

# KEBIJAKAN PUBLIK DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

Amir Syarifudin Kiwang, David B.W.Pandie, dan Frans Gana

Program Magister Administrasi Publik Universitas Nusa Cendana, Jl. Adi Sucipto Penfui-Kupang

**Abstract: Public Policy and Organizational Effectiveness.** This study tried to look at the impact of organizational policies on organizational effectiveness using the six elements are there, the decision destination development strategy, search and resource utilization environment of achievement, communication processes, decision-making and leadership, innovation and organizational adaptation. This study uses qualitative research. Style qualitative research have been trying to construct reality and understand its meaning. Results reveal that the effectiveness of the organization in the Education and Training Unit of Cooperative and SMEs have not worked well. It can be seen from some things, no one speacilization manager (engineer) in the field of cooperative and working conditions (environmental achievements) have not been affective in doing so. It can be seen from the other yet occupied the right employees for not paying attention to basic education and specialization, so it takes time for adaptation process along with reducing the amount of education and training implementation due to limited cost allocation.

**Abstrak: Kebijakan Publik dan Efektivitas Organisasi.** Penelitian ini berusaha untuk melihat dampak kebijakan organisasi terhadap efektivitas organisasi dengan menggunakan enam elemen variabel dari kebijakan dan praktek manajemen, yaitu penetapan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan sumber daya, lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, adaptasi dan inovasi organisasi. Hasil penelitian diketahui bahwa efektivitas organisasi pada UPT Diklat koperasi dan UMKM belum berjalan secara baik, hal ini dapat dilihat dari beberapa hal antara lain, belum adanya tenaga spesialisasi pengelola diklat dan tenaga khusus(sarjana) di bidang perkoperasian, Kondisi lingkungan kerja (lingkungan prestasi) pada UPT Diklat koperasi dan UMKM juga belum efektif dalam pelaksanaannya. Hal ini dapat dilihat dari belum tepatnya penempatan pegawai (mutasi ke UPT Diklat Koperasi dan UMKM) karena tidak memperhatikan basik pendidikan dan spesialisasi/keahlian sehingga membutuhkan waktu dalam proses penyesuaian serta menurunkan jumlah pelaksanaan diklat dikarenakan keterbatasan alokasi dana.

**Kata Kunci:** kebijakan publik, efektivitas organisasi, pengambilan keputusan

## PENDAHULUAN

Implementasi kebijakan otonomi daerah telah membawa paradigma baru dalam penyelenggaraan pemerintahan di daerah serta dalam relasi antara pemerintah pusat dan daerah. Kebijakan ini memberikan kewenangan yang luas kepada daerah untuk mengurus dan mengatur kepentingan masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pelaksanaannya memberikan kewenangan kepada daerah untuk menyusun struktur organisasi pemerintahan di daerah masing-masing sesuai dengan kebutuhan daerah.

Salah satu langkah yang dilakukan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur dalam memanfaatkan kewenangan otonomi ini adalah kebijakan organisasi pemerintahan demi pengembangan koperasi. UPT Diklat Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Nusa Tenggara Timur me-

iliki tanggung jawab yang tidak ringan dalam upaya pengembangan koperasi, baik dari sisi kualitas SDM koperasi maupun dalam hal pengembangan kualitas kelembagaannya. Untuk maksud itulah UPT Diklat Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Nusa Tenggara Timur dibentuk. Sebelum berganti menjadi UPT Diklat Koperasi dan Usaha Mikro Kecil, kantor ini pertama kali bernama Balai Latihan Koperasi (Balatkop) Dinas Koperasi Provinsi Nusa Tenggara Timur dari tahun 1978 s/d tahun 2007.

Di tahun 2007 Kantor Balatkop Dinas Koperasi Provinsi Nusa Tenggara Timur berganti nama menjadi Seksi Pengembangan SDM Dinas Koperasi. Barulah pada April 2011 sampai sekarang resmi bernama UPT Diklat Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Dinas Koperasi dan UMKM berdasarkan Peraturan Gubernur Nusa Tenggara Timur No 8 Tahun 2011

tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Pendidikan dan Pelatihan Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Peraturan Gubernur ini memberi tugas kepada UPT Diklat Koperasi dan UMKM untuk membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dalam rangka menciptakan, meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia koperasi dan usaha mikro kecil dan menengah.

Menurut Robbins dan Judge (2007), struktur organisasi merupakan penentuan bagaimana pekerjaan dibagi dan dikelompokkan secara formal. Sedangkan organisasi merupakan unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai serangkaian tujuan bersama. Gibson dalam Pasalong (2007) mengatakan bahwa struktur organisasi adalah pola formal mengelompokkan orang dan pekerjaan. Struktur acapkali digambarkan melalui bagan organisasi. Oleh karena itu, struktur organisasi berpengaruh terhadap perilaku individu dan kelompok yang mencakup suatu organisasi. Struktur organisasi juga mencakup variabel yang cukup penting.

Konsep struktur mengacu pada cara bagaimana departemen atau unit diatur dalam suatu system, menggambarkan keterkaitan antara bagian-bagian dan cara pengaturan posisi di dalam sistem. Dengan demikian manajemen menentukan struktur dengan mengikuti unit-unit atau departemen secara bersama-sama berdasarkan garis kewenangan, tanggung jawab, komunikasi dan control. Struktur birokrasi adalah sebuah struktur dengan tugas-tugas birokrasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan ketentuan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam berbagai departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali sempit, dan pengambilan keputusan mengikuti rantai komando. Suatu struktur yang berlaku memberikan rambu-rambu otoritas yang harus ditaati. Bila dilanggar, ancaman dan sanksi struktural siap untuk diberlakukan.

Jika efektivitas berkepentingan dengan kemampuan manajemen untuk mendapatkan dan

mengatur sumber daya bagi tujuan organisasi, maka pemilihan tujuan-tujuan (baik yang operatif maupun operasional) menjadi faktor yang kritis. Pengertian penetapan tujuan meliputi identifikasi tujuan organisasi yang berlaku umum dan penetapan bagaimana berbagai bagian, kelompok dan individu dapat memberikan sumbangan bagi tujuan-tujuan itu. Bila terdapat dukungan bersama untuk tujuan yang ditetapkan ini diantara pekerja, kemungkinan dikerahkannya tingkat usaha yang tinggi bagi tujuan ini cenderung meningkat.

Merchant (1998) mengatakan bahwa orientasi perilaku berhubungan dalam lingkungan pengendalian manajemen, perilaku berpengaruh dalam desain system pengendalian manajemen untuk membantu, mengendalikan, memotivasi manajemen dalam mengambil keputusan dan memonitor perilaku yang dapat mengendalikan aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam sebuah organisasi. Sistem pengendalian manajemen adalah sejumlah struktur komunikasi yang saling berhubungan yang mengklasifikasikan proses informasi yang dapat membantu manajer dalam mengkoordinasi bagiannya untuk mengubah perilaku dalam pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan pada dasar yang berkesinambungan (Maciarriello dan Kirby, 1994).

Untuk membentuk suatu kerja sama yang baik jelas perlu adanya komunikasi yang baik antara unsur-unsur yang ada di dalam organisasi tersebut. Komunikasi yang baik akan menimbulkan saling pengertian dan kenyamanan dalam bekerja. Menurut Steers (1985), jauh lebih mudah mengidentifikasi persoalan komunikasi organisasi daripada mencarinya pemecahannya. Misalnya kita mengenali dengan jelas konsekuensi negatif dari penyimpangan, pengebirian, kelebihan, ketidaktepatan waktu, dan tidak sampainya komunikasi. Organisasi sebagai sarana dimana manajemen mengkoordinasikan sumber bahan dan sumber daya manusia melalui pola struktur formal dari tugas-tugas dan wewenang.

Katz dan Kahn dalam Steers (1985) dalam paham mengenai kesamaan hasil akhir, seringkali terdapat banyak cara untuk mencapai tujuan yang sama. Banyak sekali ancangan pada implementasi perubahan dalam organisasi. Kegagalan diantara banyak teknik ini mungkin terletak pada

ketidakmampuan manajer mendiagnosis masalah dengan tepat dengan memilih teknik yang cocok. Bila manajer dapat mendiagnosis masalah dengan tepat dan berhasil memilih dan mengimplementasikan program yang lengkap untuk menyelesaikan persoalannya, maka adaptasi dengan lingkungan yang tidak pasti dapat ditingkatkan.

Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui dan menganalisis dampak kebijakan terhadap efektivitas organisasi pada UPT Diklat Koperasi dan UMKM Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Nusa Tenggara Timur.

## METODE

Penelitian ini dilakukan pada UPT Diklat Koperasi dan UMKM Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Nusa Tenggara Timur. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Gaya penelitian kualitatif berusaha mengkonstruksi realitas dan memahami maknanya, sehingga penelitian kualitatif biasanya sangat memperhatikan proses, peristiwa, dan otentisitas. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data primer data sekunder, data primer berupa teks hasil wawancara dan diperoleh melalui wawancara dengan informan penelitian dan dalam hal ini adalah Kepala dan Pegawai UPT Diklat Koperasi dan UMKM Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Nusa Tenggara Timur. Sedangkan data sekunder berupa data -data yang sudah tersedia dan dapat diperoleh oleh peneliti dengan cara membaca, melihat atau mendengarkan yang berhubungan dengan Tugas dan Fungsi UPT Diklat Koperasi dan UMKM Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Nusa Tenggara Timur. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data model Miles dan Huberman yang terdiri atas reduksi data, display/penyajian data dan kesimpulan/verifikasi. Untuk menguji keabsahan data penelitian digunakan derajat keterpercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Dampak Kebijakan

Dipandang sebagai sebuah sistem, suatu organisasi merupakan suatu sistem yang didalamnya terdapat sub sistem, dimana sub sistem ini juga memiliki sub sub sistem, dan seterusnya. Sebagai sebuah sistem, untuk dapat berfungsi dengan baik maka setiap bagian dari sistem di dalam tubuh organisasi ini harus dikoordinasikan dengan baik sehingga tercipta suatu keteraturan. Untuk dapat mengkoordinasikan setiap bagian dari sistem ini, maka diperlukan suatu penghubung, batasan, atau jalur yang memungkinkan setiap bagian dari sistem tersebut bekerja atau berfungsi sesuai kebutuhan dan tujuannya. Penghubung, batasan atau jalur tersebut, didalam suatu organisasi dimanifestasikan dalam bentuk kebijakan organisasi. Kebijakan itu kemudian harus di implementasikan/dipraktekan agar bisa diketahui efektivitasnya bagi pencapaian tujuan organisasi.

Organisasi terdiri dari individu dan kelompok, karenanya efektivitas organisasi juga terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Tetapi efektivitas organisasi lebih dari sekedar penjumlahan efektivitas individu dan kelompok. Melalui efek sinergi, organisasi mendapatkan tingkat efektivitas yang lebih tinggi dibanding penjumlahan bagian-bagiannya (Gibson, et.al, 1996). Dari hasil analisis ini diketahui bahwa efektivitas organisasi pada UPT Diklat koperasi dan UMKM belum berjalan secara baik, antara lain aspek produktivitas pelaksanaan kegiatan diklat. Sebenarnya ada banyak sekali diklat yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kapasitas pengelolaan diklat bagi pegawai UPT Diklat Koperasi dan UMKM maupun bagi para pelaku dan peminat koperasi dan UMKM jika merujuk kepada Keputusan Menteri Koperasi no. 119/Kep/M.KUKM/IX/2004, akan tetapi terkendala pada keterbatasan dana. Sehingga kegiatan diklat yang dilakukan lebih selektif dengan menekankan aspek prioritas sesuai dengan kebutuhan koperasi dan UMKM di NTT. Dari tahun 2011 – 2013 jumlah pelaksanaan Diklat sedikit mengalami penurunan. Tahun 2011, pelaksanaan diklat yang dilakukan sebanyak 12 diklat, tahun 2012 meningkat menjadi 15 diklat, tetapi ditahun

**Tabel 1. Dampak Kebijakan terhadap Efektivitas Organisasi pada UPT Diklat Koperasi dan UMKM Dinas Koperasi Provinsi Nusa Tenggara Timur**

KASUS KEBIJAKAN	KASUS EFEKTIVITAS ORGANISASI
<i>Sumber daya:</i> kebijakan alokasi dana yang terbatas	<i>Produktivitas:</i> Jumlah pelaksanaan diklat menjadi berkurang, dimana jumlah diklat di tahun 2012 sebanyak 15 diklat tapi di tahun 2013 menurun menjadi 8 diklat
<i>Lingkungan kerja:</i> kebijakakan mutasi dan rekrutmen yang belum tepat tepat khususnya dalam penyediaan tenaga spesialisasi pengelola diklat dan tenaga khusus perkoperasian	<i>Kemampuan menyesuaikan diri:</i> para pegawai membutuhkan waktu yang cukup lama untuk menyesuaikan diri dengan tugas dan pekerjaan yang baru. <i>Kepuasan kerja:</i> para pegawai cenderung tidak puas karena bekerja tidak sesuai dengan basic dan keahlian
<i>Lingkungan kerja:</i> belum adanya pemberian penghargaan dan balas jasa terhadap prestasi kerja pegawai	<i>Kepuasan kerja:</i> para pegawai tidak puas karena merasa tidak dihargai prestasi kerjanya, motivasi kerjanya menjadi berkurang. <i>Produktivitas:</i> produktivitas kerja pegawai menjadi menurun khususnya dalam kaitkan dengan pencarian mitra binaan dimana di tahun 2012 mitra binaan yang bekerja sama sebanyak 4 lembaga tapi di tahun 2013 hanya 2 lembaga
<i>Proses Komunikasi:</i> Jalinan komunikasi yang baik antara semua komponen dalam kantor (atasan - bawahan, bawahan - bawahan, maupun antar bagian/seksi)	<i>Kepuasan kerja:</i> para pegawai berkomunikasi terasa puas dan nyaman dalam bekerja
<i>Kepemimpinan dan pengambilan keputusan:</i> Para pegawai dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan	<i>Kepuasan kerja :</i> Para pegawai merasa cukup puas karena sering dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan
<i>Adaptasi dan inovasi:</i> pegawai yang mutasi masuk membutuhkan waktu untuk beradaptasi terhadap tugas dan pekerjaan dikarenakan basic pendidikan dan keahlian yang berbeda	<i>Kemampuan menyesuaikan diri:</i> pegawai membutuhkan waktu yang cukup lama untuk beradaptasi

2013 menurun karena hanya sebanyak 8 kegiatan diklat, hal ini diakibatkan pada keterbatasan dana yang ada.

Hal ini dapat dilihat dari beberapa hal antara lain, belum adanya tenaga spesialisasi pengelola diklat dan tenaga khusus (sarjana) di bidang perkoperasian. Hal ini disebabkan oleh karena proses mutasi dan rekrutmen yang tidak memperhatikan basic pendidikan pegawai, sehingga para

pegawai membutuhkan waktu yang cukup lama untuk menyesuaikan diri, bahkan ada yang menjadi tidak puas karena ditempatkan dan bekerja pada bidang yang tidak sesuai dengan basic dan keahlian mereka.

Upaya lain dari UPT Diklat Koperasi dan UMKM adalah dengan membangun kerjasama dengan mitra binaan dalam pelaksanaan kegiatan dikarenakan segala pendanaan ditanggung oleh

mitra binaan yang bersangkutan. Akan tetapi proses kerjasama dengan mitra binaan hanyalah dalam rangka peningkatan kapasitas dari mitra binaan yang bersangkutan baik secara individu maupun kelembagaannya, bukan bagi para pegawai atau pengelola diklat dari UPT Diklat Koperasi. Akan tetapi proses membangun kerja sama dengan para mitra binaan juga menurun dimana pada tahun 2012 sebanyak 4 lembaga sedangkan pada tahun 2013 hanya 2 lembaga saja. Hal ini dikarenakan motivasi kerja yang menurun dari para pegawai untuk giat melakukan sosialisasi dan membangun kerjasama dengan lembaga lain karena ketidakpuasan mereka akibat ditempatkan tidak sesuai dengan basik pendidikan dan keahliannya.

Faktor lain yang juga harus diperhatikan adalah belum adanya pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, sehingga berdampak pada produktivitas dan kepuasan kerja para pegawai. Kalau ada pegawai yang bagus kinerjanya itu dikarenakan faktor pengalaman karena telah lama bekerja di UPT Diklat Koperasi dan UMKM.

### **Analisis SWOT**

Dari kajian analisis SWOT yang dilakukan, maka analisis kekuatan yang dijabarkan lebih banyak mengarah kepada kekuatan internal baik berupa tersedianya peraturan pendukung, proses komunikasi dalam organisasi yang berjalan baik, sedangkan kekuatan eksternalnya berupa banyaknya minat lembaga/organisasi untuk membangun kemitraan dalam penguatan kapasitas kelembagaan di bidang koperasi dan UMKM. Sedangkan di antara kelemahan-kelemahan yang bisa dilihat pada UPT Diklat Koperasi dan UMKM, hampir seluruhnya merupakan kelemahan atau kekurangan internal yang dimiliki oleh UPT Diklat Koperasi dan UMKM. Kelemahan UPT Diklat Koperasi dan UMKM yaitu pada keterbatasan anggaran, dan belum efektifnya proses adaptasi dan inovasi organisasi. Selain melihat faktor internal UPT Diklat Koperasi dan UMKM, perlu juga mengkaji faktor eksternalnya yaitu bagaimana peluang yang dimiliki maupun ancaman yang mungkin akan dihadapi oleh UPT Diklat Koperasi dan UMKM.

UPT Diklat Koperasi dan UMKM memiliki beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan dalam pengembangan koperasi dan UMKM di NTT diantaranya Kebijakan Pemerintah Provinsi NTT untuk menjadikan NTT sebagai Provinsi Koperasi, sehingga peluang ini dapat dimanfaatkan karena dengan adanya kebijakan tersebut akan semakin mendorong UPT Diklat Koperasi dan UMKM dalam meningkatkan kinerjanya. Disamping itu ada peluang lain berupa banyaknya minat pelaku koperasi yang dibuktikan dengan makin meningkatnya jumlah koperasi di NTT dari tahun ke tahun. Ini bisa dimanfaatkan untuk semakin mengembangkan koperasi di NTT.

UPT Diklat Koperasi dan UMKM juga tidak mungkin terlepas dari ancaman-ancaman atau masalah yang dihadapi dalam melaksanakan programnya. Misalnya kendala dalam akses permodalan, karena hanya semata mengharapkan dari pemerintah, tidak/belum adanya pemberian imbalan balas jasa atas prestasi dan kinerja pegawai, sehingga bisa menurunkan semangat dan motivasi kerja serta banyak pelaku koperasi yang belum serius untuk mengurus koperasi. Hal ini dibuktikan oleh banyak koperasi yang tumbuh akan tetapi kemudian tidak aktif. Dengan mengidentifikasi dan menganalisis apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman UPT Diklat Koperasi dan UMKM, maka analisis tersebut dapat dijadikan sebagai dasar maupun latar belakang dalam memformulasikan tujuan dan strategi dari UPT Diklat Koperasi dan UMKM dalam melaksanakan programnya.

### **PENUTUP**

Pencanangan NTT sebagai Provinsi Koperasi dan Kebijakan Gubernur NTT dengan mengeluarkan Peraturan Gubernur No. 08 Tahun 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Pendidikan dan pelatihan Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi NTT memberikan ruang bagi peningkatan kinerja UPT Diklat Koperasi dan UMKM dalam upaya pengembangan koperasi. Produktivitas kerja (pelaksanaan diklat)

oleh UPT Diklat Koperasi dan UMKM menurun diakibatkan keterbatasan dana. Penyebab lainnya adalah belum efektifnya proses mutasi ke UPT Diklat Koperasi dan UMKM dimana pegawai yang dimutasi ke UPT Diklat Koperasi dan UMKM bukan yang memiliki kompetensi di bidang Perkoperasian dan UMKM.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Gibson, Ivancevich, and Donnelly. 1990. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: Erlangga.

Koontz, H., O'Donnell & Weihrich, H., 1990. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

Mangkunegara, Prabu Anwar. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya

Nicholas, Henry. 1988. *Administrasi Negara & Masalah Kenegaraan*. Jakarta: Rajawali Press.

Pasalong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta

Robbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat

Robbins, Stephen, 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo.

Sedarmayanti. 2010. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: Refika Aditama.

Steers, M. Richard. 1985. *Efektifitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.