

**EFEKTIVITAS ORGANISASI
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
DALAM UPAYA MENINGKATKAN
PENDAPATAN DAERAH
KABUPATEN NUNUKAN**

Aseng Gusti Nuch

**Magister Ilmu Administrasi Negara Unmul
Samarinda**

ABSTRACT

Aseng Gusti Nuch. Postgraduate Program Mulawarman University organizational effectiveness Perusahaan Daerah Air Minum in the effort improving area earnings Nunukan regency.

Government through out for PDAM Nunukan Regency fulfill the water requirement will be clean for the society of so the area earnings that can improve. However need the readiness of all PDAM resource. For that need the existence of research to organizational effectiveness of PDAM. The aim of the Research is to study Organization effective PDAM Nunukan Regency execute the duty and its function and also the influence Factors of organizational effectiveness PDAM Nunukan Regency so that can give the area earnings contribution.

Looking at the data that has been collected, either through interviewing and observation, it indication that generally from facet target and program and also capability aspect of self adjustment (Adaptation-Capability), the PDAM Nunukan Regency has been good enough (effective) in facing an environment dynamic. It is also seen in the investigating result of the effectiveness condition PDAM Nunukan Regency if it reviewed In the productivity and satisfaction of organization's member aspect.

While an investigation on factors those affect the Organization effectiveness PDAM Nunukan Regency, in indicating that although most of the indicators are support the reality that the implementation of this jobs and function have been effectively done, but those are some kind of thing (indicators) of organizational effectiveness still need some

kind of attention to repaired, cause it can affect negatively to the organizational effectiveness level. Related to the research result that has been obtained, so it proposed some recommended for : more optimizing the factors which affect positively on organizational effectiveness, repairing the factors which effect negatively on organizational effectiveness.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam rangka pembaharuan dan penataan penyelenggaraan pemerintahan terdapat pergeseran paradigma otonomi daerah dari pemerintahan sentralisasi menuju desentralisasi dalam rangka mewujudkan "good governance" dengan mengembangkan keseimbangan domain sektor publik (*public society*), kewirausahaan (*private sektor*), dan masyarakat madani (*civil society*). Pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan tersebut pada dasarnya mengisyaratkan kompleks, luas dan strategisnya permasalahan otonomi daerah menuju kemandirian daerah untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat dalam konteks NKRI. Otonomi daerah dalam konteks hubungan yang serasi antara Pemerintah Pusat dengan Daerah dan antara Daerah yang mengandung muatan "*sharing of power, distribution of income, democratization, fairness and empowering*".

Otonomi daerah mengandung makna kewenangan dan keleluasaan daerah baik secara politik, ekonomi, yuridis, administrasi, serta sosial budaya sesuai dengan potensi untuk memanfaatkan, menggali dan mengembangkan daerah secara optimal, sinergis dan integral melalui pengembangan regional dan local yang tetap berwawasan lingkungan.

Otonomi daerah memberikan kewenangan kepada daerah otonom untuk mengatur serta mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundangan. Berdasarkan pendekatan konsepsional, dalam membangun otonomi daerah minimal terdapat

elemen utama yang bersifat integrative yaitu : kewenangan, kelembagaan pemerintah daerah, manajemen dan aparatur daerah, sumber keuangan, perwakilan rakyat daerah, wilayah lingkungan masyarakat dan pelayanan umum.

Kebijakan Otonomi Daerah berdasarkan UU No. 32 dan 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, beserta peraturan pelaksanaannya, dipandang sebagai paradigma baru penyelenggaraan Pemerintah Daerah yang bersifat desentralistik, dengan prinsip demokratisasi pemerataan dan keadilan, peran serta masyarakat, keanekaragaman potensi daerah menuju kesejahteraan masyarakat dalam wadah negara kesatuan RI.

Kebijakan Otonomi tersebut merupakan proses dimensional yang mengandung muatan kompleks serta membutuhkan pengembangan Kapasitas Daerah, baik dari aspek sistem perundangan, kinerja kelembagaan daerah dan kualitas sumber daya manusia maupun masyarakat secara kondusif atas dasar kearifan dan kemandirian lokal. Kebijakan strategis pengembangan otonomi daerah diarahkan pada pemberdayaan kelembagaan pemerintah daerah, aparatur pemerintah daerah, DPRD dan masyarakat untuk menggali, memanfaatkan dan mengembangkan potensi daerah.

Dalam rangka kebijakan otonomi daerah sejalan dengan kebijakan pemulihan ekonomi, maka pembangunan ekonomi daerah untuk memanfaatkan dan mengembangkan potensi daerah secara optimal yang dilakukan oleh pelaku ekonomi berdasarkan prinsip ekonomi kerakyatan.

Pemerintah Daerah dalam mengembangkan perekonomian daerahnya mempunyai posisi strategis salah satunya adalah dengan mengembangkan badan usaha milik daerah sesuai dengan Undang-Undang No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Arah tujuan pembentukan badan usaha tersebut pada dasarnya melaksanakan pembangunan ekonomi daerah sumber pendapatan daerah memperluas lapangan kerja, memberikan kontribusi pada pemerintah daerah, mengurangi

pengangguran serta menciptakan iklim usaha yang kondusif. Keberadaan badan usaha milik daerah dalam era otonomi daerah mempunyai peran dan fungsi vital, karena dipandang sebagai pilar dan tulang punggung perekonomian.

Pemerintah Kabupaten Nunukan melalui Perdanya No. 18 Tahun 2002 telah membentuk "Perusahaan Daerah Air Minum" yang diharapkan dapat memberikan kontribusinya terhadap pendapatan daerah, sekaligus dapat memberikan pelayanan terhadap para konsumennya.

Keberadaan Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Nunukan sangat diharapkan sekali oleh masyarakat banyak, mengingat pemenuhan akan kebutuhan air bersih sangatlah sulit terutama di kota Nunukan (Pulau Nunukan) yang disebabkan kondisi geografis Kota Nunukan yang dikelilingi oleh lautan dan kondisi DAS yang begitu kecil dan debit yang kurang yang penanganannya harus melalui PDAM sehingga ketersediaan air bersih benar-benar menjadi salah satu komoditas yang diperlukan.

Untuk itu sebagai badan usaha milik daerah yang sangat diharapkan oleh masyarakat, maka PDAM dalam melayani pemenuhan akan kebutuhan air bersih haruslah menyiapkan segala perangkat sumber dayanya sehingga apa yang diharapkan oleh masyarakat tersebut PDAM dapat memenuhinya.

Kesiapan perangkat sumber daya tersebut harus bersifat profesional baik itu dalam kelembagaan, manajemen, teknis dan operasional. Ini sangat diperlukan mengingat "Perusahaan Daerah Air Minum" merupakan salah satu pilar dan tulang punggung Pemerintah Kabupaten dalam rangka meningkatkan pendapatan daerah, dan sebagai pelayan masyarakat di Kabupaten Nunukan.

Dengan demikian mengingat usia PDAM yang relatif sangat muda perlu dikaji dan diteliti apakah sudah mampu untuk memenuhi keinginan masyarakat akan kebutuhan air bersih, sejauh mana efektivitas organisasi PDAM dalam melayani dan memberdayakan perangkat-perangkatnya

sehingga dapat meningkatkan pendapatan daerah Kabupaten Nunukan.

Perumusan Masalah :

1. Seberapa Efektif Organisasi “Perusahaan Daerah Air Minum” Kabupaten Nunukan melaksanakan tugas dan fungsinya untuk dapat memberikan kontribusinya pada pendapatan daerah Kabupaten Nunukan.
2. faktor-faktor apa yang mempengaruhi efektifitas organisasi “Perusahaan Daerah Air Minum” Kabupaten Nunukan sehingga dapat memberikan kontribusinya pada pendapatan daerah

Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

- a. Melakukan suatu pengkajian dan monev serta menganalisis tingkat efektifitas organisasi “Perusahaan Daerah Air Minum” Kabupaten Nunukan.
- b. Melakukan identifikasi serta mendeskripsikan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi tingkat efektifitas organisasi “Perusahaan Daerah Air Minum” Kabupaten Nunukan.
- c. Untuk dapat memperoleh dan mengajukan suatu rekomendasi solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh “Perusahaan Daerah Air Minum” Kabupaten Nunukan.

Manfaat Penelitian

- a. Sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Nunukan terutama bagi penyempurnaan manajemen organisasi pada “Perusahaan Daerah Air Minum” sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata terhadap pendapatan daerah. Disadari bahwa dalam pelaksanaan penelitian ini dihadapi dengan berbagai keterbatasan, sehingga pemecahan permasalahan dan rekomendasi yang akan diajukan belum tentu cukup dapat diterapkan, dengan demikian kiranya masih tetap perlu dilakukan kajian yang lebih mendalam bagi penyempurnaan rekomendasi-rekomendasi yang ditawarkan.

- b. Sebagai bahan masukan dalam bidang ilmu pengetahuan, dan bahan masukan dalam kajian efektifitas organisasi pelaksanaannya yaitu “Perusahaan Daerah Air Minum” Kabupaten Nunukan.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Organisasi

Menurut Ibnu Syamsi (1994:13) organisasi dapat diartikan dua macam, yaitu Dalam arti Statis, organisasi sebagai modal kerjasama sekelompok orang yang bekerjasama, untuk mencapai tujuan tertentu, dan dalam arti Dinamis organisasi sebagai suatu sistem atau kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Stephen P Robbins (2001:2) definisi Organisasi adalah suatu unit (satuan) sosial yang di koordinasikan dengan sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama-sama.”

Model Organisasi

- a. Model Tertutup (*Closed Model*)
- b. Model Terbuka (*Open Model*)
- c. Model Sintetis (*Synthetic Model*)

a. Model Organisasi Tertutup

Pada model atau sistem organisasi tertutup intern, maka hubungan antara pimpinan dan bawahan sifatnya tertutup.

Karakteristik Sistem Organisasi Tertutup

1. Tugas rutin selalu dalam keadaan stabil;
2. Terdapat spesialisasi tugas;
3. Konflik dalam organisasi diselesaikan dari atas;
4. Menekankan pada tugas, tanggung jawab serta kesetiaan pada atasan;
5. Hubungan hierarki dipertahankan dengan ketat;
6. Sikap pimpinan tidak perlu diketahui bawahan;
7. Masalah organisasi menjadi tanggung jawab pimpinan saja;
8. Interaksi antara orang-orang dalam organisasi cenderung ke arah vertikal (discrahkan penyelesaiannya pada pimpinan);

9. Gaya interaksi pimpinan lebih bersifat komando
10. Hubungan pimpinan bawahan diatur dengan jelas dan jelas;
11. Status pribadi dalam organisasi ditetapkan berdasarkan tingkatan atau kepangkatannya.
12. Antara organisasi dan lingkungan ekstrem tidak ada kaitannya. Dengan demikian jangan saling mencampuri urusan masing-masing.

b. Model Organisasi Terbuka

Pada model atau sistem organisasi intern terbuka maka hubungan antara pimpinan dan bawahan lebih terbuka.

Karakteristik Sistem Organisasi Terbuka

1. Pengetahuan khusus yang dimiliki oleh seseorang anggota, mungkin dapat dimanfaatkan untuk tugas lainnya dalam organisasi;
2. Yang lebih dipentingkan adalah tercapainya tujuan, bukan cara apa yang harus dilakukan;
3. Konflik dalam organisasi diselesaikan terlebih dahulu secara intern;
4. Lebih menekankan pada rasa tanggung jawab;
5. Kesetiaan dan tanggung jawab lebih ditekankan pada organisasi secara keseluruhan;
6. Organisasi dipandang sebagai struktur jaringan kerja yang mungkin dapat saja mengalami perubahan;
7. Interaksi antar orang-orang dalam organisasi cenderung bersifat horizontal dan vertikal;
8. Gaya interaksinya lebih diarahkan pada penyelesaian berdasarkan musyawarah (bukan perintah);
9. Lebih menekankan pada hasil dan mutu kerjanya;
10. Antara organisasi dan lingkungan/ihak luar saling mempengaruhi.

c. Model Sintetis

Model sintetis ini dimulai dengan model terbuka yang memandang organisasi sebagai kumpulan orang-orang secara spontan yang mempunyai tujuan tertentu, yang

kegiatannya dipengaruhi lingkungan yang sifatnya tidak menentu.

Adapun dasar asumsinya secara singkat dari organisasi yang bersifat sintetis ini adalah :

- (1). Organisasi dan lingkungan dapat berubah-ubah;
- (2) Organisasi beserta anggota-anggotanya berusaha hidup terus, dan
- (3) Organisasi beserta anggotanya senantiasa belajar maju dari kesalahan yang pernah dilakukannya.

Struktur Organisasi

Struktur organisasi menurut Gibson (1997:110) adalah pola dan kelompok pekerjaan dalam satu organisasi.

Tujuan utama struktur organisasi adalah mempengaruhi perilaku individu dan kelompok guna mencapai prestasi.

Struktur organisasi menurut Ibnu Syamsi (1994:31) dapat dibedakan menjadi 6 macam, yaitu :

- a) Struktur Linier
- b) Struktur Lini dan Staff
- c) Struktur Fungsional
- d) Struktur Proyek
- e) Struktur Matriks
- f) Struktur Panitia

a. Struktur Linier

Ciri organisasi linier antara lain adalah :

- 1). Mempunyai wewenang dan tanggung jawab secara langsung secara vertikal yang dikaitkan dengan jabatan dan tugas tiap tingkatan,
- 2) Bawahan hanya mempunyai satu atasan
- 3) Adanya kesatuan komando ataupun perintah,
- 4) Tidak mempunyai tenaga staf penasehat,
- 5) Hanya cocok untuk organisasi yang masih kecil atau sederhana.

Kebaikan organisasi linier :

- 1) Struktur organisasinya sederhana dan jelas
- 2) Wewenang dan tanggung jawabnya mengalir dengan jelas
- 3) Mata rantai perintah ini menghubungkan semua pekerjaan beserta pejabatnya satu dengan yang lain secara menyeluruh, di bawah koordinasi yang jelas.

- 4) Semua intruksi, penugasan dan laporan pertanggungjawaban dapat terlaksana dengan cepat.
- 5) Ada kesatuan pengarahan.
- 6) Adanya kesatuan perintah satu atasan dan satu bawahan sehingga tidak membutuhkan tenaga staf penasihat.

Kelemahan dari struktur ini :

- 1) Dengan tidak adanya tenaga staf penasihat maka struktur ini cocok untuk organisasi yang masih sederhana.
- 2) Pucuk pimpinan akan mengalami berbagai kesulitan apabila organisasi ini mulai berkembang.
- 3) Mengalirnya jalur perintah secara hierarkis kadang-kadang akan juga akan menghambat kelancaran kegiatan apabila pekerjaan itu dilaksanakan dengan segera.

b. Struktur Lini dan Staf

Kebaikan struktur organisasi Lini dan staf antara lain :

- 1) Struktur ini cocok untuk organisasi yang sudah berkembang
- 2) Tugas pucuk pimpinan menjadi lebih ringan
- 3) Staf penasihat, kecuali memikirkan masalah yang dihadapi pimpinan juga berusaha untuk memberikan beberapa alternatif pemecahannya
- 4) Pucuk pimpinan dapat lebih mengkonsentrasikan dirinya pada tugas pokok saja.

Kelemahannya antara lain :

- 1) Seringkali menimbulkan persoalan yang menyangkut koordinasi, komunikasi dan pengendalian karena tenaga staf yang overacting mencampuri urusan unit lini
- 2) Staf kadang-kadang melanggar fungsi sesungguhnya (mestinya hanya sebagai penasihat semata-mata), tetapi lalui ikut memberatkan perintah. Akibatnya sering timbul konflik dengan pejabat lini.

c. Struktur Fungsional

Kebaikan struktur organisasi fungsional antara lain adalah :

- 1) Dimungkinkan pembuatan sistem yang seragam mengenai

kebijaksanaan, sistem dan prosedur bidang tertentu dalam organisasi sebagai keseluruhan.

- 2) Tanggung jawab bawahan terpencar sesuai dengan bidangnya sehingga jelas arah dan tanggung jawab bidangnya.
- 3) Terdapat hubungan yang bersifat konsultatif antar unit, sehingga meringankan beban masing-masing kepala unit apabila menghadapi masalah dibidang lain dalam unitnya.

Kelemahannya antara lain :

- 1) Menciptakan tanggung jawab kembar secara fungsional dan secara linier, akan melemahkan kesatuan komando
- 2) Dapat menimbulkan konflik antara kepala unit yang bersangkutan dan kepala unit fungsional.

d. Struktur Proyek

Kebaikan struktur proyek ini antara lain :

- 1) Struktur proyek lebih bersifat fleksibel dan tanggap terhadap ide-ide baru
- 2) Mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, sehingga akan lebih berhasil dalam mencapai sasaran
- 3) Penghasilan yang diterima karyawan proyek akan meningkatkan gairah kerjanya.

Kelemahannya antara lain :

- 1) Sering menimbulkan pertentangan pimpinan proyek dan kepala unit fungsional organisasi pusat.
- 2) Karena pengelolaannya bersifat mandiri, maka ada kemungkinan pimpinan proyek akan melewati batas wewenang yang telah diberikan.
- 3) Penghasilan yang lebih besar diperoleh karyawan proyek mungkin akan menimbulkan iri hati karyawan non-proyek

e. Struktur Matriks

Kebaikan struktur matriks antara lain :

- 1) Lebih mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan dan keadaan, misalnya dalam menghadapi krisis atau perubahan-perubahan situasi dan kondisi.
- 2) Mengutamakan ketergantungan antara berbagai fungsi, hubungan yang

bersifat horizontal dan fleksibilitas operasionalnya.

- 3) Mengurangi beban pimpinan proyek yang telah cukup banyak macam tugas beratnya, karena hubungan fungsional dengan unit pusat dapat dilakukan secara langsung.

Kelemahannya antara lain :

- 1) Pimpinan Proyek bekerja bersama para spesialis dari beberapa bidang dari unit fungsional yang tentu saja tidak akan menguasai benar kualitas pekerjaan sesungguhnya.
- 2) Pimpinan proyek juga merupakan atasan sehingga dengan demikian para spesialis itu mempunyai atasan rangkap yang kadang-kadang dapat membingungkan juga
- 3) Penilaian dari pimpinan yang berbeda hasilnya juga dapat berbeda.
- 4) Kadang-kadang masing-masing pimpinan melampaui batas wewenangnya sehingga lebih membingungkan lagi dan dapat menimbulkan konflik.

f. Struktur Panitia

Kebaikan struktur panitia ini antara lain :

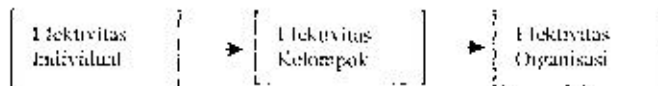
- 1) Ada pemusatan informasi, kemampuan dan kepentingan untuk merumuskan kebijakan, perencanaan dan lain sebagainya.
- 2) Dapat menyelesaikan masalah yang kompleks
- 3) Mengurangi kecurigaan dan ketegangan.
- 4) Mungkin dapat memperbaiki hubungan antar pribadi.
- 5) Demokratisasi proses pembuatan keputusan
- 6) Menghasilkan kesempatan dan keterikatan dalam melaksanakan keputusan
- 7) Pemusatan wewenang yang tadinya terpecah-pecah
- 8) Pemusatan kemampuan, keahlian, informasi dan pembuatan keputusan
- 9) Mempunyai tanggung jawab yang lebih besar
- 10) Merupakan mekanisme koordinasi.

Kelemahannya antara lain :

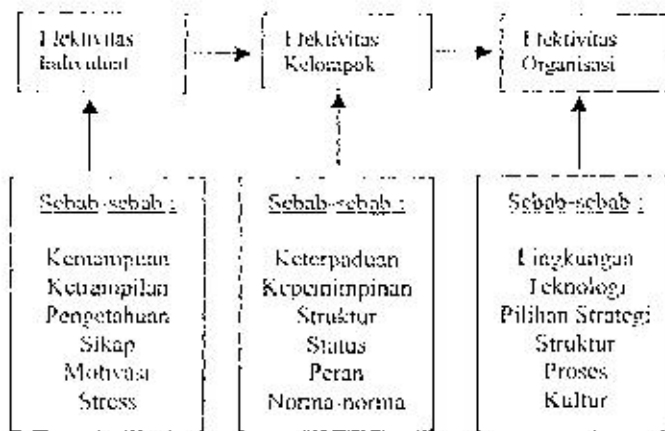
- 1) Keputusan atas konsensus berarti bukan sepenuh keputusan masing-masing, karena masing-masing berkorban atau bukan sepenuh hati.
- 2) Ada kemungkinan bahwa dengan panitia justru mudah menimbulkan ketegangan dan konflik kalau tidak ada yang mau mengalah.
- 3) Dapat menyebabkan menyimpangnya dari masalah utama.
- 4) Keputusan bersama melalui panitia akan menyebabkan masing-masing kurang bertanggung jawab akhirnya dapat membatalkan keputusan yang telah dibuat
- 5) Pertanggungjawaban terpecah belah.

Efektifitas Organisasi

Steers (1980:1) menjelaskan bahwa Bagi seorang ahli ekonomi atau analisis keuangan, efektifitas organisasi semakna dengan keuntungan atau laba investasi. Bagi seorang manajer produksi, efektifitas organisasi seringkali berarti kuantitas atau kualitas keluaran (*output*) barang dan jasa. Bagi seorang ilmuwan bidang riset, efektifitas dijabarkan dengan jumlah paten, penemuan atau produk baru suatu organisasi. Singkatnya, pengertian efektifitas organisasi mempunyai arti yang berbeda bagi setiap orang, bergantung pada kerangka acuan yang dipakainya, sebab utama tidak adanya persesuaian ini ialah terbatasnya pandangan tentang konsep efektifitas.



Gambar 1. Tiga Perspektif Efektivitas



Gambar 2. Sebab Efektivitas

(Sumber : Adopsi dari Gibson *et al* *ibid*)

Model Pendekatan Penilaian Efektifitas Organisasi

Menurut Richard H.Hall (1991:248) dalam menilai efektifitas suatu organisasi, baik publik maupun privat terdapat sejumlah model pendekatan yang dapat digunakan diantaranya : *The system Resource Model*, *The Goal Model*, *Partisipant-Satisfaction Model*, serta *Sosial-function model*.

Berikut ini diuraikan secara ringkas mengenai berbagai model pendekatan tersebut, serta model pendekatan yang akan digunakan dalam menilai efektifitas organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan.

Salah satu model pendekatan yang dapat digunakan untuk menilai tingkat keefektifan suatu organisasi adalah *The System Resource-Model* yang dikembangkan oleh Seashore dan Yuchtman (1967, Hall: 248). Model pendekatan ini melihat efektifitas suatu organisasi berdasarkan suatu analisis secara luas mengenai pengaruh lingkungan yang berbeda-beda terhadap suatu organisasi. Dalam kaitan tersebut Seashore dan Yuchtman. Memberikan definisi mengenai efektifitas organisasi sebagai:

"...ability to exploit its environment in the acquisition of scarce and value resources to sustain its functioning."

Berdasarkan uraian tentang teori sistem menurut Gibson *et al* tersebut, setidaknya dapat dicerna dua penekanan penting yang harus diperhatikan dalam menilai keefektifan suatu organisasi, yaitu :

- 1) Bahwa kelangsungan hidup yang paling penting bagi organisasi tergantung dari kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungannya;
- 2) Dalam memenuhi tuntutan tersebut, siklus dari "input process output" harus menjadi fokus utama perhatian manajerial

Model pendekatan lainnya dalam menilai efektifitas suatu organisasi adalah pendekatan *The Goal Model*. Berdasarkan model ini, efektifitas suatu organisasi dapat dikaji dari dua versi. *Pertama*, adalah definisi yang memberikan pengertian bersifat sederhana seperti pendapat Etzioni (1964) dalam Hall, *op cit*:250) yang mengatakan bahwa efektifitas suatu organisasi dapat mewujudkan tujuan-tujuannya". Dalam mana pendapat juga didukung oleh The Liang Gie (1968:17) yang mengemukakan bahwa "...effectiveness relates to the achieved" (efektifitas berhubungan dengan hasil yang dicapai).

Kedua, bahwa dilihat dari sisi lain, pendekatan *The Goal Model* tentang efektifitas suatu organisasi merupakan hal yang sangat kompleks, karena sebagian besar organisasi memiliki bermacam tujuan dan adanya pertentangan dari berbagai tujuan tersebut. Kochan, Cummings dan Huber (dalam Hall, 1976:251) menajukan bahwa adanya diferensiasi struktur dalam suatu organisasi mempunyai hubungan dengan munculnya variasi dan inkompatibilitas tujuan dalam organisasi tersebut. Di samping hal tersebut, terdapat pula kecenderungan suatu organisasi dalam perkembangannya akan menyimpang dari tujuan organisasi yang telah ditetapkan semula.

Dalam kaitannya dengan pendekatan tujuan tersebut, Scott (1977:257) mengusulkan tiga cara dalam mengukur efektifitas organisasi, *Pertama*, efektifitas

dapat dilihat sebagai sumber dari penghargaan/imbalan bagi partisipan organisasi; *kedua*, efektivitas dapat didekati sebagai panduan/pedoman bagi kegiatan dari partisipasi organisasi; serta *ketiga*, aspek-aspek dari tujuan tersebut memberikan kriteria untuk mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek berfungsinya suatu organisasi.

Dengan pendekatan *Participant-Satisfaction Models*, Bernard (Hall, 1991:258) mengembangkan seperangkat alat analisis *Participant Satisfaction* terhadap efektivitas suatu organisasi yang dipandang sebagai usaha kerjasama, insentif dan distribusi aset. Seseorang memberikan sumbangannya kepada organisasi karena adanya imbalan insentif. Barnard menganggap bahwa motif-motif seseorang berpartisipasi dalam suatu organisasi merupakan faktor penentu yang kritical. Organisasi dapat berjalan apabila seseorang yang terlibat di dalam suatu organisasi dapat terpuaskan kebutuhannya.

Perspektif *Sosial-Functional Models*, meninjau efektivitas suatu organisasi beranjak dari adanya kepuasan partisipan yang terlibat dalam organisasi dari sudut pandang ruang lingkup fungsi sosial. *Sosial-Functional Model* berangkat dari issue apa yang dilakukan oleh sebuah organisasi kepada masyarakat, di mana mereka merupakan bagian darinya. Semua permasalahan dalam sistem sosial harus dilihat dari empat landasan pemasalahan: *Pertama*, adaptasi atau akomodasi dari suatu sistem realita tuntutan yang berasal dari lingkungannya; *kedua*, permasalahan pencapaian tujuan, atau menerjemahkan berbagai tujuan dan memobilisasi berbagai sumberdaya untuk pencapaiannya; *ketiga*, masalah integrasi, menetapkan atau mengorganisasikan seperangkat pola-pola hubungan antar anggota suatu unit dari suatu sistem yang memberikan koordinasi dan penyatuan di antara mereka sebagai satu kesatuan; serta *keempat*, masalah laten atau masalah pemeliharaan motivasional sistem dan pola-pola budaya.

Model lain yang dapat digunakan dalam mengkaji efektivitas organisasi adalah *Model Multiple Constituency* dan *Model*

Dimensi Waktu (Gibson *et al.* 1996:57). Pada model *multiple constituency*, efektivitas organisasi harus dilihat sejauh mana keberadaan organisasi dapat memenuhi beragam tuntutan dari beragam individu dan institusi (*konstituensi*). Pendekatan ini menekankan pentingnya keseimbangan di antara beberapa bagian sistem dengan memberi kepuasan kepada bagian-bagian organisasi (individu, dan kelompok yang mempunyai peran dalam organisasi). Perbedaan pendekatan model ini dengan pendekatan model sistem adalah terletak pada penekanan teori sistem terhadap mekanisme siklus sistem yang terdiri dari Input-Proses-Output.

Sedangkan *Model Dimensi Waktu* mengintegrasikan model sistem, model tujuan dan *Multiple Constituency* dan menekankan pada akibat organisasi pada waktu, karena dinamika suatu organisasi melalui rentang waktu tertentu, maka harus ada indikator kemajuan/perkembangan yang dicapai, baik jangka pendek dan jangka menengah untuk dapat bertahan dalam jangka panjang.

Dari sejumlah model di atas dapat terangkum dalam pengertian efektivitas organisasi sebagaimana yang diutarakan oleh Steers (1980:4), yang mengatakan bahwa cara terbaik untuk mengetahui efektivitas organisasi adalah dengan memperhatikan secara serempak tiga buah konsep yang saling berhubungan, yakni: *Pertama*, Optimalisasi Tujuan, memungkinkan dikenalnya dengan jelas berbagai macam tujuan yang saling bertentangan, di samping beberapa hambatan dalam usaha pencapaiannya. Jadi efektivitas dinilai berdasarkan seberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai. *Kedua*, Perspektif Sistem, bahwa walaupun sebagian orang mengajukan argumentasi bahwa ancaman tujuan pada efektivitas organisasi dengan ancaman sistem tidak dapat dipersatukan, namun sebenarnya bahwa kedua ancaman bersifat saling melengkapi. *Ketiga* Tekanan perhatian kepada Tingkah laku Manusia, terdiri dari tekanan jangka panjang, yaitu mengintegrasikan tingkat mikro dan makro dari analisis dan meneliti bagaimana tingkah laku individu dan kelompok yang akhirnya

dapat mendukung atau menghambat tercapainya tujuan organisasi.

Mencermati uraian mengenai berbagai model pendekatan penilaian efektivitas organisasi di atas, serta dengan mempertimbangkan kepentingan tujuan penelitian yang akan dilakukan, maka akan digunakan model pendekatan yang direkomendasikan oleh Steers (1980) yang merupakan adaptasi dari beberapa model pendekatan sebelumnya bagi penilaian efektivitas organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan, dengan memperhatikan pula relevansi kesesuaiannya dengan penemuan tujuan penelitian yang dilakukan.

Pengukuran Efektifitas Organisasi

Salah satu melihat kemampuan suatu organisasi adalah dengan melihat efektifitas dari organisasi itu sendiri. Pengetahuan tentang efektifitas organisasi sangat diperlukan, selain digunakan sebagai dasar evaluasi terhadap keberhasilan pelaksanaan berbagai program pembangunan yang dilaksanakan maka hasil evaluasi tersebut dapat juga digunakan sebagai indikator kemampuan organisasi pemerintah Pusat maupun Lokal/Daerah (Effendi, 1993:17).

Menurut Steers (1980:192) terdapat lima aspek yang dapat digunakan untuk menilai efektifitas suatu organisasi yaitu :

1. Kemampuan Menyesuaikan diri
2. Produktivitas
3. Kepuasan Kerja
4. Kemampuan Berlaba
5. Pencarian sumber daya

Kelima aspek yang ditawarkan tersebut tentunya tidak semuanya relevan untuk diterapkan dalam pengukuran tingkat efektivitas organisasi PDAM Kabupaten Nunukan. Berdasarkan pertimbangan kesesuaian dengan karakteristik organisasi yang diteliti, maka hanya tiga kriteria diantaranya yang akan dibahas dalam penelitian ini, yakni: kemampuan menyesuaikan diri (kapasitas adaptasi/fleksibilitas), produktivitas, dan kepuasan kerja.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi

Menurut Kemberly dan Rottman (dalam Gibson *et al.* 1996:32) Efektivitas organisasi merupakan pengaruh secara simultan dari efektivitas individu dan efektivitas kelompok. Efektivitas individu merupakan fungsi dari tingkat kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, sikap dan kondisi psikologi yang dimiliki oleh seseorang. Efektivitas kelompok merupakan fungsi dari keterpaduan, kepemimpinan, struktur, status, peran dan norma-norma. Sedangkan efektivitas organisasi oleh lingkungan, teknologi, pilihan strategi, struktur, proses dan kultur.

Dalam pada itu, Steers (1980:8) mengajukan empat variable factor yang secara umum mempengaruhi efektivitas atau pencapaian tujuan akhir dari suatu organisasi yaitu :

1. Karakteristik organisasi
2. Karakteristik Lingkungan organisasi,
3. Karakteristik Pekerja
4. Kebijakan dan Praktek Manajemen.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian Yang digunakan

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian Deskriptif Kualitatif. Tujuan metode penelitian deskriptif kualitatif menurut Stephen Issac (1985:46) adalah untuk menggambarkan secara sistematis dari fakta dan ciri tertentu yang terdapat pada sebuah unit analisis secara faktual dan aktual.

Fokus Penelitian

Fokus penelitian dalam sebuah penelitian kualitatif dimaksudkan untuk membatasi studi atau dengan kata lain fokus penelitian dapat membatasi bidang inkuiri dan memenuhi kriteria suatu informasi yang diperoleh di lapangan sehingga dapat mendukung suatu penelitian. Dengan adanya fokus penelitian seorang peneliti dapat mengetahui data mana yang perlu diambil dari data yang sedang dikumpulkan (Moleong, 1990).

Dengan memperhatikan uraian di atas, maka fokus penelitian yang ditetapkan meliputi :

1. Efektivitas Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan, dengan sub fokus penelitian meliputi :
 - a. Program dan Target Organisasi
 - b. Kemampuan Menyesuaikan Diri (Kapabilitas Adaptasi)
 - c. Produktivitas
 - d. Kepuasan Kerja
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap elektivitas organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan, dengan sub fokus penelitian meliputi :
 - a. Faktor Internal
 - 1). Karakteristik Organisasi
 - 2). Karakteristik Pegawai
 - 3). Karakteristik Kebijakan dan Manajemen
 - b. Faktor Eksternal
 - 1). Faktor geografis/wilayah
 - 2). Faktor Politik, Ekonomi, Sosial dan Budaya, serta Teknologi
 - 3). Kompetitor/Pesaing

Ruang Lingkup Penelitian

1. Lokasi dan Waktu Penelitian
Penelitian ini mengambil lokasi di Ibukota Kabupaten Nunukan yaitu Kota Nunukan khususnya di " Perusahaan Daerah Air Minum " serta lingkungannya yang berkaitan dengan lembaga tersebut, sedangkan waktu penelitian mulai dari penulis melakukan kegiatan ini hingga terselesainya penelitian.
2. Jenis Data yang diperlukan
 - a). Data Primer, yakni data yang langsung diperoleh di lapangan yang belum terstruktur dengan baik.
 - b). Data Sekunder. dapat berupa dokumen-dokumen, arsip-arsip, catatan kerja lapangan petugas, laporan-laporan tertulis dan lain-lain yang ada hubungannya dengan penelitian ini.
3. Metode Pengumpulan Data
 - a). *Studi Pustaka*, penelusuran teori dan data-data yang relevan dengan tujuan penelitian.

b). *Penelitian Lapangan*, yakni pengumpulan data (Primer dan sekunder) yang langsung dilakukan dilapangan dengan menggunakan teknik-teknik :

- 1) Wawancara, melakukan Tanya jawab kepada pihak-pihak yang terlibat, proses dilakukan secara terbuka, untuk menggali informasi yang selengkap-lengkapnyanya dari para responden.
- 2) Observasi, yakni pengamatan langsung terhadap proses-proses yang terjadi dalam setting pelaksanaan kebijakan organisasi.
- 3) Dokumentasi, yakni penelusuran catatan-catatan resmi dari pihak-pihak yang terlibat.

Analisis Data

- a) Reduksi data,
- b) Penyajian Data,
- c) Menarik Kesimpulan dan Verifikasi,

Sistematika Pembahasan

Untuk mendapatkan pembahasan yang sistematis, maka penelitian ini disusun sebagai berikut :

- Bab Pertama, Pendahuluan.
- Bab Dua, Tinjauan Pustaka.
- Bab Tiga, Metode Penelitian.
- Bab Empat, Analisis dan Pembahasan
- Bab Lima, Penutup.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Lokasi Penelitian Geografi

Kabupaten Nunukan merupakan daerah perbatasan Indonesia yang strategis, terletak antara 115⁰ 33' sampai dengan 118⁰ 3' Bujur Timur dan 3⁰ 15' 00" sampaidengan 4⁰ 24' 55" Lintang Utara.

Kabupaten yang berasal dari hasil pemekaran Kabupaten Bulungan ini memiliki luas wilayah 14.263,68 km² atau 5,79 persen dari luas Kalimantan Timur.

Wilayah Kabupaten Nunukan di Sebelah Utara berbatasan langsung dengan Negara Malaysia Timur-Sabah, Sebelah Timur dengan Laut Sulawesi, Sebelah Selatan dengan Kabupaten Bulungan dan Kabupaten

Malinau. Sebelah Barat berbatasan langsung dengan Negara Malaysia Timur-Serawak.

Kabupaten Nunukan memiliki 10 sungai dan 9 pulau. Sungai terpanjang adalah Sungai Sembakung dengan panjang 278 km. Pulau-pulau yang ada terdiri dari Pulau Nunukan di Kecamatan Nunukan sisanya 8 pulau terdapat di Kecamatan Sebatik.

Topografi Nunukan terdiri atas kawasan perbukitan terjal di sebelah utara bagian barat, perbukitan sedang di bagian tengah dan dataran bergelombang landai di bagian timur memanjang hingga ke pantai sebelah timur. Perbukitan terjal di sebelah utara merupakan jalur pegunungan dengan ketinggian 1.500 m

3.000 m di atas permukaan laut, sedangkan perbukitan di sebelah selatan bagian tengah ketinggiannya berkisar antara 500 m - 1.500 m di atas permukaan laut.

Kemiringan sudut di lereng perbukitan mencapai lebih dari 30%. Kemiringan untuk daerah dataran tinggi berkisar antara 8 - 15%, sedangkan untuk daerah perbukitan memiliki kemiringan yang sangat terjal, yaitu di atas 15%. Dengan demikian kemiringan rata-rata berkisar antara 0 - 50%.

Iklim

Kabupaten Nunukan berada di wilayah khatulistiwa yang memiliki iklim tropis, sehingga mengalami 2 musim yaitu musim kemarau dan musim penghujan serta dipengaruhi oleh angin muson, yaitu Muson Barat pada bulan Nopember-April dan angin Muson Timur pada bulan Mei-Oktober.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di Stasiun Meteorologi Nunukan pada tahun 2003, Nunukan beriklim panas dengan suhu udara rata-rata 27,6°C, suhu terendah 23,4°C pada bulan Agustus dan tertinggi 31,8°C pada bulan April

Suhu udara Nunukan yang cenderung panas sesuai dengan topografi kecamatan Nunukan yang dekat dan dikelilingi laut.

Sebagai daerah dengan wilayah hutan yang cukup luas, Kabupaten Nunukan mempunyai kelembaban udara dan curah hujan yang relatif tinggi. Pada tahun 2003 kelembaban udara cenderung tidak fluktuatif, berkisar antara 78% sampai dengan 87%. Rata-rata curah hujan 183,3 mm, yang

tertinggi sebanyak 301,5 mm pada bulan Juni dan terendah 38,8 mm pada bulan Pebruari.

Rata-rata kecepatan angin cenderung stabil, tidak mengalami perubahan dari tahun lalu, yaitu 05 knots.

Prosentase penyinaran matahari rata-rata 53%, terendah 38% pada bulan Desember dan tertinggi 79% pada bulan April.

Pemerintahan

Sebagai kabupaten baru dengan pemekaran wilayah yang telah dilaksanakan selama lima tahun ini, Nunukan diharapkan dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan aktivitas kemasyarakatan.

Kabupaten Nunukan mengalami perubahan dan perkembangan yang cukup pesat dalam semua dimensi pembangunan, salah satunya penataan wilayah, geografis dan pemerintahan. Penambahan kecamatan dan desa dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja pemerintah daerah.

Pada tahun 2003 Kabupaten Nunukan mengalami penambahan satu kecamatan dan empat desa. Kecamatan Nunukan dipecah menjadi dua kecamatan baru yaitu Kecamatan Nunukan dan Kecamatan Sebuku. Dengan pembagian luas wilayah Kecamatan Nunukan lama untuk wilayah Kecamatan Nunukan sebesar 33 persen dan Kecamatan Sebuku 67 persen.

Kependudukan

Pembangunan yang menyeluruh pada setiap sektor dilaksanakan untuk meningkatkan kesejahteraan penduduk. Otonomi daerah dan pemekaran wilayah diharapkan dapat meningkatkan potensi dan peran penduduk sebagai subyek pembangunan serta mengurangi masalah kepadatan dan mobilitas penduduk.

Pada tahun 2003 jumlah penduduk Kabupaten Nunukan tercatat sebanyak 106.323 jiwa atau terjadi pertumbuhan sebesar 9,16 persen dari tahun sebelumnya. Pertumbuhan yang cukup tinggi ini terjadi seiring dengan pesatnya pembangunan di Nunukan sebagai kabupaten baru yang menarik minat pendatang baru untuk bekerja dengan dibukanya lapangan kerja di sektor

perkebunan, khususnya kelapa sawit, mengembangkan usaha, maupun alasan yang lain.

Pola persebaran penduduk Kabupaten Nunukan menurut luas wilayah belum merata, sehingga terlihat adanya perbedaan kepadatan penduduk yang mencolok antar kecamatan. Kecamatan Sebatik dengan luas wilayah paling kecil, yaitu 16 persen dari keseluruhan wilayah Kabupaten Nunukan ternyata memiliki jumlah penduduk cukup banyak yaitu, yaitu 28.003 jiwa dengan kepadatan penduduk mencapai 113,55 jiwa/km². Kecamatan Krayan dengan wilayah paling luas, yaitu 3.594 km² dan jumlah penduduk yang relatif sedikit sebanyak 8.867 jiwa memiliki kepadatan penduduk sangat kecil yaitu sekitar 3 jiwa/km². Kecamatan Nunukan dengan jumlah penduduk paling banyak yaitu 42 persen dari total penduduk Nunukan memiliki kepadatan penduduk sekitar 30,08 jiwa/km². Sedang kepadatan penduduk Kecamatan Lumbis, Sembakung, dan Sebuku berkisar antara 2-3 jiwa/km².

Kedaaan Sosial, Ekonomi dan Budaya

➤ Pendidikan

Pendidikan merupakan dimensi pembentuk dan perentu kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas pendidikan masyarakat secara merata dan menyeluruh difaksanakan dengan adanya program wajib belajar sembilan tahun, kejar paket A, B, C dan GNOTA.

Tolok ukur umum yang bisa digunakan untuk melihat keberhasilan pendidikan di suatu wilayah adalah penyediaan sarana dan prasarana pendidikan baikgedung sekolah maupun tenaga pengajar dan rasio murid terhadap guru.

Pada tahun 2003 sarana pendidikan yang tercatat di Kabupaten Nunukan terdiri dari 10 Taman Kanak-kanak, 109 Sekolah Dasar Negeri, 6 Sekolah Dasar Swasta, 13 SLTP Negeri, 9 SLTP Swasta, 2 SMU Negeri dan 8 SMU Swasta. Mulai tahun 2001 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bulungan Tarakan membuka kegiatan perkuliahan di Kabupaten Nunukan khususnya di Kecamatan Nunukan dengan jumlah mahasiswa 200 orang.

➤ Kesehatan

Pembangunan bidang kesehatan bertujuan agar semua lapisan masyarakat dapat memperoleh pelayanan kesehatan secara mudah, merata dan murah. Umumnya pada kawasan terpencil kendala keberadaan tenaga medis menjadi permasalahan. Keadaan pembangunan kesehatan masyarakat di Kabupaten Nunukan terkendala dengan luasnya wilayah serta posisi desa yang satu dengan lainnya relatif berjauhan. Keadaan tersebut ditambah dengan terbatasnya tenaga dokter dan paramedis.

Fasilitas kesehatan yang tersedia di Kabupaten Nunukan pada tahun 2003 terdiri dari rumah sakit 1 buah, puskesmas 8 buah, puskesmas pembantu 37 buah, puskesmas keliling 6 buah, posyandu 133 buah. Jumlah dokter 12 orang, dokter gigi 3 orang, paramedis/pembantu paramedis 53 orang.

Pada sisi yang lain dapat dilihat bahwa program KB mempunyai tujuan yang bersifat kualitatif yaitu melembagakan norma keluarga kecil bahagia dan sejahtera dan kuantitatif yaitu penurunan tingkat kelahiran penduduk. Untuk memperlambat laju pertumbuhan penduduk sangat diperlukan penurunan angka kelahiran (fertilitas) yang lebih cepat dari pada penurunan mortalitas (kematian).

Pada tahun 2003 di Kabupaten Nunukan dari 16.681 orang pasangan usia subur (PUS) 13.099 orang adalah akseptor KB aktif dan sisanya 1.698 adalah akseptor baru. Persentase akseptor aktif terhadap PUS mengalami peningkatan menjadi 78,53 persen.

➤ Pertanian

Pertanian merupakan sektor primer yang mendominasi aktivitas perekonomian di Kabupaten Nunukan. Revolusi di bidang pertanian perlu ditingkatkan untuk memberikan hasil yang lebih baik dari segi kuantitas dan kualitas. Pertanian yang meliputi pertanian tanaman pangan, perkebunan, kehutanan, perikanan dan peternakan selalu diupayakan untuk menunjang pertumbuhan dan stabilitas ekonomi.

Pembangunan dibidang pertanian memegang peranan penting dalam pembangunan ekonomi, terutama untuk meningkatkan taraf hidup petani sebagai kelompok besar masyarakat, disamping itu juga untuk mendukung pertumbuhan industri

Gambaran Umum Perusahaan Daerah Air Minum

Sejarah Singkat PDAM Kabupaten Nunukan

Sebelum lembaga ini menyandang predikat sebagai Perusahaan Daerah, tahun 1981 oleh pemerintah Kabupaten Bulungan maka dibentuklah satu badan yang diberi nama Badan Pengelola Air Minum Nunukan. Badan ini ditugaskan untuk mengatur mengelola serta mendistribusikan Air bersih untuk konsumsi masyarakat Nunukan. Nunukan pada saat itu masih berstatus kecamatan sebagai bagian wilayah administrasi Kabupaten Bulungan, sehingga segala urusan yang berhubungan dengan lembaga ini secara langsung dipegang oleh Pemerintah Kabupaten Bulungan.

Perkembangan selanjutnya pada tahun 1994 berdasarkan peraturan Daerah Kabupaten Bulungan No. 19 Tahun 1994 tentang pembentukan perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bulungan, sehingga BPAM Nunukan otomatis menjadi Perusahaan Daerah Air Minum Cabang Kabupaten Bulungan.

Setelah lembaga ini menjadi Perusahaan Daerah Cabang Bulungan, masalah administrasi, keuangan, personil secara keseluruhan masih menjadi beban dan tanggung jawab Pemerintah Kabupaten Bulungan.

Saat itu Pemerintah Kabupaten Bulungan memiliki 15 (lima belas) kecamatan dan salah satunya adalah Kecamatan Nunukan.

Mengikuti perkembangan pasang surut jalanya perusahaan Air Minum selama ini diakui bahwa perusahaan ini masih eksis baik dalam operasionalnya maupun kehidupan organisasinya secara utuh.

Dalam rangka pembaharuan dan penataan penyelenggaraan pemerintahan

terdapat pengertian paradigma otonomi daerah dari pemerintah sentralistis menuju desentralisasi, dengan sasaran antara lain, memperpendek rentang kendali, pembinaan penguasaan terhadap jalannya pemerintahan di daerah.

Sejalan dengan pembaharuan dan penataan penyelenggaraan pemerintahan di daerah, dengan diterbitkannya Undang-undang No: 47 Tahun 1999 tentang pembentukan Kabupaten Nunukan, Kabupaten Malinau, Kabupaten Kutai Barat, Kabupaten Kutai Timur, dan Kabupaten Bontang, Lembaran Negara Tahun 1999 No 175, dan selanjutnya sudah diubah dengan Undang-undang No 7 Tahun 2000 tentang perubahan atas Undang-undang No 47 Tahun 1999, Lembaran Negara Tahun 2000 No 74, Tambahan Lembaran Negara No 3962, maka terbentuklah Kabupaten Nunukan.

Sesuai dengan Undang-undang No 47 Tahun 1999 tersebut yang menjadi wilayah Kabupaten Nunukan meliputi beberapa Kecamatan antara lain, Kecamatan Nunukan, Kecamatan Sebatik, Kecamatan Sembakung, Kecamatan Lumbis, Kecamatan Kerayan.

Yang sebelumnya adalah merupakan bagian wilayah dari Kabupaten Bulungan. Dimana Nunukan merupakan Ibu Kota dari Kabupaten Nunukan.

Setelah terbentuknya Kabupaten Nunukan, (undang-undang No 47 Tahun 1999) yang merupakan daerah otonom yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan menyusun rumah tangganya sendiri yang selanjutnya Kabupaten ini diresmikan pada tanggal 12 oktober 1999.

Sejak saat itu Nunukan yang tadi berstatus sebagai Ibu Kota Kecamatan berganti secara otomatis menjadi Ibu Kota Kabupaten. Pemerintah Kabupaten Nunukan mulai berbenah diri mulai dari personil, perlengkapan dan lain lainnya. Demi kelancaran tugas Pemerintah Daerah Kabupaten Nunukan oleh Pemerintah Kabupaten Bulungan sebagai Kabupaten Induk, seluruh aset dan wilayah kecamatan lainnya sebagaimana yang tercantum dalam Undang-undang No 47 1999 diserahkan seluruhnya kepada Pemerintahan Kabupaten Nunukan.

Dalam penyerahan Aset tersebut kecuali Perusahaan Daerah air minum Cabang Bulungan di Nunukan yang belum diserahkan pada Pemerintah Kabupaten Nunukan. Sehingga akhirnya pada awal Januari 2005, Perusahaan Daerah Air Minum Cabang Bulungan di Nunukan sesuai dengan surat serah terima antara Pemerintah Kabupaten Bulungan dan Nunukan, seluruh aset, personil di serah terimakan secara utuh kepada Pemerintah Kabupaten Nunukan, sehingga saat ini menjadi milik Pemerintah Kabupaten Nunukan.

Dasar Pembentukan Organisasi

Dasar pembentukan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan adalah Peraturan Bupati Kabupaten Nunukan Nomor : 01 Tahun 2005 tentang pembentukan susunan organisasi dan tata kerja Perusahaan Daerah Air Minum kabupaten Nunukan.

Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi

Kedudukan

- 1) Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan adalah perusahaan berbadan hukum daerah yang didirikan oleh Pemerintah Kabupaten Nunukan yang bertugas melaksanakan usaha-usaha di bidang pengelolaan air minum sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- 2) Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan dipimpin oleh seseorang Direktur yang berada di bawah pengawasan suatu Badan Pengawas dan Bertanggung jawab kepada Bupati melalui Badan Pengawas.

Tugas Pokok

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan mempunyai tugas pokok melaksanakan segala usaha yang berhubungan dengan penyediaan, pengolahan, pemanfaatan dan pendistribusian serta perlindungan dan pengawasan dibidang air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum sesuai

dengan kewenangan yang dimiliki dan lingkup tugasnya berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Fungsi

Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud di atas, Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Penyusunan perencanaan umum dan program kegiatan dibidang air minum dalam wilayah Kabupaten.
- 2) Pelaksanaan inventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan air minum dan menyusun petunjuk pemecahannya.
- 3) Pengkoordinasian dengan instansi baik Swasta maupun Pemerintah dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan tugas
- 4) Pelaksanaan kerja sama dan membangun mitra dengan pihak lain dalam rangka peningkatan dan optimalisasi pelayanan kepada masyarakat.
- 5) Penyediaan sarana dan prasarana yang berhubungan dengan air minum dalam wilayah Kabupaten.
- 6) Pengolahan dan penyediaan air minum yang sehat dan memenuhi syarat-syarat atau kelayakan untuk dikonsumsi oleh masyarakat.
- 7) Pelaksanaan proses uji dan pengawasan terhadap kualitas air.
- 8) Pemanfaatan dan pendistribusian air minum yang sehat dan memenuhi syarat-syarat atau kelayakan kepada masyarakat.
- 9) Pelaksanaan usaha-usaha dalam rangka perlindungan bagi kawasan-kawasan yang menjadi sumber penyediaan air baku.
- 10) Pelaksanaan usaha-usaha pengawasan dan penyuluhan dalam rangka menjaga dan melestarikan serta menghindari kerusakan sumber-sumber air baku.
- 11) Pembinaan peningkatan pendapatan daerah.

- 12) Pelaksanaan usaha-usaha lain sesuai lingkup tugas dan kewenangan yang dimiliki

Struktur Organisasi

Susunan organisasi Perusahaan Daerah Air Minum dalam kedudukannya sebagai induk perusahaan, terdiri dari :

- Direktur
- Bagian Administrasi dan Keuangan, terdiri dari :
 - Sub Bagian Administrasi
 - Sub Bagian Keuangan
 - Sub Bagian Pengolahan Data dan Rekening
- Bagian Teknik, terdiri dari :
 - Sub Bagian Produksi dan Distribusi
 - Sub Bagian Perencanaan dan Pengawasan
 - Sub Bagian Perlengkapan dan Pemeliharaan
- Unit PDAM
- Kepala Unit
- Pelaksana Urusan Administrasi dan Keuangan
- Pelaksana Urusan Teknik

Personalia (Sumber Daya Manusia)

Sumberdaya manusia dalam suatu organisasi akan sangat mempengaruhi struktur, proses dan kinerja yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Kemampuan dan cara berfikir serta dapat mengambil langkah-langkah terbaik buat organisasi oleh anggota organisasi, serta kebutuhan mereka bekerjasama, mempengaruhi struktur dan proses yang berlangsung dalam organisasi. Peran pegawai yang efektif dan termotivasi dengan baik akan mengatasi kekurangan pada struktur dan mekanisme kerja yang kurang baik, sedang struktur dan mekanisme kerja yang terbaik tidak akan berjalan sebagaimana yang diharapkan tanpa peran serta pegawai.

Sumberdaya manusia aparat Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan saat ini berjumlah 18 orang dengan tingkat pendidikan mulai dari SD hingga Sarjana dengan masa kerja 1 sampai 21 tahun. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel.1. berikut :

Tabel.1. Jumlah Pegawai berdasarkan tingkat pendidikan dan masa kerja

Jumlah Pegawai	Tingkat Pendidikan			Masa Kerja (tahun)				
	SD	SL I	S	1-9	10-13	14-17	18-21	
8 orang								
	Org	5		5	5	6		

Sumber : PDAM Kab. Nunukan

Dari Tabel 1. di atas terlihat bahwa secara kuantitas organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan masih kurang memadai dengan luasan pelayanan terhadap air bersih maka akan terasa berat dan akan terjadi ketidakefektifan sehingga akan menyebabkan kurang terlayani secara optimal para pelanggan. Hal ini dapat berpengaruh pula terhadap kinerja Perusahaan Daerah Air Minum secara keseluruhan dan akan berdampak terhadap pendapatan dari organisasi tersebut.

Sistem Penyediaan Air Bersih PDAM Kabupaten Nunukan

Sistem penyediaan air bersih yang dimiliki PDAM Nunukan terdapat di dua lokasi yaitu IPA Pasir Putih dan IPA Sungai Bilal. Saat ini baik IPA Pasir Putih maupun IPA Bilal telah beroperasi untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat kota Nunukan, walaupun untuk sementara yang beroperasi secara optimal adalah IPA Pasir Putih.

Daerah pelayanan PDAM meliputi Desa Nunukan Utara, Desa Nunukan Barat dan Desa Nunukan Timur sedangkan Desa Nunukan Selatan sama sekali belum terlayani. Sistem IPA Pasir Putih ini terdiri dari 2 buah pompa pengisi air baku berkapasitas 20 l/d dan 10 l/d, reservoir kapasitas 200³ dan 50 m³ serta pompa distribusi kapasitas 28 l/d dengan tekanan 65 m.

Sumber Air Baku

Sumber air baku yang dimiliki PDAM berasal dari daerah aliran Sungai Bolong dan Sungai Bilal yang berasal dari air permukaan/hujan. Akan tetapi yang sudah

dimanfaatkan secara optimal, hanya Sungai Bolong. Debit Sungai Bolong pada musim kemarau berkisar antara 20 l/d (sumber PDAM). Pada musim kemarau tidak dapat berfungsi optimal baik IPA Sungai Bolong maupun IPA Sungai Bilal yang berkapasitas 25 l/d. Untuk itu perlu dipikirkan sumber air alternatifnya.

Kualitas Air Baku

Uji kualitas Air baku dilakukan untuk mengetahui parameter-parameter yang harus diturunkan atau ditambahkan. Hasil pemeriksaan laboratorium terhadap kualitas Sungai Bolong dan Sungai Bilal dapat dilihat pada Lampiran 2. Dari hasil test tersebut diketahui bahwa Sungai Bolong dan Sungai Bilal layak digunakan sebagai sumber air baku air minum/konsumsi

Bangunan Intaketual

- Sungai Bolong

Bangunan intake di Sungai Bolong berupa pompa isap sejumlah 2 Buah dengan kapasitas pengambilan 35 l/d menggunakan pompa jenis submersible masing-masing kapasitas 10 l/d dan kapasitas 20 l/d (Sumber PDAM).

Pengecekan terhadap tekanan dan kapasitas pompa tidak dapat dilakukan melalui name platenta karena kondisi lokasi yang tidak memungkinkan, longsor. Sedangkan PDAM tidak memiliki spesifikasi teknis pompa tersebut serta tidak dilengkapinya alat ukur tekanan maupun debit pada perpipaannya.

Sungai Bilal

Dari hasil survey lapangan diketahui bangunan intake di sungai Bilal terdiri dari 2 buah sumuran dengan konstruksi kayu dan beton. Untuk IPA berkapasitas 15 l/d, sistem pengaliran air baku dengan menggunakan pompa submersible. Sedangkan untuk IPA kapasitas 10 l/d menggunakan pompa centrifugal yang diletakkan di rumah pompa. Kapasitas maupun Tekanan pompa ini tidak terbaca karena pompa belum dilengkapi dengan nama plate.

Pipa Transmisi

Sungai Bolong

Pipa transmisi yang mengalirkan air baku dari intake menuju instalasi pengolahan di Pasir Putih terdiri dari dua pipa dengan diameter 150 mm sepanjang 500 m untuk IPA berkapasitas 20 l/d dan diameter 200 mm sepanjang 400 m untuk IPA berkapasitas 10 l/d.

- Sungai Bilal

Pipa transmisi yang mengalirkan air baku dari intake ke IPA kapasitas 15 l/d menggunakan 2 buah pipa yang dipasang paralel berdiameter 50 mm. Sedangkan diameter pipa transmisi yang mengalirkan air baku menuju IPA berkapasitas 10 l/d belum dapat diinformasikan karena belum ada serah terima dari pihak terkait pada PDAM sehingga belum diketahui secara pasti. Panjang pipa transmisi ini dari dua unit pipa ini relatif sama karena letaknya bersebelahan yaitu ± 150 m.

Instalasi Pengolahan Air (IPA)

- IPA Pasir Putih

IPA Pasir Putih mempunyai kapasitas pengolahan 20 l/d yang dibangun oleh WKA pada tahun 1981 dan kapasitas 10 l/d yang dibangun oleh GAR pada tahun 1997. Berdasarkan data yang diperoleh dari PDAM, kapasitas produksi dari kedua IPA ini rata-rata 22 l/d.

Kendala yang dimiliki oleh PDAM Nunukan adalah tidak memiliki peralatan laboratorium untuk mengukur kebutuhan bahan kimia sehingga apabila terjadi fluktuasi kualitas air baku maka tidak dapat menentukan dosis yang diperlukan dan kondisi pompa dosing yang rusak.

Kondisi IPA yang berkapasitas 20 l/d yang dibangun pada tahun 1981 telah mengalami penurunan kinerja hal ini diungkapkan oleh pihak PDAM yaitu tidak berfungsinya clarifier untuk proses sedimentasi, perlunya penggantian nozzle di filter dan tidak berfungsinya pompa dosing. Gambar design IPA ini tidak ada sehingga menyulitkan untuk dianalisa lebih lanjut.

IPA berkapasitas 10 l/d yang dibangun pada tahun 1997 pada visual masih bagus, hal ini dapat dilihat masih berfungsinya semua peralatan yang menyertainya.

Reservoir yang dimiliki IPA Pasir Putih ini 2 buah yaitu berkapasitas 200 m³

dan 50 m³ yang letaknya berdampingan di lokasi IPA. Dengan mengacu pada kapasitas IPA 30 l/d maka kapasitas reservoir yang ada baru mencapai 9,6 %. Menurut kriteria, kebutuhan kapasitas reservoir berkisar antara 15-25 % sehingga masih terdapat kekurangan kapasitas reservoir, hal ini dibuktikan dengan adanya penghentian pengolahan setiap harinya dikarenakan terjadinya over flow pada reservoir dan masih banyaknya daerah yang tidak mendapatkan air pada jam puncak.

- IPA Sungai Bilal

IPA Bilal mempunyai kapasitas pengolahan 15 l/d yang dibangun dengan sumber dana RPD (Rekening Pembangunan Daerah) Kabupaten Bulungan dan kapasitas 10 l/d berasal dari proyek PSP Kimpraswil Kalimantan Timur, dengan reservoir berkapasitas 100 m³, sedangkan kapasitas reservoir dari IPA 15 l/d adalah 50 m³. Kapasitas reservoir mencapai 6,9 % dari kapasitas pengolahan sehingga penambahan kapasitas reservoir masih diperlukan untuk mengantisipasi pada saat pemakaian minimum dan jam puncak.

Sistem pendistribusian ke pelanggan dari kedua IPA ini menggunakan sistem pemompaan. Pompa distribusi yang akan digunakan oleh IPA kapasitas 10 l/d belum disertai name plate sehingga tidak diketahui debit maupun tekanannya.

Diharapkan kedua IPA ini dapat segera dioptimalkan sehingga tingkat pelayanan terhadap kebutuhan air bersih masyarakat Kota Nunukan dapat dinaikkan.

Sistem Distribusi

IPA Pasir Putih hingga kini mempunyai daerah pelayanan meliputi tiga desa yaitu Desa Nunukan Utara, Sebagian Desa Nunukan Timur dan sebagian Desa Nunukan Barat sedangkan Desa Nunukan Selatan sama sekali belum terlayani seperti yang dipaparkan sebelumnya. Diharapkan dengan beroperasinya IPA Bilal secara optimal nantinya, maka daerah pelayanan PDAM dapat diperluas dan persentase pelayanan dapat ditingkatkan.

Sistem pendistribusian IPA Pasir Putih menggunakan dua cara yaitu pemompaan dan gravitasi. Untuk daerah yang

mempunyai elevasi rendah, pendistribusian dilakukan secara gravitasi sedangkan untuk daerah tinggi digunakan sistem pemompaan. Pompa yang digunakan untuk mendistribusikan ke pelanggan mempunyai kapasitas 28 l/d dengan tekanan 65,2 m (merk Ehara, type 100x80FS2J).

Jaringan pipa distribusi PDAM mulai dibangun pada tahun 1981 bersamaan dengan pembangunan IPA. Kondisi jaringan pipa yang ada sebagian sudah rusak dan perlu adanya pergantian pipa. Tabel 2. menunjukkan kondisi jaringan pipa

Tabel.2. Kondisi Jaringan Pipa

No.	Uraian	Jenis Pipa	Tahun Pemasangan	Panjang	Keterangan
1	Pipa Transmisi Ø 200 mm	PVC	1997	400 m	Kondisi Baik
	Ø 150 mm	PVC	1981	500 m	
2	Pipa Sekunder & Tersier Ø 750 mm	M.P	1981	900M	: 6.000 m Rusak akibat pelepasan air Jalan
	Ø 50 mm	PVC	1981 s.d 1997	1.500 m	
	Ø 100 mm	PVC	1981 s.d 1997	5.000 m	
	Ø 150 mm	PVC	1981 s.d 1997	4.150 m	
	Ø 75 mm	PVC	1981 s.d 1997	17.175 m	
	Ø 50 mm	PVC	1981 s.d 1997	10.273 m	
	3	Pipa Sekunder & Tersier Ø 150 mm	PVC	2000 s.d 2001	
Ø 100 mm		PVC	2000 s.d 2001		
Ø 75 mm		PVC	2000 s.d 2001		
Ø 50 mm		PVC	2000 s.d 2001		

Sumber: PDAM Nunukan Th. 2002

Saat ini di PDAM Nunukan ada 1496 unit sambungan yang terbagi atas beberapa kategori seperti dalam Tabel.3.

Tabel 3. Jumlah dan Jenis Sambungan

No.	Uraian	Jumlah (unit)
1	Non Niaga	1.169
2	Niaga Kecil	259
3	Niaga Besar	28
4	Industri Kecil	1
5	Sosial Umum	31
6	Sosial Khusus	7
7	Terminal Air	1

Sumber : PDAM Nunukan Th. 2002

Keuangan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan

Kondisi Keuangan

Data yang diperoleh dari PDAM Kabupaten Bulungan Untuk realisasi keuangan PDAM Nunukan selama 4 tahun terakhir yaitu tahun 1999 hingga tahun 2002 dan tahun 2003 selama 8 (delapan) bulan.

Berdasarkan hasil laporan Laba-Rugi PDAM Nunukan dapat dikatakan meningkat, dari data yang ada pendapatan pada tahun 1999 tercatat pendapatan sebesar Rp. 234,041 juta dan pada tahun 2002 terjadi lonjakan pendapatan sebesar Rp. 635,175 juta dan pada tahun 2003 pendapatan sebesar Rp. 348,221 juta pendapatan yang dihitung hanya untuk delapan bulan realisasi sehingga lebih kecil dari tahun sebelumnya.

Tarif

Tarif PDAM yang berlaku sekarang masih berdasarkan keputusan Bupati Bulungan Nomor 323 Tahun 2000

Analisis dan Pembahasan

Efektivitas Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan

Berhasil tidaknya suatu organisasi adalah tergantung bagaimana organisasi tersebut mampu untuk melihat peluang-peluang yang ada dan mengefektifkan segala sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, sehingga tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dapat terwujud.

Untuk melihat Efektivitas Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan yang disesuaikan dengan fokus penelitian terbagi menjadi empat, yaitu : Program dan Target Organisasi, Kemampuan Dalam Pelaksanaan Tugas, Produktivitas dan Kepuasan Kerja

Program dan Target Organisasi

Program dan Target biasanya dilaksanakan oleh organisasi berdasarkan hasil dari penetapan Visi, Misi dan tujuan organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa Program dan Target adalah merupakan penjabaran dan tindak lanjut dan visi, misi

dan tujuan organisasi, berikut ini adalah merupakan program dan target PDAM Kab. Nunukan hingga tahun 2017.

Dari hasil penelitian yang dilakukan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan mempunyai Program dan Target organisasi hingga tahun 2017 sebagai berikut :

Program Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan:

1. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Akan Air Bersih Bagi Masyarakat
2. Mengembangkan dan Mencari sumber-sumber air baku untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat akan air bersih.
3. Meningkatkan fasilitas Sarana dan Parsarana Perusahaan Daerah Air Minum sehingga dapat memenuhi kebutuhan akan air bersih bagi masyarakat
4. Mempertahankan standar kualitas air yang ada dan mengoptimalkan distribusi sesuai debit terpasang sesuai dengan persyaratan dan kemampuan yang dimiliki.
5. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia

Target Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan :

1. Peningkatan Pelayanan Air Kepada Masyarakat hingga 70 %
2. Peningkatan Kapasitas Air Baku hingga 300 %
3. Penurunan Kehilangan Air + 25 % dari kondisi sekarang
4. Peningkatan Kapasitas Reservoir hingga 300 %
5. Perbaikan dan Pemasangan Jaringan Pipa hingga 70 - 80 %

Dari hasil observasi terlihat bahwa untuk tingkat pelayanan air bersih di Kota Nunukan yang direncanakan hingga tahun 2017 adalah 71.35 % penduduk yang akan diterlayani sedangkan daerah pengembangannya mencapai + 15 % sehingga dengan demikian kapasitas debit air baku juga akan ditingkatkan hingga 300 % atau dari 30 l/detik menjadi 125 l/detik.

Dengan adanya program dan target seperti yang dikemukakan di atas maka diharapkan tingkat pelayanan air bersih akan dapat terpenuhi sehingga dapat pula meningkatkan pendapatan daerah yang nantinya pula dapat meningkatkan pembangunan daerah Kabupaten Nunukan. Kemampuan Menyesuaikan Diri.

Kemampuan menyesuaikan diri terhadap dinamika lingkungan di sekitar suatu organisasi merupakan suatu hal yang sangat menentukan keberlangsungan organisasi tersebut. Miftah Thoha (1983:121) berpandangan bahwa organisasi merupakan sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya. Organisasi dipandang sebagai hal yang dinamis dan senantiasa berubah, dan selalu menyesuaikan dengan lingkungannya. Demikian pula halnya dengan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Nunukan, sebagai organisasi bisnis yang diharapkan dapat meningkatkan keuntungan sehingga mampu meningkatkan pendapatan daerah sangat membutuhkan kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan harus fleksibel terhadap perubahan yang terjadi. Fleksibilitas organisasi Perusahaan Daerah Air Minum terhadap dinamika lingkungannya menjadi salah satu indikator efektivitas organisasi yang penting untuk dicermati, karena sebagai suatu organisasi, Perusahaan Daerah Air Minum dapat mencapai tujuannya khususnya dalam menerapkan strateginya apabila mendapat dukungan dari lingkungan disekitarnya dan mampu membaca dan mengantisipasi dengan tepat perubahan-perubahan situasi yang terjadi di luar organisasi.

Kemampuan menyesuaikan diri

Kemampuan menyesuaikan diri yang dimaksud berkaitan dengan pelaksanaan program-program yang telah direncanakan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan, kemampuan organisasi Perusahaan Daerah Air Minum dalam mencermati dan mengantisipasi berbagai perubahan lingkungannya melalui perubahan sistem, atau prosedur kerja, pembaharuan dalam hal penggunaan peralatan dan teknologi.

Secara lebih spesifik, kemampuan adaptasi organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan khususnya untuk meningkatkan penyediaan air bersih bagi masyarakat dalam upaya peningkatan pendapatan daerah, merupakan kemampuan dalam mencermati dan mengambil tindakan/kebijakan untuk mengantisipasi dinamika iklim wilayah (lingkungan eksternal) yang berhubungan erat dengan ketersediaan air bersih, karena penyediaan air bersih sangat erat kaitannya dengan musim. Baik itu musim penghujan maupun kemarau, karena pada dasarnya penyediaan air bersih sangat bergantung kepada kondisi iklim, dimana apabila musim penghujan maka debit atau ketersediaan air yang akan didistribusikan akan lebih banyak dibandingkan apabila pada kondisi musim kemarau.

Secara konkrit adaptasi yang dilakukan untuk mengantisipasi dinamika lingkungan yang berkaitan langsung dengan program-program yang telah ditetapkan adalah dengan menyediakan sarana dan prasarana yang menyangkut ketersediaan air bersih, antara lain : dengan menyediakan sarana dan prasarana pengelolaan air bersih. Hal lainnya yang dapat dicermati adalah menyangkut kemampuan memenuhi tuntutan dinamika lingkungan organisasi Perusahaan Daerah Air Minum yaitu dengan melakukan pemberdayaan aparat dengan melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan serta peningkatan keterampilan khususnya untuk para karyawan sebagai pelaksana dilapangan. Kemampuan organisasi Perusahaan Daerah Air Minum untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan juga ditunjukkan dengan kepekaan yang dimiliki oleh setiap personal (mulai dari direksi sampai pada karyawan) yang selalu tanggap terhadap kondisi lingkungan yang selalu berubah-ubah.

Dari hasil observasi yang dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan, kemampuan adaptasi yang dilakukan oleh PDAM Kab. Nunukan telah cukup optimal ini dapat dilihat dari kemampuan PDAM Kab. Nunukan dalam membaca situasi dan kondisi lingkungan baik

itu secara internal maupun eksternal. Kemampuan adaptasi juga ditunjukkan dengan kemampuan dalam mengantisipasi keinginan dari masyarakat terutama akan kebutuhan air bersih dimana sebagai perusahaan daerah telah berusaha untuk memenuhi kebutuhan air bersih untuk masyarakat secara berkelanjutan dengan sarana dan prasarana serta sumber daya manusia yang dipersiapkan untuk dapat melayani keinginan dari masyarakat sehingga dapat terwujudnya suatu efektivitas organisasi, seperti yang di sampaikan oleh Sub bag Perencanaan dan Pengawasan :

".....Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan ini pada dasarnya dibangun dengan suatu system organisasi yang terencana, sehingga segala seuatunya kita rancang bersama, yang sudah pasti harus lebih dulu mengetahui apa saja keinginan dari masyarakat khususnya air bersih, kita harus lebih peka dan harus bisa membaca situasi dan kondisi yang berkembang sehingga kita harus menyesuaikan dengan adanya perkembangan tersebut, misalkan apabila keinginan masyarakat akan air bersih terhambat, kita harus cepat-cepat menanggapi apa yang terjadi, mengapa bisa terjadi dan selanjutnya undakan apa yang harus dilakukan sehingga keinginan masyarakat tersebut terpenuhi, selain itu juga harus bisa mengantisipasi kondisi yang serba tidak menentu, yang pasti kita harus siaplah, terus yang lebih penting lagi adalah kemampuan kita bekerjasama antara personil yang satu dengan yang lain...."

Produktivitas

Produktivitas organisasi dimaksudkan sebagai kemampuan organisasi dalam menghasilkan suatu keluaran (*output*) tertentu yang menjadi sasaran dan tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, produktivitas PDAM dalam melaksanakan program-programnya dinilai melalui tingkat sejauh mana organisasi dimaksud mampu merealisasikan program-programnya yang sudah pasti harus didukung oleh instansi pemerintah dan yang terkait dengan dalam pelaksanaan program yang

telah direneanakan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan

PDAM sebagai badan usaha milik daerah yang diharapkan mampu menjadi "tulang punggung" Pemerintah Daerah Kabupaten Nunukan dalam hal menyumbangkan pendapatan asli daerah, telah mendapat dukungan penuh dari pemerintah setempat dalam menjalankan strategi bisnisnya. Meskipun demikian program penyediaan air bersih yang telah dicanangkan oleh Perusahaan Daerah Air Minum dalam pelaksanaannya masih belum optimal sepenuhnya, hal ini terkait dengan ketersediaan dari sarana dan prasarana penyediaan air bersih masih belum seperti yang diharapkan.

Dari hasil observasi yang dilakukan di PDAM Kab. Nunukan, di peroleh bahwa kondisi jaringan pipa hampir 30 - 40 % banyak yang mengalami kerusakan baik itu karena disebabkan oleh terkenanya dampak oleh program kerja instansi lain maupun karena umur pakai dari pipa tersebut yang sudah waktunya untuk diganti, jaringan pipa yang banyak mengalami kerusakan akan berdampak terhadap distribusi air bersih dimana akan terjadi kebocoran dan akan menyebabkan kehilangan air, yang sebenarnya sangat merugikan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan.

Secara konkrit dapat dilihat pula bahwa produktifitas seperti yang dipaparkan sebelumnya sangat berkaitan dengan kemampuan organisasi tersebut untuk menghasilkan suatu keluaran, disini keluaran atau *output* dari Perusahaan Daerah Air Minum adalah air bersih.

Dari observasi terlihat bahwa untuk produksi ke distribusi tidak banyak kehilangan hanya 2 - 5 % saja namun setelah didistribusikan ke pelanggan dimana air yang terjual hanya 50 - 70 % saja ini menandakan banyaknya air yang hilang atau terbuang, seperti yang telah dikemukakan di atas banyaknya jaringan pipa yang rusak menyebabkan terjadinya kehilangan air.

Dilihat dari produksi yang ada sebenarnya kemampuan organisasi Perusahaan Daerah Air Minum sudah cukup memadai untuk mencukupi kebutuhan

pelanggan yang ada pada saat ini, sehingga kemampuan produktifitasnya jika dilihat dari memproduksi air masih terbilang cukup baik, namun untuk mencukupi atau melayani masyarakat Nunukan secara keseluruhan dirasakan belum memadai.

Produktifitas organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan selain hal di atas juga sangat erat dengan tenaga-tenaga yang melaksanakannya yang sebenarnya adalah subjek dari kegiatan penyediaan air bersih, seperti yang diuraikan sebelumnya karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan berjumlah 18 orang dengan tingkat pendidikan mulai dari SD hingga Sarjana, jika dicermati lagi dengan cakupan pekerjaan yang begitu luas dan kondisi sumberdaya manusia yang tidak begitu banyak maka sebenarnya produktifitas organisasi akan berkurang tetapi dengan tekad dan semangat yang tinggi serta pengelolaan manajemen yang baik maka produktivitas organisasi dapat lebih baik.

Selain terkait dengan sarana dan prasarana serta sumber daya manusia maka tidak boleh dilupakan bahwa kondisi Kota Nunukan sendiri adalah sebuah pulau yang dikelilingi oleh air laut sehingga penyediaan air bersih tergantung dari sungai-sungai yang ada yang pada dasarnya akan tergantung dengan kondisi iklim. Disamping itu tingkat produktivitas organisasi juga ditentukan oleh lingkungan lainnya (budaya, ekonomi, sosial dan lain sebagainya).

Sehingga jika dilihat dari produktifitas organisasi Perusahaan Daerah Air Minum secara menyeluruh sebenarnya sudah cukup baik namun mengalami hambatan yang disebabkan prasarana dan sarana yang kurang memadai.

Dengan demikian perlu ditekankan bahwa peran pemerintah daerah terhadap kesuksesan pelaksanaan program-program yang telah disusun oleh Perusahaan Daerah Air Minum tidak hanya dukungan secara moral namun harus pula secara konkrit/material.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan senang dari para anggota

organisasi dengan diakuinya hasil kerja mereka sebagai bagian dari anggota organisasi. Hal ini dapat dicermati dari sejauhmana para pegawai/karyawan termotivasi untuk berprestasi. Pencermatan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM, dilakukan melalui tiga indikator, yakni: i) Tingkat kepuasan karyawan terhadap tugasnya; ii) Tingkat kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerjanya dan iii) Tingkat kepuasan karyawan terhadap jaminan-jaminan (imbalan) yang diberikan oleh organisasi kepadanya.

Tingkat kepuasan karyawan terhadap tugasnya

Pembagian tugas organisasi yang sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas seorang karyawan yang disertai tanggung jawab dalam pelaksanaannya merupakan suatu hal yang sangat menentukan bagi terlaksananya suatu tugas/pekerjaan organisasi dengan baik. Tingkat kepuasan karyawan yang dimaksud disini adalah pandangan karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan terhadap beban kerja ataupun tugas organisasi yang diemban dan menjadi tanggung jawabnya.

Berkaitan dengan kepuasan karyawan dalam pelaksanaan program kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan, dilakukan observasi dan wawancara terhadap para karyawan Perusahaan Daerah Air Minum tersebut. Hasil penelitian yang dilakukan dengan pendekatan observasi dan wawancara yang dilakukan mengindikasikan bahwa pada umumnya para karyawan memiliki tanggapan yang relatif puas dengan beban kerja yang diberikan kepada mereka. Hal ini secara nyata terindikasi dari relatif cepatnya suatu tugas/pekerjaan diselesaikan oleh setiap karyawan yang ada.

Observasi yang dilakukan menunjukkan bahwa kondisi pelaksanaan tugas/pekerjaan sehari-hari oleh para karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan ini berlangsung secara "periodik", yang secara sederhana dapat dikelompokkan berdasarkan "periode waktu" serta disesuaikan dengan lokasi kerja yang terbagi dua yakni dikantor dan dilapangan.

Untuk karyawan dikantor, *pertama* antara pukul 07.30 hingga pukul 10.00 khususnya dikantor, para karyawan umumnya (+80-90%) terlihat sibuk menyelesaikan tugas, *kedua* dari sekitar pukul 10.00 hingga pukul 11.30 para karyawan sebagian besar (50-60%) terlihat beristirahat sambil ngobrol atau berdisukusi ringan. Sedangkan untuk karyawan dilapangan justru terlihat lebih produktif dimulai dari pukul 08.00 hingga pukul 12.00 seluruh karyawan disibukkan dengan pekerjaan, sedangkan pukul 13.00 hingga 16.30 karyawan melakukan pekerjaan-pekerjaan yang lebih sederhana dan lebih santai yang sudah diatur sedemikian rupa oleh penanggung jawabnya. Hal ini juga senada dengan hasil wawancara dengan kasubag administrasi, yaitu :

"...memang disini pembagian jam kerja sudah di atur sedemikian rupa sehingga para pegawai/karyawan sudah mengerti akan tugas-tugasnya yang disesuaikan dengan waktu kerja, sehingga pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh masing-masing pegawai juga akan tergantung dari mereka sendiri dengan pemanfaatan pembagian waktu tersebut, selain itu biasanya sih disini juga memberikan kebebasan terutama untuk mereka yang kerja dilapangan, apakah mau mengecek peralatan-peralatan lapangan sehari dua kali atau sehari sekali disesuaikan dengan waktu yang telah diatur yang penting apabila ada gangguan dan lain-lain mereka dapat bertanggung jawab, ini juga dimaksudkan agar mereka itu lebih nyaman bekerja, kepuasan karyawan adalah kepuasan manajemen..."

ii). Tingkat kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja

Iklim lingkungan kerja yang "konduktif" yang antara lain diidentifikasi oleh tersedianya fasilitas kerja yang memadai dan mekanisme kerja yang jelas, merupakan hal lain dalam organisasi yang juga perlu diperhatikan, karena hal ini akan sangat menentukan lancar atau tidaknya pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Secara sederhana dapat dikemukakan bahwa kondisi "iklim lingkungan kerja organisasi akan sangat menentukan kinerja organisasi dalam upaya

mewujudkan misi dan mandat yang diembannya. Sehubungan dengan hal tersebut, tingkat kepuasan karyawan yang dimaksud dalam hal ini adalah tanggapan para karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan terhadap kondisi lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.

Penelitian yang dilakukan mengindikasikan bahwa baik dari segi ketersediaan fasilitas kerja maupun dari segi budaya kerja yang berkembang di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan ternyata relatif sangat mendukung bagi pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Secara nyata kondisi mengenai ketersediaan fasilitas kerja ditunjukkan dengan cukup memadainya fasilitas kerja yang dapat digunakan bagi kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.

Sedangkan gambaran budaya kerja yang berkembang di lingkungan organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan terlihat bahwa umumnya dalam pelaksanaan tugas sehari-hari senantiasa dikembangkan budaya kerja yang "saling membantu" dan bekerjasama dalam bentuk tim kerja (*tim work*) untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diemban, terutama dalam menyelesaikan tugas yang dipandang sulit dan membutuhkan kerjasama dalam bentuk tim kerja. Budaya kerja yang cenderung lebih mengutamakan kerjasama antar sesama anggota organisasi ini pada gilirannya bermuara pada relatif cepatnya suatu pekerjaan terselesaikan. Hal ini juga disampaikan oleh salah seorang karyawan PDAM Kab. Nunukan yang mengatakan :

".....wah disini lumayan nyaman. lingkungan kerja yang kondusif adanya saling keterbukaan dalam hal pekerjaan, saling Bantu membantu atau bekerjasama antara satu sub dengan sub bidang lain, kondisinya sangat-sangat nyaman, walaupun tetap aja ada yang kurang menyenangkan, tapi itu sih hanya satu dua orang itu pun biasanya jarang terjadi, karena ada satu system yang digunakan yaitu memecahkan persoalan secara bersama-sama sehingga persoalan tersebut cepat dipecahkan dan diselesaikan biasanya dan pimpinan sudah membuat hal-

hal sedemikian rupa sehingga tidak ada saling curiga mencurigai, pokoknya saling terbuka dan saling mengerti kondisi satu sama lain...”

Tingkat kepuasan karyawan terhadap jaminan-jaminan (imbalan)

Kepuasan karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan terhadap jaminan-jaminan (imbalan) yang diberikan oleh organisasi yang dimaksud dalam konteks ini adalah berupa tanggapan para karyawan terhadap sistem kompensasi (imbalan) yang berlaku di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan.

Pencermatan terhadap sistem imbalan yang berlaku di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan mengindikasikan bahwa selain menganut (mengimplementasikan) sistem imbalan (promosi, penggajian, penghargaan dan hukuman disiplin) sebagaimana yang berlaku bagi seluruh organisasi pemerintahan dan swasta.

Mencermati hasil penelitian yang dilakukan, dapat dikemukakan bahwa ternyata tanggapan para karyawan terhadap sistem insentif yang dikembangkan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan cukup positif, dan secara nyata telah mampu meningkatkan kinerja para karyawan. Selain hal-hal yang terurai diatas, pengamatan secara lebih jauh mengenai kepuasan kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan, ternyata mengindikasikan bahwa kondisi ini juga secara tidak langsung merupakan implikasi dari dukungan pihak “top management” yang senantiasa berupaya melibatkan para karyawan dalam setiap pengambilan keputusan, utamanya keputusan-keputusan organisasi yang menyangkut kepentingan para karyawan itu sendiri.

Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Efektivitas Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan

Banyak rangkaian kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas organisasi, namun untuk menentukan faktor

yang mempengaruhi kriteria tersebut adalah sangat sulit. Oleh karena itu harus pula dilibat pada hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Sehubungan dengan hal tersebut maka akan dicoba untuk dikemukakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dari Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan, seperti yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya maka fokus penelitian akan dibatasi menjadi dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor Internal meliputi : Karakteristik Organisasi, Karakteristik Pegawai dan Kebijakan dan Praktek Manajemen.

Faktor Eksternal meliputi : Faktor Geografis/wilayah, Faktor Politik, Ekonomi, Sosial dan Budaya serta Teknologi, dan Faktor Kompetitor/Pesaing

Faktor Internal

Faktor Internal sebagaimana yang dijelaskan di atas biasanya adalah faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh pihak manajemen, karena factor-factor ini memang berada dalam lingkungan organisasi. Adapun pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan dapat dijelaskan sebagai berikut:

i. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi disini yang dimaksud adalah struktur organisasi. Struktur dapat diartikan sebagai hubungan yang relatif tetap sifatnya (*given*) yang merupakan cara suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi. Secara sederhana struktur diartikan sebagai cara bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Pencermatan terhadap faktor struktur organisasi dalam penelitian ini mencakup spesialisasi pekerjaan, rentang kendali serta hirarki organisasi yang berlaku pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan dalam kaitannya dengan pelaksanaan program-program kerja yang telah dicanangkan.

Dari hasil pengamatan diperoleh bahwa struktur organisasi yang telah dilaksanakan oleh Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan telah berjalan sebagaimana mestinya. Dimana organisasi PDAM Kab. Nunukan ini menganut model organisasi terbuka dan berstruktur linier sehingga akan terjadi interaksi yang terbuka pula antara satu dengan yang lainnya, antara pimpinan dan bawahan yang dapat mengurangi terjadinya konflik antar personal di PDAM Kab. Nunukan, selain itu juga penjejaran karier yang sesuai dengan yang telah ditetapkan dan selama ini tidak mengalami hambatan, penempatan seseorang disesuaikan dengan latar belakang yang dimilikinya selain juga tetap mempertimbangkan tingkat senioritas, pertimbangan kapabilitas pegawai terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan yang diembannya.

Karakteristik Pegawai

Pemahaman tentang perpaduan dan keserasian antara upaya mewujudkan kepentingan organisasi dengan baik tidak mengabaikan kepentingan para anggotanya (karyawan/pegawai) adalah merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam upaya menilai efektivitas suatu organisasi. Dalam konteks ini, Steers (1980: 196) mengemukakan bahwa:

"...Pada kenyataannya anggota-anggota organisasi mungkin merupakan faktor pengaruh yang paling penting atas efektivitas karena tingkahlaku merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintangi tercapainya tujuan organisasi. Kesadaran akan sifat perbedaan pribadi yang terdapat di antara 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. Dengan mengetahui perbedaan ini, para manajemen dapat menyesuaikan ancaman mereka terhadap pengorganisasian dan kepemimpinan atas pekerja dalam pekerjaan, dan dengan demikian meningkatkan kesempatan bekerjasama dan memperbesar dukungan

bersama untuk sasaran organisasi. Sarana pokok untuk mendapatkan dukungan yang diperlukan ini dari pekerja adalah mengintegrasikan tujuan pribadi dengan sasaran organisasi...."

Peninjauan terhadap karakteristik pegawai pada organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan selanjutnya dilakukan melalui pendekatan pemahaman terhadap "komitmen karyawan", terhadap pelaksanaan tugas organisasi yang diemban., serta "prestasi kerja" para karyawan yang dikaitkan dengan motivasi, tujuan dan kebutuhan, kemampuan serta kejelasan peran mereka.

Dari hasil pengamatan, didapati bahwa pada umumnya karakteristik pegawai dari segi orientasinya terhadap pelaksanaan tugas organisasi telah relatif berlangsung cukup baik. Bahkan sangat jelas terlihat kemampuan para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan sesuai dengan target yang diberikan. Hal ini jelas menunjukkan bahwa dari segi komitmen para karyawan terhadap pelaksanaan tugas organisasi yang diemban relatif telah dapat berlangsung secara efektif.

Sementara itu, karakteristik para karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan yang dicermati melalui pendekatan prestasi kerja, para pegawai menunjukkan bahwa dari segi motivasi, tujuan dan kebutuhan pegawai relatif lebih dapat dipenuhi oleh organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan. Hal ini terutama dapat dicapai berkat kemampuan organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan, khususnya pihak manajemen (direksi) dalam mengantisipasi kebutuhan para pegawainya melalui penerapan sistem imbalan/kompensasi (termasuk bonus), serta adanya dukungan berupa fasilitas kerja yang relatif memadai, yang justru merupakan salah satu faktor kunci efektifnya pelaksanaan tugas-tugas organisasi pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan.

Pengamatan terhadap kemampuan kerja pegawai menunjukkan bahwa meskipun secara relatif didominasi oleh pegawai dengan tingkat pendidikan SLTA ke bawah, namun

dengan adanya motivasi yang baik dari pihak manajemen melalui pemberlakuan sistem imbalan (kompensasi) yang mengacu pada kebutuhan pegawai tersebut, serta adanya budaya kerja saling membantu antar bagian organisasi dalam bentuk *tim work* (tim kerja), yang pada gilirannya dapat memberikan dampak positif terhadap kemampuan pelaksanaan tugas-tugas perusahaan.

Peraturan Bupati Nunukan No. 01 Tahun 2005 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum telah memuat secara rinci uraian tugas dari masing-masing bagian organisasi Perusahaan Daerah Air Minum yang merupakan suatu hal yang mendasar yang sangat menentukan kejelasan peran dari masing-masing individu organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan. Pemahaman secara jelas terhadap peran dari masing-masing bagian organisasi ini selain menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dari masing-masing bagian organisasi telah terdapat suatu pedoman kerja yang jelas, sekaligus juga merupakan salah satu faktor yang berhasil menunjang efektivitas organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan, karena dengan demikian para pegawai dapat relatif dengan mudah memilah dan memprioritaskan pelaksanaan tugas yang menjadi tanggungjawabnya masing-masing.

Kebijakan dan Praktek Manajemen

Kebijakan dan praktek manajemen merupakan salah satu dimensi organisasi yang sangat penting untuk dicermati dalam kerangka penilaian efektivitas organisasi. Untuk memahami mengenai hal ini dalam rangka pelaksanaan program-program Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan, maka dari dimensi kebijakan organisasi dilakukan pencermatan terhadap aspek penyusunan tujuan strategis, serta pencarian dan pemanfaatan terhadap proses komunikasi dan koordinasi "internal" antar anggota dan antar bagian organisasi dan "eksternal" antara Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan dengan institusi-institusi yang terkait dalam pelaksanaan organisasi, pola kepemimpinan dan

pengambilan keputusan serta inovasi dan adaptasi organisasi.

Hasil penelitian terhadap aspek penyusunan tujuan strategis menunjukkan bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi, telah terdapat upaya-upaya Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan untuk menyusun tujuan strategis organisasi dengan senantiasa berpedoman pada dasar hukum pembentukan organisasi, serta kebijakan pembangunan, baik secara nasional maupun kebijakan pembangunan daerah sebagaimana yang telah dicanangkan oleh Pemerintah Kabupaten Nunukan.

Hal ini secara nyata diindikasikan dengan tujuan organisasi yang termuat didalam Peraturan Pemerintah Daerah Kabupaten Nunukan Nomor 19 Tahun 2002, Tentang Perusahaan Daerah Air Minum. Dimana tujuan organisasi tersebut yang juga dijadikan sebagai pedoman kebijakan jangka panjang adalah:

Melaksanakan dan menunjang kebijakan serta program Pemerintah Kabupaten di bidang pelayanan (*good service*) yang bersifat memberikan jasa dan menyelenggarakan kemanfaatan umum;

Sebagai sarana pengembangan perekonomian di Kabupaten, pemberdayaan perekonomian kerakyatan dan sumber untuk peningkatan Pendapatan Asli Daerah;

Untuk mencapai tujuan tersebut di atas perusahaan menjalankan usaha-usaha dalam arti seluas-luasnya.

Sementara dalam upaya mensukseskan tujuan organisasi tersebut, pelaksanaan program-program yang telah ditetapkan dilaksanakan dengan sumber dana yang diperoleh dari hasil keuntungan perusahaan ditambah dengan subsidi dari Pemerintah Daerah Kab. Nunukan.

Pencermatan terhadap proses komunikasi dan koordinasi sebagai salah satu bagian dari dimensi manajemen, menunjukkan bahwa secara "internal" proses komunikasi dan koordinasi antar bagian dan antar anggota organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan telah berlangsung dengan relatif sangat baik. Sedangkan penilaian terhadap proses komunikasi dan koordinasi "eksternal"

dengan institusi-institusi lain yang terkait dalam setiap program-program Perusahaan Daerah Air Minum juga terindikasi telah berlangsung dengan sangat baik dan relatif menunjukkan jalinan hubungan yang saling menunjang dalam pelaksanaan program tersebut.

Peninjauan terhadap segi kepemimpinan dan pengambilan keputusan, menunjukkan bahwa pola kepemimpinan dikembangkan oleh pihak manajemen organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan adalah pola kepemimpinan yang tanggap terhadap aspirasi bawahan. Selain hal tersebut kebebasan mengartikulasikan kepentingan bagi para staf kepada pihak manajemen, utamanya dalam rapat-rapat intern Perusahaan Daerah Air Minum ataupun kesempatan-kesempatan formal dan informal lainnya, juga merupakan ciri lain pola manajerial yang berlaku pada organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan. Hasil pengamatan yang dilakukan mengindikasikan bahwa pola manajemen yang diterapkan oleh *top management* organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan ini ternyata memberikan pengaruh yang sangat positif terhadap efektivitas organisasi yang dipimpinnya.

Untuk mengantisipasi berbagai dinamika tuntutan dari lingkungan organisasi (internal dan eksternal), khususnya tantangan yang dihadapi dalam kaitannya dengan pelaksanaan program-program Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan, pihak manajemen senantiasa berusaha melakukan inovasi dan berbagai penyesuaian terhadap lingkungannya.

2. Faktor Eksternal

Meskipun dalam kenyataannya seringkali faktor-faktor eksternal suatu organisasi tidak dapat dikendalikan secara langsung oleh pihak manajer organisasi, namun karena kestrategisannya, maka tetap perlu untuk dikenali dan dicermati secara serius. Revrisond Baswir (1993) menyitir pendapat Bryan dan White menyatakan bahwa bila dilihat dari jangkauan kendali pengelola suatu organisasi, faktor-faktor

eksternal ini dapat dipilah kedalam faktor-faktor yang perlu dicermati dan faktor yang dapat dipengaruhi. Selanjutnya dijelaskan bahwa faktor yang perlu dicermati maksudnya adalah faktor-faktor yang sama sekali diluar jangkauan dan kendali pengelola organisasi. Terhadap faktor-faktor ini pemimpin organisasi hanya dapat mencermatinya, untuk kemudian menyesuaikan strategi dan kebijakan yang sesuai dengan kondisi faktor-faktor tersebut. Sedangkan faktor yang dapat dipengaruhi biasanya masih dalam jangkauan daya pengaruh pemimpin organisasi. Walaupun pengaruh ini tidak sepenuhnya dapat dikendalikan, tetapi pemimpin masih dapat mempengaruhi sesuai dengan kebutuhan pengembangan organisasi. Sehubungan dengan faktor ini, yang perlu dilakukan oleh pemimpin organisasi adalah pengembangan daya pengaruhnya guna menunjang efektivitas strategi yang dijalankan.

Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa Faktor Eksternal yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kab. Nunukan, antara lain :

Faktor Geografis/wilayah

Kondisi fisik wilayah Kabupaten Nunukan sangat potensial bagi Perusahaan Daerah Air Minum untuk mengembangkan bidang-bidang usaha yang strategis seperti bidang usaha agrobisnis dan perdagangan. Ketersediaan lahan potensial, kondisi geografis yang berbatasan langsung dengan negara Malaysia merupakan peluang sekaligus tantangan bagi Perusahaan Daerah Air Minum selaku bisnis unit strategik (*strategic unit business*) yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Nunukan dalam upaya "mendongkrak" Pendapatan Asli Daerah sesuai dengan tujuan organisasi.

Namun demikian perlu dicermati juga bahwa kondisi wilayah yang dikelilingi oleh laut terutama Kota Nunukan dimana beroperasinya Perusahaan Daerah Air Minum, memiliki Daerah Aliran Sungai yang relatif sedikit dan tidak besar hal ini disebabkan terjadinya perubahan yang drastis karena pertumbuhan dan perkembangan Kota

Nunukan yang begitu cepat sehingga DAS yang ada memiliki debit yang tidak begitu besar ditambah lagi dengan semakin berkurangnya lahan-lahan yang ditumbuhi tanaman sebagai penyangga air, sehingga dapat mempengaruhi ke efektifan dari Perusahaan Daerah Air Minum Kab. Nunukan.

Dari hasil observasi terlihat bahwa dengan kondisi yang demikian otomatis pada saat ini PDAM lebih bergantung kepada kondisi cuaca, dimana akan bergantung sekali kepada banyaknya curah hujan. Dan hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja dari PDAM sendiri, namun demikian hal-hal yang dilakukan untuk mengatasi ini juga cukup optimal misalnya dengan melakukan pembuatan dam dan bak penampungan untuk mengantisipasi apabila yang terjadi adalah kekeringan.

Hal senada juga disampaikan oleh salah seorang karyawan/pegawai PDAM Kab. Nunukan :

“.....Di Nunukan ini telah terjadi perubahan yang sangat cepat sekali dulu pada tahun 80-an air disini sangat banyak, sungainya masih dalam, sehingga kita tidak kesulitan mencari air, pohon-pohon juga masih sangat banyak sehingga dapat menampung air, nah berbeda sekali dengan saat ini, sungainya saja bisa dilalui dengan jalan kaki, kalau dulu sih ngga bisa airnya dalam sekali. Jadi PDAM saat ini akan sangat bekerja ekstra untuk memenuhi kebutuhan air apalagi musim kemarau, wah sungguh repot karena debit yang ada kadang kadang kecil sehingga kita harus mengantisipasi kalau sudah dalam keadaan begini....”

Dari hasil paparan di atas jelas sekali bahwa diindikasikan factor geografis/wilayah akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas PDAM, namun ini masih bisa di atasi apabila adanya pengelolaan organisasi yang baik dari pihak manajemen dan dukungan baik dari pemerintah maupun masyarakat selaku pengguna jasa dari PDAM.

Faktor Politik, Ekonomi, Sosial dan Budaya serta Teknologi

Organisasi dari jenis apapun yang beroperasi akan melalui berbagai system

politik. Interaksi antara organisasi dan lingkungan politik adalah saling mempengaruhi satu sama lain. Di satu pihak organisasi mencoba untuk mempengaruhi system politik untuk meningkatkan kesempatan bagi keberlangsungan hidup mereka. Yang paling tampak adalah upaya *lobbying* yang ekstensif dari organisasi kepada pemerintah.

Dari segi ekonomi, relatif semakin membaiknya kondisi tingkat pendapatan perkapita masyarakat pada umumnya, menyebabkan meningkatnya daya beli masyarakat, hal ini merupakan suatu peluang bagi Perusahaan Daerah Air Minum dalam mengembangkan usahanya. Dengan meningkatnya daya beli masyarakat maka merupakan tantangan tersendiri dari Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan untuk meningkatkan produktivitasnya.

Kecenderungan lainnya yang juga perlu dicermati adalah kecenderungan social dan budaya yang memiliki korelasi yang sangat positif dengan dinamika ekonomi masyarakat. Relatif semakin membaiknya kondisi perekonomian daerah yang diiringi pula dengan relatif semakin membaiknya tingkat kesejahteraan social masyarakat. Selain itu budaya atau kultur masyarakat yang ada termasuk factor yang berhubungan terhadap kesukuan, agama, status social dan latar belakang pengalaman tenaga kerja. Factor-factor ini mempengaruhi norma-norma dan pengharapan anggota organisasi dalam hal ini adalah pegawai/karyawan.

Teknologi dapat dinyatakan sebagai proses dan teknik yang digunakan unuk menghasilkan barang dan jasa. Dengan kata lain, teknologi dapat berarti teknik yang digunakan dalam aliran/arus pekerjaan. Dengan demikian teknologi meliputi cakupan/lingkup yang luas dari teknik yang dipergunakan. Selain hal tersebut factor teknologi menjadi sangat penting karena PDAM Kab. Nunukan di dalam operasinya tidak akan lepas dari teknologi ini, antara lain adalah penggunaan alat dan mesin serta informasi sehingga dapat mempengaruhi efektivitas organisasi jika tidak memperhatikan factor ini. Semakin pesat

perkembangan teknologi yang terjadi di daerah saat ini, terutama teknologi dibidang informasi, merupakan suatu kesempatan yang sangat baik bagi Perusahaan Daerah Air Minum untuk dapat memanfaatkannya dalam rangka memperoleh berbagai informasi yang berhubungan dengan usaha yang dikembangkan, baik informasi yang berkaitan dengan pemasaran maupun informasi-informasi tentang peluang-peluang bisnis baru yang dapat dijalankan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan.

Dari hasil penelitian diperoleh bahwa factor-faktor eksternal seperti politik, ekonomi, social dan budaya tidak terlalu mempengaruhi efektivitas organisasi PDAM Kab. Nunukan artinya selama pihak manajemen dapat mengatur, mengelola dan mengarahkan keberlangsung hidup organisasi serta dapat membaca situasi dan kondisi yang ada maka factor-faktor ini secara optimal dapat di atasi, PDAM dapat terus berjalan beriringan dengan factor-faktor tersebut. Namun demikian factor yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi adalah factor teknologi, karena PDAM Kab. Nunukan dalam operasionalnya adalah menggunakan teknologi, penyediaan sarana dan prasarana untuk memenuhi kebutuhan air bersih kesemuanya akan menggunakan teknologi, sehingga jika tidak dilakukan secara optimal dan kurang mengikuti perkembangan teknologi maka akan dapat berpengaruh terhadap keefektivan organisasi PDAM Kab. Nunukan.

Faktor Kompetitor/Pesaing

Faktor yang selanjutnya dapat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi PDAM Kab. Nunukan adalah adanya pesaing, dimana adanya organisasi perusahaan lain yang memiliki usaha yang sama yaitu untuk memenuhi kebutuhan air bersih kepada masyarakat. Adanya /pesaing, dimana antara satu organisasi perusahaan dengan organisasi lain akan saling berlomba, akan saling berkompetisi untuk bisa menjadi yang terbaik. Factor pesaing bisa saja menjadi suatu organisasi tersebut menjadi tidak efektif atau bahkan menjadi lebih efektif tergantung bagaimana perusahaan tersebut mampu

mengantisipasi keberadaan suatu kompetitor atau pesaingnya

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa pesaing dari PDAM Kab. Nunukan untuk saat ini belum ada, yang ada hanyalah pensuply air bersih untuk masyarakat yang sifatnya hanya berdasarkan permintaan dari masyarakat, jika masyarakat butuh maka mereka akan beli sehingga tidak permanen. Berdasarkan ini maka factor pesaing pada saat ini tidaklah terlalu berpengaruh terhadap efektivitas organisasi PDAM Kab. Nunukan.

Penutup Kesimpulan

Berdasarkan uraian pembahasan dan hasil penelitian yang dikemukakan maka dapatlah ditarik suatu kesimpulan sebagai berikut :

1. Penilaian secara keseluruhan mengindikasikan bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan dalam upaya peningkatan pendapatan daerah telah berlangsung secara efektif, yang dibuktikan dengan program dan target, kemampuan Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan eksternal dan internal organisasi, tingkat produktivitas organisasi yang cukup memadai, serta tingkat kepuasan kerja pegawai yang relatif cukup tinggi baik terhadap beban tugas yang diberikan oleh organisasi, terhadap lingkungan maupun terhadap jaminan-jaminan (imbalan) yang diberikan oleh Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan.
2. Faktor-faktor yang secara positif dapat meningkatkan efektivitas Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan antara lain adalah :
 - i) Karakteristik organisasi yang menganut model organisasi terbuka yang lebih memungkinkan adanya interaksi yang terbuka antara satu dengan yang lainnya sehingga dapat mengurangi konflik internal, selain itu penempatan seseorang yang telah sesuai dengan latar belakang

- ii). Karakteristik pegawai berupa komitmen pegawai terhadap karya dan terhadap pelaksanaan program kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan.
 - iii). Kebijakan dan praktek manajemen dimana telah berupaya dengan kebijakannya menyusun tujuan strategis organisasi serta manajemen yang berlangsung secara efektif, baik dalam komunikasi maupun koordinasi.
 - iv). Faktor Politik, Ekonomi, Sosial dan Budaya yang relatif mendukung terhadap beroperasinya PDAM
3. Faktor-faktor yang secara negatif dapat berpengaruh terhadap efektivitas Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan antara lain adalah :
- i) Kebijakan dan praktek manajemen dari segi kebijakan berupa upaya pencarian dan pemanfaatan sumber daya yang relatif belum berlangsung secara efektif.
 - ii) Faktor geografis/wilayah dimana factor ini dapat menjadi kendala mengingat wilayahnya yang di kelilingi oleh laut dan memiliki DAS yang relatif kecil sedangkan kawasan lahan yang ditumbuhi tanaman yang menjadi penyangga air semakin berkurang sehingga hanya mengandalkan pada air hujan, dengan demikian dapat berpengaruh negatif terhadap efektivitas organisasi.
 - iii) Faktor Teknologi belum dapat diujikan sepenuhnya dimana penyediaan sarana dan prasarana untuk penyediaan air bersih belum begitu memadai walaupun secara operasional dapat berjalan, selain itu penerapan teknologi yang ada belum optimal di terapkan.

Saran

1. Agar pihak manajemen organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Nunukan lebih mengoptimalkan faktor-faktor baik itu faktor karakteristik organisasi, karakteristik pegawai, maupun kebijakan dan praktek manajemen sehingga lebih dapat meningkatkan efektivitas organisasinya.
2. Melakukan pembenahan terhadap faktor-faktor yang berpengaruh negatif terutama

dalam hal penyediaan sarana dan prasarana serta peningkatan baik secara kuantitas maupun kualitas terhadap sumber daya manusia sehingga dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi perusahaannya dapat lebih mantap dan mampu untuk meningkatkan efektivitas organisasi perusahaan khususnya dalam meningkatkan kebutuhan penyediaan air bersih.

DAFTAR PUSTAKA

Literatur

- Aloysius K RO, 2002, *Reformasi BUMN dan BUMD*, Kementrian BUMN, Jakarta
- Bacellius Ruru, 2002, *Visi, Misi dan Araha Kebijakan BUMD Dalam Rangka Menghadapi Era Globalisasi*, Jakarta
- Branen, Julia, 1997, *Memadu Metode Kualitatif dan Kuantitatif*, (Alih Bahasa : H. Nuktah Ariawie Kurde et, al), Fakultas Tarbiyah IAIN Antasari, Samarinda.
- Effendi, Sofian, 1996, *Pelayanan Publik, Pemerataan dan Administrasi*, Makalah Seminar, Yogyakarta.
- Etzioni, Amitai. 1985. *Organisasi-organisasi Modern*, (Alih Bahasa: Suryatin), Penerbit UI-Press, Jakarta.
- Gibson, et all. 1996. *Organisasi dan Manajemen*, (Alih Bahasa : Tuban Wahid), Penerbit Erlangga, Jakarta
- Hall, Richard H, 1991, *Organization Structure Processes and Outcomes*, Prentice-Hall International Inc, Englewood cliffs, New Jersey.
- Hill, H 1996, *Transformasi Ekonomi Indonesia Sejak 1966 : Sebuah Studi Kritis dan Komprehensif*, Pusat Antar Universitas UGM Bekerjasama dengan PT Tiara Wacana Yogya, Yogyakarta.
- Issac, Stephen, 1984, *Hand Book in Research and Evaluation*, Edit Publisher, San Diego, California.
- Liang Gie, 1986. *Efisiensi Kerja Bagi Aparat Administrasi Negara Indonesia*, Buletin No. 3, BPA, UGM, Yogyakarta.
- Milles, Mathew B, 1992, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang*

Metode-metode Baru (Alih Bahasa :Tjetjep Rohendi), Penerbit UI Press, Jakarta.

- Rosen, Ellen D., 1993. *Improving Public Sector Productivity: Concept and Practice*, Sage Publications, Newbury Park London, New Delhi.
- Scott, William, G., 1962. *Human Relation in Management, A Behavior Science Approach*. Richard D Irwin Inc, Homewood, Illinois.
- Sinungan, Muchdarsyah, 1997. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Steers, Richard, 1980, *Efektivitas Organisation*, PPM, Erlangga, Jakarta
- Stephen P. Robins, 2001. *Perilaku Organisasi*. PT. Prenhallindo, Jakarta
- Syamsi Ibnu. 1994. *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*. PT. Raneka Cipta, Jakarta.
- Winardi. 1984. *Kamus Ekonomi: Inggris Indonesia*, Alumni, Bandung.

8. Peraturan Perundang-undangan

- Peraturan Bupati No. 01 Tahun 2005 *Tentang pembentukan susunan organisasi dan tata kerja Perusahaan Daerah Air Minum* kabupaten Nunukan.
- Peraturan Daerah No. 19 Tahun 2002 *Tentang Perusahaan Daerah Air Minum* Kabupaten Nunukan.