ANALISIS ORGANISASI MELALUI PENDEKATAN PERILAKU TERHADAP KINERJA DI KANTOR CAMAT MEDAN SUNGGAL KOTA MEDAN

Syahrul Efendi Rambe[1]
Usman Tarigan[2]
1 camatmedankota@gmail.com
Pemerintah Kota Medan
2 usmantarigan25@gmail.com
Jl. Setia Budi No. 79b Medan Kampus Universitas Medan Area

Abstrak

Pembahasan tesis ini tentang analisis organisasi melalui pendekatan perilaku terhadap kinerja di Kantor Camat Medan Sunggal Kota Medan. Dipilihnya Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan didasarkan kepada asumsi bahwa organisasi tersebut berada dalam lingkup atau wilayah yang mempunyai karakteristik yang membedakan dengan daerah yang lain. Secara administratif organisatoris, Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan membawahi beberapa organisasi yang berada pada tingkat terendah yaitu organisasi kelurahan. Permasalahan yang diajukan dalam tesis ini adalah "Bagaimanakah proses pendekatan perilaku terhadap kinerja yang dilakukan pada Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan. Teknik Analisa Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah yaitu metode deskriptif analisis untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Adapun hasil penelitian dan pembahasan menjelaskan ffektifitas, dilihat dari kesesuaian pelaksanaan tugas dan pekerjaan dengan hasil yang dicapai dan kesesuaian antara kebijakan dengan pelaksanakan tugas dan pekerjaan pada umumnya sudah sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Kesadaran dari masing–masing bidang akan tugas dan fungsinya berperan besar dalam pelaksanaan tugas masing-masing bidang. Akuntabilitas, dari konsistensi antara tugas dan fungsi masing–masing seksi dengan kegiatan yang dilaksanakan oleh Kantor Kecamatan Medan Sunggal dan pertanggungjawabannya terhadap pemberi kebijakan masih rendah dikarenakan belum semua pekerjaan yang dapat dipertanggungjawabkan. Pemberian kewenangan tidak tepat sasaran dan tidak ada pertanggungjawaban kepada masyarakat secara langsung sehingga masyarakat tidak mengetahui program kegiatan yang dilaksanakan oleh organiasi kantor kecamatan Medan Sunggal. Responsivitas, ditinjau dari tingkat pemahaman terhadap tugas dan fungsi sesuai dengan peraturan yang berlaku, tingkat kepekaan tugas pekerjaan dengan hasil yang dicapai, dan prioritas terhadap tugas dan pekerjaan yang mendesak masih rendah. Hal ini dapat dilihat pada pemahanan tingkat pekerjaan dan juga tingkat kepekaan dari pegawai kantor kecamatan Medan Sunggal terhadap tugas dan fungsi dari Kantor Kecaman yang masih kurang dan juga dilihat dari kesesuaian dengan tingkat kebutuhan masyarkat belum optimal karena keterbatasan anggaran.

Kata Kunci: *Organisasi, Pendekatan Perilaku, Kinerja.*

ORGANIZATION BEHAVIOR ANALYSIS APPROACH THROUGH THE PERFORMANCE AT THE DISTRICT OFFICE MEDAN CITY MEDAN SUNGGAL

Abstract

This thesis analyzes the discussion about the organization through a behavioral approach to performance in Medan District Office Sunggal Medan. Chosen Medan District Office Sunggal Medan based on the assumption that the organization is within the scope or region that has the characteristics that distinguish the different areas. Administratively organizational, district of Medan City Medan Sunggal oversees several organizations that are at the lowest level, namely the organization wards. The problems posed in this thesis is "How does the process of behavioral approaches to performance conducted at the District Office Sunggal Medan Medan. Data analysis technique used in this research is descriptive method of analysis to analyze the data in a way that has been collected to describe as it is without intending to apply to general conclusions. The results of research and discussion explains ffektifitas, judging the suitability of the tasks and work with the results achieved and the conformity between policy and implementing tasks and jobs in general are in accordance with the conditions set. Awareness of

each field will be the task and function plays a major role in the implementation of tasks each field. Accountability, of consistency between the tasks and functions of each section with the activities carried out by the District Office of Medan Sunggal and accountability to donor policies are still low because not all jobs can be accounted for. Giving authorities are not effective and there is no accountability to the public life so that people do not know the program activities carried out by the district office organiasi Sunggal field. Responsivity, in terms of the level of understanding of the duties and functions in accordance with applicable regulations, the level of sensitivity of work assignments with the results achieved, and the priority of the tasks and urgent work is still low. This can be seen in understanding levels of employment and the level of sensitivity of Medan district office employees Sunggal the tasks and functions of the Office of the criticism that is still lacking and also views of conformity with the requirements of the community is not optimal due to budget constraints.
Key Word: *Organization, Behavioral Approach, Performance.*

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pemerintahan kecamatan memerlukan adanya seorang pemimpin yang selalu mampu untuk menggerakkan bawahannya agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk berpartisipasi dalam kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan secara berdayaguna dan berhasil guna. Keberhasilan pembangunan akan terlihat dari tingginya produktivitas, penduduk makmur dan sejahtera secara merata (Budiman, 2005:4).

Kondisi seperti ini tentunya tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia (Rachbini, 2002:198). Pendapat seperti tersebut di atas sejalan dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 yang dalam penjelasannya menyatakan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai negeri.

Kecamatan dilihat dari sistem pemerintahan Indonesia, merupakan ujung tombak dari pemerintahan daerah yang langsung berhadapan dengan masyarakat luas. Citra birokrasi pemerintahan secara keseluruhan akan banyak ditentukan oleh kinerja organisasi tersebut. Masyarakat perkotaan yang peradabannya sudah cukup maju, mempunyai kompleksitas permasalahan lebih tinggi dibandingkan pada masyarakat tradisional sehingga diperlukan aparatur pelayanan yang profesional. Ketidaktergantungannya kepada alam menyebabkan masyarakat kota sangat menghargai waktu. Persaingan yang ketat dan tajam menuntut adanya kecepatan, ketepatan, serta kecermatan pengambilan keputusan. Masyarakat perkotaan pada umumnya berorientasi ke masa depan. Penjelasan ini sejalan seperti yang dikemukakan oleh Ndraha (2001:88) bahwa dalam masyarakat yang tak berdaya (*powerless*) bersifat *nrimo* atau dibuat seperti itu, tuntutan tidak setajam dan tekanan terhadap struktur supra pada sistem politik tidak seberat jika masyarakat peka, sensitive, aktif, responsif dan vokal.

Kecamatan merupakan *line office* dari pemerintah daerah yang berhadapan langsung dengan masyarakat dan mempunyai tugas membina desa/kelurahan harus pula diselenggarakan secara berdaya guna dan berhasil guna. Sebagai sebuah organisasi yang hidup dan melayani kehidupan masyarakat yang penuh dinamika, kecamatan mengalami banyak masalah sebagai organisasi administratif. Masalah yang dihadapi juga lebih banyak bersifat manajerial dibandingkan dengan masalah yang bersifat politik. Kompleksitas masalah yang dihadapi berkaitan erat dengan banyaknya jumlah penduduk yang dilayani, tingkat heterogenitasnya (asal usul, pendidikan, umur, kemapuan ekonomi) banyaknya desa/kelurahan bawahan. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Wasistiono (2001:55) bahwa di tingkat kecamatan, camat adalah manajer puncak, oleh karena itu camat juga menjalankan keempat fungsi manajemen secara berimbang. Tanpa adanya dukungan pegawai yang memadai kualitas maupun kuantitasnya, maka camat akan lebih banyak menghabiskan waktu dan pemikirannya dibelakang meja menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis administratif. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa kunci keberhasilan organisasi terletak

pada kinerja pegawai-pegawainya.

Dari beberapa uraian di atas, maka yang menjadi kajian utama dalam menganalisis beberapa permasalahan yang terkait dengan perilaku organisasi Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan adalah mencari suatu bentuk pendekatan administratif yang sesuai. Menurut penulis, dengan melihat beberapa model pendekatan organisasi yang sesuai untuk menkaji permasalahan perilaku organisasi di Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan adalah melalui model pendekatan perilaku.

Berdasarkan Dari pernyataan masalah di atas dapat diturunkan ke dalam pertanyaan masalah penelitian yaitu; "Bagaimanakah proses pendekatan perilaku terhadap kinerja yang dilakukan pada Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan?

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. (Ilyas, 2001:66).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Mathis dan Jackson (2002 : 78) berpendapat bahwa: "Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: (1) kuantitas output, 2) kualitas *output*, (3) jangka waktu *output*, (4) kehadiran di tempat kerja, dan (5) sikap kooperatif.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standard pelaksanaan.

Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Kinerja adalah tingkat kompetensi terhadap pekerjaan yang diberikan dalam tatanan kesatuan stratejik yang mendukung sistem kerja berdasarkan team work. Untuk mengetahui seseorang mempunyai kinerja atau tidak maka dapat dilakukan melalui penilaian. Penilaian (*Performance Appraisal*) dapat dilakukan dengan membandingkan prestasi aktual pegawai dengan rencana kinerja yang diharapkan organisasi, penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi di tempat kerja. Pegawai menginginkan dan memerlukan penghargaan berkenaan dengan kinerja dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan kompensasi terhadap pegawai. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemampuan pegawai dan menyusun rencana peningkatan kinerja.

Penilaian kinerja (Performance appraisal) adalah suatu proses melalui manajemen organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai. Kinerja ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan kepersonaliaan dan memberikan upah balik bagi pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya. Penilaian kinerja pegawai tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang dan tingkatan pekerjaan. Karakteristik dari penilaian kinerja meliputi :

a. Fokus pada individual
b. Ada harapan dan standar dari kinerja
c. Biasanya melibatkan dua bagian antara pegawai dengan penilai; yang satu mewujudkan standar dan lainnya mereview kinerja
d. Penilaian biasanya seseorang yang memiliki wewenang manajemen lini atas seorang penilai
e. Sisi penilaian memberikan kesimpulan tertulis berkenaan dengan kinerja seseorang yang direview.
f. Konsekuensi dari penilaian bahwa organisasi secara langsung menetapkan

kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance*) dan banyak perusahaan menggunakan appraisal sebagai dasar untuk mempromosikan pegawai.

Pengertian dan Prinsip Organisasi

Pengorganisasi (*organizing*) merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya dan lingkungan yang melingkupinya mendukung dalam proses pencapaian tujuan. Dua aspek utama proses penyusunan struktur organisasi adalah departementalisasi dan pembagian kerja. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Struktur organisasi yang akan dibentuk tentunya struktur organisasi yang efektif. Struktur organisasi yang baik harus memenuhi syarat sehat dan efisien. Struktur organisasi sehat berarti tiap-tiap satuan organisasi yang ada dapat menjalankan peranannya dengan tertib, struktur organisasi efisien berarti dalam menjalankan peranannya masing-masing satuan organisasi dapat mencapai perbandingan terbaik antara usaha dan hasil kerja. Agar dapat diperoleh struktur organisasi yang sehat dan efisien, pada waktu membentuk organisasi harus memperhatikan berbagai azas organisasi.

Azas-azas organisasi berperan dua macam yaitu pertama sebagai pedoman untuk membentuk struktur organisasi yang sehat dan efisien, dan peranan kedua sebagai pedoman untuk melakukan kegiatan proses organisasi agar dapat berjalan lancar.

Menurut Azwar (2006:16) menjelaskan "Organisasi adalah suatu sistem yang mengatur kerjasama antara dua orang atau lebih, sedemikian rupa sehingga segala kegiatan dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan".

Pengertian struktur organisasi menurut Stoner (2001:22) yaitu: Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan-hubungan antar komponen bagian-bagian dan posisi-posisi dalam suatu perusahaan. Suatu struktur organisasi merinci pembagian aktivitas kerja dan menunjukkan bagaimana berbagai tingkatan aktivitas berkaitan satu sama lain, sampai tingkat tertentu ia juga menunjukkan tingkat spesialisasi dari aktivitas kerja. Ia juga menunjukkan hirarki organisasi dan struktur organisasi, dan struktur wewenang, serta memperlihatkan hubungan pelaporannya. Struktur organisasi memberikan stabilitas dan kontinuitas yang memungkinkan organisasi tetap hidup walaupun orang datang dan pergi serta mengkoordinasikan hubungannya dengan lingkungan.

Selanjutnya menurut Reksohadiprodjo dalam Handoko (2008:34) "Struktur organisasi merupakan perwujudan yang menunjukkan hubungan di antara fungsi-fungsi dalam suatu organisasi serta wewenang dan tanggung-jawab setiap anggota organisasi yang menjalankan masing-masing tugasnya".

Berbicara tentang struktur organisasi tidak akan terlepas dari organisasi itu sendiri, karena keterikatannya itu maka disini juga diuraikan pengertian tentang organisasi.

Organisasi adalah sarana/alat untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu dikatakan organisasi adalah tata hubungan antara orang–orang untuk dapat memungkinkan tercapainya tujuan bersama dengan adanya pembagian tugas dan tanggung-jawab. Untuk tercapainya tujuan bersama maka setiap orang dalam organisasi harus jelas tugas, wewenang dan tanggung-jawab serta pertanggung-jawaban, hubungan dan tata kerjanya.

Moekijat (2001:34) mengatakan "Organisasi adalah persekutuan antara dua orang atau lebih yang bersepakat untuk secara bersama-sama mencapai tujuan yang dimiliki".

Selanjutnya menurut Siagian (2006: 55) "Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antar dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarkhi dimana selalu terdapat hubungan antara seseorang atau sekelompok orang yang disebut karyawan".

Dari beberapa definisi serta pengertian yang dikemukakan beberapa ahli di atas secara umum dan elementer dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur dasar daripada organisasi adalah :

1. Sebagai wadah atau tempat kerja sama
2. Proses kerja sama sedikitnya antara dua orang atau lebih
3. Adanya pengaturan hubungan
4. Ada tujuan yang hendak dicapai.

Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik, perlu diperhatikan atau dipedomani beberapa azas atau prinsip-prinsip organisasi sebagaimana dikatakan

oleh Assauri (2001:67) sebagai berikut :
1. Perumusan tujuan
2. Pembagian tugas
3. Pendelegasian kekuasaan
4. Rentangan kekuasaan
5. Kesatuan perintah dan tanggung-jawab
6. Tingkat-Tingkat pengawasan
7. Koordinasi.

Oleh karena itu untuk mencegah hal yang demikian haruslah ada usaha mengembalikan gerak yang memisahkan diri dengan usaha koordinasi, yaitu suatu usaha mengarahkan kegiatan unsur organisasi agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi sebagai keseluruhan. Usaha yang demikian inilah yang disebut prinsip koordinasi. Dengan adanya prinsip ini kemungkinan tidak akan terjadi tumpang tindih pekerjaan antara satu bagian dengan bagian yang lainnya.

Dari uraian-uraian di atas maka dapatlah dijelaskan tentang arti pentingnya organisasi dan struktur organisasi. Sebagaimana dikatakan Handoko (2008:90) "Organisasi adalah bertujuan untuk mencapai tujuan dimana individu-individu tidak dapat mencapainya sendiri".

Kelompok dua atau lebih orang yang bekerja bersama secara kooperatif dan dikoordinasikan dapat menghasilkan yang lebih baik daripada dilakukan secara perseorangan. Sebagai kerangka dari mekanisme kerja suatu organisasi dimana dapat terlihat dengan jelas hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian, batas tugas, wewenang dan tanggung-jawab, hal-hal tersebut dapat tercapai dengan baik apabila perusahaan menerapkan struktur organisasi yang baik dan tepat sesuai dengan kondisi perusahaan.

Bentuk-Bentuk Organisasi

Menurut Widjaja (2004:102) bentuk-bentuk organisasi didasarkan atas tujuan dari segi wewenang, tanggung-jawab dan hubungan kerja dalam organisasi yang bersangkutan dapat dibedakan atas :
1. Sistem organisasi garis
2. Sistem organisasi fungsional.
3. Sistem organisasi garis dan staf.

Unsur Utama Dalam Struktur Organisasi

Akan sangat bermanfaat untuk menganalisis struktur organisasi berdasarkan lima unsur berikut :
a. Spesialisasi aktivitas
b. Standarisasi aktivitas
c. Koordinasi aktivitas
d. Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan.
e. Ukuran unit kerja. (Ivancemich dan Donelly, 2008:298).

Spesialisasi aktivitas mengacu pada spesifikasi tugas-tugas perorangan dan kelompok kerja di seluruh organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut ke dalam unit kerja (pendepartemen).

Standarisasi aktivitas merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayak-dugaan (*predictability*) aktivitas-aktivitasnya. Banyak dari prosedur ini ditetapkan dengan memformalkan aktivitas dan hubungan dalam organisasi.

Koordinasi aktivitas adalah prosedur yang mengintgrasikan fungsi-fungsi sub unit dalam organisasi. Menurut Henry Mintzberg, mekanisme standarisasi memudahkan pengkoordinasian aktivitas, khususnya dalam organisasi dengan pola-pola kerja yang tidak rumit. Akan tetapi, karena pekerjaan berkembang menjadi lebih rumit dan mengkoorinasikan aktivitas. Mekanisme baru harus dikembangkan untuk memadukan kerja dari unit-unit yang saling bergantung.

Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan mengacu pada lokasi kekuasan (*power*). Dalam struktur organisasi yang didesentralisasi, keputusan diambil pada tingkat tinggi atau oleh para manajer puncak atau bahkan oleh seorang saja. Dalam struktur yang didesentralisasikan, kekuasaan pengambilan keputusan dibagi-bagi di antara orang-orang pada tingkat manajemen menengah dan bawah. Ukuran unit kerja mengacu pada jumlah pegawai dalam suatu kelompok kerja.

2. Pengertian Perilaku

Banyak ahli yang memberikan batasan mengenai perilaku. namun demikian, perilaku manusia pada dasarnya terbentuk setelah melewati keseluruhan dari aktivitas. Pendapat yang dikemukakan oleh Hersey (2006:15), bahwasanya "Perilaku pada dasarnya berorientasi pada tujuan. Artinya, perilaku orang pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk meraih tujuan-tujuan tertentu, tetapi tujuan tersebut tidak selamanya diketahui secara sadar oleh individu yang bersangkutan. Dorongan yang memotivasi pola perilaku individu yang nyata

dalam kadar tertentu berada pada alam sadar mereka.

Pendapat lain dari Ndraha dalam bukunya Budaya Organisasi (2007:33)**,** sebagai berikut: Perilaku adalah operasionalisasi dan Aktualisasi sikap seseorang atau suatu kelompok dalam atau terhadap suatu (situasi dan kondisi) lingkungan (masyarakat, alam, teknologi, atau, organisasi), sementara sikap adalah operasionalisasi dan aktualisasi pendirian.

Dalam bukunya yang berjudul Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia (2009:70), Ndraha mengemukakan pendapatnya tentang perilaku birokrasi adalah sebagai berikut: "Perilaku birokrasi merupakan interaksi antara individu dalam organisasi lingkungannya, karena perilaku birokrasi ditentukan oleh fungsi individu dalam lingkungan organisasi. Struktur organisasi pemerintah diwarnai oleh karakteristik, kapabilitas dan kapasitas individu atau aparat selaku abdi Negara atau pemerintah dan pelayan masyarakat yang secara hierarki sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya".

Satuan utama perilaku adalah aktivitas, artinya semua perilaku merupakan serangkaian aktivitas. Hal ini seperti yang dikemukakan Ndraha dalam bukunya yang berjudul Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia (2009:63), sebagai berikut: "Perilaku yang rasional disebut aktivitas, dan aktivitas mempengaruhi, baik produktivitas maupun kualitas hidup manusia yang bersangkutan". Aktivitas pegawai inilah yang menjadi kajian perilaku birokrasi dalam penelitian ini.

Menurut Davis, dalam bukunya yang sama Perilaku Organisasi (2009:5) "perilaku organisasi adalah telaah dan penerapan tentang bagaimana orang-orang bertindak di dalam organisasi". Perilaku organisasi adalah sarana manusia bagi keuntungan manusia. Perilaku organisasi dapat diterapkan secara luas dalam perilaku orang-orang disemua jenis organisasi, seperti bisnis, pemerintahan, kemasyarakatan, sekolah dan organisai jasa lainnya. Apapun organisasi itu, ada kebutuhan untuk memenuhi perilaku manusia, karenanya perilaku manusia dalam organisasi agaknya tidak dapat diduga karena timbul dari kebutuhan dan sistem nilai yang terkandung dalam diri manusia.

Lebih lanjut, Ndraha dalam bukunya yang bejudul Budaya Organisasi (2007:34), sebagai berikut: Studi tentang perilaku organisasi bermaksud mengidentifikasi cara pembentukan perilaku berorganisasi (*organization behavior*), yaitu perilaku yang berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan dan kewenangan dan tanggung jawab, baik pribadi maupun kelompok.

Dengan demikian, pada prinsipnya perilaku manusia tampak dalam berbagai dimensi. Jika aktivitasnya secara individu maka perilaku yang diperagakan adalah perilaku individu. Sebaliknya, jika seseorang tampil dan berada dalam kelompok maka perilaku yang diperagakan adalah perilaku kelompok. Jika seseorang hidup dalam lingkungan sosial kemasyarakatan, maka perilaku yang diperagakan adalah perilaku sosial. Jika seseorang adalah anggota organisasi, maka perilaku yang diperagakan adalah perilaku organisasi. Perilaku adalah fase peragaan terakhir atau akibat dari suatu siklus aktivitas pemenuhan kebutuhan, kepentingan, motivasi dan sikap tertentu.

Pengertian Perilaku Organisasi

Setelah perang dunia ke I, fokus studi organisasi bergeser pada analisis tentang bagai mana faktor–faktor manusia dan spikologi mempengaruhi organisasi. Hal ini adalah transformasi yang disorong oleh penemuan tentang dampak Hawthorne. Para pakar terkemuka pada tahap awal ini adalah Chester Barand Henri Fayol, Mary paker Follet, Frederick Herzeberg, Abraham Maslow, Davic McCelland, dan Victor Vroom.

Perang dunia ke II mengahasilkan pergeseran lebih lanjut dari bidang ini, ketika penemuan logistik besar–besaran dan penelitian operasi menyebabkan munculnya minat baru terhadap system dan pendekatan rasionalistik terhadap studi organisasi.

Pada tahun 1980an penjelasan–penjelasan budaya tentang organisasi dan perubahan menjadi bagian yang paling penting dari studi ini dengan memanfaatkan pendekatan–pendekatan dari antaropologi, psikologi, dan sosiologi. Berlanjut pada zaman abad ke -21, prilaku organisasi saat ini menjadi bidang studi yang berkembang pesat. Jurusan studi organisasi ditempatkan dalam sekolah–sekolah bisnis, dan banyak universitas yang juga mempunyai program spokologi industri dan ekonomi industri.

Bidang pengetahuan perilaku organisasi yang sudah dikembangkan sejak lama, tampaknya akhir-akhir ini mulai dirasakan kepentingannya. Kegiatan perilaku organisasi semakin mendapat perhatian khusus pada kegiatan manajemen dalam berbagai organisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta, karena perilaku organisasi merupakan suatu konsep kegiatan yang menyandang pandangan menyeluruh tentang orang-orang dalam organisasi untuk memahami sebanyak mungkin faktor yang mempengaruhi perilaku mereka. Semua itu dianalisis dalam kaitannya dengan kesekuruhan situasi yang mempengaruhinya, bukan hubungannya dengan peristiwa atau masalah secara terpisah.

Penempatan kembali manusia sebagai salah satu unsur yang amat penting dalam organisasi adalah orientasi dasar dari kegiatan perilaku organisasi, ini berarti birokrat senantiasa sadar bahwa diantara tiga dimensi pokok dalam organisasi tidaklah bisa memberikan penekanan kepada dimensi yang lain sihingga menelantarkan dimensi teknis dan dimensi konsep tetapi tidak mengindahkan dimensi manusia, sebagai dimensi ketiga akan menimbulkan suatu iklim bekerja yang kurang sehat dan tidak respektif terhadap faktor pendukung utama dari organisasi yakni manusia. Perilaku organisasi mengurangi sikap birokrat yang tidak respektif tersebut dengan menarik sebagian pandangannya terpusat pada perilaku manusia itu sendiri.

Menurut Clumming dalam Thoha bukunya Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya menekankan bahwa: Perilaku organisasi adalah suatu cara berpikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penentuan berikut tindakan-tindakan pemecahan. (Thoha, 2003:8)

Definisi di atas menegaskan mengenai aktivitas semua orang dalam organisasi yang berurusan dengan upaya meningkatkan kemampuan serta keterampilannya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, para kepala atau pimpinan cenderung memiliki tanggung jawab yang lebih besar, karena pimpinanlah yang mengambil keputusan untuk mempengaruhi banyak orang dalam organisasi dan hampir seluruh aktivitas pegawai berorientasi manusia. Para kepala pimpinan mewakili sistem administrasi atau sistem manajemen dan berperan untuk mendayagunakan perilaku organisasi sehingga dapat meningkatkan hubungan orang dengan organisasi. Dan berusaha menciptakan iklim yang sehat serta dinamis, bekerjasama secara produktif, dan menjadi orang-orang yang lebih produktif.

Selanjutnya Gibson dalam Djakarsih bukunya yang berjudul Organisasi ; Perilaku, Struktur dan Proses sebagai berikut : Perilaku organisasi sebagai penggunaan teori, metode dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi dan antropologi budaya untuk mempelajari persepsi, nilai-nilai, kapasitas belajar dan tindakan-tindakan individu ketika bekerja didalam kelompok dan didalam organisasi secara keseluruhan, penganalisisan dampak lingkungan luar atas organisasi dai Sumber Daya Manusia, Misi, Tujuan dan Strateginya (Djakarsih, 2004:6)

Berdasarkan definisi diatas dapat diketahui bahwa perilaku organisasi adalah suatu cara berfikir (*way of thinking*). Dalam hal ini perilaku dipandang sebagai bekerja pada tingkat individu, kelompok dan organisasi. Perilaku organisasi juga sebagai suatu bidang interdisipliner, ini berarti bahwa bidang itu memanfaatkan prinsip-prinsip, model, teori metode disiplin ilmu yang ada. Selain itu didalam perilaku organisasi terdapat suatu orientasi humanistik yang nyata yaitu sikap, persepsi, kapasitas belajar, perasaan dan tujuannya, merupakan hal-hal yang pokok yang harus diakui dan dipelajari keberadaannya. Bidang perilaku organisasi juga berorientasi pada prestasi, sejauh mana usaha yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi, bagaimana cara, kiat dan pedomannya. Semua ini masalah penting yang dihadapi para pimpinan sebagai para praktisnya. Emudian lingkungan eksternal dipandang mempunyai dampak nyata atas perilaku organisasi dan akhirnya bidang perilaku organisasi mempunyai orientasi aplikasi yang jelas, yaitu menyangkut penyediaan jawaban yang berguna atas masalah yang muncul dalam konteks pengelolaan organisasi.

Duncan dalam Thoha bukunya Perilaku Organisasi ; Konsep Dasar dan Aplikasinya, mengemukakan pengertian perilaku organisasi sebagai berikut : Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek manusia dalam

suatu organisasi atau suatu kelopok tertentu. Ia meliputi aspek yang menimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujua praktis dari penelaahan studi ii adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi. (Thoha, 2003:5).

Prinsip-prinsip Dasar Perilaku Organisasi dan Hampiran Untuk Memahami Perilaku Organisasi

Menurut David A.Nadler, J.Richard Hackman, Edward E.Lawler yang dikutip Thota bukunya Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya, mengemukakan prinsip-prinsip dasar prilaku organisasi yaitu :

1. Kemampuan Prinsip dasar kemampuan ini sangat penting diketahui untuk memahami mengapa seseorang berbuat dan erperilaku berbeda dengan orang lain. Perbedaan kemampuan ini ada yang beranggapan karena disebabkan sejak lahir manusia tidak sama kemampuannya. Ada juga yang beranggapan bukan disebabkan sejak lahir, melainkan karena perbedaannya menyerap informasi dari suatu gejala. Lepas dari setuju atau tidak setuju dari perbedaan-perbedaan tersebut ternyata bahwa kemampuan seseorang dapat membedakan perilakunya. Dan karena perbedaan kemampuannya ini maka dapat kiranya dipergunakan untuk memprediksi pelaksanaan dan hail kerja seseorang yang bekerja sama di dalam suatu organisasi tertentu.
2. Kebutuhan; Ahli-ahli ilmu perilaku umumnya membicarakan bahwa manusia ini berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan. Dengan kebutuhan ini dimaksudkan adalah beberapa pernyataan di dalam diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu berbuat untuk mencapainya sebagai objek atau hasil. Pemahaman kebutuhan yang berbeda dari seseorang ini amat bermanfaat untuk memahami konsep perilaku seseorang di dalam organisasi. Hal ini bisa dipergunakan untuk mempredikdi dan menjelaskan perilaku yang berorientasi tujuan di dalam kerjasama organisasi.
3. Membuat Pilihan Untuk Bertindak; Kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dipenuhi lewat perilakunya masing-masing. Didalam banyak hal, seseorang dihadapkan dengan sejumlah kebutuhan yang potensial harus dipenuhi lewat perilaku yang dipilih. Cara untuk menjelaskan bagaimana seseorang membuat pilihan diantara sejumlah besar rangkaian pilihan perilaku yang terbuka baginya, adalah dengan mempergunakan penjelasan teori *expectancy*. Teori ini berdasarkan atas proposisi yang sederhana yakni bahwa seseorang memilih berperilaku sedemikian karena ia yakin dapat mengarahkan untuk mendapat sesuatu hasil tertenru. Teori *expectancy* ini berdasarkan suatu anggapan yang menunjukkan bagaimana menganalisa dan meramalkan rangkaian tindakan apakah yang akan diikiti oleh seseorang manakala ia mempunyai kesempatan untuk membuat pilihan mengenai perilakunya.
4. Pengalaman; Memahami lingkungan adalah suatu proses yang aktif, dimana seseorang mencoba membuat lingkungannya itu mempunyai arti baginya. Proses yang aktif ini melibatkan seseorang individu mengakui secara selektif aspek-aspek yang berada di lingkungannya, menilai apa yang dilihatnya dalam hubungan dengan pengalaman masa lalu, dan mengevaluasi apa yang dialami itu dalam kaitannya dengan kebutuhan-kebutuhan dan nilai-nilainya. Oleh karena kebutuhan-kebutuhan dan pengalaman seseorang itu seringkali berbeda sifatnya, maka persepsinya terhadap lingkungan juga akan berbeda.
5. Reaksi Senang Atau Tidak Senang; Perasaan yang tidak senang ini akan menjadikan seseorang berbuat yang berbeda dengan orang lain di dalam rangka menanggapi sesuatu hal. Seseorang bisa puas mendapatkan gaji tertentu karena bekerja di suatu tempat tertentu, orang lain pada tempat yang sama merasa tidak puas. Kepuasan dan ketidakpuasan ini ditimbulkan karena adanya perbedaan dari sesuatu yang diterima dengan sesuatu yang diharapkan seharusnya diterima. Orang seringkali membandingkan apa yang ia terima dalam suatu situasi kerja tertentu dengan apa yang diterima orang lain dalam situasi yang sama. Jika hasil perbandngannya ia rasakan tidak adil, maka timbullah rasa tidak puas terhadap hasil yang diterima.

Menurut Thoha dalam bukunya Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya, mengemukakan bahwa pendekatan yang berhubungan dengan studi perilaku ada tiga

diantaranya adalah :

1. Hampiran Kognitif; Hampiran ini berkaitan dengan mental manusia seperti berpikir, memahami serta menaruh kepercayaan yang mempengaruhi perilaku. Hampiran ini mempercayai bahwa perilaku seseorang itu disebabkan oleh stimulus yang menghasilkan respon tertentu. Teori ini menekankan pada mental internalisasinya berpikir dan menimbang, penyebab timbulnya perilaku dari ketidaksesuaian dan ketidakseimbangan pada struktur kognitif. Prosesnya menyempurnakan oleh struktur kognitif yang ada. Kepentingan masa kesadarannya mempunyai bermacam-macam tapi dalam kegiatan mental yang sadar misalnya berpikir, mengetahui dan menimbang. Datanya dikumpulkan lewat survei dan kuisioner.
2. Hampiran Penguatan; Menurut hampiran ini stimulus berfungsi untuk merubah perilaku orang dan respon adalah setiap perubahan dalam perilaku itu dengan demikian setiap stimulus selalu melahirkan respon. Penekanannya pada peranan lingkungan dalam perilaku manusia. Penyebab timbulnya perilaku ketidaksesuaian pada struktur kognitif yang dapat dihasilkan dari persepsi tentang lingkungan yang beraksi dari individu mengundang respon yang ditentukan oleh keturunan dan sejarah masa lalu. Kepentingan masa lalu dalam menentukan perilaku bersifat historis, tingkat dari kesadarannya tidak ada perbedaan antara sadar dan tidak sadar. Datanya mengukur stimulus lingkungan dan responden materi atau fisik yang dapat diamati lewat observasi langsung atau dengan pertolongan sarana teknologi.
3. Pendekatan Psikoanalisis; Mendasarkan pada semua asumsi bahwa perilaku manusia sangat dikuasai oleh kepribadiannya. Sedangkan menurut Sigmond Fried, kepribadian itu dibagi 3, yaitu :
   a. Id, adalah sebuah sub sistem kepribadian yang berisi harapan-harapan dan keinginan bahkan ambisi yang memerlukan penguasaan dengan segera.
   b. Ego, adalah sumber rasa sadar dalam diri manusia, ia mewakili logika yang dihubungkan dengan prinsip-prinsip realistis, melayani dan mengembalikan Id serta super Ego yang berinteraksi dengan lingkungan luar.
   c. Super Ego, adalah merupakan kekuatan moral yang menetapkan sesuatu norma yang memungkinkan Ego itu memutuskan sesuatu benar atau salah. Dikembangkan lewat penyerapan nilai-nilai kultural dan moral dari masyarakat khususnya orang tua.

Hampiran ini menekankan pada sistem personalitas dalam menentukan suatu perilaku yang ditimbulkan oleh keinginan-keinginan yang berasal dari Id, kemudian diproses dan dikerjakan oleh Ego dan dibawah pengamatan Super Ego. Kepentingan masa penentu yang relatif penting bagi perilakunya. Tingkat sebagian besar kesadaran aktivitas mentalnya tidak sadar sedangkan datanya menggunakan ekspresi dari keinginan-keinginan dan harapan lewat analisis mimpi, sosial bebas, teknik proyektif dan hipnotis. (Thoha, 2003 : 69-70).

METODE PENELITIAN

Penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur pemerintahan di Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan, Penentuan subjek penelitian atau informan ini berdasarkan pendekatan *purposive sampling.* teknik pengumpulan data yang dipergunakan, Wawancara, Observasi dan Dokumentasi.

PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Proses Pendekatan Perilaku Yang Dilakukan Pada Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan

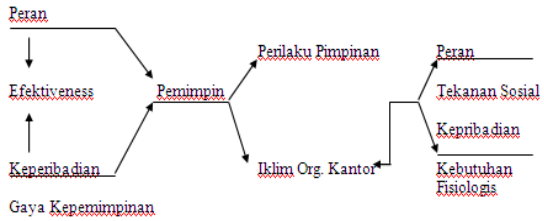
Pendekatan perilaku dalam organisasi merupakan suatu usaha melihat manusia sebagai suatu unsur yang kompleks. Di dalam beberapa kajian dijelaskan bahwa pendekatan perilaku (*behavioral approach*) dilakukan untuk menjawab terhadap adanya krisis yang ditimbulkan dengan menempatkan prinsip-prinsip mekanis pada diri manusia. Secara tradisional, manajer atau pimpinan atau birokrat dituntut untuk memahami dimensi manusia dalam organisasi didekati dari segala aspek misalnya ekonomi, skutiti, emosional dan suasana kerja dan sebagainya. Oleh karena itu pendekatan behavioral dipergunakan sebagai salah satu pendekatan untuk memahami dimensi manusia dalam

organisasi.

Perilaku organisasi merupakan suatu studi yang menyangkut aspek-aspek laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan oleh pengaruh terhadap manusia, demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan dalam penulisan ini adalah untuk mendeterminnasi bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Perilaku organisasi lebih menekankan kepada pemahaman, prediksi dan kontrol terhadap perilaku manusia dalam organisasi. Secara lebih spesifik, perilaku organisasi memberikan landasan pemikiran yang spesifik dan kemampuan terhadap para manajer/pimpinan baik pada saat sekarang maupun yang akan datang, agar secara efektif mamahami dan menerapkan konsep-konsep dan dimensi manusia dalam suatu organisasi.

Di dalam membahas tentang masalah perilaku organisasi yang ada pada Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan ini, dipergunakan analisis dengan melalui pendekatan perilaku. Diagram dalam pendekatan perilaku adalah sebagai berikut :



Gambar: Diagram Pendekatan Perilaku

Berdasarkan diagram di atas, terdapat tiga tahapan di dalam menjelaskan perilaku organisasi di Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan yakni sebagai berikut:

Pertama, Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan sebagai organisasi formal, pada dasarnya harus memiliki kejelasan peran dari tiap-tiap anggota organisasi (pegawai) baik pegawai pada *top manajemen* (Camat), *middle manajemen* (Sekretaris Camat) dan *lower manajemen* (Kaur).

Kejelasan peranan yang ada pada tiap-tiap unit dalam Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan tersebut dimaksudkan untuk menghindari adanya *overlaping* peran dari tiap-tiap orang ataupun unit.

Pada sisi lain Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan sebagai organisasi formal juga sangat ditentukan oleh sejauhmana persepsi dari pribadi-pribadi (kepribadian dari tiap-tiap pegawai). Persepsi dari pribadi tiap-tiap pegawai terkait dengan pandangan dan motivasi tiap-tiap pegawai terhadap organisasi Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan. Secara riil, pada dasarnya tiap-tiap pegawai memiliki keinginan pribadi di dalam bekerja yaitu untuk memenuhi kebutuhan pribadinya dan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan organisasi secara umum.

Hal terpenting terkait dengan masalah kepribadian ini adalah berkaitan dengan persepsi atau sikap pemimpin terhadap Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan. Sebagai pegawai dalam kantor tersebut, pimpinan juga memiliki keinginan yang sama seperti pegawai yang lain yaitu keinginan untuk memenuhi kebutuhan pribadinya serta keinginan untuk memenuhi tujuan organisasi. Kesemua hal tersebut, kemudian terlihat dalam *Personality* dari pimpinan itu sendiri.

Adanya persepsi atau pandangan pribadi (*personality*) dalam diri pimpinan akan manampilkan suatu gaya kepemimpinan (*leadership style*) tertentu. Apakah ia akan menampilkan gaya kepemimpinan otoriter atau demokratis. Di sisi lain gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas atau justru berorientasi pada manusia.

Dengan demikian, dengan adanya ketepatan peran yang ditampilkan oleh tiap-tiap anggota organisasi serta persepsi pribadi (kepribadian) yang melekat pada tiap-tiap anggota baik atasan dan bawahan akan sangat menentukan gaya kepemimpinan dalam Kantor Kecamatan Kemayoran.

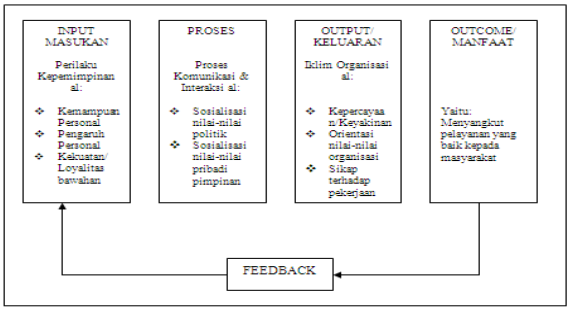
Kedua, gaya kepemimpinan yang diperankan oleh pemimpin sangat menentukan atau menggiring seorang pemimpin dalam berperilaku. Pola perilaku pemimpin tersebut pada dasarnya terkait dengan fungsi pemimpin sebagai fungsi interpersonal, fungsi informasional dan fungsi pengambilan keputusan.

Di dalam fungsi interpersonal merupakan kegiatan hubungan antara manajer (pimpinan) dengan orang lain, baik yang ada di dalam organisasi atau di luar organisasi. Dalam hal ini pimpinan harus memainkan tiga peranan yang sebagai figur

(*figurehead*), pemimpin (*leader*) dan penghubung (*liaison*).

Di sisi lain perilaku kepemimpinan seorang pemimpim akan sangat menentukan dan mempengaruhi terhadap iklim organisasi Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan, apakan iklim organisasi yang kondusif atau tidak kondusif.

Efektivitas pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap pembentukan iklim organisasi pada Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan dapat diperjelas dengan menggunakan Pendekatan sistem. Berdasarkan pendekatan sistem tersebut proses pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap iklim organisasi adalah sebagai berikut:



Gambar: Proses Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Iklim Organisasi

Proses di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tahap input/masukan. Dalam tahap ini (perilaku kepemimpinan) dari seorang pemimpin menampilkan karakteristik personalnya yang menyangkut kemampuan personal (*personal ability*), pengaruh personal (*personal influence*) dan kekuatan/loyalitas bawahan sebagai konsekuensi dari setatus dan kewenangan yang melekat pada dirinya. Dalam menampilkan karakteristik personalnya, pemimpin memainkan fungsinya sebagai interpersonal, informasional dan pengambilan keputusan.
2. Tahap proses. Dalam tahap ini (proses komunikasi dan interaksi), pimpinan mulai menyebarkan pengaruhnya dalam organisasi yaitu dengan melakukan proses komunikasi dan interaksi. Proses tersebut menyangkut antara lain melakukan sosialisasi nilai-nilai politik, terutama menyangkut nilai-nilai politik pemerintahan serta sosialisasi nilai pribadi yang melakat dalam diri pimpinan tersebut. Berdasarkan kegiatan sosialisasi tersebut diharapkan terdapat "saling pengertian" antara pimpinan dengan bawahannya sesuai dengan prinsip keserasian dan kongruensi yang dikembangkan oleh pimpinan.
3. Tahap Output/keluaran. Dalam tahap ini sudah terbentu iklim organisasi. Dalam hal ini telah menunjukkan adanya penerimaan atau internalisasi dari karakteristik-karakteristik perilaku kepemimpinan untuk dapat diimplementasikan dalam kegiatan organisasi Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan. Pada tahap ini semua anggota organisasi sudah memiliki komitmen yang sama terhadap nilai-nilai organisasi yang dibawa oleh pimpinannya.
4. Tahap Outcome/Manfaat. Pada tahap ini sudah terbentuk iklim organisasi yang sesuai dengan harapan-hrapan dari semua elemen yang terlibat dalam organisasi Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan tersebut, baik pelaksana dari organisasi itu sendiri ataupun masyarakat sebagai pihak yang mendapatkan pelayanan dari organisasi tersebut. Wujud dari *outcome* tersebut adalah suatu bentuk pelayanan yang baik dari organisasi Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan.

Ketiga, Pada akhirnya iklim organisasi Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan memiliki korelasi yang nyata terhadap peran dan keperibadian dari masing-masing pegawai.

Di dalam peran tersebut pada dasarnya terdapat tekanan sosial. Tekanan sosial yang dimaksudkan tersebut adalah berasal dari organisasi itu sendiri ataupun bersumber dari luar organisasi. Tekanan sosial yang berasal dari internal organisasi berupa aturan-aturan formal yang telah ditentukan oleh organisasi atau hak dan kewajiban dari tiap-tiap pegawai. Sedangkan tekanan yang berasal dari luar adalah tuntutan dari masyarakat kepada pegawai Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat sebagai pelanggan.

Di sisi lain iklim organisasi juga memiliki korelasi yang sangat nyata terhadap kepribadian dari tiap-tiap pegawai di Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan tersebut. Kepribadian yang dimaksudkan di sini adalah adanya pemenuhan kebutuhan bagi tiap-tiap pegawai, mulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi.

Kedua hal tersebut (peran dan

keperibadian pegawai) sangat bergantung kepada sejauh mana iklim yang ada pada Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan. Di sisi lain juga kedua hal tersebut juga akan sangat menentukan terhadap tingkat kondusifitas organisasi. Artinya ketiga variabel tersebut (iklim organisasi, peran dan kepribadian) memiliki tingkat korelasi yang sangat nyata.

Kinerja Pelayanan Pada Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan

Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara lebih terarah dan sistematis.

Kajian tentang kinerja kantor kecamatan khususnya kecamatan Medan Sunggal Kota Medan dengan peran yang diembannya memiliki nilai yang strategis, sehingga informasi tentang kinerja organisasi ini menjadi penting untuk diketahui. Untuk melakukan penilian terhadap kinerja suatu organisasi, maka diperlukan indikator baik pada tataran ini indikator menggambarkan tingkat pencapaian atau tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam konteks perencanaan, pelaksanaan maupun setelah kegiatan selesai.

Setiap tahun Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan melaksanakan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) yang sifatnya rutin dilaporkan setiap akhir tahun anggaran. Pada dasarnya LPPD Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan tersebut dilaporkan yang berdasarkan pada kegiatan yang bersifat operasional. Artinya adalah kegiatan Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan yang dibiayai dari anggaran operasional.

Dari hal tersebut di atas, bahwa kinerja tidak hanya didasarkan pada laporan penyelegaraan kegiatan dari dana operasional saja tetapi harus menyeluruh sehingga benar–benar diketahui dan dapat dipertanggungjawabkan kepada pemberi kebijakan.

1. Efektivitas

Efektivitas diukur dari kesesuaian antara kebijakan dengan pelaksanakan tugas dan pekerjaan dan Pelaksanaan tugas dan pekerjaan dengan hasil yang dicapai Efektivitas dilihat dari kesesuaian kebijakan dengan tugas dan pekerjaan yang dilaksanakan oleh masing–masing seksi di Kantor Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan dapat dilihat melalui wawancara dengan Kasi Tata Pemerintahan tanggal 3 April 2015 berikut ini :

> Pada dasarnya kebijakan yang dilaksanakan oleh pimpinan sudah sesuai dengan tugas dan pekerjaan kami, tetapi ada kebijakan yang bukan bidang tugas kami yang harus dilaksanakan karena sudah merupakan prioritas sehingga kami harus melaksanakan sehingga hal tersebut mempengaruhi pelaksanaan tugas dan pekerjaan kami sendiri, apalagi pekerjaan kami juga mendesak untuk segera diselaikan.

Kasi Tata Pemerintahan yang berhadapan langsung dengan masyarakat harus berkonsentrasi pada pekerjaannya. Masyarakat yang membututuhkan Surat Keterangan seperti Surat Pengantar Akte Kelahiran, Kartu Tanda Penduduk dan juga Kartu Keluarga harus mendapatkan pelayanan secara langsung hari itu juga. Karena Kantor Kecamatan Medan Sunggal merupakan organisasi yang termasuk melayani masyarakat walaupun dalam skala yang kecil. Keadaan di atas dapat mengganggu tugas dan pekerjaan Kasi Tata Pemerintahan yang dituntut memberikan pelayanan yang maksimal tetapi karena kebijakan dari pimpinan harus dilaksanakan sebagai bentuk dari loyalitas. Permasalahan yang timbal, staf tidak berwenang untuk menyelesaikan sehingga pelayanan masyarakat dapat terganggu.

> Kebijakan yang diambil oleh pimpinan bukan kaitannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi tetapi lebih kepada kebijakan yang bersifat membantu tugas dan pekerjaan salah satu kasi sehingga tidak menyimpang dari ketentuan yang sudah ditetapkan (Wawancara dengan Sekretaris Kecamatan Medan Sunggal tangga 3 April 2015)

Sesuai uraian di atas dijelaskan bahwa kebijakan yang diambil tidak akan menyimpang dari tugas pokok dan fungsi staf yang akan bisa mempengaruhi tujuan dari organisasi Kantor Kecamatan Medan Sunggal. Kebijakan yang diambil sifatnya hanya membantu tugas dan pekerjaan salah satu bagian sehingga akan memperlancar pelaksanaan tugas Kantor Kecamatan Medan Sunggal sebagai satu kesatuan organisasi. Kebijakan yang diambil seharusnya memang

tidak boleh bertentangan dengan tugas pokok dari masing–masing Seksi karena tugas dan pekerjaan sudah diatur oleh peraturan yang ada. Kebijakan yang diambil seharusnya membuat tugas pekerjaan menjadi lancar dan menambah motivasi bagi pegawainya dan meningkatkan kemampuan dari pegawainya.

Berikut ini wawancara dengan Kasi Kesejahteraan Sosial pada tanggal 3 April 2015 sebagai berikut: Di dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang sifatnya memerlukan kajian khusus, pimpinan mengambil kebijakan melaksanakan koordinasi dengan pihak terkait.

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dilihat bahwa Kebijakan yang diambil pimpinan tidak bertentangan dengan tugas dan pekerjaan masing-masing unsur pelaksana di Kantor Kecamatan Medan Sunggal. Kebijakan yang diambil memperlancar tugas dan pekerjaan dan juga memberikan pembelajaran dan pengalaman kepada masing–masing unsur di Kantor Kecamatan Medan Sunggal.

Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait yang punya otoritas di bidangnya dan mempunyai keterkaitan dengan tugas dan pekerjaan di Kantor Kecamatan Medan Sunggal sangat diperlukan. Sehubungan dengan hal tersebut di atas kebijakan yang diambil harus benar–benar sesuai dengan prosedur yang ada dan tidak menyimpang dari ketentuan yang ada serta memberikan dampak yang dapat meminimalkan segala permasalahan yang kemungkinan timbal dari pengaruh kebijakan yang telah ditetapkan tersebut.

Selanjutnya wawancara dengan staf Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat pada tanggal 4 April 2015:

> Didalam melaksanakan tugas khususnya bidang tentang usulan kegiatan pembangunan di kecamatan, kami selalu melihat dokumen tahun yang lalu untuk memastikan auatu kelurahan tidak mendapatkan kegiatan pembangunan berkali–kali sedangkan kelurahan yang lain belum pernah melaksanakan kegiatan pembangunan.

Kegiatan pembangunan kelurahan di Kecamatan Medan Sunggal harus berdasarkan pada skala prioritas dan melihat kesiapan dari warga masyarakat dan juga harus mengedapankan azas manfaat yang diperoleh untuk masyarakat. Di dalam mengusulkan kegiatan pembangunan kami juga melihat seberapa besar masyarakat memperoleh manfaat dari kegiatan pembangunan tersebut.

Dilihat dari hasil wawancara tersebut di atas bahwa didalam melaksanakan pembangunan Kantor Kecamatan Medan Sunggal sudah memperhatikan pemerataan dalam melaksanakan program–program kegiatan pembangunan di wilayahnya serta seberapa besar masyakat mendapatkan manfaat dari kegiatan pembangunan tersebut.

Wawancaran dengan staf keuangan tanggal 4 April 2015: Di dalam membuat laporan keuangan saya selalu membaca dan memahami dulu petunjuk pembuatan laporan keuangan dan mengkonsultasikan kepada pimpinan dan juga berkoordinasi dengan tingkat Kota Medan sehingga laporan yang kami buat tidak perlu diulang dan diperbaiki lagi karena sudah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

Didalam melaksanakan tugas, diperlukan pemahaman yang mendalam sehingga hasil yang dicapai dapat optimal dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Organisasi Kantor Kecamatan Medan Sunggal senantisasa berusaha memahami pekerjaan yang dilaksanakan. Untuk meminimalisir kesalahan melaksanakan koordinasi dengan pimpinan sehingga hasil yang dicapai sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Pegawai yang kurang mengerti dan memahami tugas yang diberikan dan tidak mau berkoordinasi dengan pimpinan tugas dan pekerjaan dapat terhambat dan membutuhkan waktu lagi untuk menyelesaikannya sehingga dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas dan pekerjaan yang lain. Disamping hal tersebut diperlukan kecermatan dan ketelatenan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehingga dapat terselesaikan dengan dengan baik dan tepat waktu.

Laporan–laporan yang kami buat yang bersifat rutin maupun insidentil berusaha dibuat tepat waktu sehingga pelaksanaan tugas yang akan datang tidak akan terhambat. Pekerjaan yang tidak selesai tepat waktunya dan dilaporkan terlambat akan membawa akibat pekerjaan yang akan datang juga terlambat.

Pekerjaan yang tidak selesai pada waktunya dapat menghambat pekerjaan yang lain sehingga berpengaruhi pada hasil yang dicapai. Tugas dan pekerjaan yang

dilaksanakan tepat pada waktunya akan berhasil secara optimal dibandingkan dengan tugas dan pekerjaan yang karena terlambat. Tugas dan pekerjaan yang terlambat penyelesaiannya dapat menyebabakan kurang optimal karena prosesnya juga dilaksanakan pada waktu yang seharusnya untuk melaksanakan pekerjaan yang lain.

> Kami mempunyai buku kegiatan baik itu bersifat rutin maupun tugas-tugas yang mendadak dari pimpinan sehingga dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, saya mencatat di buku tersebut sehingga waktu pelaksanaan, maupun hasil yang telah dilaksanakan dapat terprogram dengan baik (Wawancara dengan Kasi Tata Pemerintahan tanggal 3 April 2015).

Di dalam melaksanakan kegiatan diperlukan perencanaan sehingga hasil yang dicapai dapat sesuai ketentuan yang berlaku. Setiap unsur di Kantor Kecamatan Medan Sunggal telah mempunyai buku agenda kegiatan sehingga waktu dan hasil pekerjaan dapat diketahui. Buku tersebut sangat membantu pelaksanaan kegiatan karena waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan dapat diketahui dan tidak menimbulkan keterlambatan pelaksanaan tugas. Tugas dan pekerjaan yang diselesaikan tepat wakat memudahkan penyelesaian program–program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang ada tanpa terkendala oleh batas waktu dari pekerjaan yang belum terselesaikan.

Selanjutnya wawancara dengan staf Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial tanggal 4 April 2015: Didalam melaksanakan tugas khususnya bidang tentang usulan kegiatan pembangunan, kami selalu melihat dokumen tahun yang lalu untuk memastikan suatu kelurahan tidak memdapatkan kegiatan pembangunan berkali–kali sedangkan kelurahan yang lain belum pernah melaksanakan kegiatan pembangunan. "Kegiatan pembangunan harus berdasarkan pada skala prioritas dan melihat kesiapan dari warga masyarakat dan juga harus mengedapankan azas manfaat yang diperoleh untuk masyarakat. Di dalam mengusulkan kegiatan pembangunan kami juga melihat seberapa besar masyarakat memperoleh manfaat dari kegiatan pembangunan tersebut.

Dilihat dari hasil wawancara tersebut di atas bahwa didalam melaksanakan pembangunan Kantor Kecamatan Medan Sunggal sudah memperhatikan pemerataan dalam melaksanakan program–program kegiatan pembangunan di wilayahnya serta seberapa besar masyarakat mendapatkan manfaat dari kegiatan pembangunan tersebut.

> Didalam pelaksanaan Musrenbang Tingkat Kota kita senantiasa memperjuangkan apa yang menjadi usulan–usulan dari masyarakat yang kita peroleh dari masyarakat baik melalui Musrenbang tingkat kelurahan maupun Musrenbang tingkat Kecamatan dan mengambil skala prioritas di tingkat kecamatan. Disamping itu, setelah dilaksanakan proses di dalam musrenbang tingkat Kota dari usulan skala prioritas tersebut dikomodasi oleh tingkat Kabupaten dan direalisasikan melalui proyek-proyek di tingkat Kecamatan. Wawancara dengan Camat Medan Sunggal pada tanggal 4 April 2015

Dari wawancara dengan Camat tersebut dapat diketahui bahwa usulan skala prioritas dari masyarakat yang ditetapkan dalam musrenbang Tingkat Kecamatan telah di realisasikan melalui Musrenbang Tingkat Kota sehingga keinginan dari masyarakat tingkat bahwa sudah terakomodasi dan terealisasikan melalui proyek tingkat kecamatan sehingga masyarakat secara langsung dapat merasakan manfaatnya.

2. Akuntabilitas

Dalam kaitannya dengan akuntabilitas dapat dilihat dari konsistensi antara tugas dan fungsi masing-masing seksi dengan kegiatan yang dilaksanakan oleh Kantor Kecamatan Medan Sunggal dan pertanggungjawabannya terhadap pimpinan, masyarakat maupun DPRD. Pelimpahan sebagian kewewenangan pemerintahan dari Walikota Medan kepada Camat selanjunnya di delegasikan kepada masing-masing bidang yang merupakan pelaksana tugas Camat dalam melaksanakan tugas dan funsinya sesuai dengan tujuan dari Kantor Kecamatan Medan Sunggal merupakan hal pokok yang harus dilaksanakan.

Keberhasilan pencapaian sasaran dan tujuan tidak terlepas pada Kantor Kecamatan itu sendiri di dalam menetapkan satu cara melalui penetapan kebijakan, program dan kegiatan. Atas dasar itu semua di dalam pencapaian sasaran dan tujuan Kantor Kecamatan Medan Sunggal melakukan berbagai upaya untuk melaksanakan pelimpahan yang diberikan oleh Walikota Medan sehingga pelaksanaan kegiatan dapat

berjalan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang sudah ditetapkan di masing–masing bidang.

Dalam menerapkan pelimpahan kewenangan dari Walikota Medan tersebut, masih terkendala kenyataan yang ada dilapangan sebagaimana hasil wawancara dengan Camat Medan Sunggal pada tanggal 4 April 2015 sebagai berikut :

> Kegiatan yang dilaksanakan oleh Kantor Kecamatan Medan Sunggal belum semuanya dapat melaksanakan pelimpahan wewenang yang diberikan oleh Walikota Medan, karena dalam pelaksanaanya kita harus melihat kondisi nyata dilapangan seperi ijin galian golongan c skala kecil, dalam hal ini Kantor Kecamatan tidak dapat menerbitkan ijin galian golongan c skala kecil karena tidak ada pemohon.

Pernyataan yang dikemukakan Camat tersebut menjelaskan bahwa pelaksanaan tugas–tugas yang dilaksanakan oleh masing–masing kasi belum sepenuhnya sesuai dengan pelimpahan kewenangan yang diberikan oleh Walikota. Hal tersebut disadari bahwa kenyataan ada Kantor Kecamatan Medan Sunggal tidak bisa menerapakan pelimpahan kewengangan tersebut karena harus melihat kondisi di wilayahnya.

Hal tersebut juga diakui oleh Kasi Ketentraman dan Ketertiban Umum pada tanggal 4 April 2015 : Melihat kondisi wilayah yang ada Kecamatan Medan Sunggal tidak memungkingkan untuk dilaksanakan iji galian golongan C skala kecil walaupun kita sudah mensosialisasikan kepada masyarakat kenyataan yang ada bahwa Pemerintah melarang disebabkan obyek yang digunakan adalah sungai sehingga dapat menyebabkan kerusakan aliran sungai.

Dari pernyataan tersebut di atas, menguatkan bahwa kondisi di lapangan merupakan salah satu aspek dalam menerapkan pelimpahan kewenangan dari Walikota. Walaupun aspek hukum merupakan acuan atau landasan yang sangat diperlukan oleh suatu organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya tetapi kenyataan dilapangan tidak mendukung hal tersebut.

Sementara itu dalam upaya melaksanakan tugas dan fungsinya Kantor Kecamatan Medan Sunggal membuat program untuk pemenuhan target kegiatan salah satunya melalui melaksanakan sosialisasi kepada warga masyarakat kaitannya dengan Pembuatan KK dan KTP. Kantor Kecamatan Medan Sunggal melaksanakan Pembinaan Administrasi di Pemerintah Kelurahan setiap triwulan sekali sekaligus melaksanakan sosialisasi akan identitas kependudukan yaitu KK dan KTP.

Sesuai dengan Undang–Undang Nomor 23 tahun 2006 tentang Administrasi Kependudukan, disebutkan bahwa setiap warga negara harus memiliki identitas kependudukan yaitu KK dan KTP. Kantor Kecamatan Medan Sunggal telah melaksanakan sosialisasi khususnya tentan KK dan KTP kepada warga masyarakat dengan mengundang RT di masing–masing kelurahan untuk memenuhi target yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Kota.

Wawancara dengan Kasi Tata Pemerintahan Kecamatan Medan Sunggal pada tanggal 3 April 2015: menyatakan bahwa "Kantor Kecamatan Medan Sunggal telah melaksanakan sosialiasi kaitnnya dengan KK dan KTP. Sasaran kita adalah warga masyarakat yang sudah turun temurun di wilayah Kecamatan Medan Sunggal dan penduduk baru yang pindah ke wilayah Kecamatan Medan Sunggal".

Berdasarkan laporan KK dan KTP pada tahun 2013, dapat diketahui bahwa pembuatan KK sebesar 4801 buah dan KTP sebesar 11.279 buah Sedangkan target yang ditetapkan untuk Kecamatan Medan Sunggal adalah 4500 buah dan KTP adalah 11.000 buah.

Sesuai dengan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa target pembuatan KK dan KTP di Kecamatan Medan Sunggal telah sesuai yang diharapkan sehingga pelimpahan kewenangan dari Walikota Medan khususnya pembuatan KK dan KTP dapat dinyatakan berhasil.

Keberhasilan dalam melaksanakan tugas dapat memacu motivasi dari para pegawai di Kantor Kecamatan Medan Sunggal untuk lebih meningkatkan kemampuannya. Dalam hal ini diperlukan kontrol dan pengawasan dari pimpinan sehingga tugas dan pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan tetap sesuai dengan tugas dan kewajibannya sehingga program–program dari Kantor Kecamatan Medan Sunggal akan terlaksana sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

> Setiap bulan saya memerintahkan kepada staf untuk melaporkan pekerjaan yang telah dibuat selama satu bulan. Hal tersebut

merupakan bentuk pengawasan sehingga pekerjaan staf menjadi terkontrol dan tidak menyimpang dari tugas dan fungsi masing–masing. (Wawancara dengan Camat Medan Sunggal pada tanggal 4 April 2015).

Pekerjaan yang telah kami laksanakan kami selalu kami laporkan setiap bulan dan untuk pekerjaan yang mendesak untuk diselesaikan dan hasilnya harus segera dilaporkan kami tidak harus menunggu satu bulan untuk melaporkannya. (Wawancara dengan staf Seksi Tata Pemerintahan pada tanggal 3 April 2015)

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa masing–masing bidang telah menyadari bahwa tugas dan pekerjaan yang telah diselesaikan harus dipertanggungjawabkan kepada pemberi kebijakan karena hal tersebut merupakan salah bentuk loyalitas kepada pemberi kebijakan karena di dalam menjalankan tugas dan fungsinya harus ada hubungan timbal balik antara pimpinan dan bawahan sehingga pekerjaan yang diberikan tidak menyimpang dari ketentuan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya berkaitan dengan hal tersebut di atas, pertanggungjawaban tidak hanya disampaikan kepada pemberi kebijakan tetapi harus dilaksanakan juga secara legal secara hukum dan juga kepada masyarkat, Untuk mengetahui hal tersebut diatas berikut ini Wawancara dengan Camat Medan Sunggal tanggal 4 April 2015 sebagai berikut :

Berkaitan dengan pertanggungjawaban organisasi kantor Kecamatan Medan Sunggal kami menyampaikan secara insidentil yaitu setiap saat apabila ada hal-hal yang sangat mendesak dan penting dan juga setiap tahun melalui Laporan Tahunan Camat dan LKPJ kepada Pemberi Kebijakan yaitu Walikota Medan dan tidak melaporkannya kepada lembaga lain seperti DPRD atau kepada masyakarat. Yang memiliki kewenangan untuk menyampaikannya adalah Walikota Medan.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas, pertanggungjawaban dari Camat Medan Sunggal hanya dilaporkan kepada pemberi kebijakan tidak kepada masyarakat maupun lembaga DPRD sehingga pertanggungjawaban kegiatan di organisasi Kecamatan Medan Sunggal tidak dapat diketahui langsung oleh masyarakat maupun DPRD sebagai wakil dari masyarakat.

Pertanggungjawaban tidak kami laporkan langsung kepad masyarakat maupun kepada lembaga DPRD sebagai wakil masyarakat dan laporan kami kepada atasan yaitu Walikota Medan, karena di dalam laporan kami nanti akan disampaikan oleh Walikota sendiri melalui LKPJ kepada DPRD dan melului IPPD Walikota yang langusng kepada masyarakat sehingga kami tidak perlu secara langsung melaporkan kepada masyarakat. (Wawancara dengan Camat Medan Sunggal pada tanggal 4 April 2015).

Dari wawancara tersebut diatas dapat diketuhui bahwa di dalam mempertanggunjawabkan pelaksanaan tugas dan fungsinya Organisasi Kantor Kecamatan Medan Sunggal masing menggunakan pola yang lama yaitu pertanggungjawaban hanya disampaikan kepada pemberi kebijakan sehingga masyarakat tidak dapat mengetahui secara langsung dan menyebabkan kurang transparannya organisasi Kantor Kecamatan Medan Sunggal dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

3. Responsivitas

Responsivitas diukur tingkat Kepekaan tugas pekerjaan dengan hasil yang dicapai, dan prioritas terhadap tugas dan pekerjaan yang mendesak serta kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat. Berkaitan dengan hal tersebut dapat dilihat pada hasil wawancara penulis dengan salah seorang staf di Kantor Kecamatan Medan Sunggal menyangkut pemahaman terhadap tugas dan fungsi:

Tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan dapat kami pahami, dalam pelaksanaan tugas apabila kami menemukan kesulitan dalam penanganannya, hal itu kami koordinasikan dengan rekan-rekan sekerja atau langsung kepada pimpinan, untuk mendapatkan solusi pemecahannya. (Hasil wawancara tanggal 5 April 2015).

Demikian juga apa yang dikemukakan oleh seorang pejabat Esselon IV a Di Kantor Kecamatan Medan Sunggal (Kasi Kesejahteraan Sosial) dalam wawancara dengan penulis:

Tingkat pemahaman terhadap tugas-tugas yang tertera dalam uraian tugas belum semuanya dapat dipahami. Sehingga dalam pelaksanaanya kami haru memberi arahan atau penjelasan kepada staf dan juga berkordinasi dengan pimpinan menyangkut mekanisme penyelesaian tugas sehingga dalam pelaksanaannya kami tidak

mendapatkan kesulitan" (Hasil wawancara tanggal 4 April 2015).

Dari hal tersebut diatas dapat dilihat bahwa pemahaman tugas dan pekerjaan masih kurang sehingga perlu meminta arahan dari pimpinan. Pemahaman aparat terhadap apa yang menjadi beban tugasnya dapat seperti dikemukakan oleh salah seorang pejabat Eselon III Kecamatan Medan Sunggal :

> Pemahaman tugas-tugas yang diberikan relatif masih kurang sehingga sering menimbulkan keterlambatan dalam penyelesaian suatu masalah/pekerjaan. Cara mengatasinya antara lain dengan melaksanakan briefing setiap hari Senin walaupun hanya 15 menit. Tujuannya untuk mengetahui tugas–tugas pekerjaan yang belum selesai dan merupakan mekanisme kontrol yang tepat. (Hasil wawancara Penulis dengan Camat Medan Sunggal 4 April 2015).

Dari hal tersebut diatas bahwa tingkat pemahaman terhadap tugas dan pekerjaan di Kantor Kecamatan Medan Sunggal masih kurang. Hal tersebut erat kaitannya dengan, misi, visi, tujuan organisasi serta fungsi dari Kantor Kecamatan Medan Sunggal sebagai unsur pelaksana yang merupakan kepanjangan tangan dari Walikota Medan dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan, administrasi, organisasi, dan tata laksana serta memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat di wilayah Kecamatan Medan Sunggal.

Pemahaman tugas dan pekerjaan, terlihat bahwa laporan–laporan yang dilaksanakan tidak boleh melebihi tanggal 10 setiap bulannya. Kondisi ini menunjukkan bahwa untuk pemahaman terhadap tugas dan pekerjaan merupakan salah satu aspek yang dilihat dalam mengukur responsivitas. Adapun jangka waktu penyelesaian laporan kependudukan dapat diselesai selama satu hari sampai dua hari. Hal ini tergantung pada laporan dari Kelurahan. Apabila sampai dengan tanggal 10 pada bulan bersangkutan belum masuk, maka Kantor Kecamatan Medan Sunggal perlu akan mengalami keterlambatan membuat laporan dimaksud.

Hasil wawancara dengan staf Seksi Tata Pemerintahan :

> Jangka waktu penyelesaian laporan kependudukan yaitu satu sampai dua hari kalau laporan sampai dengan tanggal 10 belum masuk, maka kami akan mengalami keterlambatan dalam membuat laporan kependudukan dan sehingga laporan ke tingkat Kota akan mengalami keterlambatan juga." (Hasil wawancara tanggal 5 April 2015).

Dari hasil wawancara tersebut dapat dilihat bahwa harus ada tingkat kepekaan dari pelaksana tugas sehingga pekerjaan pekerjaan yang sudah direncanakan akan terselesaiakan tepat waktu sebagimana hasil wawancara sebagai berikut dengan Kepala Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum sebagai berikut :

> Di dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan maupun yang rutin kami laksanakan dibuat rencana sesuai dengan prosedur yang ada dan kemudian diperlukan pemahamaan yang mendalam dalam pelaksanaan tugas tersebut sehingga kita akan mengetahui kesulitan–kesulitan yang akan ditemui dan dapat menyelesaikannya dengan kesalahan yang ada (Hasil Wawancara tanggal 4 April 2015)

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa pemahaman tugas dan pekerjaan khususnya dalam aspek diatas, terlihat bahwa laporan–laporan yang dilaksanakan tidak boleh melebihi tanggal 10 setiap bulannya. Kondisi ini menunjukkan bahwa untuk pemahaman terhadap tugas dan pekerjaan merupakan salah satu aspek yang dilihat dalam mengukur responsivitas. Adapun jangka waktu penyelesaian laporan kependudukan dapat diselesai selama satu hari sampai dua hari. Hal ini tergantung pada laporan dari kelurahan. Apabila sampai dengan tanggal 10 pada bulan bersangkutan belum masuk, maka Kantor Kecamatan Medan Sunggal perlu akan mengalami keterlambatan membuat laporan dimaksud.

Pegawai di Kecamatan Medan Sunggal di dalam tugas dan pekerjaannya telah terprogram dan dalam pelaksanaannya juga sesuai prosedur yang telah ditetapkan atau sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hasil pekerjaan juga telah di dokumenkan sehingga dapat menjadi acuan untuk tugas dan pekerjaan yang akan datang. Pekerjaan yang sifatnya insidentil/mendadak dan terfokus pada suatu bidang menjadi pekerjaan satu organisasi bukan lagi perseorangan.

Hasil Wawancara dengan Kasi Pemberdayaan Masyarakat pada tanggal 3 April 2015 :

> Pada saat tertentu, misalnya ada kegiatan di Kelurahan tanpa diminta kami membantu persiapannya, demikian juga pada saat ada Musrenbang Kasi Tata Pemerintahan membantu mempersiapkan Musrenbang walaupun tanggungjawab tetap ada pada kami.

Dilihat dari wawancara tersebut diatas bahwa organisasi Kecamatan Medan Sunggal dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan untuk mencapai visi dan misinya tidak bersifat perseorangan atau mengandalkan kemampuan masing–masing individu tetapi merupakan satu kesatuan dari Organisasi Kantor Kecamatan Medan Sunggal. Kemampuan dari masing–masing bidang yang mungkin kurang akan tertutupi oleh bidang yang lain karena baik dan buruknya kinerja Kantor Kecamatan Medan Sunggal bukan karena individu masing–masing bidang tapi karena kerjasama dari unsur–unsur di masing–masing bidang tersebut.

Disamping hal tersebut juga akan lebih menumbuhkan rasa kebersamaan di Kantor Kecamatan Medan Sunggal.

> Kami menumbuhkan rasa kebersamaan dengan melaksanakan tugas secara bersama–sama, yang kemampuannya masih kurang dapat ditutupi oleh pegawai yang lain sehingga tugas dan pekerjaan yang dibebankan di masing–masing bidang akan terselesaikan (Wawancara dengan Camat Medan Sunggal tanggal 4 April 2015)

Selanjutnya responsivitas dilihat dari prioritas tugas dan pekerjaan dilihat dari hasil wawancara sebagai berikut:

> Beban tugas yang ada pada kami sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan dapat kita kerjakan dengan tepat waktu, tetapi apabila ada pekerjaan yang bersifat insidentil yang bukan merupakan tugas pokok kami tetapi kami diwajibkan untuk membantu pelaksanaannya. (Hasil Wawancara dengan Staf Seksi Tata Pemerintahan tanggal 5 April 2015)

Sesuai dengan hasil wawancara tersebut dapat dilihat bahwa pekerjaan yang prioritas dapat dilaksanakan oleh organisasi Kantor Kecamatan Medan Sunggal walaupun merupakan tugas dari salah satu bidang tetapi bidang yang lain juga ikut membantu dan itu menyebabkan pekerjaan pokok dari bidang yang lain penyelesaiannya sedikit terhambat dan membutuhkan waktu dan tenaga dari bidang yang lain tersebut. Kondisi seperti tersebut diatas dapat menyebabkan salah satu bidang menjadi tergantung kepada bidang yang lain sehingga cenderung mengandalkan bantuan dari pegawai yang lain sehingga dampaknya salah satu bidang tersebut tidak akan maju walaupun secara umum yang dilihat adalah kinerja dari organisasi Kantor Kecamatan Medan Sunggal.

Dan dalam waktu yang cukup lama ketergantungan itu akan dapat menyebabkan tidak berfungsi secara maksimal salah satu bagian dari organisasi di Kantor Kecamatan Medan Sunggal.

> Didalam melaksanakan tugasnya masing-masing seksi harus benar-benar dapat memahami tugas dan tanggungjawabnya masing–masing sehingga apa yang dikerjakan benar-benar sesuai dengan harapan dari pimpinan, dengan demikian pimpinan tidak perlu mengarahkan lagi secara khusus, tetapi hanya arahan umum saja. (Wawancara dengan Kasi Ketentraman dan Ketertiban Umum tanggal 4 April 2015)

Berdasarkan wawancara tersebut diatas responsivitas diukur dari pemahaman terhadap tugas dan fungsi, Tingkat kepekaan terhadap tugas pekerjaan dapat menyebabkan masing–masing bagian mengerti dan memahami tugas masing–masing sehingga pekerjaan dapat berjalan secara optimal guna mencapi visi dan misi dari Kantor Kecamatan Medan Sunggal pada khususya dan Kota Medan pada umumnya.

Kaitan dengan prioritas terhadap tugas dan pekerjaan yang mendesak masih ada sedikit kendala karena kebersamaan dalam melaksanakankan tugas pekerjaan terutama yang prioritas dapat menyebakan sifat ketergantuan salah satu unsur, sehingga diperlukan kebijakan dari Pimpinan untuk memberi arahan, bimbingan agar salah satu unsur tidak menjadi tergantung kepada unsur yang lain. Ketergantungan dalam melaksanakan tugas akan dapat menghambat pelaksanaan tugas dan pekerjaan bidang yang lain dan Kantor Kecamatan Medan Sunggal pada umumnya.

Selanjutnya berkaitan dengan kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan kebutuhan masyarkat dapat dilihat dari hasil Wawancara dengan Kasi Pemberdayaan Masyarakat tanggal 4 April 2015 sebagai berikut:

> Setiap tahun kita melaksanakan Musyarawah Rencana Pembangunan yang

dimulai dari tingkat kelurahan yang hasilnya dibawa ke tingkat kecamatan yang selanjutnya dilaksanakan pada tingkat Kota dan berjenjang sampai Provinsi dan Pusat apabila kegiatan didanai dari Provisinsi maupun pusat.

Didalam merencanakan pembangunan, Kantor Kecamatan Medan Sunggal menggali aspirasi dari tingkat bawah yaitu dari pemerintah kelurahan melalui Musyawarah Rencana Pembangunan tingkat kelurahan sehingga diketahui yang menjadi kebutuhan masyarakat.

Tidak semua usulan dari masyarakat melalui Musrenbang dapat teralisasi karena banyaknya usulan yang ada dan terbentur anggaran. Kita sudah menyampaikan kepada masyarakat agar menyampaikan usulan berdasarkan skala prioritas dan menurut kebutuhan bukan keinginan tetapi memang tidak semua bisa terealiasi karena keterbatasan anggaran. Wawancara Kasi Kasi Pemberdayaan Masyarakat tanggal 4 April 2015.

Kantor Kecamatan Medan Sunggal telah memberikan pemahaman yang cukup kepada masyarakat bahwa usulan kegiatan dalam Musyawarah Rencana Pembangunan Tingkat Kelurahan harus berdasarkan pada tingkat kebutuhan bukan berdasarkan pada keinginan tetapi tidak semua dapat terealisasi karena keterbatasan anggaran.

Di dalam menyelesaikan permasalahan tersebut diatas, harus ada upaya– upaya yang nyata sehingga pembangunan di wilayah kecamatan Medan Sunggal dapat terlaksanakan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Berikut ini Wawancara dengan Camat Medan Sunggal tanggal 4 April 2015 sebagai berikut :

Salah satu cara yang kami tempuh agar masyarakat dapat melaksanakan pembangunan adalah memberikan stimulan kepada masyarakat sehingga masyarakat tergerak hatinya untuk berswadaya melaksanakan pembangunan di tingkat kelurahan tanpa tergantung dari pemerintah.

Terpenuhinya kebutuhan masyarakat tidak hanya tergantung dari pemerintah memberikan secara langsung tetapi dapat melalui stimulan yang memotivasi masyarakat untuk kebutuhannya sendiri sehingga kesejahteraan masyarakat dapat tercapai dengan usahanya sendiri dan selanjutnya masyarakat sudah benar–benar sadar akan kebutuhannya sendiri untuk membangunan dan mengembangkan wilayahnya.

Di dalam usulan tidak semua dapat teraliasi dikarenakan keterbatasan anggaran. Dari 17 % yang sudah terealiasi didasarkan pada skala prioritas yang bersadarkan pada tingkat kebutuhan masyarakat. Disamping itu juga memperhatikan pemerataan sehingga pembangunan dapat mencakup seluruh wilayah di Kecamatan Medan Sunggal.

PEMBAHASAN

Kinerja organisasi dikaitkan dengan indikator efektivitas yang dilihat dari Efektivitas diukur dari kesesuaian antara kebijakan dengan pelaksanakan tugas dan pekerjaan dan Pelaksanaan tugas dan pekerjaan dengan hasil yang dicapai sudah sesuai dengan visi dan misi Kecamatan Medan Sunggal. Kesadaran dari para pegawai untuk memahami dan selalu berkoordinasi dalam melaksanakan tugas berperan penting dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dan jangka waktu yang telah ditentukan. Hal tersebut membuat visi dan misi dari kantor Kecamatan Medan Sunggal dapat tercapai.

Sedangkan kinerja dikaitkan dengan indikator akuntabilitas dilihat dari Dalam kaitannya dengan akuntabilitas dapat dilihat dari konsistensi antara tugas dan fungsi masing–masing seksi dengan kegiatan yang dilaksanakan oleh Kantor Kecamatan Medan Sunggal dan pertanggungjawabannya terhadap pimpinan, masyarakat maupun DPRD belum dapat dilaksanakan semuanya. Kondisi wilayah yang tidak sesuai mempengaruhi pelaksanaan kegiatan. Pelimpahan kewenangan kepada Camat harus disesuaikan dengan kondisi dilapangan sehingga secara teknis dapat dilaksanakan dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan pelaporan pekerjaan yang telah dilaksanakan kepada pimpinan. Pekerjaan yang telah dilaporkan merupakan bentuk pengawasan yang dilaksanakan oleh pimpinan sehingga pekerjaan dari bawahan dapat terkontrol. Demikian juga dengan pertangungjawaban kepada masyarakat maupun kepada DPRD sebagai wakil masyarakat tidak dilaporkan sehingga masyarakat tidak dapat secara langsung mengetahui kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi Kantor Kecamatan Medan Sunggal.

Demikian halnya kinerja diukur dari tingkat responsivitas sebagaimana telah diuraikan dimuka, Responsivitas diukur tingkat Kepekaan tugas pekerjaan dengan hasil yang dicapai, dan prioritas terhadap tugas dan pekerjaan yang mendesak serta kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat. belum semuanya dapat terlaksana sesuai ketentuan yang telah ditetapkan.

Kaitannya dengan tingkat pemahaman terhadap tugas dan pekerjaan pimpinan harus memberikan arahan kepada bawahan terlebih dahulu, untuk pekerjaan yang bersifat rutin hal tersebut tentu akan dapat menghambat keseluruhan dari tujuan organisasi. Sedangkan tingkat kepekaan terhadap tugas dan pekerjaan sudah cukup baik dikarenakan sudah terjalin kerjasama untuk saling membantu diantara rekan kerja walapun tanggungjawab tetap pada bidang tugas masing–masing.

Selanjutnya berkaitan dengan kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat, bahwa tidak semua kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi dikarenakan keterbatasan anggaran dari pemerintah. Kantor Kecamatan Medan Sunggal telah melakukan upaya untuk mengatasi hal tersebut sehingga tingkat kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi tanpa tergantung dari pemerintah..

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa keberadaan organisasi melalui pendekatan perilaku terhadap kinerja adalah masih kurang sesuai dengan harapan masyarakat. Adapun beberapa indikator kinerja yang digunakan menunjukkan hasil sebagai berikut :

1. Efektifitas, dilihat dari kesesuaian pelaksanaan tugas dan pekerjaan dengan hasil yang dicapai dan kesesuaian antara kebijakan dengan pelaksanakan tugas dan pekerjaan pada umumnya sudah sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Kesadaran dari masing–masing bidang akan tugas dan fungsinya berperan besar dalam pelaksanaan tugas masing-masing bidang.
2. Akuntabilitas, dari konsistensi antara tugas dan fungsi masing–masing seksi dengan kegiatan yang dilaksanakan oleh Kantor Kecamatan Medan Sunggal dan pertanggungjawabannya terhadap pemberi kebijakan masih rendah dikarenakan belum semua pekerjaan yang dapat dipertanggungjawabkan. Pemberikaan kewenangan tidak tepat sasaran dan tidak ada pertanggungjawaban kepada masyarakat secaralangsung sehingga masyarakat tidak mengetahui program kegiatan yang dilaksanakan oleh organiasi kantor kecamatan Medan Sunggal.
3. Responsivitas, ditinjau dari tingkat pemahaman terhadap tugas dan fungsi sesuai dengan peraturan yang berlaku, tingkat kepekaan tugas pekerjaan dengan hasil yang dicapai, dan prioritas terhadap tugas dan pekerjaan yang mendesak masih rendah. Hal ini dapat dilihat pada pemahanan tingkat pekerjaan dan juga tingkat kepekaan dari pegawai kantor kecamatan Medan Sunggal terhadap tugas dan fungsi dari Kantor Kecaman yang masih kurang dan juga dilihat dari kesesuaian dengan tingkat kebutuhan masyarkat belum optimal karena keterbatasan anggaran.

SARAN-SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan disimpulkan di atas, maka disusunlah beberapa saran atau rekomendasi kebijakan untuk meningkatkan kinerja Kantor Kecamatan Medan Sunggal:

1. Perlunya pelaksanaan diklat yang menyangkut hal–hal yang bersifat khusus seperti keuangan dikarenakan perlu pemahaman yang mendalam kaitannya dengan tugas–tugas bidang keuangan.
2. Perlu kesadaran yang tinggi dari aparat di Kantor Kecamatan Medan Sunggal sehingga pelaksanaan tugas yang menjadi tanggungjawabnya dapat dipahami dengan baik.
3. Pemerintah Kota Medan harus melihat kondisi wilayah kaitan dengan pelimpahan kewenangan kepada Camat sehingga pelimpahan kewenangan tersebut dapat dilaksanakan.

DAFTAR PUSTAKA

Ali, Zainuddin, 2007, *Metode Penelitian Hukum,* Jakarta: Sinar Grafika.

Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta

Assauri, Sofyan, 2001, *Manajemen Produksi*, Jakarta: LPFE-UI.

Azwar, Azrul, 2006, *Administrasi Perusahaan*, Jakarta: Binarupa Aksara.

Chandra, Budiman. 2005. *Pengantar Kesehatan Lingkungan.* Jakarta: Penerbit Buku Kedokteran EGC.

Djakarsih, 2004*. Organisasi*, Jakarta: Erlangga.

Handoko, T. Hani, 2008, *Manajemen*, Cetakan kelima, Yogyakarta: BPFE-UGM.

Hersey, 2006. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta: Delaprasata

Ivancemich, Gibson dan Donelly, 2008, *Organisasi Prilaku, Struktur dan Proses*, terjemahan Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.

Moekijat, 1991, *Tata Laksana Kantor*, Bandung: Mandar Maju.

Nasution, S. 2008, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Bandung: Jemmars.

Ndraha, Taliziduhu. 2001. *Metodologi Ilmu Pemerintahan*, Jakarta: Rineka Cipta.

_____, 2007. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta.

_____, 2009. *Konsep administrasi dan administrasi di Indonesia*, Jakarta: Bina Aksara.

Rachbini, D.J. et. al. 1995. *Negara dan Kemiskinan (State and Poverty)*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.

Siagian, Sondang P. 2006, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Toko Gunung Agung.

Stoner, James A.F. 2001, *Manajemen*, Terjemahan Alfonso Sirait, Jakarta: Erlangga.

Sugiyono. 2005, *Memahami Penelitian Kualitatif.* Bandung: Alfabet.

Thoha. Miftah, 2003, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wasistiono, Sadu. 2001. *Kapita Selekta Manajemen Pemerintah Daerah*. Sumedang: Alqoprint.

Widjaya, A.W. 2004, *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta: CV. Rajawali.

Bella, R.Melisa, 2014, Transparansi Pelayanan Publik Di Desa Pengudang Kecamatan Teluk Sebong.

Kristianto, Andyka, 2014, Kinerja Organisasi Dalam Meningkatkan Pelayanan Administrsi Kependudukan di Kecamatan Menyuke Kabupaten Landak.

Sancoko, Bambang, 2010, Pengaruh Remunerasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik.

Sitorus, Monang, 2013, Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja PNS.

Winaya, I Ketut, 2013, Profesionalisme Aparat Birokrasi (Studi di Kecamatan Kintamani Kabupaten Bangli Bali).