat. Tidak adanya keluhan masyarakat yang diterima seksi pemerintahan bukan berarti masyarakat telah puas dengan pelayanan seksi ini. Sebagaimana yang disampaikan oleh St H berikut :

*"Saya pernah kecewa dengan pelayanan KTP. Saat itu saya masih ingat saya membuatnya langsung ke Kantor Camat dengan membawa persyaratan yang diperlukan. Ternyata Ibu Camat tidak berada di kantor dan besoknya saya harus kembali lagi untuk mengambil KTP, sementara saya harus menyiapkan biaya lagi yang kalau dihitung nilainya duakali lipat biaya pembuatan KTP tersebut" (23/02/17).*

Keluhan masyarakat tidak selamanya dapat tersampaikan sebagaimana penuturan Rtwn. Berikut ini :

*"Sebetulnya saya sangat kecewa sebab KTP saya tidak bisa selesai sekarang, tapi mau bagaimana lagi jika memang Ibu Camat sedang rapat di kabupaten" (16/02/17).*

Masyarakat yang kecewa dengan pelayanan enggan menyampaikan karena tidak tahu dan tidak ada sarana komunikasi untuk menyampaikannya. Berdasarkan pengamatan diruang seksi pemerintahan tidak ada sarana untuk menyampaikan saran dan kritikan tersebut, seperti kotak saran.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Walaupun tidak ada keluhan yang diterima seksi pemerintahan, namun karena pada umumnya keluhan masyarakat berkaitan dengan waktu penyelesaian pelayanan, maka Kepala Seksi Pemerintahan telah mengambil kebijakan untuk menyampaikan ke rumah Camat semua permohonan yang harus ditandatangani Camat selesai jam kerja. Respon Kepala Seksi Pemerintahan dengan mengeluarkan kebijakan ini sangat baik untuk mempercepat waktu penyelesaian.

Ada tidaknya tugas lain diluar tugas pelayanan pada saat jam kerja, apakah ada pekerjaan diluar kantor pada saat jam kerja, dan pernah tidaknya menggunakan fasilitas kantor atau pelayanan untuk kegiatan diluar pelayanan masyarakat, dapat disimak dari penuturan Kepala Seksi Pemerintahan berikut ini :

*"Selain Kepala Seksi, staf diseksi pemerintahan hanya 2 orang. Satu orang bertugas melayani pembuatan KTP dan KK, satu orang lainnya bertugas melayani masyarakat diluar pelayanan KTP dan KK seperti surat keterangan pindah, keterangan kelahiran, akta jual beli, akta hibah dan lain-lain kewenangan Camat selaku PPAT. Namun demikian kedua staf tersebut dapat saling membantu jika salah seorang sedang banyak pekerjaan pelayanan ataupun jika seseorang terlambat datang padahal masyarakat yang ingin dilayani sudah menunggu" (16/02/17).*

Idealnya semua kemampuan dan sumber daya yang dimiliki petugas pelayanan dikonsentrasikan untuk



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Idealnya semua kemampuan dan sumber daya yang dimiliki petugas pelayanan dikonsentrasikan untuk melayani masyarakat. Jumlah pemohon KTP dan KK setiap bulannya rata-rata 780 buah. Jika hari kerja 24 hari kerja perbulan maka rata-rata jumlah pemohon setiap harinya adalah 33 buah. Oleh karena itu hampir seluruh waktu kerja petugas KTP dan KK digunakan untuk melayani masyarakat. Demikian pula dengan petugas lain yang melayani masyarakat diluar pembuatan KTP dan KK. Karena pelayanan pembuatan akta (kewenangan PPAT) sangat membutuhkan waktu, maka dapat dikatakan sebagian besar waktu kerja petugas lain diluar pembuatan KTP dan KK digunakan untuk melayani masyarakat.

Semua staf pada seksi pemerintahan selain diberi tugas untuk melayani masyarakat juga diberi pekerjaan lain yang menjadi tugas seksi pemerintahan seperti menyelesaikan proses tes calon Kepala Dusun sampai kepada pemilihannya menjadi Kadus definitif dan tugas-tugas rutin lainnya sebagaimana yang dijelaskan oleh Kepala seksi Pemerintahan berikut :

*"Seluruh staf kami bertugas melayani masyarakat, selain itu mereka juga mengerjakan tugas rutin lainnya diluar tugas pelayanan, seperti membuat lapor bulan kependudukan, pembinaan administrasi desa dan lain-lain" (16/02/17).*



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

**C.1.b. Analisis Kemampuan Menyesuaikan Diri Seksi Pembangunan Masyarakat Desa (PMD).**

Analisis kemampuan menyesuaikan diri seksi pembangunan masyarakat desa yang selanjutnya disebut seksi PMD dalam pelayanan publik yang didasarkan pada hasil wawancara dan pengamatan yang kemudian dinilai dengan kecepatan waktu pelayanan, kemudahan dalam prosedur dan persyaratan pelayanan, keramahan petugas dan keadilan dalam pelayanan, efesiensi waktu dan biaya, tanggapan masyarakat terhadap prosedur, proses dan persyaratan pelayanan, tersedianya sarana penampung aspirasi dan keluhan masyarakat dan ada atau tidaknya tugas lain diluar tugas pelayanan yang dilakukan oleh petugas pelayanan pada saat jam kerja, maka disimpulkan bahwa kemampuan menyesuaikan diri dalam pelayanan publik seksi PMD **rendah.** Berikut akan disajikan hasil analisis kemampuan menyesuaikan diri seksi PMD dalam pelayanan publik dari masing-masing parameter.

Gambaran tentang parameter kecepatan waktu pelayanan tersebut diatas antara lain dikemukan oleh seorang warga berinisial Sw sebagai berikut :



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

*"Bulan lalu saya ke kantor Camat mengurus Rekomendasi IMB. Oleh pegawai PMD saya dilayani dengan ramah. Persyaratannya juga mudah dan dapat saya penuhi, tetapi waktu penyelesaiannya yang agak telat" (23/02/17).*

Keterangan Sw. ini menunjukkan bahwa seperti juga pada pelayanan pembuatan KTP, KK dan pelayanan Camat selaku PPAT, waktu penyelesaian membuat Rekomendasi IMB belum memuaskan masyarakat. Penyelesaian yang tidak bisa cepat ini disebabkan Rekomendasi IMB tersebut harus ditandatangani Camat sehingga sangat tergantung dengan keberadaan Camat di kantor.

Berkenaan dengan biaya Rekomendasi IMB ini seorang warga yang pernah mengurus Rekommendasi IMB berinisial YP. Berkomentar ;

*"Biaya membuat Rekomendasi IMB sangat mahal, di desa saja sudah mengeluarkan Rp. 10.000,- belum lagi di kecamatan, bila tidak diberi imbalan terlebih dahulu, bisa terlambat prosesnya" (17/02/17).*

Sebenarnya semua jenis pelayanan pada seksi PMD bersifat sukarela . Sebab sifatnya yang sukarela itulah yang cenderung membuat pelayanan diberikan secara tidak adil. Pengguna pelayanan seringkali memanfaatkan kesempatan ini dengan memberi imbalan yang berlebih agar pelayanannya dapat didahulukan. Seperti yang dikemukakan oleh warga yang berinisial SB. Berikut ini :



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

*"Beberapa hari yang lalu saya meminta rekomendasi camat untuk membuat Rekomendasi IMB dan saya ingin cepat selesai, maka saya beri petugas imbalan uang untuk segera menyelesaikannya. Besoknya permohonan Rekomendasi IMB saya sudah ditandatangani Camat sehingga saya dapat membawanya ke dinas Perijinan dengan cepat" (24/02/17).*

Keterangan SB. Ini dibantah oleh YW. Pegawai yang melayani masyarakat pada seksi PMD.

*"Jika ada masyarakat yang ingin proses urusannya cepat selesai, asalkan memenuhi persyaratan pasti saya dahulukan, jika persyaratannya tidak lengkap jangan harap permohonan yang bersangkutan diproses" (27/02/17).*

Keadaan seperti ini membuat masyarakat makin sering memberi imbalan kepada petugas. Sementara itu dalam segi menjadikan kebutuhan dan kepentingan masyarakat sebagai acuan pelayanan dalam arti tidak mengutamakan prosedur dan persyaratan serta selalu berusaha untuk bertanggung jawab kepada pengguna pelayanan daripada kepada pimpinan, Seksi PMD Kecamatan Yapen Selatan berdasarkan hasil penelitian tergambarkan berdasarkan pernyataan petugas YW, Sebagai berikut ini :

*"Jika atasan memerintahkan mengerjakan sesuatu tentu akan saya kerjakan terlebih dahulu, sebab kami kan harus loyal dengan pimpinan kami, setelah tugas dari pimpinan selesai baru kemudian saya mengerjakan tugas pelayanan terhadap masyarakat" (27/02/17).*



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Masih diutamakannya prosedur dan persyaratan dari pada kemudahan pelayanan kepada masyarakat tergambar dari keluhan masyarakat yang dikemukakan oleh KT. Berikut ini :

*"Tidak beda dengan saat ini dalam membuat akta jual beli ini, beberapa saat yang lalu saya kemari mengurus Rekomendasi IMB, tetapi petugas menolak saya karena waktu itu saya tidak melampirkan denah rumah yang saya mohonkan" (24/02/17).*

Pernyataan KT. Ini didukung oleh keterangan pegawai yang berinisial YW. dengan pernyataannya :

*"Permohonan pelayanan masyarakat yang persyaratannya masih kurang akan saya minta melengkapinya terlebih dahulu, jika memaksa juga maka terpaksa saya tolak untuk dilayani" (27/03/17).*

Organisasi pelayanan publik yang berpihak kepada masyarakat tentunya tidak akan menolak permohonan masyarakat yang tidak memenuhi persyaratan. Seperti yang dialami oleh KT. Petugas semestinya dapat melanjutkan proses permohonan Rekomendasi IMB dengan membantu membuat denah rumah atau persyaratan lain yang kurang. Begitu pula jika persyaratan yang harus dilampirkan masih kurang, petugas dapat memprosesnya sambil menunggu kelengkapan persyaratan dari pemohon.

Bantuan dan kelonggaran pelayanan dari petugas sangat diharapkan ditengah masih banyaknya masyarakat



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang belum mengerti tentang prosedur dan persyaratan pelayanan. Seperti yang dikemukakan oleh pegawai YW. Berikut ini :

*"Masyarakat yang datang berurusan seperti membuat Rekomendasi IMB masih banyak yang belum mengetahui apa persyaratannya. Padahal melalui kampung-kampung yang ada di wilayah Kecamatan Yapen Selatan ini sudah kami informasikan mengenai prosedur dan persyaratan perijinan ini" (27/02/17).*

Sosialisasi terhadap prosedur dan persyaratan pelayanan tidak cukup hanya melalui Kepala Kampung saja tetapi organisasi pelayanan publik harus mengagendakan penyebaran informasi dan persyaratan tersebut.

Berdasarkan pengamatan, pada seksi PMD tidak memiliki sarana untuk menampung aspirasi masyarakat. Namun apabila ada saran yang disampaikan oleh pengguna jasa maka petugas akan berusaha untuk memperhatikannya. Sesuai dengan yang dikemukakan Kepala Seksi PMD sebagai berikut :

*"Walaupun jarang, selama ini masyarakat menyampaikan keluhan langsung kepada kami dan selalu kami perhatikan. Biasanya saran dan keluhan masyarakat adalah mengenai waktu penyelesaian yang tidak bisa cepat" (16/02/17).*

Upaya yang ditempuh untuk mempercepat pelayanan masyarakat jika ada pekerjaan yang tertunda yang penyelesaiannya menuntut keterlibatan Camat maka



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

setelah jam kerja semua permohonan pelayanan masyarakat akan diantar oleh staf ke rumah Camat untuk ditandatangani.

Salah satu ukuran kemampuan menyesuaikan diri organisasi dalam pelayanan publik adalah apabila organisasi pelayanan publik menggunakan semua sumber daya yang dimiliki hanya untuk pelayanan masyarakat. Untuk hal ini dapat dinilai dari keterangan petugas YW. Sebagai berikut :

*"Selain melayani masyarakat saya tidak diberikan tugas lain oleh atasan pada saat jam kerja" (27/02/17).*

Keterangan YW.didukung pula oleh penjelasan dari Kepala seksi PMD berikut :

*"Staf seksi PMD jumlahnya 2 orang, satu orang khusus melayani masyarakat sesuai kewenangan seksi PMD, satu lagi mengerjakan tugas selain pelayanan masyarakat, seperti kegiatan penyaluran Dana Pembangunan Desa, JPS dan Rakorbang" (16/02/17).*

Data wawancara dari petugas YW. Dan Kepala seksi PMD tersebut menggambarkan bahwa pelayanan masyarakat pada seksi PMD hanya dilakukan oleh satu orang petugas. Jika dibandingkan dengan data pada tabel 6 mengenai jumlah pelayanan yang diberikan oleh seksi PMD ini maka didapatkan rata-rata tiap bulan 12 buah permohonan pelayanan. Artinya bahwa masih ada waktu



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

senggang yang dimiliki oleh petugas tidak dipergunakan untuk melayani masyarakat.

**C.1.c. Analisis Kemampuan Menyesuaikan Diri Seksi Ketentraman dan Ketertiban ( Trantib).**

Sebagaimana telah disebutkan dalam bab terdahulu, kewenangan pelayanan publik pada seksi ketentraman dan ketertiban yang selanjutnya disebut dengan seksi trantib saja hanya terdiri dari dua jenis kewenangan yaitu memberikan rekomendasi atas permohonan ijin keramaian ( mengumpulkan orang banyak untuk tontonan, KKR ) dan melegalisasi atau menguatkan surat keterangan untuk mendapatkan surat keterangan kelakuan baik (SKCK) dari kepolisian.

Berdasarkan hasil analisis data dan wawancara disimpulkan dan diinterpretasikan bahwa kemampuan menyesuaikan diri seksi trantib dalam pelayanan publik adalah **tinggi.** Penjelasan dari masing-masing parameter adalah sebagai berikut.

Gambaran kemampuan menyesuaikan diri seksi trantib ini dari segi kecepatan pelayanan dapat disimak dari penjelasan Kepala Seksi Trantib.

*"Pelayanan publik yang menjadi tugas seksi trantib tidak harus ditandatangani oleh Ibu Camat . Jika Ibu Camat tidak ada maka penandatanganannya bisa dilakukan oleh Pak Sekcam atau saya sendiri" (20/02/17).*



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pelayanan seperti ini memudahkan masyarakat dan dapat mempercepat waktu pelayanan, karena tidak tergantung dengan keberadaan Camat. Masyarakat akan menjadi puas dilayani. Prosedur dan persyaratan untuk mendapatkan pelayanan dari seksi trantib juga mudah. Kemudahan prosedur dan persyaratan ini diakui oleh seorang warga berinisial DM sebagai berikut :

*"Membuat SKCK di Kantor Camat cepat selesai asalkan kita memenuhi persyaratan yaitu membawa surat keterangan Kepala Desa" (17/01/17).*

Walaupun dalam melaksanakan tugas masih mengutamakan loyalitas kepada atasan namun dalam pelayanan tidak mementingkan prosedur dan persyaratan. Hal ini tergambar dari penuturan staf seksi trantib berinisial SA berikut :

*"Kami tidak mengutamakan prosedur dan persyaratan karena memang prosedur dan persyaratannya gampang, pemohon cukup membawa surat dari desa selanjutnya sudah dapat kami proses" (6/02/17).*

Pemberian pelayanan dengan tidak terlalu memperhatikan prosedur dan persyaratan merupakan indikasi bahwa kepentingan masyarakat menjadi perhatian utama. Meskipun demikian seperti juga yang terjadi pada organisasi pemerintah pada umumnya staf seksi trantib



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

masih menempatkan pimpinan sebagai pusat pekerjaan, seperti terungkap dari pernyataan SA. Berikut ini ;

"Sebagai staf tentunya siapapun itu harus tunduk dan taat kepada atasan, sehingga apapun yang ditugaskan kepada kami oleh atasan tentunya akan kami selesaikan terlebih dahulu sebelum kami melakukan pelayanan terhadap masyarakat" (6/02/17).

Seperti juga pada seksi yang lain, seksi trantib juga tidak memiliki sarana untuk menampung keluhan dari masyarakat. Masyarakat hampir tidak ada yang mengeluh dengan pelayanan dari seksi ini. Seperti yang dikemukakan oleh kasi trantib sebagai berikut ;

*"Selama ini tidak ada keluhan dari masyarakat tentang pelayanan yang kami berikan karena memang prosedur dan persyaratannya sangat sederhana" (20/02/17).*

Meskipun demikian sikap petugas akan selalu menampung dan memperhatikan jika ada keluhan dari masyarakat tentang pelayanan yang diberikan seksi ini seperti pernyataan yang disampaikan oleh SA.

*"Jika ada saran dan keluhan dari masyarakat tentu akan kami perhatikan dan perbaiki untuk pelayanan selanjutnya (6/02/17).*

Seksi trantib ini juga tidak menunjuk staf khusus yang bertugas memberikan pelayanan masyarakat. Berarti



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pula bahwa tugas pelayanan masyarakat pada seksi ini dianggap sebagai tugas sampingan saja.

**C.1.d. AnalisisKemampuan Menyesuaikan Diri Seksi Kesejahteraan Sosial.**

Seperti telah disebutkan sebelumnya, kewenangan pelayanan publik pada seksi kesejahtraan sosial (kessos) adalah membuat atau menguatkan surat keterangan waris, membuat atau menguatkan surat keterangan tidak mampu. Analisis kemampuan menyesuaikan diri seksi kessos dengan menggunakan dimensi yang telah ditentukan adalah sebagai berikut.

Seperti pada seksi trantib kemampuan menyesuaikan diri pada seksi ini ditunjukkan oleh waktu penyelesaian pelayanan yang singkat. Hal ini dikarenakan penandatangan pelayanan tidak harus oleh Camat, seperti yang dijelaskan oleh Kepala Seksi Kessos berikut ini :

*"Pelayanan masyarakat yang terdapat pada seksi kami tidak harus ditandatangani oleh Camat, jika camat sibuk apalagi sedang tidak berada ditempat maka penandatanganannya dapat dilakukan oleh Pak Sekcam atau saya sendiri" (15/02/17).*

Kemampuan menyesuaikan diri yang baik ini juga ditunjukkan oleh kemudahan prosedur dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh masyarakat dalam pengurusannya, seperti yang dikemukakan oleh YK.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

*"Saya membuat surat keterangan tidak mampu bagi keluarga saya yang akan mendapat keringanan biaya berobat ke rumah sakit pada kantor camat. Ternyata tidak sesulit yang saya bayangkan proses pembuatannya, setelah menyampaikan data kepada petugas tidak lama kemudian selesai" (23/01/17).*

Lebih jauh Kepala Seksi Kessos menjelaskan tentang kualitas pelayanan pada seksi ini sebagai berikut :

*"Kami tidak membeda-bedakan dalam memberikan pelayanan dan kamipun tidak memungut biaya, kalaupun ada yang memberikan imbalan itu tidak kami paksa, tetapi bagi masyarakat yang mengurus surat miskin jika memberi imbalan maka kami menolaknya" (15/02/17).*

Kemudahan prosedur seperti yang dikemukakan oleh YK. Merupakan bukti bahwa pelayanan publik pada seksi kessos tidak mengutamakan prosedur dan persyaratan tetapi mengutamakan kebutuhan masyarakat. Namun demikian, dalam menjalankan tugas pelayanan staf pada seksi kessos masih tergantung dengan loyalitas pada atasan, sebagaimana yang dikemukakan oleh JM. Seorang staf pada seksi ini.

*"Disamping melayani masyarakat, kami juga sering diberi tugas oleh pimpinan kami mengerjakan tugas rutin seksi kessos" (6/02/17).*

Keluhan masyarakat terhadap pelayanan seksi ini hampir tidak ada. Namun demikian seperti juga pada seksi yang lain, seksi kessos juga belum memiliki sarana penampung aspirasi dan keluhan masyarakat. Ketika



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ditanya tentang bagaimana jika ada keluhan masyarakat, Kepala Seksi Kessos menjelaskan sebagai berikut :

*"Disebabkan oleh seksi kami lebih banyak berhubungan dengan masyarakat yang sedang ditimpa kesusahan, maka sudah tentu keluhannya akan segera kami perhatikan" (15/02/17).*

Staf pada seksi ini berjumlah 2 orang, sementara sesuai dengan data yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa jumlah pemohon pelayanan setiap bulannya berjumlah 15 orang, seperti yang disampaikan oleh Kepala Seksi Kessos berikut ini :

*"Kami memiliki staf 2 orang dan keduanya mampu melaksanakan tugas pelayanan dengan baik sehingga kami tidak menunjuk petugas khusus untuk itu" (15/02/17).*

Keadaan pelayanan publik pada seksi kessos ini persis sama dengan pada seksi ketentraman dan ketertiban, yaitu banyaknya waktu kerja pegawai yang tidak digunakan untuk melayani dan menjadikan pelayanan sebagai kegiatan tambahan disamping tugas rutin. Bahkan dari pengamatan selama penelitian, tugas yang dilaksanakan oleh seksi kessos lebih banyak berhubungan dengan konsumsi rapat dan PKK. Berdasarkan hasil interpretasi dan analisis diatas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan menyesuaikan diri seksi ini **tinggi**.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

**C.1.e. Analisis Kemampuan Menyesuaikan Diri Seksi Pelayanan Umum.**

Berdasarkan data yang diperoleh melalui pengamatan dan wawancara, yang kemudian dilakukan penilaian melalui parameter yang telah ditentukan, dapat disimpulkan dan diinterpretasikan bahwa kemampuan menyesuaikan diri dalam pemberian pelayanan publik pada seksi pelayanan umum **rendah**.

Berikut ini akan dijelaskan hasil penelitian dan penilaian terhadap kemampuan menyesuaikan diri seksi pelayanan umum berdasarkan parameter-parameter kecepatan waktu, kemudahan prosedur dan persyaratan, keramahan petugas, keadilan dalam pelayanan, serta efisiensi waktu dan biaya pelayanan. Semakin baik tanggapan masyarakat terhadap pelayanan yang diterima akan semakin baik kemampuan menyesuaikan diri organisasi tersebut.

Selain tugas membantu Kepala Distrik dalam menyiapkan bahan penyusunan kebijakan, evaluasi dan pelaporan urusan pelayanan umum , seksi pelayanan umum juga melayani kebutuhan masyarakat dalam pemenuhan persyaratan haji. Karena yang menandatangani harus Camat langsung, maka sebagaimana pembuatan permohonan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

seringkali tidak dapat selesai dalam satu hari. Akan tetapi warga masyarakat yang ingin mendapatkan pelayanan tersebut dapat datang langsung ke Kantor Camat tanpa melalui desa sehingga dapat menghemat waktu dan biaya.

Acuan pelayanan yang digunakan dan dipentingkan oleh petugas pelayanan dapat menggambarkan tinggi atau rendahnya tingkat pelayanan publik. Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang mengacu dan mementingkan kepuasan maupun kebutuhan masyarakat sebagai pengguna jasa pelayanan, bukan berdasarkan petunjuk pelaksanaan dan prosedur sebagai acuan utama.

Petugas pelayanan pada seksi ini masih menjadikan petunjuk pelaksanaan dan prosedur sebagai acuan utama dalam pelayanan publik seperti tergambar dari pernyataan petugas berinisial AR. sebagai berikut :

*"Bagi warga yang belum memenuhi persyaratan atau prosedur pasti kami tolak dengan disertai penjelasan mengenai persyaratannya. Seringkali ada juga pemohon yang datang langsung ke rumah saya. Tetapi karena persyaratannya kurang, maka terpaksa saya tolak, terkecuali jika itu berdasarkan perintah pimpinan" (10/02/17).*

Kegiatan pemberian pelayanan yang belum memperhatikan kepentingan pengguna pelayanan juga ditunjukkan oleh kecenderungan petunjuk atau persetujuan atasan sebagai acuan. Seperti yang telah dikemukakan oleh



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

petugas bahwa pengecualian untuk tidak mengikuti prosedur hanya dapat dilayani atas persetujuan pimpinan.

Kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat dan memperhatikan aspirasi masyarakat dalam pelayanan serta merealisasikannya dalam kebijakan, kegiatan dan prosedur pelayanan pada penelitian ini dinilai dengan adanya saluran komunikasi atau cara untuk menampung keluhan masyarakat dan realisasi perbaikan atas saran dan keluhan masyarakat.

Kemampuan menyesuaikan diri dari segi ada tidaknya sarana penyampai aspirasi dan keluhan masyarakat pada seksi ini dapat digambarkan antara lain dari hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pelayanan Umum.

*"Sejak saya mulai bertugas disini sampai sekarang belum pernah ada keluhan dalam pelayanan dari masyarakat. Kalau ada sudah tentu akan saya perhatikan" (16/02/17).*

Keluhan masyarakat merupakan indikator pelayanan yang diberikan belum memenuhi harapan masyarakat. Tidak adanya keluhan masyarakat yang diterima seksi pelayanan umum bukan berarti masyarakat telah puas dengan pelayanan seksi ini. Sebagaimana yang disampaikan oleh Abp K. berikut :



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

*"Saya pernah kecewa dengan pelayanan seksi ini sewaktu saya mengajukan permohonan pemenuhan persyaratan haji. Saat itu saya masih ingat saya disarankan untuk datang keesokan harinya karena Camat tidak berada ditempat dan staf tidak bisa memberi solusi alternatif lain" (23/01/17).*

Masyarakat yang kecewa dengan pelayanan enggan menyampaikan karena tidak tahu dan tidak ada sarana komunikasi untuk menyampaikannya. Berdasarkan pengamatan diruang seksi pelayanan umum tidak ada sarana untuk menyampaikan saran dan kritikan tersebut, seperti kotak saran.

Walaupun tidak ada keluhan yang diterima seksi pelayanan umum, namun karena pada umumnya keluhan masyarakat berkaitan dengan waktu penyelesaian pelayanan, maka Kepala Seksi Pelayanan Umum telah mengambil kebijakan untuk menyampaikan ke rumah Camat semua permohonan yang harus ditandatangani Camat setelah jam kerja. Respon Kepala Seksi Pelayanan Umum dengan mengeluarkan kebijakan ini sangat baik untuk mempercepat waktu penyelesaian.

Ada tidaknya tugas lain diluar tugas pelayanan pada saat jam kerja, apakah ada pekerjaan diluar kantor pada saat jam kerja, dan pernah tidaknya menggunakan fasilitas kantor atau pelayanan untuk kegiatan diluar pelayanan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

masyarakat, dapat disimak dari penuturan Kepala Seksi Pelayanan Umum sebagaimana berikut ini :

*"Selain Kepala Seksi, staf diseksi pelayanan umum sebanyak 2 orang. Satu bertugas melayani pembuatan permohonan Rekomendasi haji, satu orang lagi bertugas menyelesaiakan tugas-tugas rutin seksi. Namun demikian kedua staf tersebut dapat saling membantu jika salah seorang sedang banyak pekerjaan" (16/02/17).*

Idealnya semua kemampuan dan sumber daya yang dimiliki petugas pelayanan dikonsentrasikan untuk melayani masyarakat. Oleh karena itu banyak waktu yang tidak digunakan dalam bidang pelayanan yang terbuang percuma karena staf tidak berfungsi maksimal disebabkan oleh berlebihannya staf sementara intensitas pelayanan tidak padat.

Dari hasil analisis dan interpretasi pada semua seksi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa secara keseluruhan kemampuan menyesuaikan diri organisasi kecamatan Yapen Selatan tergolong **rendah,** karena berdasarkan parameter yang dipergunakan sebagai alat ukur darikelima seksi yang ada, tiga diantaranya atau 60 % bernilai rendah yaitu seksi pemerintahan, seksi pemberdayaan masyarakat desa dan seksi pelayanan umum sedangkan dua lainnya atau 40 % bernilai tinggi yaitu seksi ketentraman dan ketertiban dan seksi kesejahteraan sosial.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

**C.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 sejauhmana organisasi tersebut mampu menyelesaikan beban tugas yang diberikan dan memenuhi target kontribusi pelayanan publik di Kabupaten Kepulauan Yapen dapat direalisasikan.

Sedangkan realisasi pelaksanaan tugas rutin administrasi perkantoran seperti pengetikan naskah dinas dan laporan bulanan di tiap Seksi selalu terpenuhi dengan baik dan ada peningkatan baik dari segi jumlah naskah dinas yang dihasilkan maupun kecepatan penyelesaiannya. Rata-rata dalam satu hari kerja dapat diselesaikan naskah dinas berkisar antara delapan sampai sepuluh buah dibandingkan dengan sebelum otonomi yang hanya berkisar tiga sampai lima buah. Hal ini karena adanya dukungan perlengkapan komputer yang sangat membantu dalam kelancaran dan percepatan penyelesaian pekerjaan tersebut. Kondisi ini menyebabkan produktivitas organisasi saat ini jauh lebih baik jika dibandingkan dengan kondisi organisasi ketika belum mendapatkan dan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menggunakan perlengkapan komputer dalam pengetikan naskah dinas.

Sesuai dengan hasil wawancara dengan Sekretaris Kecamatan Yapen Selatan, dijelaskan bahwa :

*"Adanya satu perangkat komputer yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Kepulauan \yapen pada tahun anggaran 2015 lalu, sampai saat ini kami sangat terbantu sekali dalam memudahkan dan mempercepat penyelesaian pekerjaan rutin. Contohnya, untuk pembuatan naskah dinas/laporan, kami tidak perlu lagi membuat ulang format naskah dinas/pelaporan seperti ketika masih menggunakan mesin ketik yang membutuhkan waktu yang cukup lama. Dengan menggunakan komputer kami tinggal membuka file yang menyimpan format naskah dinas/pelaporan tersebut, kemudian tinggal diganti dengan data/isi naskah baru. Demikian pula untuk dokumentasi/pengarsipan naskah dinas yang dibuat oleh Organisasi Kecamatan Yapen Selatan dapat dicatat dan disimpan dengan baik di komputer, serta sewaktu-waktu jika diperlukan dapat dicari dan dicetak kembali "(23/02/2017).*

Berdasarkan penjelasan tersebut, terlihat bahwa dalam hal pelaksanaan dan penyelesaian tugas rutin yang menyangkut administrasi perkantoran pada Organisasi Kecamatan Yapen Selatan dapat dikategorikan **tinggi** karena di dukung keberadaan satu unit komputer beserta printernya dan staf atau pegawai yang sebagian besar sudah memiliki kemampuan dalam pengoperasiaannya.

Selanjutnya dalam hal pelaksanaan tugas-tugas dalam rangka menyelenggarakan pemerintahan yang dilakukan oleh organisasi kecamatan yang berdasarkan uraian tugas menjadi tugas Seksi pemerintahan. Karena banyaknya tugas-tugas yang



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menyangkut penyelenggaraan pemerintahan dan tidak semua tugas tersebut dapat diukur tingkat produktivitasnya dengan nyata. Maka untuk keperluan penelitian ini, penulis menggunakan tugas pembinaan teknis pelaksanaan pemilihan Kepala Kampung di Kecamatan Yapen Selatan yang dilakukan oleh Seksi pemerintahan, selama kurun waktu satu tahun selama periode 2015 sebagai acuan untuk mengukur produktivitas tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan yang dilaksanakan oleh organisasi kecamatan dalam hal ini secara teknis dikoordinir Seksi pemerintahan. Pengukuran produktivitasnya dilakukan dengan membandingkan jumlah desa yang akan melaksanakan/merealisasikan pemilihan Kepala Kampung dengan jumlah kampung yang ditargetkan sudah menyelesaikan pemilihan Kepala Kampung selama periode 2015. Selama kurun waktu 2015 di Kecamatan Yapen Selatan Kepala Kampung yang habis masa jabatannya dan harus melaksanakan pemilihan sebanyak 5 (lima) Kampung. Selama kurun waktu tersebut hingga saat penelitian ini dilakukan, hanya 4 (empat) kampung yang melaksanakan pemilihan Kepala Kampung dan menghasilkan Kepala Kampung definitif. Masih ada satu desa yang belum melaksanakan pemilihan dan masih dipimpin oleh pejabat sementara.

Sehubungan hal tersebut diatas wawancara dengan Kepala Seksi Pemerintahan, menjelaskan bahwa :



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

*"Kami sudah melakukan bimbingan teknis kepada Panitia Pemilihan Kepala Kampung setempat yang dibentuk oleh Badan Perwakilan Kampung yang bersangkutan dengan memanggil Ketua Panitianya dan diberikan penjelasan teknis persiapan dan pelaksanaan pemilihan Kepala Kampung. Namun panitia setempat nampaknya mengalami kesulitan dalam melaksanakan tahapan-tahapan pelaksanaan pemilihan yang sering tidak tepat dengan alokasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh panitia. Tahapan tersebut sering mengalami perpanjangan waktu berkisar antara satu sampai dengan tiga bulan, bahkan ada yang sampai enam bulan. Perpanjangan waktu ini mengganggu tahapan-tahapan pemilihan berikutnya. Akibatnya tahapan berikutnya ikut mengalami kemunduran atau penundaan pelaksanaannya. Tahapan yang sering mengalami kemunduran bahkan kegagalan dalam pelaksanaannya adalah tahapan penjaringan calon Kepala Kampung" (24/01/2017).*

Penjelasan dari Kepala Seksi Pemerintahan kemudian penulis konfirmasikan dengan salah seorang anggota Panitia Pemilihan Kepala Kampung berinisial EA yang menyampaikan tanggapannya, sebagai berikut:

*"Disamping memang di desa kami sulit mendapatkan orang yang berminat dan berani menjadi Calon Kepala Kampung, pertentangan yang terjadi di tubuh Panitia Pemilihan juga turut memberi andil terjadinya keterlambatan pelaksanaan pemilihan Kepala Kampung. Pihak Kecamatan tidak mengetahui adanya masalah ini, hal ini terjadi disamping karena tidak adanya pemantauan dari pihak Kecamatan atas kerja panitia selama ini, juga karena tidak adanya laporan dari aparat desa yang lama. Menurut hemat kami karena adanya kepentingan dari aparat kampung tersebut untuk memperpanjang masa jabatannya sebagai Pejabat Sementara, semakin lama pelaksanaan pemilihan Kepala Kampung ini tertunda tentunya semakin menguntungkan aparat desa dimaksud" (26/01/2017).*

Menilik kenyataan tersebut, maka dapat pula dikatakan bahwa Organisasi Kecamatan Yapen Selatan Kabupaten Kepulauan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

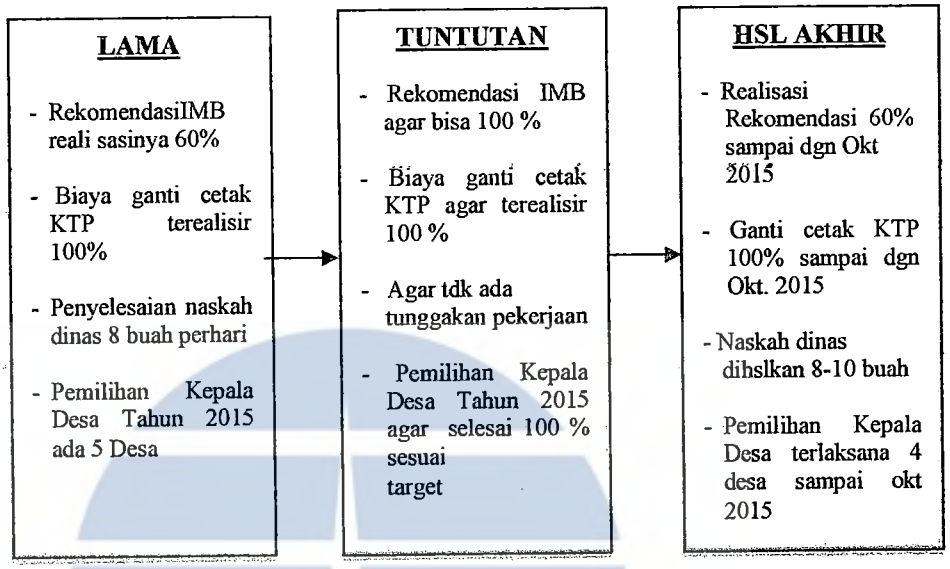
Yapen apabila dilihat dari aspek efektivitas dari pembinaan teknis penyelenggaraan pemerintahan desa adalah **rendah,** karena terbentur oleh terbatasnya kemampuan untuk melakukan monitoring terhadap setiap pelaksanaan kegiatan yang berada dibawah pembinaannya seperti pemilihan Kepala Kampung. Selain itu terbatasnya kemampuan Panitia Pemilihan Kepala Kampung setempat dan mekanisme pelaporan dari aparat pemerintah desa yang tidak berjalan dengan baik turut memberi andil bagi rendahnya produktivitas Organisasi Kecamatan Yapen Selatan dalam melaksanakan fungsi pembinaan teknis penyelenggaraan pemerintahan yang diukur dari pelaksanaan pemilihan Kepala Kampung pada kampung-kampung yang Kepala Kampungnya sudah habis masa jabatannya.

Hasil analisa atas produktivitas Organisasi Kecamatan Yapen Selatan diatas dapat diringkas ke dalam bagan seperti berikut ini :



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

**BAGAN II**
**PRODUKTIVITAS**
**ORGANISASI KECAMATAN YAPEN SELATAN**




Sumber data : Hasil analisis pengolahan data.

Berdasarkan keseluruhan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pada Organisasi Kecamatan Yapen Selatan tingkat produktivitasnya dalam hal pelaksanaan administrasi rutin oleh unsur staf sekretariat **tinggi.** Sedangkan dalam penyelenggaraan pembinaan teknis pemerintahan desa dan pelayanan yang dilakukan oleh unsur lini yaitu Seksi Pemerintahan dan Seksi Pelayanan Umum tingkat produktivitasnya **rendah,** ini dapat dilihat dari target yang tidak dapat direalisasikan atau terpenuhi, baik dalam target pelaksanaan pemilihan Kepala Kampung yang ada di Kecamatan Yapen Selatan. Dengan demikian maka dapat diambil kesimpulan bahwa secara keseluruhan organisasi kecamatan Yapen Selatan dari segi produktivitas dapat dikategorikan **rendah.**



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

**C.3. Kepuasan Kerja.**

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat kesenangan yang dirasakan oleh individu atau pegawai dalam organisasi. Tingkat kepuasan yang dirasakan oleh 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 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 Yapen Selatan terhadap insentif dan proporsi insentif yang diterima, sikap dan keluhan terhadap situasi kerja.

Berdasarkan hasil observasi langsung penulis pada Organisasi Kecamatan Yapen Selatan dan hasil wawancara menunjukkan bahwa insentif berupa tunjangan jabatan diberikan kepada pegawai yang memegang jabatan struktural setiap bulan, jumlahnya bervariasi berdasarkan tingkat eselonering. Camat yang memegang eselon tertinggi III/A memperoleh tunjangan jabatan sebesar Rp. 1,050,000,-. Sekcam yang eselon III/B menerima Rp.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

900.00,- dan Kasi yang bereselon IV/A menerima Rp. 540.000,-. Sedangkan insentif berupa tunjangan daerah diberikan kepada seluruh pegawai tiap tiga bulan sekali tetapi jumlahnya sesuai dengan tingkat eselon. Namun dari sisi sasarannya belum adil dan merata, terutama untuk staf yang tugasnya hanya mengelola administrasi, seperti staf yang ada di sekretariat yang hanya menerima insentif dalam bentuk tunjangan daerah. Kondisi yang tidak adil ini tentunya jika dibiarkan akan menimbulkan kecemburuan dan ketidakharmonisan hubungan kerja diantara pegawai pada Organisasi Kecamatan Yapen Selatan. Akibat lebih jauh akan menimbulkan ketidakpuasan kerja di kalangan pegawai pengelola administrasi. Mereka menjadi tidak termotivasi untuk bekerja sehingga dapat menghambat efektivitas organisasi.

Seperti terungkap dalam hasil wawancara dengan salah satu staf administrasi berinisial YW, yang mengungkapkan ketidakpuasannya atas sistem pembagian insentif mengatakan :

*"Kami hanya menerima insentif dari tunjangan daerah saja, ini jauh berbeda dengan rekan-rekan lainnya diluar sekretariat yang bisa memperoleh insentif lebih dari satu sumber. Mestinya Ibu Camat sudah mulai memikirkan untuk mencari alternatif pemberian tambahan jenis insentif untuk kami, misalnya dengan menyisihkan sebagian dari berbagai jenis insentif yang diperoleh oleh Camat dari berbagai sumber. Dari dana yang terhimpun tersebut sebagian dikeluarkan untuk alokasi tambahan insentif bagi kami "(27/01/2017).*

Keluhan pegawai tidak hanya terhadap sistem pemberian dan pembagian insentif, tetapi juga pada pembagian tugas dan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kewenangan dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat tidak mengacu pada uraian tugas. Kewenangan yang berkaitan dengan pengelolaan berbagai rekomendasi/perijinan, yang semestinya dibagi dan dirinci , ternyata semuanya diserahkan pengelolaannya pada Seksi Pelayanan Umum. Kondisi ini menyebabkan terjadinya konflik antar seksi. Pengelolaan Rekomendasi IMB misalnya, sampai saat selalu menimbulkan perseteruan antara Kasi PMD dan Kasi Pelayanan Umum. Kasi PMD menganggap pengelolaan Rekomendasi IMB berdasarkan uraian tugas pokok Seksi, menjadi kewenangannya, sementara Seksi Pelayanan Umum berdalih bahwa itu adalah kewenangannya karena diperintahkan oleh Camat untuk melaksanakannya.

Kondisi ini sejalan dengan ungkapan Kasi PMD dalam wawancara sebagai berikut ;

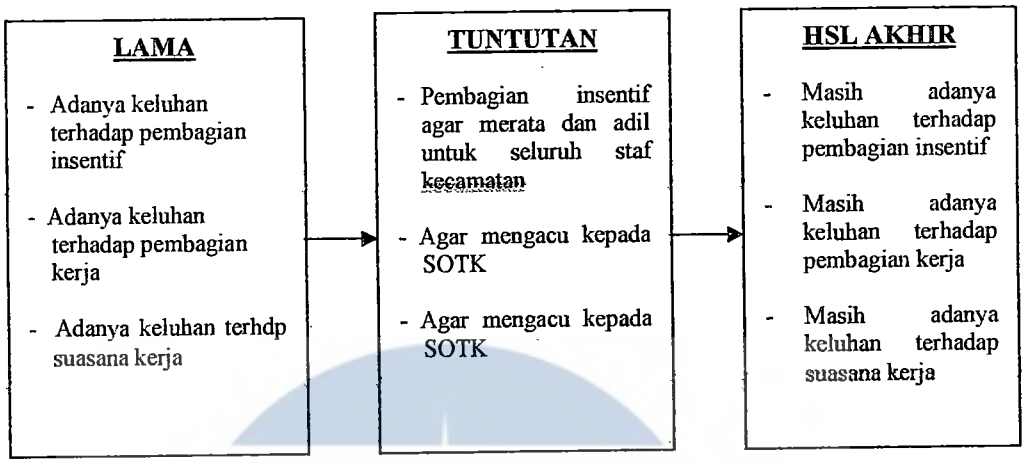
*"Kami tidak mengerti dengan kebijakan pimpinan, kewenangan dan tugas yang semestinya dibagi berdasarkan dan mengacu kepada uraian tugas, ternyata dibagi seenaknya berdasarkan kemauan pribadinya. Seksi Pelayanan Umum yang sudah sekian banyak tugasnya, masih juga diberi tambahan tugas pengelolaan perijinan. Kalau tugas itu sifatnya baru sama sekali dan belum ada yang menanganinya tidak menjadi masalah, ini tugas yang ada diuraian tugas dan menjadi kewenangan seksi lainnya malah diambil dan dialihkan" (27/01/2017).*

Hasil pembahasan pada faktor kepuasan kerja pada Organisasi Kecamatan Aikmel dapat diringkas ke dalam bagan berikut ini.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

**BAGAN III**
**TINGKAT KEPUASAN KERJA**
**ORGANISASI KECAMATAN YAPEN SELATAN**




Sumber data : Hasil analisis pengolahan data.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai Organisasi Kecamatan Yapen Selatan adalah **rendah,** hal ini disebabkan oleh adanya keluhan terhadap sistem pemberian insentif yang belum merata dan adil dalam mekanisme pembagiannya. Selain itu kepuasan pegawai yang **rendah** ini ditunjukkan pula oleh adanya keluhan terhadap pembagian tugas atau kewenangan.

## D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi

### D.1. Kemampuan Aparat Kecamatan.

Sumber daya manusia adalah salah satu aset organisasi yang paling penting dan harus menjadi perhatian utama manajer dalam hal ini Camat sebagai pimpinan organisasi. Istilah sumber



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

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 manusia adalah merupakan elemen-elemen yang selalu ada di dalam setiap organisasi. Mereka membuat tujuan-tujuan, inovasi dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sumber daya manusia memberikan cetusan kreatif disetiap 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.

Begitu pula halnya dengan sumber daya aparat yang ada di dalam Organisasi Kecamatan Yapen Selatan. Dari hasil penelitian jumlah personil atau aparat dapat dikatakan cukup, sebab jumlah keseluruhan PNS pada Kantor Camat Yapen Selatan adalah 22 (dua puluh dua) orang. Sesuai dengan perda Kabupaten Kepulauan Yapen Nomor 7 Tahun 2001Keputusan Bupati Nomor 182 Tentang Penyelenggaraan PemerintahanDisetiap Distrik/ Kecamatan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

terdapat 7 (tujuh) jabatan struktural yaitu 1 (satu) orang Camat, 1(satu) orang Sekretaris Camat, dan 5 (lima) orang Kepala Seksi. Pada tiap-tiap seksi membawahi 2 (dua) orang staf, hanya di sekretariat ditempatkan 5 (lima) orang staf yang pembagiannya terdiri dari 3 (tiga) staf umum yang mengurus kepegawaian dan surat-surat masuk/keluar serta 2 (dua) orang pada bendahara yaitu sebagai bendahara dan pembantu bendahara.

Begitu juga dilihat dari segi kemampuan aparat pada Organisasi Kecamatan Yapen Selatan dapat dikatakan cukup. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pendidikan pegawai kecamatan. Prosentase terbesar tingkat pendidikan pegawai adalah Sarjana ( S1 ) yaitu 59,1 % atau 12 orang dari keseluruhan jumlah pegawai yang ada sebanyak 22 orang. Kemudian diikuti oleh SLTA 40,9 % atau 10 orang, (tabel 2).

Dari analisa diatas maka dapat disajikan dalam bentuk bagan seperti tergambar berikut ini.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

**BAGAN IV**
**KEMAMPUAN APARAT**
**ORGANISASI KECAMATAN YEPEN SELATAN**

| LAMA | TUNTUTAN | HSL AKHIR |
|---|---|---|
| - Jumlah PNS 22 orang dan Honda 2 orang<br>- Tingkat Pendd. formal didominasi Sarjana (s1)<br>- Pend. Penjenjangan tdk terlalu diperhatikan dlm penempatan pejabat.kec.<br>- Tk kepangk/gol.ruang mendominasi gol. II<br>- Masa Kerja mendomin. > 10 thn. | - Agar sesuai dengan beban kerja minimal tiap seksi 3 orang<br>- Agar disesuaikan dengan bidang tugas/spesialisasi tertentu<br>- Penempatan pejabat agar sesuai dengan persyaratan jabatan<br>- Agar didominasi gol. III<br>- Agar diadakan Rotasi | - Jlh PNS 22 orang dan Honda 2 orang<br>- Tk Pendidikan didominasi Sarjana (S1)<br>- Pendidikan penj. Telah diikuti 1 orang pegawai<br>- Tk. Kepangk/gol III sdh hampir sama dgn gol II<br>- Masa Kerja mendominasi > 15 tahun. |

Sumber data : Hasil analisis pengolahan data.

Berdasarkan keseluruhan kondisi diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dari segi kuantitas maupun kualitas aparat yang ada pada Organisasi Kecamatan Yapen Selatan bernilai **tinggi** karena dapat mempengaruhi efektivitas organisasi untuk mencapai tujuannya khusunya yang berkaitan dengan bidang pelayanan kepada masyarakat.

**D.2.Kepemimpinan.**

Dalam kehidupan organisasi, 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



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

lain, yang akan 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.

Berkaitan dengan masalah kepemimpinan ini, dapatlah diartikan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kegiatan yang mempengaruhi perilaku orang agar mereka bertindak untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam konteks lain kepemimpinan adalah sesuatu mengenai upaya mendorong dan membangkikan 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.

Sehubungan dengan peranan pimpinan yang dimainkan dalam organisasi Kecamatan Yapen Selatan, dari hasil pengamatan penulis sampai dengan saat ini belum dapat dikatakan efektif. Hal ini dapat dilihat dari *pertama*, Peranan pimpinan dalam memainkan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

peran interpersonal, dalam hal ini yang bertalian dengan hubungan antar pribadi yaitu memainkan peranan sebagai pejabat perantara. Disini manajer melakukan peranan yaitu berinteraksi dengan staf dan orang-orang lain atau organisasi yang berada diluar organisasinya.

Dalam hubungan berinteraksi dengan staf, disini terlihat Camat sangat tidak memperhatikannya, misalnya dengan membuat jadwal pertemuan dengan para staf untuk mengevaluasi kinerja organisasi serta membuat langkah-langkah perumusan kebijakan organisasi untuk mencapai tujuan atau melakukan briefing setiap bulan atau tiga bulanan untuk mengetahui kesulitan yang dihadapi para staf atau bawahan dan mencarikan upaya penyelesaiannya. Adapun briefing yang dilakukan oleh Camat selama ini hanya terbatas pada Kepala-kepala seksi, itupun dilakukan jika ada hal mendesak, sementara para anggota organisasi merasa tidak dilibatkan dalam setiap upaya pencapaian tujuan organisasi.

Kondisi seperti ini menimbulkan respon merasa tidak ikut bertanggung jawab, merasa seperti orang luar, dan tidak merasa memiliki organisasi dan kegiatannya. Berikutnya tampak respon tidak memiliki kemauan untuk berpartisipasi dalam mewujudkan eksistensi organisasinya. Gejala-gejala lain dapat dilihat dari tingkah laku perseorangan berupa menolak berpartisipasi dan menghindar dari tanggung jawab, tidak aktif dan tidak menyampaikan kreatifitas, inisiatif, pendapat, saran dan bahkan menghindari pertemuan dengan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pimpinan. Gejala lain terlihat dalam sikap tidak disiplin, dengan keluar-masuk kantor sesuka hatinya.

Disamping itu dalam hubungan berinteraksi dengan orang-orang atau organisasi diluar organisasinya, inipun sangat jarang dilakukan dan lebih sering diwakilkan kepada Sekcam dan para Kasi. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pertemuan-pertemuan atau rapat koordinasi dengan mengundang instansi terkait dan Kepala Desa yang tahu persis permasalahan di bidang dan wilayahnya, yang hanya dilakukan tiga bulan sekali, inipun kalau dilihat dari tingkat kehadiran para pimpinan instansi dan kepala desa sangat kurang, khususnya pimpinan instansi terkait hanya satu-dua orang hadir dan secara pribadi hanya diwakili staf yang tidak sepenuhnya tahu persis permasalahan yang akan dibahas.

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

Sehubungan dengan peran pimpinan sebagai pemonitor yang dimainkan oleh Camat Yapen Selatan selama ini menurut pengamatan penulis dirasakan masih lemah. Hal ini dapat dilihat dalam pelaksanaan monitoring di kecamatan untuk melihat



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kebenaran pelaksanaan proyek-proyek yang dilakukan oleh institusi pemerintah tingkat kabupaten yang kebetulan mempunyai proyek-proyek di desa-desa dalam wilayah Kecamatan Yapen Selatan. Hasil dari pengamatan dan informasi Kepala Desa, bahwa monitoring yang dilakukan oleh Camat Yapen Selatan sebagai kepala kecamatan tidaklah menunjukkan sebagai pemonitor yang menjamin suatu keberhasilan, karena nyatanya Camat melakukan monitoring lebih sering hanya pada saat ada permasalahan yang harus segera ditangani atau hanya sering pada desa-desa yang mudah dijangkau, yaitu pada desa-desa yang tidak jauh dari pusat kecamatan. Pelaksanaan pemonitoran, walaupun sering dilakukan namun dari segi kualitas masih meragukan, terutama informasi-informasi yang benar-benar dapat digali dari masyarakat. Camat atau staf yang ditunjuk kadang-kadang datang ke desa hanya langsung ke kantor desa dan jarang sekali terjun langsung ke masyarakat untuk dapat berpartisipasi aktif. Demikian pula dengan penerimaan informasi mengenai kemajuan pelaksanaan pekerjaan atau tugas didalam organisasi dan semua peristiwa-peristiwa yang ada hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan atas kebijakan yang ditempuh dalam penanganan penerimaan yang diperoleh dari pelayanan perijinan, informasi dalam bentuk laporan yang diterima tidak akurat. Ini dibuktikan dari data mengenai potensi penerimaan dari perijinan maupun penerimaan-penerimaan lainnya belum menggambarkan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

potensi yang sebenarnya. Karena dalam melakukan pendataan, Camat mempercayakan sepenuhnya hanya pada satu orang staf saja, tidak membentuk satu tim pendataan yang melibatkan Kepala Kampung beserta aparatnya yang lebih mengetahui persis potensi wilayahnya. Karena itu dapat disimpulkan informasi yang diterima berupa laporan dari hasil pendataan tersebut yang direalisasikan masih jauh dari potensi yang ada.

*Ketiga,* adalah peran 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 enterpreneur yang bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang dari banyak perubahan dalam organisasinya. Peranan enterpreneur 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 enterpreneur dalam organisasi Kecamatan Yapen Selatan terlihat belum optimal, hal ini dapat dibuktikan dengan pimpinan yang tidak mengerti dengan benar persoalan proses pendataan dan pengawasannya sangat lemah. Juga pada persoalan teknis pelaksanaan terlihat koordinasinya sangat lemah, ini dibuktikan pada saat staf Seksi Pemerintahan yang ditugaskan melakukan pendataan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

lebih banyak jalan sendirian tanpa melakukan koordinasi dengan aparat desa setempat. Selain itu juga, persoalan ini dapat dilihat pada rapat koordinasi dengan pimpinan instansi terkait dan para Kepala Kampung 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, keputusan seorang pemimpin tidak muncul dengan tiba-tiba, tetapi berlangsung sebagai suatu proses. Proses itu ditetapkan dengan mengikutsertakan orang-orang yang dipimpin dan instansi-instansi lain yang terkait yang terlibat, yang akan berpengaruh terhadap keputusan yang ditetapkan dan dalam pelaksanaannya menjadi kegiatan. Sehubungan dengan uraian tersebut, proses pengambilan keputusan itu seharusnya berlangsung sesuai 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 mungkin bahkan dibuang dan diganti dengan yang sama sekali baru. *Kedua,* melakukan analisa data, baik melalui proses berpikir kritis, maupun diskusi-diskusi bahkan perhitungan matematik dan statistik. *Ketiga,* menetapkan keputusan yang ditempuh dengan memilih yang mungkin atau terbaik untuk memecahkan masalah yang dihadapi.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

*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 yang diuraikan diatas 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 didalam proses tersebut , juga berpengaruh pada keputusan yang ditetapkan dalam pelaksanaannya menjadi kegiatan. Keterlibatan bawahan atau anggota organisasi sangat baik dalam pengambilan keputusan. Hal



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ini penting sebab bawahan akan merasa dihargai dan pada gilirannya bawahan akan merasa bahwa keputusan yang diambil merupakan milik bersama dan tanggung jawab 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 seperti Organisasi Kecamatan Yapen Selatan.

Berkaitan dengan uraian diatas, Camat Yapen Selatan dalam setiap proses pengambilan keputusan jarang melibatkan dan menerima masukan dari stafnya, namun hanya melihat permasalahan yang sedang dihadapi atau keputusan yang akan diambil.

Mengenai sejauhmana Camat Yapen Selatan Kabupaten Kepulauan Yapen melibatkan staf dalam setiap pengambilan keputusan secara teknis hanya melibatkan Kepala Seksi atau bawahannya yang menangani pekerjaan yang secara langsung



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berhadapan dengan permasalahan yang timbul. Sebagai contoh adalah dalam pengambilan keputusan terhadap hal-hal berikut ini :

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

Dari kedua contoh persoalan tersebut diatas, Camat Yapen Selatan dalam proses pengambilan keputusannya hanya melibatkan sebatas Kepala Seksi yang berhubungan dengan pekerjaan yang bersangkutan.

Hasil wawancara dengan Camat Yapen Selatan menjelaskan bahwa :

*"Sebagai atasan dalam setiap pengambilan keputusan bukannya saya tidak mau melibatkan semua staf namun tentunya saya juga harus menghormati Kepala Seksi yang secara tidak langsung merupakan bagian dari atasan para bawahan saya. Lagi pula saya punya keyakinan bahwa Kepala Seksi masing-masing bagian dengan sendirinya akan menyampaikan kepada bawahannya, apalagi keputusan yang diambil menyangkut kebijakan organisasi yang saya anggap sangat memerlukan konsentrasi yang ekstra hati-hati" (30/01/2017).*

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

Selanjutnya secara sederhana dapat disimpulkan bahwa kemampuan Camat Yapen Selatan Kabupaten Kepulauan Yapen untuk mempengaruhi, mengarahkan dan memotivasi bawahannya



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang merupakan salah satu faktor penentu pencapaian tujuan organisasi adalah **rendah.**

Berdasarkan hasil pengamatan penulis, pemanfaatan pegawai pada Organisasi Kecamatan Yapen Selatan belum optimal dan belum mencerminkan tuntutan suatu organisasi yang efektif. Hal ini dapat dilihat dari : *pertama,* Penempatan jabatan Plh. Kepala Seksi, meskipun sudah didasarkan atas pendidikan penjenjangan karier namun belum memperhatikan senioritas sebagai bentuk penghargaan dan motivasi. Contohnya Plh. Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial dengan tingkat pendidikan S1 dan pangkat golongan ruang III/b diangkat karena alasan dia muda, sementara dalam seksi yang sama ada pegawai yang lebih senior dengan pangkat golongan ruang yang sama dan tingkat pendidikan yang sama hanya karena dia lamban dalam pekerjaan tidak dimanfaatkan. Kondisi ini menjadikan adanya beberapa staf atau pegawai yang tidak termotivasi untuk bekerja karena merasa haknya kurang diperhatikan sebagaimana mestinya. Akibatnya motivasi pegawai atau staf untuk meningkatkan prestasi kerja sangat rendah. Kondisi ini ditambah oleh kurang perdulinya Camat terhadap ketidakdisiplinan pegawai, pegawai tidak diberi teguran maupun sanksi, begitu pula bagi pegawai yang disiplin tidak ada penghargaan yang diberikan.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

*Kedua,* Posisi kecamatan yang berperan sebagai lembaga penyelenggara pemerintahan sekaligus sebagai penyelenggara pelayanan kepada masyarakat diwilayahnya. Dalam hal peran penyelenggaraan pelayanan mengharuskan adanya pembagian peran ini secara merata kesegenap seksi yang ada sesuai arahan dari uraian tugas, ternyata peran ini tidak didistribusikan secara merata kepada seksi-seksi lainnya melainkan hanya diberikan kepada seksi Pelayanan Umum yang sebenarnya sudah kewalahan dengan peran yang diembannya. Akibatnya dalam organisasi terjadi ketidakseimbangan 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 terlampau banyak sehingga sering dijumpai adanya staf atau pegawai yang menganggur di kantor.

Akibat lebih jauh dari kondisi diatas berpengaruh terhadap tata hubungan dan masing-masing individu dan seksi-seksi kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi Kecamatan Yapen Selatan. Terlihat masing-masing mengejar kepentingan sendiri, yang sering merugikan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan

Disamping itu meskipun semua pegawai yang memegang jabatan struktural di dalam organisasi Kecamatan Yapen Selatan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

belum ada mengikuti diklat penjenjangan struktural . Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa Camat Yapen Selatan kurang memperhatikan pengembangan karier pegawainya yang diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran serta mempengaruhi efektivitas organisasi. Oleh karena perhatian terhadap pengembangan karier pegawai kecamatan dirasakan sangat kurang, tidak akan mungkin efektivitas organisasi dapat dicapai secara maksimal. 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 pengembangan pendidikan staf dan pegawai mutlak diperlukan. Dengan demikian faktor kepemimpinan ini sangatlah menentukan tingkat efektivitas organisasi.

Dari berbagai hasil analisis diatas terhadap faktor kepemimpinan maka dapat disajikan dalam bentuk bagan seperti berikut ini.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

**BAGAN V**
**KEPEMIMPINAN**
**ORGANISASI KECAMATAN YAPEN SELATAN**

| LAMA | TUNTUTAN | HSL AKHIR |
|---|---|---|
| - Kurang mampunya Camat memainkan peran interpersonal<br>- Kurang mampunya Camat memainkan peran informasional<br>- Kurang mampunya Camat memainkan peran decisional | - Agar peran interpersonal dijalankan dengan baik<br>- Agar peran informasional dijalankan dengan baik<br>--Agar peran decisional dijalankan dengan baik | - Kemampuan Camat memainkan peran interpersonal masih rendah<br>- Kemampuan Camat memainkan peran informasional masih rendah<br>- Kemampuan Camat memainkan peran decisional masih rendah |

Sumber data : Hasil analisis pengolahan data.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis pada organisasi Kecamatan Yapen Selatan, mengenai pengaruh faktor-faktor kepemimpinan dapat ditarik kesimpulan bahwa peran interpersonal, informasional dan decisional yang dimainkan oleh Camat Yapen Selatan bernilai **rendah** sehingga berpengaruh langsung pada proses pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan kemampuan organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yang pada akhirnya memberi dampak pada efektivitas organisasi kecamatan.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

# BAB V

# Penutup

## A. Kesimpulan.

Berdasarkan uraian dari hasil penelitian yang telah disampaikan pada bab sebelumnya maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Efektivitas Organisasi Kecamatan Yapen Selatan dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat masih rendah atau belum sepenuhnya mampu memenuhi tuntutan sebagai ujung tombak pelayanan yang merupakan cerminan dari pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah daerah dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah. Efektivitas yang rendah ini nampak dari indikator-indikator berikut ini :

   b. Kemampuan menyesuaikan diri rendah, ditunjukkan oleh antara lain pemberian pelayanan yang harus berdasarkan prosedur/ketentuan baku bukan mengacu kepada kebutuhan dan kepentingan masyarakat dan masih banyaknya jenis pelayanan yang penyelesaiannya pada dinas/instansi tingkat kabupaten meskipun secara internal organisasi terlihat adanya berbagai upaya menuju kearah perbaikan prosedur pelayanan.

   c. Produktivitas rendah, ditandai dengan ketidakmampuan organisasi dalam merealisasikan semua target yang dibebankan



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

untuk dicapai seperti target Rekomendasi Ijin Mendirikan Bangunan ( IMB ) dan lain-lain.

d. Kepuasan kerja rendah, dapat dilihat dari pembagian insentif yang dirasa tidak adil oleh staf dan distribusi pekerjaan yang tidak berdasarkan pada Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK).

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi Kecamatan Yapen Selatan sudah dapat dikatakan cukup mampu mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi khususnya dalam bidang pelayanan kepada masyarakat yang ditunjukkan oleh tingkat pendidikan formal, pendidikan penjenjangan, tingkat kepangkatan dan golongan maupun masa kerja dan lamanya pengabdian.

3. Kemampuan Camat Yapen Selatan dalam menjalankan perannya baik peran interpersonal, peran informasional dan peran decisional masih rendah sehingga mempengaruhi organisasi untuk mencapai tingkat efektivitas secara optimal.

## B. Saran

Berkaitan dengan upaya peningkatan efektivitas Organisasi Kecamatan agar menuju ke arah yang lebih baik dalam kedudukannya sebagai perangkat daerah baik oleh Pemerintah Kabupaten Kepulauan Yapen pada umumnya maupun oleh Organisasi Kecamatan Yapen



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Selatan khususnya, maka ada beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian secara serius, sebagai berikut :

1. Camat dalam pelaksanaan dan pembagian tugas organisasi kecamatan, khususnya dalam hal pengelolaan perijinan harus secara konsekwen dan konsisten berpedoman pada ketentuan yang berlaku dan telah ditetapkan di dalam uraian tugas sehingga kewenangan dan tugas tiap seksi menjadi jelas dan proporsional.
2. Upaya yang harus dilakukan dalam 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 adalah agar Kelompok Jabatan Fungsional yang selama ini hanya ada namanya saja didalam struktur organisasi segera diisi menjadi satu unit pelayanan kecamatan yang beranggotakan berbagai petugas fungsional yang melaksanakan berbagai karakteristik pelayanan berdasarkan spesifikasi keahlian atau kemampuan yang dimilikinya. Sementara Seksi-seksi dikembalikan kepada tugas dan fungsinya sebagai unsur pembinaan. Tentunya unit ini tetap berada di bawah koordinasi dan bertanggung jawab kepada Camat.
3. Hal-hal yang menyangkut baik mengenai persyaratan-persyaratan sebagai kelengkapan administrasi maupun mengenai prosedur yang panjang agar lebih disederhanakan lagi. Hal ini sebagai upaya untuk



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

meningkatkan efektivitas pelayanan Organisasi Kecamatan Yapen Selatan yang lebih berpihak kepada kepentingan masyarakat.

4. Begitu pula berkaitan dengan upaya meningkatkan efektivitas organisasi Kecamatan dalam pelayanan pemberian dan penerbitan ijin, agar prosesnya dapat berlangsung cepat dan tidak berbelit-belit perlu diberikan atau dilimpahkan kewenangan serupa kepada Organisasi Kecamatan. Tidak lagi hanya sebatas memberikan rekomendasi untuk pengurusan dan penerbitan ijin di Kabupaten seperti yang masih berlangsung selama ini. Sementara dinas atau instansi yang terkait dengan proses penerbitan ijin tidak lagi menjadi pelaksana akan tetapi cukup bertindak sebagai pembina teknis dan pengawas terhadap segenap aktivitas pemberian ijin yang dilakukan oleh kecamatan.

5. Camat sebagai pimpinan organisasi perlu memaksimalkan perannya baik dalam peran interpersonal yaitu berhubungan dengan staf dan orang-orang lain diluar organisasinya, peran informasional yaitu sebagai penyampai dan penerima informasi baik kepada staf maupaun kepada orang-orang dan lembaga lain diluar organisasinya dan peran decisional yaitu melibatkan semua pihak yang berkepentingan dalam pengambilan keputusan, sehingga pada proses pengambilan keputusan pada gilirannya dihasilkan keputusan-keputusan yang pelaksanaannya menjadi kegiatan yang berpengaruh langsung pada perkembangan dan kemajuan organisasi kecamatan.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

6. 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 yang harus dilakukan adalah :

   a. Pelimpahan sebagian wewenang pemerintahan kepada kecamatan, yaitu kewenangan yang bersifat operasional seperti pendataan, pemberian ijin dan rekomendasi untuk bidang tertentu dengan kriteria tertentu, fasilitasi sampai batas tertentu dan sebagainya. Pelimpahan wewenang dapat menggunakan pola : seragam untuk kewenangan tertentu dan ditambah dengan kewenangan yang spesifik sesuai dengan karakteristik wilayah dan penduduknya.

   b. Meningkatkan peranan kepemimpinan Camat dalam meggerakkan organisasi kecamatan agar organisasi lebih efektif dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi serta pencapaian tujuan organisasi melalui kegiatan evaluasi kepemimpinan Camat secara periodik.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

# PUSTAKA


Dwiyanto, Agus dan Kusumasari, Beveola. 2001, *Kinerja Pelayanan Publik*, Center for Population and Policy Studies, Yogyakarta.

Gibson, James L. Et al. 1996, *Organisasi; Perilaku, Struktur dan Proses*, Edisi kedelapan Jilid I, Alih Bahasa N. Indriani MM, Binarupa Aksara, Jakarta.

Handoko, T. Hani. 1992, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.

Hasan, Zaini M. 1990, *Karakteristik Penelitian Kualitatif*,YA3, Malang.

Kansil, Drs. C.S.T. S.H. 1985, *Hukum Tata Pemerintahan Indonesia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Martoyo, Susilo. 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.

Mas'oed, Muchtar. 2002, *Ekonomi Politik Pembangunan* modul kuliah MAP-UGM, Yogyakarta.

Miles, M.B. dan Huberman, AM. 1992, *Qualitative Data Analysis : A Source of New Method*, Sage Publication, Baverly Hills.

Moenir, H.A.S. 2000, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Moleong, Lexy J. 2001, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.

Nawawi, Hadari. 1984, *Administrasi Pendidikan*, Gunung Agung, Jakarta.

Rasyid, Muhammad Ryaas. 1997, *Makna Pemerintahan : Tinjauan dari segi Etika dan Kepemimpinan*, P.T Yarsif Watampone, Jakarta.

Rasyid, Muhammad Ryaas. 1998, *Desentralisasi Dalam Menunjang Pembangunan Daerah dalam Pembangunan Administrasi Di Indonesia*, PT. Pustaka LP3ES, Jakarta.

Sharma, RA. 1982, *Organizational Theory and Behaviour*, Mc Graw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi.

Siagian, Sondang P. 2000, *Manajemen Abad 21*, Bumi Aksara, Jakarta.




Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sinambela, dkk, 2006 *Reformasi Pelayanan Publik ( Teori, Kebijakan dan Impleentasi)*, P.T. Bumi Aksara, Jakarta

Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan. 1995, *Metode Penelitian Suvey*, LP3ES, Jakarta.

Steers, Richard M. 1985, *Efektivitas Organisasi (Kaidah Peri laku)*, Erlangga, Jakarta.

Sugiono. 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.

Sutarto. 2000, *Dasar-dasar Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

Suwandi, Made. 2002, *Pokok-pokok Pikiran Konsepsi Dasar Otonomi Daerah Indonesia, Forum Kebijakan*, Program MAP-UGM, 19 April 2002, Yogyakarta.

Thoha, Miftah. 1998, *Deregulasi dan Debirokratisasi dalam Upaya Peningkatan Mutu Pelayanan Masyarakat dalam Pembangunan Administrasi di Indonesia*, PT. Pustaka LP3ES, Jakarta.

Thoha, Miftah. 2002, *Pembinaan Organisasi Proses Diagnosa dan Intervensi*, P.T. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Widodo, Joko. 2001, *Good Governance Telaah dari Dimensi : Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*, Insan Cendekia, Surabaya.

Yudoyono, Bambang Drs. M.Si. 2001, *Otonomi Daerah : Desentralisasi dan Pengembangan SDM Aparatur Pemda dan Anggota DPRD*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.

**Peraturan Perundang – Undangan**

Undang – Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Otonomi Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 Tentang Kecamatan.

Peraturan Pemerintah Nomor 84 tahun 2000 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.

**Sumber – Sumber Data Lain**

Mata Kuliah, Metode Penelitian.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Mata Kuliah Pemerintahan Daerah.

Mata Kuliah Menejemen Sumber Daya Manusia

**PEDOMAN WAWANCARA**
**EFEKTIVITAS ORGANISASI KECAMATAN**

**A. Ukuran variabel dependen Efektivitas Organisasi Kecamatan.**

**1. Kemampuan menyesuaikan diri.**

a. Bagaimanakah kecamatan melaksanakan tugas pokok dan fungsinya ?

b. Bagaimana penerapan tupoksi tersebut di masing-masing seksi/unit kerja ?

c. Apakah ada saran maupun keluhan yang masuk ke kecamatan dari masyarakat tentang mutu pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kecamatan ?

d. Bagaimanakah masyarakat menyampaikan aspirasinya baik berupa saran maupun keluhan tentang mutu pelayanan kepada pemerintah kecamatan ?

e. Begitu juga dengan penyampaian informasi oleh pemerintah kecamatan kepada masyarakat. Misalnya informasi tentang tata cara mendapatkan pelayanan KTP dan biayanya. Bagaimanakah pemerintah kecamatan mewadahinya ?

f. Bagaimanakah Aparat kecamatan dalam melayani Bapak/Ibu dikaitkan dengan transparansi biaya, ketepatan, kecepatan dan pertanggungjawabannya ? Mohon penjelasan.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

**2. Produktivitas.**

a. Bagaimanakah pelaksanaan pembuatan Rekomendasi IMBdi kecamatan ?

b. Berapa target dan realisasinya dalam tahun 2016 ?

c. Bagaimanakah pengelolaan naskah dinas pada Kantor Camat Yapen Selatan ? Mohon dijelaskan.

d. Bagaimanakah pelaksanaan pemilihan kepala desa selama tahun 2016, sampai seberapa jauh keterlibatan pemerintah kecamatan dalam pelaksanaan tersebut dikaitkan dengan posisi kecamatan yang tidak lagi sebagai atasan dari desa ?

**3. Kepuasan kerja.**

a. Bagaimana insentif yang diterima selama ini ?

b. Apakah ada keluhan dengan insentif yang diterima ?

c. Apakah pembagian tugas sudah sesuai dengan beban kerja yang baku ?

d. Bagaimana dengan situasi kerja yang ada ?

**B. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi.**

**1. Kemampuan aparat kecamatan.**

a. Bagaimanakah kemampuan aparat yang ada ditinjau dari segi kuantitasnya ?

b. Apakah sudah sesuai dengan beban tugas yang ada ? Mohon penjelasan.



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c. Bagaiamakah kemampuan aparat kecamatan ditinjau dari segi kualitasnya ?

d. Apakah kecamatan mempunyai data tentang Daftar Urut Kepangkatan (DUK) ?

**2. Kepemimpinan.**

a. Bagaimana frekwensi pertemuan atau rapat yang dilaksanakan pada organisasi kecamatan ?

b. Bagaimana Camat berhubungan dengan lembaga/organisasi diluar organisasi kecamatan, misalnya dengan desa atau dinas/jawatan tingkat kecamatan ?

c. Bagaimana Camat dalam menyikapi dan mengelola informasi baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi kecamatan ?

d. Bagaimana pimpinan dalam mengambil keputusan sebagai perwujudan dari peran decisional ?

e. Bagaimana pimpinan dalam memotivasi pegawai ?



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka