

Analisis Efektivitas Organisasi Dalam Program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) Di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang

Oleh:

Tias Vela Erdina, Dyah Hariani

**Jurusan Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro**

Jalan Profesor Haji Seodarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos. 1269
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405
Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id> email fisip@undip.ac.id

ABSTRAKSI

Pelayanan publik yang berkualitas merupakan hal yang diperlukan masyarakat. Dalam rangka menciptakan pelayanan publik yang berkualitas pemerintah mengeluarkan Permendagri Nomor 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN). PATEN bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis efektivitas organisasi dalam program PATEN di Kantor Kecamatan Gunungpati serta mendeskripsikan apa saja faktor pendukung dan penghambat dari program PATEN yang mempengaruhi efektivitas Kantor Kecamatan Gunungpati.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas organisasi dalam program PATEN di Kantor Kecamatan Gunungpati sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Pada pendekatan sumber dapat diketahui bahwa fasilitas penunjang PATEN sudah tersedia cukup lengkap untuk dimanfaatkan oleh masyarakat. Kemudian pada pendekatan proses, komunikasi tercipta dinamis dan selalu menerapkan budaya musyawarah. Namun masih memiliki kendala pada ciri lingkungan yakni keterbatasan jumlah pegawai dan dari luasnya wilayah Kecamatan Gunungpati serta perbedaan latar belakang pendidikan masyarakat setempat. Peneliti menyarankan optimalisasi peran kelurahan untuk menerapkan sistem jemput bola dan orientasi pegawai dalam memberikan pelayanan harus selalu berkiblat pada swasta sehingga sikap pegawai dapat lebih luwes menyesuaikan latar belakang masyarakat yang datang.

Kata Kunci : Efektivitas, Organisasi, PATEN

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Lambannya pelayanan, sulit dan rumitnya persyaratan yang dipenuhi dan tidak adanya kejelasan masalah pembiayaan dalam pelayanan perizinan merupakan beberapa faktor dari munculnya program-program yang dibentuk oleh pemerintah dalam upaya peningkatan pelayanan umum yang kepada masyarakat, dan inovasi terbaru yang dikeluarkan pemerintah adalah Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN).

Penetapan program PATEN memiliki tujuan untuk menyelenggarakan pelayanan perizinan yang baik untuk mewujudkan iklim investasi di daerah. PATEN direalisasikan dengan menyelenggarakan Perizinan Terpadu Satu Pintu (PTSP) dimana seluruh kegiatan penyelenggaraan perizinan mulai dari tahap permohonan sampai ke tahap terbitnya dokumen dilakukan dalam pada satu tempat yang diharapkan dapat terselenggaranya pelayanan perizinan dengan mekanisme, persyaratan, pembiayaan dan waktu penyelesaian yang jelas. PATEN sendiri diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2010 Tentang Pedoman Pelayanan Administrasi

Terpadu Kecamatan (PATEN). Selain itu juga dalam rangka meningkatkan kualitas dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat serta memperhatikan kondisi geografis daerah, sehingga perlu mengoptimalkan peran kecamatan sebagai perangkat daerah terdepan dalam memberikan pelayanan publik.

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2010 Tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan ruang lingkup PATEN meliputi: (Pasal 2)

- a. pelayanan bidang perizinan
- b. pelayanan bidang non perizinan.

Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) merupakan inovasi manajemen dalam rangka mendekatkan, mempermudah, dan mempercepat pelayanan administrasi perijinan / non-perijinan di tingkat kecamatan utamanya bagi kecamatan yang letaknya jauh dari kantor Kabupaten / Kota dan sulit dijangkau karena faktor kondisi geografis dan infrastruktur jalan yg belum memadai.

Konsep pelayanan ini terkonsentrasi pada kecamatan, karena kecamatan dianggap sebagai wajah atau cerminan dari pemerintah daerah. Akan tetapi pelayanan di kecamatan masih banyak dikeluhkan, relatif belum optimal dan

pengaturan kerja staf kurang efisien. Maka dari itu diperlukan pembenahan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kecamatan.

Dengan diadakannya PATEN ini diharapkan dapat meningkatkan pelayanan aparatur dan tersedianya tenaga pelayanan yang mampu:

1. Memahami kerangka dan agenda optimalisasi fungsi kecamatan.
2. Memahami arti pentingnya PATEN dalam rangka optimalisasi kecamatan.
3. Memahami tentang perbedaan PATEN dengan pelayanan konvensional.
4. Memahami pentingnya penyusunan Prosedur Tetap (SOP) dalam proses perbaikan pelayanan

Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2010 Tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) yang menjadi Pelaksana Teknis PATEN merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kecamatan, meliputi :

- a. petugas informasi;
- b. petugas loket/penerima berkas;
- c. petugas operator komputer;
- d. petugas pemegang kas; dan
- e. petugas lain sesuai kebutuhan

Dalam artikel berjudul “Menyiapkan Kompetensi Sumber Daya

Manusia Untuk PATEN”, Iqbal Khafid, S.IP, M.Si selaku Widyaiswara Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah membuat identifikasi kebutuhan ideal petugas PATEN. Kebutuhan ideal sumber daya manusia pelayanan berdasarkan alur dan disain pelayanan antara lain sebagai berikut:

1) Petugas Pemandu Pelayanan : berjumlah minimal 1 orang.

2) Petugas Informasi : jumlah petugas sebaiknya 2 orang.

3) Petugas Pelayanan Loker

Jumlah petugas loket tergantung pada banyaknya pelanggan yang membutuhkan pelayanan, jika jumlah pelanggan cukup banyak dan tidak dapat dilayani oleh satu orang petugas, maka petugas dan loket pelayanan dapat dibagi menjadi dua kelompok pelayanan yaitu petugas loket pelayanan perijinan dan petugas loket pelayanan non perijinan.

4) Petugas Verifikasi : jumlah petugas 1 orang atau lebih.

5) Petugas Teknis

Petugas teknis terdiri dari beberapa orang yang terkait dengan verifikasi data teknis di lapangan yang dibutuhkan untuk memenuhi persyaratan perijinan

6) Operator Komputer. Jumlah petugas 1 orang atau lebih tergantung banyaknya pelanggan yang dilayani

7) Petugas Validasi. Jumlah petugas sekurang-kurangnya 2 orang terdiri dari Kepala Seksi Pelayanan dan Sekretaris Camat.

8) Petugas Pengesahan Dokumen. Jumlah petugas hanya 1 orang, yaitu Camat setempat.

PATEN harus dilaksanakan di seluruh Kecamatan di Indonesia. Salah satu contoh yang telah menyelenggarakan PATEN adalah Kota Semarang. Di Kota Semarang, salah satu Kecamatan yang menjadi *pilot project* penerapan PATEN adalah Kecamatan Gunungpati. Tugas-tugas delegatif kepada camat di Kota Semarang meliputi 120 kewenangan di bidang pendidikan, kesehatan, pekerjaan umum, perumahan, perhubungan, lingkungan hidup, pertanahan, kependudukan dan capil, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, KB dan keluarga sejahtera, sosial, koperasi dan UKM, kebudayaan dan pariwisata, pemuda dan olahraga, kesatuan bangsa dan politik dalam negeri, komunikasi dan informatika, pertanian dan ketahanan pangan, energi, kelautan dan perikanan, perdagangan, dan perindustrian sebagaimana diatur dalam Peraturan Walikota Nomor 19 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Walikota Semarang Nomor 34 Tahun

2009 tentang Pendelegasian Sebagian Urusan Pemerintahan yang menjadi Kewenangan Walikota kepada Camat Kota Semarang.

Kondisi pelayanan di Kecamatan Gunungpati sebelum adanya penerapan PATEN perlu diperhatikan. Hal ini dilakukan agar dapat dibandingkan antara sebelum adanya PATEN dengan setelah dilaksanakannya PATEN. Hal ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas Kantor Kecamatan Gunungpati setelah diterapkannya program PATEN.

Dalam menganalisis efektivitas Kantor Kecamatan Gunungpati, perlu diketahui terlebih dahulu jumlah pegawai di lingkungan Kecamatan Gunungpati. Sampai bulan Desember tahun 2015 terjumlah sebanyak 119 orang, terbagi atas 118 orang PNS dan 1 orang CPNS. Total pegawai yang bekerja di Kantor Kecamatan Gunungpati hanya berjumlah 24 orang. Sedangkan jumlah penduduk Kecamatan Gunungpati sampai dengan akhir tahun 2015 tercatat sebesar 78.643 jiwa. Dari data-data tersebut bisa dilihat bahwa sebanyak 78.643 penduduk Kecamatan Gunungpati dilayani oleh 119 pegawai di lingkungan Kecamatan Gunungpati dengan 24 pegawai yang bekerja di Kantor Kecamatan

Gunungpati. Pada perhitungan kasar bisa dikatakan bahwa setiap satu pegawai memiliki tanggungjawab melayani 661 orang penduduk, dan ini bukan angka yang bagus karena beban kerja yang dimiliki setiap pegawai terlalu banyak.

Kecamatan Gunungpati senantiasa menerapkan prinsip *kaizen* (perbaikan berkesinambungan, antusias dalam bekerja dan berinovasi) untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Dengan adanya PATEN (Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan), kondisi pelayanan di Kecamatan Gunungpati diharapkan menuju ke arah yang semakin baik. Ruang pelayanannya sangat representatif namun yang menjadi permasalahan adalah substansi PATEN yaitu pelimpahan kewenangan dan perijinan kepada kecamatan belum terlaksana. Sampai dengan saat ini, hanya 1 (satu) buah perijinan yang diserahkan kepada kecamatan yaitu Izin Usaha Mikro Kecil (IUMKM). Itupun baru diserahkan pada bulan Desember tahun 2015 dan tidak disertai sumber dayanya. Apabila permasalahan ini tidak ditindak lanjuti maka dapat berakibat pada kurang optimalnya program PATEN tersebut.

Dalam pelaksanaan program PATEN, Kantor Kecamatan Gunungpati

menghadapi beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Kurangnya sumber daya manusia di Kantor Kecamatan Gunungpati sehingga terjadi *overlapping*
- 2) Substansi program PATEN yaitu pelimpahan kewenangan dan perijinan kepada kecamatan belum terlaksana secara penuh.

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: "Analisis Efektivitas Organisasi Dalam Program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang."

B. TUJUAN

1. Mendeskripsikan dan menganalisis efektivitas organisasi dalam program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kantor Kecamatan Gunungpati Kota Semarang.
2. Mendeskripsikan apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat dari program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) yang mempengaruhi efektivitas Kantor Kecamatan Gunungpati Kota Semarang.

C. TEORI

1. Administrasi Publik

Administrasi publik menurut M. Pfiffner dalam Ali Mufiz (2004 : 7) adalah koordinasi dari usaha-usaha kolektif yang dimaksudkan untuk melaksanakan kebijakan pemerintah.

Adanya unsur organisasi dan manajemen dalam definisi akuntan publik, maka hal ini mengukuhkan pandangan bahwa pandangan administrasi publik adalah birokrasi atau sebaliknya birokrasi adalah administrasi publik. Turner dan Hulme (dalam Ali Mufiz, 2004 : 1.9) menyebutkan 3 ciri administrasi publik yaitu :

- a. Mempunyai kekuatan memaksa
- b. Secara khusus berhubungan dengan hukum
- c. Dalam menjalankan kegiatannya bertumpu pada akuntabilitas publik

2. Organisasi Publik

Organisasi tidak dapat dilepaskan dari administrasi publik, karena organisasi berisi sekelompok orang yang menjalankan kegiatan administrasi. Mills dan Mills (Kusdi, 2009: 4) mendefinisikan organisasi sebagai: *“specific collectivities of people whose activities are coordinated and controlled in and for the achievement of defined goals”*. Organisasi adalah kolektivitas khusus manusia yang aktivitas-aktivitasnya terkoordinasi dan

terkontrol dalam dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Organisasi milik pemerintah sering disebut sebagai birokrasi. Karakteristik birokrasi yang dibayangkan oleh Max Webber adalah suatu organisasi yang sistematis dimana berbagai tujuan dan sasaran jelas, dan posisi jabatan tersusun secara pyramidal berdasarkan jenjang otoritas. Di dalam birokrasi ideal wewenang dan otoritas tidak melekat pada orang, melainkan pada posisi. Artinya, seseorang memiliki otoritas karena posisi jabatannya, bukan karena hal-hal lain seperti kedekatan personal, faktor *‘like and dislike’*, dan faktor lainnya yang bersifat subjektif. Lebih jauh, tugas-tugas dan prosedur pelaksanaannya distandarisasi untuk mencapai efisiensi dan memudahkan kontrol.

3. Efektivitas

Sondang P. Siagian (2001:24) memberikan definisi efektivitas sebagai pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan

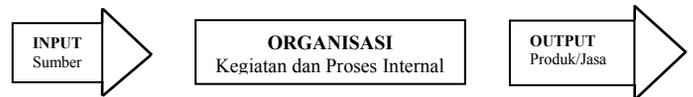
semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya.

Efektivitas sangat penting peranannya dalam suatu organisasi. Hal ini diperkuat dengan banyaknya pengertian efektivitas yang merujuk pada satu kesimpulan yakni efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya. Suatu usaha atau kegiatan dapat dikatakan efektif apabila usaha atau kegiatan tersebut telah mencapai tujuannya. Apabila tujuan yang dimaksud adalah tujuan suatu instansi maka proses pencapaian tujuan tersebut merupakan keberhasilan dalam melaksanakan program atau kegiatan menurut wewenang, tugas dan fungsi instansi tersebut.

Efektivitas Organisasi

Sedangkan Georgepoulos dan Tannenbaum (1969:82) berpendapat bahwa efektivitas organisasi adalah tingkat sejauh mana suatu organisasi yang merupakan sistem sosial, dengan segala sumber daya dan sarana tertentu yang tersedia memenuhi tujuan-tujuannya tanpa pemborosan dengan menghindari ketegangan yang tidak perlu diantara anggota-anggotanya.

Pendekatan Efektivitas



Sumber: Richard L. Daft (1992)

a) Pendekatan Sasaran (*Goal Approach*)

dimana dalam pengukuran efektivitas memusatkan perhatian terhadap aspek input, yaitu dalam mengukur keberhasilan organisasi dalam mencapai tingkatan output yang direncanakan. Pendekatan sasaran dalam pengukuran efektivitas dimulai dengan identifikasi dan mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran tersebut. Sasaran yang penting diperhatikan dalam pengukuran efektivitas dengan pendekatan ini adalah sasaran yang sebenarnya (*operative goal*). Pengukuran efektivitas dengan menggunakan sasaran yang sebenarnya akan memberikan hasil yang lebih realistis daripada pengukuran efektivitas berdasarkan sasaran resmi (*official goal*).

b) Pendekatan Sumber (*System Resource Approach*), yaitu pendekatan yang mengevaluasi awal proses kegiatan organisasi dan apakah organisasi memperoleh sumber dayanya secara efektif untuk mencapai performa tinggi. Dalam pandangan sistem, efektivitas organisasi adalah kemampuan organisasi baik secara relatif atau mutlak dalam mengeksploitasi

lingkungannya dalam memperoleh sumber daya yang bernilai tinggi dan langka, atau menurut Lubis dan Husein dalam bukunya Teori Organisasi (1987), efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam memanfaatkan lingkungannya untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka maupun yang nilainya tinggi.

c) Pendekatan Proses (*Internal Process Approach*). Pendekatan ini menganggap efektivitas sebagai efisiensi dan kondisi dari organisasi internal. Pada organisasi yang efektif proses internal berjalan dengan lancar, karyawan bekerja dengan kegembiraan serta kepuasan yang tinggi, kegiatan masing-masing bagian terkoordinasi secara baik dengan produktivitas yang tinggi. Pendekatan ini tidak memperhatikan lingkungan organisasi, dan memusatkan perhatian terhadap kegiatan yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi, yang menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan organisasi.

d) Pendekatan Gabungan. Ketiga pendekatan yang telah dijelaskan masing-masing mempunyai kelemahannya sendiri-sendiri. Karena itu salah satu cara yang sering digunakan untuk mengukur efektivitas

organisasi adalah dengan menggunakan ketiga jenis pendekatan tersebut secara bersamaan, terutama jika informasi yang diperlukan seluruhnya tersedia. Dengan demikian diharapkan bahwa kelemahan dari suatu pendekatan dapat ditutup oleh kelebihan yang dimiliki oleh pendekatan lainnya. Pengukuran efektivitas organisasi dengan pendekatan gabungan ini akan mencakup ukuran pada sisi input, efisiensi proses, dan keberhasilan dalam mencapai output. Jika dihubungkan dengan objek penelitian yaitu efektivitas organisasi dalam program PATEN maka diharapkan pengukuran efektivitas yang dilakukan dapat memberikan gambaran mengenai seluruh dimensi dari efektivitas organisasi, dalam hal ini adalah kantor Kecamatan Gunungpati, sehingga dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengukuran efektivitas dengan metode pendekatan gabungan

Faktor Pengaruh Utama Efektivitas Organisasi

Kerangka kerja yang dipakai untuk mengidentifikasi empat rangkaian variabel yang berhubungan dengan efektivitas antara lain : (1) ciri organisasi, (2) ciri lingkungan, (3) ciri pekerja, dan (4) kebijakan dan praktek manajemen.

1) Ciri Organisasi

Struktur dan teknologi organisasi dapat mempengaruhi segi-segi tertentu dari efektivitas dengan berbagai cara. Mengenai struktur, ditemukan bahwa meningkatnya produktivitas dan efisiensi sering merupakan hasil dari meningkatnya spesialisasi fungsi, ukuran organisasi, sentralisasi pengambilan keputusan, dan formalisasi.

2) Ciri Lingkungan

Keberhasilan hubungan organisasi lingkungan sangat bergantung pada tiga variabel kunci : (1) tingkat keterdugaan keadaan lingkungan, (2) ketepatan persepsi atas keadaan lingkungan, dan (3) tingkat rasionalitas organisasi. Makin tepat tanggapannya, makin berhasil adaptasi yang dilakukan oleh organisasi. Model ini mempunyai implikasi yang jelas bagi praktek manajemen, yaitu keharusan memonitor perubahan lingkungan secara terus-menerus dan menyesuaikan desain, teknologi, sasaran, dan perilaku organisasi menanggapi perubahan-perubahan itu.

3) Ciri Pekerja

Para anggota organisasi merupakan faktor pengaruh yang paling penting atas efektivitas karena perilaku merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintang

tercapainya tujuan organisasi. Kesadaran akan sifat perbedaan pribadi yang terdapat diantara para pekerja sangat penting artinya karena pekerja yang berbeda memberikan tanggapan dengan cara yang berbeda pula atas usaha-usaha manajemen untuk mencapai usaha yang diarahkan ke tujuan. Pada hakekatnya kunci menuju keberhasilan organisasi adalah hubungan tukar-menukar antara organisasi dengan para anggotanya, dimana kedua belah pihak saling membantu sebagai imbalan atas pertolongan yang diberikan oleh pihak lainnya dalam mengejar sasaran masing-masing.

4) Kebijakan dan Praktek Manajemen

a. Penetapan tujuan strategi

Pengertian penetapan tujuan meliputi identifikasi tujuan organisasi yang berlaku umum dan penetapan bagaimana berbagai bagian, kelompok dan individu dapat memberikan sumbangannya bagi tujuan-tujuan ini. Bila terdapat dukungan bersama untuk tujuan yang ditetapkan ini diantara pekerja, kemungkinan dikerahkannya tingkat usaha yang tinggi bagi tujuan ini cenderung meningkat.

b. Pencarian dan pemanfaatan sumber daya

Sehubungan dengan usaha manajemen mencari dan memanfaatkan sumberdaya, telah diidentifikasi tiga bidang yang saling berhubungan. Pertama, adalah keharusan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan berbagai subsistem organisasi sehingga setiap subsistem memiliki sumberdaya yang diperlukan untuk melaksanakan tugas utamanya. Kedua, berhubungan dengan penetapan, pengimplementasian, dan pemeliharaan pedoman-pedoman kebijakan. Pedoman kebijakan dapat mendukung efektivitas organisasi dengan memastikan bahwa organisasi menarik manfaat dari keputusan dan tindakan-tindakan yang lalu dan menekan pemborosan energi dan/atau fungsi ganda dalam beberapa bagian sampai seminimal mungkin. Ketiga, walaupun sistem pengendalian dapat bermacam-macam bentuknya namun yang paling diperhatikan adalah aspek manusia dari sistem pengendalian. Teknik seperti akunting sumberdaya manusia tampaknya menunjukkan potensi untuk lebih mengakui pentingnya arti kemampuan manusia sebagai faktor penentu efektivitas.

c. Lingkungan prestasi

Manajer wajib merancang lingkungan kerja yang memberikan fasilitas yang sejauh mungkin konsisten dengan sumberdaya yang tersedia. Yang harus

diperhatikan oleh manajemen adalah : (1) prosedur pemilihan dan penempatan pekerja, (2) pendidikan dan pengembangan pekerja, (3) desain tugas, dan (4) penilaian dan pemberian imbalan pada prestasi.

d. Proses komunikasi

Lebih mudah mengidentifikasi persoalan dalam komunikasi organisasi daripada mencari pemecahannya. Langkah penting untuk meminimalkan masalah ini meliputi pengakuan bahwa komunikasi dalam organisasi menjalani suatu proses evolusi, yang membutuhkan waktu berkembang sampai menjadi seperti sekarang. Jika memang tujuannya ingin menerapkan komunikasi terbuka, hal ini harus dipelihara dan dikembangkan selama berjalannya waktu dengan berbagai strategi dan teknik komunikasi yang horizontal, ke atas dan ke bawah. Bila kegiatan pengumpulan informasi dan penyebaran informasi dapat ditingkatkan, ketidakpastian dan kecemasan sering dapat dikurangi dan mutu keputusan selanjutnya dapat diperbaiki.

e. Kepemimpinan dan pengambilan keputusan

Dikemukakan bahwa tindakan mengajak pekerja melibatkan diri lebih banyak dalam pengambilan keputusan yang

mempengaruhi pekerjaan mereka berfungsi : (1) menjelaskan harapan organisasi bagi pekerja serta imbalan potensial untuk prestasi yang berhasil, (2) meningkatkan keikatan psikologis yang dimiliki pekerja untuk melaksanakan keputusan karena dalam penetapannya mereka ikut mengambil bagian, dan (3) meningkatkan akibat pengaruh sosial perilaku (Ebert & Mitchell, 1975). Namun di pihak lain, jika perlu sekali diambil keputusan kilat mengenai persoalan yang hanya sedikit menyinggung nasib pekerja, teknik yang demokratis dalam kenyataannya menjadi tidak berfungsi (Vroom & Yetton, 1973).

f. Adaptasi dan inovasi organisasi

Berdasarkan penelitian atas sifat efektivitas dalam organisasi, dapat ditarik dua kesimpulan umum yang mempunyai konsekuensi yang penting bagi praktek manajemen.

D. FENOMENA PENELITIAN

1) Efektivitas Organisasi dalam Program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN)

Efektivitas organisasi dalam program pelayanan administrasi terpadu kecamatan (PATEN) adalah tingkat sejauh mana suatu organisasi yang merupakan sistem sosial yang dalam hal ini adalah Kantor Kecamatan

Gunungpati, dengan segala sumber daya dan sarana tertentu yang tersedia memenuhi tujuan-tujuannya tanpa pemborosan dengan menghindari ketegangan yang tidak perlu diantara anggota-anggotanya.

Efektivitas organisasi dalam program pelayanan administrasi terpadu kecamatan di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang dapat ditinjau dari:

a. Pendekatan Sasaran

- a) Memahami kerangka dan agenda optimalisasi fungsi kecamatan
- b) Memahami arti pentingnya PATEN dalam rangka optimalisasi kecamatan
- c) Memahami tentang perbedaan PATEN dengan pelayanan konvensional.

b. Pendekatan Sumber

- a) Keikutsertaan masyarakat dalam penyusunan standar pelayanan
- b) Peran aktif masyarakat dalam memberikan masukan pada proses penyelenggaraan layanan
- c) Kemampuan masyarakat untuk memenuhi persyaratan pada saat meminta layanan
- d) Keterlibatan pegawai yang kompeten dalam setiap bidang

c. Pendekatan Proses

- a) Memajang kata-kata motivasi untuk meningkatkan semangat kerja
- b) Membuat papan kehadiran personil

- c) Memasang profil petugas pelayanan
- d) Membuat kode etik pegawai
- 2) Faktor yang mendukung dan menghambat efektivitas organisasi dalam program PATEN di Kantor Kecamatan Gunungpati Kota Semarang
 - a. Ciri Organisasi
 - a) Peran yang dijalankan Kantor Kecamatan Gunungpati dalam pelaksanaan program PATEN
 - b) Kecukupan dan kemanfaatan fasilitas yang diberikan Kantor Kecamatan Gunungpati dalam pelaksanaan program PATEN
 - b. Ciri Lingkungan
 - a) Mengetahui hal-hal di dalam Kantor Kecamatan Gunungpati yang dapat mengganggu keberhasilan program PATEN
 - b) Mengetahui hal-hal di luar Kantor Kecamatan Gunungpati yang dapat mengganggu keberhasilan program PATEN
 - c. Ciri Pekerja
 - a) Peran pegawai dalam pelaksanaan program PATEN
 - b) Kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai dalam pelaksanaan program PATEN.
 - c) Upaya peningkatan keahlian dan keterampilan pegawai Kantor Kecamatan Gunungpati
 - d. Kebijakan dan Praktek Manajemen

- a) Pengaruh kebijakan dan strategi yang dimiliki Kantor Kecamatan Gunungpati dalam pelaksanaan program PATEN
- b) Pemanfaatan sumberdaya dalam pelaksanaan program PATEN
- c) Penempatan pegawai secara tepat serta pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi

E. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif bersifat deskriptif kualitatif.

2. Situs Penelitian

Penelitian ini mengambil locus pada Kantor Kecamatan Gunungpati yang beralamat di Jalan Mr. Wurjanto Semarang. Penelitian ini berfokus pada studi efektivitas organisasi dalam program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang.

3. Subjek Penelitian

Dalam pemilihan informan dilakukan secara purposive. Informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah Kasubbag Umum dan Kepegawaian, Kasubbag Perencanaan, Evaluasi dan Keuangan, Kasi Pemerintahan, Kasi Pembangunan, Kasi Ketenteraman dan Ketertiban Umum, Staf Administrasi Umum, Staf Administrasi Keuangan, Staf

Ketenteraman dan Ketertiban Umum, Verifikator Keuangan dan masyarakat selaku penerima pelayanan.

4. Jenis Data

- 1.Data Angka. Merupakan data yang berbentuk angka seperti presentase, jumlah, frekuensi, rata-rata, dan sebagainya.
- 2.Data Tertulis. Merupakan data yang berbentuk uraian atau penjelasan tertulis seperti Undang-Undang, peraturan, dan sebagainya.
- 3.Data Gambar. Merupakan data yang berbentuk gambar, simbol, diagram, peta, dan sebagainya.
- 4.Data Tabel. Merupakan data yang disajikan dalam bentuk tabel.

5. Sumber Data

- 1.Data Primer. Data primer adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan langsung dari sumbernya. Dalam penelitian, data primer ini didapat dengan melakukan wawancara secara langsung dengan informan.
- 2.Data Sekunder. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari studi pustaka atau bahan informasi lain yang berhubungan dengan program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kantor Kecamatan Gunungpati Kota Semarang, baik dari tinjauan pustaka maupun dokumen-dokumen yang ada.

6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dokumen, dan studi kepustakaan.

7. Analisis dan Interpretasi Data

Sesuai dengan metode penelitian, teknik analisa data yang dipergunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik kualitatif.

8. Kualitas Data

Teknik untuk menguji kualitas data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan data untuk mengetahui apakah proses dan hasil yang diperoleh sudah dapat dipahami dengan benar oleh peneliti sama dengan apa yang disampaikan oleh informan.

PEMBAHASAN

1. Efektivitas Organisasi Dalam Program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan Gunungpati

a) Pendekatan Sasaran

Tidak semua pegawai paham agenda optimalisasi kecamatan, namun setidaknya pegawai sudah memahami tupoksi masing-masing. Selain itu ada munculnya Kasi baru mengakibatkan kinerja belum maksimal. Namun kemauan pegawai untuk belajar tinggi sehingga jalannya pelayanan tidak

terhambat. Kelengkapan fasilitas yang disediakan Kantor Kecamatan Gunungpati dalam penyelenggaraan PATEN juga sudah lengkap terjamin dan tidak hanya sebatas itu saja, sikap yang ditunjukkan oleh pegawai sudah profesional. Namun karena masih adanya permasalahan dari segi kuantitas SDM, meskipun lama waktu pelayanan sudah bisa dilihat secara jelas, tetap saja bisa berubah tergantung ada atau tidaknya pejabat yang memiliki kewenangan untuk memberikan pelayanan.

b) Pendekatan Sumber

Sdah ada Kasi Pelayanan Publik yang secara khusus menangani PATEN. Informasi yang dibutuhkan bisa diakses secara mudah oleh masyarakat. Fasilitas yang disediakan sudah lengkap sesuai Peraturan Walikota Semarang No. 43 Tahun 2012 Tentang Standar PATEN Di Kota Semarang. Masyarakat juga bisa secara leluasa menyampaikan saran / kritik. Dan pegawai mau untuk belajar dalam rangka upaya senantiasa memberikan yang terbaik pada masyarakat.

c) Pendekatan Proses

Sikap pimpinan terhadap pegawai dirasakan sangat baik. Komunikasi yang tercipta dinamis baik secara vertikal maupun horizontal. Selalu menerapkan

musyawarah. Kerjasama yang tercipta baik, atas dasar kesadaran pribadi untuk saling tolong menolong.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Efektivitas Kantor Kecamatan Gunungpati Kota Semarang

a. Ciri Organisasi

Kantor Kecamatan Gunungpati secara optimal melaksanakan peranannya sebagai penyelenggara PATEN. Hal ini diwujudkan salah satunya dengan tersedianya fasilitas penunjang PATEN sudah dipenuhi secara maksimal.

b. Ciri Lingkungan

Dari lingkungan internal, masalah kekurangan staff masih dianggap sebagai kendala. Untuk faktor eksternal, faktor geografis dan perbedaan latar belakang pendidikan masyarakat yg berbeda-beda juga menjadi penghambat. Jadi meskipun Kantor Kecamatan Gunungpati sudah menyediakan fasilitas secara lengkap mengikuti perkembangan jaman, akan tetap kurang efektif apabila sasaran pelayanan atau masyarakat sendiri tidak tahu cara menggunakannya.

c. Ciri Pekerja

Peran pegawai sudah disesuaikan dengan tupoksi namun tidak menutup kemungkinan untuk saling bantu dalam menyelesaikan pekerjaan lain yang

bukan tugasnya sebagai jalan keluar terhadap permasalahan yang masih dihadapi yakni kurangnya sumber daya manusia. Kompetensi pegawai khususnya yang bertugas langsung untuk memberikan pelayanan sudah dirasa cukup. Namun tetap ada upaya peningkatan keterampilan bagi pegawai Kantor Kecamatan Gunungpati, sebagai contoh Diklat ToT dan Outbound Training.

d. Kebijakan dan Praktek Manajemen Strategi yang dimiliki Kantor Kecamatan Gunungpati disesuaikan dengan kebijakan PATEN yang ada di Kota Semarang, dan merupakan pilot project.. Sumberdaya yang dimiliki diupayakan untuk dimanfaatkan secara maksimal (contoh : anak PKL yang turut diberdayakan). Pembagian tugas sudah tepat namun karena permasalahan jumlah staff, kadang bisa merasa timpang. Penghargaan dari dalam Kantor Kecamatan Gunungpati untuk pegawai tidak ada, namun tidak berdampak besar terhadap performa pegawai.

PENUTUP

A. KESIMPULAN

1. Efektivitas Organisasi Dalam Program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan Gunungpati

a) Pendekatan Sasaran

Upaya penerapan PATEN di Kecamatan Gunungpati diawali dengan pemahaman pegawai tentang optimalisasi fungsi kecamatan sebagai ujung tombak pelayanan publik. Dengan penerapan PATEN tupoksi yang dimiliki oleh pegawai terorientasi pada standar pelayanan terpadu dengan tujuan memudahkan dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat. Perwujudan PATEN di Kecamatan Gunungpati bisa dilihat dari fasilitas yang disediakan dan transparansi dimulai dari syarat, alur dan waktu pelayanan, hingga biaya yang mungkin dikeluarkan pada saat mengajukan permohonan ke Kantor Kecamatan Gunungpati. Efektivitas Kantor Kecamatan Gunungpati terkait pelaksanaan PATEN bisa dikatakan sesuai dengan yang diharapkan terbukti dengan prestasi memenangkan Juara 1 Evaluasi Kinerja Kecamatan dalam rangka HUT Ke-70 Republik Indonesia tahun 2015.

b) Pendekatan Sumber

Sebagai langkah awal dalam membangun PATEN dari sisi teknis adalah menyiapkan fasilitas penunjang pelayanan diantaranya tempat informasi, ruang tunggu, loket / meja pendaftaran, tempat pemrosesan berkas, tempat

pengolahan data dan informasi, tempat finalisasi proses, tempat penyerahan dokumen, tempat pembayaran, tempat penanganan pengaduan dan sarana dan prasarana lain yang diperlukan. Yang kesemua itu bisa diakomodir oleh Kantor Kecamatan Gunungpati dengan APBD Kota Semarang. Peran serta masyarakat yang memberikan masukan tentang proses pelayanan juga diapresiasi dengan baik dengan disediakannya berbagai sarana penampungan aspirasi yang kesemuanya terintegrasi dengan program yang dimiliki oleh pemerintahan yang lebih tinggi sebagai upaya perbaikan pelayanan publik.

c) Pendekatan Proses

Komunikasi yang tercipta di lingkungan internal Kantor Kecamatan Gunungpati berlangsung sangat dinamis baik itu komunikasi vertikal maupun horizontal. Hal ini terwujud dalam proses pengambilan keputusan atas dasar musyawarah dimana setiap pegawai memiliki hak dan kesempatan yang sama dalam menyampaikan ide atau gagasan yang dimiliki dan tidak terorientasi hanya pada pimpinan. Selain itu kesadaran setiap pegawai untuk membantu pekerjaan satu sama lain menegaskan bahwa kerjasama yang

tercipta sangat baik dan bersifat kekeluargaan namun tetap profesional.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Efektivitas Kantor Kecamatan Gunungpati Kota Semarang

a) Ciri Organisasi

Kantor Kecamatan Gunungpati sangat memfasilitasi dalam penerapan program PATEN. Dalam pelaksanaan PATEN, Kecamatan Gunungpati berperan sebagai pelaksana serta fasilitator dalam pemberian pelayanan terhadap masyarakat. Selain itu bisa juga menjadi pihak pengambil keputusan untuk urusan pemerintahan yang sudah didelegasikan oleh Walikota kepada Camat yakni bidang yakni pendidikan, kesehatan, pekerjaan umum, perumahan, perhubungan, lingkungan hidup, pertanahan, kependudukan dan catatan sipil, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, KB dan keluarga sejahtera, sosial, koperasi dan usaha kecil menengah, kebudayaan dan pariwisata, pemuda dan olahraga, kesatuan bangsa politik dalam negeri, komunikasi dan informatika, pertanian dan ketahanan pangan, energi, kelautan dan perikanan, perdagangan, serta bidang perindustrian.

b) Ciri Lingkungan

Dari lingkungan dalam kondisi organisasi sebagai pelaksana PATEN bergantung pada pegawai atau staff yang memberikan pelayanan. Dalam pelaksanaan PATEN Kantor Kecamatan Gunungpati menemukan kendala yakni keterbatasan jumlah pegawai yang bisa dirasakan pada saat pejabat yang berwenang memberikan pelayanan harus melaksanakan tugas di luar kantor, kekosongan jabatan yang ada di Kantor Kecamatan Gunungpati bisa mengancam tersendatnya proses pelayanan kepada masyarakat. Dari lingkungan luar luas wilayah Kecamatan Gunungpati juga bisa dijadikan ancaman karena bisa membuka kemungkinan munculnya biro jasa yang berorientasi pada uang. Selain itu pemahaman masyarakat akan PATEN dan latar belakang pendidikan masyarakat yang berbeda juga bisa menghambat efektivitas Kantor Kecamatan Gunungpati dalam menyelenggarakan PATEN.

c) Ciri Pekerja

PATEN sangat erat kaitannya dengan keahlian pegawai dalam melayani segala kebutuhan masyarakat. Sehingga butuh keahlian khusus salah satunya seperti kemampuan mengenali sifat warga masyarakat yang menjadi pengunjung Kantor Kecamatan

Gunungpati. Dalam upaya peningkatan keahlian dan keterampilan, pegawai Kantor Kecamatan Gunungpati khususnya yang bertugas sebagai pelaksana teknis PATEN diikutkan pada berbagai pelatihan seperti outbound training, diklat customer service serta Diklat TOT PATEN.

d) Kebijakan dan Praktek Manajemen Kebijakan yang dimiliki oleh Kantor Kecamatan Gunungpati dalam PATEN merupakan pengembangan dari kebijakan yang telah dikeluarkan sebelumnya dan disesuaikan dengan perkembangan jaman. Sedangkan dalam pelaksanaan PATEN menggunakan sumberdaya secara optimal demi terwujudnya tujuan awal yang sudah ditetapkan.

B. SARAN

1. Efektivitas Organisasi Dalam Program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang

a) Pendekatan Sasaran

Dengan lebih mendalami pentingnya PATEN sebagai upaya optimalisasi kecamatan tidak hanya dilihat dari tupoksi masing-masing pegawai namun dari dasar hukum yang mengatur tentang Kecamatan dan dasar hukum yang mengatur tentang pelaksanaan

PATEN. Apabila setiap pegawai paham akan hal-hal yang bersifat fundamental tersebut, tujuan organisasi maupun tujuan penyelenggaraan PATEN akan lebih mudah tercapai.

b) Pendekatan Sumber

Pegawai yang bertugas sebagai front office maupun petugas loket harus bisa lebih pro-aktif lagi dalam melayani kebutuhan masyarakat. Karena front office dan petugas loket merupakan cerminan awal dari kinerja Kantor Kecamatan Gunungpati. Sosialisasi akan PATEN kepada masyarakat juga harus dilaksanakan secara lebih mendetail khususnya menjelaskan tentang langkah-langkah yang harus ditempuh pada saat mengunjungi Kantor Kecamatan Gunungpati dikarenakan masih banyak masyarakat yang tidak paham akan fasilitas canggih yang disediakan.

c) Pendekatan Proses

Apabila dilihat dari pendekatan proses, lingkungan kerja Kantor Kecamatan Gunungpati tergolong sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Kesadaran pegawai untuk bekerja dan budaya saling membantu satu sama lain tanpa perlu diperintahkan terlebih dahulu merupakan bukti bahwa Kantor Kecamatan Gunungpati merupakan

organisasi yang sehat dan hal ini harus selalu dipertahankan.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Efektivitas Kantor Kecamatan Gunungpati Kota Semarang

a) Ciri Organisasi

Peran Kantor Kecamatan Gunungpati sebagai penyelenggara PATEN dirasa sudah sesuai dengan apa yang diharapkan serta fasilitas yang disediakan pun sudah lengkap. Namun upaya untuk senantiasa berusaha memenuhi kebutuhan masyarakat seiring dengan perubahan dan perkembangan jaman harus senantiasa dimiliki oleh organisasi supaya bisa mempertahankan eksistensinya.

b) Ciri Lingkungan

Menambah jumlah sumberdaya manusia dalam menanggapi tantangan kurangnya staff pegawai dan membuat jadwal pelayanan yang dibagi rata untuk setiap pegawai jikalau upaya penambahan SDM dirasa tidak bisa diwujudkan dalam waktu dekat. Serta mengoptimalkan peran kelurahan untuk menerapkan sistem “jemput bola” untuk menanggapi tantangan berdasarkan faktor geografis.

c) Ciri Pekerja

Untuk bisa lebih luwes lagi dalam memberikan pelayanan. Bisa berkiblat

pada organisasi swasta yang memang dari awal menjadikan pelanggan sebagai fokus utama sehingga segala kegiatan yang dilakukan oleh staff semata-mata hanya untuk memberikan kepuasan kepada pengunjung.

d) Kebijakan dan Praktek Manajemen Perlunya Kantor Kecamatan Gunungpati memberikan penghargaan fisik kepada staff nya sebagai upaya mengapresiasi kinerja pegawai meskipun apa yang dikerjakan memang sudah menjadi tanggungjawab tupoksinya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Gibson, James L., dkk. 2006. *Organisasi Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Hersey, Paul., Ken Blanchard. 2001. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Ivancevich, John M., dkk. 2011. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Kreitner, Robert., Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Larasati S., Endang. 2007. *Pelayanan Publik dalam Dimensi Hukum dan Administrasi Publik*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Nawawi, Hadari., Martini Hadari. 1990. *Administrasi Personel Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta: CV Haji Masagung.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.

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

Sunyoto, Danang. 2012. *Teori, Kuesioner, Dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Yogyakarta: CAPS.

Suwitri, Sri. 2011. *Konsep Dasar Kebijakan Publik*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Non Buku :

- PERMENDAGRI No. 4 Tahun 2010 Tentang Pedoman PATEN
- PERWAL No. 43 Tahun 2012 Tentang Standar PATEN Di Kota Semarang
- Perda Kota Semarang No. 18 Tahun 2011 Tentang Kecamatan

Skripsi/Tesis :

Firlena,Dila.2016.*Implementasi*

*Pelayanan Administrasi Terpadu
Kecamatan (PATEN) di Kecamatan
Bergas Kabupaten
Semarang.*Skripsi.Jurusan
Administrasi Publik Universitas
Diponegoro.

Mughron,Maulana

Mufis.2015.*Efektivitas Badan
Penanggulangan Bencana Daerah
(BPBD) Dalam Pelaksanaan
Program Kelurahan Siaga Bencana
di Kota Semarang.*Skripsi.Jurusan
Administrasi Publik Universitas
Diponegoro.

Internet :

<http://diklat.semarangkota.go.id/post/menyiapkan-kompetensi-sumber-daya-manusia-untuk-paten-ikbal-khafid-sip-msi.html> Diakses Januari 2017

<http://diklat.semarangkota.go.id/post/alur-pelayanan-memperjelas-proses-pelayanan-administrasi-terpadu-kecamatan-paten-ikbal-khafid-sip-msi.html>
Diakses Januari 2017