

# ANALISIS EFEKTIVITAS ORGANISASI KANTOR UNIT PELAKSANA TEKNIS DINAS (UPTD) PERWAKILAN KABUPATEN TOLITOLI DI KOTA PALU

**Muhajir A. Kasim**

*muhajirksm@gmail.com*

*Mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Tadulako*

## **Abstract**

*This study aims at analyzing the Organizational effectiveness on the Office of Technical Implementation Unit (UPTD) of Tolitoli Representative in Palu using qualitative descriptive analysis. Informants of this research are the officers in Technical Implementation Unit Office (UPTD) of Tolitoli Representative, other associated institutions and staying guests, which are determined purposively with data collection methods consisted of observation, interviews and documentation, while the technique of data analysis includes data reduction, data display and drawing conclusions and verification. Results of the research show that the organizational effectiveness of the UPTD office of Tolitoli representative has not been completely worked well yet, due to several factors of organizational effectiveness which are not executed, i.e. the factor of organizational characteristic where in the arrangement of the organizational structure, it is necessary to repair or realignment by adding some level of departemenization for grouping tasks and responsibility into multiple unit/section, environmental characteristics, namely internal environment, especially the provision of office facilities and accommodation needs to be recovered and revamped to improve the quality of service, and to its external environment in terms of the relationship with the institutions in the capital of Central Sulawesi province is already running well. The officers characteristics, considering the human resources, need to be increased in terms of capability and expertise through education, training and courses, as well as the implementation of policies and management practices needs to set up the Operational Procedures Standard (SOP) and the Minimum Service Standards (SPM) to improve the quality of service to the organizational effectiveness.*

**Keywords:** *Analysis, effectiveness, organization.*

Organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai satu atau beberapa tujuan organisasi, organisasi tersebut harus mengelola berbagai rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh manusia yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan. Agar organisasi tersebut dapat berjalan dengan lancar dan efektif, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan tertentu sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Kumpulan orang-orang itu terangkum dalam suatu tata hubungan (interaksi) dan adaptasi dalam sistem birokrasi.

Adanya tanggapan masyarakat terhadap kinerja organisasi pemerintah yang belum menunjukkan kapabilitas yang tinggi serta tidak profesional dan berkualitas dalam menjalankan tugas dan fungsinya, hal ini dapat dilihat dari penyimpangan kewenangan yang diberikan, tingkat pelayanan publik yang tidak efektif serta sistem penataan organisasi dan penataan personil pegawai yang tidak didasarkan pada kebutuhan dan keahlian/skill yang dibutuhkan. Ini mengakibatkan tingkat kepercayaan publik/masyarakat terhadap birokrasi pemerintah menurun. Birokrasi yang diharapkan mampu menjadi motivator sekaligus menjadi katalisator untuk

pembangunan, ternyata tidak mampu menjalankan perannya sebagai birokrasi yang mengedepankan kemampuan menyelenggarakan tugas dan fungsi organisasi.

Untuk mengembalikan lagi kepercayaan publik terhadap organisasi pemerintah perlu dilakukan evaluasi serta verifikasi kembali terhadap berbagai faktor-faktor apa saja yang menjadi kunci efektivitas organisasi sehingga memberikan pelayanan yang prima terhadap masyarakat. Perubahan paradigma pemerintahan mengalami perubahan berakibat pada perubahan sistem tata kelola organisasi pemerintahan.

Penyelenggaraan pemerintahan dewasa ini telah bergeser ke arah desentralisasi yang lebih kuat, lebih luas, nyata dan bertanggung jawab secara proporsional serta lebih efisien dan efektif, seiring dengan digulirkannya semangat reformasi di segala bidang. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Pergeseran dimaksud guna mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat, yang diformulasikan melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, yang senantiasa menerima dan memunculkan koreksi serta perbaikan terhadap tatanan lama.

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.

Organisasi perangkat daerah pada dasarnya adalah perwadhahan dari bidang tugas atau kewenangan yang dimiliki Pemerintah Daerah guna

mengoperasionalkan otonomi daerah. Dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, maka implementasi kelembagaan setidaknya mewadahi fungsi - fungsi Pemerintahan pada masing - masing tingkatan pemerintahan. Kebijakan dalam penataan kelembagaan pemerintah daerah diarahkan pada upaya mengembangkan organisasi yang lebih proporsional, transparan, hirarki yang pendek, efisien, efektif dan adanya koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi antara kelembagaan pusat dan daerah dengan memberikan ruang partisipasi masyarakat yang lebih luas dalam pembangunan daerah sehingga mampu memaksimalkan pelayanan bagi masyarakat serta meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Penataan kelembagaan organisasi perangkat daerah perlu diupayakan untuk memperkuat serta menyempurnakan struktur organisasi pemerintahan daerah yang didukung analisis jabatan dan analisis beban kerja dengan sumber daya apatur yang memiliki komitmen dan kompetensi, profesional, demokratis, akuntabel, responsif, efektif, dan efisien, dalam menjalankan tugas dan kewenangannya. Dengan demikian, di harapkan akan mampu bertahan dari berbagai guncangan dan krisis serta mewujudkan satu sistem pemerintahan daerah yang baik dan bersih (*clean and good government*).

Tujuan organisasi pemerintah hanya dapat di capai jika organisasinya dapat memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber daya yang ada dalam organisasinya. Sumber daya manusia merupakan unsur yang terpenting didalam suatu organisasi, namun sumber daya manusia perlu didukung oleh sumber daya lainnya seperti tersediannya sarana dan prasarana organisasi yang memadai. Sumber daya manusia serta sarana dan prasarana organisasi ini perlu dikelola dan dimanfaatkan secara efektif dan efisien, sehingga sangat diperlukan pula kebijaksanaan manajemen yang tepat.

Katz dan Kahn (dalam Steers, 1985:135) mengatakan bahwa untuk memastikan keberhasilan akhir suatu organisasi harus dapat memenuhi tiga persyaratan perilaku penting yaitu:

1. Organisasi harus mampu membina dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap terdiri dari personil trampil.
2. Organisasi harus dapat menikmati prestasi peranan yang dapat diandalkan dari para personilnya, dalam hal ini setiap personil bukansaja dituntut untuk bersedia berkarya, tetapi juga harus melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggungjawab utamanya.
3. Para personil harus mengusahakan bertingkah laku yang spontan dan inovatif, dengan demikian setiap personil jangan hanya bertingkah laku secara pasif saja.

Bila pendapat tersebut diperhatikan, maka syarat pertama yang diajukan berkisar pada masalah keterikatan pada organisasi, sedangkan persyaratan kedua dan ketiga berhubungan dengan tingkat dan kualitas prestasi kerja dalam organisasi. Aspek-aspek tersebut merupakan suatu proses yang didasarkan pada perilaku dan struktur organisasi dan kemudian diarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan.

Dari kacamata administrasi dan manajemen, dalam suatu organisasi selalu ada seseorang atau beberapa orang yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan sejumlah orang untuk bekerjasama dengan segala aktivitas dan fasilitasnya, dan organisasi itu sendiri terdiri dari individu-individu dan kelompok karena efektivitas organisasi juga terdiri dari individu dan kelompok, tetapi efektivitas organisasi lebih sekedar penjumlahan efektivitas individu dan kelompok melalui efek sinergi, organisasi mendapatkan tingkat efektivitas yang lebih tinggi dibandingkan penjumlahan bagian-bagiannya.

Salah satu fungsi pemerintah yang utama adalah menyelenggarakan pelayanan umum sebagai wujud dari tugas umum pemerintahan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Birokrasi merupakan instrumen pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang efektif, efisien, berkeadilan, transparan, dan akuntabel. Hal ini berarti bahwa untuk mampu melaksanakan fungsi pemerintah dengan baik maka organisasi harus profesional, tanggap, aspiratif terhadap berbagai tuntutan masyarakat yang dilayani. Seiring dengan hal tersebut pembinaan aparatur negara dilakukan secara terus menerus, agar dapat menjadi alat yang efektif, efisien, bersih dan berwibawa sehingga mampu menjalankan tugas-tugas umum pemerintah maupun untuk menggerakkan pembangunan secara lancar dilandasi semangat sikap pengabdian terhadap masyarakat.

Seiring dengan hal tersebut Abdullah (1984) mengatakan bahwa determinan penting untuk meningkatkan kinerja birokrasi pemerintah adalah dibutuhkan "Infra-Struktur Administrasi" yang memiliki kesiapan dan ketangguhan pada semua tingkatan dan tahapan yang meliputi : (a) organisasi pelaksana yang berintikan birokrasi yang mantap dan tangguh; (b) sistem administrasi atau tata laksana yang efektif dan efisien; dan (c) susunan aparatur atau personalia yang berkemampuan tinggi dari segi profesional, orientasional yang disertai rasis dedikasi yang tinggi. Hal ini berarti bahwa kinerja birokrasi pemerintah dalam merencanakan, mengimplementasikan dan evaluasi serta pengendalian proses pembangunan dan pelayanan masyarakat sangat ditentukan oleh faktor kelembagaan, ketatalaksanaan, sumber daya manusia, aparatur dan dukungan sarana dan prasarana yang tersedia.

Kantor Unit Pelaksana Tehnis Daerah (UPTD) Perwakilan Kabupaten Tolitoli di Palu atau yang lebih dikenal dengan

sebutan "Mess Pemda Tolitoli" yang menjadi lokasi penelitian menunjukkan bahwa fenomena yang terjadi selama ini sehubungan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi Mess Pemda Tolitoli sebagai unsur pelayanan dan operasional, memiliki kelemahan akibat dari organisasi yang kurang berjalan efektif antara lain :

1. Penataan struktur organisasi yang tidak dapat mengakomodir dan mengelompokkan pekerjaan yang ada selama ini sehingga tidak tercapainya efektifitas organisasi.
2. Pengembangan sarana dan prasarana fasilitas kantor dan pengingatannya yang perlu mendapat perhatian yang lebih serius dari Pemerintah Kabupaten Tolitoli.
3. Sumber daya manusia yang tidak profesional dan proporsional,
4. Tidak adanya penetapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Standar Pelayanan Minimal (SPM).

Berdasarkan paparan latar belakang di atas, maka dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana tingkat efektivitas organisasi Kantor Unit Pelaksana Tehnis Dinas (UPTD) Perwakilan Kabupaten Tolitoli di Kota Palu? Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat efektivitas organisasi Kantor Unit Pelaksana Tehnis Dinas (UPTD) Perwakilan Kabupaten Tolitoli di Palu.

## **METODE**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian ini, penggunaan metodologi merupakan suatu langkah yang harus ditempuh, agar hasil-hasil yang sudah terseleksi dapat terjawab secara valid, reliable, dan objektif dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan sebagai suatu pengetahuan, sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah dalam bidang administrasi publik.

Moleong (2012:16) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistic dengan konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Selanjutnya menurut Sugiyono (2010:230) metode deskriptif kualitatif adalah tahap yang dilakukan oleh peneliti belum membawa masalah yang akan diteliti, maka peneliti melakukan penjelajahan umum dan menyeluruh, melakukan deskripsi terhadap semua yang dilihat, didengar dan dirasakan. Dengan pendekatan deskriptif ini, peneliti ingin mengidentifikasi dan mendeskripsikan hal-hal yang berkaitan dengan efektifitas organisasi Kantor UPTD Perwakilan Kabupaten Tolitoli di Kota Palu.

Prosedur penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara purposive. Menurut Faisal (2007:67) purposive adalah secara sengaja memilih informan yang dapat mewakili dan dapat memberikan data representative untuk digunakan dalam penulisan ini. Secara teknis, informan adalah orang yang dapat memberikan penjelasan yang kaya warna, detil, dan komprehensif menyangkut apa, siapa, dimana, kapan, bagaimana dan mengapa, misalnya satu peristiwa terjadi atau justru tidak terjadi. Informan dalam penelitian ini terdiri dari 11 orang terdiri dari, (1) Kepala Tata Usaha Kantor UPTD Perwakilan Kab.Tolitoli 1 orang, (2) Kepala Bidang Sarana Wisata Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kab. Tolitoli 1 orang, (3) Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana 1 orang, (4) Kepala Bagian Hukum dan Perundang-undangan 1 orang, (5) Staf Kantor UPTD Perwakilan Kab. Tolitoli 3 orang dan (6) Tamu menginap 4 orang. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, adalah data Deskriptif kualitatif. Sumber data terdiri dari: Data Primer dan Data Sekunder, Teknik Pengambilan dan Pengumpulan Data melalui

observasi/pengamatan, wawancara dan dokumentasi, teknis analisis data, reduksi data, penyajian data dan pengambilan kesimpulan. Penelitian kualitatif bertujuan memahami objek yang diteliti secara mendalam. Selanjutnya dapat dijadikan kunci dalam menjawab permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Banyak pendapat yang mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, pada dasarnya pendapat-pendapat tersebut telah terangkum dalam hasil penelitian *Richard M. Steers*, seperti teori mengenai pembinaan organisasi yang menekankan adanya perubahan yang berencana dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Jadi keberhasilan pembinaan organisasi akan mengakibatkan keberhasilan organisasi untuk menjadi efektif dan efisien. Persepektif efektivitas menekankan tentang peran sentral dari pencapaian tujuan organisasi, dimana dalam menilai organisasi apakah dapat bertahan hidup maka dilakukan evaluasi yang relevan bagi suatu tujuan tertentu. Demikian banyak rangkaian kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas organisasi seperti apa yang dikemukakan diatas, tetapi disini akan dituliskan empat saja faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas Menurut *Richard Steers* (1995:8): terdapat 4 (empat) factor yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi yaitu; karakteristik/ciri organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, dan kebijakan/praktek manajemen dijelaskan sebagai berikut:

### 1) Karakteristik Organisasi,

Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi. Struktur diartikan sebagai hubungan yang relatif tetap sifatnya, merupakan cara suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi yang meliputi faktor-faktor seperti desentralisasi, pengendalian, jumlah

spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan interaksi antar pribadi dan seterusnya. Secara singkat struktur diartikan sebagai cara bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Teknologi menyangkut mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi. Teknologi dapat memiliki berbagai bentuk, termasuk variasi-variasi dalam proses mekanisme yang digunakan dalam produksi, variasi dalam pengetahuan teknis yang dipakai untuk menunjang kegiatan menuju sasaran. Ciri organisasi yang berupa struktur organisasi meliputi faktor luasnya desentralisasi. Faktor ini akan mengatur atau menentukan sampai sejauh mana para anggota organisasi dapat mengambil keputusan. Faktor lainnya yaitu spesialisasi pekerjaan yang membuka peluang bagi para pekerja untuk mengembangkan diri dalam bidang keahliannya sehingga tidak mengekang daya inovasi mereka. Faktor formalisasi berhubungan dengan tingkat adaptasi organisasi terhadap lingkungan yang selalu berubah, semakin formal suatu organisasi semakin sulit organisasi tersebut untuk beradaptasi terhadap lingkungan. Hal tersebut berpengaruh terhadap efektivitas organisasi karena faktor tersebut menyangkut para pekerja yang cenderung lebih terikat pada organisasi dan merasa lebih puas jika mereka mempunyai kesempatan mendapat tanggung jawab yang lebih besar dan mengandung lebih banyak variasi jika peraturan dan ketentuan yang ada dibatasi seminimal mungkin. *Harvey* (dalam *Steers*, 1985: 99) menemukan bahwa semakin mantap teknologi sebuah organisasi, makin tinggi pula tingkat penstrukturannya yaitu tingkat spesialisasi, sentralisasi, spesifikasi tugas dan lain-lain, yang secara singkat dijabarkan sebagai berikut:

(1) Desentralisasi, adalah pendistribusian kewenangan dari puncak pimpinan kepada bawahan. Seberapa kewenangan tersebut didistribusikan kepada bawahan, semakin

luas desentralisasi ke bawah 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 perbandingan 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 negative, 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 subbagian-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.

Dari hasil penelitian perubahan penataan organisasi perangkat daerah Kabupaten Tolitoli sudah perlu dilakukan evaluasi kelembagaan organisasi perangkat daerah oleh bagian organisasi dan tatalaksana dan bagian hukum dan perundang-undangan, beberapa hasil evaluasi yang di dapatkan perlu dilakukan restrukturisasi organisasi perangkat daerah dimana Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) ada yang dipecah, digabung dan tingkatkan statusnya organisasinya.

Perubahan struktur Kantor UPTD Perwakilan dimaksudkan agar Kantor UPTD Perwakilan Kabupaten Tolitoli di Palu dapat membagi tugas dan tanggung jawab ke dalam beberapa tingkat desentralisasi kewenangan sehingga akan meningkatkan formalitas dan rentang kendali masing unit kerja. Untuk itu dengan adanya perubahan struktur nantinya akan memberikan kemudahan bagi mesda dalam membuat program dan kegiatannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan.

## 2) Karakteristik Lingkungan

Karakteristik lingkungan ini mencakup dua aspek yaitu internal dan eksternal. Lingkungan internal dikenal sebagai iklim organisasi. Yang meliputi macam-macam atribut lingkungan yang mempunyai hubungan dengan segi-segi dan efektivitas

khususnya atribut lingkungan yang mempunyai hubungan dengan segi-segi tertentu dari efektivitas khususnya atribut diukur pada tingkat individual. Lingkungan eksternal adalah kekuatan yang timbul dari luar batas organisasi yang mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi seperti kondisi ekonomi, pasar dan peraturan pemerintah. Hal ini mempengaruhi: derajat kestabilan yang relatif dari lingkungan, derajat kompleksitas lingkungan dan derajat kestabilan lingkungan. Steers(1985: 111) menyimpulkan dari penelitian yang dilakukan para ahli bahwa keterdugaan, persepsi dan rasionalitas merupakan faktor penting yang mempengaruhi hubungan lingkungan. Dalam hubungan terdapat suatu pola dimana tingkat keterdugaan dari keadaan lingkungan disaring oleh para pengambil keputusan dalam organisasi melalui ketetapan persepsi yang tepat mengenai lingkungan dan pengambilan keputusan yang sangat rasional akan dapat memberikan sumbangan terhadap efektivitas organisasi.

Untuk mengetahui lingkungan internal Kantor UPTD Perwakilan Kabupaten Tolitoli, hal tersebut dapat dilihat dari hasil pengamatan peneliti bangunan gedung Kantor UPTD Perwakilan kurang memadai lagi karena luas kantor yang ada tidak sebanding dengan jumlah pegawai yang ada, Luas ruangan kerja hanya terdiri dari 2 ruangan yaitu ruangan kepala mess seluas 9 meter persegi dan ruangan kepala Tata Usaha bersama Staf luasnya kurang lebih hanya 27 meter persegi yang menampung sebanyak 45 Orang.

Berdasarkan observasi/ pengamatan peneliti menunjukkan penyediaan fasilitas sarana dan prasarana sangat berpengaruh sekali terhadap lingkungan kerja organisasi pada Kantor UPTD Perwakilan Kabupaten Tolitoli, jumlah staf yang banyak tidak didukung dengan fasilitas ruangan kerja dibutuhkan, sehingga banyak pegawai yang datang ke kantor hanya pada waktu pagi hari

untuk melaksanakan apel pagi dan hanya sedikit yang bertahan di kantor, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja organisasi yang rendah.

Demikian hasil wawancara dengan salah seorang staf di kantor UPTD Perwakilan Kabupaten Tolitoli Ibu Fenti Indahwaty, mengatakan bahwa :

*“Ruangan staf dan fasilitas ruangan kerja sangat memprihatinkan ruangnya pe kecil, dan banyak pegawai tidak dapat meja dan tempat duduk ditambah lagi kondisi ruangan pe panas tidak ada kipas angin apalagi AC, jadi bagaimana torang dapat bekerja dengan baik kalau kondisinya seperti ini”.*(hasil wawancara tanggal 07 April 2015).

Hal ini menggambarkan bahwa kebutuhan ruangan kerja yang nyaman dan lengkap sangat dibutuhkan pegawai untuk bekerja dan melaksanakan tugas-tugasnya sehari-hari.

Ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada Kepala Tata Usaha UPTD Perwakilan Kabupaten Tolitoli yaitu ibu Nurul Qomariah menjelaskan bahwa :

*“Untuk Fasilitas Kantor yang ada di kantor kami sangat minim sekali terutama mobiler meja dan kursi yang ada sekarang, jumlah staf PNS saja sudah 33 orang, dikantor untuk staf hanya tersedia 6 buah meja dan 6 buah kursi dan kursi tamu sebanyak 6 buah, bagaimana kita mau betah kerja dikantor kalau tidak dapat tempat duduk apalagi mau kerja, untuk itu kami mengharapakan ada perhatian dari Pemda di Tolitoli untuk mengadakan mobiler di kantor kami’.* ( Hasil wawancara tanggal 07 April 2015)

Hal tersebut juga diperkuat dengan oleh hasil wawancara dengan Kabag Organisasi bapak Aziz Syamsudin yang pada saat itu menginap di mess pemda mengatakan bahwa:

*“Bangunan Kantor UPTD Perwakilan kurang layak lagi digunakan karena bangunan sempit dan jumlah pegawainya banyak, ini perlu dilakukan renovasi berat*

*penambahan luas kantor agar supaya pegawai yang bertugas di sini dapat bekerja dan melayani tamu dengan maksimal sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan". (Hasil wawancara tanggal 17 April 2015)*

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian secara keseluruhan terkait dengan karakteristik lingkungan maka dapat disimpulkan lingkungan internal dan lingkungan eksternal kantor UPTD Perwakilan Kabupaten Tolitoli menunjukkan bahwa lingkungan fasilitas fisik baik itu kantor dan kamar penginapan mess pemda yang tersedia sangat kurang memadai sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai, pelayanan dan kenyamanan tamu yang menginap. Lingkungan eksternal dalam hubungannya dengan instansi di propinsi Sulawesi Tengah dan kota Palu dan pelaksanaan tugas-tugas kedinasan daerah, sangat membantu khususnya dalam menjalankan koordinasi dan konsultasi dengan instansi terkait, sehingga Kantor UPTD Perwakilan Kabupaten Tolitoli memiliki peranan penting sebagai Perwakilan Pemerintah Kabupaten Tolitoli di Ibukota Kota Propinsi Sulawesi Tengah.

### **3) Karakteristik Pekerja,**

Karakteristik pekerja berhubungan dengan peranan perbedaan individu para pekerja dalam hubungan dengan efektivitas. Para individu pekerja mempunyai pandangan yang berlainan, tujuan dan kemampuan yang berbeda-beda pula. Variasi sifat pekerja ini yang sedang menyebabkan perilaku orang yang berbeda satu sama lain. Perbedaan tersebut mempunyai pengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi. Karakteristik Pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat

mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Pada kenyataannya para anggota organisasi merupakan faktor pengaruh yang paling penting karena perilaku merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintangi tercapainya tujuan organisasi. Pekerja merupakan sumber daya yang langsung berhubungan dengan pengelolaan semua sumber daya yang ada di dalam organisasi, oleh sebab itu perilaku pekerja sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya untuk mengetahui Karakteristik Pekerja lebih jelasnya dapat kita lihat dari hasil wawancara oleh Kepala Tata Usaha UPTD Perwakilan Kabupaten Tolitoli ibu Nurul Qomariah, menyatakan bahwa :

*"Jumlah Pegawai Negeri Sipil dan Honorer yang ada di kantor kami sudah sangat banyak, dari tingkat pendidikannya terdiri dari lulusan sarjana dan SMA, jadi kalau dilihat dari pendidikannya bisa dikatakan sudah baik, tapi ini tidak sejalan dengan kemampuan dan keahliannya, banyak pegawai yang tugas di mess pemda tidak bisa melaksanakan tugas yang diberikan seperti melaksanakan jaga piket serta tidak bisa mengoperasikan komputer" (Hasil wawancara tanggal 01 Juni 2015)*

Hal ini didukung juga dengan pernyataan peneliti selaku Kepala Kantor UPTD Perwakilan Kabupaten Tolitoli mengatakan bahwa :

*"Pegawai yang bertugas di UPTD Perwakilan Kabupaten Tolitoli berjumlah 50 orang yang terdiri dari 35 orang pegawai negeri sipil dan 15 orang Pegawai Honorer, hampir 90 % dari jumlah pegawai tidak memiliki kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan, seperti operator komputer, arsiparis, petugas pelayanan tamu dan lainnya sehingga banyak dari pegawai yang hanya duduk duduk saja di kantor". (Hasil wawancara tanggal 01 Juni 2015)*



Melihat hasil wawancara tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kuantitas jumlah pegawai Kantor UPTD Perwakilan yang banyak bukan menjadi ukuran suatu organisasi menjadi efektif, yang terpenting adalah kualitas atau kemampuan dan keahlian pegawai yang menjadikan dorongan bagi organisasi untuk berkembang dan mencapai tujuannya. Kualitas pegawai tidak hanya diukur dari tingkat pendidikannya saja tapi kemampuan untuk mau bekerja sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.

Dari hasil penelitian yang dilakukan dimana untuk lebih mewujudkan pelayanan prima, perlu diadakan semacam pendidikan dan pelatihan, kursus-kursus bagi petugas/aparatur di Kantor UPTD Perwakilan Kabupaten Tolitoli di Palu agar dalam memberikan pelayanan kepada publik khususnya dalam pelayanan tamu pada mess dapat lebih baik lagi.

#### 4) Kebijakan dan Praktek Manajemen

Karena manajer memainkan peranan sentral dalam keberhasilan suatu organisasi melalui perencanaan, koordinasi dan memperlancar kegiatan yang ditujukan ke arah sasaran. Kebijakan yang baik adalah kebijakan tersebut secara jelas membawa kita ke arah tujuan yang diinginkan. Kebijakan harus dipahami tidak berarti bahwa kebijakan harus ditulis (Amstrong, 1993:49). Pada intinya manajemen adalah tentang memutuskan apa yang harus dilakukan kemudian melaksanakannya melalui orang-orang (Amstrong, 1993:14). Definisi ini menekankan bahwa dalam organisasi merupakan sumber daya terpenting. Dari faktor kebijakan dan praktek manajemen ini, sedikitnya diidentifikasi menjadi enam variabel yang menyumbang efektivitas yaitu:

- (1) penyusunan tujuan strategis,
- (2) pencarian dan pemanfaatan sumber daya,
- (3) menciptakan lingkungan prestasi,
- (4) proses komunikasi,
- (5) kepemimpinan dan pengambilan keputusan

(6) inovasi dan adaptasi.

Untuk mengetahui pelaksanaan kebijakan dan praktek manajemen di Kantor UPTD Perwakilan Kabupaten Tolitoli di Palu Berikut beberapa hasil wawancara dengan Kepala Tata Usaha Ibu Nurul Qomariah, SH, mengatakan bahwa ;

*“Untuk melaksanakan kegiatan kita hanya berpatokan pada tugas pokok dan fungsi yang sudah ada, tapi untuk pelaksanaan secara rinci seperti SOP dan SPM kami belum menerima petunjuk yang jelas sehingga dalam melaksanakan kegiatan pelayanan terutama masalah pelayanan tamu mess pemda kita belum memiliki SOP dan SPM dari dinas kebudayaan dan pariwisata” (Hasil wawancara tanggal 17 Juni 2015).*

Hal senada juga disampaikan Sekretaris Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Tolitoli Bpk. Marwan S.Kasim mengatakan bahwa :

*Pembentukan SOP dan SPM untuk Kantor UPTD Perwakilan Kabupaten Tolitoli belum kami buat karena menunggu petunjuk teknis dari Kepala Bagian Organisasi dan Tata laksana sehingga nanti kalau sudah terbentuk SOP dan SPM kami akan mensosialisasikan ke kantor UPTD Perwakilan Kabupaten Tolitoli” (Hasil wawancara tanggal 23 Juni 2015).*

Demikian halnya disampaikan saat peneliti berkunjung ke kantor bupati bagian organsiasi dan tatalaksana melakukan wawancara dengan Kepala bagian Organsiasi dan Tatalaksana Bpk. Aziz Syamsudin, mengatakan bahwa :

*Kami sudah melakukan beberapa evaluasi kinerja terhadap satuan kerja perangkat daerah (SKPD) yang ada di Tolitoli kami sudah menyampaikan kepada seluruh SKPD terutama yang memiliki fungsi pelayanan langsung ke masyarakat, agar dapat dapat membuat SOP dan SPM di kantornya masing-masing, kami sudah menyusun draft rancangan untuk dapat disosialisasikan ke seluruh SKPD, InsyaAllah tahun ini akan rampung semua, agar nanti SKPD dapat*

*bekerja sesuai SOP dan SPM yang sudah dibuat sehingga akan memberikan pelayanan yang prima bagi masyarakat”.*(Hasil wawancara Tanggal 24 Juni 2015)

Dari hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa pembentukan SOP dan SPM bagi SKPD merupakan tanggung jawab dari SKPD masing-masing sehingga peneliti selaku Kepala Kantor UPTD Perwakilan Kabupaten Tolitoli akan menyusun SOP dan SPM sesuai dengan arahan Kepala Bagian Organisasi dan Tatalaksana. Agar dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan di mess pemda dapat berjalan secara efektif.

Berdasarkan uraian dan hasil pembahasan secara keseluruhan terkait dengan kebijakan dan praktek manajemen menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan Kantor Perwakilan Kabupaten Tolitoli perlu dilakukan penataan manajemen pengelolaan organisasi melalui pembentukan peraturan tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Standar Pelayanan Minimal (SPM) agar menjadi pedoman kerja bagi pejabat dan staf dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Apabila peraturan tentang SOP dan SPM telah distandarisasikan maka dengan sendirinya setiap pegawai pada semua level tingkatan akan memahami perannya masing-masing, sehingga tanpa kehadiran atasan, pekerjaan akan berjalan sesuai prosedur yang telah ditetapkan, dengan sendirinya efektivitas organisasi dapat terwujud.

## **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan disimpulkan bahwa efektifitas Organisasi pada Kantor UPTD Perwakilan Kabupaten Tolitoli belum sepenuhnya maksimal disebabkan oleh penataan struktur organisasi yang tidak sesuai dengan beban kerja ada, Lingkungan tempat kerja yang kurang memadai, baik itu dari sarana dan prasarana

kantor dan penginapan mess yang ada, pekerja yang kurangmemiliki keahlian, serta kebijakan dan praktek manajemen dimana prosedur kerja tidak dapat berjalan sesuai yang diharapkan.

### **Rekomendasi**

1. Kepada Sekretaris Daerah lebih khususnya Kepala Bagian Organisasi dan Tatalaksana untuk dapat mengusulkan perubahan struktur organisasi untuk dapat ditingkatkan menjadi Kantor dengan begitu akan menambah tiga seksi dan satu tata usaha, dengan penambahan beberapa jabatan diharapkan mampu membagi tugas tugas yang ada sehingga dapat menjalankan organisasi yang lebih efektif.
2. Megusulnkan kepada Bupati Tolitoli melakukan perbaikan sarana dan prasarana kantor dan fasilitas kamar mess agar dapat memberikan gairah kerja dan pelayanan yang lebih baik,
3. Kepada Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan memberikan kegiatan pendidikan dan pelatihan khusus untuk pegawai yang bertugas di mess agar dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian sumber daya manusia pegawai di lingkungan mess pemda serta memberikan *reward* dengan memberikan tambahan penghasilan kepada pegawai yang bertugas di mess pemda sehingga lebih meningkatkan gairah dan motivasi pegawai.
4. Kepada Kepala bagian Organisasi dan Tatalaksana agar membuat edaran petunjuk teknis kepada seluruh organisasi perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tolitoli untuk dapatmembuat dan menyusunperaturan tentang Standar Operasional Prosedur dan Standar Pelayanan Minimal, agar dapat memberikan pedoman dan tata cara pelayanan kepada pegawai dalam melayani masyarakat menuju pelayanan prima.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada bapak Dr. Muzakir Tawil, M.Si dan Bapak Dr. Dirdja N. Jahya, M.Si, yang dengan penuh kesabaran memberikan arahan, bimbingan dan motivasi kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan Artikel ini.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah, R., 1984, *Pancasila Sebagai Dasar Negara dan Pandangan Hidup Bangsa*, Jakarta: CV Rajawali.
- Armstrong, Harvey and Jim Taylor. 1993, *Regional Economics and Policy*, second edition. Harvester wheat sheaf
- Effendy, Onong Uchjana. 2005. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, PT. Remaja RosdaKarya, Bandung
- Faisal, Sanapiah. 2007. *Format-format Penelitian Social*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Moleong, L. J (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Osborne, D., dan Peter P, 2001, *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*, PPM, Jakarta
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesatu. STIE YKPN. Yogyakarta
- Steers, Richard M. 1985. *Efektivitas Organisasi. Magdalena Jamin (Terj)*. Jakarta: LPPM dan Erlangga.
- 1995. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta. Penerbit Erlangga