

PENGUATAN PEMERINTAHAN KECAMATAN DALAM ERA OTONOMI DAERAH DI KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA¹

Sudirman

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Kutai Kartanegara
Jl. Gunung Kombeng No. 27 e-mail: dirman_fisipol@yahoo.com

Abstrak

Masyarakat terus mengalami perubahan, maka organisasi kecamatan harus mampu melakukan adaptasi dan inovasi agar berkembang menjadi organisasi yang efektif. Penelitian ini bertujuan melihat pengaruh efektifitas individu terhadap efektifitas organisasi, pengaruh efektifitas kelompok terhadap efektifitas organisasi, dan pengaruh efektifitas individu terhadap efektifitas organisasi.

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrument koleksi data. Alat analisis yang digunakan *Structural Equation Modelling (SEM)*. Keseluruhan data dianalisis dengan menggunakan aplikasi computer program SPSS ver 17 dan AMOS 18.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektifitas individu tidak berpengaruh terhadap efektifitas organisasi kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara. Efektifitas kelompok berpengaruh langsung terhadap efektifitas organisasi kecamatan. Efektifitas individu tidak berpengaruh langsung kepada efektifitas organisasi, karena terdapat variabel efektifitas kelompok yang memediasi variabel efektifitas individu.

Kata Kunci : *Efektifitas individu, efektifitas kelompok, dan efektifitas organisasi.*

Abstract

Society continues to change, then the district organization should be able to adapt and innovate in order to develop into an effective organization. This study aims to look at the effectiveness of individual influence on organizational effectiveness, impact on the effectiveness of organizational effectiveness, and impact on the effectiveness of the effectiveness of individual organizations.

This study uses a questionnaire as an instrument of data collection. Analysis tools used Structural Equation Modeling (SEM). Overall the data were analyzed using computer application SPSS 17 and AMOS ver 18.

The results showed that the effectiveness of the individual does not affect the effectiveness of the district organizations in Kutai Kartanegara. Effectiveness of the group directly affects the effectiveness of district organizations. Effectiveness of individuals not directly influence the effectiveness of the organization, because there are variables that mediate the effectiveness of the effectiveness of individual variables.

Keywords: Individual effectiveness, group effectiveness, and organizational effectiveness.

¹Penelitian ini menggunakan anggaran Bagian Pemerintahan Sekretariat Kabupaten Kutai Kartanegara.

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Desentralisasi dan otonomi daerah merupakan keputusan politik yang telah mengalihkan sentralisme dari pusat kekuasaan di Jakarta ke daerah (kabupaten/kota). Pengalihan sentra kekuasaan ini mengakibatkan sentralisasi pemerintahan, pembinaan kemasyarakatan dan pembangunan di tingkat kabupaten/kota. Dampak politis yang cukup nyata dari hal tersebut adalah terjadinya pelumpuhan kekuasaan dan kewenangan camat termasuk kelembagaan kecamatan sebagai lembaga yang berada di bawah kabupaten dalam menghadapi masyarakat/warga atau publiknya.

Saat ini, camat dan kelembagaan kecamatan dapat dikatakan berada pada posisi persimpangan jalan. Peran kecamatan termarginalkan semenjak berlakunya UU Nomor 22 Tahun 1999. Peran dominan Camat, terutama dalam posisinya sebagai penguasa tunggal di wilayahnya, telah ditiadakan oleh undang-undang tersebut. Kecamatan tidak lagi berperan sebagai perangkat pemerintah nasional di wilayah kecamatan, melainkan sebagai perangkat pemerintah kabupaten/kota. Peran kecamatan kemudian menjadi mengambang. Pemerintah Desa berhubungan langsung dengan Pemerintah Kabupaten. Urusan yang pada awalnya diselesaikan di tingkat kecamatan akhirnya menumpuk di tingkat kabupaten/kota.

Kecamatan dengan demikian merupakan sebuah institusi yang secara faktual eksis dan hidup dalam sistem tata-pemerintahan daerah, namun secara legal, peran-peran penting dan kewenangannya telah hilang sejak bergulirnya reformasi. Keberadaan institusi tersebut saat ini boleh dikatakan sekedar penopang organisasi birokrasi dan administrasi pemerintahan daerah yang mengurus beberapa urusan administratif *sangat minor* di aras supra-desa sejak diberlakukannya Undang-Undang (UU) tentang Pemerintahan Daerah no. 22/1999. Institusi tersebut bekerja tanpa dilengkapi (dilimpahi) dengan kewenangan untuk *mengatur (regulating)* wilayah yang menjadi perhatiannya.

Beberapa kalangan yang menganut perspektif reformisme-radikal, bahkan memberikan penilaian sangat negatif terhadap keberadaan institusi tersebut dalam sistem pemerintahan daerah. Institusi ini (jika memang) dinilai telah kontra-produktif terhadap prinsip efisiensi dan efektivitas birokrasi, maka fungsi *mengurus (implementing and administering)* organisasi pemerintahan pun layak untuk dihapuskan secara totalitas. Logika mereka berkata: mengapa kecamatan harus dipertahankan sementara fungsinya tidak ada? Meskipun demikian, tidak semua pihak sepakat dengan kalangan berperspektif reformisme-radikal tersebut. Dalam pandangan kelompok moderat (“penentang” aliran reformisme-radikal), institusi itu tetap diperlukan kehadirannya terutama di kawasan-kawasan terisolasi, terpencil (*rural-rural*), perbatasan, serta kepulauan terluar Indonesia. Kehadiran institusi tersebut dipandang sebagai *representasi negara* dan *kepanjangan pemerintahan daerah* yang senantiasa diperlukan oleh warga masyarakat di daerah itu. Dalam hal ini, peran *pengayoman, perlindungan masyarakat, dan pelayanan publik* tidak semestinya boleh dihilangkan begitu saja dari fungsi pokok institusi tersebut. Hal-hal itulah yang menjadi alasan utama untuk mempertahankan eksistensi kelembagaan tersebut bahkan memperkuatnya di daerah.

Dalam konstelasi kekuasaan, perubahan status camat dari *kepala wilayah* (penguasa tunggal di bidang pemerintahan di wilayahnya dalam arti memimpin pemerintahan, mengkoordinasikan pembangunan, dan membina kehidupan masyarakat di segala bidang) menjadi bagian dari satuan kerja perangkat daerah, secara tidak langsung menyebabkan hilangnya sejumlah legitimasi kekuasaan dalam pemerintahan wilayah. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Arya Hadi Dharmawan, dkk (<http://www.psp3ipb.or.id>) menemukan beberapa dampak ikutan yang dirasakan atas perubahan tersebut antara lain adalah:

1. Hilangnya *hirarkhi jalur pengawasan struktural* kecamatan terhadap pemerintahan di bawahnya (pemerintah desa) yang selama ini terhubung secara struktural-fungsional. Pada masa diberlakukannya UU no. 5/1974 (pasal 81), pemerintah desa seratus persen berada di bawah kendali kecamatan, sehingga seorang kepala desa pun bisa kehilangan jabatan apabila camat memutuskan atas dasar penilaian yang rasional. Peran “mengontrol desa” serta kekuasaan kecamatan di bidang kontrol “keamanan, ketentraman dan ketertiban” (tramtib) yang dianggap sebagai fungsi prestisius kecamatan di masa orde baru, dianggap sebagai salah satu fungsi penting kecamatan yang menumbuhkan kewibawaan camat di hadapan masyarakat. Pada masa itu, seluruh gerak dan aktivitas kerja pemerintahan desa sangat terawasi secara ketat oleh kecamatan/camat. Kini (dengan adanya UU no. 22/1999 yang dilanjutkan dengan UU no. 32/2004), relasi kekuasaan seperti itu tidak ada lagi. Bahkan, camat dan kecamatan tidak lagi memiliki kewenangan apapun untuk mengontrol kekuasaan politik pemerintah desa di bawahnya. Sebaliknya, kekuasaan politis pemerintah desa justru menguat luar biasa (*semakin otonom*) dengan adanya UU no. 32/2004. Dengan konstelasi kekuasaan yang demikian itu, maka hubungan kecamatan dan desa kini tak lebih sekedar diletakkan pada ikatan moral (*goodwill*) yang terjalin melalui “fungsi koordinasi” antara camat dan kepala desa. Saat ini, tidak ada keharusan bagi pemerintah desa untuk bertindak sesuai arahan kecamatan dalam menjalankan fungsi pembangunan ataupun pelayanan sehari-hari kepada masyarakat, karena secara struktural pemerintah desa kini berada langsung dibawah Bupati. Kehilangan fungsi inilah yang menyebabkan camat dan kecamatan kehilangan “rasa percaya diri”nya.
2. Hilangnya *kewenangan untuk mengurus pelayanan publik* karena terjadinya pengalihan besar-besaran urusan perijinan dan pelayanan dari kecamatan kepada otoritas administrasi sektoral pemerintah kabupaten/kota. Kecamatan hanya sekedar menjadi *lembaga pemberi surat rekomendasi* bagi masyarakat yang hendak mengurus segala macam perijinan, yang malah menyebabkan rantai birokrasi justru makin panjang dari apa yang dicita-citakan oleh konsep pemerintahan yang efektif dan efisien. Sebenarnya, ide sentralisme pelayanan publik (di kabupaten) disemangati oleh gagasan efisiensi birokrasi, namun kenyataannya banyak kabupaten yang tidak siap dengan *data-base* serta sistem informasi kependudukan dan kewilayahan, sehingga setiap kali ijin hendak dikeluarkan rekomendasi camat tetap saja diperlukan.
3. Pada masa berlakunya UU no. 32/2004, camat adalah pelaksana tugas dekonsentrasi, sehingga semua portofolio/tugas teknis sektoral (dari pemerintahpusat) di aras kecamatan dilakukan oleh Camat dan stafnya. Artinya, pada masa itu, camat adalah “bupati kecil” di wilayahnya yang menangani berbagai aktivitas/proyek/program dengan

anggaran yang dikelola langsung oleh camat. Kewenangan mengelola anggaran proyek-proyek/program-program pemerintah pusat inilah yang membuat camat memiliki kewibawaan luar biasa di hadapan masyarakat dan instansi terkait lainnya. Namun, sejak diberlakukannya UU no. 22/1999 (dilanjutkan dengan UU no. 32/2004), dimana semua portofolio/tugas teknis sektoral diserahkan (didesentralisasikan) oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah otonom tingkat II (kabupaten), maka semua anggaran pembangunan sektoral kini berada di pemerintah kabupaten. Secara teknis pelaksanaan tugas pembangunan sektoral tidak lagi dijalankan mengikuti apa-apa yang berlaku pada hirarki “rejimpenguasa tunggal: pusat provinsi-kabupaten-kecamatan-desa”, melainkan dijalankan oleh dinas sektoral atas nama pemerintah kabupaten. Sejak saat itulah, “kekuasaan dan kewenangan menjalankan anggaran pembangunan” yang ada di kecamatan dicabut. Kehilangan kewenangan menjalankan tugas dekonsentrasi ini dirasakan sebagai salah satu kehilangan besar yang dikemudian hari menyebabkan tumbuhnya sindroma “kehilangan rasa percaya diri” pada diri camat dan institusi kecamatan secara keseluruhan.

4. Hilangnya *fungsi-fungsi kontrol (pengawasan dan pembinaan) terhadap pelaksanaan pembangunan* oleh camat selama masa berlakunya UU no. 5/1974 (pasal 81), menyebabkan camat dan stafnya merasa mengalami “kelumpuhan peran”, sejak era otonomi daerah berlangsung. Dengan ketiadaan hak untuk mengetahui terlebih lagi mengeksekusi hal-hal teknis operasional pembangunan yang kini (menurut UU no. 32/2004) telah menjadi hak dan tanggung jawab dinas sektoral, maka camat dan kecamatan tidak lagi dapat memantau dan melakukan penjaminan mutu (*quality assurance*) atas keberlangsungan sesuatu program atau proyek yang datang di wilayahnya. Namun, persoalan klasik seringkali tetap saja muncul, manakala masyarakat mendapati adanya ketidakberesan dalam pelaksanaan pembangunan (yang dijalankan oleh dinas sektoral), warga yang tidak tahu menahu kemana mereka harus melaporkan hal tersebut selalu merujuk ke kecamatan. Kecamatan dan camat seolah menjadi lembaga ombudsman (penampung keluh kesah dan segala klaim) dari proses pembangunan di daerah. Kecenderungan ini terjadi karena camat dianggap sebagai “alamat terdekat” wakil pemerintah kabupaten yang dianggap tetap bisa membawa aspirasi masyarakat di kawasan itu untuk disampaikan ke bupati. Pengaduan tersebut jelas tidak hanya “salah alamat”, melainkan juga tidak akan memberikan dampak efektif apapun terhadap pelaksanaan pembangunan karena camat kini tidak lagi memiliki instrumen kebijakan pengawasan pembangunan untuk mengevaluasi proyek/program pembangunan yang dilakukan oleh dinas sektoral. Setiap dinas sektoral kabupaten yang bekerja di aras kecamatan, kini langsung mempertanggungjawabkan seluruh aktivitasnya kepada Bupati sebagai penguasa tunggal yang mendapatkan kekuasaan otonom dari Pusat sesuai UU no. 32/2004.

Keempat hal di atas, menjadikan institusi kecamatan saat ini (UU no. 32/2004) dalam posisi yang dilematis, disatu sisi kehadirannya (masih) dirasakan namun tidak dapat banyak berbuat sesuatu bagi masyarakat dan kawasannya. Ketidakberfungsian kecamatan dan camat disebabkan ketiadaan kekuasaan, hak, tanggung jawab dan kewenangan untuk mengelola, membina dan mengawasi jalannya roda pemerintahan dan pembangunan secara mandiri atau otonom di wilayahnya. Hal ini dikarenakan, semua kekuasaan dan kewenangan

itu kini berada di tangan Bupati. Meskipun, sesungguhnya ada peluang yang diberikan oleh *pasal 126 khususnya ayat 2 UU no. 32/2004* yang mengatakakan bahwa camat dalam pelaksanaan tugasnya (bisa) memperoleh pelimpahan wewenang (*delegated authority*) dari Bupati atau Walikota (dalam menangani urusan otonomi daerah). Faktanya, sangat jarang Bupati/Walikota yang berkemauan secara sukarela untuk menyerahkan sebagian kewenangannya ke kecamatan. Praktek pemerintahan di banyak kabupaten di Indonesia, menunjukkan bahwa semua kewenangan tetap berada di bupati dan samasekali tidak didelegasikan ke kecamatan. Bahkan, untuk kewenangan mengurus urusan-urusan yang seharusnya didekatkan kepada masyarakat lokal pun (seperti misalnya perijinan usaha kecil, ijin keramaian, kependudukan, pemeliharaan kebersihan, ketertiban, dan sejenisnya), semuanya berada di bupati.

Dengan demikian, persoalan kekosongan fungsional dan ketidakberfungsian kecamatan pada hakikatnya adalah persoalan perimbangan porsi portofolio antarabupati dan perangkat daerahnya (kecamatan). Dari keadaan ini, maka studi ini berposisi bahwa karena institusi kecamatan secara *sosiologis-faktual* masih diperlukan kehadirannya oleh masyarakat, oleh karenanya *kecamatan dan camat harus diberdayakan* dan diberikan fungsi yang pasti melalui pelimpahan sebagian wewenang (kewenangan) bupati kepada camat. Pengembangan sinergi pemerintahan desa dengan pemerintahan di kabupaten bisa dikembangkan dengan pendelegasian kewenangan Bupati kepada pemerintah kecamatan dengan keharusan mempertanggungjawabkan kewenangan yang telah di delegasikan kepada Bupati. Dengan demikian, prinsip subsidiaritas bisa berjalan. Pemberian kewenangan kepada daerah-daerah didasarkan pada prinsip *subsidiarity* memberi peluang kepada daerah untuk mengambil urusan pemerintahan yang sanggup untuk ditangani, sementara untuk urusan yang belum dan tidak bisa ditangani, maka pemerintah pusat atau propinsi yang akan mengurusinya.

Untuk memberdayakan institusi kecamatan, **Bupati Kutai Kartanegara** menerbitkan SK Nomor 180.188/HK-537 Tahun 2001 tentang pelimpahan Dua Belas (12) Kewenangan pelayanan Publik yang diberikan kepada Camat.

Pelimpahan wewenang dari Bupati kepada Camat ini selain merupakan tuntutan dari warga masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang mudah, murah, cepat dan berkualitas, juga merupakan amanat dari Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, khususnya pasal 126 ayat 2 yang menyebutkan bahwa kecamatan sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan sebagian wewenang bupati atau walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah. Sedangkan ayat (3) menegaskan bahwa selain tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) camat juga menyelenggarakan tugas umum pemerintahan meliputi :

- a. Menkoordiasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat ;
- b. Menkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertian umum;
- c. Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;
- d. Mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- e. Mengkoordinasikan ke penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan;

f. Membina penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan;

Pemerintah Kecamatan menjadi ujung tombak pelayanan publik di daerah. Terdapat cukup banyak jenis pelayanan yang dibutuhkan masyarakat dan harus diurus atau diselesaikan di tingkat kecamatan. Selain melayani berbagai urusan pelayanan administratif kependudukan dan perijinan, pemerintah kecamatan juga mengemban tugas melaksanakan pelayanan dasar sektoral, mulai dari urusan ketertiban dan keamanan, pendidikan, kesehatan, pengentasan kemiskinan, pemberdayaan masyarakat, dan upaya-upaya konkrit mensejahterakan masyarakat.

Dengan beban berat seperti itu, nyatanya pemerintah kecamatan tidak mendapat dukungan yang memadai, baik dari sisi kewenangan, keuangan, SDM, maupun sarana dan prasarana. Akibatnya, masih banyak warga masyarakat yang mengeluhkan rendahnya mutu pelayanan yang dilakukan pemerintah kecamatan. Bagaimanapun, perubahan UU pemerintah daerah sebagaimana disebutkan di atas, telah membawa dampak pada menyempitnya ruang-lingkup kekuasaan dan kewenangan yang disandang oleh kecamatan secara sangat signifikan. Dengan perubahan yang demikian itu, harapan masyarakat yang melambungkan terhadap kecamatan menjadi sangat sulit untuk dapat terpenuhi.

1.2. Pertanyaan Penelitian

Konsisten dengan latar belakang di atas, pertanyaan studi yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah : ‘Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi penguatan pemerintah kecamatan di era otonomi daerah di Kabupaten Kutai kartanegara?’

BAB II KERANGKA DASAR TEORI

Literature-literatur mengenai efektivitas dijadikan sebagai basis teoritik dalam penelitian ini. Efektivitas menurut pendapat Gie (2001) adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu akibat yang dikehendaki, kalau seseorang melakukan kegiatan dengan maksud tertentu yang dikehendaki maka tindakan itu dikatakan efektif bila menimbulkan akibat atau mencapai maksud sebagaimana yang dikehendaki. Sedangkan menurut Gibson (2002) efektivitas adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama. Konsep tersebut didasarkan pada pendekatan tujuan, yang bertujuan untuk menentukan dan mengevaluasi. Efektivitas didasarkan pada gagasan bahwa organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Hidayat (1996), efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Semakin besar prosentase target yang tercapai semakin tinggi tingkat efektivitasnya.

Jones (2004) mengajukan tiga pendekatan dalam mengukur efektifitas organisasi; yaitu *external resource approach*, *internal system approach*, dan *technical approach*.

Pendekatan *external resource* dilakukan dengan mengevaluasi kemampuan organisasi dari sisi *ability to secure, manage scarce skill and resources*, dan *control scarce skill and resources*. Dalam pendekatan *external resource* ini digunakan 5 dimensi pengukuran yang terdiri dari: (1) *lower cost of inputs*, (2) *obtain high quality inputs of raw materials and employees*, (3) *increase market share*, (4) *increase stock price*, (5) *gain support of stakeholders* seperti dari *government* dan *environmentalist*.

Pendekatan *internal system* dilakukan dengan mengevaluasi kemampuan organisasi dalam inovasi dan responsifnya. Dalam pendekatan *internal system* ini ada 5 dimensi pengukuran yang terdiri dari: (1) *cut decision making time*, (2) *increase rate of product innovation*, (3) *increase coordination and motivation of employee*, (4) *reduce conflict*, (5) *reduce time to market*.

Sedangkan pendekatan *technical* dilakukan dengan mengevaluasi kemampuan organisasi dalam mengkonversi *skill* dan *resources* yang dimiliki dalam efisiensi barang dan jasa yang dihasilkan. Dalam pendekatan *technical* ini ada 5 dimensi yang terdiri dari: (1) *increase product quality*, (2) *reduce number of defects*, (3) *reduce production cost*, (4) *improve customer service*, (5) *reduce delivery time to customer*.

Pada dasarnya pengertian efektifitas yang umum menunjukkan pada taraf tercapainya hasil, sering atau senantiasa dikaitkan dengan pengertian efisien, meskipun sebenarnya ada perbedaan diantara keduanya. Efektifitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai itu dengan membandingkan antara *input* dan *output* nya.

Istilah efektif (*effective*) dan efisien (*efficient*) merupakan dua istilah yang saling berkaitan dan patut dihayati dalam upaya untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Tentang arti dari efektif maupun efisien terdapat beberapa pendapat. Chester Barnard (dalam Prawirosentono 1999 :28), pengertian efektif dan efisien dikaitkan dengan system kerjasama seperti dalam organisasi perusahaan atau lembaga pemerintahan, sebagai berikut: "*Effectiveness of cooperative effort relates to accomplishment of an objective of the system and it is determined with a view to the system's requirement. The efficiency of a cooperative system is the resultant of the efficiency of the individuals furnishing the constituent effort, that is, as viewed by them*". Efektifitas kelompok (organisasi perusahaan) adalah bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan. Bila pengorbanannya dianggap terlalu besar, maka dapat dikatakan tidak efisien.

Menurut Peter Drucker (dalam Kisdarto 2002 :139), menyatakan: "*doing the right things is more important than doing the things right*". Selanjutnya dijelaskan bahwa: "*effectiveness is to do the right things : while efficiency is to do the things right*" (efektifitas adalah melakukan hal yang benar : sedangkan efisiensi adalah melakukan hal secara benar). Atau juga "*effectiveness means how far we achieve the goal and*

efficiency meanshow do we mix various resources properly” (efektifitas berarti sejauhmana kita mencapai sasaran dan efisiensi berarti bagaimana kita mencampur sumberdaya secara cermat). Efisien tetapi tidak efektif berarti baik dalam memanfaatkan sumberdaya (*input*), tetapi tidak mencapai sasaran. Sebaliknya, efektif tetapi tidak efisien berarti dalam mencapai sasaran menggunakan sumber daya berlebihan atau lajim dikatakan ekonomi biaya tinggi. Tetapi yang paling parah adalah tidak efisien dan juga tidak efektif, artinya ada pemborosan sumber daya tanpa mencapai sasaran atau penghambur-hamburan sumber daya.

Efisien harus selalu bersifat kuantitatif dan dapat diukur (*mearsurable*), sedangkan efektif mengandung pula pengertian kualitatif. Efektif lebih mengarah ke pencapaian sasaran. Efisien dalam menggunakan masukan (*input*) akan menghasilkan produktifitas yang tinggi, yang merupakan tujuan dari setiap organisasi apapun bidang kegiatannya. Hal yang paling rawan adalah apabila efisiensi selalu diartikan sebagai penghematan, karena bisa mengganggu operasi, sehingga pada gilirannya akan mempengaruhi hasil akhir, karena sasarannya tidak tercapai dan produktifitasnya akan juga tidak setinggi yang diharapkan.

Efektif dikaitkan dengan kepemimpinan (*leadership*) yang menentukan hal-hal apa yang harus dilakukan (*what are the things to be accomplished*), sedangkan efisien dikaitkan dengan manajemen, yang mengukur bagaimana sesuatu dapat dilakukan sebaik-baiknya (*how can certain things be best accomplished*).

Telah dikemukakan bahwa penilaian prestasi perseorangan merupakan dasar penilaian efektifitas suatu organisasi. Walaupun demikian, seperti telah dikemukakan semuanya itu harus dapat dikoordinasikan dengan baik. Hal ini penting, sebab prestasi seseorang yang dikatakan baik belum berarti efektif bagi organisasi secara keseluruhan. Untuk menilai apakah suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya. Berikut ini akan dikemukakan beberapa aspek penilaian efektifitas organisasi, terutama yang berkaitan dengan model-model yang dapat dipergunakan.

Emitai Etzioni (dalam Indrawijaja 1989 : 227), mengemukakan pendekatan pengukuran efektifitas organisasi yang disebut system model dan produksi. Pada kriteria adaptasi dipersoalkan kemampuannya, untuk itu antara lain dipergunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja, serta ruang lingkup kegiatan organisasi tersebut. Hal terakhir ini mempertanyakan seberapa jauh kemanfaatan organisasi tersebut bagi lingkungannya.

Kriteria berikutnya adalah integritas, yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Kriteria ketiga adalah motivasi anggota, dalam kriteria ini dilakukan pengukuran mengenai keterikatan dan hubungan antara pelaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Kriteria keempat adalah produksi, yaitu usaha pengukuran efektifitas organisasi dihubungkan dengan jumlah dan mutu keluaran organisasi, serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

Melihat organisasi sebagai system, maka membahas efektifitas organisasi secara lebih komprehensif menjadi lebih mungkin. Memang dalam kenyataan sangatlah sulit atau mempersamakan efektifitas organisasi dengan tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan. Hal ini disebabkan, selain karena selalu ada penyesuaian dalam target yang akan dicapai, juga dalam proses pencapaiannya seringkali ada tekanan dari sekelilingnya. Kenyataan selanjutnya menyebabkan bahwa jarang sekali target dapat tercapai secara keseluruhan.

Pandangan yang lebih meyakinkan sebagai hasil penelitian, dikemukakan oleh George Poulus dan Tannenbaum (dalam Indrawijaja 1989 : 228), sebagai berikut : *A more defensible approach is offered by reseachere who construct ameasurement of effectiveness by using several elements the successfulorganizational system. One study uses three basic elements : productivity (orefficiency in an economic sense), intra organizational stress (evindenced byobserved level of tension and conflict), and flexibility (or the ability to adjustto external and internal change)*. “Suatu pendekatan yang dapat lebih dipertanggungjawabkan, sebagaimana yang diajukan oleh para peneliti adalah suatu cara pengukuran efektifitas yang mempergunakan beberapa unsur yang biasa terdapat dalam kehidupan organisasi yang berhasil. Hasil studi menunjukkan adanya penggunaan tiga unsur, yaitu : produktifitas (efisiensi dalam arti ekonomi), tekanan stress (dibuktikan dengan tingkat ketegangan dan konflik), dan fleksibelitas (atau kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan intern dan ekstern)”.

Dalam rangka ini pula, Steers (dalam Indrawijaja 1989 : 228) mengembangkan model suatu proses untuk menilai efektifitas organisasi, yang mencakup tiga sudut pandang, yakni : *pertama*, optimal tujuan yang akan dicapai yaitu bila beberapa bagian dari tujuan itu mendapat perhatian alokasi sumber dana dan daya yang lebih besar ; *kedua*, ialah yang berkaitan dengan interaksi antara organisasi dengan keadaan sekeliling; *ketiga*, yaitu penekanan pada aspek perilaku yang lebih memusatkan perhatian pada pentingnya peranan **perilaku manusia dalam proses pencapaian tujuan organisasi dalam efektifitas suatu organisasi**.

Setiap orang memasuki suatu organisasi, karena ia berkeyakinan kebutuhan dan harapannya dapat terpenuhi. Faktor lingkungan, selain dapat merupakan unsur pendorong terhadap kebutuhan dan harapan seseorang, juga dapat merupakan factor yang mempengaruhi organisasi secara keseluruhan. Seorang boleh saja mempunyai harapan yang cukup tinggi, semisal selama ini ia adalah orang yang berhasil, mungkin pula ia butuh akan keberhasilan dalam pekerjaannya, karena keberhasilan dianggap penting dalam lingkungannya.

Seberapa jauh seseorang dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya, sangat tergantung kepada bagaimana suatu pekerjaan dirancang dan bagaimana suatu proses terjadi dalam organisasi. Hal ini dikemukakan oleh Hackman dan Lawler, sebagaimana dikutip oleh Duncan dalam Perilaku Organisasi (dalam Indrawijaja 1989 : 231), sebagai berikut : *“The supporters of jobenrichment argue that need satisfication and self-actualization are morelikely occur when individual perform natural elements of work and maintanreasonable amounts of control over the task”* (Para pendukung dari *jobenrichment* berpendapat, bahwa kepuasan akan kebutuhan dan *selfactualization* akan lebih mungkin tercapai bila orang orang tersebut dapat melaksanakan unsur-unsur hakiki dari suatu pekerjaan dan dapat mengendalikan pekerjaan tersebut). Perencanaan tugas dan pekerjaan merupakan bagian

dari proses penyusunan organisasi secara keseluruhan. Dalam organisasi birokrat, perencanaan tugas dan pekerjaan dilakukan atas dasar prinsip rasionalitas dan reabilitas yang tinggi, disertai standarisasi dan spesialisasi, memang tidak dapat dipungkiri bahwa pelaksanaan prinsip-prinsip tadi memang dapat menimbulkan efisiensi. Tetapi pelaksanaannya secara ketat dapat menimbulkan terjadinya kelambatan komunikasi dan informasi, keengganan untuk berubah, atau menonjolnya bidang pekerjaan tertentu. Kemungkinan terakhir ini sering terjadi bila beberapa unit lebih mementingkan prestasi unit masing-masing dan kurang memperhatikan prestasi organisasi secara keseluruhan.

Selanjutnya faktor lingkungan juga mempengaruhi efektifitas organisasi, begitu pula keadaan politik, perkembangan keadaan ekonomi, system nilai masyarakat terhadap prestasi seseorang dan prestasi organisasi. Dari berbagai uraian di atas, maka dapat ditarik suatu gambaran secara garis besar bahwa efektifitas dapat dilihat dari dua dimensi, yakni :

1. Dimensi produktifitas yang meliputi penyelesaian pekerjaan yang menjaditanggung jawab dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan/tugas.
2. Dimensi kepuasan kerja, yang meliputi perolehan tambahan penghasilan dan penghargaan, serta pemecahan permasalahan pekerjaan dan bantuan yang diberikan oleh teman sejawat di organisasi.

Dengan demikian, menurut Gibson (1984), efektifitas penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi kerja individu atau kelompok dalam organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas dapat digambarkan sebagai berikut :



1.2 . Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan landasan teori maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh signifikan antara efektifitas individu terhadap efektifitas organisasi kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara.
2. Terdapat pengaruh signifikan antara efektifitas kelompok terhadap efektifitas organisasi kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara.
3. Terdapat pengaruh signifikan antara efektifitas individu dan efektifitas kelompok terhadap efektifitas organisasi kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian eksplanatory. Menurut Faisal (1995) penelitian eksplanatoris adalah untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Menurut tingkat eksplanasinya termasuk penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2002: 10). Dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Sementara itu ada juga yang memakai istilah penelitian korelasional (Indriantoro dan Supomo, 1999: 27). Ruang lingkup kajian dan pengujian adalah keseluruhan kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara sebanyak 18 kecamatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan *cross sectional model* (Arikunto, 2002: 76) yaitu untuk mengetahui beberapa variabel yang membentuk efektifitas organisasi kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara.

Beberapa variabel yang diidentifikasi adalah variabel efektifitas individu. Indikator yang membentuk variabel efektifitas individu adalah kompetensi aparatur, kreatifitas, kesehatan kerja, dan tingkat stress. Di samping variabel yang telah disebutkan di atas, terdapat variabel antara (*intervening variable*) yang dalam penelitian ini adalah variabel efektifitas kelompok. Indikator yang membentuk variabel efektifitas kelompok adalah budaya organisasi, teknologi informasi, kepemimpinan, dan struktur organisasi.

3.2. Populasi, Sampel, Besar Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1. Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara yang seluruhnya berjumlah 18 kecamatan beserta seluruh aparatur pemerintah kecamatan.

3.2.2. Ukuran Sampel dan Teknik Sampling

Dalam penelitian ini terdapat dua kelompok sampel yaitu aparatur yang memiliki jabatan structural dan aparatur yang tidak memiliki jabatan baik PNS maupun T3D. Dengan demikian seluruh kecamatan yang berjumlah 18 akan menjadi subyek penelitian. Kemudian, penentuan besarnya sampel (*sample size*) seluruh aparatur kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara 477 pegawai, mendasarkan diri pada tabel Issac dan Michael dengan taraf kesalahan (α) = 5% . Dari tabel tersebut terlihat bahwa dengan $N = 477$ di tabel -- dibulatkan menjadi 480--, maka didapat jumlah sampel sebanyak 202 orang. Hal tersebut sesuai dengan ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan SEM adalah minimum 100 responden.

Setelah ditentukan jumlah sampel maka langkah selanjutnya adalah menentukan teknik penarikan sampel yaitu *Proporsional Simple Random Sampling*.

3.3. Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini variabel laten (*latent variables*) diukur melalui pengukuran variabel teramati (*observable variables*). Pengukuran variabel teramati pada penelitian ini dilakukan dengan cara langsung meminta kepada responden untuk memberikan penilaiannya terhadap daftar pertanyaan (kuesioner). Kuesioner sebagai alat pengumpul

data merupakan sejumlah daftar pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden berdasarkan hal-hal yang diketahui.

Variabel laten dalam penelitian ini adalah **efektifitas organisasi**, sedangkan variabel teramati adalah **efektifitas individu** dan **efektifitas kelompok**. Semua pengukuran variabel, terutama menyangkut data ordinal yang digunakan dalam kuesioner akan diuji reliabilitas dan validitasnya.

3.4. Teknik Analisis Data

Berdasarkan hipotesis dan rancangan penelitiannya, data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan beberapa model analisis. Model analisis yang dipergunakan adalah *Structural equation Modelling* (SEM) dengan aplikasi komputer program AMOS 18.

BAB IV HASIL PENELITIAN

4.1. Evaluasi Asumsi SEM

4.1.1. Evaluasi Asumsi Normalitas Data

Uji normalitas sebaran dilakukan dengan *Skweness Value* dari data yang digunakan biasanya disajikan dalam statistik deskriptif. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut *z*-value. Bila nilai-*z* lebih besar dari nilai kritis, maka dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai kritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi 0,01 (1%) yaitu sebesar $\pm 2,58$.

Hasilnya diperoleh nilai *C.r.* dari *Skweness Value* pada variabel berada di bawah $\pm 2,58$ dan itu berarti asumsi normalitas terpenuhi dan data layak untuk digunakan dalam estimasi selanjutnya.

4.1.2. Evaluasi *Outlier* Data

Uji *outlier data* dilakukan dengan mendeteksi terhadap *univariat outliers* yaitu mengamati nilai *z* score, semua kasus yang memiliki nilai *z* score $\pm 3,0$ berarti *outliers* dan deteksi terhadap *multivariat outliers* dengan menggunakan *Jarak Mahalanobis* pada tingkat $p < 0,001$. *Jarak Mahalanobis* itu dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian. Bila kasus yang mempunyai jarak Mahalanobis lebih besar dari nilai *chi-square* pada tingkat signifikansi 0,001 maka terjadi *multivariate outliers*. Dalam penelitian ini diketahui ada 32 variabel yang digunakan, sehingga jarak *mahalanobis* pada derajat bebas pada tingkat signifikansi 0,001 atau $\chi^2(32, 0,001) = 37,6$. Hasil penelitian menunjukkan semua kasus berada di bawah 37,6 sehingga tidak terjadi *multivariate outliers*.

4.1.3. Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Pengujian terhadap gejala multikolinieritas antar variabel bebas memperlihatkan tidak adanya gejala multikolinieritas yang merusak model. Terlihat dari *determinant of*

sample covariance matrix 5,8618e+001 dan angka ini jauh dari nol. Disimpulkan bahwa tidak terjadi *multikolinieritas* atau *singularitas* dalam data ini sehingga asumsi terpenuhi.

4.1.4. Uji Validitas dan Reliabilitas

4.1.4.1. Uji Validitas

Dalam perpektif *confirmatory factor analysis* (CFA) sebagaimana yang dianjurkan Bollen (1989) dan lainnya dalam Mueller (1996), pengujian validitas dari indikator dalam konstruk-konstruk laten dapat dilakukan dengan mengamati besarnya *loading factor* antara variabel teramati (*observed variable*) dan variabel laten (*latent variable*). Nilai *loading factor* yang tinggi atau signifikan menunjukkan bahwa variabel-variabel yang diobservasi dapat digunakan atau valid untuk digunakan sebagai indikator dari varabel/faktor/konstruk laten.

4.1.4.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas untuk multi -indikator sebagaimana dianjurkan Hair et.al (2000) menggunakan *composite reliability* atau *construct reliability* dan *extracted variance*. *Construct reliability* dapat diterima apabila memiliki nilai minimal 0,7 dan *extracted variance* diterima dengan nilai minimal 0,5. Hasil pengujian reliabilitas pada semua konstruk laten dengan *construct reliability* atau *composite reliability* dan *extracted variance* menunjukkan hasil yang *reliable* yang ditunjukkan dengan semua nilai *construct reliability* di atas 0,7.

4.2. Faktor Efektifitas Individu

Indikator yang membentuk variabel **Efektifitas Individu** adalah kompetensi aparatur ($X_{1,1}$), kreatifitas ($X_{1,2}$), kesehatan kerja ($X_{1,3}$), dan tingkat stress ($X_{1,4}$).

Untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengandata, berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices* (Tabel 4.1).

Tabel 4.1 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Faktor Efektifitas Individu

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
RMSEA	0.23	≤ 0.08	Kurang Baik
Probability	0.00	≥ 0.05	Kurang Baik
Chi Square	23.11	Relatif Kecil	Kurang Baik
CMIN/DF	11.55	≤ 2.00	Kurang Baik
TLI	0.19	≥ 0.95	Kurang Baik
CFI	0.73	$\geq 0,94$	Kurang Baik
GFI	0.94	$\geq 0,90$	Baik

Dari hasil evaluasi terhadap model yang diajukan ternyata dari seluruh kriteria yang digunakan, menunjukkan hasil yang kurang baik kecuali GFI. Hal ini berarti model yang dibangun tidak sesuai dengan data. Dengan demikian model tersebut perlu di modifikasi dengan berpedoman pada *modification indices*. Untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data, berikut disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices* setelah dimodifikasi (Tabel 4.2).

Tabel 4.2 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Faktor Efektifitas Individu (Modifikasi)

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
RMSEA	0.07	≤ 0.08	Baik
Probability	0.16	≥ 0.05	Baik
Chi Square	1.96	Relatif Kecil	Baik
CMIN/DF	1.96	≤ 2.00	Baik
TLI	0.93	≥ 0.95	Kurang Baik
CFI	0.98	$\geq 0,94$	Baik
GFI	0.99	$\geq 0,90$	Baik

Dari tabel *Goodness of Fit* beserta nilai kritisnya dapat dikemukakan dari berbagai kriteria model yang diajukan telah memiliki kesesuaian dengan data. Dengan demikian, dapat dijadikan sebagai dasar untuk mengetahui *loading factor* atau koefisien lamda indikator yang membentuk variabel Efektifitas Individu.

Untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator **Efektifitas Individu** dapat diamati dari nilai *loading factor* atau koefisien lamda (Tabel 4.3).

Tabel 4.3 *Loading Factor*(λ) Pengukuran Efektifitas Individu

Indikator	<i>Loading Factor</i> (λ)	T hitung	<i>Probability</i> (p)	Keterangan
Kompetensi Aparatur ($X_{1,1}$)	0.59			Signifikan
Kreatifitas ($X_{1,2}$)	0.44	3.312	0,000	Signifikan
Kesehatan kerja ($X_{1,3}$)	-0.02	-0.212	0.832	Tidak Signifikan
Tingkat Stress ($X_{1,4}$)	0.56	3.430	0,000	Signifikan

Dari Tabel 4.3 terlihat bahwa Indikator yang signifikan membentuk variabel **Efektifitas Individu** adalah kompetensi aparatur ($X_{1,1}$), kreatifitas ($X_{1,2}$), dan tingkat stress ($X_{1,4}$). Sedangkan yang tidak signifikan adalah kesehatan kerja ($X_{1,3}$). Sedangkan faktor dominan secara berturut-turut adalah kompetensi aparatur ($X_{1,1}$), tingkat stress ($X_{1,4}$), dan kreatifitas ($X_{1,2}$).

Rendahnya kompetensi dan kreatifitas aparatur kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara dapat dilihat dari tingkat pemahaman terhadap tugas yang rendah, dan tidak adanya inovasi-inovasi terutama dibidang pelayanan. Demikian juga rendahnya kemampuan menterjemahkan tugas-tugas jika berhadapan dengan berbagai

permasalahan. Rendahnya kompetensi dan kreatifitas tidak didukung oleh pelatihan yang terencana dengan baik dari pemerintah kabupaten dan pembinaan administrasi seperti tidak adanya juklak/juknis/pedoman khusus terutama yang berkaitan dengan pelimpahan 12 kewenangan bupati. Pelatihan yang cenderung insidental, terutama ketika ada proyek-proyek pemerintah baik pemerintah pusat, provinsi atau dari kabupaten.

4.2. Efektifitas Kelompok

Indikator yang membentuk variabel **Efektifitas Kelompok** adalah budaya organisasi ($X_{2.1}$), teknologi informasi ($X_{2.2}$), kepemimpinan ($X_{2.3}$), dan struktur organisasi ($X_{2.4}$).

Untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data, berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices* (Tabel 4.4).

Tabel 4.4 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Faktor Efektifitas Kelompok

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
RMSEA	0.00	≤ 0.08	Baik
Probability	0.85	≥ 0.05	Baik
Chi Square	0.30	Relatif Kecil	Baik
CMIN/DF	0.15	≤ 2.00	Baik
TLI	1.04	≥ 0.95	Baik
CFI	1.00	≥ 0.94	Baik
GFI	0.99	≥ 0.90	Baik

Dari hasil evaluasi terhadap model yang diajukan ternyata dari seluruh kriteria yang digunakan, menunjukkan hasil yang baik. Hal ini berarti model yang dibangun sesuai dengan data.

Untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator **Efektifitas Kelompok** dapat diamati dari nilai *loading factor* atau koefisien lamda (Tabel 4.5).

Tabel 4.5 *Loading Factor*(λ) Pengukuran Efektifitas Kelompok

Indikator	<i>Loading Factor</i> (λ)	T hitung	<i>Probability</i> (p)	Keterangan
Budaya Organisasi ($X_{2.1}$),	0.69			Signifikan
Teknologi Informasi ($X_{2.2}$),	0.34	4.005	0.000	Signifikan
Kepemimpinan ($X_{2.3}$),	0.78	6.198	0.000	Signifikan
Struktur Organisasi ($X_{2.4}$),	0.52	5.756	0.000	Signifikan

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, bahwa keseluruhan indikator signifikan berpengaruh terhadap Efektifitas Kelompok. Sedangkan faktor dominan secara berturut-

turut adalah Kepemimpinan ($X_{2.3}$),Budaya Organisasi ($X_{2.1}$),Struktur Organisasi ($X_{2.4}$), dan Teknologi Informasi ($X_{2.2}$).

Berkaitan dengan kepemimpinan, disini ditinjau berdasarkan antara lain tindakan administratif, penggunaan nilai, pemberian penghargaan dan pemecahan masalah. Dalam hal melakukan tindakan administratif dan pemecahan masalah, camat sering mengalami kesulitan.Hal ini berkaitan dengan desentralisasi kewenangan dari bupati kepada pemerintah kecamatan.Sebagian besar pemerintah kecamatan belum dapat melaksanakan seluruh kewenangan yang dilimpahkan oleh bupati.Terdapat beberapa hal yang menjadi penyebab, yaitu keterbatasan anggaran, keterbatasan personil yang sesuai dengan kebutuhan, tidak sesuai dengan karakteristik wilayah, masih dilaksanakan oleh Pemkab, tidak ada juklak/juknis/pedoman khusus, sosialisasi yang kurang.

Faktor lain yang sering menjadi hambatan camat dalam menjalankan kepemimpinan adalah munculnya konflik. Potensi konflik menjadi faktor yang akan menghambat perkembangan organisasi kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara. Berhadapan dengan konflik, posisi kecamatan berada pada posisi yang sulit karena kecamatan tidak memiliki kewenangan untuk menyelesaikan konflik.Konflik yang sering muncul berkaitan dengan pertanahan dan batas wilayah administratif.

Permasalahan lain, organisasi kecamatan cenderung kurang transparan sehingga menyebabkan pemerintah kecamatan sulit berkembang. Misalnya dalam hal tarif pelayanan, sebagian besar kecamatan tidak memiliki besarnya tarif pelayanan.Dari keseluruhan kecamatan yang disurvei hanya 5 kecamatan yang memiliki tarif pelayanan.

4.3. Efektifitas Organisasi

Indikator yang membentuk variabel Efektifitas Organisasi yaitu kepuasan pegawai (Y_1), loyalitas (Y_2), produktifitas (Y_3), iklim kerja (Y_4), efisiensi (Y_5), organisasi berkembang (Y_6), serta fleksibilitas dan adaptif (Y_7).

Untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengandata, berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices* (Tabel 4.9).

Tabel 4.6 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Faktor Efektifitas Organisasi

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
RMSEA	0.06	≤ 0.08	Baik
Probability	0.04	≥ 0.05	Kurang Baik
Chi Square	23.72	Relatif Kecil	Kurang Baik
CMIN/DF	1.69	≤ 2.00	Baik
TLI	0.96	≥ 0.95	Baik
CFI	0.97	≥ 0.94	Baik
GFI	0.96	≥ 0.90	Baik

Dari hasil evaluasi terhadap model yang diajukan ternyata dari seluruh kriteria yang digunakan, sebagian besar menunjukkan hasil yang baik. Hal ini berarti model yang dibangun sesuai dengan data.

Untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator **Efektifitas Kelompok** dapat diamati dari nilai *loading factor* atau koefisien lamda (Tabel 4.10)

Tabel 4.7 *Loading Factor*(λ) Pengukuran Efektifitas Organisasi

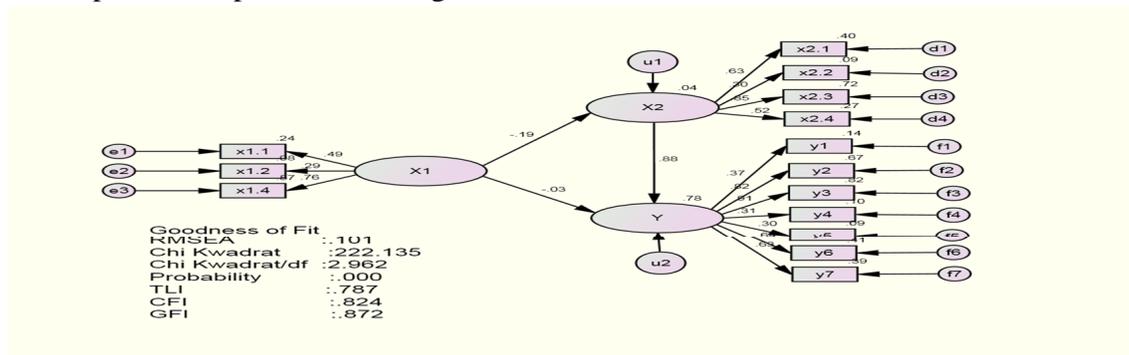
Indikator	Loading Factor (λ)	T hitung	Probability (p)	Keterangan
Kepuasan (Y ₁)	0.35			Signifikan
Loyalitas (Y ₂)	0.81	4.777	0.000	Signifikan
Produktifitas (Y ₃)	0.90	4.831	0.000	Signifikan
Iklim Kerja (Y ₄)	0.31	3.268	0.001	Signifikan
Efisiensi (Y ₅)	0.30	3.210	0.001	Signifikan
Organisasi Berkembang (Y ₆)	0.64	4.513	0.000	Signifikan
Fleksibilitas & Adaptif (Y ₇)	0.63	4.499	0.000	Signifikan

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, bahwa keseluruhan indikator signifikan berpengaruh terhadap Efektifitas Kelompok. Sedangkan faktor dominan secara berturut-turut adalah Produktifitas (Y₃), Loyalitas (Y₂), Organisasi Berkembang (Y₆), Fleksibilitas & Adaptif (Y₇), Kepuasan (Y₁), Iklim Kerja (Y₄), dan Efisiensi (Y₅).

1.4. Pengaruh Efektifitas Individu dan Efektifitas Kelompok terhadap Efektifitas Organisasi Kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara

Selanjutnya dengan memasukkan indikator variabel yang signifikan, dilakukan pengujian model lengkap yang menjelaskan pengaruh Efektifitas Individu (X1) dan Efektifitas Kelompok (X2) terhadap Efektifitas Organisasi (Y) Kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara dengan model persamaan struktural (*structural equation modelling*).

Gambar 1. Model Persamaan Struktural Pengaruh Efektifitas Individu dan Efektifitas Kelompok terhadap Efektifitas Organisasi



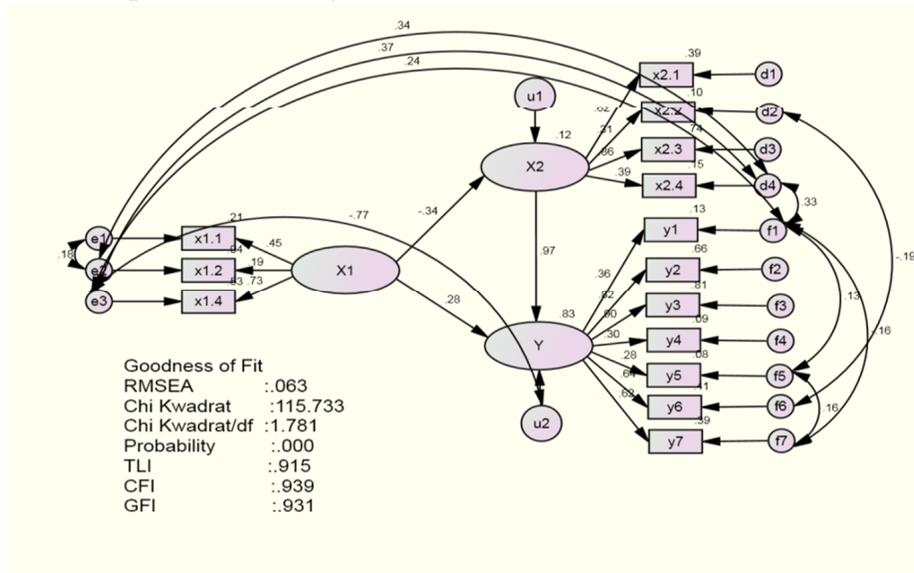
Untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data, berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices* (Tabel 4.11).

Tabel 4.8 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Model Semua Jalur

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
RMSEA	0.101	≤ 0.08	Kurang Baik
Probability	0.000	≥ 0.05	Kurang Baik
Chi Square	222.135	Relatif Kecil	Kurang Baik
CMIN/DF	2.695	≤ 2.00	Kurang Baik
TLI	0.787	≥ 0.95	Kurang Baik
CFI	0.824	$\geq 0,94$	Kurang Baik
GFI	0.872	$\geq 0,90$	Kurang Baik

Dari hasil evaluasi terhadap model yang diajukan ternyata dari seluruh kriteria yang digunakan ada dua kriteria yang kurang baik, berarti model kurang sesuai dengan data. Oleh karena itu, model perlu dimodifikasi. Evaluasi hasil modifikasi terhadap model di atas dapat dilihat pada tabel berikut (Tabel 4.12).

Gambar 2. Model Persamaan Struktural Pengaruh Efektifitas Individuan Efektifitas Kelompok terhadap Efektifitas Organisasi



Tabel 4.9 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Model Lengkap (Modifikasi)

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
RMSEA	0.063	≤ 0.08	Baik
Probability	0.000	≥ 0.05	Kurang Baik
Chi Square	115.733	Relatif Kecil	Baik
CMIN/DF	1.781	≤ 2.00	Baik
TLI	0.915	≥ 0.95	Baik
CFI	0.939	≥ 0.94	Baik
GFI	0.931	≥ 0.90	Baik

Dari tabel di atas dapat dikemukakan bahwa model dapat diterima atau sesuai dengan data. Untuk menguji hipotesis Pengaruh Efektifitas Individu dan Efektifitas Kelompok terhadap Efektifitas Organisasi Kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara berikut disajikan koefisien jalur yang menunjukkan hubungan antara variabel tersebut.

Tabel 4.10 Koefisien Jalur (Regresi Terstandar) Hubungan Antar Variabel

Jalur	Koefisien Jalur	T _{hitung}	Probability (p)	Keterangan
X ₁ --> Y	0.28	1.734	0.083	Tidak Signifikan
X ₂ --> Y	0.97	4.328	0.000	Positif Signifikan
X ₁ --> X ₂	-0.34	-2.855	0.004	Negatif Signifikan

Ket: Efektifitas Individu (X₁), Efektifitas Kelompok (X₂), dan Efektifitas Organisasi (Y)

Pengujian hipotesis (*alternatif*) dilakukan dengan membandingkan nilai *probability* (p) dikatakan signifikan apabila nilai $p \leq 0.05$. Pengujian hipotesis dapat juga dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Jalur signifikan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$. Jika $n = 195$ pada $\alpha 5\%$, maka nilai $t_{tabel} = 1.960$. Dengan kriteria tersebut terlihat jalur X₁--> Y tidak signifikan sedangkan X₂--> Y positif signifikan, artinya semakin efektif kelompok maka semakin efektif organisasi kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara. Sedangkan X₁--> X₂ negatif signifikan, artinya jika efektifitas individu semakin menurun maka efektifitas kelompok akan semakin menurun pula.

Selanjutnya, untuk melihat efek langsung, efek tidak langsung dari masing-masing variabel, dapat dilihat rekap efek langsung, efek tak langsung dan efek total antar variabel yang diteliti pada Tabel 4.14.

Tabel 4.11 Efek Total, Efek Langsung, dan Efek Tak Langsung Antar Variabel

	Efektifitas Individu (X ₁)			Efektifitas Kelompok (X ₂)		
	ET	EL	ETL	ET	EL	ETL
Efektifitas Kelompok (X ₂)	-0.344	-0.344	0.000			
Efektifitas Organisasi (Y)	-0.057	0.276	-0.344	0.970	0.970	0.000

Sumber: *Output Text*

Ket : ET = Efek Total

EL = Efek Langsung

ETL = Efek Tak Langsung

Dari Tabel 4.14 dapat dijelaskan bahwa terdapat efek langsung efektifitas individu (X_1) terhadap efektifitas kelompok (X_2) sebesar -0.344. Efek total efektifitas individu terhadap efektifitas kelompok sebesar -0.344 sama besarnya dengan efek total karena tidak ada hubungan lain yang mempengaruhi efektifitas organisasi kecamatan.

Efek langsung efektifitas individu (X_1) terhadap efektifitas organisasi (Y) sebesar 0.276, efek tidak langsungnya yang dimediasi oleh efektifitas kelompok sebesar -0.344, dan efek totalnya sebesar -0.057 lebih kecil dari efek langsungnya.

Efek langsung efektifitas kelompok (X_2) terhadap efektifitas organisasi (Y) sebesar 0.970 dan efek totalnya sama besarnya dengan efek langsung karena tidak ada hubungan lain yang mempengaruhi efektifitas organisasi kecamatan.

4.5 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil evaluasi model dengan beberapa kriteria *Goodness of Fit Indices* menunjukkan hasil yang kurang baik maka model dimodifikasi dengan berpedoman pada *modification indices*. Hasil modifikasi ini ternyata model dapat diterima. Langkah berikutnya adalah dengan menginterpretasikannya dengan menjelaskan hubungan kausal antar variabel termasuk melalui efek langsung dan efek tak langsungnya. Melalui model tersebut dapat dijelaskan relevansinya dengan fakta empiris dan teori-teori yang ada. Dari hasil pengujian signifikansi masing-masing variabel beserta indikatornya, maka Tabel 4.15 berikut mendeskripsikan mengenai hipotesis yang diterima dan ditolak.

Tabel 4.12 Ringkasan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pengujian	Hasil Pengujian	
		Hipotesis	Penerimaan
H_1	Efektifitas Individu terhadap Efektifitas Organisasi	Bepengaruh Positif	Ditolak / Tidak Berpengaruh
H_2	Efektifitas Kelompok terhadap Efektifitas Organisasi	Bepengaruh Positif	Diterima / Signifikan Positif
H_3	Efektifitas Individu terhadap Efektifitas Kelompok	Bepengaruh Positif	Ditolak / Signifikan Negatif

BAB V KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Dari berbagai analisis dan pembuktian secara kuantitatif dan kualitatif empirik maka dalam studi ini disusun kesimpulan berikut :

1. Efektifitas individu tidak berpengaruh terhadap efektifitas organisasi kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara. Sumber daya aparatur pemerintah (SDAP) kecamatan tidak memberi pengaruh terhadap efektifitas organisasi. Efektifitas individu dalam konteks ini ditinjau dari kompetensi aparatur, kreatifitas, dan tingkat *stress*. Dengan demikian, SDAP kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara yang tidak didukung oleh kompetensi dan kreatifitas yang mumpuni, serta tingkat stress yang tinggi sehingga SDAP kecamatan kurang mendorong munculnya organisasi kecamatan yang efektif. Rendahnya kompetensi dan kreatifitas berdampak pada rendahnya pemahaman terhadap tugas dan rendahnya (tidak ada) inovasi-inovasi terutama dibidang pelayanan.
2. Efektifitas kelompok berpengaruh langsung terhadap efektifitas organisasi kecamatan. Efektifitas kelompok ditinjau dari kepemimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi, dan teknologi informasi. Kepemimpinan camat memberi pengaruh terhadap perilaku bawahan sehingga dengan pola kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, inovatif, dan transformatif memberi dukungan terhadap tewujudnya organisasi kecamatan yang efektif. Kepemimpinan dalam hal ini ditinjau dari tindakan administratif, penggunaan nilai, pemberian penghargaan dan pemecahan masalah. Terdapat beberapa kendala yang dihadapi pemerintah kecamatan yang berkaitan dengan tindakan administratif dan pemecahan masalah. Masalah yang sering dihadapi adalah konflik pertanahan baik antar warga dengan warga, antar warga dengan perusahaan, maupun antar warga dengan pemerintah. Meskipun telah dilimpahkan 12 kewenangan bupati terhadap pemerintah kecamatan akan tetapi sebagian besar kecamatan belum dapat melaksanakan kewenangan tersebut. Penyebabnya antara lain, keterbatasan anggaran, keterbatasan personil yang sesuai dengan kebutuhan, tidak sesuai dengan karakteristik wilayah, masih dilaksanakan oleh Pemkab, tidak ada juklak/juknis/pedoman khusus, sosialisasi yang kurang.

Sedangkan dilihat dari struktur, organisasi kecamatan masih lebih mekanistik ketimbang berkembang menjadi organis. Struktur yang mekanistik ditandai oleh formalistik yang tinggi, rentang kendali ketat, dan distribusi informasi yang tidak merata. Berkembangnya struktur organisasi mekanistik mengakibatkan *mind set* aparatur cenderung formalistik. Dari 18 kecamatan yang disurvei tidak ditemukan *good practices* penyelenggaraan pemerintahan kecamatan terutama yang berkaitan dengan sector pelayanan yang bisa dijadikan sebagai *benchmark*. Besaran pengaruh yang paling rendah diantara faktor yang membentuk efektifitas kelompok adalah adopsi teknologi informasi (komputer) yang rendah. Kondisi ini kurang mendukung munculnya

lingkungan kerja dan semangat kerja yang baik. Rendahnya adopsi teknologi informasi secara faktual disebabkan oleh keterbatasan sarana dan prasarana kantor.

3. Efektifitas individu berpengaruh signifikan negatif terhadap efektifitas kelompok. Ini berarti bahwa efektifitas kelompok rendah disebabkan oleh efektifitas individu yang rendah. Efektifitas individu ditinjau dari kompetensi aparatur, kreatifitas, dan tingkat stress. Dengan demikian, kompetensi, kreatifitas dan faktor *stress* aparatur kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara menjadi faktor penjelas kenapa pemerintah kecamatan sulit mengembangkan budaya kerja yang adaptif dan struktur kerja yang organis. Dengan kata lain, kondisi kompetensi, kreatifitas aparatur kecamatan, dan mudah stress yang ada saat ini berdampak pada: (1) kesulitan mengembangkan inovasi organisasi, budaya kerja yang mampu beradaptasi dengan dinamika masyarakat, (2) kesulitan mengembangkan struktur yang organis yaitu struktur yang horizontal, dimana setiap anggota saling belajar, desentralisasi kewenangan yang tinggi dan rendah formalisasi lebih mengedepankan kreatifitas dan inovasi.
4. Efektifitas individu tidak berpengaruh langsung kepada efektifitas organisasi, karena terdapat variabel efektifitas kelompok yang memediasi variabel efektifitas individu. Efektifitas individu tidak berpengaruh langsung kepada efektifitas organisasi kecamatan disebabkan pengaruh efektifitas individu terhadap efektifitas kelompok signifikan negatif. Dengan kata lain, yang bermasalah pada pemerintahan kecamatan lebih pada level individu ketimbang level kelompok dan organisasi.
5. Dalam situasi masyarakat yang terus mengalami perubahan, agar eksistensi kecamatan tetap mendapatkan pengakuan masyarakat maka inovasi organisasi sangat diperlukan. Inovasi organisasi dapat muncul jika prasyarat-prasyarat terpenuhi, antara lain: (1) struktur organisasi yang organis, (2) budaya organisasi yang adaptif, dan (3) pola kepemimpinan yang transformatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prasyarat struktur memiliki pengaruh yang rendah. Artinya tampilan struktur organisasi pemerintahan kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara lebih bersifat formalistik-mekanistik. Dampak dari tampilan struktur organisasi yang seperti ini menyebabkan anggota organisasi (aparatur kecamatan) sulit berkembang pembelajaran organisasi. Dalam situasi seperti ini, ide-ide kreatif dan inovasi terutama dalam pelayanan jarang muncul.
6. Secara umum permasalahan pemerintahan kecamatan seperti dideskripsikan diatas sedangkan secara spesifik, dari 18 kecamatan yang disurvei memiliki karakteristik permasalahan yang berbeda-beda.

5.2 Saran-Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka berikut ini dikemukakan beberapa saran yang akan menjadi implikasi dari hasil penelitian ini, yaitu :

1. **Dari tiga level yaitu individu, kelompok dan organisasi, maka strategi pengembangan kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara, energi atau *resources* yang tersedia difokuskan (porsi lebih besar) untuk memperbaiki pada tingkat individu (pengembangan aparatur pemerintah kecamatan).**

2. Secara spesifik, pengembangan level individu (aparatur pemerintah kecamatan). Pendidikan dan pelatihan merupakan sarana yang efektif untuk memperbaiki kompetensi dan kreatifitas aparatur pemerintah kecamatan. Pelatihan-pelatihan yang dirancang sebaiknya yang mengarah pada perbaikan kompetensi dan kreatifitas.
3. Dalam lingkungan masyarakat yang penuh dinamika, inovasi organisasi merupakan suatu pilihan yang strategis. Namun prasyarat untuk memunculkan inovasi organisasi dengan efektif, harus mendapatkan dukungan dari struktur organisasi, budaya organisasinya, dan pola kepemimpinannya. Tanpa struktur organisasi yang organis, budaya organisasi yang adaptif, dan pola kepemimpinan yang transformatif maka akan sulit memunculkan proses pembelajaran aparatur yang pada gilirannya berdampak pada inovasi organisasi yang rendah. Dalam kerangka ini, perlu dilakukan pemetaan potensi kecamatan sehingga ada spesifikasi misalnya kecamatan pertanian, kecamatan perikanan dan lain-lain.
4. Perlunya evaluasi implementasi 12 kewenangan yang dilimpahkan oleh bupati kepada pemerintah kecamatan. Sehingga ditemukan peta kewenangan yang dapat dilaksanakan tanpa catatan, kewenangan dapat dilaksanakan dengan catatan dan kewenangan yang tidak dapat dilaksanakan. Dengan peta ini, maka terdapat kewenangan yang dipertahankan dan kewenangan yang harus ditarik, *overlapping* kewenangan antara Pemerintah Kabupaten dengan Pemerintah Kecamatan. Penambahan dan pengurangan kewenangan didasarkan pada kemampuan sumber daya (aparatur, ekonomi, dan geografis).
5. Usaha pengembangan pemerintah Kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara yang perlu dilakukan selanjutnya adalah pembinaan administrasi seperti juklak/juknis/pedoman terutama yang berkaitan dengan pelimpahan dua belas kewenangan bupati kepada pemerintah kecamatan.
6. Perbaikan sarana dan prasarana kantor merupakan usaha lanjutan yang perlu dilakukan kearah pengembangan kecamatan. Usaha ini dilakukan disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing kecamatan.

Referensi

- Arikunto, S, 1998, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi IV.
- Atmosoeparto, Kisdarto, 2002. *Menuju SDM Berdaya _ Dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.Rieneka Cipta, Jakarta.
- Duncan, W. Jack. 1981 *Organizational Behavior, Houghton Mifflin, Boston, 2nd Edition*,
- Ghozali, I. 2004. Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0. Universitas Diponegoro.
- Gibson, James, L, John. M, Invancevich dan James H. Donnely Jr., 1984, *Organisasi dan Manajemen*, terjemahan oleh Djoerban Wahid, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hadi, Sutrisno, 1991, *Analisa Butir Untuk Instrumen Angket, Test, dan Skala Rating*, Penerbit Andi Offeset, Jogjakarta.
- Ibrahim, Adam Indrawijaya, 1989. *Perilaku Organisasi*, PT. Sinar Baru, Bandung.
- Kotter, John P., 1997, *Menjadi Pionir Perubahan*, terjemahan, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Morgan, Michael, 1996, *Strategi Inovasi Sumber Daya Manusia* , terjemahan, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Nimran, Umar, 1999, *Perilaku Organisasi, Edisi Revisi*, CV. Citra Media, Surabaya
- Rustandi, R. Achmad, 1985. *Gaya Kepemimpinan – Pendekatan Bakat Situasional*, PT. Armico, Bandung.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendy, 1989, *Metode Penelitian Survai*, Edisi Revisi, LP3ES, Jakarta.STIE YKPN, Jogjakarta.Gunung Agung, Jakarta.
- Stephen, P. Robbins, 1999. *Perilaku Organisasi Jilid 1*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Steers, Richard M., 1985, *Efektivitas Organisasi*, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Solimun, 2002. *Structural Equation Modelling (SEM) Lisrell dan Amos*. Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Sutarto, 1998. *Dasar-Dasar Organisasi*, Gajah Mada University Press, Jogjakarta.
- Sugiyono dan Eri Wibowo, *Statistika Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS 10.0 for Windows*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Thoha, Miftah, 1999. *Perilaku Organisasi – Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Triguno, 1999. *Budaya Kerja – Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*, PT. Golden Terayon Press, Jakarta.
- Winardi, 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Rieneka Cipta, Jakarta.
- Yukl, G. 1994. *Leadership in Organization (3rd Ed)*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Organisasi Perangkat Daerah
- UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- PP No. 19 Tahun 2008 tentang Kecamatan.