

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**EFEKTIVITAS ORGANISASI DINAS PERIKANAN DAN  
KELAUTAN KABUPATEN BULUNGAN TAHUN 2015**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

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

**Disusun Oleh :**

**NURDIANA**

**NIM. 500025075**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2018**

## ABSTRAKSI

### Efektivitas Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015

Nurdiana

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Email : [acilnurdiana3@gmail.com](mailto:acilnurdiana3@gmail.com)

Fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah rendahnya efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan. Rendahnya efektivitas organisasi ini patut diduga dipengaruhi oleh faktor-faktor : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai. Adapun perumusan masalah adalah : (a) Bagaimana efektivitas Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015, (b) Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi efektivitas Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015 ? Tujuan penelitian ini secara khusus untuk mengetahui efektivitas Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015. Sedangkan kegunaan penelitian ini secara teoritis memberi pengkayaan kajian efektivitas organisasi, dan kegunaan praktisnya untuk memberikan sumbang pikir bagi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan dalam mengimplementasikan efektivitas organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analisis kecenderungan untuk menggunakan metode penelitian ini, didasarkan pada pertimbangan bahwa metode ini dianggap sangat relevan dengan penelitian yang dilakukan penulis. penelitian dilakukan dengan bersifat deskriptif kualitatif dengan menggambarkan kejadian dengan apa adanya kejadian yang diteliti. Untuk memperoleh data yang obyektif dan valid dalam rangka memecahkan permasalahan yang ada. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara teoritis maupun secara empiris ketiga variabel yakni : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai, merupakan faktor penentu efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015.

Kata Kunci:Efektivitas, Motivasi Pegawai, Kepemimpinan, dan Disiplin Pegawai

## ABSTRACT

### *The effectiveness of the Department of Fisheries and Marine Bulungan 2015*

Nurdiana  
Universitas Graduate Program Open  
Email: [acilmurdiana3@gmail.com](mailto:acilmurdiana3@gmail.com)

*Research hearts focus of the problem is a lack of effectiveness of the organization's husband and the Department of Fisheries and Marine Bulungan. The low effectiveness of the organization and implementation husband allegedly influenced worth Posted factors: employee motivation, leadership, and discipline employees. The problem is the formulation: (a) How is the effectiveness of the Department of Fisheries and Marine Bulungan 2015, (b) WHAT are the factors which influenced the effectiveness of the Department of Fisheries and Marine Bulungan 2015? Objective husband for a review Special BY determine the effectiveness of the Department of Fisheries and Marine Bulungan Year 2015. The study uses a theoretical Gave enrichment studies and organizational effectiveness, and practically to the reviews give false Thought For the Department of Fisheries and Marine Bulungan hearts Implementing organizational effectiveness as well. The method used hearts husband is a descriptive study using a fatherly analisis.kecendrungan Research Methods husband, based on the consideration that the methods husband is considered very relevant to the research conducted penulis.penelitian conducted qualitative descriptive with incident illustrates what the Genesis Yang studied. To obtain objective data valid Yang and hearts Frame solve the existing problems. Article Search Google thus can be concluded that the theoretical and empirical THE These three variables are: employee motivation, leadership, and discipline employees, is an important determinant of organizational effectiveness as well as the Department of Fisheries and Marine Bulungan 2015.*

*Keywords: Effectiveness, Employee Motivation, Leadership, and Employee Discipline*

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015 Adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tanjung Selor, 20 Juli 2017

Yang Menyatakan



  
(Nardiana)  
NIM. 500025075

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCA SARJANA**  
**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Nurdiana  
 NIM : 50025075  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Judul TAPM : Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan  
 Kabupaten Bulungan Tahun 2015

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu/30 September 2017  
 Waktu : 10.00 Wite

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji

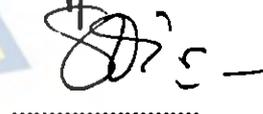
Nama : Dr.Sofyan Aripin,M.Si

Tanda tangan



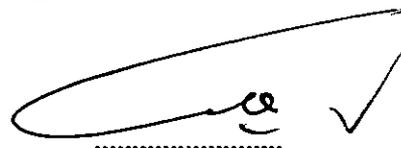
Penguji Ahli

Nama : Prof.Dr.Sri Suwitri,M.Si



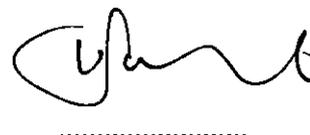
Pembimbing I

Nama : Dr. Samodra Wibawa, M.Si



Pembimbing II

Nama : Dr. Darmanto, M.Ed



## PENGESAHAN PROPOSAL PENELITIAN

4. Judul Penelitian : Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015
5. Identitas Peneliti :
- Nama : Nurdiana  
 NIM : 500025075  
 UPBJJ : 50/Samarinda  
 Alamat Rumah : Jl.Rawa Payau Rt.17 / 16 Tanjung Selor  
 (yang bisa dihubungi) : Bulungan 77212 Kalimantan Utara  
 Telephone/Fax : 08125404977  
 E-mail : acilnurdiana3@gmail.com
6. Pembimbing I :
- Nama : Dr. Samodra Wibawa, M.Sc  
 NIP : 19650827 199103 1 001  
 Pangkat/Golongan : IV.C (Lektor Kepala)  
 Alamat Kantor : Fisipol UGM  
 Telephone/Fax : 081328001383  
 E-mail : samodra03@yahoo.com

Tanjung Selor, 20 Juli 2017

Peneliti

Nurdiana

NIM. 500025075

Pembimbing II,

Dr. Darmanto, M.Ed  
 NIP.195910271986031003

Pembimbing I,

Dr. Samodra Wibawa, M.Sc  
 NIP. 19650827 199103 1 001

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan  
Kabupaten Bulungan Tahun 2015  
Nama : Nurdiana  
NIM : 500025075  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Hari / Tanggal : 20 Januari 2017

Menyetujui :

Pembimbing II,

Dr. Darmanto, M.Ed  
NIP. 19591027 198603 1 003

Pembimbing I,

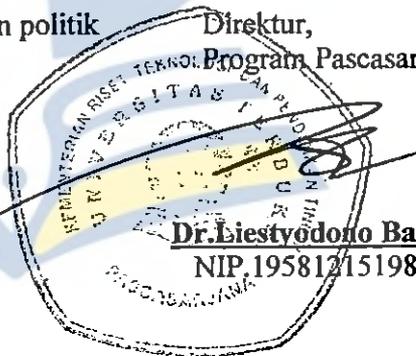
Dr. Samodra Wibawa, M.Sc  
NIP. 19650827 199103 1 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan politik  
Program Pascasarjana

Dr. Darmanto, M. Ed  
NIP.195910271986031003

Direktur,  
Program Pascasarjana



Dr. Liestyodono Bawono, M.Si  
NIP.195812151986011009

**BIODATA**

Nama : Nurdiana  
NIM : 500025075  
Program Studi : Magister Administrasi Publik

Riwayat Pendidikan : Lulus SDN 02 Tanjung Selor Tahun 1983  
Lulus SMPN 1 Tanjung Selor Tahun 1986  
Lulus SMAN 1 Tanjung Selor Tahun 1989  
Lulus Sosial Ekonomi Perikanan Universitas  
Mulawarman Tahun 1997

Riwayat Pekerjaan : Tahun 1998 s/d tahun 1999 sebagai CPNS di Bagian  
Ekonomi Setda Kabupaten Bulungan  
Tahun 1999 s/d tahun 2005 sebagai PNS di Dinas  
Perikanan Kota Bontang  
Tahun 2005 s/d tahun 2016 sebagai PNS di Dinas  
Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan  
November s/d Desember 2017 sebagai PNS di Dinas  
Kelautan dan Perikanan Provinsi Kaltara  
Januari sampai sekarang PNS di Biro Perekonomian  
Sekretariat Gubernur Provinsi Kaltara

Alamat Tetap : Jalan Rawa Payau No. 77 RW.05 RT 76 Tanjung Selor  
Kabupaten Bulungan Kaltara

Telp/HP : 08125404977

Tanjung Selor, 20 Juli 2017

  
Nurdiana  
NIM. 500025075

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur saya panjatkan atas kehadiran Allah SWT, karena dengan ridhonya, saya dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAMP) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi satu syarat untuk mencapai gelar Magister Administrasi Publik Program Pasca sarjana Universitas Terbuka.

Dalam pembuatan TAPM ini di akui belum sepenuhnya sempurna atau terperinci dan masih terdapat banyak kekurangan karena pengalaman yang kami miliki terbatas dalam pembuatan Tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
- (2) Kepala UPBJJ-UT Samarinda selaku penyelenggara Program Pascasarjana.
- (3) Pembimbing I Bapak Dr.Samodra Wibawa,M.Sc dan Pembimbing II Dr.Daermanto,M.Ed yang telah menyediakan waktu,tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini.
- (4) Kepala Bidang ISIP selaku penanggung jawab program Magister Administrasi Publik.
- (5) Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan yang telah membantu saya dalam melakukan penelitian ini.
- (6) Almarhum Bapak dan Ibu selaku kedua orang tua yang saya hormati dan sayangi serta keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan moril.
- (7) Keluarga yang telah mendukung dan memberikan dorongan semangat tak henti-hentinya sehingga dapat menyelesaikan perkuliahan ini.
- (8) Teman-teman Mahasiswa Program Pasca Sarjana angkatan pertama dari Kabupaten Bulungan yang telah bersama-sama membantu dalam menyelesaikan penulisan proposal TAPM ini.

Akhir kata, semoga Allah SWT dapat membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan TAPM ini dan semoga membawa berkah dan manfaat bagi kita semua dan khususnya pengembangan ilmu pengetahuan.

Penulis,

Nurdiana

## DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN .....	i
ABSTRAK .....	ii
ABSTRACT .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI .....	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENELITIAN .....	v
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM .....	vi
BIODATA .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Penelitian Terdahulu .....	7
D. Tujuan Penelitian .....	8
E. Kegunaan Penelitian .....	9
BAB II LANDASAN TEORI .....	10
A. Kajian Teori .....	10
1. Pendekatan-Pendekatan Dalam Penilaian dan Pengukuran Efektivitas Organisasi .....	10
a. Pendekatan Konstituensi .....	11
b. Pendekatan Bidang Sasaran ( <i>goal domains</i> ) .....	12
c. Pendekatan Kerangka Ketergantungan .....	13
2. Berbagai Model Teori Organisasi .....	25
a. Model Tujuan Rasional .....	27
b. Model Hubungan Manusia .....	28
c. Model system Terbuka .....	29
d. Model Proses Internal .....	30
3. Motivasi Pegawai .....	36
4. Kepemimpinan .....	37
5. Kedisiplinan Pegawai .....	46
B. Kerangka Berpikir .....	50
C. Definisi Konseptual dan Operasional .....	51
BAB III METODE PENELITIAN .....	56
A. Desain Penelitian .....	56
B. Instrumen Penelitian .....	57
C. Prosedur Pengumpulan Data .....	58
D. Metode Analisis Data .....	59

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	62
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	62
B. Gambaran Umum Dinas Perikanan dan Kelautan.....	
Kabupaten Bulungan .....	64
C. Hasil dan Pembahasan .....	68
1. Efektivitas Organisasi .....	68
a. Sumberdaya Manusia.....	71
b. Sarana dan Prasarana.....	73
c. Sumber Pendanaan.....	74
d. Program Kerja.....	76
e. Pencapaian Kinerja.....	77
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Dinas.....	84
a. Motivasi Pegawai .....	84
b. Tauladan Kepemimpinan.....	89
c. Disiplin Pegawai.....	96
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	104
A. Kesimpulan .....	104
B. Saran.....	105
 DAFTAR PUSTAKA..	..
DAFTAR LAMPIRAN	



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
Gambar 1.	Kerangka Berpikir.....	51
Gambar 2	Peta Administrasi Kabupaten Bulungan dan Cakupan Wilayah Kajian .....	64
Gambar 3.	Bagan Stuktur Organisasi Dinas Perikanan Dan Kelautan Kabupaten Bulungan .....	68



## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel.1.	Masalah Kurang efektivitasnya Dinas Perikanan Dan Kelautan Kabupaten Bulungan .....	5
Tabel.2.	Cangkupan Wilayah Kerja Dinas Perikanan Dan Kelautan Kabupaten Bulungan.....	63
Tabel 3.	Jumlah Pegawai Dinas Perikanan Dan Kelautan Kabupaten Bulungan Berdasarkan Usia .....	71
Tabel 4.	Jumlah Pegawai Dinas Perikanan Dan Kelautan Kabupaten Bulungan Berdasarkan Golongan Ruang .....	72
Tabel 5.	Jumlah Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	72
Tabel 6.	Jumlah Anggaran Dan Realisasi Penyerapan Anggaran Tahun 2015 Dinas Perikanan Dan Kelautan Kabupaten Bulungan.....	75
Tabel 7.	Pencapaian Kinerja Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015....	78
Tabel 8.	Prosentase Peningkatan Jumlah Produksi Perikanan Budidaya Kabupaten Bulungan Berdasarkan wadahnya Tahun 2014-2015(Ton).....	82
Tabel 9	Prosentase Peningkatan Jumlah Produksi Perikanan Tangkap Kabupaten Bulungan Berdasarkan wadahnya Tahun 2014 – 2015 (Ton).....	83



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Penyelenggaraan pemerintahan dewasa ini telah bergeser ke arah desentralisasi yang lebih kuat, luas, nyata dan bertanggung jawab secara proporsional serta lebih efisien dan efektif, seiring dengan digulirkannya semangat reformasi di segala bidang. Pergeseran dimaksud guna mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat, yang diformulasikan melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat. Konsep dasar otonomi daerah mengamanatkan bahwa pemerintah daerah harus mempunyai semangat pembaharuan dan reformasi (Osborne dan Plastrik, 2001: 16-17), guna meningkatkan daya saing dengan tetap memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan keistimewaan sebagaimana potensi serta keanekaragaman daerah dalam kerangka sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Menurut Osborne dan Plastrik (2001: 17) dijelaskan perubahan/pembaharuan pemerintahan adalah pertanggung jawaban, struktur kekuasaan, dan budaya sistem dan organisasi pemerintah.

“Transformasi sistem dan organisasi pemerintah secara fundamental guna menciptakan peningkatan dramatis dalam efektivitas, efisiensi dan kemampuan SDM untuk melakukan inovasi dengan mengubah tujuan, sistem insentif, pertanggungjawaban, struktur kekuasaan, dan budaya sistem dan organisasi pemerintah.”

Efisiensi dan efektivitas menjadi hal yang mengemuka dan senantiasa menjadi pembicaraan hangat di semua lapisan masyarakat yang sekaligus menjadikan minat penulis untuk mengadakan penelitian, disebabkan oleh semakin meningkatnya aspirasi dan keinginan masyarakat dalam konteks Negara

Kesatuan Republik Indonesia menuju desentralisasi pemerintahan mengingat bahwa sumber daya (resources) semakin terbatas, dimana efektivitas sangat berkait dengan pencapaian tujuan. Ketika perubahan sistem politik menuju ke arah sistem yang demokratis, maka efisiensi dan efektivitas menjadi parameter keberhasilan dalam pelaksanaan otonomi daerah yang lebih demokratis dan bertanggung jawab. Melalui pemberdayaan politik rakyat, maka pemerintah Indonesia menerapkan desentralisasi secara luas dengan memberikan otonomi kepada pemerintah daerah. Bahwa dengan perubahan sistem politik menuju ke arah sistem demokratis tentu akan membawa dampak yang cukup luas bagi daerah kabupaten/kota yakni : (a) bertambahnya beban /tanggung jawab bagi daerah sehingga berakibat pada makin besarnya dana yang harus disediakan untuk menyelenggarakan pemerintahan.(b) daerah dituntut untuk meninjau dan menata kembali organisasi dan manajemen pemerintah daerah termasuk meningkatkan kualitas sumber daya aparat.(c) menggali dan melihat kembali potensi pendapatan daerah untuk menjadi sumber pendapatan yang potensial dan berkesinambungan bagi pemerintah kabupaten dan kota, sebagaimana dijelaskan oleh Pratikno dan Lay dalam Maryati (2002: 2).

Penerapan strategi pada suatu organisasi pemerintahan berhubungan dengan berbagai masalah yang dihadapi. Sementara penerapan strategi pada organisasi memerlukan adanya kemampuan dari setiap pimpinan untuk dapat membuat atau memformulasikan setiap strategi dan pengendalian strategi.

Pemerintah Kabupaten / kota sebagai pelaksana otonomi daerah menanggung beban dan tanggung jawab yang berlebih, tentu mengandung konsekuensi logis yaitu beban anggaran, baik anggaran belanja maupun anggaran pendapatan,

termasuk dalam kewenangan membuat kebijakan daerah untuk menghitung anggaran pendapatan dan belanja daerah. Dengan demikian setiap urusan penghitungan anggaran pendapatan dan belanja daerah terdapat pembagian wewenang secara proporsional antara pemerintah, pemerintah provinsi dan pemerintah antar tingkat pemerintahan, namun dalam pelaksanaannya masih menghadapi kendala/hambatan yaitu, faktor *Pertama*, faktor organisasi dan manajemen penyelenggaraan otonomi daerah antara lain karena adanya penghapusan dinas/instansi vertikal di daerah yang kemudian digabungkan ke pemerintah daerah, sehingga berimplikasi terhadap permasalahan keuangan, kepegawaian, serta sarana dan prasarana. Hal ini yang menjadi awal permasalahan efektivitas organisasi di daerah. *Kedua* penghapusan dan penggabungan ini berimplikasi pula terhadap motivasi dan kedisiplinan kerja pegawai, karena kehilangan jabatan yang telah lama didudukinya, kehilangan pendapatan resmi dan tunjangan lain-lain yang resmi selama bekerja pada instansi / dinas yang lama, termasuk juga basic pendidikan yang tidak cocok atau tidak sesuai dengan tempat kerja yang baru. Selain kedisiplinan pegawai yang kurang, motivasi pegawai juga rendah. Terkait dengan motivasi pegawai, Richard M. Steers (1995: 20) menyebutkan : Motivasi atau biasa juga disebut kebutuhan adalah intern diri seseorang yang mengaktifkan dan mengarahkan tingkah laku kepada sasaran tertentu. Motivasi perseorangan dapat meliputi kebutuhan, prestasi, afiliasi (perasaan diterima), kekuasaan, kemampuan, dan seterusnya. *Ketiga*, kepemimpinan diduga juga berpengaruh kepada efektivitas kerja pegawai. Akibat terlalu banyaknya jumlah pegawai yang digabungkan ke pemerintah kabupaten, diakui bahwa tidak semua level kepemimpinan mampu membagi habis tugas pokok dan fungsinya kepada seluruh stafnya karena terdapat pegawai baru pindahan dari penggabungan dan penghapusan dinas/instansi vertikal, pengalaman kerja dan latar

belakang pendidikan tersebut di atas. Hal ini menyebabkan tidak semua pegawai baik yang lama maupun yang baru dalam melaksanakan tugas sesuai dengan minat dan kemampuannya. Akibatnya efektivitas kerja pegawai tidak bisa dicapai secara optimal. Berdasarkan pendapat Steers (1995: 20) tersebut dapat dilihat bahwa masalah motivasi pegawai adalah kebutuhan prestasi, afiliasi (perasaan diterima) kekuasaan, kemampuan pegawai. Kondisi semacam ini yang menjadi persoalan tersendiri bagi para pegawai. Motivasi pegawai yang rendah diduga juga akan menyebabkan rendahnya efektivitas kerja pegawai. Oleh karena itu dalam pelaksanaan otonomi daerah perlu didorong meningkatkan kapasitas daerah (capacity building), guna mewujudkan efektivitas dan efisiensi (Yuwono, 2003: 1).

1). Mengacu pada efektivitas kerja individu/pegawai yang tidak bisa dicapai secara optimal di atas, ada beberapa persoalan utama yang diduga menghalangi usaha meningkatkan efektivitas kerja pegawai antara lain :

1. Motivasi menurut Stephen P. Robbins (2001: 166) adalah “kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual”.
2. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok agar kegiatan atau pekerjaan yang saling berkaitan dalam organisasi dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi (Robbins, 2002: 3). Merupakan suatu aktivitas mempengaruhi perilaku orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tingkat keberhasilan pegawai dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kepemimpinan.
3. Disiplin pegawai, adalah ketaatan pada peraturan, tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugas dan kewajiban organisasi dengan kedisiplinan tinggi,

maka efektivitas kerja pegawai akan dapat tercapai. Disiplin yang rendah atau kemangkiran mempengaruhi pencapaian efektivitas kerja (Goodman dan Pennings dalam Robbins, 2001: 50).

Adapun gambaran kurang efektifnya organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan adalah sebagaimana berikut :

Tabel 1.  
Masalah Kurang Efektifnya Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan

No	Aspek / Variabel	Indikator Masalah	Sumber
1	Motivasi pegawai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum semua pegawai memahami/mengerti makna visi dan misi dinas, kurang sosialisasi kepada pegawai, pegawai kurang termotivasi.</li> <li>2. Latar belakang pendidikan yang heterogen serta pengalaman kerja yang berbeda kurang ada semangat kompetisi berprestasi antar pegawai</li> <li>3. Tidak semua pegawai mendapat tugas sesuai kemampuan dan latar belakang pendidikan.</li> </ol>	Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan
	Kepemimpinan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penetapan kepala dinas tidak mempertimbangkan latar belakang pendidikan keteknisan, sehingga kurang memahami bidang perikanan dan kelautan, ada kendala dalam menetapkan kebijakan keteknisan</li> <li>2. Kurang mendorong /meyemangati staf,dengan memberi insentif staf.</li> <li>3. Kurang dapat pemeratakan pembagian pekerjaan kepada staf,sehingga ada staf yang sibuk ada juga yang santai</li> </ol>	Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan
	Disiplin pegawai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlambatan masuk kerja dan pulang kerja lebih awal.</li> <li>2. Masih terdapat pegawai yang masuk pukul 07.30 tidak mengerjakan apa-apa lalu pulang pukul 14.00</li> <li>3. Kemangkiran sering terjadi setiap bulannya</li> </ol>	Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan
2	StakeHolder	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rendahnya tingkat koordinasi antar pengambil/penentu kebijakan</li> <li>2. Rendahnya responsibilitas pengambil penentu kebijakan terhadap lingkungan sehingga selalu terlambat mengantisipasi</li> </ol>	Pemerintah

		segala sesuatu 3. Masing-masing pihak mengutamakan tupoksi dan kewenangannya sendiri, kurang melebur sebagai pelayan publik.	Kabupaten Bulungan (Eksekutif dan Legislatif)
--	--	---	---

*Sumber : Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan - Data diolah*

Rendahnya motivasi pegawai, kepemimpinan dan disiplin pegawai dalam organisasi menyebabkan efektivitas organisasi sulit tercapai. Hal tersebut analog dengan persoalan pokok organisasi publik, yaitu mengupayakan sumber daya baik manusia ataupun bukan manusia secara optimal. Motivasi, kepemimpinan, dan kedisiplinan merupakan perilaku manusia dalam menyeimbangkan terpenuhinya kebutuhan pegawai dengan tercapainya tujuan organisasi sangat mempengaruhi efektivitas organisasi.

Mengingat sumber daya manusia merupakan aset paling penting bagi pencapaian efektivitas organisasi, maka pendayagunaan secara maksimal sangat diperlukan dengan memperhatikan perilaku pegawai yang meliputi : motivasi, kepemimpinan, dan kedisiplinan.

Beberapa faktor di atas merupakan gambaran nyata tentang situasi dan kondisi obyek penelitian yang diasumsikan sebagai ketidak efektifan kinerja dalam suatu organisasi. Untuk mendapatkan gambaran obyektif tentang efektivitas organisasi tersebut akan dilakukan kajian ilmiah dalam organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan. Kajian ini juga merupakan salah satu kewajiban dalam menyelesaikan kuliah di Program Studi Magister Ilmu Administrasi – Konsentrasi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka Indonesia.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada uraian di atas, pokok permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015 ?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan tersebut ?

## **C. Penelitian Terdahulu**

Maifrizon (2010) meneliti Peranan Sumber Daya terhadap Efektivitas Organisasi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau, Penelitian dilatar belakangi oleh fenomena organisasi apakah organisasi perusahaan maupun organisasi pemerintahan yang ada saat ini, yang dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, banyak menghadapi kendala atau rintangan dalam mewujudkan organisasi yang efektif.

Berdasarkan beberapa teori, dimulai dari teori-teori yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia, sampai pada teori yang berhubungan dengan efektivitas organisasi. Dari teori teori tersebut, ada beberapa asumsi bahwa Sumber Daya Manusia dengan melihat kinerja sangat berperan terhadap Efektivitas Organisasi akan terwujud serta sejauh mana Peranan Sumber Daya Manusia terhadap Efektivitas Organisasi.

Penelitian dilakukan bertujuan untuk melihat profil Sumber Daya Manusia pada kinerja berperan terhadap Efektivitas Organisasi akan terwujud serta sejauh mana Peranan Sumber Daya Manusia terhadap Efektivitas Organisasi.

Dari hasil penelitian dengan melihat hubungan antara variable independen dan variable dependen, kesimpulan yang dapat diambil bahwa, Peranan Sumber Daya Manusia pada Kantor Dinas Pemuda dan Olahraga berpengaruh pada Efektivitas Organisasi dan ini dapat dilihat dari kinerja pegawai dan Efektivitas organisasinya dalam beberapa indikator yang ada.

Fachriansyah (2011) meneliti peningkatan kinerja organisasi pemerintah dalam era otonomi daerah sangat dibutuhkan agar pemerintah daerah mampu melaksanakan pembangunan sesuai rencana strategis daerahnya. Efektivitas organisasi menjadi relevan untuk dikaji khususnya Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Aset (DPPKA) sebagai institusi yang bertanggung jawab melaksanakan pemungutan pajak dan retribusi daerah. Penelitian ini bertujuan (a) mendapatkan gambaran umum tentang organisasi Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat dan (b) menganalisis efektivitas tupoksi organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat ditinjau dari aspek produktivitas, struktur organisasi, kerjasama dengan instansi lain, kemampuan pegawai, perencanaan program kerja dan kepuasan kerja.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dilaksanakan pada bulan Maret-Agustus tahun 2010. Data dan informasi diperoleh melalui wawancara terhadap nara sumber yang terdiri dari Kepala Dinas, Kepala Bidang, Kasi dan Staf.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut , tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis :

**“Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan Dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015”.**

**E. Kegunaan Penelitian**

1. Memberikan sumbangan pemikiran bagi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan dalam upaya efektifitas organisasi.
2. Secara subjektif hasil penelitian ini dapat menambah wawasan penulis untuk memahami faktor–faktor penentu efektivitas organisasi dalam upaya mengelola dan meningkatkan pendapatan daerah melalui retribusi daerah sektor Perikanan dan Kelautan.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kajian Teori

##### 1. Pendekatan-Pendekatan dalam Penilaian dan Pengukuran Efektivitas Organisasi

Ada beberapa cara yang dikembangkan untuk mengukur efektivitas suatu organisasi. Pertama, pengukuran berdasarkan model kerangka kerja yang digunakan. Menurut Steers (1980: 5), "umumnya kerangka kerja yang digunakan untuk meneliti efektivitas terdiri atas dua model, yaitu (1) model pengukuran yang bersifat univariasi (berdimensi satu), yang memusatkan perhatian dalam mengukur efektivitas hanya kepada satu kriteria evaluasi, misalnya produktivitas; (2) model multivariasi, yaitu mengukur efektivitas organisasi berdasarkan sejumlah kriteria penilaian." Masing-masing model mempunyai kelebihan dan kekurangannya. Dalam model univariasi, penelaahannya mendalam, meskipun kurang meluas; sebaliknya dalam model multivariasi, penelaahannya mungkin tidak terlalu mendalam tetapi cakupannya luas karena meliputi beberapa variabel.

Kedua, pengukuran berdasarkan komponen-komponen dalam sistem organisasi. Dengan mengacu kepada sistem organisasi Lubis & Huseini (1987: 56 – 71) mengelompokkan empat pendekatan dalam pengukuran efektivitas, yaitu (1) pendekatan sasaran yang memusatkan pengukuran kepada keluaran (produk/jasa) organisasi; (2) pendekatan proses yang memusatkan pengukuran kepada kegiatan dan proses internal organisasi; (3) pendekatan sumber yang memusatkan pengukuran kepada sumber-sumber masukan organisasi; (4) pendekatan gabungan, yaitu pengukuran efektivitas dengan menggabungkan ketiga jenis

pendekatan terdahulu secara bersamaan, mencakup pengukuran pada sisi masukan, efisiensi proses transformasi, dan sisi keberhasilan mencapai sasaran.

Ketiga, setiap pendekatan itu masing-masing mempunyai kelemahan dalam pengukuran efektivitas. Oleh karena itu, beberapa pakar mengajukan pendekatan lain yang dianggap lebih komprehensif untuk mengukur efektivitas, diantaranya pendekatan (1) konstituensi, (2) bidang sasaran, (3) kontingensi.

#### **a. Pendekatan Konstituensi**

Pendekatan ini memusatkan perhatiannya kepada konstituensi organisasi, yaitu berbagai kelompok di dalam dan di luar organisasi yang mempunyai kepentingan terhadap kinerja organisasi, seperti karyawan, pemegang saham, leveransir bahan dan peralatan, pemilik, dan lingkungan. Dengan pendekatan ini, efektivitas organisasi diukur melalui tingkat kepuasan masing-masing unsur konstituensi terhadap organisasi. Kelebihan dari pendekatan konstituensi ini adalah kemampuannya untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai efektivitas organisasi melalui pandangannya terhadap keseluruhan faktor baik yang terdapat di dalam maupun di luar organisasi. Pendekatan ini menggunakan beberapa kriteria secara bersamaan, yaitu masukan, proses internal, keluaran. Pendekatan ini berpangkal kepada asumsi bahwa kepuasan unsur yang satu (misalnya, karyawan) sama pentingnya dengan kepuasan unsur lainnya (misalnya, pemilik perusahaan).

Meskipun pendekatan konstituensi pada tahap awal banyak digunakan dalam riset untuk mempelajari efektivitas organisasi bisnis, namun dalam perkembangan terakhir, pendekatan ini semakin banyak digunakan untuk mempelajari efektivitas organisasi publik. Tentu saja kriteria kepuasan setiap

unsur konstituensi dalam organisasi publik tidak sama dengan ciri-ciri kepuasan dalam organisasi bisnis. Setidaknya ada lima asumsi normatif yang perlu dijadikan pedoman dalam memahami efektivitas organisasi di sektor publik, sebagaimana dikemukakan Azhar Kasim (1989: 20) sebagai berikut. Pertama, organisasi (lembaga) publik tidak sepenuhnya otonom, tetapi dikuasai oleh faktor-faktor eksterior. Kedua, organisasi publik secara resmi (menurut hukum) diadakan untuk pelayanan masyarakat. Ketiga, organisasi publik tidak dimaksudkan untuk berkembang, menjadi besar dengan merugikan organisasi publik yang lain; kecuali setiap unit pelayanan dituntut semakin efisien dan kompetitif. Keempat, kesehatan organisasi publik diukur melalui (a) kontribusinya terhadap tujuan politik; dan (b) kemampuan mencapai hasil yang maksimum dengan sumber daya tersedia secara lebih efisien. Kelima, kualitas pelayanan masyarakat yang buruk akan memberi pengaruh politik yang negatif (merugikan).

**b. Pendekatan bidang sasaran (*goal domains*)**

Sesungguhnya, suatu organisasi yang besar, apalagi organisasi publik, pada dasarnya memiliki bidang sasaran yang berlapis dan bertingkat. Kilmann & Herden (1976: 87) mencoba membuat klasifikasi bidang sasaran itu menurut efisiensi dan efektivitas baik fokus internal maupun eksternal. Dengan klasifikasi itu, Kilmann dan Herden menunjukkan empat bidang sasaran dalam suatu organisasi. Pertama, efisiensi internal, menunjukkan keberhasilan organisasi dalam menggunakan berbagai macam sumber yang dimilikinya. Bidang sasaran ini identik dengan pengukuran efektivitas organisasi melalui pendekatan proses internal. Salah satu ukuran yang digunakan adalah perbandingan nilai keluaran (*output*) terhadap masukan (*input*). Efisiensi internal ini memusatkan perhatian

kepada bagaimana melakukan transformasi (manajemen) terhadap masukan yang minimum sehingga menghasilkan keluaran yang maksimum. Kedua, efisiensi eksternal, yaitu kemampuan organisasi untuk mendapatkan berbagai jenis sumber yang diperoleh. Bidang sasaran ini identik dengan pengukuran efektivitas melalui pendekatan sumber. Hubungan (kontingensi) organisasi dengan unsur-unsur lingkungan merupakan kriteria dalam efisiensi eksternal. Ketiga, efektivitas internal, mengacu kepada besarnya perolehan pekerja yang bekerja dalam suatu organisasi, sehingga semakin mengefektifkan tugas-tugas pada masing-masing unit. Bidang sasaran ini lebih dianggap identik dengan pengukuran efektivitas menurut pendekatan proses. Ukuran-ukuran yang digunakan pada umumnya berhubungan dengan kepuasan dan motivasi kerja, iklim, hubungan antar pribadi, dan sebagainya. Keempat, efektivitas eksternal, menunjuk kepada kemampuan organisasi untuk memberikan kepuasan kepada setiap unsur konstituensinya, sehingga bidang sasaran ini lebih identik dengan pengukuran efektivitas melalui pendekatan konstitusi.

### **c. Pendekatan Kerangka Ketergantungan**

Pendekatan sasaran dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dianut dan menjadi preferensi pimpinan organisasi. Selain itu karakteristik organisasi juga berpengaruh terhadap bidang sasaran yang dipilih. Karena itu Huseini & Lubis (1987: 69), mengembangkan pendekatan pengukuran efektivitas organisasi berdasarkan kejelasan proses transformasi dan kejelasan keluaran (*output*).

Model kontingensi ini menghasilkan empat bentuk pilihan dalam pengukuran efektivitas. Pertama, apabila keluaran organisasi dan proses transformasi cukup jelas dan dapat diukur, maka keberhasilan organisasi untuk

mencapai sarannya akan dapat diukur dengan mudah dan dengan tingkat ketelitian yang tinggi. Kriteria efisiensinya adalah ongkos untuk mencapai sasaran. Kedua, jika keluaran tidak jelas atau tidak dapat diukur, tetapi proses transformasi memiliki indikator yang jelas, maka pengukuran dapat dilakukan dengan memusatkan perhatian kepada kriteria proses internal, antara lain pada unsur iklim organisasi, atau kepuasan karyawan. Ketiga, apabila keluaran jelas, sementara proses transformasi tidak lengkap, maka pengukuran dapat dipusatkan kepada kriteria output, yaitu keberhasilan mencapai sasaran. Keempat, apabila keluaran tidak jelas dan juga proses transformasi tidak lengkap, maka untuk mengukur efektivitas organisasi dapat dipakai kriteria sosial, yaitu pada kepuasan unsur-unsur konstituensi.

Emitai Etzioni (1982: 54) mengemukakan “efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran.” Komaruddin (1994: 294) juga mengungkapkan “efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.” The Liang Gie (2000: 24) juga mengemukakan “efektivitas adalah keadaan atau kemampuan suatu kerja yang dilaksanakan oleh manusia untuk memberikan guna yang diharapkan.” Sedangkan menurut pendapat Gibson (1984: 28) mengemukakan bahwa “efektivitas adalah konteks perilaku organisasi merupakan hubungan antar produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan.”

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diketahui bahwa efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan

gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarnya atau dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan tingkat ketercapaian tujuan dari aktivasi-aktivasi yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh efektivitas individu-individu, efektivitas kelompok, serta efektivitas struktur (Robbins, 2001: 23-24), dan dipengaruhi pula oleh faktor-faktor :

- a. Kemangkiran, yaitu suatu tindakan tidak masuk kerja tanpa laporan. Kemangkiran dapat merugikan organisasi dan bahkan tidak sekedar gangguan, tetapi mengakibatkan pengurangan drastis dalam kualitas dan kuantitas keluaran.
- b. Tingkat keluar – masuknya pegawai, yaitu penarikan diri pegawai yang permanen secara sukarela atau tidak sukarela dari organisasi. Tingginya tingkat keluar/masuknya pegawai menghambat suatu organisasi secara efisien bila pegawai yang berpengalaman dan berpengetahuan, harus ditemukan dan disiapkan kembali. Hal inimenuntut biaya organisasi bertambah.
- c. Kepuasan kerja, yaitu suatu sikap umum terhadap pekerjaan pegawai selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima dengan banyaknya yang diyakini seharusnya diterima pegawai. Kepuasan kerja menyatakan sikap daripada perilaku. Bahwa pegawai yang puas akan lebih produktif.

Beberapa pengertian lain tentang teori efektivitas organisasi dijelaskan oleh beberapa ahli, diantaranya : Menurut Richard Steers (1995: 8) : terdapat 4 (empat) faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi yaitu ; karakteristik/ ciri

organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, dan kebijakan/ praktek manajemen, dijelaskan sebagai berikut :

a. Karakteristik / Ciri organisasi ;

Salah satu variabel yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah karakteristik organisasi, misalnya struktur, teknologi yang dipergunakan dalam organisasi. Struktur adalah hubungan yang relatif antara sumber daya manusia, atau struktur merupakan cara yang digunakan organisasi dalam menyusun orang-orang. Dengan demikian pengertian struktur meliputi cakupan desentralisasi, spesialisasi, rentang kendali, besarnya organisasi, besarnya unit kerja, yang secara singkat dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Desentralisasi, adalah pendistribusian kewenangan dari pucuk pimpinan kepada bawahan. Seberapa kewenangan tersebut didistribusikan kepada bawahan, semakin luas desentralisasi kepada bawahan berarti semakin luas pula keikutsertaan para bawahan dalam pengambilan keputusan suatu pekerjaan dalam organisasi. Semakin besar organisasi, maka semakin besar sentralisasi pada pejabat eselon atas, dan jarak komunikasi semakin jauh (lebar), ini dapat berakibat pada semakin buruknya komunikasi (distorsi), sehingga keputusan yang diambil semakin kurang optimal dan semakin rendahnya tingkat efektivitas operasional organisasi. Namun sebaliknya semakin luas desentralisasi semakin mempunyai dampak positif terhadap pengambilan keputusan, karena dapat memperpendek hubungan, yang pada dasarnya dapat melaksanakan efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Spesialisasi, dalam sebuah organisasi publik yang besar pekerjaan semakin menjadi bervariasi dan kompleks, tidak mungkin dapat dilaksanakan oleh beberapa orang saja dengan optimal. Dengan demikian agar pekerjaan

organisasi dapat berhasil dengan baik perlu adanya pembagian tugas pokok dan fungsi (spesialisasi).

- 3) Formalisasi, dalam organisasi publik, semua perilaku dan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai diatur melalui prosedur dan peraturan. Semakin besar pengaruh peraturan, semakin besar tingkat formalitasnya. Formalisasi inilah yang membatasi inovasi, kreativitas, atau penyesuaian diri para pegawai.
- 4) Rentang kendali, adalah jumlah rata-rata bawahan dari masing-masing pimpinan. Ada beberapa nisbah antara atasan dan bawahan, biasanya berkisar (6: 1) sampai dengan (15: 1) yang menjadi efektivitas maksimal.
- 5) Besarnya organisasi, bahwa bertambah besarnya sebuah organisasi mempunyai dampak yang negatif. Dapat menambah skala efisien yang harus diikuti dengan dibayar bertambahnya sikap negatif para pegawai. Efisiensi tersebut mengakibatkan para pegawai menjadi tidak 'kerasan/betah' bekerja, dan pada akhirnya akan timbul persoalan sosial yang harus dibayar oleh organisasi.
- 6) Besarnya unit kerja, adalah ukuran kelompok-kelompok kerja yang ada dalam suatu organisasi (bagian-bagian yang terbagi menjadi sub bagian-bagian) yang biasa terjadi di organisasi publik. Semakin besar unit kerja mengakibatkan dampak buruk (kurang puasnya pekerja), kurang bergairah kerja, dapat menimbulkan perselisihan antara pekerja

#### b. Karakteristik Lingkungan (Iklim)

Pembahasan pada konsep karakteristik lingkungan sebenarnya membahas pula sifat-sifat atau ciri-ciri yang melekat pada organisasi dan dirasakan dalam lingkungan kerja organisasi yang timbul karena kegiatan organisasi yang dianggap mempengaruhi perilaku pegawai, dan pengaruh iklim dari luar (ekstern) yaitu kekomplekan, kestabilan dan ketidak-tentuan.

Organisasi publik di lain pihak secara umum juga memiliki suatu kelemahan atau kurang-efektifan, sebagaimana dijelaskan oleh Thoha (2002: 117-119) bahwa organisasi seringkali mempunyai kelemahan, antara lain :

- b. Kemungkinan kekembaran fungsi
- c. Jenjang organisasi yang terlalu panjang
- d. Satuan-satuan organisasi yang berbeda tujuan ditempatkan dalam satu kelompok
- e. Adanya pejabat yang melapor kepada lebih dari satu orang atasan
- f. Pengangkatan atau pemakaian pegawai yang salah
- g. Terlalu banyak pejabat yang melapor kepada seorang pimpinan
- h. Sebutan jabatan yang tidak jelas fungsinya
- i. Satu organisasi hanya membawahi satu satuan organisasi
- j. Satuan organisasi yang tidak seimbang fungsinya ditempatkan pada jenjang yang sama
- k. Satuan organisasi dengan fungsi menyeluruh hanya ditempatkan di bawah satuan lain secara sah
- l. Penamaan suatu fungsi yang tidak jelas
- m. Ketidaktepatan dalam menempatkan fungsi yang penting

Menurut Gibson (dalam Richard Steers, 1995: 29) kajian efektivitas organisasi haruslah di mulai dari yang paling mendasar terletak pada :

- a. Efektivitas individu yaitu tingkat pencapaian hasil pada kerja individu organisasi.
- b. Efektivitas kelompok tingkat pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh sekelompok anggota organisasi.
- c. Efektivitas organisasi adalah merupakan kontribusi hasil kerja dari tiap-tiap efektivitas individu dan efektivitas kelompok atau tim yang saling sinergis.

Franklin G. Moore menjelaskan tentang Teori Efektivitas Organisasi (Franklin G. Moore dalam Sutarto, 1995: 45 ) bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi antara lain :

1. Departementasi, suatu organisasi yang besar mempunyai tugas-tugas pekerjaan yang sangat variasi atau kompleks, oleh karena itu agar dalam melakukan kontrol lebih mudah dilakukan pengelompokan tugas yang sejenis atau serumpun. Pengelompokan tugas inilah yang disebut departementasi.
2. Rintangan Kontrol, yaitu jumlah tingkatan dalam hirarki otoritas, dari mulai tingkat dasar sampai dengan tingkat puncak.
3. Kontrol atau pengawasan dalam sebuah organisasi sangat penting, hal ini dimaksudkan agar semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
4. Kepemimpinan yaitu proses memerintah dan mempengaruhi agar kegiatan atau pekerjaan yang saling terkait itu dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

5. Pendelegasian wewenang, yaitu rasio jumlah keputusan-keputusan manajemen khusus, yang telah didelegasikan oleh eksekutif puncak, dibandingkan dengan jumlah keputusan yang harus dibuatnya berdasarkan otoritas yang dimiliki.
6. Ide-ide bawahan, bahwa suatu penghargaan apabila pemimpin mengakomodasi ide-ide bawahan, hal ini dikarenakan setiap gagasan bawahan apabila mendapatkan perhatian oleh pimpinan akan dapat meningkatkan kreativitas pegawai dan sebaliknya.
7. Motivasi, adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam, dan ini lebih merupakan perasaan sedia atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.
8. Spesifikasi, yaitu jumlah spesialisasi okupasional, dan jangka waktu pelatihan yang diperlukan oleh masing-masing pihak atau tingkat dimana syarat-syarat yang sangat terspesialisasi dirumuskan dalam deskripsi pekerjaan formal untuk melaksanakan bermacam fungsi.

Berdasarkan penjelasan – penjelasan di atas, maka indikator efektivitas organisasi dalam penelitian ini menggunakan :

- a. Motivasi yang terdiri dari :
  - 1) Motivasi Afiliasi (*Need for Affiliation*)
  - 2) Motivasi Kekuasaan (*Need for Power*)
  - 3) Motivasi Berprestasi (*Need for Achievement*)
- b. Kepemimpinan yang terdiri dari :
  - 1) Peranan Kepemimpinan Interpersonal ( hubungan antar pribadi)
  - 2) Peranan Kepemimpinan Informasional (berhubungan dengan informasi)
  - 3) Peranan Kepemimpinan Desesional (berhubungan dengan pembuat keputusan)
- c. Kedisiplinan

Bagi seorang ahli ekonomi atau analisis keuangan, efektivitas organisasi semakna dengan keuntungan atau laba investasi yang diperoleh organisasi. Bagi seorang manajer produksi efektivitas organisasi berhubungan dengan kuantitas atau kualitas barang atau jasa yang dihasilkan organisasi. Bagi seorang ilmuwan bidang riset, efektivitas organisasi tidak lain berhubungan dengan jumlah paten,

penemuan atau produk baru dari suatu organisasi. Sedangkan bagi ilmuwan sosial, efektivitas seringkali dikaitkan dengan kualitas kehidupan pekerjanya. Sementara, bagi pakar administrasi pemerintahan (publik), efektivitas organisasi selalu berhubungan dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat..

Dengan beragamnya pemaknaan terhadap konsep efektivitas, maka terdapat pula ancangan yang beragam mengenai berbagai cara meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Steers (1980: 4-10) “pada umumnya ada tiga ancangan yang berbeda tapi saling berhubungan erat dalam penafsiran dan pengertian efektivitas, yaitu faham yang menekankan efektivitas sebagai upaya optimasi tujuan, faham yang menekankan perspektif sistemik, dan yang memberi tekanan kepada tingkah laku manusia dalam susunan organisasi”.

#### 1. Efektivitas sebagai fungsi optimasi tujuan

Apabila diteliti beragam ancangan yang digunakan untuk mempelajari efektivitas organisasi, maka sebagian besar ancangan itu bertumpu kepada pencapaian tujuan organisasi. Menurut Etzioni (1964: 9), tingkat keberhasilan pencapaian tujuan sebagai kriteria efektivitas organisasi merupakan ancangan pendekatan rasional yang paling andal untuk menganalisis mutu perilaku organisasi. Kelebihan utama ancangan tujuan dalam menilai efektivitas adalah bahwa sukses organisasi diukur menurut maksud organisasi dan menurut pertimbangan nilai si peneliti, yaitu apa yang “seharusnya” dilakukan oleh organisasi.

Ancangan optimasi tujuan menempatkan sasaran organisasi sebagai faktor utama yang diperhitungkan dalam menilai efektivitas. Charles Perrow (1979: 28) mengidentifikasi beberapa jenis sasaran organisasi. *Pertama*, sasaran resmi

(*official goal*). Sasaran ini menggambarkan secara resmi kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi, alasan pembentukan organisasi, serta nilai-nilai atau falsafah yang mendasari berdirinya organisasi. Sasaran resmi bukanlah tujuan atau sasaran yang digunakan sebagai acuan dalam menentukan arah tindakan juga bukan acuan untuk mengukur performansi organisasi. *Kedua*, sasaran yang sebenarnya diinginkan (*operative goal*). Sasaran yang bersifat operatif ini merupakan tujuan aktual organisasi yang sering menggambarkan sasaran jangka pendek yang dapat diamati dan diukur ketercapaiannya baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Penggunaan ancangan optimasi tujuan memungkinkan dikenalnya secara jelas bermacam-macam tujuan dalam suatu organisasi, hambatan-hambatan, dan usaha-usaha untuk mencapainya. Berdasarkan ancangan optimasi tujuan, maka efektivitas organisasi dinilai menurut seberapa jauh suatu organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai. Tentu saja ukuran keberhasilan pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang bersifat resmi terletak kepada seberapa jauh pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang bersifat resmi terletak kepada seberapa jauh pencapaian tujuan-tujuan yang bersifat operasional, aktual, realistis dan layak dicapai.

## 2. Efektifitas dari perspektif sistematik.

Aspek kedua dari ancangan yang berdimensi ganda dalam konsep efektivitas adalah digunakannya perspektif sistem. Perspektif sistem memandang organisasi sebagai satu kesatuan dari berbagai unsur yang saling berhubungan secara fungsional untuk mencapai tujuannya. Faham ini mencoba menilai efektivitas organisasi dari segi sejauh mana unsur-unsur dalam organisasi itu

dapat berfungsi secara optimal. Dengan menganggap organisasi sebagai satu model sistem terbuka maka paling sedikit terdapat delapan karakteristik organisasi yang efektif (Katz & Kahn, 1966: 78 – 79 ) sebagai berikut:

Pertama, adanya masukan energi dari lingkungan luar, seperti modal, sumberdaya, bahan,. Kedua, perubahan bentuk energi melalui kegiatan kerja (proses produksi) maupun pelayanan (proses jasa). Ketiga, adanya keluaran, yaitu diubah bentuknya energi (masukan) menjadi keluaran untuk lingkungan. Keempat, karakter menurut daur proses transformasi, yaitu aktivitas pengolahan menghasilkan keluaran yang pada gilirannya menjadi sumber baru untuk masukan. Kelima, adanya entropi negatif, yaitu organisasi memasukkan energi lebih banyak daripada yang dikeluarkan. Berarti sistem menggunakan energi dalam proses transformasi dan menyimpan sebagian energi untuk kebutuhannya kelak. Keenam, adanya mekanisme pengendalian informasi. Sistem menerima informasi dari lingkungan, memakai prosedur persandian untuk menyaring informasi tertentu, dan menerima umpan balik dari lingkungan sebagai tanggapan atas kegiatan sistem. Ketujuh, menunjukkan tingkah laku yang mantap, dengan mengembangkan keseimbangan-keseimbangan. Kedelapan, adanya diferensiasi peranan dan spesialisasi fungsi yang berkonsekuensi kepada penataan kegiatan secara struktural.

Bila dicermati perspektif sistematis ini, maka konsep efektivitasnya lebih ditekankan kepada fleksibilitas dan kesiagaan unsur-unsur internal dari sistem untuk menghadapi lingkungannya serta kemampuannya memperoleh sumber daya yang dibutuhkan dari luar organisasi untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi tersebut. Dengan demikian, ada dua faktor penting dari sistem yang perlu diperhatikan, struktur organisasi itu secara sistematis, dan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuannya. Struktur itu mengacu kepada tata susunan organisasi menurut diferensiasi peran dan fungsi setiap bagian/unit organisasi yang dianggap rasional dan efektif untuk mencapai sasaran pada masing-masing bagian dalam rangka pencapaian sasaran organisasional secara keseluruhan. Strategi, tidak lain adalah langkah-langkah kebijakan yang ditempuh organisasi untuk mengantisipasi perubahan, tantangan, dan tuntutan-tuntutan baru yang terjadi di lingkungan

organisasi. Secara teoritis perspektif sistematik ini lebih menekankan kriteria perumusan efektivitas organisasi dan ukuran pencapaian keberhasilan dari segi ketersediaan komponen-komponen yang digolongkan sebagai perangkat keras (hardware) organisasi, yaitu model sistem organisasi, struktur dan hirarki organisasi, serta strategi yang ditempuh untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan

### 3. Efektivitas dari perspektif tingkah laku.

Rancangan tujuan dan ancangan sistematik, maka pengertian dan perumusan efektivitas seringkali diberi tekanan dari perspektif tingkah laku, yaitu suatu faham yang menganggap bahwa efektivitas atau keberhasilan organisasi untuk mewujudkan tujuannya terletak kepada peran tingkah laku orang-orang yang berada di dalam sistem organisasi, baik pekerja (karyawan) maupun para pimpinannya.

Beberapa aspek tingkah laku organisasi yang menjadi perhatian utama dalam penentuan kriteria efektivitas, antara lain perbedaan individual dan keragaman kemampuan orang-orang dalam organisasi, kemampuan manajerial dalam mengelola perilaku orang dalam organisasi, dan nilai-nilai yang menjadi acuan individu dalam organisasi sekaligus menuntun keseluruhan perilaku dan tindakannya.

Tingkat kemampuan dan keragaman individual merupakan faktor yang turut menentukan efektivitas suatu organisasi. Banyak organisasi tidak bisa mencapai tujuannya secara optimal karena kemampuan dan keterampilan sumber daya manusianya yang terbatas. Di samping itu terdapat faktor-faktor dari dalam diri individu yang amat mempengaruhi kinerjanya dalam melaksanakan tugas-

tugas organisasional. Misalnya, faktor motivasi, semangat kerja, keinginan dan harapan individual, kepuasan, prestasi serta kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri yang memerlukan pemenuhan oleh organisasi. Faktor-faktor individual ini sering dijadikan sebagai ukuran univarisasi untuk menilai dan menentukan derajat efektivitas suatu organisasi.

Kemampuan manajerial dalam mengelola tingkah laku orang-orang dalam organisasi juga dipandang sebagai variabel yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Bagaimanapun unggulnya kemampuan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, determinasinya yang positif bagi organisasi tergantung kepada sejauhmana kepemimpinan yang dikembangkan mampu mengelola perilaku hubungan antar manusia secara efektif, sehingga berbagai keinginan dan harapan individual dapat diintegrasikan secara serasi dengan harapan dan tujuan organisasional. Tidak jarang, suatu organisasi kurang efektif dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah dirumuskan secara operasional karena terjadinya konflik yang mendasar antara kebutuhan, tujuan dan pola tingkah laku individu di satu pihak, dengan kebutuhan dan tujuan organisasi seperti yang digariskan dalam manajemen di lain pihak.

Setiap individu dalam organisasi memiliki seperangkat nilai dasar yang menjadi falsafah hidup. Nilai itu pada dasarnya merupakan gagasan abstrak yang diyakini kebenaran dan keberlakuannya dalam hidup seseorang. Dalam konteks organisasi, nilai-nilai dasar itu dapat merupakan tujuan-tujuan yang bersifat *superordinate*, yang dirumuskan secara positif sebagai tujuan resmi (*official goal*) dari organisasi. Nilai-nilai dasar itu yang diyakini kebenarannya, merupakan pemandu yang esensial bagi perilaku individu dalam pelaksanaan tugas-tugas

organisasional. Pengabdian, kesetiaan, dan kejujuran dalam pelaksanaan tugas organisasi sebenarnya secara mendasar bersumber kepada pandangan hidup dan nilai-nilai dasar yang dianut seseorang dalam hidupnya. Dengan demikian pemilikan nilai-nilai dasar organisasi merupakan faktor tingkah laku yang turut mempengaruhi berfungsinya organisasi itu secara efektif.

Dari pembahasan mengenai berbagai konsep efektivitas organisasi yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas organisasi merupakan konstruk yang bersifat multidimensional, yang pengertiannya tergantung kepada pandangan tertentu yang digunakan untuk merumuskannya. Secara agak lebih komprehensif, konsep efektivitas itu mengandung tiga komponen penting yang dalam kenyataannya saling berkaitan satu sama lain. ketiga komponen itu adalah (1) tujuan atau sasaran organisasi, (2) sistem yang merupakan perangkat keras organisasi, dan (3) tingkah laku yang merupakan perangkat lunak organisasi.

## **2 Berbagai Model Teori Organisasi**

Organisasi adalah unsur yang sangat penting dalam kehidupan masyarakat modern, baik di sektor publik (negara) maupun di sektor swasta. Hampir tidak mungkin untuk menjelaskan fenomena perubahan sosial, politik, dan ekonomi, tanpa menyinggung atau menelaahnya dari segi organisasi. Sebab secara sederhana organisasi tidak lain adalah satu sistem hubungan kooperatif di antara orang-orang untuk mencapai tujuannya (Talcott Parsons, 1951: 72).

Meskipun organisasi itu merupakan konstruk yang bersifat abstrak dan dalam berbagai literatur didefinisikan dengan bermacam cara, namun terdapat kesamaan pengertian dari keseluruhan definisi tersebut sebagaimana dikemukakan

Lubis & Huseini (1987: 1), yaitu bahwa organisasi adalah suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, memiliki tujuan tertentu dan batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Dari segi Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik, pakarnya dari Universitas Indonesia, Azhar Kasim (1989: 85) mengemukakan bahwa “organisasi merupakan unsur utama dalam administrasi negara karena menyangkut kerjasama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan-tujuan publik seperti pembangunan dan pelayanan masyarakat”.

Sejalan dengan perkembangan pemikiran dalam Ilmu Administarsi, muncul tiga pendekatan utama dalam analisis organisasi (Lubis & Huseini, 1987: 2 – 6), yaitu (1) pendekatan *klasik* (Fredrick W. Taylor) yang menekankan analisis kepada prosedur dan tata kerja organisasi untuk mencapai tujuan; (2) pendekatan *neoklasik* (Elton Mayo) yang menekankan analisis kepada hubungan manusia (*human ralation*) dalam menjalankan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan; (3) pendekatan modern (Joan Woodward) yang lebih menekankan analisis yang komprehensif dengan memandang organisasi sebagai satu kesatuan sistem yang bersifat terbuka dan memiliki saling ketergantungan (*contingency*) antar unsur-unsur dari dalam organisasi dengan lingkungannya; karena itu pendekatan modern ini disebut juga sebagai pendekatan kontingensi.

Pembahasan mengenai organisasi, khususnya organisasi publik dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan moderen, dengan

asumsi bahwa organisasi publik itu merupakan satu sistem terbuka, dengan unsur-unsurnya yang memiliki saling ketergantungan; dan karena itu, memungkinkan adanya dinamika, adaptasi, perubahan, dan perkembangan dalam organisasi itu sendiri dalam mencapai tujuan bersama.

Dalam pendekatan moderen itu, salah satu konsep inti untuk menjelaskan tujuan organisasi adalah efektivitas. Malahan Goodman dan Pennings (Azhar Kasim, 1989: 8) berpendapat bahwa konstruk efektivitas merupakan unit analisis yang sebagian besar digunakan oleh para peneliti untuk menelaah mengenai seluk beluk organisasi.

Untuk mempelajari secara cermat efektivitas suatu organisasi baik publik ataupun swasta, seorang peneliti paling tidak memiliki suatu model teori organisasi tertentu sebagai acuan. Azhar Kasim (1989: 4 – 85) mengajukan beberapa model teori organisasi sebagai acuan untuk mengukur efektivitas yang akan dibahas berikut ini.

#### **a. Model Tujuan Rasional**

Model ini menganggap bahwa organisasi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan secara rasional. Untuk mencapai tujuan itu diperlukan aturan-aturan, prosedur, dan birokrasi dengan memperhatikan keahlian (*expertise*) setiap orang untuk menjalankan tugas masing-masing sesuai tata kerja, lingkup wewenang, dan tanggung jawab baik fungsional maupun struktural. Dengan penekanan dimensi rasionalitas dalam pencapaian tujuan, maka model ini menekankan perumusan tujuan, penjabaran kegiatan, dan evaluasi sebagai komponen organisasi yang strategis.

Dalam model rasional itu, tujuan organisasi ditentukan oleh pemilik organisasi, yaitu orang-orang yang mempunyai hak atau legitimasi terhadap organisasi itu. Dalam sektor bisnis, yang menjadi pemilik organisasi tidak lain adalah pemilik modal atau pemegang saham. Sedangkan dalam sektor publik, misalnya birokrasi (organisasi) pemerintahan yang menjadi pemiliknya adalah publik (masyarakat), yaitu warga negara yang mempunyai hak pilih dan dipilih.

#### **b. Model Hubungan Manusia**

Dalam model hubungan manusia, keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, tidak dilihat pada tata kerja atau birokrasi yang rasional melainkan kepada segi-segi yang melatari hubungan manusia dalam organisasi itu, seperti kebutuhan, dorongan, keinginan, harapan, kepuasan, serta aneka faktor sosial-psikologis yang menjadi kekuatan ataupun kendala bagi terjalannya hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

Model hubungan manusia ini melahirkan paradigma baru dalam upaya peningkatan mutu pelayanan organisasi, yaitu pengembangan sumber daya manusia (SDM) baik yang bersifat melekat dalam proses pengorganisasian dan manajemen sebagai fungsi pengaturan personil (*staffing*) maupun penataan dan pengembangan staf yang berbentuk pelatihan (*training*).

Berbagai pakar organisasi yang menaruh perhatian kepada fungsi pengembangan Sumber Daya Manusia (Armstrong, 1990: 2) berpendapat bahwa "organisasi amat ditentukan oleh sejauh mana intensitas dan seberapa tepat arah pengembangan Sumber Daya Manusia yang berlangsung dalam organisasi itu. Semakin tinggi intensitas dan semakin tepat arah pengembangan Sumber Daya Manusiannya, maka semakin tinggi pula kinerja dan produk organisasi". Dalam

organisasi publik, arah pengembangan Sumber Daya Manusia ini berkaitan langsung dengan mutu pelayanan kepada masyarakat sebagai standar keberhasilan organisasi.

### c. Model Sistem Terbuka

Model sistem terbuka menganggap bahwa suatu organisasi, swasta atau publik, tidak bisa bebas dari lingkungan. Bahkan suatu organisasi dikatakan efektif apabila memiliki fleksibilitas, adaptabilitas, dan kesiagaan yang tinggi menghadapi tekstur lingkungan yang terus menerus berubah. Perubahan pesat yang terjadi di lingkungan oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi turut mengubah kebutuhan, pola dan gaya hidup, selera, harapan, dan aspirasi masyarakat, yang pada gilirannya turut mempengaruhi dan mengubah tuntutan terhadap mutu pelayanan dari suatu organisasi publik.

Salah satu varian teori yang cukup terkenal dari model sistem terbuka ini adalah teori kontingensi. Teori ini mendasarkan gagasannya pada asumsi bahwa semakin kompleks tugas organisasi maka semakin beragam (*complicated*) unit-unit organisasi yang bersangkutan, dan tiap unit organisasi berhubungan dengan segmen lingkungan yang berbeda pula. Akibatnya, organisasi mau tidak mau harus menghadapi masalah pengintegrasian beragam tugas yang dilakukan oleh unit organisasi yang berbeda. kontingensi yang merupakan pengaruh unsur lingkungan terhadap hasil usaha organisasi ini lebih jelas peranannya dalam suatu organisasi publik. Menurut teori kontingensi, efektivitas organisasi tergantung kepada kecocokan struktur organisasi dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan dan kondisi lingkungannya.

Sebagai sistem terbuka, suatu organisasi publik dengan sendirinya akan menghadapi problematik dalam hubungan dengan struktur, penataan, dan manajemen kegiatan.

#### **d. Model Proses Internal**

Model proses internal menganggap bahwa dalam suatu organisasi ada dua faktor determinan yang amat menentukan pencapaian tujuan, yaitu informasi dan komunikasi. Oleh karena itu model proses internal menempatkan pengelolaan informasi, komunikasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan perencanaan serta pengawasan terhadap pelaksanaan tugas merupakan kegiatan sentral dalam organisasi untuk mencapai tujuannya.

Semakin baik pengelolaan informasi, mulai dari pengumpulan data, pengolahan data, pembaharuan data (*up-dating*), penyimpanan, pengambilan, dan pemanfaatan data, serta pengkomunikasiannya kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan tugas baik internal maupun eksternal, maka semakin efektif organisasi itu mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan, baik pada tingkat formal (kelembagaan) maupun operasional.

Secara umum komunikasi formal dalam suatu organisasi terjadi dalam tiga pola, yaitu (1) komunikasi ke bawah (*top down*) yang bersifat menyampaikan kebijakan, pengarahan, instruksi, pembinaan, evaluasi, dan sebagainya menurut tingkat hirarki; (2) komunikasi ke atas (*bottom up*) yang bersifat meminta petunjuk atau penjelasan, meminta keputusan, menyampaikan laporan, capaian sasaran, rekomendasi, keinginan, keluhan, atau aspirasi; (3) komunikasi ke samping (*lateral*), yaitu hubungan dengan sejawat baik yang berhubungan dengan

penyelesaian tugas, pengembangan diri, maupun yang berkaitan dengan kebutuhan sebagai karyawan organisasi.

### 3. Motivasi Pegawai :

Pengertian Motivasi, menurut Robbins (2001: 166), motivasi adalah :Sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Kebutuhan adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tak terpuaskan menciptakan tegangan yang merangsang dorongan-dorongan di dalam diri individu itu.

Dorongan akan menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan tertentu yang jika tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong kepengurangan tegangan. Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. “ Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi anggota organisasi, agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan “. (Hasibuan,2000: 140). Motivasi dianggap penting, karena dalam manajemen, motivasi merupakan fungsi dan kegiatan manusia untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu pada unit analisis individu, motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu, guna mencapai tujuan ( Handoko,1995: 252). Juga pakar Siagian (2002: 286) mendefinisikan motivasi sebagai : “ daya dorong yang mengakibatkan anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, tenaga, dan waktunya untuk menyelenggarakan kegiatan yang menjadi tanggung

jawabnya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya “.

Berdasarkan definisi motivasi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian motivasi adalah daya dorong dalam diri seseorang dengan mengerahkan segenap kemampuan tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya untuk mencapai tujuannya yang selaras dengan tujuan organisasi. Sehingga untuk mengetahui motivasi seseorang yang bergabung dalam suatu organisasi, berikut ini beberapa teori motivasi dari para ahli sebagai berikut :

Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan Teori Hierarki Kebutuhan, sebagaimana dikutip oleh Hasibuan (2000: 152-153) bahwa : Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak, yakni seseorang berperilaku / bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya, sampai tingkat kebutuhan kelima.

Dasar Teori Hierarki Kebutuhan :

- a. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayat tiba.
- b. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak lagi menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator
- c. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarki, yakni :
  - 1) Kebutuhan fisik dan biologi (*physiological needs*)
  - 2) Kebutuhan keselamatan (*safety and security needs*)
  - 3) Kebutuhan sosial (*affiliation of acceptance needs or belongingness*)
  - 4) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)

Teori motivasi lain adalah dari Frederick Herzberg, sebagaimana dikutip oleh Miftah Thoha (2002: 201-202) adalah kepuasan pekerjaan itu selalu dihubungkan dengan isi, jenis pekerjaan (*job content*) dan ketidakpuasan bekerja selalu disebabkan hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek di sekitar yang berhubungan dengan pekerjaan (*job context*). Kepuasan-kepuasan dalam bekerja diberi nama *motivator*.

Adapun ketidakpuasan disebutnya *hygiene*. Faktor hygiene adalah faktor apabila tidak tersedia menyebabkan pegawai merasa sangat tidak puas. Jadi bersifat ekstrinsik, berada di luar dirinya.

Faktor motivator, jika tersedia akan menimbulkan rasa sangat puas. Sifatnya intrinsik atau berada di dalam diri, membangkitkan motivasi. Faktor-faktor tersebut adalah :

- a. Pencapaian prestasi
- b. Penghargaan
- c. Pekerjaan itu sendiri
- d. Tanggung jawab
- e. Kemajuan
- f. Pengembangan potensi individu

Kemudian Teori Motivasi Douglas Mc Gregor untuk memperjelas pemahaman motivasi. Teori X dan Teori Y dari Mc. Gregor ini dijelaskan oleh Thoha (2002 : 211-213) bahwa : menurut asumsi teori X dari Mc. Gregor ini orang-orang pada hakikatnya adalah :

- (1) Tidak menyukai bekerja;
- (2) Tidak menyukai kemajuan dan ambisi untuk bertanggung jawab dan lebih menyukai diperintah;
- (3) Mempunyai kemampuan kecil untuk berkreasi mengatasi masalah organisasi;
- (4) Hanya membutuhkan motivasi fisiologis dan keamanan saja;
- (5) Harus diawasi secara ketat dan sering dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi.

Menyadari kelemahan teori X, maka Mc.Gregor memberikan alternatif lain yang dinamakannya teori Y. Asumsi teori Y ini menyatakan bahwa orang-orang pada hakekatnya tidak malas dan dapat dipercaya, tidak seperti diduga oleh teori X.

Secara keseluruhan asumsi teori Y, mengenai manusia adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu pada hakekatnya seperti bermain, dapat memberikan kepuasan kepada orang. Keduanya, bekerja dan bermain merupakan aktivitas-aktivitas fisik dan mental. Sehingga di antara keduanya tidak ada perbedaan jika semua keadaan sama-sama menyenangkan
2. Manusia dapat mengawasi dirinya sendiri, dan hal itu tidak dapat dihindari dalam rangka mencapai tujuan organisasi
3. Kemampuan untuk berkreaitivitas, di dalam memecahkan persoalan persoalan organisasi secara luas didistribusikan kepada seluruh karyawan
4. Motivasi tidak hanya pada kebutuhan-kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, tetapi juga pada tingkat kebutuhan-kebutuhan fisiologis dan keamanan
5. Orang-orang dapat mengendalikan diri dan kreatif dalam bekerja jika dimotivasi secara tepat.

Berikutnya Teori “Tiga Kebutuhan”McClelland terdiri dari : Motivasi kekuasaan (*need for power*), motivasi afiasi (*need for affliaton*), dan motivasi berprestasi (*need for achievement*).

#### 1) Kebutuhan akan Kekuasaan (*need for power*)

Menurut teori ini, kebutuhan akan kekuasaan menampakkan diri pada keinginan untuk mempunyai pengaruh terhadap orang lain. Penelitian dan pengalaman memang menunjukkan bahwa setiap orang berpengaruh terhadap orang lain dengan siapa ia melakukan interaksi. *The need for power* (kebutuhan akan kekuasaan) merefleksikan keinginan untuk mempengaruhi, mementor, mengajarkan dan mendorong pencapaian prestasi.

#### 2) Kebutuhan akan Afiliasi (*need for affiliation*)

Kebutuhan akan afiliasi pada umumnya tercermin pada keinginan berada pada situasi yang bersahabat dalam interaksi seseorang dengan orang lain dalam

organisasi, apakah orang lain ini teman sekerja yang setingkat atau atasan. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerja sama dengan orang lain. Berarti guna pemuasan kebutuhan itu suasana persaingan akan dihindari sejauh mungkin. *The need for affiliation* (Kebutuhan akan afiliasi) memiliki beberapa dimensi yaitu: lebih suka mempertahankan hubungan; Lebih suka kerja kelompok menginginkan pengakuan dan kasih sayang

### 3) Kebutuhan akan Berprestasi (*need for achievement*)

Kebutuhan untuk berprestasi biasanya tercermin pada adanya dorongan untuk meraih kemajuan dan prestasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Penetapan standar itu dapat bersifat intrinsik atau bersifat ekstrinsik. Artinya, seseorang dapat menentukan bagi dirinya sendiri standar karya yang ingin dicapainya. Standar tersebut dapat lebih tinggi, lebih rendah atau sama dengan standar yang ditetapkan organisasi.

Teori-teori yang selanjutnya mengarah kepada fungsi kognitif yang menggerakkan motivasi, adalah Teori Evaluasi Kognitif (Robbin,2001: 175) yang memperkenalkan pengertian lebih jauh mengenai adanya motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik semisal prestasi, tanggung jawab dan kompetensi, tidak tergantung dari adanya motivator ekstrinsik seperti upah yang tinggi, promosi, hubungan interpersonal atau kondisi kerja.

Ganjaran ekstrinsik tersebut digunakan oleh organisasi sebagai hadiah atas unjuk kerja yang ditampilkan individu. Teori motivasi berdasarkan pada fungsi kognitif yang juga masih sangat dipercayai dan dipergunakan secara luas adalah teori yang diajukan oleh Vroom (Robbins, 2001:175- 178). Ia mengatakan bahwa

motivasi ditentukan oleh hasil yang diharapkan, diperoleh seseorang sebagai akibat dari tindakannya. Tiga variabel yang ikut menentukan usaha ke arah hasil tersebut adalah :

- a. Pengharapan (*expectancy*), dimana hal ini sangat dipengaruhi oleh persepsi seseorang mengenai keahlian dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaannya (kemampuan kerja) dan dukungan yang diberikan kondisi kerja.
- b. Instrumentalitas (*instrumentality*), yang terlihat dari hubungan antara prestasi dan imbalan atas pencapaian prestasi tersebut.
- c. Valensi (*valence*), berkaitan dengan kadar kekuatan keinginan seseorang terhadap hasil tertentu.

Berdasarkan uraian di atas penulis simpulkan bahwa motivasi seorang/individu akan terdorong untuk bekerja karena adanya pengharapan akan hasil usahanya dan diharapkan mempunyai nilai positif mengarah pada pemenuhan, maka individu akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Motivasi pada penelitian ini menggunakan beberapa indikator yang didasarkan pada teori “tiga kebutuhan”, yaitu :

- 1) Motivasi kekuasaan (*need for power*).
- 2) Motivasi afiasi (*need for affiliation*).
- 3) Motivasi berprestasi (*need for achievement*).

#### 4. Kepemimpinan :

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok agar kegiatan atau pekerjaan yang saling berkaitan dalam organisasi dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi (Robbins, 2002: 3). Kepemimpinan merupakan suatu aktivitas mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu untuk bekerjasama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas kerja pegawai sebagai tingkat keberhasilan pegawai dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kepemimpinan organisasi.

John Kotter dalam Robbins (2002: 3) menjelaskan : Kepemimpinan berbeda dari manajemen. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan dan mengkomunikasikan suatu visi terhadap masa depan dengan karyawan. Bahwa kebanyakan organisasi kurang dipimpin (*underled*) dan terlalu ditata-olah (*overmanaged*). Jadi kepemimpinan dalam organisasi perlu dikembangkan karena orang-orang yang memimpin dewasa ini terlalu memperhatikan agar semua urusan senantiasa tepat waktu, tepat anggaran, dan dengan melakukan yang kemarin hanya membuat 5 persen lebih baik.

Menurut Fiedler dalam Robbins (2002: 11-12) menjelaskan Faktor situasional utama (kunci) yang menentukan keefektifan kepemimpinan, yaitu :

- a. Hubungan pemimpin – anggota, yaitu bahwa pimpinan akan mempunyai lebih banyak kekuasaan dan pengaruh apabila ia dapat menjalin hubungan yang baik dengan anggota-anggotanya, artinya kalau ia disenangi, dihormati, dan dipercaya.
- b. Struktur – tugas, yaitu bahwa penugasan yang berstruktur baik, jelas, eksplisit, dan terprogram, akan memungkinkan pemimpin lebih berpengaruh daripada kalau penugasan itu kabur, tidak jelas dan tidak terstruktur.
- c. Kekuasaan Jabatan, kekuasaan pemimpin akan mempunyai kekuasaan dan pengaruh lebih banyak apabila posisinya atau kedudukannya memperkenankan ia memberi ganjaran, hukuman, mengangkat dan memecat, daripada ia tidak memiliki kedudukan seperti ini.

Pemimpin berbeda dengan manajer, kepemimpinan dan kekuasaan amat dekat, kekuasaan merupakan sarana bagi pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pengikutnya. Hubungan integral antara kepemimpinan dan kekuasaan, menurut Hersey dan Blanchard Natemeyer (dalam Thoha, 2002: 227) dijelaskan bahwa pemimpin itu tidak hanya menilai perilaku kepemimpinan mereka, tapi bagaimana sebenarnya mereka mempengaruhi orang-orang lain, juga mengamati posisi mereka dan menggunakan kekuasaannya.

Menurut Abraham Zaleznik (dalam Robbins, 2002: 2-3) dijelaskan bahwa pemimpin dan manajer sangat berbeda. Mereka berbeda dalam motivasi, sejarah pribadi, dan cara berfikir serta bertindak. Manajer cenderung mengambil sikap impersonal, jika tidak pasif terhadap tujuan, sedangkan pemimpin mengambil sikap pribadi dan aktif terhadap tujuan. Oleh Abraham Zaleznik (dalam Robbins, 2002: 3-4) pemimpin dijelaskan sebagai :

- a. Lebih suka memperhatikan gagasan
  - b. Suka berhubungan dengan orang-orang dalam cara yang lebih intuitif dan empatik
- Keberhasilan kepemimpinan dipengaruhi oleh 4 sifat umum

Sebagaimana dijelaskan oleh Keith Davis dalam Thoha (2002: 251-252) yaitu dirumuskan 4 sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap organisasi, antara lain :

- a. Kecerdasan, pada umumnya pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih dibandingkan dengan orang yang dipimpin.
- b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial; pemimpin menjadi matang dan emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi; pemimpin secara relative mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
- d. Sikap – sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Mintzberg (dalam <http://massofa.wordpress.com>) lebih menggunakan pengamatan bukannya survey untuk mempelajari lebih lanjut kandungan aktivitas manajerial dan menurutnya ada 3 (tiga) peran utama yang harus dimainkan oleh setiap manajer atau pemimpin dimanapun letak hirarkinya yaitu (1) *Interpersonal* (hubungan antar pribadi) ; (2) *Informational* (berhubungan dengan informasi) dan (3) *Decesional* (pembuat keputusan).

1. *Interpersonal* (hubungan antar pribadi)

Ada 2 (dua) gambaran umum yang dihubungkan dengan peran ini yakni hal yang bertalian dengan status dan otoritas manajer dan hal-hal yang bertalian dengan pengembangan *interpersonal*. Aktivitas-aktivitas yang sering digunakan dalam peran ini antara lain kegiatan-kegiatan seremonial sehubungan dengan jabatan yang melekat pada manajer. Status menghendaki manajer harus mau menerima undangan-undangan, mendatangi upacara-upacara dan lain-lain yang bersifat seremonial. Karena manajer mempunyai jabatan yang tinggi, maka eksisnya manajer tersebut harus selalu mengadakan kontak tertentu pada pihak-pihak luar. *Interpersonal* ini mau tidak mau harus dijalankan oleh manajer sebagai suatu perannya.

Peranan ini oleh Mintzberg dibagi atas 3 (tiga) yang merupakan indikator dari peran *interpersonal* antara lain :

a. *Figurhead*

Yakni suatu peran yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal. Peranan ini sangat dasar dan sederhana karena otoritas formalnya, maka manajer dianggap sebagai simbol dan seringkali berkewajiban untuk melakukan tugas-tugas. Ada sebagian tugas-tugas tersebut bersifat tetap setiap saat, tetapi adakalanya bersifat *inspirasional*. Kesemuanya itu melibatkan aktivitas-aktivitas *interpersonal*. Contoh-contoh yang disebut diatas menghadiri upacara-upacara pembukaan, peresmian, pengguntingan pita, pemukulan gong, dan lain-lainnya, dalam rangka mewakili organisasi yang dipimpinnya adalah termasuk dalam *figurhead* ini.

b. *Leader*

Dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pimpinan. Ia melakukan hubungan *interpersonal* dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya antara lain : memimpin, memotivasi, mengembangkan dan mengendalikan. Dalam organisasi informal biasanya, pemimpin diikuti karena mempunyai kekuasaan karismatik atau kekuasaan fisk. Adapun dalam organisasi formal, pemimpin diangkat dari atas, maka manajer seperti ini seringkali tergantung akan kekuasaan yang melekat pada jabatannya tersebut.

c. *Liaison*(Penghubung)

Disini manajer melakukan peranan yang berinteraksi dengan teman sejawat, staf, dan orang-orang lain yang berada di luar organisasinya, untuk mendapatkan informasi. Oleh karena organisasi yang dipimpin manajer itu tidak berdiri sendirian, maka manajer meletakkan peranan - *liaison* dengan cara banyak berhubungan dengan sejumlah individu atau kelompok-kelompok tertentu yang berada di luar organisasinya.

2. *Informational* (berhubungan dengan informasi)

Peranan *interpersonal* diatas meletakkan manajer pada posisi yang unik dalam hal mendapat informasi. Hubungan ke luar membawa padanya informasi yang spesial dari lingkungan luarnya. Dalam kegiatan-kegiatan kepemimpinan membuat manajer sebagai pusat informasi.

Peranan ini oleh Mintberg dibagi atas 3 (tiga) yang merupakan indikator dari peranan *informational* antara lain :

a. *Monitoring*

Peranan ini mengidentifikasi seorang manajer sebagai penerima dan mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya, dan mempunyai pemahaman yang komplit tentang lingkungannya. Manajer mencari informasi itu agar ia mampu mendeteksi perubahan-perubahan, mengidentifikasi persoalan-persoalan dan kesempatan-kesempatan yang ada, untuk membangun pengetahuannya tentang lingkungannya dan menjadi tahu kapan suatu informasi harus diberikan untuk keperluan pembuatan keputusan. Dengan demikian manajer akan memperoleh informasi seluas mungkin dari berbagai sumber baik dari luar maupun dari dalam organisasi

b. *Dessinator*

Peranan ini melibatkan manajer untuk menangani proses transisi dari informasi-informasi ke dalam organisai yang diuimpinnya. Manajer melakukan penyimpanan informasi dari luar ke dalam organisasinya, dan informasi yang berasal dari bawah atau stafnya ke dalam atau staf lainnya. Informasi yang disebarkan oleh manajer ini dapat dibedakan atas 2 (dua) tipe yaitu :

1) *Reality* (kenyataan)

Informasi berdasarkan kenyataan ini diterima manajer karena jabatan atau otoritas formalnya, dan dia bisa meneruskan kepada stafnya yang menurut kenyataan menangani hal-hal yng bersangkutan dengan informasi tersebut. Sebagai contoh suatu undangan yang menginformasikan kepada manajer tentang adanya seminar tentang

pengembangan perencanaan organisasi maka undangan ini bisa diteruskan kepada asisten perencanaan dan lain-lainnya.

## 2) *Value* (Nilai)

Informasi berdasarkan nilai tersebut adalah informasi yang berhubungan dengan referensi atau acuan-acuan yang perlu diketahui oleh staf atau bawahannya, seperti pernyataan tentang nilai kejujuran yang harus menjadi pegangan bagi bawahan untuk bertindak. Nilai kejujuran ini kemudian diinformasikan kepada semua bawahannya dengan maksud agar bawahan menjadi pegawai yang jujur.

## c. *Spokerpersion*

Peranan ini dimainkan manajer untuk menyampaikan informasi keluar lingkungan organisasi. Bedanya dengan *desiminator* ialah *spokerpersion* ini pemberian informasinya keluar untuk lingkungannya sedangkan *desiminator* hanya ke dalam organisasi. Sebagai *spokerpersion* (juru bicara) secara formal manajer mewakili atau bertindak atas nama organisasi. Sebagai manajer, ia merupakan pusat informasi yang mengetahui tentang organisasinya. Untuk itu manajer bisa bertindak efektif dalam mewakili organisasinya. Kemungkinan manajer melobi untuk kepentingan organisasi, mungkin pula melakukan hubungan masyarakat (*human*) secara baik, atau mungkin bertindak sebagai orang yang ahli di bidang tertentu yang dijalankan oleh organisasi.

## 3. *Decesional* (pembuat keputusan)

Peranan ini adalah yang paling rumit, membuat manajer harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang dipimpinnya. Proses

pembuatan strategi ini secara sederhana dinamakan sebagai suatu proses yang menjadikan keputusan-keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan berhubungan. Mintzberg berkesimpulan bahwa manajer itu pada hakekatnya sebagian besar tugas diperlukan secara penuh untuk memikirkan sistem pembuatan strategi organisasi.

Keterbatasan ini disebabkan karena (1) Secara otoritas yang formal, manajer, adalah satu-satunya yang diperbolehkan terlibat untuk memikirkan tindakan-tindakan yang penting atau yang baru dalam organisasi : (2) Sebagai pusat informasi, manajer dapat memberikan jaminan atas keputusan yang terbaik yang mencerminkan pengetahuan yang terbaru dan nilai-nilai organisasi. Dan (3) keputusan-keputusan yang strategi akan lebih mudah diambil secara terpadu dengan adanya satu orang yang dapat melakukan kontrol atas semuanya. Itulah sebabnya peranan pembuatan keputusan oleh manajer merupakan peranan yang tidak harus dijalankan, lagi pula peranan ini yang membedakan antara manajer dan pelaksana. Menurut sebagian orang manajer justru dibayar mahal adalah untuk membuat keputusan ini.

Peranan ini oleh Mintzberg dibagi atas 4 (empat) yang merupakan indikator dari peran *deccesional* antara lain :

a. *Enterprenuer* (Pemrakarsa dan Perancang)

Dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemrakarsa dan perancangan dari banyak perusahaan-perusahaan yang terkendali dalam organisasi. Walaupun istilah *enterprenuer* dipinjam dari ahli-ahli ekonomi, oleh Mintzberg memberikan arti yang luas dalam hubungannya dengan peranan pembuatan keputusan ini. Kalau ahli ekonomi cenderung memusatkan

pada pekerjaan-pekerjaan awal dari organisasi baru, maka Mintzberg memusatkan pada semua pekerjaan-pekerjaan manajerial yang dihubungkan dengan perubahan-perubahan sistematis dalam organisasi yang sedang berjalan termasuk pula organisasi baru. Peranan *entrepreneur* dimulai dari aktivitas melihat atau memahami secara teliti persoalan-persoalan organisasi yang mungkin bisa digarap. Sebagai bagian dari peranan memonitor yang disebutkan di atas, maka melihat dan memahami secara teliti ini (*scanning*) manajer mempergunakan banyak waktunya untuk mencari beberapa kesempatan dan beberapa situasi yang barang kali dapat dipertimbangkan sebagai masalah. Dari hal ini kemudian manajer merencanakan suatu kegiatan untuk mengadakan perubahan-perubahan yang terkendali.

b. *Disturbance Handler* (Penghalau Gangguan)

Peranan ini membawa manajer untuk bertanggung jawab terhadap organisasi ketika organisasi terancam bahaya, misalnya : akan dibubarkan, terkena gosip, isu-isu kurang baik dan lain sebagainya. Kalau dalam *entrepreneur*, manajer berharapan dengan perbuatan-perbuatan yang disengaja untuk mengadakan perubahan, maka dalam *disturbance handler* ini manajer menghadapi perbuatan-perbuatan yang tidak diketahui sebelumnya. Peristiwa yang tidak diketahui sebelumnya ini memungkinkan mempercepat terjadinya gangguan-gangguan atau peristiwa-peristiwa yang sebelumnya tidak diperhatikan bisa memungkinkan timbulnya suatu krisis. Dalam menghadapi hal-hal seperti ini manajer bertanggung jawab mengatasinya karena manajer mempunyai kewajiban membawa organisasi

kesatuan ke keadaan bebas gangguan tindakan koreksi diharapkan datang dari manajer.

c. *Resource Allocator* (Pembagi Sumber Dana)

Membagi sumber dana adalah suatu proses pembuatan keputusan. Disini manajer diminta memainkan peranan untuk memutuskan kemana sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Strategi harus ditetapkan, pandangan-pandangan yang jauh dan positif harus dilihat oleh manajer, sehingga alokasi sumber dana dapat diberikan sebaik mungkin. Sumber dana ini meliputi sumber dana berupa uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi. Tiap sumber tersebut dapat dimanfaatkan secara positif atau negatif lewat suatu proses pembuatan keputusan. Sumber dana dapat dimanfaatkan secara positif jika sumber tersebut direncanakan, diprogramkan, dan dipergunakan untuk mengesahkan dan mempermudah pelaksanaan kerja organisasi. Adapun penggunaan yang negatif, jika sumber dana tersebut dipergunakan tanpa berdasarkan rencana kerja dan dimanfaatkan untuk semua jenis pekerjaan apapun.

d. *Negotiator* (Pelaku Negosiasi)

Peranan ini meminta kepada manajer untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi. Dari waktu ke waktu organisasi akan mendapatkan dirinya selalu terlibat dalam arena negosiasi ini dengan pihak-pihak di luar organisasi ataupun dengan para individu di dalam organisasi. Dalam keadaan seperti ini manajer bertindak sebagai pemimpin kontingennya

untuk membicarakan segera perkara yang diagendakan dalam negosiasi tersebut. Proses seperti ini meminta manajer untuk menyusun strategi yang menguntungkan organisasi dan pada gilirannya pengambilan keputusan adalah suatu aktivitas yang tidak bisa dihindari.

Berdasarkan penjelasan beberapa ahli tersebut di atas, maka penulis berasumsi serta menyimpulkan tentang kepemimpinan adalah sebuah proses mempengaruhi, memerintah, mengganjar, dan menghukum bawahan dalam suatu organisasi yang terstruktur dengan baik, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal. Kecerdasan, kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan kemanusiaan merupakan indikator kepemimpinan, Kepemimpinan harus dicermati dari peranan yang diemban oleh seorang yang dipilih menjadi pemimpin atau ketua atau kepala. Dengan demikian kepemimpinan itu menjadi variabel yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi.

Kepemimpinan pada penelitian ini menggunakan beberapa indikator yang didasarkan teori kepemimpinan Mintzberg, yaitu :

- 1). Peranan Kepemimpinan Interpersonal (hubungan antar pribadi)
- 2). Peranan Kepemimpinan Interpersonal (berhubungan dengan informasi)
- 3). Peranan Kepemimpinan Decesional (berhubungan dengan pembuat keputusan)

#### **5. Kedisiplinan Pegawai**

Disiplin adalah merupakan cerminan besarnya tanggung jawab seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, yang mendorong gairah dan semangat kerja seseorang. Pada umumnya disiplin yang baik apabila pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat waktu, berpakaian serba baik,

menggunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati, menghasilkan jumlah dan kualitas hasil pekerjaan yang memuaskan, mengikuti cara kerja yang ditentukan dan menyelesaikannya dengan baik. Kedisiplin adalah salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi. Dikatakan penting karena disiplin akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi. Semakin tinggi disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya (Hasibuan, 2000: 190).

Sedangkan menurut Munir (1997: 18), disiplin dijelaskan sebagai :

“Disiplin adalah ketaatan pada peraturan. Sifat taat terhadap aturan memang menjadi dasar dari disiplin, tidak peduli baik atau tidaknya disiplin itu. Oleh karena itu sering orang menjuluki taat terhadap suatu aturan atau perintah, tanpa menilai apakah aturan atau perintah itu berakibat baik atau sebaliknya. Memang itulah yang disebut dengan disiplin”.

Dalam kamus Administrasi, pengertian disiplin adalah sebagai suatu keadaan dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan yang telah ada dan dengan senang hati.

Adapun indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi menurut Prof. DR. H.Abdurrahmat Fathoni, M.Si (2006: 173)

antara lain :

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa
4. Keadilan
5. Pengawasan melekat
6. Sanksi/hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

Sanksi dan hukuman juga berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Sanksi hukumam dikenakan kepada setiap mereka yang melanggar peraturan organisasi, namun demikian sanksi/hukuman yang diberikan

hendaknya berdasarkan pertimbangan yang logis, wajar, dan masuk akal, serta diinformasikan terlebih dahulu.

Pimpinan yang berani dan bertindak tegas dalam menerapkan hukuman kepada bawahan yang indiscipliner sesuai dengan peraturan yang ditetapkan akan disegani dan diakui kepemimpinannya.

Oleh Robbins (2001: 23-24) dijelaskan bahwa kemangkiran adalah : “ tidak masuk kerja tanpa laporan “. Disebutkan pada tingkat pekerjaan, satu hari kemangkiran oleh seorang pegawai tata usaha dapat merugikan perusahaan / organisasi sampai sebesar \$ 100 dalam bentuk efisiensi yang berkurang dan beban penyelia yang meningkat.

Sedangkan berdasarkan pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang sedang berlaku yaitu : Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam *konsideran* menimbang huruf (a) disebutkan bahwa untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas dipandang perlu menetapkan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil; yaitu peraturan yang mengatur kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil. Pelanggaran Disiplin menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 Pelanggaran Disiplin: adalah setiap ucapan, tulisan atau perbuatan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar ketentuan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja. Hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil karena melanggar Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil; Atasan Pejabat yang berwenang menghukum adalah atasan langsung dari pejabat yang berwenang menghukum.

Perintah kedinasan adalah perintah yang diberikan oleh atasan yang berwenang mengenai atau yang ada hubungannya dengan kedinasan. Peraturan kedinasan adalah peraturan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang mengenai kedinasan atau yang ada hubungannya dengan kedinasan.

Kepada Pegawai Negeri Sipil telah ditentukan dan ditetapkan tentang kewajiban (Bab II Pasal 2) sebagai berikut :

Setiap Pegawai Negeri Sipil wajib :

- a. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang – Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah ;
- b. Mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan golongan atau diri sendiri, serta menghindarkan segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri, atau pihak lain;
- c. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat Negara, Pemerintah, dan Pegawai Negeri Sipil;
- d. Mengangkat dan menaati sumpah / janji Pegawai Negeri Sipil dan sumpah / janji jabatan berdasarkan peraturan perundang – undangan yang berlaku;
- e. Menyimpan rahasia negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaik – baiknya;
- f. Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan pemerintah baik yang langsung menyangkut tugas kedinasan maupun yang berlaku secara umum;
- g. Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik – baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab;
- h. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat dan bersemangat untuk kepentingan negara;
- i. Memelihara dan meningkatkan keutuhan, kekompakan, persatuan, dan kesatuan Korp Pegawai Negeri Sipil ;
- j. Segera melaporkan kepada atasan, apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan Negara / Pemerintah, terutama dibidang keamanan, keuangan dan material.
- k. Mentaati ketentuan jam kerja;
- l. menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik;
- m. Menggunakan dan memelihara barang – barang milik Negara dengan sebaik – baiknya;
- n. Memberikan pelayanan dengan sebaik – baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing – masing;
- o. Bertindak dan bersikap tegas tetapi adil dan bijaksana terhadap bawahannya;
- p. Membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugasnya;
- q. Menjadi dan memberikan contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya;
- r. Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya.
- s. Memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kariernya;

- t. Mentaati ketentuan peraturan perundang – undangan tentang perpajakan;
- u. Berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama Pegawai Negeri Sipil dan terhadap Atasan;
- v. Hormat menghormati antara sesama warga negara yang memeluk agama / kepercayaan terhadap Tuhan YME yang berlainan;
- w. Menjadi teladan sebagai warga negara yang baik dalam masyarakat ;
- x. Mentaati segala peraturan perundang – undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku;
- y. Mentaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang;
- z. Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik – baiknya setiap laporan yang diterima mengenai pelanggaran disiplin.

## **B. Kerangka Berpikir**

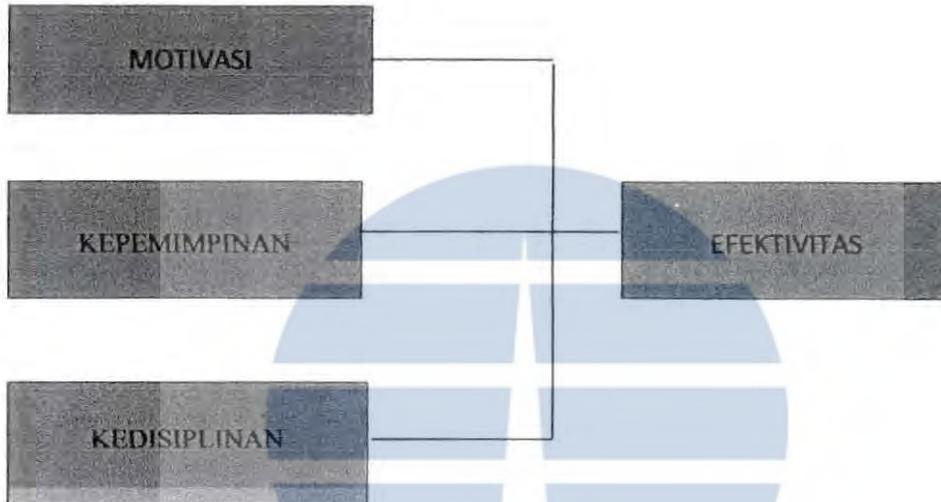
Pemerintah khususnya dalam hal ini Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan merupakan suatu organisasi yang mempunyai tujuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat, di setiap lembaga pemerintahan diperlukan pegawai yang efektif dan berkualitas guna meningkatkan kemampuan sehingga dapat dicapai efektivitas pelayanan pemerintah kepada masyarakat sesuai yang diharapkan. Keefektifan sebuah lembaga pemerintahan dalam mencapai tujuan ditentukan oleh sejauh mana lembaga pemerintahan dalam mencapai sasaran dan target yang akan dicapai.

Efektivitas organisasi mencakup dari individu dan kelompok. Efektivitas individu menekankan hasil kerja karyawan atau anggota tertentu dari organisasi. Tugas yang harus dilakukan biasanya ditetapkan sebagai bagian dari pekerjaan atau posisi dalam organisasi. Efektivitas kerja diketahui lewat prestasi kerjanya. Efektivitas kelompok adalah jumlah kontribusi dari semua anggotanya. Dalam beberapa hal efektivitas kelompok adalah lebih besar daripada jumlah kontribusi tiap-tiap individu.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa apabila pegawai menjalankan fungsinya dengan baik, maka efektivitas organisasi semakin cepat tercapai. Kemudian guna

menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, perlu sekali melaksanakan disiplin pegawai dengan penuh keikhlasan, namun demikian apabila tidak dilaksanakan dengan baik, dapat menurunkan efektivitas organisasi.

Untuk lebih jelasnya kerangka analisis ini dapat dilihat melalui gambar sebagai berikut :



Gambar 1:Kerangka Pikir Penelitian

### C. Definisi Konseptual dan Operasional

#### 1. Organisasi

Organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015.

#### 2. Efektivitas

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan efektivitas adalah tercapainya tujuan secara keseluruhan (optimal) dari objek yang diteliti dalam hal ini Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan dalam melaksanakan program-program pada Tahun Anggaran 2015 sesuai dengan visi dan misi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan, adapun indicator dari

efektivitas Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan dikaitkan dengan program-program kerja Dinas adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatnya Sarana dan Prasarana Masyarakat Pesisir
- b. Melaksanakan Monitoring dan Evaluasi Hasil Pemanfaatan Sumberdaya Kelautan dan Perikanan.
- c. Menginventarisir Jumlah Armada Nelayan yang melakukan Usaha Penangkapan Ikan.
- d. Melaksanakan Perayaan Hari Nusantara
- e. Meningkatnya Sarana dan Prasarana bagi Pembudidaya untuk meningkatkan Kesejahteraan Pembudidaya.
- f. Meningkatnya kualitas Sumberdaya Manusia bagi nelayan melalui pembinaan dan pemahaman Kelompok Usaha Bersama (KUB).
- g. Meningkatnya Sarana dan Prasarana Pengolahan Perikanan dan Pemasaran Perikanan.

### **3. Motivasi**

Motivasi yang dimaksud adalah keadaan dimana pegawai berusaha bekerja untuk mendapatkan kenaikan pangkat, jabatan maupun pujian atau pengakuan dari atasan atau pimpinan, motivasi terdiri dari beberapa unsur :

#### **a. Motivasi Afiliasi**

Indikator dari Motivasi Afiliasi adalah :

- 1) Berbincang-bincang pada saat jam istirahat
- 2) Kerjasama dengan orang lain untuk mencapai tujuan
- 3) Bekerjasama dalam membina hubungan dengan orang lain.
- 4) Menyikapi rekan kerja yang mengalami kesulitan

- 5) Kecenderungan bekerja dalam tim

#### **b. Motivasi Kekuasaan**

Motivasi kekuasaan indikatornya adalah :

- 1) Pengarahan kepada rekan kerja
- 2) Perilaku mempengaruhi orang lain
- 3) Menjadi pemimpin dalam tim work
- 4) Mempengaruhi orang lain untuk menerima ide-ide
- 5) Minat untuk menjadi pemimpin dalam tim

#### **c. Motivasi Berprestasi**

Indikator dari Motivasi Berprestasi, adalah:

- 1) Menyikapi pekerjaan yang penuh tantangan
- 2) Berbuat untuk mendapat peluang kenaikan pangkat
- 3) Menyelesaikan pekerjaan tepat waktunya
- 4) Melakukan pekerjaan yang bertumpu pada kemajuan
- 5) Membuat rancangan kerja agar lebih berprestasi

### **4. Kepemimpinan**

Kepemimpinan dimaksud adalah bagaimana cara/sikap seorang pemimpin termasuk Kepala bidang maupun Kepala Seksi terkait dengan jabatannya dalam mempengaruhi/mengarahkan pegawai atau staf dalam melaksanakan pekerjaannya, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama, pemimpin dalam suatu organisasi memiliki beberapa unsur, unsur-unsur tersebut adalah :

#### **a. Kepemimpinan Interpersonal**

Indikator dari kepemimpinan interpersonal adalah :

- 1) *Figurhead* yaitu peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya.
- 2) *Leader* yaitu peranan yang dilakukan untuk dan bertindak sebagai pimpinan.
- 3) *Liaison* yaitu peranan yang dilakukan untuk berinteraksi dengan teman sejawat, staff dan orang lain yang berada diluar organisasinya.

**b. Kepemimpinan Informational**

Indikator dari kepemimpinan informasional adalah :

- 1) *Monitoring* yaitu peranan yang dilakukan untuk mengidentifikasi seorang pimpinan sebagai penerima dan mengembangkan suatu pengertian yang baik.
- 2) *Dessinator* yaitu peranan yang dilakukan untuk melibatkan pimpinan untuk menangani proses transisi dari informasi-informasi kedalam organisasi yang dipimpinnya.
- 3) *Spokerpersom* yaitu peranan yang dilakukan untuk menyampaikan informasi keluar lingkungan organisasi.

**c. Kepemimpinan Decesional**

Indikator dari Kepemimpinan Decesional adalah :

- 1) *Enterprenuer* yaitu peranan yang dilakukan untuk bertindak sebagai pemrakarsa dalam organisasi.
- 2) *Distrubance Handler* yaitu peranan yang dilakukan untuk bertanggung jawab terhadap organisasi ketika organisasi

terancam bahaya.

- 3) *Resource Allocator* yaitu peranan yang dilakukan untuk memutuskan kemana sumber dana akan didistribusikan kebagian-bagian organisasi.
- 4) *Negotiator* yaitu peranan yang dilakukan untuk aktif berpartisipasi dalam organisasi

## 5. Kedisiplinan

Kedisiplinan yang dimaksud adalah seberapa besar tanggung jawab pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, serta ketaatan dalam melaksanakan aturan atau perintah yang berlaku yang telah ditetapkan bersama (Munir, 1997: 18), Indikator kedisiplinannya adalah :

- a. Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
- b. Pemberlakuan sanksi terhadap pegawai yang melanggar aturan
- c. Mengikuti apel pagi dengan tertib
- d. Tidak adanya kemangkiran (tidak masuk kerja tanpa laporan)

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian dengan judul “Efektivitas Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan”. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan metode pendekatan kualitatif. Menurut Nawawi (1983: 63) bahwa metode diskriptif adalah sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan dan melukiskan keadaan subjek atau objek penelitian (orang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada waktu atau saat sekarang dan berdasarkan fakta-fakta yang tampak sebagaimana adanya.

Kasiran (2010) dalam Fanani, R. (2012), Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersifat atau memiliki karakteristik bahwa datanya dinyatakan dalam keadaan kewajaran atau sebagaimana adanya (*natural setting*) dengan tidak dirubah dalam bentuk simbol atau bilangan, sedangkan perkataan penelitian pada dasarnya berarti rangkaian kegiatan atau proses pengungkapan rahasia sesuatu yang belum diketahui dengan mempergunakan cara bekerja atau metode yang sistematis, terarah dan dapat dipertanggung jawabkan.

Penelitian deskriptif dapat dikatakan sebagai penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri, baik satu variable atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variable yang lain ( Sugiyono 2004: 11).

Waktu yang dibutuhkan dalam melakukan penelitian ini yaitu 4 (empat) bulan mulai dari bulan Okober sampai dengan bulan Januari 2016, dengan asumsi bahwa peneliti dapat mengatur jadwal wawancara dengan informan dan melakukan observasi sehingga data yang dikumpulkan dapat sesuai dengan tujuan

penelitian ini.

## B. Instrumen Penelitian

Pada Prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrument penelitian. Jadi instrument penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara Spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian (Sugiono 2011: 119). Instrument penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Dengan demikian jumlah Instrument yang akan digunakan untuk penelitian akan tergantung pada jumlah variabel yang diteliti.

Data yang akan diperoleh dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder yang antara lain ;

1. Data Sekunder, data yang dikumpulkan dari situasi aktual ketika peristiwa terjadi. Data Primer merupakan data yang tersedia dalam bentuk dokumen, laporan, aturan dan angka-angka yang berhubungan dengan permasalahan penelitian ini, dengan menggunakan instrument pedoman *reviewe* dokumen.
2. Data Primer; data ini diperoleh dari responden dengan menggunakan :
  - a. Wawancara mendalam dan terbuka, yaitu data yang diperoleh dari informan dalam bentuk informasi yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian ini. Selain itu juga peneliti menentukan informan kunci yang ada kaitannya pada penelitian ini.
  - b. Informan utama dalam penelitian ini adalah :
    1. Kepala Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan
    2. Sekretaris Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan
    3. Kepala Bidang Bina Usaha
    4. Kepala Bidang Produksi

5. Kepala Bidang Pesisir
6. Kepala Bidang Pengendalian dan Rehabilitasi Sumberdaya
7. Kepala Seksi Perikanan Budidaya
8. Kepala Seksi Perikanan Tangkap
9. Kepala Seksi Pelayanan dan Pengembangan Usaha Perikanan
10. Kepala Seksi Penelolaan dan Pemasaran Hasil Perikanan
11. Kepala Seksi Pengawasan dan Pengendalian Sumber daya
12. Kepala Seksi Rehabilitasi Sumber daya Perikanan
13. Kepala Seksi Pengembangan Kelautan, Pesisir dan Pulau
14. Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat Pesisir dan Pulau

Kesemua informan tersebut diwawancarai secara mendalam (*Indepth Interview*) untuk mendapatkan informasi yang tepat dan sesuai dengan yang diperlukan peneliti.

- b. Observasi langsung yaitu data yang diperoleh melalui observasi langsung tentang kegiatan, perilaku, tindakan orang-orang juga keseluruhan kemungkinan interaksi interpersonal, dan proses penataan yang merupakan bagian pengalaman yang dapat diamati. Disini peneliti langsung kelapangan untuk mengumpulkan data tentang Efektivitas Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan.
- c. Dokumen-dokumen baik berupa buku referensi maupun peraturan yang berhubungan dengan penelitian.

### **C. Prosedur Pengumpulan data**

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan untuk saling melengkapi dalam suatu Penelitian. Teknik-teknik tersebut adalah :

#### **1. Studi Dokumen**

Teknik dokumen yaitu mengkaji dokumen-dokumen baik berupa buku referensi maupun peraturan atau pasal yang berhubungan dengan penelitian yang penulis lakukan. Telaah dokuman dilakukan dengan jalan melakukan penelusuran

terhadap beberapa dokumen yang berkaitan dengan obyek penelitian guna mendapatkan data sekunder yang akan digunakan dalam menganalisis permasalahan, yaitu yang berhubungan dengan teori-teori, undang-undang dan dokumen tentang Efektivitas Organisasi .

## 2. Teknik Wawancara

Teknik ini digunakan untuk mendapatkan informasi dari informan secara lebih jelas dan mendalam tentang berbagai aspek yang diperlukan. Wawancara sangat diperlukan untuk mendalami berbagai interpretasi, persepsi dan perspektif berbagai kebijakan sehubungan dengan permasalahan penelitian. Dalam Penelitian ini pengumpulan informasi melalui wawancara terhadap key Informan dan compatible terhadap penelitian kemudian observasi langsung kelapangan untuk menunjang penelitian yang dilakukan agar mendapatkan sumber data yang diharapkan.

## 3. Obsevasi

Teknik ini digunakan untuk mengamati secara langsung ke obyek penelitian, agar data yang diperoleh akan lebih tajam, lengkap, dan dapat dipercaya sesuai data yang dibutuhkan. Teknik Observasi peneliti dalam posisi langsung berhubungan dengan sarana yang diamati dan hanya membatasi pada persoalan yang ditanyakan. Observasi langsung diharapkan dapat lebih melengkapi teknik wawancara yang dapat diperkirakan sulit untuk dipertanyakan serta untuk memperkuat dan membenarkan data yang telah terkumpul melalui teknik wawancara.

## D. Metode Analisa Data

Dalam penelitian yang dilakukan di Kantor Dinas Perikanan dan Kelautan

Kabupaten Bulungan peneliti menggunakan teknik analisis data kualitatif. Analisis data Kualitatif adalah upaya dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milah menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistesisikannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Di dalam melakukan analisis data penelitian mengacu kepada beberapa tahapan yang dijelaskan Miles dan Huberman (1992) yang terdiri dari beberapa tahapan antara lain :

- 1) Pengumpulan informasi melalui wawancara terhadap *key informan* yang *comptible* terhadap penelitian kemudian observasi langsung kelapangan untuk menunjang penelitian yang dilakukan agar mendapatkan sumber data yang diharapkan.
- 2) Reduksi data (*data reduction*) yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan lapangan selama meneliti tujuan diadakan transkrip data (*transformasi data*) untuk memilih informasi yang dianggap sesuai dan tidak sesuai dengan masalah yang menjadi pusat penelitian lapangan.
- 3) Penyajian Data (*data display*) yaitu kegiatan sekumpulan informasi dalam bentuk naratif, grafik jaringan, tabel dan bagan yang bertujuan mempertajam pemahaman penelitian terhadap informasi yang dipilih kemudian disajikan dalam tabel ataupun uraian penjelasan.
- 4) Pada tahap akhir adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing/verivication*), yang mencari pola-pola penjelasan konfigurasi yang

utuh. Penarikan kesimpulan dilakukan secara cermat dengan melakukan verifikasi berupa tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan sehingga data-data dapat diuji validitasnya.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

Kabupaten Bulungan sebagai salah satu kabupaten di bagian utara Propinsi Kalimantan Utara mempunyai luas 18.010,50 km<sup>2</sup> terletak antara 116°04'41" sampai dengan 117°57'56" Bujur Timur dan 2°09'19" sampai dengan 3°34'49" Lintang Utara. Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia No. 34 Tahun 2007 Tentang Pembentukan Kabupaten Tana Tidung di Provinsi Kalimantan Timur maka Luas Kabupaten Bulungan berkurang menjadi luas daratan 14.193,170 Km<sup>2</sup> dan luas perairan 2.391,130 Km<sup>2</sup>.

Adapun batas-batas Kabupaten Bulungan; Sebelah Utara dengan Kabupaten Tana Tidung, Sebelah Timur Laut Sulawesi dan Kota Tarakan, Sebelah Selatan Kabupaten Berau dan Sebelah Barat dengan Kabupaten Malinau.

Kabupaten Bulungan terbagi atas 10 kecamatan, dengan kecamatan terluas yaitu Kecamatan Peso dengan luas 3.142,79 Km<sup>2</sup> atau 23,84 % dari luas Kabupaten Bulungan secara keseluruhan. Sedangkan kecamatan yang memiliki luas terkecil adalah Kecamatan Bunyu dengan luas 198,32 Km<sup>2</sup> atau sekitar 1,50 % dari luas Kabupaten Bulungan. Dilihat dari jumlah desa /kelurahan yang ada, Kecamatan Sekatak memiliki jumlah desa terbanyak yaitu sebanyak 22 Desa, sedangkan kecamatan yang memiliki jumlah desa paling sedikit adalah Kecamatan Bunyu dan Tanjung Palas Tengah sebanyak 2 Desa, wilayah kerja Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan mencakup 10 (sepuluh) Kecamatan yang ada di Kabupaten Bulungan, sebagaimana dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 2

## Cakupan Wilayah kerja Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan

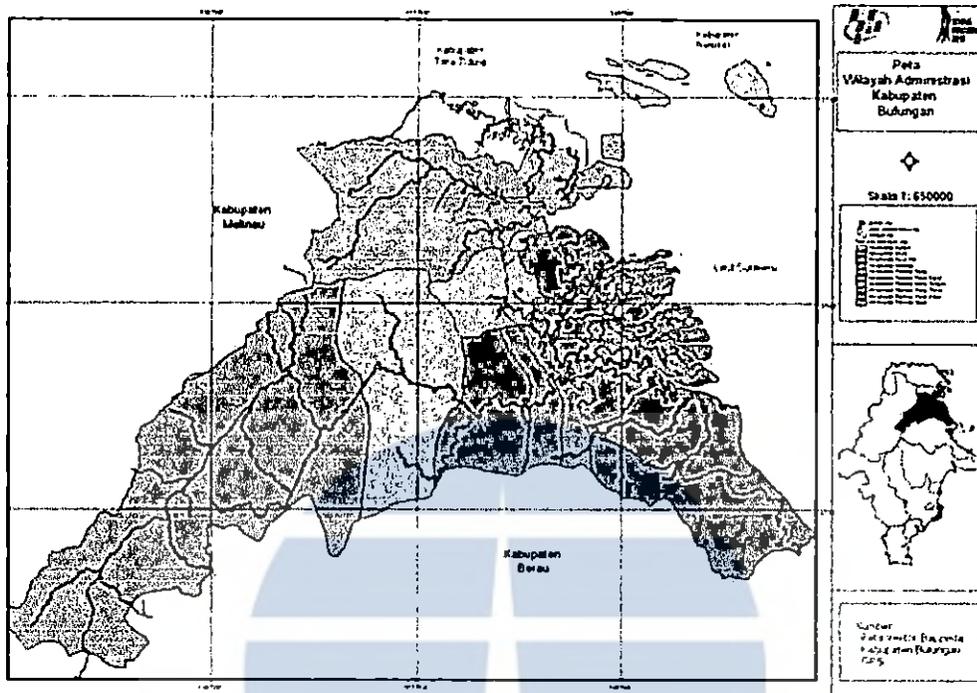
No.	Kecamatan	Jumlah Kecamatan/Desa	Luas (Km2)
1	Peso	10	3142,79
2	Peso Hilir	6	1639,71
3	Tg. Palas	9	1755,74
4	Tg. Palas Barat	5	1064,51
5	Tg. Palas Utara	6	806,34
6	Tg. Palas Timur	8	1639,02
7	Tanjung Selor	9	1277,81
8	Tg. Palas Tengah	3	624,95
9	Sekatak	22	1993,98
10	Bunyu	3	198,32
<b>Jumlah</b>		<b>81</b>	<b>14.193,17</b>

*Sumber Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan*



Gambar 2

## Peta Administrasi Kabupaten Bulungan dan Cakupan Wilayah Kajian



### B. Gambaran Umum Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan

Sesuai dengan Renstra Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan periode 2010-2015 telah ditetapkan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran serta Strategi, Kebijakan dan Program Pembangunan Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan yang tertuang dalam visi dan misi. Adapun Visi dan Misi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan sebagai berikut :

#### Visi :

Sejalan dengan Visi Pemerintah Kabupaten Bulungan yaitu “ Menjadikan Kabupaten Bulungan Sebagai Kawasan Pengembangan Agroindustri Dan Agribisnis ”maka visi Dinas Perikanan dan Kelautan kabupaten Bulungan adalah :

“Pemanfaatan Dan Pengelolaan Sumberdaya Perairan Berdaya Saing Tinggi Dan Berkelanjutan Guna Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Perikanan”.

**Misi :**

Untuk mewujudkan visi pembangunan Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan tersebut, maka misi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan adalah :

- Peningkatan kesejahteraan masyarakat nelayan, pembudidaya ikan dan masyarakat pesisir lainnya.
- Menciptakan Peluang Usaha dan Investasi Sektor Perikanan dan Kelautan
- Pemeliharaan dan peningkatan daya dukung serta kualitas lingkungan perairan tawar, pesisir dan pulau-pulau kecil.
- Peningkatan kualitas SDM aparatur dan perencanaan bidang perikanan dan kelautan.

**Tujuan :**

Dalam rangka mencapai visi misi yang telah ditetapkan, Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan menetapkan tujuan yang ingin dicapai sebagai berikut:

1. Meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat nelayan, pembudidaya ikan dan masyarakat pesisir lainnya .
2. Meningkatkan mutu produksi dan produktivitas perikanan dan kelautan.
3. Meningkatkan kualitas kelembagaan masyarakat nelayan, pembudidaya ikan dan masyarakat pesisir lainnya.
4. Meningkatkan upaya perlindungan dan rehabilitasi sumberdaya perikanan dan kelautan .
5. Mengembangkan sistem perencanaan dan penyusunan program .
6. Meningkatkan Kualitas SDM aparatur.

Dinas Perikanan dan Kelautan mempunyai strategi, kebijakan dan program yang saling bersinergi satu dengan lain nya, sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya maka program Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun Anggaran 2015 adalah sebagai berikut :

1. Program Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat pesisir.
2. Program Pemberdayaan Masyarakat Dalam Pengawasan dan Pengendalian Sumberdaya Kelautan.

3. Program Peningkatan Kesadaran dan Penegakkan Hukum Dalam Pendayagunaan Sumberdaya Laut.
4. Program Peningkatan Kegiatan Budaya Kelautan dan Wawasan Maritim Kepada Masyarakat.
5. Program Pengembangan Perikanan Budidaya.
6. Program Pengembangan Perikanan Tangkap.
7. Program Optimalisasi Pengelolaan dan Pemasaran Produksi Perikanan.
8. Program Pengembangan Kawasan Budidaya Laut, Air Payau dan Air Laut.

Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 10 Tahun 2013 tentang Rincian Tugas, Fungsi Dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Bulungan maka tugas, fungsi dan susunan organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan adalah sebagai berikut :

Tugas Pokok dan Fungsi :

Dinas Perikanan dan Kelautan mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan Pemerintahan Daerah dibidang Perikanan dan Kelautan berdasarkan asas otonomi dan Tugas Pembantuan. Dalam melaksanakan tugas pokoknya, Dinas Perikanan dan Kelautan menyelenggarakan fungsi :

- a. Perumusan kebijakan teknis bidang Perikanan dan Kelautan sesuai dengan rencana strategis yang ditetapkan Pemerintah Daerah;
- b. Perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis dibidang Perikanan dan Kelautan;
- c. Pembinaan dan pelaksanaan tugas dibidang Perikanan dan Kelautan;
- e. Penyelenggaraan urusan kesekretariatan;
- f. Pelaksanaan Unit Pelaksana Teknis Dinas;
- g. Pembinaan Kelompok Jabatan Fungsional;
- h. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

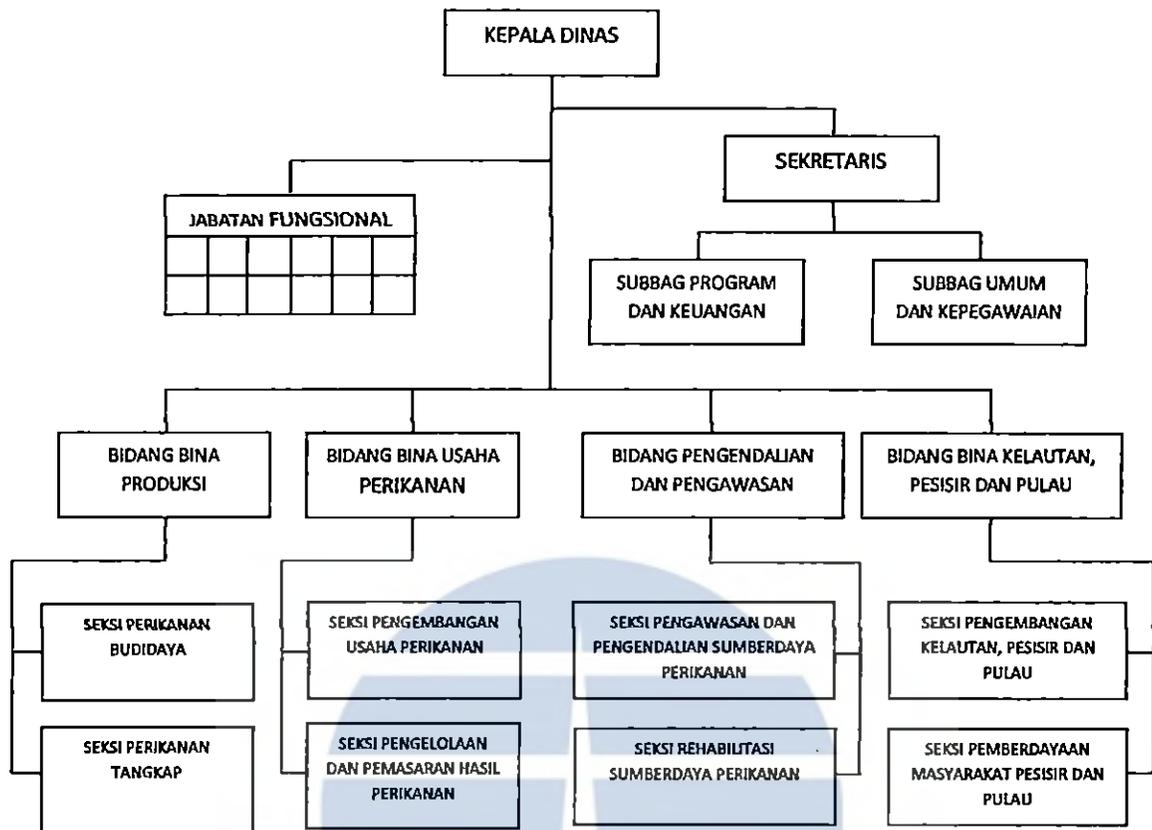
Susunan Organisasi :

Sebagaimana Peraturan Bupati Nomor 10 Tahun 2013 tentang Rincian Tugas, Fungsi Dan Tata Kerja dengan Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan

dipimpin oleh Kepala Dinas yang dibantu oleh Sekretaris Dinas dan membawahi 4 (empat) bidang. Susunan Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan terdiri dari :

- a. Kepala Dinas;
- b. Sekretariat, membawahkan :
  - 1) Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan;
  - 2) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.
- c. Bidang Bina Produksi, membawahkan :
  - 1) Seksi Perikanan Budidaya;
  - 2) Seksi Perikanan Tangkap.
- d. Bidang Bina Usaha Perikanan, membawahkan :
  - 1) Seksi Pengembangan Usaha;
  - 2) Seksi Pengelolaan dan Pemasaran Hasil.
- e. Bidang Pengendalian dan Rehabilitasi, membawahkan :
  - 1) Seksi Pengawasan dan Pengendalian Sumberdaya;
  - 2) Seksi Rehabilitasi Sumberdaya.
- f. Bidang Bina Kelautan, Pesisir dan Pulau, membawahkan :
  - 1) Seksi Pengembangan Kelautan, Pesisir dan Pulau;
  - 2) Seksi Pemberdayaan Masyarakat Pesisir dan Pulau.
- g. Kelompok Jabatan Fungsional;

Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan selengkapnya dapat dilihat pada struktur organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan sebagai berikut :



**Gambar 3: Bagan Struktur Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan**

## C. Hasil dan Pembahasan

### 1. Efektivitas Organisasi

Menurut Keputusan Bupati Bulungan Nomor 37 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan, menetapkan tugas dan fungsi dari Dinas Perikanan dan Kelautan sebagai berikut :

- Tugas : melaksanakan urusan pemerintahan daerah dalam menyusun dan merumuskan kebijakan teknis serta melaksanakan teknis operasional pembinaan dan penyelenggaraan perikanan dan kelautan meliputi bina produksi, bina usaha perikanan, pengendalian dan rehabilitasi serta bina kelautan dan pesisir.

- Fungsi :
  - a. Perumusan kebijakan teknis bidang Perikanan dan Kelautan sesuai dengan rencana strategis yang ditetapkan Pemerintah Daerah;
  - b. Perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis dibidang Perikanan dan Kelautan;
  - c. Pembinaan dan pelaksanaan tugas dibidang Perikanan dan Kelautan;
  - e. Penyelenggaraan urusan kesekretariatan;
  - f. Pelaksanaan Unit Pelaksana Teknis Dinas;
  - g. Pembinaan Kelompok Jabatan Fungsional;
  - h. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sejalan dengan visi Pemerintah Kabupaten Bulungan, yaitu “menjadikan Kabupaten Bulungan sebagai kawasan pengembangan agro industry dan agri bisnis, maka ditetapkan lah visi dan Misi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan, yaitu:

**Visi :**

“Pemanfaatan Dan Pengelolaan Sumberdaya Perairan Berdaya Saing Tinggi Dan Berkelanjutan Guna Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Perikanan”.

**Misi :**

Untuk mewujudkan visi pembangunan Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan tersebut, maka misi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan adalah :

- Peningkatan kesejahteraan masyarakat nelayan, pembudidaya ikan dan masyarakat pesisir lainnya.
- Menciptakan Peluang Usaha dan Investasi Sektor Perikanan dan Kelautan
- Pemeliharaan dan peningkatan daya dukung serta kualitas lingkungan perairan tawar, pesisir dan pulau-pulau kecil.
- Peningkatan kualitas SDM aparatur dan perencanaan bidang perikanan dan kelautan.

**Tujuan :**

Dalam rangka mencapai visi misi yang telah ditetapkan, Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan menetapkan tujuan yang ingin dicapai sebagai berikut:

- a. Meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat nelayan, pembudidaya ikan dan masyarakat pesisir lainnya .
- b. Meningkatkan mutu produksi dan produktivitas perikanan dan kelautan.
- c. Meningkatkan kualitas kelembagaan masyarakat nelayan, pembudidaya ikan dan masyarakat pesisir lainnya.
- d. Meningkatkan upaya perlindungan dan rehabilitasi sumberdaya perikanan dan Kelautan .
- e. Mengembangkan sistem perencanaan dan penyusunan program .
- f. Meningkatkan Kualitas SDM aparatur.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis pada objek penelitian, bahwa pembangunan disektor Perikanan dan Kelautan sangat didukung oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan dimana sejak 3 (Tiga) tahun terakhir Pemerintah telah mengalokasikan dana 10 s/d 17 milyar untuk di alokasikan pada kegiatan-kegiatan kepentingan masyarakat sesuai dengan program yang telah ditetapkan, sebagaimana yang diungkapkan oleh Robbins (2001: 23-24) bahwa” Efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh efektivitas individu-individu, efektivitas kelompok, serta efektivitas struktur”. Untuk melihat efektivitas tersebut dapat disampaikan beberapa catatan sebagai hasil kerja dari Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan pada 3 (tiga) Tahun terkahir:

- a. Tersalurkannya bantuan kepada masyarakat nelayan, berupa pengadaan induk jantan dan betina ikan mas, pengadaan pakan benih ikan, pembuatan keramba apung 10 unit, pengadaan bibit ikan patin 30.000 ekor, bibit ikan nila gift 30.000 ekor, bibit ikan mas 30.000 ekor, pengadaan bibit ikan lele dumbo 30.000 ekor, bibit udang galah 100.000

ekor, pengadaan rumpon 33 unit, pengadaan mesin genset 400 unit dan pengadaansarana peangkap ikan berupa gillnet/rengge (2,3 inci ion) 750 unit, trammel net (pukat gondrong) 1.050 unit, bubu 90 unit serta jala 50 unit.

- b. Terbentuknya kelompok-kelompok pengawas masyarakat perikanan di beberapa wilayah pesisir melalui program Penegakan Hukum Dalam Pendayagunaan Sumberdaya Laut.
- c. Peringatan hari Nusantara di desa Tanah Kuning Kecamatan Tanjung Palas Timur.

Dikatakan oleh Gibson (1984: 28) bahwa “efektivitas adalah konteks organisasi merupakan hubungan antar produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan”. Efektivitas Dinas Perikanan dan Kelautan sebagaimana hasil pengamatan dan observasi penulis pada beberapa objek penelitian seperti di jelaskan sebagai berikut :

a. Sumberdaya Manusia

Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan memiliki Sumberdaya Manusia yang cukup produktif, mengingat ASN berusia rata-rata dibawah 50 Tahun, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 3  
Jumlah Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan  
Berdasarkan Usia

No	Usia (thn)	Jumlah (org)	Prosentase (%)
1.	50-55	3	3.00
3.	40-49	18	91.00
4.	30-39	6	6.00
	Jumlah	27	100

Jumlah Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan sampai dengan 31 Desember 2015 adalah sebanyak 27 orang dengan tingkat pendidikan 93 % sarjana yang terdiri dari Golongan I sebanyak 2 orang, Golongan II sebanyak 4 orang, Golongan III berjumlah 20 orang dan Golongan IV sebanyak 2 orang sebagaimana terdapat pada tabel jumlah pegawai berikut :

Tabel 4  
Jumlah Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Berdasarkan Golongan Ruang

No.	Golongan Ruang	Jumlah
1	Golongan I	2 orang
2	Golongan II	4 orang
3	Golongan III	19 orang
4	Golongan IV	2 orang
<b>Jumlah</b>		<b>27 orang</b>

Untuk Tingkat Pendidikan Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan sebagian besar Sarjana dengan prosentase sebesar 93%, SMA 5% dan tingkat SD dan SMA masing-masing 1%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 5  
Jumlah Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupten Bulungan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah (org)	Presentase (%)
1.	SD	1	1.00
2.	SMP	1	1.00
3.	SMA	5	5.00
4.	S1	18	91.00
5.	S2	2	2.00
<b>Jumlah</b>		<b>27</b>	<b>100</b>

Dalam melaksanakan tugasnya Dinas Perikanan dan Kelautan, dibantu oleh 11 (sebelas) Tenaga Penyuluh Perikanan sebagai perpanjangan tangan Dinas dilapangan, dalam hal melakukan pembinaan dan penyuluhan disektor perikanan, tetapi keberadaan

Penyuluh ini berada langsung dibawah Badan Penyuluh dan Ketahanan Pangan Kabupaten Bulungan, sehingga dalam koordinasi mengalami sedikit kendala.

Sumberdaya manusia, dalam hal ini adalah pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan, baik dari segi usia yang cukup produktif, tingkat pendidikan yang 90% adalah sarjana perikanan/ berlatar belakang pendidikan perikanan (sebagaimana terlihat pada table 2,3 dan 4 di atas), bahkan dari hasil observasi penulis pada objek penelitian bahwa masing-masing pegawai telah mengikuti Diklat penjenjangan sesuai pangkat dan jabatannya serta Diklat teknis lainnya, baik itu yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah setempat maupun yang di adakan langsung oleh Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan, akan tetapi terlepas dari semua itu, Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan masih memerlukan pegawai khususnya Penyuluh Lapang (PPL) sebagai perpanjangan tangan Dinas di Kecamatan-kecamatan yang masuk dalam cakupan wilayah kerja Dinas, karena PPL yang ada bukan berada langsung dibawah Dinas perikanan dan Kelautan melainkan dibawah naungan Badan Ketahanan Pangan sehingga dalam melakukan koordinasi agak sedikit lambat karena harus melalui beberapa prosedur. Namun demikian berdasarkan hasil capaian kinerja yang cukup tinggi pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015 maka dapat dikatakan sumberdaya manusia menjadi salah satu factor penunjang efektivitas pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan. Sebagaimana yang dikatakan oleh Steers (1980: 4-10 ) “ tingkat kemampuan dan keragaman individual merupakan factor yang turut menentukan efektivitas suatu organisasi, banyak organisasi tidak bisa mencapai tujuannya secara optimal karena kemampuan dan keterampilan sumberdaya manusianya yang terbatas”.

#### b. Sarana dan Prasarana

Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan mempunyai bangunan permanen, yang terbagi atas 1 (satu) ruang Kepala Dinas, 1(satu) ruang Sekretaris, 4 (empat) ruang Bidang, 1(satu) ruang rapat, 1(satu) ruang tamu yang dilengkapi dengan perabotan kantor, selain itu dilengkapi berbagai fasilitas penunjang aktifitas bekerja disektor Perikanan seperti 2 (dua) unit speedboat Pengawas perikanan yang berukuran masing-masing 12 (dua belas ) meter dan 8 (delapan) meter, Tempat Pelelangan Ikan 1 (satu ) unit yang berlokasi di pulau Bunyu, Balai Benih Ikan 1 (satu) unit yang berlokasi di Sabanar Tanjung Selor yang dalam pengoperasiannya dibantu oleh 11 (sebelas) orang tenaga PTT(Pegawai Tidak Tetap),1 (satu ) unit mobil Kepala Dinas dan 1(satu) unit lagi mobil operasional serta 10 (sepuluh) unit sepeda motor, sedangkan fasilitas yang berada didalam ruangan seperti Komputer di masing-masing bidang, Laptop untuk Kepala Dinas, Sekretaris dan masing-masing Kepala Bidang dan Kepala Seksi serta berbagai fasilitas penunjang lainnya.

Sarana dan prasarana yang memadai, sumberdaya manusia yang mumpuni pada suatu organisasi belumlah dapat bekerja dengan optimal tanpa didukung suasana kerja yang nyaman, Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan memiliki sarana dan prasarana standar sebagai pendukung operasional para pegawai .

#### c. Sumber Pendanaan

Pada Tahun Anggaran 2015, Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan mendapat alokasi dana sebesar Rp. 17.920.247.393,- (*Tujuh belas milyar sembilan ratus dua puluh juta dua ratus empat puluh tujuh ribu tiga ratus sembilan puluh tiga rupiah*) yang diperuntukkan bagi pelaksanaan 9 (sembilan) program pembangunan, dengan realisasi penyerapan anggaran sebesar Rp.16.853.638.762,- (*Enam Belas Milyar Delapan Ratus Lima Puluh Tiga Juta Enam Ratus Tiga Puluh Delapan Ribu Tujuh Ratus*

*Enam Puluh Dua Rupiah*), besarnya anggaran dan lokasi anggaran sesuai program dapat dilihat pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6  
Jumlah Anggaran dan Realisasi Penyerapan Anggaran Tahun 2015

No	Program/Kegiatan	Alokasi Biaya		%
		Anggaran	Realisasi	
1	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	2.003.730.366,00	1.810.377.196,00	90,35
2	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	1.003.789.527,00	861.619.816,00	85,84
3	Program pemberdayaan ekonomi masyarakat pesisir	3.127.237.500,00	2.954.329.287,00	94,47
	Penyediaan Sarana dan Prasarana Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Pesisir dan Pulau - Pulau Kecil	647.467.500,00	641.835.878,00	99,13
	Pembangunan Rumah Nelayan	1.489.770.000,00	1.334.779.500,00	89,60
	Pengembangan Sarana dan Prasarana Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat di Wilayah Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil (DAK 2015)	900.000.000,00	889.306.700,00	98,81
	Pengembangan Sarana dan Prasarana Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat di Wilayah Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil (Pendamping DAK 2015)	90.000.000,00	88.407.209,00	98,23
4	Program pemberdayaan masyarakat dalam pengawasan dan pengendalian sumberdaya kelautan	1.165.803.000,00	1.054.942.800,00	90,49
	Pembinaan Kelompok Masyarakat Swakarsa Pengamanan Sumberdaya Kelautan	329.150.000,00	266.950.000,00	81,10
	Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan Pemanfaatan Sumberdaya Kelautan dan Perikanan	176.653.000,00	168.606.300,00	95,44
	Pengembangan Sarana dan Prasarana Pengawasan Pemanfaatan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan (DAK 2015)	600.000.000,00	559.586.500,00	93,26
	Pengembangan Sarana dan Prasarana Pengawasan Pemanfaatan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan (Pendamping DAK 2015)	60.000.000,00	59.800.000,00	99,67
5	Program peningkatan kesadaran dan penegakan hukum dalam pendayagunaan sumberdaya laut	242.605.000,00	210.972.500,00	86,96
	Penyuluhan hukum dalam pendayagunaan sumberdaya laut	242.605.000,00	210.972.500,00	86,96
6	Program peningkatan kegiatan budaya kelautan dan wawasan maritim kepada masyarakat	45.540.000,00	38.215.700,00	83,92
	Penyuluhan budaya kelautan	45.540.000,00	38.215.700,00	83,92
7	Program pengembangan budidaya perikanan	3.029.581.000,00	2.962.098.693,00	97,77
	Pembinaan dan pengembangan Budidaya perikanan	568.400.000,00	558.960.000,00	98,34
	Penyediaan Sarana dan Prasarana Produksi Perikanan Budidaya	817.100.000,00	813.831.390,00	99,60
	Penyediaan Pengembangan Balai Benih Ikan	984.081.000,00	930.790.300,00	94,58
	Pengembangan Sarana dan Prasarana Perikanan Budidaya (DAK 2015)	600.000.000,00	598.825.000,00	99,80
	Pengembangan Sarana dan Prasarana Perikanan Budidaya (Pendamping DAK 2015)	60.000.000,00	59.692.003,00	99,49
8	Program pengembangan perikanan tangkap	4.810.250.000,00	4.693.944.900,00	97,58
	Pendampingan pada kelompok nelayan perikanan tangkap	104.100.000,00	96.012.900,00	92,23
	Rehabilitasi sedang/berat tempat pelelangan ikan	534.150.000,00	498.053.000,00	93,24
	Penyediaan Sarana dan Prasarana Produksi Perikanan Tangkap	1.562.350.000,00	1.557.161.600,00	99,67
	Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan Pengembangan Perikanan Tangkap	139.050.000,00	135.066.400,00	97,14
	Pengembangan Sarana dan Prasarana Perikanan Tangkap (DAK 2015)	2.246.000.000,00	2.184.805.000,00	97,28
	Pengembangan Sarana dan Prasarana Perikanan Tangkap (Pendamping DAK 2015)	224.600.000,00	222.846.000,00	99,22
9	Program Optimalisasi pengelolaan dan pemasaran produksi perikanan	1.983.171.000,00	1.882.069.124,00	94,90
	Kajian optimalisasi pengelolaan dan pemasaran produksi perikanan	350.000.000,00	350.000.000,00	100,00
	Penyediaan dan Rehabilitasi Sarana dan Prasarana Pengelolaan dan Pemasaran Produksi Perikanan	229.185.000,00	221.253.000,00	96,54
	Pembinaan Pengelolaan dan Pemasaran Produksi Perikanan	344.200.000,00	305.005.100,00	88,61

	Pengembangan Media Promosi dan Penyebarluasan Pemasaran Produksi Perikanan	254.218.000,00	236.044.300,00	92,85
	Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan Pengelolaan dan Pemasaran Produksi Perikanan	105.000.000,00	85.875.950,00	81,79
	Pengembangan Sarana dan Prasarana Pengolahan Peningkatan Mutu dan Pemasaran Hasil Perikanan (DAK 2015)	636.880.000,00	621.388.900,00	97,57
	Pengembangan Sarana dan Prasarana Pengolahan Peningkatan Mutu dan Pemasaran Hasil Perikanan (Pendamping DAK 2015)	63.688.000,00	62.501.874,00	98,14
10	Program pengembangan kawasan budidaya laut, air payau dan air tawar	83.540.000,00	83.350.400,00	99,77
	Pengembangan Statistik Perikanan dan Kelautan	83.540.000,00	83.350.400,00	99,77
11	Program Pengelolaan dan Rehabilitasi Ekosistem Pesisir dan Laut	425.000.000,00	301.718.346,00	70,99
	Pengelolaan dan Rehabilitasi Ekosistem Pesisir dan Laut	345.000.000,00	294.308.846,00	85,31
	Pengelolaan dan Pengembangan Kawasan Konservasi	80.000.000,00	7.409.500,00	9,26
<b>Jumlah</b>		<b>17.920.247.393,00</b>	<b>16.853.638.762,00</b>	<b>94,05</b>

Total anggaran Rp17.920.247.393,- (*Tujuh Belas Milyar Sembilan Ratus Dua Puluh Juta Dua Ratus Empat Puluh Tujuh Ribu Tiga Ratus Sembilan Puluh Tiga Rupiah*) meliputi dana APBD dan APBN yaitu Dana Alokasi Khusus, yang penyerapan anggaran pada masing-masing program kegiatan rata-rata 95%. Untuk kegiatan yang bersumber dari dana DAK dengan anggaran Rp4.982.880.000,- (*Empat Milyar Sembilan Ratus Delapan Puluh Dua Juta Delapan Ratus Delapan Puluh Ribu Rupiah*) realisasi anggarannya Rp4.853.912.100,- (*Empat Milyar Delapan Ratus Lima Puluh Tiga Juta Sembilan Ratus Dua Belas Ribu Seratus Rupiah*) sedangkan realisasi fisik 100%.

Anggaran tersebut di atas dibagi berdasarkan skala prioritas program kegiatan, dimana program prioritas pertama pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015 adalah Program Perikanan Tangkap, pada program ini mendapat alokasi anggaran yang lebih besar yakni Rp4.810.250.000,00,- (*Empat Milyar Delapan Ratus Sepuluh Juta Dua Ratus Lima Puluh Ribu Rupiah*), kemudian disusul dengan Program Pemberdayaan Masyarakat Pesisir, Program Pengembangan Budidaya Perikanan, Program Optimalisasi Pengelolaan dan Pemasaran Produksi Perikanan, Program Pemberdayaan Masyarakat Dalam Pengawasan dan Pengendalian Masyarakat Pesisir. sampai dengan program prioritas terakhir yaitu Program Budaya Kelautan dan Maritim pada masyarakat.

#### d. Program Kerja

Dari hasil pengamatan penulis terhadap program Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan tahun 2015 sudah terakomodir semua, walaupun nilainya masih jauh dari yang diharapkan, akan tetapi cukup untuk mendukung kegiatan dan program Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan sepanjang Tahun 2015, sehingga semua program Dinas dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Dinas Perikanan dan Kelautan mempunyai strategi, kebijakan dan program yang saling bersinergi satu dengan lainnya, sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya maka program Dinas Perikanan dan Kelautan Tahun Anggaran 2015 adalah sebagai berikut :

1. Program Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat pesisir.
2. Program Pemberdayaan Masyarakat Dalam Pengawasan dan Pengendalian Sumberdaya Kelautan.
3. Program Peningkatan Kesadaran dan Penegakkan Hukum Dalam Pendayagunaan Sumberdaya Laut.
4. Program Peningkatan Kegiatan Budaya Kelautan dan Wawasan Maritim Kepada Masyarakat.
5. Program Pengembangan Perikanan Budidaya.
6. Program Pengembangan Perikanan Tangkap.
7. Program Optimalisasi Pengelolaan dan Pemasaran Produksi Perikanan.
8. Program Pengembangan Kawasan Budidaya Laut, Air Payau dan Air Laut.

Semua program kerja tersebut di atas telah dilaksanakan sesuai dengan strategi, kebijakan Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan guna mencapai tujuan/sasaran yang telah ditetapkan pada Tahun 2015, sebagaimana realisasi hasil capaian kerja mencapai 94,05 %.(table 7).

#### e. Pencapaian Kinerja

Adapun hasil capaian Kinerja tersebut dapat dilihat pada table 7 berikut :

**Tabel 7.**  
**PENCAPAIAN KINERJA**  
**DINAS PERIKANAN DAN KELAUTAN KABUPATEN BULUNGAN**

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian (%)	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Meningkatnya sarana dan prasarana masyarakat pesisir	Presentase peningkatan sarana dan prasarana bagi masyarakat pesisir	3 Kecamatan	3 kecamatan	100%	
	Presentase peningkatan rumah layak huni bagi masyarakat nelayan	22 unit	22 unit	100%	
	Presentase peningkatan jalan/jembatan bagi masyarakat pesisir	5 Desa	5 Desa	100%	
	Adanya jalan/jembatan bagi masyarakat pesisir	5 Desa	5 Desa	100%	
Terwujudnya pengembangan mekanisme dan sistem pengendalian dan pengelolaan sumberdaya peraliran setiap tahun dan terjaga wilayah fishing ground berdasarkan kewenangan wilayah Kab. Bulungan	Meningkatkan Frekuensi Kegiatan Pengawasan Di Wilayah Peraliran	12 Wilayah Desa	12 Wilayah	100%	
	Hasil monitoring dan evaluasi hasil pemanfaatan sumberdaya kelautan dan perikanan	12 Wilayah Desa	12 Wilayah	100%	
	Presentase peningkatan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk pengawasan	1 unit	1 unit	100%	
	Presentase peningkatan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk pengawasan	1 unit	1 unit	100%	
	Terlaksananya Data armada perikanan yang valid	Terinventarisnya jumlah armada nelayan yang melakukan kegiatan usaha penangkapan ikan	1 keg	1 kegiatan	100%
	Menumbuhkan jiwa kemaritiman	Peningkatan jiwa kemaritiman	1 Paket	1 Paket	100%
	Mengoptimalkan Peran Pembudidaya Dalam Peningkatan Produksi Perikanan	Peningkatan Produksi, Produktifitas dan Mutu Hasil Perikanan Budidaya	1 Kegiatan	1 Kegiatan	100%
Terwujudnya Pengembangan Alat Tangkap dan SDM Nelayan dan Aparatur dan Tercapainya Jumlah Produksi dan Taraf Hidup Nelayan di Kabupaten Bulungan	Peningkatan sapsas bagi Pembudidaya untuk meningkatkan kesejahteraan pembudidaya	1 Kegiatan	1 Kegiatan	100%	
	Peningkatan Kebutuhan Benih Untuk Produksi, Dengan Mutu Terjamin	1 Kegiatan	1 Kegiatan	100%	
	Peningkatan sapsas bagi Pembudidaya untuk meningkatkan kesejahteraan pembudidaya	1 Kegiatan	1 Kegiatan	100%	
	Peningkatan sapsas bagi Pembudidaya untuk meningkatkan kesejahteraan pembudidaya	1 Kegiatan	1 Kegiatan	100%	
	Peningkatan Kualitas SDM Bagi Nelayan Melalui Pembinaan dan Pemahaman Tentang Kelompok Usaha Bersama	12 kali	12 Kali	100%	
	Optimalisasi Pemanfaatan sarana dan prasarana perikanan tangkap	1 kegiatan	1 Kegiatan	100%	
Terwujudnya Pengembangan Alat Tangkap dan SDM Nelayan dan Aparatur dan Tercapainya Jumlah Produksi dan Taraf Hidup Nelayan di Kabupaten Bulungan	Peningkatan sarana dan prasarana alat penangkapan ikan bagi kelompok nelayan agar meningkatnya hasil tangkap nelayan	1 kegiatan	1 Kegiatan	100%	
	Terterselenggaranya monitoring dan Evaluasi perikanan tangkap	1 kegiatan	1 Kegiatan	100%	
	Peningkatan sarana dan prasarana alat penangkapan ikan bagi kelompok nelayan agar meningkatnya hasil tangkap nelayan	1 kegiatan	1 Kegiatan	100%	

Meningkatkan konsumsi ikan serta bertambahnya variasi menu olahan ikan	Mengembangkan kegiatan penanganan, pengolahan serta pemasaran hasil.	1 kegiatan	1 Kegiatan	100%
	Peningkatan sarana dan prasarana pengolahan perikanan dan pemasaran perikanan	1 kegiatan	1 Kegiatan	100%
	Peningkatan mutu produksi hasil perikanan dan pendataan statistik P2HP	1 kegiatan	1 Kegiatan	100%
	Terekposnya dan meningkatnya hasil perikanan	1 kegiatan	1 Kegiatan	100%
	Terlaksananya kegiatan movev pengolahan dan pemasaran produksi perikanan	1 kegiatan	1 kegiatan	100%
	Presentase Peningkatan sarana dan prasarana pengolahan perikanan dan pemasaran perikanan agar meningkatkan kesejahteraan masyarakat nelayan yang mandiri	1 kegiatan	1 Kegiatan	100%
	Presentase Peningkatan sarana dan prasarana pengolahan perikanan dan pemasaran perikanan agar meningkatkan kesejahteraan masyarakat nelayan yang mandiri	1 kegiatan	1 Kegiatan	100%
Laporan triwulan dan tahunan	Tersedianya data statistik perikanan dan budidaya dan tangkap 2014	1 kegiatan	1 Kegiatan	100%
Masyarakat pesisir	Transplantasi karang dan apartemen ikan	1 kegiatan	1 Kegiatan	85,31
Kawasan konservasi	Tersepakatinya konsep kawasan konservasi perairan	1 kegiatan	-	9,26

Adapun hasil evaluasi kinerja dari setiap sasaran strategis Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan pada tahun 2015 dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Meningkatnya Sarana dan Prasarana Masyarakat Pesisir**

Keberhasilan sasaran strategis ini diukur dengan indikator kinerja :

- Presentase peningkatan sarana dan prasarana bagi masyarakat pesisir
- Presentase peningkatan rumah layak huni bagi masyarakat nelayan
- Adanya jalan/jembatan bagi masyarakat pesisir

Dalam upaya pencapaiannya didukung oleh Program Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Pesisir. Sasaran strategis telah mencapai target yang ditetapkan sebelumnya yaitu terbangunnya rumah nelayan sebanyak 21 unit di desa Antal, Kecamatan Tanjung Palas, Liagu dan Batu Pasu, pembangunan jalan jembatan di 5 desa dan pengadaan sarana dan prasarana berupa sarana dan prasarana penerangan jalan di pemukiman nelayan desa Salimbatu dan batu pasu, pembangunan dermaga tambat pengisian bahan bakar Desa kampung Baru dan Bunyu.

**Terwujudnya pengembangan mekanisme dan sistem pengendalian dan pengelolaan sumberdaya perairan setiap tahun dan terjaga wilayah fishing ground berdasarkan kewenangan wilayah Kabupaten Bulungan**

**Sasaran Strategis 2**

Indikator kinerja dari sasaran strategis ini adalah :

- Meningkatkan Frekuensi Kegiatan Pengawasan di wilayah perairan Kabupaten Bulungan
- Hasil monitoring dan evaluasi hasil pemanfaatan sumberdaya kelautan dan perikanan
- Presentase peningkatan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk pengawasan

Dari indikator kinerja telah tercapai sesuai target yang telah ditetapkan yaitu terlaksananya monitoring dan evaluasi pengawasan hasil pemanfaatan sumberdaya perikanan dan kelautan di 12 wilayah desa secara berkala serta pengadaan sarana dan prasarana pengawasan yaitu pengadaan speedboat pengawasan serta perlengkapannya.

Keberhasilan sasaran strategis ini didukung oleh Program kegiatan Pemberdayaan Masyarakat dalam Pengawasan dan Pengendalian Sumberdaya Kelautan.

### Sasaran Strategis 3      **Tersedianya Data Armada Perikanan yang valid**

Sasaran strategis ini diukur melalui Indikator kinerja yaitu terinventarisnya jumlah armada nelayan yang melakukan kegiatan usaha penangkapan ikan. Keberhasilan sasaran ini didukung dengan Program Peningkatan Kesadaran dan Penegakkan Hukum dalam Pendayagunaan Sumberdaya Laut. Indikator kinerja terlaksana sesuai target yaitu dengan terlaksananya kegiatan pencetakan Bukti Pencatatan Kapal (BPK) sebanyak 1000 lembar serta terlaksananya kegiatan inventarisir dan penertiban armada nelayan dengan penerbitan Bukti Pencatatan Kapal (BPK) dan penandaan kapal sebanyak 225 kapal di tahun 2015.

### Sasaran Strategis 4      **Menumbuhkan Jiwa Kemaritiman**

Program kegiatan yang mendukung sasaran strategis ini adalah Program Peningkatan Kegiatan Budidaya Kelautan dan Wawasan Maritim kepada Masyarakat yang diukur dengan indikator kinerja Peningkatan Jiwa Kemaritiman. Sasaran Strategis yang akan dicapai dari program peningkatan kegiatan budaya kelautan dan wawasan maritim kepada masyarakat adalah “Menumbuhkan jiwa kemaritiman” dan telah terlaksana sesuai target yaitu suksesnya pelaksanaan perayaan Hari Nusantara tingkat Kabupaten di Tanah Kuning dan Perayaan Hari Nusantara Tingkat Propinsi di Tanjung

Selor serta mengikuti kegiatan perayaan Hari Nusantara tingkat Nasional di Propinsi D.I. Aceh.

**Sasaran Strategis 5**      **Mengoptimalkan Peran Pembudidaya dalam Peningkatan produksi Perikanan**

Indikator kinerja dari sasaran strategis ini adalah :

- Peningkatkan Produksi, Produktifitas dan Mutu Hasil Perikanan Budidaya
- Peningkatan sarana dan prasarana bagi Pembudidaya untuk meningkatkan kesejahteraan pembudidaya
- Peningkatan Kebutuhan Benih Untuk Produksi, Dengan Mutu Terjamin
- Peningkatan sarana prasarana bagi pembudidaya untuk meningkatkan kesejahteraan pembudidaya

Pencapaian kinerja program kegiatan pengembangan budidaya perikanan telah terealisasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan yaitu :

- a. Terdapat peningkatan jumlah produksi perikanan budidaya tahun 2015 dibanding tahun 2014.
- b. Peningkatan sarana dan prasarana bagi pembudidaya melalui pemberian paket bantuan bibit, pakan, sarana dan prasarana pengembangan rumput laut dan kepiting soka serta pengembangan kolam ikan air tawar.
- c. Peningkatan kebutuhan benih untuk produksi dengan mutu terjamin dengan terlaksananya operasional BBI dan tersedianya bibit ikan tawar.

Produksi perikanan budidaya pada tahun 2014 adalah sebesar 4.104,15 ton dan 4.295,17 ton di tahun 2015. Prosentase peningkatan jumlah produksi budidaya adalah sebesar 4,65%. Peningkatan produksi budidaya ini paling besar didukung oleh produksi tambak. Perbandingan jumlah Produksi perikanan budidaya tahun 2014 dan 2015 menurut wadah budidayanya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 8.

Prosentase Peningkatan Jumlah produksi Perikanan Budidaya Kabupaten Bulungan Berdasarkan Wadahnya Tahun 2014-2015 (ton)

No.	Wadah	Tahun		Peningkatan (%)
		2014	2015	
1.	Kolam	133,54	141,806	5,58
2.	Tambak	3831,61	3991,68	4,18
3.	Laut	139	162,5	16,91
	Jumlah	4104,15	4295,17	4,65

Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten akan terus berupaya meningkatkan produksi budidaya melalui beberapa kegiatan diantaranya pengembangan kawasan budidaya dengan melalui pemberian paket-paket budidaya ( benih, pakan, peralatan, obat-obatan), fasilitasi program anti kemiskinan dengan pemberian paket-paket bantuan berupa sarana budidaya perikanan, pengembangan BBI, serta sosialisasi dan pelatihan/bimtek untuk pembudidaya.

**Sasaran Strategis 6** **Terwujudnya Pengembangan Alat Tangkap dan SDM Nelayan dan Aparatur dan Tercapainya Jumlah Produksi dan Taraf Hidup Nelayan di Kabupaten Bulungan**

Keberhasilan sasaran strategis ini diukur melalui indikator kinerja yaitu :

- Peningkatan Kualitas SDM Bagi Nelayan Melalui Pembinaan dan Pemahaman Tentang Kelompok Usaha Bersama
- Optimalisasi pemanfaatan sarana dan prasarana perikanan tangkap
- Peningkatan Pengetahuan Tentang Pemahaman Penggunaan Alat Pukat Hela
- Peningkatan sarana dan prasarana alat penangkapan ikan bagi kelompok nelayan agar meningkatnya hasil tangkap nelayan

Capaian kinerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan yaitu terlaksananya program pembinaan dan pendampingan Kelompok Usaha Bersama, rehabilitasi pelabuhan pelelangan ikan (PPI) di Bunyu, penyediaan sarana dan prasarana penangkapan ikan bagi nelayan yaitu pemberian bantuan mesin beserta alat tangkap kepada 110 orang nelayan.

Perbandingan jumlah Produksi perikanan tangkap tahun 2014 dan 2015 menurut wilayahnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 9.

Prosentase Peningkatan Jumlah Produksi Perikanan Tangkap Kabupaten Bulungan  
Menurut Wilayah Perairannya Tahun 2014-2015 (ton)

No.	Wilayah perairan	Tahun		Peningkatan (%)
		2014	2015	
1.	Perairan Laut	5.013	5.075	1,24
2.	Perairan Umum	352	358,7	1,90
	Jumlah	5365	5433,7	1,28

Rendahnya kenaikan produksi tangkap disebabkan rendahnya hasil tangkapan nelayan.

Beberapa hal yang menyebabkan kurangnya hasil tangkapan nelayan adalah:

- a. Peraturan Menteri Perikanan dan Kelautan Nomor 02 Tahun 2011 tentang Jalur Penangkapan Ikan, Alat Penangkapan Ikan (API) dan Alat Bantu Penangkapan Ikan (ABPI), sehingga perlu dilakukan pembatasan atau pengendalian alat penangkapan ikan pada kegiatan penangkapan oleh nelayan
- b. Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 01 /PERMEN-KP/2015 tentang Penangkapan Lobster (*Panulirus spp.*), Kepiting (*Scylla spp.*), Dan Rajungan (*Portunus pelagicus spp.*)
- c. Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 02/PERMEN-KP/2015 tentang Larangan Penggunaan Alat Penangkapan Ikan Pukat Hela (Trawls) Dan Pukat Tarik (Seine Nets) Di Wilayah Pengelolaan Perikanan Negara Republik Indonesia
- d. Dampak anomali cuaca melanda berbagai bidang, termasuk diantaranya perikanan dan kelautan. Akibat cuaca yang tidak menentu berpengaruh terhadap hasil tangkapan ikan di laut. Dampak anomali cuaca sangat dirasakan oleh nelayan dengan ukuran armada kurang dari 30 GT

Upaya yang dilakukan oleh Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan untuk meningkatkan produksi perikanan tangkap melalui program pemberian bantuan sarana alat penangkapan ikan, alat bantu penangkapan ikan, serta fasilitasi kemudahan pengurusan dokumen kapal penangkapan ikan agar nelayan dapat beroperasi secara maksimal terkait sarana yang digunakan layak secara teknis dan lengkap administrasinya.

Sasaran Strategis 7

**Terwujudnya Pengembangan Alat Tangkap dan SDM Nelayan dan Aparatur dan Tercapainya Jumlah Produksi dan Taraf Hidup Nelayan di Kabupaten Bulungan**

## 2) Program Optimalisasi dan pemasaran produksi perikanan

Sasaran strategis yang ingin dicapai adalah “Meningkatkan konsumsi ikan serta bertambahnya variasi menu olahan ikan” yang diukur dengan indikator kinerja :

- e. Mengembangkan kegiatan penanganan, pengolahan serta pemasaran hasil.
  - f. Peningkatan sarana dan prasarana pengolahan perikanan dan pemasaran perikanan
  - g. Peningkatan mutu produksi hasil perikanan dan pendataan statistik P2HP
  - h. Terekposnya dan meningkatnya hasil perikanan
  - i. Terlaksananya kegiatan money pengolahan dan pemasaran produksi perikanan
- Capaian kinerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan yaitu ;
- j. Kegiatan kajian optimalisasi pengelolaan dan pemasaran produksi perikanan
  - k. Meningkatnya sarana dan prasarana bagi pengolah dan pemasar hasil perikanan dengan pemberian bantuan peti untuk pedagang keliling, freezer, coolbox serta pembangunan tempat penjemuran rumput laut.
- Meningkatnya konsumsi ikan masyarakat dengan tercapainya target Nasional, dengan konsumsi ikan per kapita masyarakat Kabupaten Bulungan sebesar 40 kg.

## 9. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan

### a. Motivasi Pegawai

Motivasi pada penelitian di Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan ini menggunakan beberapa indikator yang di dasarkan pada teori “Tiga Kebutuhan “ McClelland yang terdiri dari motivasi afiliasi, motivasi kekuasaan dan motivasi berprestasi, adapun pendapat mereka terhadap ketiga motivasi tersebut cenderung menyukai dan punya atensi yang tinggi, sebagaimana dikutip dari hasil wawancara berikut :

- **Motivasi akan Afiliasi (*need for affiliation*)**

Dalam motivasi akan afiliasi (*need for affiliation*) ini ada beberapa pertanyaan yang di lontarkan kepada responden, seperti seberapa suka mereka berbincang-bincang dengan rekan sekantor, bagaimana tanggapan mereka tentang perlunya kerjasama dengan orang lain untuk mencapai tujuan keberhasilan kerja, seberapa suka mereka bekerjasama dalam membina hubungan dengan orang lain, seperti apa mereka bersikap apabila ada rekan kerja yang mengalami kesulitan, serta bagaimana kecenderungan mereka dalam bekerjasama dengan kelompok kerja yang ada dalam tim work . Berikut beberapa petikan hasil wawancara penulis dengan beberapa informan terpilih, dengan pertanyaan seperti :

Bagaimana pendapat mereka tentang motivasi afiliasi dalam hal kerjasama dengan orang lain, jawabannya :

“ sangat suka,...untuk mencapai tujuan keberhasilan kerja, maka kerjasama sangatlah dibutuhkan karena kami bekerja sebagai tim, dalam sebuah tim tentunya sinergi antar individu sangat menentukan keberhasilan kerja yang akan dicapai”.(inf 1)

“...suka sekali...sekaligus berbagi pengalaman..”(inf 3)

“..sangat suka, karena terbinanya hubungan yang baik dengan orang lain dalam hal ini teman kerja akan sangat menentukan tercapainya keberhasilan kerja...”(inf 2)

“ Jika ada yang kesulitan saya berupaya untuk mencari solusi/ jalan keluar dari masalah yang dihadapi sesuai dengan kemampuan saya dan apa yang dibutuhkannya”.(inf 4)

Sebagian besar informan menyukai untuk berbincang-bincang pada saat waktu istirahat untuk berbagi pengalaman tentang pekerjaan dan membicarakan ide-ide kemajuan pekerjaan. Untuk mencapai tujuan keberhasilan kerja, maka kerjasama sangatlah dibutuhkan karena bekerja sebagai tim dalam suatu tim tentunya sinergi antar individu sangat menentukan keberhasilan kerja yang akan dicapai, dan akan mendorong pekerja lebih produktif, efektif serta dapat meningkatkan rasa kesetiakawanan dan kekompakan. Seluruh informan sangat menyukai kerjasama ,

karena mereka menganggap terbinanya hubungan yang baik dengan orang lain dalam hal ini teman kerja akan sangat menentukan tercapainya keberhasilan kerja dan menjalin hubungan baik dengan orang lain merupakan modal utama untuk bekerjasama.

Rata-rata responden mau dan siap membantu setiap teman yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan dan memberikan solusi atau jalan keluar dari masalah yang dihadapi sesuai dengan kemampuan dan apa yang dibutuhkan, ada juga yang mendengarkan dan memberikan motivasi serta memberikan solusi terbaik bagi mereka.

Kecenderungan untuk bekerjasama disikapi dengan pro aktif memberikan masukan dan jalan keluar dalam kerja yang dilaksanakan bersama, membangun hubungan yang baik, membina rasa toleransi dan menghindari konflik, dan saling menghargai pendapat yang kadang tak sepaham.

- **Motivasi akan Kekuasaan (*need for power*)**

Pada indicator motivasi akan kekuasaan (*need for power*) penulis mengajukan beberapa pertanyaan kepada responden terpilih yaitu Kepala Dinas, Kepala Bidang, dan Kepala Seksi. Pertanyaan yang disampaikan berkaitan langsung dengan jabatan yang dimiliki, seperti seberapa jauh mereka suka memberikan pengarahan kepada rekan kerja, bagaimana mereka berperilaku agar dapat mempengaruhi orang lain untuk mengikuti ide-ide yang diberikan, bagaimana cara mereka untuk dapat memimpin orang lain yang ada dalam tim work, seberapa sering mereka mencoba agar orang lain dapat menerima ide-ide mereka, seberapa suka mereka untuk menjadi pemimpin dalam suatu perkumpulan. Berikut petikan wawancara penulis dengan responden tersebut.

Wawancara yang mendalam terhadap beberapa informan terkait dengan motivasi kekuasaan, rata-rata informan memberikan atensi yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari hasil kutipan wawancara penulis dengan beberapa informan berikut :

"..Menjadi pemimpin dalam tim work... dilakukan dengan menjadikan mereka sebagai mitra bukan bawahan, sehingga apa yang disampaikan dalam arahan penyelesaian sebuah pekerjaan tidak dianggap atau dirasakan sebagai sebuah perintah tapi lebih dianggap sebagai sesuatu yang baik untuk mencapai tujuan bersama..."(inf 1)

"... melakukan hal-hal positif,.. memberikan arahan dan mempengaruhi mereka ke hal yang positif, berbuat baik dan bermanfaat terhadap orang lain, menyorakan pandangan, memotivasi dan membangun suasana kerja yang konstruktif dan dilakukan secara partisipatif.." ( inf 2)

"..Pengarahan kepada rekan kerja biasa dilakukan jika pekerjaan yang harus dilakukannya belum dipahami atau pekerjaan tersebut membutuhkan penjelasan lebih rinci, pengarahan akan diberikan seperlunya sesuai kebutuhan atau melihat situasi dan kondisi..." (inf 3)

Disamping itu penulis juga menanyakan kepada informan bagaimana cara mereka berperilaku agar dapat mempengaruhi orang lain? Berikut tanggapan mereka terhadap pertanyaan tersebut :

"...Berperilaku untuk mempengaruhi orang lain dilakukan sesuai dengan aturan dalam sikap dan kata baik ditempat kerja atau diluar baik saat bekerja maupun tidak bekerja, mempengaruhi orang lain untuk mengikuti ide-ide yang diberikan harus dilakukan dengan memberikan contoh yang positif, berusaha meyakinkan orang lain, menunjukkan rasa percaya diri, tenang dan antusias disertai dengan argumen yang tepat..."(inf 2)..

"..Dalam hal mencoba agar orang lain dapat menerima ide-ide yang ditawarkan tidak terlalu dilakukan masih harus melihat situasi dan kondisi, dilakukan pada waktu yang tepat, dan akan sesering mungkin dilakukan apabila dianggap membawa perubahan dan perbaikan.." (inf 5).

#### - **Motivasi akan Berprestasi (*need for achievement*)**

Pada indikator Motivasi akan berprestasi (*need for achievement*) ini, penulis mengajukan beberapa pertanyaan kepada informan seperti, menanyakan bagaimana tanggapan mereka terhadap pekerjaan yang memberikan tantangan untuk pengembangan kerja dan aksi perubahan, bagaimana mereka berbuat agar

mendapat peluang untuk menaikkan pangkat, apakah mereka berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya, seberapa tertantang mereka untuk melakukan pekerjaan yang bertumpu pada kemajuan, dan seberapa sering mereka membuat rancangan kerja agar lebih berprestasi. Berikut petikan hasil wawancara penulis dengan beberapa informan sebagai berikut :

Rata-rata jawaban informan sangat suka akan tantangan dan menganggap tantangan sesuatu yang positif, sebagaimana penuturan beberapa informan berikut ini:

"...Terhadap pekerjaan yang memberikan tantangan untuk mengembangkan kerja dan aksi perubahan...saya sangat setuju dan sangat positif serta dianggap baik sekali, sangat menerima utamanya terkait dengan perbaikan dan perubahan etos kerja karena menyukai tantangan selama tidak melanggar kodrat sesuai gender dan ajaran agama serta peraturan perundangan yang berlaku...."( inf 1)

"...baik sekali hal itu saya jadikan motivasi bagi diri saya...(inf 4)

"...Terhadap pekerjaan yang bertumpu pada kemajuan dirasakan sangat tertantang bukan karena posisi sebagai pimpinan tetapi karena disekeliling masih ada rekan kerja yang punya potensi untuk menyelesaikan pekerjaan dan akan berusaha lebih unggul...(inf 3)

Demikian juga ketika penulis mewawancarai terkait bagaimana mereka berbuat agar mendapatkan peluang untuk menaikkan pangkat?

Berikut jawaban beberapa informan :

"...Untuk mendapatkan peluang kenaikan pangkat biasanya dilakukan dengan melaksanakan tugas dan kewajiban dengan sebaik-baiknya, melakukan yang terbaik, bekerja dengan baik dan berusaha memberikan sesuatu yang terbaik sesuai dengan mekanisme dan prosedur, ada juga yang beranggapan bahwa kenaikan pangkat berlaku secara reguler 4 tahun sekali, bekerja hanya berusaha diselesaikan sebaik mungkin, tepat waktu, tepat sasaran sesuai dengan peraturan perundangan dan kenaikan pangkat mengikuti prosedur yang ada...."(inf 2).

„kenaikan pangkat saya berlaku regular 4(empat) tahun sekali, dalam bekerja saya hanya berusaha menyelesaikannya sebaik mungkin, tepat waktu ,tepat sasaran, sesuai peraturan perundang-undangan dan pada waktunya saya naik pangkat maka akan saya lakukan sesuai prosedur....“(inf 1)

Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan mempunyai motivasi yang cukup tinggi terhadap pekerjaannya, hal ini terlihat dari jawaban beberapa informan terhadap unsur-unsur motivasi dengan beberapa indikatornya, seperti motivasi afiliasi (perasaan diterima), motivasi kekuasaan, motivasi berprestasi.

#### b. Kepemimpinan pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok agar kegiatan atau pekerjaan yang saling berkaitan dalam organisasi dapat di arahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi ( Robbins, 2002: 3). Ada 3 (tiga) peran utama yang harus dimainkan oleh setiap manajer atau pemimpin dimanapun letak hirarkinya (Mintzberg dalam <http://massofa.wordpress.com>) Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan terkait dengan beberapa unsur kepemimpinan tersebut, dengan melakukan beberapa indicator hasilnya sebagai berikut :

##### - Peranan Kepemimpinan *Interpersonal* (Hubungan Antar Pribadi)

Peranan kepemimpinan *Interpesonal* (hubungan antar pribadi) adalah bagaimana para informan mau melakukan aktivitas-aktivitas yang sering digunakan, dalam peran ini seperti seremonial sehubungan dengan jabatan yang melekat pada pimpinan seperti mau menerima undangan-undangan, mendatangi upacara-upacara dan lain yang bersifat seremonial. Dalam kaitannya dengan peranan kepemimpinan *Interpersonal* ini penulis berusaha mewawancarai beberapa informan dengan beberapa pertanyaan seperti : bagaimana mreka mau melakukan peran pemimpin untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya, bagaimana mereka

mau melakukan peran pemimpin untuk dan bertindak sebagai pimpinan, dan bagaimana mereka mau melakukan peran pemimpin untuk berinteraksi dengan teman sejawat, staff dan orang-orang lain yang berada diluar organisasinya. Berikut petikan hasil wawancara penulis dengan informan terpilih.

" dan hasil nya adalah sebagai berikut : " bagaimana saudara mau melakukan peran pemimpin untuk mewakili organisasi yang dipimpin ?

"..melakukan peran pemimpin untuk mewakili organisasi saya lakukan dalam upaya memperlancar fungsi organisasi dimana kami berada..."(inf 1).

"..Melakukan peran pemimpin untuk bertindak sebagai pimpinan akan siap dan sedia dalam segala hal, jika memang sudah menjadi tanggung jawab, dan sudah menjadi tugas dan tanggung jawab seorang pimpinan serta melakukan tugas dan fungsi pimpinan, minimal secara tidak langsung memotivasi bawahan...(inf 5)"

"..untuk berinteraksi dengan teman sejawat, diluar organisasi dilakukan dengan memperhatikan manfaat yang akan dihasilkan dari pertemuan, komunikasi dan berperan aktif, saling berkoordinasi jika memang diperlukan dengan instansi terkait untuk kemajuan organisasi yang dipimpin...(inf 3)"

"...Melakukan peran pemimpin untuk mewakili organisasi dilakukan dalam upaya memperlancar fungsi organisasi dimana kita berada, berusaha bertanggung jawab pada setiap tugas organisasi, menjadi pemimpin yang bijaksana dan dilakukan sesuai dengan kebutuhan dengan belajar dan mempelajari karakter bawahan..."(inf 4)

#### - **Peranan Kepemimpinan *Informasional* ( Berhubungan dengan Informasi)**

Peranan Kepemimpinan *Informasional* meletakkan seorang pemimpin pada posisi yang paling sering mendapat informasi , hubungan keluar membawa informasi dan kegiatan-kegiatan yang spesial dari lingkungan luarnya, sehingga membuat pimpinan sebagai pusat informasi. Dalam kaitannya antara pemimpin dengan pegawai Dinas perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan dalam hal ini para informan, penulis mendapatkan informasi dari informan melalui beberapa pertanyaan seperti bagaimana mereka mau melakukan peran pemimpin untuk mengidentifikasi peran seorang manajer sebagai penerima dan mengembangkan suatu pengertian yang baik, bagaimana mereka mau melakukan peran pemimpin

untuk melibatkan manajer untuk menangani proses transisi dari informasi-informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya serta bagaimana mereka mau melakukan peran pemimpin untuk menyampaikan informasi keluar lingkungan organisasi. Berikut petikan hasil wawancara penulis dengan informan terpilih, sebagai berikut :

“Bagaimana saudara mau melakukan peran pemimpin untuk mengidentifikasi seorang pemimpin sebagai penerima dan mengembangkan suatu pengertian yang baik?” beberapa informan menjawab :

“...dengan berkomunikasi....”(inf 2)

“..menjalankan peran pemimpin untuk berinteraksi dengan teman sejawat, staf dan orang lain diluar organisasi akan saya lakukan dengan memperhatikan manfaat yang akan dihasilkan dari pertemuan dimaksud...”(inf 1)

Selanjutnya untuk mendapatkan informasi dari informan penulis juga menanyakan kepada informan” bagaimana mereka mau melakukan peran pemimpin untuk menyampaikan informasi keluar lingkungan organisasi ?”

“..Dalam melakukan peran pemimpin untuk menyampaikan informasi keluar lingkungan organisasi dilakukan sosialisasi, berbicara dengan etika, melakukan kunjungan langsung serta memahami isi informasi secara keseluruhan...”(inf 2)

“..dengan melakukan sosialisasi...”(inf 3)

“..dengan menjadi juru bicara yang punya etika ..”(inf 4)

Dari hasil wawancara dengan beberapa informan sebagaimana diuraikan di atas baik itu Kepemimpinan Interpesonal (hubungan antar pribadi), kepemimpinan Informasional (berhubungan dengan informasi) maupun kepemimpinan Decesional (berhubungan dengan pembuat keputusan), tampak jelas kalau peran seorang pemimpin pada Dinas perikanan dan kelautan Kabupaten Bulungan berjalan dengan baik, para informan benar-benar menghargai arti dari seorang pemimpin, mereka menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasan, demikian juga pendelegasian pekerjaan yang baik kepada

bawahan, melakukan koordinasi dengan pihak luar, menjalankan perintah atasan untuk mengambil peran seorang pemimpin apabila diminta.

- **Peranan Kepemimpinan *Decesional* (berhubungan dengan pembuat keputusan),**  
Peranan kepemimpinan *Decesional* berhubungan dengan pengambilan/pembuat keputusan, pada kepemimpinan jenis ini, penulis mewawancarai informan yang terpilih dengan beberapa pertanyaan, seperti bagaimana mereka mau melakukan peran pemimpin untuk bertindak sebagai pemrakarsa dan perancangan dari dalam organisasi, bagaimana saudara mau melakukan peran pemimpin untuk bertanggung jawab terhadap organisasi ketika organisasinya terancam bahaya, bagaimana mereka mau melakukan peran pemimpin untuk memutuskan kemana sumber dana akan didistribusikan kebagian-bagian organisasi, dan bagaimana mereka mau melakukan peran pemimpin untuk berpartisipasi dalam arena organisasi. Berikut petikan hasil wawancara penulis dengan informan :

"...Tanggung jawab terhadap organisasi... ketika terancam bahaya dilakukan dengan tindakan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, mengembaalikan tanggungjawab sesuai aturan, intropeksi keadaan sesuai dengan kapasitas dan kemampuan yang dimiliki..."(inf 1)

"..mengambil alih apa yang menjadi tanggung jawab saya, sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.....(inf 3)"

"...bertindak sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan...(inf 5)

Bagaimana saudara mau melakukan peran pemimpin untuk memutuskan kemana sumber dana akan didistribusikan kebagian organisasi-organisasi?

"..Dalam hal memutuskan kemana sumber dana akan didistribusikan akan didistribusikan sesuai kebutuhan dan perencanaan, secara prioritas secara proporsional...(inf 4)

"..pengembangan organisasi dengan memperhatikan data yang akurat dan informasi yang kongkrit dan dilakukan sesuai kebutuhan dan alokasinya...(inf 5)

Rata-rata informan menjawab telah melakukan semua peranan sebagai pemimpin dengan rasa penuh tanggung jawab, mulai dari tingkat kepala seksi sampai kepala

bidang. Hal ini cukup beralasan mengingat program Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan telah terprogram dan terstruktur dengan baik, usulan-usulan program dimulai dari tingkat kepala Seksi hingga kepala Bidang hal ini menggambarkan situasi penugasan ataupun pendelegasian yang baik dari pimpinan ke bawahan, adapun program Dinas perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan sebagaimana telah diuraikan di atas.

Dari hasil wawancara dengan beberapa informan sebagaimana diuraikan di atas baik itu Kepemimpinan *Interpesonal* (hubungan antar pribadi), kepemimpinan *Informasional* (berhubungan dengan informasi) maupun kepemimpinan *Decesional* (berhubungan dengan pembuat keputusan), tampak jelas kalau peran seorang pemimpin pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan berjalan dengan baik, para informan benar-benar menghargai arti dari seorang pemimpin, mereka menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasan, demikian juga pendelegasian pekerjaan yang baik kepada bawahan, melakukan koordinasi dengan pihak luar, menjalankan perintah atasan untuk mengambil peran seorang pemimpin apabila diminta.

Kepemimpinan, menjadi salah satu factor terjadinya efektifitas pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan, Kepemimpinan yang dimaksud adalah semua pejabat dilingkup Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan baik itu eselon 2 (dua) Kepala Dinas, eselon 3(tiga) Kepala Bidang, maupun eselon 4 (empat) Kepala Seksi, dimana peran seorang pemimpin berjalan dengan baik, menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasan, sebagaimana dikatakan oleh Robbins (2002: 3) bahwa "kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok agar kegiatan atau pekerjaan yang saling berkaitan dalam organisasi dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi demikian juga pendelegasian yang baik kepada bawahan, melakukan koordinasi dengan pihak luar, menjalankan perintah

atasan untuk mengambil peran seorang pemimpin apabila diminta”, penjelasan dari masing-masing indicator kepemimpinan tersebut adalah :

- a). Kepemimpinan *interpersonal* (hubungan antar pribadi), adalah kepemimpinan yang berkaitan dengan aktivitas-aktivitas diluar Dinas seperti menghadiri undangan untuk mewakili Kepala Dinas, dengan indikatornya adalah *figurehead* (peranan untuk mewakili Dinas), *leader* (peranan untuk dan bertindak sebagai pimpinan) dan *liaison* (peranan untuk berinteraksi dengan teman sejawat, staf dan orang lain diluar Dinas) Pertanyaan ini sengaja diajukan kepada informan mengingat semua pejabat merupakan pejabat structural Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bulungan yang penugasannya berjenjang, mulai dari Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Bidang sampai Kepala Seksi, yang semuanya mempunyai tugas dan kewajiban untuk mewakili Dinas menghadiri undangan-undangan apabila Kepala Dinas berhalangan dan itu dilakukan secara berjenjang sesuai urutan jabatannya, sebagaimana jawaban yang mereka berikan kepada penulis terkait dengan pertanyaan tersebut seperti selalu siap dan sedia dalam segala hal jika sudah menjadi tugas dan tanggung jawab, untuk berinteraksi dengan teman sejawat diluar organisasi dengan memperhatikan manfaat yang akan dihasilkan dari pertemuan, komunikasi dan berperan aktif serta dalam upaya memperlancar fungsi organisasi.
- b). Kepemimpinan *Informasional* (berhubungan dengan informasi), dengan melakukan 3(tiga) indicator seperti *Monitoring* (peranan untuk mengidentifikasi seorang pimpinan sebagai penerima), *Dessiminator* ( peranan untuk melibatkan pimpinan kedalam organisasi), dan *Spokerpersom* ( peranan untuk menyampaikan informasi keluar organisasi). Pertanyaan terhadap pemimpin terkait dengan kepemimpinan jenis ini sengaja dilakukan oleh penulis, karena pada posisi ini seorang pemimpin paling sering mendapat informasi, baik informasi keluar maupun informasi kedalam.

Hal ini perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, bukan hanya di tingkat kepala Dinas akan tetapi pada tingkat Kepala Bidang dan Kepala seksi, dengan cara melakukan komunikasi dan interaksi yang baik. Hasil penelitian terhadap ASN Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan sebagaimana tersebut di atas, mereka mau menjalankan peran seorang pemimpin untuk berinteraksi dengan teman sejawat, staf dan orang lain diluar organisasi dengan memperhatikan manfaat dari pertemuan tersebut, menyampaikan informasi keluar lingkungan organisasi dengan cara sosialisasi, berbicara dengan etika, melakukan kunjungan langsung serta memahami isi informasi secara keseluruhan. Dari jawaban tersebut tergambar kalau pegawai tersebut menjalankan tugas dan fungsinya serta bertanggung jawab terhadap organisasi dimana mereka bernaung. Karena peran pegawai dalam menyampaikan informasi keluar dijaga dengan baik, seperti melakukan penyuluhan kepada nelayan, melakukan kunjungan dan bertatap langsung dengan masyarakat perikanan, karena dengan informasi yang dibawa keluar merupakan cermin dari baik buruknya organisasi tersebut, dalam hal ini adalah Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan.

c). Kepemimpinan *Decesional* adalah kepemimpinan yang berhubungan dengan pembuat keputusan, ada 4 (empat) indicator dalam jenis kepemimpinan ini yaitu *Enterprenuer* (bertindak sebagai pemrakarsa dalam organisasi), *Distrubance Handler* (bertanggung jawab terhadap organisasi ketika organisasi terancam bahaya), *Resource Allocator* (memutuskan kemana sumber dana akan didistribusikan) dan *Negosiator* (aktif berpartisipasi dalam organisasi). Keempat istilah di atas dimaksudkan untuk ditunjukkan kepada pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan terkait dengan merencanakan suatu kegiatan untuk mengadakan perubahan, bagaimana peran seorang pemimpin untuk bertanggung

jawab terhadap organisasi yang terancam bahaya, misalnya : akan dibubarkan, terkena gossip ataupun isu yang kurang baik, dan sebagainya, membagi/mendistribusikan sumber dana sebaik mungkin, dan pengambilan keputusan dalam rangka menyusun strategi yang menguntungkan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan sudah melakukan semua peranan pemimpin dengan rasa penuh tanggung jawab, seperti melakukan tindakan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, mengembalikan tanggung jawab sesuai aturan, introspeksi keadaan sesuai dengan kapasitas dan kemampuan yang dimiliki, mendistribusikan dana sesuai kebutuhan dan perencanaan, secara prioritas dan proporsional, serta mengambil alih apa yang menjadi tanggung jawab sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan (sebagaimana hasil wawancara yang ditulis pada hasil penelitian di atas). Dari hasil observasi penulis, hal ini terjadi karena sering dilakukan komunikasi dan evaluasi dari pimpinan, seperti diadakannya rapat staf setiap 1(satu) bulan sekali dimana pekerjaan dievaluasi melalui masukan dan saran dari staf terkait program Dinas yang sedang berjalan, serta pemberian arahan setiap hari Kamis pada saat apel staf.

### **c. Disiplin Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan**

Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan melaksanakan peraturan tertulis maupun yang tidak tertulis, adapun Peraturan tertulis yang terkait dengan kedisiplinan diantaranya adalah pelaksanaan apel gabungan SKPD setiap hari Senin di halaman kantor Bupati Bulungan, dan apel setiap hari Kamis yang dilaksanakan di masing-masing SKPD, apabila tidak dilaksanakan akan mendapatkan sanksi berupa pemotongan Tunjangan Penghasilan. Adapun Peraturan yang tidak tertulis seperti Rapat Staf setiap bulan, menjaga kebersihan Kantor dan lain-lain. Berikut diuraikan indikator-

indikator dari kedisiplinan sebagaimana yang telah disebutkan pada definisi konsep di atas berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan :

**a). Menyelesaikan Pekerjaan dengan Tepat Waktu**

Saat ditanya pada informan, apakah semua pekerjaan yang diberikan oleh atasan dapat diselesaikan dengan tepat waktu ?

“ insha allah semua pekerjaan dapat kami laksanakan dengan tepat waktu karena setiap kegiatan kami mempunyai target penyelesaiannya masing-masing... ”(Inf 1)

“Pekerjaan di Dinas kami sudah terstruktur dengan baik, tupoksi kami berjenjang mulai dari tingkat staf hingga ke Kepala Bidang masing-masing dan akhirnya selaku Kepala Bidang bertanggung jawab kepada Kepala Dinas demikian seterusnya....”(Inf 2)

“Saya kira semua pekerjaan dapat selesai dengan tepat waktu, hal ini terlihat dari setiap akhir tahun anggaran, dimana realisasi pekerjaan kami baik fisik maupun keuangan terealisasi di atas 90 % artinya kami dapat menyelesaikan semua pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.....”(Inf 3)

**b). Pemberlakuan Sanksi Hukuman Terhadap Pegawai Yang Melanggar Aturan**

Berdasarkan hasil observasi peneliti dilapangan terhadap pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan terkait dengan kedisiplinan sudah cukup baik, sebagaimana terlihat dari jawaban beberapa informan berikut :

“Bagaimana tanggapan saudara tentang pemberlakuan sanksi hukuman terhadap pegawai yang melanggar aturan ?

“...sudah cukup baik...(inf 2)

“...sangat setuju sesuai dengan aturan...(inf 5)

“...saya setuju dan berusaha menerapkan kepada semua staf...(inf 3)

“melakukan tindakan dan pengawasan terhadap bawahan, pemberian teguran dan sanksi administratif....”(inf 1)

"...Sanksi hukuman disiplin harus diterapkan untuk semua staf, sebagai alat penegakan disiplin, dan harus dilaksanakan walaupun kenyataannya pahit ..(inf 2)"

"..Ketegasan merupakan suatu tindakan untuk menunjukkan jati diri dan harus dilaksanakan dapat berupa sanksi terhadap pelanggaran,dimana tegas tidak berarti semena-mena...."(inf 3)

"...Hubungan kemanusiaan adalah hubungan sosial untuk saling menghargai, memperhatikan dan tolong menolong, dengan memperhatikan batas kewajaran, memiliki empati dan kepedulian pada sesama dan bersifat mendasar....(inf 4)"

Dari hasil wawancara tersebut mereka setuju dan berusaha menerapkan ke semua staf dan ada yang mengatakan sudah sesuai dengan aturan, akan tetapi mereka tetap menginginkan sanksi hukuman disiplin harus diterapkan untuk semua staf dan harus dilaksanakan walaupun kenyataannya pahit. Artinya bahwa kedisiplinan ini harus dipertahankan dengan baik dengan cara melakukan sanksi/hukuman kepada yang melanggar aturan tanpa harus tebang pilih, dari pengamatan penulis terhadap pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan bahwa mereka cukup disiplin, masuk kantor tepat waktu, menggunakan pakaian dengan rapi dan sesuai hari yang telah ditentukan, seperti hari senin dan selasa menggunakan pakaian waskat, hari rabu menggunakan atasan putih dengan rok/celana berwarna gelap, serta hari kamis dan jum'at mengenakan pakaian batik.

Penegakkan disiplin sesuai aturan yang berlaku secara tidak langsung akan berdampak positif terhadap yang menjalankannya baik itu personal maupun dalam organisasi, dalam hal ini Dinas Perikanan dan kelautan kabupaten Bulungan telah melaksanakan dan menerapkan Disiplin terhadap semua pegawai tanpa tebang pilih sebagaimana yang ditambahkan oleh informan berikut:

"semua ini tak terlepas dari peran seorang Pemimpin, dampak dari kedisiplinan pegawai tersebut dapat terbaca dengan tingginya realisasi anggaran yang mencapai 94,05 % pada tahun 2015" (inf 1).

Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Hasibuan (2000: 190) bahwa” semakin tinggi disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya”.

**c). Mengikuti Apel Pagi Dengan Tertib**

Apel pagi dilingkungan Kantor Pemerintah Kabupaten Bulungan rutin dilaksanakan berdasarkan Surat Edaran dari Sekretaris Daerah Nomor : 060/108/ORG-II/2015 Tanggal 18 April 2015. Disiplin harus diterapkan untuk semua staf dan harus dilaksanakan walaupun kenyataannya pahit. Artinya bahwa kedisiplinan ini harus dipertahankan dengan baik dengan cara memberikan sanksi/hukuman kepada yang melanggar aturan tanpa harus tebang pilih, dari pengamatan penulis terhadap pegawai pada Dinas Perikanan dan Kelautan bahwa mereka cukup disiplin, mengikuti apel dengan tertib sesuai aturan yang sudah ditetapkan yaitu apel gabungan setiap hari senin yang dilaksanakan di halaman kantor Bupati, apel dikantor SKPD masing-masing dilaksanakan setiap hari kamis , dan aturan ini harus dilaksanakan karena apabila tidak dilaksanakan akan berdampak pada pengurangan/pemotongan Tunjangan Penghasilan (TPP) yang besarnya sudah ditetapkan dalam Surat Edaran tersebut. Berikut petikan hasil wawancara peenulis dengan beberapa informan terkait dengan pertanyaan” apakah pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan dapat mengikuti apel dengan tertib, dan penuh tanggung jawab?”

Jawabannya :

“ Bagi saya apel pagi merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan, karena sudah merupakan kewajiban pegawai dilingkungan pemma khususnya pegawai Dinas untuk melaksanakan setiap aturan yang berlaku....”(Inf 1).

“Apel pagi sudah terbiasa saya ikuti, baik apel gabungan yang dilaksanakan di halaman kantor Bupati maupun dikantor Dinas Perikanan setiap hari kamis dan bukan menjadi beban buat saya dan teman-teman....”(inf 2)

“ saya selalu hadir sebelum apel dimulai jadi artinya saya termasuk orang yang tertib dalam melaksanakan apel....”(Inf 3)

“ Melaksanakan apel sudah menjadi kewajiban bagi setiap pegawai dilingkungan Pemda Bulungan, jangan hanya menuntut hak tapi kewajiban tidak di laksanakan, selain itu saya juga tidak mau kena sanksi pemotongan TPP....”(Inf 4).

**d). Tidak Adanya Kemangkiran /tidak masuk kerja tanpa laporan**

Hasil observasi peneliti pada objek penelitian terhadap kemangkiran (masuk kerja tanpa laporan) pada pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan adalah bahwa dengan jumlah pegawai 27 orang, 95% aktif masuk kerja pada jam 07.30 sesuai jam kerja dan pulang pada pukul 16.00. Sebagai data pendukung dalam penelitian ini juga penulis mengobservasi absen, hasilnya mulai dari staf, Kepala seksi, Kepala Bidang serta Kepala Dinas tidak ada yang melakukan kemangkiran, kecuali dengan membuat surat izin maupun surat keterangan sakit dari dokter maupun surat cuti bagi yang melaksanakan cuti, selain itu penulis juga mewawancarai informan terkait kemangkiran pegawai dengan hasil sebagai berikut:

“ sebagai seorang pejabat saya akan selalu berusaha berbuat yang terbaik, memberi contoh kepada bawahan seperti apabila saya tidak masuk kerja karena berhalangan atau sakit saya selalu menelpon ataupun bersurat ke atasan saya....”(Inf 1)

“saya rasa sebagai seorang pegawai yang nota bene berpendidikan pasti tahu aturan, apabila tidak masuk kerja saya memberi kabar via telpon ataupun surat...”(Inf 2)

“kalau saya tidak masuk kantor saya selalu memberi kabar atau izin, karena takut dipotong TPP nya hehe...(Inf 3).

“Sudah ada aturan yang jelas tentang pemotongan tunjangan pegawai (TPP) baik yang tidak ikut apel maupun tidak masuk kerja tanpa alasan, jadi saya laksanakan sesuai aturan saja...”(inf 4).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara penulis dengan responden tersebut di atas jelas lah bahwa pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan sudah melaksanakan tugasnya sesuai aturan-aturan yang telah ditetapkan, keadaan ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Robbins (2001: 23-24) bahwa “kemangkiran adalah tidak masuk kerja tanpa laporan” .

Disiplin Pegawai, merupakan salah satu factor penunjang efektivitas Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan. Hasil penelitian tersebut di atas menunjukkan adanya tingkat disiplin pegawai yang cukup tinggi, walau sebenarnya tidak dapat dipungkiri bahwa masih ada saja pegawai yang melanggar peraturan, berdasarkan observasi peneliti adapun yang melakukan pelanggaran kedisiplinan tersebut adalah pegawai yang masih mempunyai golongan/pangkat rendah seperti golongan II ataupun yang tidak mempunyai jabatan, sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa sebagian besar pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan di atas 90 % berpendidikan sarjana dan memiliki jabatan artinya bahwa mereka mengemban tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya selaku pejabat , hal ini yang menjadi alasan kenapa pegawai tersebut taat pada aturan, sementara yang tidak memiliki jabatan hanya berkisar antara 1-2 %, jadi artinya dapat dikatakan bahwa tingkat disiplin pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015 cukup tinggi, sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Hasibuan (2000: 190) bahwa” kedisiplinan adalah salah satu factor penting dalam suatu organisasi, dikatakan penting karena disiplin akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam organissi, semakin tinggi disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya”. hal ini senada pula dengan apa

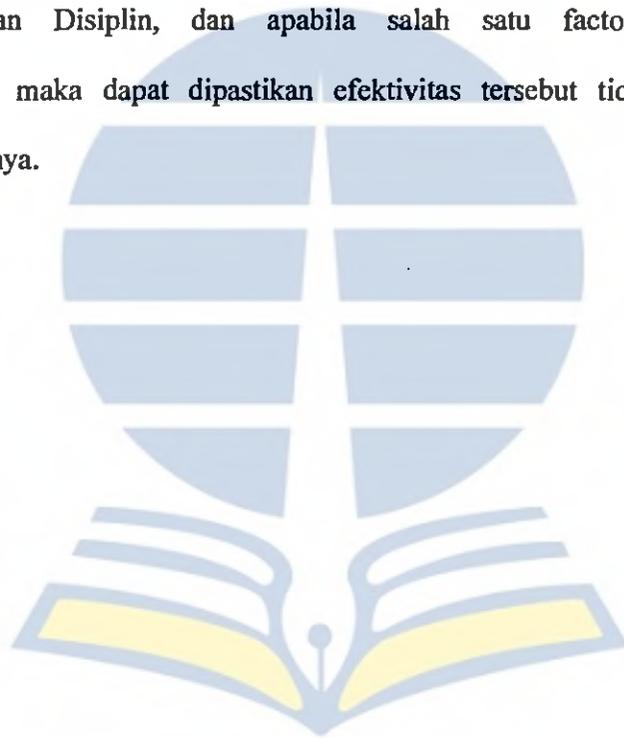
yang dikatakan oleh Goodman dan Pennings dalam Robbins (2001: 50) yang mengatakan bahwa “ disiplin pegawai adalah ketaatan pada peraturan, tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugas dan kewajiban organisasi dengan kedisiplinan tinggi, maka efektivitas kerja pegawai akan dapat tercapai. Disiplin yang rendah atau kemangkiran mempengaruhi pencapaian efektivitas kerja”.

Dari hasil observasi dan penelitian di atas, maka penulis mendapatkan gambaran mengenai efektivitas Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015, dengan jumlah Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan yang berjumlah 27 Orang (table 2), dengan cakupan wilayah kerja di 10 (sepuluh) Kecamatan dengan luas 14.193,17 Km<sup>2</sup> ( Tabel 1), mampu melaksanakan tugas dan fungsi dengan baik pada tahun 2015 dengan realisasi Anggaran sebesar 94,05 % atau terealisasi sebesar Rp. 16.853.638.762,- (*Enam Belas Milyar Delapan Ratus Lima Puluh Tiga Juta Enam Ratus Tiga puluh Delapan Ribu Tujuh Ratus Enam Puluh Dua Rupiah*) dari total anggaran Rp. 17.920.247.393,- (*Tujuh Belas Milyar Sembilan Ratus Dua Puluh Juta Dua Ratus Empat Puluh Tujuh Ribu Tiga Ratus Sembilan Puluh Tiga Rupiah*), angka ini cukup tinggi jika dibanding dengan realisasi Anggaran Tahun 2014 hanya sebesar 73,05 % dari total Anggaran sebesar Rp. 17.702.211.170,- (*Tujuh Belas Milyar Tujuh Ratus Dua Juta Dua Ratus Sebelas Ribu Seratus Tujuh Puluh Rupiah*).

Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan efektif karena telah berhasil mencapai seluruh target sesuai dengan sasaran strategis masing-masing yang telah ditetapkan pada tahun 2015, artinya bahwa secara umum Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan telah berhasil melaksanakan tugas-tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan tujuan dan sasaran strategis organisasi berdasarkan target dan indicator yang telah ditetapkan pada tahun 2015, sebagaimana yang dikemukakan oleh Emitai Etzioni (1982: 54) bahwa :

“efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran”. Demikian juga Komaruddin (1994: 54) mengungkapkan :” efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu”.

Dari analisis hasil penelitian dan pembahasan tersebut di atas, penulis mendapatkan gambaran bahwa efektivitas Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015 dipengaruhi oleh beberapa factor seperti Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin, dan apabila salah satu factor tersebut tidak tersedia/terpenuhi maka dapat dipastikan efektivitas tersebut tidak akan berjalan sebagaimana mestinya.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Dari hasil observasi, wawancara dan pembahasan hasil penelitian di atas, maka penulis mendapatkan gambaran mengenai efektivitas Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015 dapat dikatakan efektif karena telah berhasil mencapai target sesuai dengan sasaran strategis masing-masing yang telah ditetapkan pada tahun 2015, dengan realisasi Anggaran sebesar 94,05% atau terealisasi sebesar Rp. 16.853.638.762,- (*Enam Belas Milyar Delapan Ratus Lima Puluh Tiga Juta Enam Ratus Tiga puluh Delapan Ribu Tujuh Ratus Enam Puluh Dua Rupiah*) dari total anggaran Rp. 17.920.247.393,- (*Tujuh Belas Milyar Sembilan Ratus Dua Puluh Juta Dua Ratus Empat Puluh Tujuh Ribu Tiga Ratus Sembilan Puluh Tiga Rupiah*), dimana angka ini cukup tinggi jika dibanding dengan realisasi Anggaran Tahun 2014 hanya sebesar 73,05 % dari total Anggaran sebesar Rp. 17.702.211.170,- (*Tujuh Belas Milyar Tujuh Ratus Dua Juta Dua Ratus Sebelas Ribu Seratus Tujuh Puluh Rupiah*), artinya bahwa secara umum Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015 telah berhasil melaksanakan tugas-tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan tujuan dan sasaran strategis organisasi berdasarkan target dan indicator yang telah ditetapkan pada tahun 2015.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan efektif. Efektivitas pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015 tersebut dipengaruhi oleh beberapa factor, yaitu:

- a. Motivasi pegawai yang tinggi, baik itu motivasi kekuasaan (*need for power*), motivasi afiliasi (*need for affiliation*) maupun motivasi berprestasi (*need for achievement*), motivasi yang tinggi disebabkan oleh beberapa hal seperti adanya

pembagian tugas yang jelas, adanya insentif berupa tunjangan Tambahan Perbaikan Penghasilan (TPP), serta motivasi kekuasaan yang dimiliki.

- b. Tauladan Kepemimpinan, dimana kepemimpinan dibagi menjadi 3 (tiga) indikator yaitu peranan Kepemimpinan *Interpersonal* ( hubungan antar pribadi), peranan Kepemimpinan *Informasional* (berhubungan dengan informasi), peranan Kepemimpinan *Decesional* (berhubungan dengan pembuat keputusan), kepemimpinan sangat menentukan dalam mendukung efektivitas Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015 , kepemimpinan dalam arti bahwa setiap pejabat baik eselon II maupun eselon III dan IV mampu berperan sebagai pemimpin pada saat diperlukan / berhalangan.
- c. Tingkat kedisiplinan yang tinggi, hal yang tak kalah pentingnya dalam menunjang efektivitas Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015 adalah disiplin pegawai yang cukup tinggi, menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, pemberlakuan sanksi yang tegas terhadap pegawai yang melanggar aturan, mengikuti apel pagi dengan tertib, tidak adanya kemangkiran (tidak masuk kerja tanpa laporan), mengikuti apel dengan tertib, paham akan tugas dan kewajiban masing-masing sehingga sasaran strategis, program dan tujuan dapat tercapai tepat waktunya.

## **B. Saran**

Efektivitas Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015 dipengaruhi oleh beberapa factor yaitu motivasi pegawai, tauladan kepemimpinan dan disiplin pegawai. Berkaitan dengan itu ada beberapa saran yang dapat di ajukan adalah :

1. Secara Teoritis Penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap konsep ilmu administrasi khususnya dalam bidang kajian organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan dan sebagai kajian lebih lanjut untuk penelitian di bidang organisasi.
2. Secara Praktisi maka perlu disarankan beberapa hal berikut:

- a. Perlunya peningkatan peran Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan dalam mengkoordinasikan penyusunan rencana pembangunan Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan termasuk penentuan sasaran atau target-target yang lebih realistis, dengan mempertimbangkan dinamika perubahan lingkungan strategis.
- b. Terus melakukan peningkatan kompetensi SDM Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan agar tingkat efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan dapat dipertahankan dan bila perlu ditingkatkan pada masa yang akan datang dari efektif menjadi sangat efektif.
- c. Agar dapat meningkatkan kemampuan ASN Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan, maka perlu adanya dukungan sepenuhnya berupa satu kesatuan persepsi yang solid dari semua aparat pemerintah daerah baik eksekutif maupun legislative serta dukungan dari masyarakat secara umum untuk mewujudkan suatu sistem pengelolaan atau manajemen keuangan daerah yang lebih transparan dan professional, memihak kepada rakyat dan tidak semata untuk kepentingan orang/golongan tertentu.
- d. Agar dapat meningkatkan efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan, maka perlu dibentuk dan disusun produk-produk hukum berupa peraturan perundang-undangan sebagai landasan, sebagai contoh kongkrit seperti produk hukum (peraturan daerah) yang mengatur tentang bentuk-bentuk *resource* yang dapat dijadikan sumber penerimaan bagi daerah, Peraturan Daerah tentang kelembagaan, sistem administrasi dan prosedur yang diberlakukan termasuk pemberlakuan sanksi-sanksi, peraturan daerah tentang disiplin yang diberlakukan, serta peraturan daerah yang mengatur tentang sistem pengawasan yang diberlakukan sehubungan dengan motivasi, disiplin dan kepemimpinan.

- e. Terus melakukan perbaikan dan pengembangan kapasitas kelembagaan, focus tersebut dilaksanakan melalui upaya perbaikan tata laksana (*business process*), optimalisasi organisasi (*rightsizing*), peningkatan kapasitas sumberdaya manusia, dan optimalisasi pengelolaan sarana dan prasarana.



## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

- Arikunto, Suharsimi, 1997, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta
- As'ad, Moh., 1998, *Psikologi Industri*, Cetakan ke 2 Edisi IV, Yogyakarta
- Badjuri, Abubakar dan Teguh Yuwono, 2002, *Kebijakan Publik, Konsep dan Strategi*, JP Universitas Diponegoro, Semarang
- Bryson, John M., 1995, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization*  
: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco
- Goolsby, JR, 1992, *A theory of Role Stress in Boundary Spanning Positions of Marketing Organizations*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 20, pp.155-164.
- Gujarati, Damodar N, 1999, *Ekonometrika Dasar*, Erlangga, Jakarta
- Harrell, A. M./Stahl, M. J. (1984): *McClelland's Trichotomy of Needs Theory and the Job Satisfaction and Work Performance of CPA Firm Professionals. Accounting, Organizations and Society.*
- Handoko T. Hani, 1995, *Manajemen*, PFPE, Yogyakarta
- Hasibuan, Malahayu, SP.2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C., 1995, *Multivariate Data Analysis (Fifth Edition)*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hal, Inc.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim, 1989, *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru, Bandung
- Lilly, J.D., Duffy, J.A., Virick, M (2006) "A gender-sensitive study of McClelland's needs, stress, and turnover intent with work-family conflict", *Women In Management Review*
- Kaho, J. Riwu, 1988, *Analisa Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah*. BinaAksara, Jakarta
- Likert, Rensis, 1986, *Organisasi Manusia, Nilai Dan Manajemen*, Erlangga, Jakarta

- Maryati, 2002. *Implementasi Kebijakan Retribusi Penerimaan Retribusi TPI di Kota Pekalongan*. Tesis Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Munir, AS. 1997, *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, PT. Gunung Agung, Jakarta
- Moberg, C.R., Leasher, M (2011) "Examining the differences in salesperson motivation among different cultures", *American Journal of Business*
- Nazir, Mohammad, 1999, *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Osborne, D., dan Peter P, 2001, *Memangkas Birokrasi : Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*, PPM, Jakarta
- Pulkkinen, L., 1996, *Female and Male Personality Styles : a Typological and Development Analysis*, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol70, June, pp.1288-1306.
- Robbins, Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1*, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Robbins, Stephen P., 2002, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2*, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Salusu, J, 2000, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik*, PT.Grasindo, Jakarta
- Samodra Wijaya, 1992, *Beberapa Konsep Untuk Administrasi Negara*, Liberty, Yogyakarta
- Sondang P. Siagian, 1989, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Bina Aksara, Jakarta
- Siagian, Sondang P, 2002, *Manajemen Strategis*. Bumi Aksara, Jakarta
- Siagian, Sondang P, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Simamora, Henry, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta
- Sutarto, 1995 dan 1998, *Dasar-dasar Organisasi*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Steers, Richard M, 1995, *Efektivitas Organisasi*, Edisi Pertama, Erlangga, Jakarta
- Stoner, James AF., et.al, 1995, *Organisasi dan Manajemen*, Perilaku, Struktur, dan Proses, Terjemahan, Erlangga, Jakarta

- Thoha, Miftah, 2002, *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Timpe, A. Dale, 2000, *Produktivitas, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta
- Umar, Husein, 2001, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Edisi Revisi dan Perluasan, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

## **B. Peraturan Perundangan**

- Instruksi Presiden Nomor 07 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- Instruksi Presiden Nomor 05 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 tentang Penyusunan LAKIP, serta Rencana Strategis Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan Tahun 2015
- Peraturan Bupati Bulungan Nomor 08 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah
- Peraturan Bupati Bulungan Nomor 17 Tahun 2002 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah Pemerintah Kabupaten Bulungan
- Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 18 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Dinas Daerah Kabupaten Bulungan
- Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 37 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas dan Tata Kerja Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan

## Lampiran 1

## PEDOMAN WAWANCARA

Wawancara dilakukan secara meluas dan mendalam, yakni setiap pertanyaan dapat dikembangkan agar diperoleh informasi atau data Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan yang akurat. Adapun beberapa pertanyaan yang selanjutnya disebut pedoman wawancara sebagai berikut :

**A. MOTIVASI**

Indikator Motivasi ini diambil dari Teori “Tiga Kebutuhan” yang dikemukakan oleh David Mc. Clelland.

**1 Indikator Motivasi Afiliasi (*Need for Affiliation*)**

- a. Seberapa suka saudara berbincang-bincang dengan rekan sekerja saudara pada waktu istirahat ?
- b. Bagaimana tanggapan saudara tentang perlunya kerjasama dengan orang lain untuk mencapai tujuan keberhasilan kerja ?
- c. Seberapa suka saudara untuk bekerjasama dalam membina hubungan dengan orang lain ?
- d. Seperti apa anda bersikap apabila ada rekan kerja anda mengalami kesulitan ?
- e. Bagaimana kecenderungan saudara dalam bekerjasama dengan kelompok kerja yang ada dalam tim works saudara ?

**2 Indikator Motivasi Kekuasaan (*Need for Power*)**

- a. Seberapa jauh saudara suka memberikan pengarahan kepada rekan kerja anda ?
- b. Bagaimana saudara berperilaku agar dapat mempengaruhi orang lain untuk mengikuti ide-ide yang saudara berikan ?
- c. Bagaimana cara saudara untuk dapat memimpin orang lain yang ada dalam tim work saudara ?

- d. Seberapa sering saudara mencoba agar orang lain dapat menerima ide saudara ?
- e. Seberapa suka saudara untuk menjadi pemimpin dalam suatu perkumpulan ?

### 3 Indikator Motivasi Berprestasi (*Need for Achievement*)

- a. Bagaimana tanggapan saudara terhadap pekerjaan yang memberikan tantangan untuk pengembangan kerja dan aksi perubahan ?
- b. Bagaimana saudara berbuat agar mendapatkan peluang untuk kenaikan pangkat ?
- c. Apakah saudara berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya ?
- d. Seberapa tertantang saudara untuk melakukan pekerjaan yang bertumpu pada kemajuan ?
- e. Seberapa sering saudara membuat rancangan kerja agar lebih berprestasi ?

## B. KEPEMIMPINAN

Indikator Peranan pemimpin ini diambil dari teori kepemimpinan Mintzberg.

### 1. Peranan Kepemimpinan Interpersonal (hubungan antar pribadi)

- a. Bagaimana saudara mau melakukan peran pemimpin untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya. ?
- b. Bagaimana saudara mau melakukan peran pemimpin untuk dan bertindak sebagai pimpinan ?
- c. Bagaimana saudara mau melakukan peran pemimpin untuk berinteraksi dengan teman sejawat, staff dan orang-orang lain yang berada diluar organisasinya ?

**2. Peranan Kepemimpinan Informasional (berhubungan dengan informasi)**

- a. Bagaimana saudara mau melakukan peran pemimpin untuk mengidentifikasi seorang manajer sebagai penerima dan mengembangkan suatu pengertian yang baik ?
- b. Bagaimana saudara mau melakukan peran pemimpin untuk melibatkan manajer untuk menangani proses transisi dari informasi-informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya ?
- c. Bagaimana saudara mau melakukan peran pemimpin untuk menyampaikan informasi keluar lingkungan organisasi. ?

**3. Peranan Kepemimpinan Decesional (berhubungan dengan pembuat keputusan )**

- a. Bagaimana saudara mau melakukan peran pemimpin untuk bertindak sebagai pemrakarsa dan perancangan dari banyak perusahaan-perusahaan yang terkendali dalam organisasi ?
- b. Bagaimana saudara mau melakukan peran pemimpin untuk bertanggung jawab terhadap organisasi ketika organisasinya terancam bahaya ?
- c. Bagaimana saudara mau melakukan peran pemimpin untuk memutuskan kemana sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian organisasi ?
- d. Bagaimana saudara mau melakukan peran pemimpin untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi

### C. KEDISIPLINAN

Indikator kedisiplinan ini dipilih dari teori kedisiplinan menurut Prof DR. H. Abdurrahman Fathoni, M.Si

1. Bagaimana saudara menyikapi tentang tujuan dan kemampuan yang ada dalam visi dan misi organisasi tempat saudara bekerja ?
2. Bagaimana harapan saudara terhadap keteladanan pimpinan ?
3. Seberapa mengerti saudara tentang pengertian balas jasa ?
4. Keadilan dalam bekerja yang bagaimana yang saudara harapkan dari tempat saudara bekerja ?
5. Tindakan nyata dan paling efektif yang bagaimana yang saudara harapkan dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai dengan pengawasan melekat ?
6. Bagaimana tanggapan saudara tentang sanksi hukuman disiplin ?
7. Apa yang saudara pahami tentang arti sebuah ketegasan ?
8. Bagaimana saudara memaknai arti hubungan kemanusiaan ?



## Lampiran 2

### **PEDOMAN OBSERVASI**

Penelitian sebelum melakukan observasi, agar mendapat data atau informasi dilapangan yang akurat, maka perlu dibuat pedoman umum untuk hal-hal penting yang akan diobservasi. Meskipun data pelaksanaan observasi tetap akan dikembangkan dilokasi penelitian sesuai dengan kebutuhan tujuan penelitian.

Adapun pedoman observasi sebagai berikut :

1. Melakukan observasi terhadap gedung kantor;
2. Melakukan observasi terhadap sarana dan prasarana kantor;
3. Melakukan observasi terhadap struktur organisasi
4. Melakukan observasi terhadap dokumen uraian tugas pokok dan fungsi;
5. Melakukan observasi terhadap personalia yang tertera dalam struktur organisasi.
6. Melakukan observasi terhadap dokumen peraturan daerah Kabupaten Bulungan yang mengatur tentang organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan;
7. Melakukan observasi terhadap dokumen-dokumen

## Lampiran 3

**TRANSKRIP WAWANCARA****A. Motivasi****1. Indikator Motivasi Afiliasi :****Informan 1 :**

- a. Sangat suka
- b. Untuk mencapai tujuan keberhasilan kerja, maka kerjasama sangatlah dibutuhkan karena kami bekerja sebagai tim dalam sebuah tim tentunya sinergi antar individu sangat menentukan keberhasilan kerja yang akan dicapai.
- c. Sangat suka, karena terbinanya hubungan yang baik dengan orang lain dalam hal ini teman kerja akan sangat menentukan tercapainya keberhasilan kerja.
- d. Jika ada yang kesulitan, saya berupaya untuk mencarikan solusi/jalan keluar dari masalah yang dihadapinya sesuai dengan kemampuan saya dan apa yang dibutuhkannya.
- e. Pro aktif memberikan masukan dan jalan keluar dalam kerja yang dilaksanakan bersama.

**Informan 2:**

- a. Saya suka sekali, sekaligus berbagi pengalaman.
- b. Sangat perlu, mengingat pengetahuan dan pemahaman kita yang saling berbeda.
- c. Menjalin hubungan baik dengan orang lain merupakan modal utama untuk bekerjasama.

- d. Mendengar dan memberikan motivasi serta solusi terbaik bagi mereka.
- e. Saling menghargai pendapat yang kadang tak sepaham.

**Informan 3:**

- a. Seperlunya bila tidak ada kerjaan.
- b. Kerjasama dapat mendorong individu bekerja lebih produktif, efektif dan efisien serta dapat meningkatkan rasa kesetiakawanan dan kekompakkan.
- c. Saya suka
- d. Menawarkan bantuan.
- e. Membangun hubungan yang baik, membina rasa sosialisasi dan menghindari konflik.

**Informan 4 :**

- a. Suka sekali
- b. Sangat penting, karena dengan adanya kerjasama yang baik dapat mengatasi segala masalah yang dihadapi dan dapat menyelesaikan apa yang menjadi tujuan bersama dalam organisasi.
- c. Suka
- d. Berusaha membantu sesuai kemampuan.
- e. Tidak terlalu aktif tapi juga tidak pasif

**Informan 5 :**

- a. Sangat suka karena menjalin komunikasi itu penting bagi saya, dari komunikasi pula kita tahu apa yang menjadi kebutuhan dan keluhan mereka dalam bekerja.
- b. Kerjasama itu sangat penting, terutama dalam sebuah organisasi kerjasama itu sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah

disepakati bersama, tanpa adanya kerjasama mustahil akan tercapai keberhasilan sebagaimana yang diinginkan.

- c. Saya suka sekali menjalin hubungan kerjasama dengan orang lain dengan cara menjalin komunikasi yang baik, dengan komunikasi yang baik saya akan dengan mudah berkoordinasi dengan pihak lain apabila ada masalah maupun meminta klarifikasi dan informasi baik melalui telefon maupun tatap langsung.
- d. Saya orang yang paling terbuka dan paling senang keterbukaan, jadi apabila ada rekan kerja yang mengalami kesulitan dan dia meminta bantuan/pertolongan saya sangat senang, dan akan berusaha semampu saya, jadi bagi saya no problem hehe...
- e. Dalam bekerja terutama dalam tim works saya tidak mau terlalu otoriter, saya senang meminta pendapat dengan yang lain dulu kemudian saya akan membahas apa yang menjadi masukan mereka, kalau teman-teman tim works setuju akan saya jadikan sebuah keputusan.

## 2. Indikator Motivasi Kekuasaan

### Informan 1 :

- a. Pengarahan ke rekan kerja saya lakukan jika pekerjaan yang harus dilakukannya belum dipahami, atau pekerjaan tersebut membutuhkan penjelasan lebih rinci.
- b. Berperilaku sesuai aturan dalam sikap dan kata baik ditempat kerja atau diluar, baik saat bekerja maupun tidak bekerja.
- c. Dengan cara menjadikan mereka adalah mitra kerja bukan bawahan sehingga apa yang saya sampaikan dalam arahan penyelesaian sebuah

pekerjaan tidak di anggap atau dirasakan sebagai sebuah perintah tapi lebih sebagai sesuatu yang baik untuk mencapai tujuan bersama.

- d. Saya lakukan pada waktu-waktu yang tepat, karena pada dasarnya orang lain juga punya ide-ide yang perlu untuk saya perhatikan.
- e. Suka selama saya dapat mengetahui bahwa perkumpulan itu saya pahami maksud dan tujuannya dan diisi oleh orang-orang yang sudah saya kenal atau saya ketahui sejalan dengan tujuan saya berada dalam perkumpulan tersebut.

Informan 2 :

- a. Melihat kondisi dan situasional
- b. Berusaha meyakinkan
- c. Berbuat lebih dan bermanfaat untuk orang lain.
- d. Jika itu bisa membawa perubahan dan perbaikan diupayakan sesering mungkin.
- e. Tergantung situasional.

Informan 3 :

- a. Sering, saya suka memberikan arahan terutama kepada mereka yang membutuhkan.
- b. Menunjukkan rasa percaya diri, tenang dan antusias.
- c. Menyamakan pandangan dan membangun suasana kerja yang kondusif.
- d. Sering terutama ide-ide saya sampaikan pada saat rapat staf.
- e. Suka kalau memang diberi kepercayaan.

Informan 4 :

Sangat senang.

Berusaha memberikan argument yang tepat.

Secara partisipatif

- a. Sering
- b. Kurang suka

Informan 5 :

- a. Setiap ada kesempatan, seperti pada saat rapat staf dan apel pagi pada saat itulah saya berkemampuan untuk memberikan arahan-arahan terkait dengan program dan kegiatan Dinas.
- b. Saya bukanlah type orang yang suka memerintah, jadi dalam hal mempengaruhi orang lain saya lakukan dengan tingkah laku dan ucapan dan saya berusaha memberi contoh kepada orang lain terutama pada bawahan, saya berusaha berbuat yang terbaik, saya ingin orang berbuat sebagaimana yang telah saya perbuat, karena dengan demikian saya berharap orang lain dapat meniru apa yang telah saya perbuat.
- c. Berusaha menjadi panutan bagi orang yang dipimpin, menyesuaikan situasi dan kondisi, terkadang sebagai teman dan terkadang saya harus menjaga wibawa sebagai seorang pemimpin.
- d. Tidak terlalu seringlah...pada saat bincang-bincang saya kemukakan ide saya, demikian juga pada saat rapat.
- e. Tergantung, kalau saya dipercaya untuk memimpin saya akan terima dan jalani sepenuh hati.

### 3. Indikator Motivasi Berprestasi

#### Informan 1 :

- a. Saya suka tantangan, selama itu tidak melanggar kodrat saya sebagai wanita dan sesuai ajaran agama yang saya pegang termasuk sesuai aturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Kenaikan pangkat saya berlaku regular 4 (empat) , tahun sekali dalam bekerja saya hanya berusaha menyelesaikannya sebaik mungkin, tepat waktu, tepat sasaran sesuai aturan perundang-undangan dan syar,i, dan pada waktunya saya akan naik pangkat maka akan saya lakukan sesuai prosedur.
- c. Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- d. Sangat tergantung, bukan karena semata saya pada posisi pimpinan tapi karena saya dikelilingi rekan-rekan kerja yang menurut saya punya potensi untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga saya berusaha untuk memanaj kondoso ini (SDM).
- e. Sering..

#### Informan 2 :

- a. Sangat menerima utamanya terkait dengan perbaikan dan perubahan etos kerja.
- b. Bekerja dan berbuat sesuai mekanisme dan prosedur.
- c. Iya, harus semaksimal mungkin.
- d. Sangat tertantang untuk inovasi.
- e. Terencana dengan baik.

Informan 3 :

- a. Setuju, untuk perubahan dan perbaikan.
- b. Melakukan tugas dan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
- c. Ya, saya berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- d. Sangat tertantang
- e. Setiap ada target kinerja.

Informan 4 :

- a. Sangat positif
- b. Bekerja dengan baik dan berusaha memberikan sesuatu yang berbeda.
- c. Ya...
- d. Sangat tertantang.
- e. Setiap ada kesempatan.

Informan 5 :

- a. Sangat suka karena dengan adanya tantangan dimana bertujuan untuk pengembangan kerja dan aksi perubahan mempunyai tujuan yang mulia, dan pada akhirnya pekerjaan jadi tidak monoton dan menghasilkan inovasi-inovasi baru bagi kemajuan sebuah organisasi.
- b. Saat ini untuk kenaikan pangkat saya secara regular, sebelumnya kenaikan pangkat saya dilakukan secara lavelering jadi saya bersyukur diberi kesempatan, untuk itu saya berusaha sebaik mungkin bekerja agar kenaikan pangkat berikutnya dapat saya jalani dengan baik.
- c. Ya, saya berusaha setiap hari untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada di meja saya, saya tidak suka menunda-nunda pekerjaan kecuali pekerjaan itu memerlukan koordinasi dengan pihak lain.

- d. Tertantang sekali, karena disitu bisa dinilai apabila saya berhasil melakukan pekerjaan tersebut, berarti saya bisa membawa suatu organisasi pada satu kemajuan.
- e. Sering, saya selalu menginginkan adanya perencanaan yang baik sebelum melakukan pekerjaan.

## B. Kepemimpinan

### 1. Peranan Kepemimpinan Interpersonal

- a. Melakukan peran pemimpin untuk mewakili organisasi saya lakukan dalam upaya memperlancar fungsi organisasi dimana kami berada.
- b. Untuk dan bertindak sebagai pemimpin, minimal dilakukan dalam peran secara tidak langsung seorang pimpinan yakni memotivasi bawahan, sementara peran secara langsung saya lakukan dalam batas-batas yang tidak melanggar peraturan yang berlaku.
- c. Menjalankan peran pemimpin untuk berinteraksi dengan teman sejawat, staf dan orang lain diluar organisasi akan saya lakukan dengan memperhatikan manfaat yang akan dihasilkan dari pertemuan dimaksud.

#### Informan 2 :

- a. Belajar dan mempelajari karakter
- b. Siap dan sedia dalam segala hal.
- c. Komunokasi dan berperan aktif.

#### Informan 3 :

- a. Bertanggung jawab pada setiap organisasi.
- b. Melaksanakan tugas dan fungsi SKPD.
- c. Saling berkoordinasi.

Informan 4 :

- a. Sesuai dengan kebutuhannya.
- b. Jika memang sudah menjadi tanggung jawab.
- c. Jika memang diperlukan.

Informan 5 :

- a. Saya akan berusaha mempelajari serta memahami kondisi organisasi tersebut.
- b. Jika diberi kepercayaan akan berusaha semaksimal mungkin dan mengambil alih apa yang menjadi tupoksi seorang pemimpin.
- c. Berusaha menyesuaikan diri dengan orang-orang disekitar saya, menjalin silaturahmi, melihat situasi dan kondisi yang ada.

## 2. Peranan Kepemimpinan Informasional

Informan 1 :

- a. Untuk mengidentifikasi seseorang diperlukan data tentang dirinya baik dilakukan dengan menanyai secara langsung pada yang bersangkutan dan lingkungannya.
- b. Melibatkan manajer untuk menangani proses transisi dari informasi kedalam organisasi dengan cara mengetahui dan meyakini bahwa manajer tersebut sudah memahami tujuan dari organisasi yang sedang dipimpin (proses @ diatas berjalan dengan baik?)
- c. Memahami informasi yang akan disampaikan secara baik dan menyeluruh sehingga jika disampaikan keluar organisasi akan dapat dipahami sebagaimana mestinya.

Informan 2 :

- a. Penerapan manajemen.

- b. Bertindak sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.
- c. Bertindak secara professional
- d. Berdasarkan data dan info yang konkrit.

Informan 3 :

- a. Penerapan manajemen yang baik
- b. Berusaha bertahan sambil memperbaiki keadaan.
- c. Didiskusikan sesuai kebutuhan dan perencanaan.
- d. Berusaha melakukan negoisasi untuk menguntungkan organisasi,

Informan 4 :

- a. Melalui perencanaan yang baik.
- b. Memberikan rasa aman.
- c. Melalui skala prioritas.
- d. Melalui data yang akurat.

Informan 5 :

- a. Bertindak selaku pemimpin sekaligus manajer yang dapat membawa organisasi berhasil guna dan tepat sasaran.
- b. Berusaha bertahan sambil melakukan loby diluar organisasi.
- c. Sesuai perencanaan awal dan skala prioritas.
- d. Menghadiri rapat, undangan seminar-seminar yang berhubungan dengan organisasi dalam kesempatan itu menyampaikan ide-ide dan melakukan negoisasi.

**C. Kedisiplinan**

Informan 1 :

- a. Melakukan evaluasi

- b. Saya berharap pemimpin dapat membawa kemajuan dan perubahan yang lebih baik.
- c. Balas jasa menurut saya adalah sesuatu yang telah diberikan oleh orang lain kepada kita, sehingga kita perlu untuk membalasnya.
- d. Sesuai tupoksi saya
- e. Tindakan tegas sesuai aturan
- f. Sudah bagus, sesuai dengan peraturan.
- g. Tegas

4. Bagaimana kemampuan pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan dalam menetapkan hasil yang ingin dicapai organisasi ?

**Dalam organisasi pasti ada saja yang sedikit bekerja, meskipun tertulis banyak maka untuk mencapai hasil yang ingin di capai perlu adanya koordinasi sesama pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan agar tujuan yang ingin di capai dapat berjalan dengan efektif.**

5. Untuk mencapai efektivitas organisasi yang lebih baik ,diperlukan Pegawai yang tangguh. menurut saudara pemimpin sudah memberdayakan pegawai yang sudah ada ?

**Namanya organisasi banyak orang, banyak kepentingan, ada yang bisa bekerja dan ada yang sulit diajak bekerjasama, sehingga manajemen diterapkan sesuai dengan aturan yang ada dan ditekankan kesadaran bahwa kemampuan seorang pegawai sangat diperlukan agar kedepannya lebih tangguh dan sigap menghadapi persoalan yang ada.**

6. Agar tercapai organisasi yang efektif ,diperlukan motivasi. menurut saudara , motivasi yang bagaimana yang dibutuhkan agar pegawai dapat sukses ?

**Motivasi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, untuk melakukan motivasi diperlukan pendekatan yaitu pendekatan secara terbuka seperti menyamakan persepsi dan pendekatan seperti memotivasi pegawai yang mengalami masalah dalam hal pekerjaan.**

7. Apakah pemimpin dalam menerapkan kebijakan kurang memperhatikan aspirasi yang ada sehingga sangat kaku memutuskan ?

**Saat ini pemimpin yang ada sudah sangat aspiratif sekali dan mengakomodir terhadap para bawahan dan kebijakan yang diputuskan berdasarkan dari saran dan pertimbangan yang sangat matang dan sangat mendukung terhadap kegiatan yang dilaksanakan oleh pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Bulungan.**

8. Agar tujuan lebih efektif, organisasi harusnya bersifat fleksibel, bagaimana pendapat saudara tentang organisasi yang fleksibel dan adaptasi apa yang perlu dilakukan ?

**Organisasi harus bersifat fleksibel kalau tidak akan berantakan dan organisasi itu harus adil dan merata, pegawai atau karyawan juga harus bisa beradaptasi di lingkungan bekerja agar kegiatan yang sudah di rencanakan dapat berjalan sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan yang sudah berlaku.**

9. Bagaimana menurut saudara, apakah sudah diterapkan disiplin terhadap kepada pegawai yang sering terlambat masuk dan pulang kerja ?

**Selama ini aturan disiplin terhadap pegawai yang sering terlambat dan cepat pulang tidak sesuai dengan jam kerja telah di terapkan dengan aturan yang berlaku seperti adanya teman-teman yang dipotong tunjangan kinerja sebesar 2% dari keterlambatan dan cepat pulang.**

10. Bagaimana menurut saudara, jika ditemukan proses kegiatan yang tidak sesuai prosedur dan upaya apa yang perlu dilakukan ?

**Apabila ditemukan proses kegiatan yang tidak sesuai dengan prosedur maka perlu dilakukan pengawasan dan evaluasi. Suatu pengawasan dikatakan penting karena tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasinya itu sendiri maupun pekerjaannya.**

