

**PELIMPAHAN SEBAGIAN KEWENANGAN BUPATI
KEPADA CAMAT DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS
TUGAS DAN FUNGSI CAMAT DI KECAMATAN GABUS
KABUPATEN PATI**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



Diajukan oleh :

**AGUS SUNARKO
D4E004002**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2005**

**PELIMPAHAN SEBAGIAN KEWENANGAN BUPATI
KEPADA CAMAT DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS
TUGAS DAN FUNGSI CAMAT DI KECAMATAN GABUS
KABUPATEN PATI**

Dipersiapkan dan disusun oleh
AGUS SUNARKO
D4E004002

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal : 26 Agustus 2005

Susunan Tim Penguji

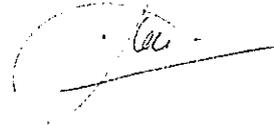
Ketua Penguji,



Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD
NIP. 130 227 811

Anggota Tim Penguji Lain :

1. Dra. SUSI SULANDARI, MSi.



Sekretaris Penguji,



Dra. ENDANG LARASATI, MS.

2. Dra. MAESAROH, MSi.



Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal :

LPT-BUSTAR-UNDIP	
No. Daft:	4211/T/MPA/C1
Tgl.	9/5 06



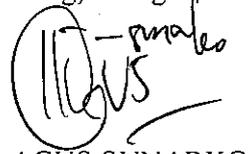
Ketua Program Studi MAP
Universitas Diponegoro
Semarang



Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD
NIP. 130 227 811

Dengan ini saya menyatakan, bahwa dalam Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Agustus 2005


AGUS SUNARKO

MOTTO :

"Anak Panah Tidak Akan Menemui Sasarannya Jika Tidak Meninggalkan Busurnya"

(Imam Syafi'i)

"Harapan Tanpa Usaha Bagaikan Nyala Lilin Dalam Ruang Hampa, Usaha Tanpa Do'a Samahalnya Buih Di Samudra Yang Tak Tahu Harus Kemana"

(Agus Sunarko)

Kupersembahkan Karya ini Teruntuk:

Istriku Tercinta Yang Dengan Ketulusannya Selalu hadir Memberikan Ketentraman, Tempat Diriku Berkeluh Kesah Yang Selalu Siap Menemaniku Dalam Pencarian Kehidupan Sejati Secara Kaffah.

Ibunda Dan Ayahanda Tercinta Yang Senantiasa Mengalirkan Do'a Dan Kasih Sayang Di Setiap Hembusan Nafasnya Demi Keberhasilanku.

Adik dan Kakakku Tersayang Yang Selalu Merindukan Kehadiran Dan Kesuksesanku.

Serta Orang-orang Bijak Yang Karena Ketulusannya Membimbing Dan Membawaku Dari Kelalaian.

Juga Untuk Almamaterku Tercinta "MAP UNDIQ" Yang Telah Mewarnai Sebagian Perjalanan Hidupku Yang Takkan Lekang Oleh Waktu.

ABSTRACT

The dynamicization Rule of Law regarding with the implementation of area autonomy that reflect to the Law No. 32, Year of 2004 as a replacement of the Law No. 22, Year of 1999 brings the logic consequence to the government's management in the area especially in the subdistrict.

If before, the subdistrict head as a head of subdistrict received the duty of deconcentration and decentralization (base of the Law No. 5, Year of 1974) thus, with the new law the subdistrict head will only doing the general duty and accept the further assignment from the head of the Regent or the Mayor. This also happened in the subdistrict of Gabus, Regent of Pati. In the levwl implementation apparently was not able to translate and do the real purpose from the law effectively. This may be incurred because of the level of the assignment given to the subdistrict head was not in accordance with the existing problem yet, most of the staff, rank and file were not qualified enough. This problem also may be happened because of there was not enough motivation and there was no awareness on communication in doing their duty.

Learning from the above experience, this case will also be bringing some indication including of Why the job assignment the been accepted was not able to support the duty and function to the subdistrict head of Gabus effectively and than is there any relationship between the Job assignment against with the effectiveness, Employee's ability with the effectiveness, Motivation with the effectiveness, Coordination with the effectiveness, the job assignment, employee's ability, motivation, and coordination with the effectiveness. And than, what should the subdistrict head of Gabus to handle the above problems.

The research method that need to be utilized is approaching by giving the explanation with the quantitative analysis in accordance with the coefficient "Rank Kendall" trough SPSS program, and for the further consideration will use the qualitative analysis. In taking the example by using the technical of sampling purposive was 27 % from total of the population.

The result of the research shown that the job assignment given was not optimal in supporting the daily duty and function of subdistrict head of Gabus because of the job assignments given was not in accordance with the needs, unqualified employee in facing the development, no employee's motivation and the weakness of the coordination system. This opinion supported by the hypothesis examination that given the results of a positive relationship and significant between the job assignment against with the effectiveness, Employee's ability with the effectiveness, Motivation with the effectiveness, Coordination with the effectiveness and also between the job assignment, employee's ability, motivation, and coordination with the effectiveness. In addition, the subdistrict head of Gabus recommended to handle and solve the problems internally first by improving the quality of human recourses, improving the enmployee's prosperity and follow the term and condition in giving the reward and punishment. And able to solve and handle the problem externally by giving the proposal of departement reformation in the regent level and work with UPT department or instance concerned.

RINGKASAN

Dilaksanakannya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 sebagai pengganti Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 membawa konsekuensi logis terhadap penyelenggaraan pemerintahan di Daerah khususnya di Kecamatan, dimana ia hanya melaksanakan tugas umum dan pelimpahan kewenangan dari Bupati/Walikota. Demikian halnya di Kecamatan Gabus Kabupaten Pati, pada tataran implementasi ternyata belum sepenuhnya mampu menterjemahkan dan melaksanakan maksud dari aturan tersebut secara efektif. Hal ini diperkirakan karena jenis kewenangan yang dilimpahkan kepada Camat Gabus belum sesuai dengan permasalahan yang ada, kemudian kemampuan pegawai yang belum sepenuhnya siap, serta kurangnya motivasi dan lemahnya koordinasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Berangkat dari permasalahan tersebut, rumusan masalah yang di angkat dalam Tesis ini meliputi mengapa pelaksanaan pelimpahan kewenangan belum mampu menunjang efektivitas tugas dan fungsi Camat Gabus, kemudian apakah terdapat hubungan antara pelimpahan kewenangan dengan efektivitas, kemampuan pegawai dengan efektivitas, motivasi dengan efektivitas, koordinasi dengan efektivitas, serta antara pelimpahan kewenangan, kemampuan pegawai, motivasi, dan koordinasi dengan efektivitas. Selanjutnya bagaimanakah upaya yang dilakukan Camat Gabus guna mengatasi permasalahan yang ada.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa belum optimalnya pelaksanaan pelimpahan kewenangan dalam menunjang tugas dan fungsi Camat Gabus dikarenakan belum sesuainya antara jenis kewenangan yang dilimpahkan dengan kebutuhan, masih rendahnya kemampuan pegawai dalam menghadapi perubahan yang ada, rendahnya tingkat motivasi pegawai serta lemahnya pelaksanaan fungsi koordinasi. Hal tersebut dikuatkan dengan pengujian hipotesis yang menghasilkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pelimpahan kewenangan dengan efektivitas, kemampuan pegawai dengan efektivitas, motivasi dengan efektivitas, koordinasi dengan efektivitas, serta antara pelimpahan kewenangan, kemampuan pegawai, motivasi, dan koordinasi dengan efektivitas. Sedangkan upaya yang dilakukan Camat Gabus dalam menyelesaikan permasalahan meliputi upaya secara internal yakni peningkatan sumber daya pegawai, peningkatan kesejahteraan pegawai, dan penegakan *reward* dan *punishment*. Kemudian upaya secara eksternal meliputi usulan reformasi kelembagaan di tingkat kecamatan dan kerjasama dengan UPT Dinas/Instansi terkait.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Pati dalam mengembangkan organisasi kecamatan sehingga dalam implementasinya mampu mendukung pelaksanaan otonomi daerah. Oleh sebab itu saran penulis guna mewujudkan hal tersebut adalah dengan mendefinisikan sebagian kewenangan Bupati yang dilimpahkan kepada Camat yang dapat ditempuh melalui pola seragam, pola tidak seragam (heterogen), pola campuran. Kemudian guna menunjang pelimpahan tersebut perlu adanya sumber daya yang *qualified* serta anggaran yang memadai.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah Subhanahuwata'ala yang telah memberikan anugerah berupa ketabahan, kesabaran, dan kekuatan sehingga Tesis ini dapat terselesaikan sesuai dengan harapan. Salawat serta salam senantiasa terucap kepada Nabi Akhirul Jaman Muhammad Sallawallahua'laihiwassalam yang telah memberikan inspirasi dalam penggalan ilmu yang bermanfaat bagi tercapainya pencerahan hidup.

Tesis yang berjudul **“Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati Kepada Camat dalam Menunjang Efektivitas Tugas dan Fungsi Camat di Kecamatan Gabus Kabupaten Pati”**, dimaksudkan untuk menyajikan informasi sekaligus menganalisis keadaan faktual yang ada di lapangan, berkaitan dengan efektivitas sebagian kewenangan Bupati Pati yang telah dilimpahkan kepada Camat Gabus kaitannya dengan pemberdayaan Organisasi Kecamatan.

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori kuantitatif yang didukung dengan penelitian kualitatif. Hal ini dimaksudkan untuk memperdalam wilayah kajiannya serta menghindari kemonotonan dalam pembahasannya. Kemudian dalam pengambilan sampel digunakan teknik *purposive sampling* serta dalam pengujian hipotesisnya digunakan teknik statistik SPSS.

Penulis menyadari, dalam penulisan Tesis ini banyak memperoleh bantuan, bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak baik secara materi maupun moril, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima

kasih yang secara khusus kepada Istriku tercinta juga Ibunda dan Ayahanda tersayang yang telah memberikan doa dan semangat untuk selalu berusaha. Serta penulis juga mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada yang terhormat :

1. Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD. selaku Ketua Program Studi MAP UNDIP Semarang dan sekaligus Dosen Pembimbing I, yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan Tesis ini ;
2. Dra. Dyah Hariani, MM selaku Dosen Pembimbing II dan Dra. Susi Sulandari, MSi. selaku Pengganti Dosen Pembimbing II yang juga telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan Tesis ini ;
3. Dra. Endang Larasati, MS dan Dra Macsaroh, MSi. selaku Dosen Penguji yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan Tesis ini ;
4. Segenap Dosen MAP UNDIP terkhusus Drs. Hardi Warsono, MTP. selaku Dosen Wali Angkatan XII Reguler ;
5. H. Ali Arifin MC, SH, Ssos, MM selaku Camat Gabus Kabupaten Pati beserta seluruh jajarannya yang telah banyak memberikan Masukan, dorongan, bantuan, dan motivasi dalam menyelesaikan Tesis ini ;
6. Seluruh Mahasiswa MAP UNDIP terkhusus Angkatan XII Reguler, terima kasih atas kebersamaannya selama menempuh perkuliahan di MAP UNDIP yang takkan terlupakan sampai akhir hayat ;

7. Seluruh Personil di Bagian Akademik dan Perpustakaan MAP UNDIP, terima kasih atas kerja sama dan bantuannya kepada penulis selama mengikuti perkuliahan di MAP UNDIP ;
8. Serta semua pihak yang telah membantu memberikan sumbangan baik moril maupun materil yang tidak dapat disebutkan satu per-satu.

Sebagai manusia yang insani, penulis sangat menyadari keterbatasan dan kekurangan dalam penulisan Tesis ini, baik dari sisi kedalaman pembahasannya, koherensi dan korelasi antar kata maupun kalimatnya. Oleh sebab itu, masukan yang bersifat konstruktif sangat penulis harapkan demi kesempurnaan Tesis ini, sehingga pada akhirnya nanti akan lebih baik dan optimal.

Demikian semoga dapat dijadikan bahan masukan dalam memperkaya khasanah berpikir kita, amiin.

Semarang, Agustus 2005

Penulis,

AGUS SUNARKO

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Pernyataan	iii
Moto/Persembahan	iv
Abstract	v
Ringkasan	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Bagan.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	14
C. Tujuan Penelitian	16
D. Kegunaan Penelitian.....	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	18
A. Landasan Teori	18
1. <i>Good Governance</i>	19
2. Efektivitas	25
3. Pelimpahan Kewenangan.....	32
4. Kemampuan Pegawai	37
5. Motivasi	41
6. Koordinasi.....	50
7. Hubungan Antar Variabel.....	55
B. Hipotesis.....	59
BAB III METODE PENELITIAN	61
A. Rancangan Penelitian	61
B. Ruang Lingkup	62
C. Lokasi Penelitian.....	63
D. Variabel Penelitian.....	64
1. Klasifikasi Variabel.....	64
2. Definisi Konseptual	66
3. Definisi Operasional	67
E. Jenis dan Sumber Data	74
1. Sumber Data.....	74
2. Jenis Data	75
F. Instrumen Penelitian.....	76
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampling	76
1. Populasi.....	76
2. Sampel	78

H. Teknik Pengumpulan Data	80
I. Rencana Analisis Data	82
1. Teknik Pengolahan Data	82
2. Teknik Analisis Data	85
J. Jadwal	89
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	90
A. Deskriptif Wilayah Penelitian	90
B. Mengapa Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati Kepada Camat Gabus Belum Berjalan Efektif	97
1. Tidak Sesuai Jenis Kewenangan yang Dilimpahkan dengan Permasalahan yang Dihadapi	120
2. Rendahnya Kemampuan Pegawai dalam Melaksanakan Tugas	127
3. Rendahnya Motivasi Pegawai Kecamatan dalam Melaksanakan Tugas	133
4. Kurangnya Koordinasi Pegawai dalam Melaksanakan Tugas	139
C. Pengujian Hipotesis	147
1. Hubungan Antara Pelimpahan Kewenangan dengan Efektivitas	148
2. Hubungan Antara Kemampuan Pegawai dengan Efektivitas	151
3. Hubungan Antara Motivasi Pegawai dengan Efektivitas	154
4. Hubungan Antara Koordinasi Pegawai dengan Efektivitas	157
5. Hubungan Antara Pelimpahan Kewenangan, Kemampuan Pegawai, Motivasi, dan Koordinasi dengan Efektivitas	160
D. Upaya yang Dilakukan Camat Gabus	163
1. Upaya Secara Internal	164
2. Upaya Secara Eksternal	167
E. Diskusi	171
BAB V PENUTUP	184
A. Kesimpulan	184
B. Saran	186
DAFTAR PUSTAKA	191
LAMPIRAN	193

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	REKAPITULASI DESA YANG BELUM MEMBUAT DAN MENGIRIMKAN APBDes DAN LPJ KE CAMAT GABUS	9
Tabel 1.2	REKAPITULASI DESA YANG BELUM MEMBUAT LAPORAN KEPENDUDUKAN BULANAN DAN MONOGRAFI.....	10
Tabel 3.1	MATRIK PENGUMPULAN DATA	71
Tabel 3.2	REKAPITULASI JUMLAH POPULASI DAN SAMPEL	80
Tabel 3.3	JADWAL KEGIATAN PENELITIAN DI LAPANGAN	89
Tabel 4.1	LUAS DAN PERSENTASE WILAYAH KECAMATAN GABUS TIAP DESA TAHUN 2005	91
Tabel 4.2	JUMLAH PENDUDUK MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN.....	94
Tabel 4.3	JUMLAH APARATUR PEMERINTAH DESA MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN	95
Tabel 4.4	TINGKAT KETEPATAN PEMERINTAH DESA DALAM MEMBUAT APBDes	112
Tabel 4.5	TINGKAT KETEPATAN PEMERINTAH DESA DALAM MELAKSANAKAN LPJ.....	113
Tabel 4.6	TINGKAT KETEPATAN PEMERINTAH DESA DALAM MENGUMPULKAN LAPORAN KEPENDUDUKAN	113
Tabel 4.7	TINGKAT KETEPATAN PEMERINTAH DESA DALAM MENGUMPULKAN LAPORAN MONOGRAFI.....	114
Tabel 4.8	TINGKAT KEMAMPUAN PEMERINTAHAN DESA DALAM MEMBUAT PERATURAN DESA	115
Tabel 4.9	TINGKAT KETEPATAN PEMERINTAH DESA DALAM MEMBUAT SK KEPALA DESA.....	115
Tabel 4.10	TINGKAT KEMAMPUAN PEGAWAI KECAMATAN DALAM MENYELESAIKAN PERMASALAHAN ANTARA PEMERINTAH DESA DENGAN MASYARAKAT	116
Tabel 4.11	TINGKAT KEMAMPUAN PEGAWAI KECAMATAN DALAM MENYELESAIKAN PERMASALAHAN ANTARA PEMERINTAH DESA DENGAN BPD	117
Tabel 4.12	TINGKAT KEMAMPUAN PEGAWAI KECAMATAN DALAM MENYELESAIKAN PERMASALAHAN ANTARA	

	PERANGKAT DESA DENGAN PERANGKAT DESA	118
Tabel 4.13	TINGKAT KEMAMPUAN PEGAWAI KECAMATAN DALAM MELAKSANAKAN TUGAS LAIN YANG BERHUBUNGAN DENGAN PEMERINTAHAN DESA	118
Tabel 4.14	TINGKAT EFEKTIVITAS PELAKSANAAN TUGAS DAN FUNGSI PEGAWAI KECAMATAN (CAMAT) GABUS.....	119
Tabel 4.15	TINGKAT KESESUAIAN ANTARA KEWENANGAN DENGAN KEBUTUHAN KECAMATAN.....	121
Tabel 4.16	TINGKAT KESESUAIAN ANTARA KEWENANGAN DENGAN KEBUTUHAN PEMERINTAHAN DESA.....	122
Tabel 4.17	TINGKAT DUKUNGAN PRASARANA TERHADAP KEWENANGAN YANG DILIMPAHKAN	122
Tabel 4.18	TINGKAT DUKUNGAN SARANA TERHADAP KEWENANGAN YANG DILIMPAHKAN	123
Tabel 4.19	SARANA KANTOR CAMAT GABUS TAHUN 2005.....	125
Tabel 4.20	REKAPITULASI PELIMPAHAN KEWENANGAN (KESESUAIAN JENIS KEWENANGAN DENGAN PERMASALAHAN)	126
Tabel 4.21	TINGKAT DUKUNGAN PENDIDIKAN FORMAL PEGAWAI KECAMATAN	129
Tabel 4.22	TINGKAT DUKUNGAN PENDIDIKAN KETRAMPILAN PEGAWAI KECAMATAN	129
Tabel 4.23	TINGKAT DUKUNGAN PENGALAMAN KERJA PEGAWAI KECAMATAN	130
Tabel 4.24	TINGKAT KEMINATAN PEGAWAI TERHADAP BIDANG KERJANYA	131
Tabel 4.25	REKAPITULASI TINGKAT KEMAMPUAN PEGAWAI KECAMATAN	131
Tabel 4.26	TINGKAT PENDIDIKAN FORMAL PEGAWAI KECAMATAN	132
Tabel 4.27	TINGKAT PELUANG PEGAWAI DALAM MENGEMBANGKAN KARIR	134
Tabel 4.28	TINGKAT PENGHARGAAN SECARA MATERI BAGI PEGAWAI YANG BERPRESTASI	134

Tabel 4.29	TINGKAT TERPENUHINYA KEBUTUHAN EKONOMI PEGAWAI	135
Tabel 4.30	TINGKAT KEPASTIAN HUKUM BAGI PEGAWAI YANG MANGKIR TUGAS	136
Tabel 4.31	TINGKAT JAMINAN KEAMANAN DALAM BEKERJA.....	136
Tabel 4.32	TINGKAT PENGHARGAAN SECARA SOSIAL BAGI PEGAWAI YANG BERPRESTASI.....	137
Tabel 4.33	REKAPITULASI TINGKAT MOTIVASI PEGAWAI KECAMATAN.....	138
Tabel 4.34	TINGKAT KOORDINASI ANTARA PEGAWAI KECAMATAN DENGAN PEMERINTAHAN DESA	140
Tabel 4.35	TINGKAT KOORDINASI ANTARA PEGAWAI KECAMATAN DENGAN PEMERINTAHAN DESA SECARA LISAN.....	141
Tabel 4.36	TINGKAT KOORDINASI ANTARA PEGAWAI KECAMATAN DENGAN PEMERINTAHAN DESA SECARA TERTULIS	141
Tabel 4.37	TINGKAT KOORDINASI ANTARA PEGAWAI KECAMATAN DENGAN UPT DINAS/ INSTANSI VERTIKAL.....	142
Tabel 4.38	TINGKAT KOORDINASI ANTARA PEGAWAI KECAMATAN DENGAN UPT DINAS/ INSTANSI VERTIKAL SECARA LISAN	143
Tabel 4.39	TINGKAT KOORDINASI ANTARA PEGAWAI KECAMATAN DENGAN UPT DINAS/ INSTANSI VERTIKAL SECARA TERTULIS	144
Tabel 4.40	TINGKAT KOORDINASI ANTAR PEGAWAI KECAMATAN.....	144
Tabel 4.41	TINGKAT KOORDINASI ANTAR PEGAWAI KECAMATAN SECARA LISAN	145
Tabel 4.42	TINGKAT KOORDINASI ANTAR PEGAWAI KECAMATAN SECARA TERTULIS	146
Tabel 4.43	REKAPITULASI TINGKAT KOORDINASI PEGAWAI KECAMATAN	146
Tabel 4.44	PELIMPAHAN KEWENANGAN * EFEKTIVITAS	148
Tabel 4.45	PERBANDINGAN NILAI r HITUNG DENGAN NILAI r TABEL	149
Tabel 4.46	TABEL INTERPRESTASI NILAI r	150

Tabel 4.47 KEMAMPUAN PEGAWAI * EFEKTIVITAS	151
Tabel 4.48 PERBANDINGAN NILAI r HITUNG DENGAN NILAI r TABEL	152
Tabel 4.49 TABEL INTERPRESTASI NILAI r	153
Tabel 4.50 MOTIVASI * EFEKTIVITAS	154
Tabel 4.51 PERBANDINGAN NILAI r HITUNG DENGAN NILAI r TABEL	155
Tabel 4.52 TABEL INTERPRESTASI NILAI r	156
Tabel 4.53 KOORDINASI * EFEKTIVITAS	157
Tabel 4.54 PERBANDINGAN NILAI r HITUNG DENGAN NILAI r TABEL	158
Tabel 4.55 TABEL INTERPRESTASI NILAI r	159
Tabel 4.56 KORELASI ANTARA MASING-MASING VARIABEL DAN SEMUA VARIABEL X DENGAN VARIABEL Y	160
Tabel 4.57 PERBANDINGAN NILAI r HITUNG DENGAN NILAI r TABEL	161
Tabel 4.58 PERBANDINGAN NILAI CHI SQUARE HITUNG (X^2_h) DENGAN NILAI CHI SQUARE TABEL (X^2_t)	162

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1	KERANGKA TEORI EFEKTIVITAS	31
Bagan 2.2	HUBUNGAN ANTAR VARIABEL.....	55
Bagan 2.3	HIPOTESIS MINOR	59
Bagan 2.4	HIPOTESIS MAYOR.....	60
Bagan 4.1	LANDASAN YURIDIS FORMAL PENYELENGGARAAN PEMERINTAH KECAMATAN	97
Bagan 4.2	STRUKTUR ORGANISASI PEMERINTAHAN KECAMATAN GABUS.....	99
Bagan 4.3	STRUKTUR ORGANISASI DAN TATA KERJA KECAMATAN DAN UPT DINAS/INTANSI SERTA DESA YANG ADA DI KECAMATAN (USULAN CAMAT GABUS)	169
Bagan 4.4	STRUKTUR ORGANISASI DAN TATA KERJA KECAMATAN DAN UPT DINAS/INTANSI SERTA DESA YANG ADA DI KECAMATAN (REKOMENDASI PENULIS).....	181

- Camat merupakan perangkat daerah
- Camat merupakan manager lini kewilayahan
- Camat memiliki kewenangan berdasarkan pelimpahan sebagian kewenangan dari Bupati/Walikota”.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat diketahui bahwa Pemerintah Desa yang sebelumnya merupakan unit pemerintahan terendah dan berada di bawah Pemerintah Kecamatan (sub ordinasi) dengan perubahan paradigma melalui otonomi daerah tidak lagi menjadi bawahan pemerintah kecamatan melainkan bersifat otonom dan dipimpin oleh Kepala Desa yang bekerjasama dan bertanggungjawab kepada masyarakat melalui Badan Perwakilan Desa yang keduanya dipilih secara langsung oleh masyarakat dan ditetapkan serta disahkan oleh Bupati.

Perubahan tersebut secara otomatis berdampak pada kewenangan Camat, yang menjadikan Kecamatan bukan lagi “wilayah kerja” melainkan “lingkungan kerja” sehingga mengakibatkan kewenangan yang dimiliki tidak lagi bersifat atributif melainkan delegatif atau distributif. Bilamana Bupati atau Walikota tidak melimpahkan sebagian kewenangannya, maka Camat hanya menjadi simbol dan hanya sebatas fasilitator (pemberi pelayanan) tanpa mempunyai kewenangan secara yuridis formal untuk melakukan kegiatan yang berhubungan dengan pembinaan dan pengawasan secara komprehensif terhadap penyelenggaraan Pemerintahan Desa, apalagi bila tidak didukung dengan sumber daya yang memadai, baik dari fisik maupun non fisik.

Berbeda dengan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 sebagai pengganti Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dimana Kecamatan mengalami pergeseran paradigma kembali hal ini nampak

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Konsekuensi adanya otonomi daerah melalui Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah sangat berpengaruh terhadap pemberdayaan Pemerintahan desa, hal ini dikarenakan pergeseran paradigma mengenai kedudukan dan wewenang Camat sebagai kepala Kecamatan yang tidak lagi sebagai kepala wilayah melainkan sebatas perangkat daerah yang melaksanakan tugas kedinasan dari Bupati/Walikota serta tidak membawahi Kepala Desa (Pemerintahan Desa).

Hal ini bertolak belakang dengan keberadaan kecamatan berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah yang memposisikan Camat sebagai kepala wilayah di Kecamatan yang berwenang serta bertanggungjawab terhadap keseluruhan tugas-tugas pemerintahan secara umum yang meliputi bidang pemerintahan, kemasyarakatan dan pembangunan, sehingga ia mempunyai kewenangan yang luas termasuk mengusulkan kepada Bupati nama-nama yang akan menjadi calon Kepala Desa serta menkoordinir atau membawahi Muspika di wilayahnya.

Oleh sebab itu, saat ini Kecamatan mengalami perubahan yang sangat esensial menyangkut kedudukan, tugas pokok, dan fungsi Pemerintah Kecamatan.

Hal tersebut sejalan dengan Wasistiono (2002:28) yang menyebutkan bahwa :

“Dalam Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 Pasal 66 ayat (4) redefinisi dan reposisi Camat mengandung makna sebagai berikut:

pada bunyi Pasal 126 Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 yang secara tegas disebutkan bahwa :

- “(2) Kecamatan sebagaimana dimaksud ayat (1) dipimpin oleh Camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan sebagian wewenang Bupati atau Walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah, (3) Selain tugas sebagaimana dimaksud ayat (2) Camat juga menyelenggarakan tugas umum pemerintahan meliputi :
- a. mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat ;
 - b. mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum ;
 - c. Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan ;
 - d. Mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum ;
 - e. Mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan ;
 - f. Membina penyelenggaraan pemerintahan Desa dan / atau Kelurahan ;
 - g. Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan Desa dan/atau Kelurahan”.

Selanjutnya pada pasal 222 ayat (3) dan (4) disebutkan bahwa, “Pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa dikoordinasikan oleh Bupati/Walikota, Bupati/Walikota dalam pembinaan dan pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dapat melimpahkan kepada Camat”.

Berdasarkan bunyi pasal tersebut di atas dapat diambil kesimpulan, bahwasanya dengan berlakunya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Camat mempunyai 2 (dua) macam kewenangan, yang pertama adalah kewenangan atributif yakni kewenangan yang secara otomatis melekat pada Camat sebagai kepala kecamatan sebagaimana termaktub dalam pasal 126, ayat (3). Namun meskipun demikian tugas pemerintahan umum sesuai dengan bunyi ayat tersebut

perlu penjabaran lebih lanjut mengingat kewenangan tersebut juga diatur dalam pasal yang lain sehingga terkesan rancu dan tumpang tindih, seperti halnya kata pembinaan (dalam pasal 222, hal ini merupakan kewenangan yang harus dilimpahkan). Kemudian yang kedua adalah kewenangan delegatif yakni kewenangan Camat yang diperoleh melalui pelimpahan kewenangan dari Bupati, sebagaimana tercantum dalam pasal 222.

Sehubungan dengan pemahaman tersebut, guna menjaga arah tugas dan fungsi Camat dalam membina penyelenggaraan pemerintahan umum di wilayahnya kewenangan delegatif adalah mutlak harus diberikan oleh Bupati, dimana pembinaan dan pengawasan sebagai piranti bagi Camat untuk bisa melakukan *bargaining* untuk melakukan segala tindakan yang dipandang perlu guna menjadikan pemerintahan desa lebih bertanggungjawab dan mampu mengurus penyelenggaraan roda pemerintahan secara lebih baik.

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 belum dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Pati, sehingga yang dijadikan acuan dalam penyelenggaraan pemerintahan khususnya di Kecamatan adalah Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999. Adapun Pemerintahan Kecamatan Gabus yang terdiri dari 23 desa, ternyata belum mampu secara optimal menyelenggarakan fungsinya sebagaimana yang diamanatkan dalam peraturan perundangan yang ada, yakni sebagai *public service*, pembina, koordinator dan fasilitator Pemerintahan Desa yang ada di wilayahnya.

Hal ini lebih dikarenakan ketidakefektifan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparat pemerintah kecamatan, yang antara lain disebabkan dengan

kurang berfungsinya kewenangan yang dilimpahkan kepada Camat, dimana sebagian kewenangan Bupati Pati yang dilimpahkan kepada Camat Gabus hanya sebatas teknis operasional dan tidak sesuai dengan kebutuhan, sehingga belum bisa digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada baik secara internal dengan sesama perangkat daerah, maupun dengan instansi vertikal dan pemerintahan desa di lingkup wilayahnya. Selain itu tidak efektifnya pelaksanaan kewenangan tersebut juga diduga sangat dipengaruhi oleh rendahnya motivasi kerja, kemampuan pegawai yang belum memadai, dan kurang optimalnya koordinasi dalam pelaksanaan tugas.

Adapun sebagian kewenangan Bupati yang dilimpahkan kepada Camat meliputi 7 (tujuh) urusan di bidang pemerintahan yang diatur melalui Surat Keputusan Bupati Pati Nomor : 140/1009/2003 tentang Pendelegasian sebagian Kewenangan Bupati dalam Penyelenggaraan Bidang Pemerintahan kepada Camat se-Kabupaten Pati yang meliputi :

1. Penandatanganan keputusan pengangkatan dan pemberhentian BPD ;
2. Pengambilan sumpah Ketua BPD, Wakil Ketua BPD, dan Anggota BPD;
3. Pengambilan sumpah penggamian antar waktu anggota BPD ;
4. Penetapan pedoman kerjasama antar Desa ;
5. Penetapan pedoman penyelesaian perselisihan antar Desa dalam satu Kecamatan ;
6. Pembagian tunjangan perangkat Desa ;
7. Pembagian tunjangan BPD. (Bagian Pemerintahan Setda Pati, 2004)

Bertolak pada ketujuh urusan yang dilimpahkan tersebut, dapat diketahui Camat hanya disertai kewenangan yang bersifat teknis operasional, sehingga hal tersebut belum bisa dijadikan sebagai pegangan bagi Camat untuk melakukan pembinaan dan evaluasi baik terhadap personilnya maupun jalannya penyelenggaraan Pemerintahan Desa di wilayahnya.

Ketidaktepatan jenis pelimpahan kewenangan ini diperkirakan sangat erat hubungannya dengan ketepatan fungsi staf dalam memberikan masukan atau alternatif kepada Bupati masih didasarkan pada pemikiran yang sempit dan parsial. Dimana pelimpahan kewenangan dianggap tidak perlu karena akan memboroskan tenaga dan biaya, disamping itu kewenangan-kewenangan tersebut bisa langsung ditangani oleh instansi Perangkat Daerah di tingkat Kabupaten. Disamping itu faktor politis dan popularitas juga boleh jadi sebagai penyebabnya, mengingat dengan adanya pelaksanaan pemilihan Bupati secara langsung menyebabkan Bupati (Kepala Daerah) harus senantiasa menjaga dan mencari masanya. Bila kewenangan *policy* tetap ditangannya otomatis ketika ada permasalahan yang membutuhkan penanganan secara cepat, Camat akan senantiasa menunggu petunjuk dan arahan dari Bupati dalam menyelesaikannya.

Faktor penyebab sebagaimana dipaparkan di atas, dapat dilihat dari pelaksanaan tugas-tugas setiap harinya. Sebagai misal, perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan daerah sebagai akibat berubahnya peraturan perundangan yang berlaku membuat pegawai yang tidak siap, mengalami banyak tekanan bahkan turunnya semangat kerja hal ini selain dikarenakan kurangnya tingkat pemahaman juga kurang berminatnya pegawai untuk belajar atau

membaca peraturan yang sedang aktual. Belum lagi ditambah masalah rendahnya penghasilan, hal ini dikarenakan alokasi anggaran yang diberikan ke kecamatan sebatas belanja rutin sedangkan program-program kegiatan pembangunan berasal dari (permintaan) dari Badan/Dinas/Kantor maupun Pemerintah Pusat, sehingga praktis menyebabkan pegawai yang bekerja dengan baik hanya akan mendapatkan penghasilannya dari gaji pegawai negeri yang sangat minim untuk mencukupi kebutuhan keluarga. Pada akhirnya permasalahan-permasalahan tersebut mengakibatkan turunnya semangat kerja pegawai yang pada gilirannya menyebabkan motivasi untuk melakukan koordinasi dengan UPT Dinas / Intansi yang ada di lingkup Kecamatan serta Pemerintahan Desa akan sangat berkurang sehingga akan sangat mempengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai Kecamatan.

Kurangnya motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas sebagaimana diuraikan di atas diperparah lagi dengan lemahnya fungsi koordinasi antar pegawai, maupun dengan unit instansi terkait. Sebagai contoh adalah ketika ada kegiatan pada salah satu Seksi, maka sangat sedikit bahkan mungkin seksi yang lain tidak mengetahui bagaimana dan kapan kegiatan tersebut dilaksanakan. Sehingga terkesan seksi-seksi yang ada berkeja secara sendiri-sendiri.

Melihat faktor penyebab tidak berfungsinya Pemerintahan Kecamatan sebagaimana tersebut di atas dapat diketahui, bahwa secara internal Pemerintah Kecamatan Gabus belum mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara efektif yang pada akhirnya nanti tidak hanya berdampak pada organisasi secara internal, melainkan juga dengan Dinas/Instansi yang ada di Kecamatan akan

berakibat terhadap tidak tersinkronnya program-program kegiatan yang dilakukan yang pada akhirnya mengakibatkan Camat sebagai perpanjangan tangan Bupati yang dimaksudkan untuk memberikan pelayanan dan memberdayakan Pemerintahan Desa menghadapi banyak kendala, bahkan bisa dikatakan belum sesuai dengan harapan atau tujuan otonomi daerah.

Melihat fenomena sebagaimana dipaparkan di atas, semestinya aparatur Pemerintah Kecamatan bisa lebih inovatif dan pro aktif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya manakala jenis kewenangan yang dilimpahkan kepada Camat sesuai dengan kebutuhan dan sumber daya yang ada, sehingga aparatur pemerintahan Kecamatan akan dapat secara legal formal melakukan terobosan-terobosan yang diperkirakan akan lebih menjadikan terciptanya efektivitas. Meskipun pada kenyataannya tidak mudah melakukan hal itu, mengingat saat ini Pemerintah Desa cenderung mengesampingkan himbauan atau masukan dari Pemerintahan Kecamatan terutama yang menyangkut bidang pemerintahan, khususnya mengenai tertib administrasi. Seperti halnya ketepatan dalam penyusunan LPJ Tahunan, APBDes, dan Peraturan Desa lainnya. Manakala hal ini berkelanjutan akan mengakibatkan timbulnya kekurangan masyarakat kepada Pemerintahan Desa, karena tidak tertibnya pelaksanaan pertanggungjawaban penyelenggaraan Pemerintahan Desa secara administrasi yang pada akhirnya nanti berdampak pada ketidakberhasilan fungsi Pemerintahan Kecamatan dalam memberdayakan wilayah kerjanya.

Kondisi tersebut dikuatkan dengan adanya informasi dari beberapa staf di Kantor Kecamatan Gabus, yakni sering kali terjadi ketidaktepatan

Pemerintahan Desa dalam membuat LPJ Tahunan, APBDes, serta laporan monografi baik bulanan, triwulan maupun per-semester, bahkan ada beberapa Desa yang sama sekali belum membuat dengan alasan bahwa selama Badan Perwakilan Desa dan Bupati tidak mempermasalahkan hal tersebut, maka tidak ada kewajiban bagi Kepala Desa untuk mentaati semua himbuan atau perintah dari Kecamatan, karena memang dari perspektif peraturan perundang-undangan hal tersebut dibenarkan.

Hal tersebut didukung dengan data laporan kependudukan, bulanan, monografi, dan APBDes, serta LPJ Kepala Desa yang telah dibuat dan dikirimkan kepada Camat, sebagaimana tabel berikut :

TABEL 1. REKAPITULASI DESA YANG BELUM MEMBUAT DAN MENKIRIMKAN APBDes DAN LPJ KE CAMAT GABUS

NO	TAHUN	JUMLAH DESA				KETERANGAN
		YANG BELUM MENGUMPULKAN				
		APBDes	%	LPJ	%	
1	2002	17	74	13	57	Jumlah Desa : 23
2	2003	18	78	16	70	
3	2004	11	48	13	57	
4	2005	19	83	--	--	
TOTAL		65	283	42	184	
RATA-RATA		16	71	14	61	

Sumber : Seksi Pemerintahan Kecamatan Gabus, 2005

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwasanya dari 23 Desa yang ada di Kecamatan Gabus ternyata untuk tahun 2002 yang belum membuat APBDes sebanyak 17 Desa atau 74 %, sedangkan yang belum melaksanakan LPJ sebanyak 13 Desa atau sebesar 57 %, kemudian pada tahun 2003 yang belum membuat APBDes sebanyak 18 Desa atau sebesar 78 %, sedangkan yang belum

melaksanakan LPJ sebanyak 16 Desa atau sebesar 70 %. Untuk tahun 2004 yang belum membuat APBDes sebanyak 11 Desa atau sebesar 48 %, sedangkan yang belum melaksanakan LPJ sebanyak 13 Desa atau sebesar 57 %, adapun pada tahun 2005 yang belum membuat ABDes sebanyak 19 Desa atau sebesar 83 %. Jadi secara keseluruhan jumlah rata-rata Desa yang tidak membuat APBDes sebanyak 16 Desa atau sebesar 71 %, sedangkan jumlah rata-rata Desa yang tidak membuat LPJ Kepala Desa sebanyak 14 Desa atau sebesar 61 %.

Melihat kenyataan ini dapat disimpulkan bahwa ternyata masih banyak desa yang belum membuat APBDes dan melaksanakan LPJ secara tepat waktu, bahkan terdapat Kepala Desa yang telah melaksanakan LPJ namun belum membuat APBDes dan sebaliknya pada tahun yang sama, kemudian pertanyaannya apa yang dijadikan acuan dalam pertanggungjawaban tersebut.

TABEL 2. REKAPITULASI DESA YANG BELUM MEMBUAT LAPORAN KEPENDUDUKAN BULANAN DAN MONOGRAFI

NO	TAHUN	JUMLAH DESA				KETERANGAN
		YANG BELUM MENGUMPULKAN				
		BULANAN	%	MONOGRAFI	%	
1	2002	17	74	17	74	1 TH
2	2003	14	61	16	70	1 TH
3	2004	12	52	14	61	1 TH
4	2005	13	57	14	61	SEMESTER I
TOTAL		56	244	61	266	
RATA-RATA		14	61	15	67	

Sumber : Seksi Pemerintahan Kecamatan Gabus, 2005

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui dari 23 Desa yang ada, pada tahun 2002 yang belum mengumpulkan laporan bulanan dan monografi sebanyak

17 Desa atau sebesar 74 %, sedangkan pada tahun 2003 yang belum mengumpulkan laporan bulanan sebanyak 14 Desa atau sebesar 61 %, namun yang belum mengumpulkan laporan monografi sebanyak 16 Desa atau sebesar 70 %, kemudian pada tahun 2004 sebanyak 12 Desa atau sebesar 52 % yang belum mengumpulkan laporan bulanan dan 14 Desa atau sebesar 61 % yang belum mengumpulkan laporan monografi. Adapun pada tahun 2005 untuk semester 1 (6 bulan) terdapat 13 Desa atau sebesar 57 % yang belum mengumpulkan laporan bulanan dan 14 Desa atau sebesar 61 % yang belum mengumpulkan laporan monografi. Jadi secara keseluruhan jumlah rata-rata Desa yang belum membuat dan mengumpulkan laporan bulanan sebanyak 14 Desa atau sebesar 61 %, sedangkan yang belum membuat dan mengumpulkan laporan monografi sebanyak 15 Desa atau sebanyak 67 %.

Melihat fenomena tersebut dapat dijelaskan, bahwasanya laporan kependudukan bulanan yang berfungsi untuk mendata penduduk yang wajib KTP, ternyata kurang dari 50 % Desa yang membuat laporan dan mengirimkannya, sehingga boleh jadi peluang terjadinya penduduk yang punya KTP dobel atau bahkan tidak mempunyai KTP akan sangat besar. Sedangkan untuk laporan monografi yang idealnya berfungsi sebagai data faktual mengenai kondisi wilayah kecamatan yang nantinya dijadikan acuan dalam perencanaan pembangunan ternyata tidak mendapat perhatian serius oleh desa, hal ini terindikasikan dengan sedikitnya desa yang membuat laporan monografi.

Pemerintahan Kecamatan Gabus juga sering tidak bisa berbuat banyak, manakala terjadi konflik atau perselisihan antar perangkat Desa,

Pemerintahan Desa dengan anggota BPD, konflik mengenai pencalonan dan pemilihan perangkat desa/kepala desa, maupun permasalahan lain yang terjadi di Desa. Bahkan untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program pembangunan di Desa yang berasal dari dana APBD ataupun pihak ketiga, Camat tidak mempunyai kewenangan secara formal.

Pemahaman tersebut tentu saja banyak mengundang keprihatinan, mengingat Desa merupakan *leading sector* atau ujung tombak dalam pemberian pelayanan dan pemberdayaan masyarakat, sehingga sudah saatnya bagi Pemerintahan Desa dengan otonomi murninya harus berpikir profesional dan mampu menerjemahkan maksud dari akuntabilitas. Bagaimanapun penyelenggaraan pemerintahan secara umum yang melibatkan dan menggunakan dana dari uang rakyat yang dalam hal ini adalah APBDes harus dipertanggungjawabkan tidak hanya secara lisan namun juga administrasi. Pembuatan APBDes sebagai dasar acuan pelaksanaan program kegiatan dan LPJ Tahunan Kepala Desa merupakan suatu keniscayaan dalam rangka akuntabilitas baik kepada rakyat maupun secara hierarki kepada Unit Pemerintahan di atasnya (Bupati Pati).

Keberadaan Camat yang tidak lagi sebagai kepala wilayah juga mengakibatkan Pemerintahan Kecamatan tidak berwenang dalam mengkoordinir UPT Dinas/Instansi Vertikal yang ada di wilayah Kecamatan dalam melaksanakan program-program kegiatannya, sehingga mengakibatkan inefisiensi dan inefektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing instansi.

Fenomena tersebut sangat memprihatinkan, mana kala kita kembalikan kepada hakekat pemberlakuan otonomi daerah yang menekankan pada pemberdayaan dan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini sedikit banyak dikarenakan penjabaran atau pemaknaan yang dilakukan oleh aparatur di Daerah terhadap peraturan perundangan yang mengatur tentang penyelenggaraan pemerintahan di daerah dengan konsep otonominya ternyata belum tepat sehingga pelaksanaan otonomi secara umum dan penyelenggaraan Pemerintahan Kecamatan pada khususnya belum sepenuhnya mengalami kemajuan yang berarti, hal ini terindikasikan dengan masih banyaknya Pemerintahan Desa yang belum mampu melaksanakan tertib administrasi serta hubungan harmonisasi pemerintah desa secara intern, antar dan dengan Pemerintahan Kecamatan serta koordinasi antar UPT Dinas/instansi yang ada di kecamatan yang belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan nafas otonomi daerah.

Oleh sebab itu pembenahan secara internal organisasi dan penataan kembali format dan substansi pendelegasian kewenangan tersebut sangat perlu dan sesegera mungkin dilakukan. Hal ini didasari asumsi bahwa dengan perbaikan tersebut diharapkan Camat sebagai perangkat daerah di wilayah Kecamatan mempunyai "*umburampe*" yang memadai untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara optimal baik secara internal maupun koordinasi dengan UPT Dinas/Badan/Instansi vertikal yang ada di Kecamatan guna menyatukan dan menyamakan persepsi dalam perencanaan dan pelaksanaan program kegiatan sehingga bisa lebih senafas dan tersinkronisasi yang pada gilirannya nanti fungsi

pembinaan, fasilitator serta pemberian pelayanan kepada Pemerintahan Desa bisa berjalan efektif.

Permasalahan sebagaimana paparan di atas, merupakan sesuatu yang aktual dan baru hangat-hangatnya ditengah perjalanan otonomi daerah yang memasuki tahun kelima, meskipun pada saat ini Pemerintah telah mengundang Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagai pengganti Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999. Berhubung pada saat penelitian dilakukan peraturan yang baru tersebut belum dilengkapi dengan aturan pelaksana di tingkat daerah, sehingga belum bisa dilaksanakan sedangkan penyelenggaran pemerintahan daerah, khususnya di Kecamatan Gabus Kabupaten Pati masih mengacu pada Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999. Olehkarena itu dipandang perlu untuk mengkaji dan menganalisis lebih jauh lagi. Berdasarkan pertimbangan tersebut, penulis tertarik untuk mengambil judul **“Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati Kepada Camat dalam Menunjang Efektivitas Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Camat di Kecamatan Gabus Kabupaten Pati”**.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

- a) Jenis kewenangan yang dilimpahkan belum sesuai dengan permasalahan di Kecamatan ;
- b) Koordinasi antar seksi (pejabat struktural eselon IVa) Kecamatan belum berjalan secara optimal ;
- c) Rendahnya semangat kerja pegawai Kecamatan Gabus ;

- d) Kemampuan aparaturn Pemerintah Kecamatan dalam memahami dan menjabarkan peraturan perundang-undangan yang ada masih sangat beragam ;
- e) Camat tidak mempunyai kewenangan untuk mengkoordinasikan program kegiatan dinas di wilayah kerjanya ;

2. Perumusan Masalah

Menurut Sugiyono (1998:197), “penelitian berangkat dari adanya permasalahan yaitu merupakan penyimpangan atau deviasi sesuatu yang standar, atau masalah adalah kesenjangan antara sebenarnya dan kenyataan. Sebaiknya perumusan masalah dinyatakan dalam kalimat tanya”. Olehkarenanya dapat dikatakan, bahwa dalam penelitian ini masalah diartikan sebagai kesenjangan antara apa yang diharapkan dengan apa yang sebenarnya terjadi.

Berangkat dari pemahaman pendapat tersebut, Penelitian ini dilakukan untuk menjawab :

- a) Mengapa pelaksanaan kewenangan Bupati Pati yang dilimpahkan kepada Camat Gabus belum berjalan efektif?
- b) Apakah ada hubungan antara Pelimpahan kewenangan dengan efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus?
- c) Apakah ada hubungan antara kemampuan pegawai dengan efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus?
- d) Apakah ada hubungan antara motivasi dengan efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus?

- e) Apakah ada hubungan antara koordinasi dengan efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus?
- f) Apakah ada hubungan antara Pelimpahan kewenangan, kemampuan pegawai, motivasi dan koordinasi dengan efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus?
- g) Bagaimanakah upaya yang dilakukan Camat Gabus guna mengatasi permasalahan yang ada?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis mengapa pelaksanaan kewenangan Bupati Pati yang dilimpahkan kepada Camat Gabus belum berjalan efektif ;
2. Untuk mengetahui hubungan antara Pelimpahan kewenangan dengan efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus ;
3. Untuk mengetahui hubungan antara kemampuan pegawai dengan efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus ;
4. Untuk mengetahui hubungan antara motivasi dengan efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus ;
5. Untuk mengetahui hubungan antara koordinasi dengan efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus ;
6. Untuk mengetahui hubungan antara Pelimpahan kewenangan, kemampuan pegawai, motivasi dan koordinasi dengan efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus ;

7. Untuk menganalisis bagaimanakah upaya yang dilakukan Camat Gabus guna mengatasi permasalahan yang ada.

D. Kegunaan Penelitian

Kegiatan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut :

- 1) Kegunaan akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori-teori tentang manajemen pemberdayaan Organisasi Pemerintah, sehingga nantinya dapat memberikan sumbang pikir yang bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya bagi ilmu manajemen layanan publik.

- 2) Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan kontribusi kepada Pemerintah Kabupaten Pati dalam mengembangkan organisasi Pemerintah Kecamatan sehingga akan lebih optimal dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai perangkat daerah yang berada dan langsung berhadapan dengan masyarakat serta kaitannya dengan pemberdayaan pemerintahan desa yang ada di wilayahnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Pelaksanaan Pemerintahan Daerah berdasarkan asas desentralisasi dan otonomi daerah menjadi *issue* yang penting bagi rakyat Indonesia, khususnya sejak terjadinya pergantian rezim akibat krisis ekonomi tahun 1998 lalu. Hal ini dikarenakan kesadaran masyarakat dalam merasakan dan mensikapi implementasi desentralisasi dan otonomi daerah pada kurun waktu 30 tahun yang lalu baru sebatas *lipse service*. Tujuan Pemerintah untuk mewujudkan demokrasi dan partisipasi masyarakat dalam politik dan pemerintahan, ternyata tak kunjung tiba. Bahkan kebebasan dalam berpolitik dibatasi yakni 3 (tiga) partai yang notabenehnya merupakan partai peninggalan rezim yang ada.

Sejak masa pemerintahan Presiden Sukarno dengan demokrasi terpimpinnya, demokrasi dan desentralisasi yang dijalankan pada dekade 1950-an mengalami kemandegan, digantikan dengan otorianisme dan sentralisasi. Hal ini juga terjadi pada pemerintahan Presiden Suharto, dimana melalui Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 dan Undang-undang Nomor 5 Tahun 1979, secara substansial tidak menunjukkan perbaikan dalam arti merealisasikan desentralisasi dan demokratisasi, bahkan dalam implementasinya sangat mengedepankan asas sentralisasi, meskipun secara formal di atas kertas menunjukkan bahwa pemerintahan Orde Baru mengusung asas desentralisasi.

1. *Good Governance*

Tuntutan reformasi akan demokratisasi, pemberdayaan manusia Indonesia secara *kaffah*, dan pelayanan prima yang semakin gencar dikumandangkan bangsa ini. Terkhusus sejak pasca runtuhnya pemerintahan orde baru, membawa konsekuensi terhadap pendayagunaan aparatur negara yang profesional dan bertanggungjawab, sehingga tidak hanya mampu memahami namun juga melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara efektif dan efisien dengan mengoptimalkan segenap potensi dan karakteristik yang dimilikinya tanpa mengesampingkan nilai budaya yang masih relevan.

Guna mewujudkan hal tersebut, salah satu konsep yang saat ini yang sedang diprioritaskan adalah melalui praktek prinsip-prinsip *good governance*. Oleh sebab itu perlu kiranya mengetahui terlebih dahulu bagaimana dan apa yang disebut dengan *good governance* tersebut. Menurut Sedarmayanti (2003 : 2), yang dimaksud *good governance* adalah, "merupakan proses penyelenggaraan kekuasaan negara dalam melaksanakan penyediaan *public goods* dan *service* disebut *governance* (pemerintah/keperintahan), sedangkan praktek terbaiknya disebut *good governance* (keperintahan yang baik)". Berdasarkan pendapat tersebut dapat diketahui bahwasanya untuk menjamin efektifnya penerapan *good governance* maka sangat diperlukan adanya *alignment* (koordinasi) yang baik, integritas, profesionalitas, serta etos kerja dan moral yang tinggi.

Adapun dari aspek fungsional, *good governance* dapat ditinjau dari apakah pemerintah telah berfungsi secara efektif dan efisien dalam upayanya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, atau justru sebaliknya,

dimana pemerintah tidak mampu berfungsi secara efektif dan efisien sebagaimana mandat yang diembannya. Sehubungan hal tersebut World Bank mendefinisikan good governance sebagai berikut, “*The way state power is used in managing economic and social resources for development and society*”, selanjutnya UNDP memberi batasan, “*The exercise of political, economic, and administrative authority to manage a nation's affair at all levels*” (Sedarmayanti, 2003 : 4).

Mengacu kedua pendapat tersebut di atas dapat dikatakan bahwa dari sisi fungsional *good governance* mempunyai 3 (tiga) aspek, yakni :

1. *Economic governance*, yakni proses pembentukan keputusan (*decision making processes*) yang memfasilitasi terhadap terciptanya *equity, poverty, and quality of live* ;
2. *Political governance*, yaitu proses keputusan untuk memformulasikan kebijakan dimana secara prinsip semua kebijakan yang dihasilkan mengarah dan berpihak pada kepentingan yang lebih umum ;
3. *Administrative governance* yakni sistem implementasi proses kebijakan yang dilakukan sesuai prosedur dan kaidah-kaidah yang disepakati kebenarannya, yakni terjaminya tertib administrasi dari setiap proses penyelenggaraan pemerintahan, sehingga akan memudahkan dalam melakukan akuntabilitas publik baik secara internal maupun eksternal.

Adapun dalam penjabarannya lebih lanjut Sedarmayanti (2003 : 6) mengungkapkan, bahwa :

“Arti *good* dalam *good governance* mengandung 2 (dua) pengertian, yaitu :

1. Aspek Nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat dan nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam

pencapaian tujuan (nasional), kemandirian, pembangunan berkelanjutan, dan keadilan sosial ;

2. Aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tertentu”.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disarikan, bahwa pada hakekatnya *good governance* berorientasi pada 2 (dua) aspek, yakni :

1. Orientasi ideal, yakni bahwa keberadaan negara diarahkan pada terwujudnya pencapaian tujuan nasional yaitu demokratisasi, dimana untuk merealisasikan hal tersebut, terdapat 5 (lima) indikator, yakni *legitimacy, accountability, securing of human rights, authority and devolution of power, dan assurance of civilian control* ;
2. Orientasi pemerintahan yang berfungsi secara ideal, yakni mampu secara efektif dan efisien dalam melakukan upaya pencapaian tujuan nasional, dimana hal ini dapat dilihat dari sejauh mana pemerintah mampu memperlihatkan adanya kompetensi, struktur, mekanisme politik, serta penyelenggaraan administrasi yang berfungsi secara efektif dan efisien.

Pemahaman di atas dikuatkan dengan pendapat yang dikeluarkan oleh UNDP, yakni *good governance* sebagai hubungan yang sinergis dan konstruktif, mempunyai 9 (sembilan) karakteristik, yakni :

1. *Participation*, yaitu bahwa kegiatan pemerintahan diselenggarakan atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta partisipasi secara konstruktif ;
2. *Rule of the law*, yaitu bahwa kerangka hukum yang dijadikan acuan dalam menyelesaikan masalah dibuat secara adil, jelas, tegas, dan dapat dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari ;

3. *Transparency*, yaitu bahwa kegiatan pemerintahan diselenggarakan dengan mengedepankan kebebasan semua pihak dalam mengakses informasi dalam kerangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan ;
4. *Responsiveness*, yaitu bahwa kegiatan berpemerintahan harus diselenggarakan secara jelas dan peka dalam melayani semua *stakeholder* yang ada ;
5. *Consensus orientation*, dimana konsep *good governance* harus disepakati sebagai alternatif dalam menjembatani pendapat atau kepentingan-kepentingan yang berbeda untuk memperoleh yang terbaik bagi kepentingan yang lebih luas, yakni negara dan bangsa ini ;
6. *Effectiveness and efficiency*, yaitu bahwa tujuan yang telah ditentukan harus dapat tercapai dengan menggunakan sumber daya atau potensi yang ada ;
7. *Equity*, yaitu bahwa dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya pemerintah dapat memberikan pelayanan dan pemberdayaan secara adil dan proporsional sesuai hak dan kewajibannya ;
8. *Accountability*, yakni bahwa dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, pemerintah harus berani dan mampu bertanggung jawab kepada *stakeholder* dengan segala konsekuensinya ;
9. *Strategic vision*, yaitu bahwa penyelenggaraan kegiatan pemerintahan didasarkan pada perspektif *good governance* dan pengembangan manusia yang luas serta jauh ke depan (Sedarmayanti, 2004 : 4).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa *good governance* adalah penyelenggaraan kegiatan pemerintahan negara yang solid dan bertanggungjawab, serta efektif dan efisien dengan tetap menjaga kesinergisan

interaksi yang konstruktif dari para *stakeholder*-nya. Disamping itu oleh karena *good governance* meliputi sistem administrasi negara, maka upaya untuk melakukan *good governance* juga merupakan usaha untuk menyempurnakan sistem administrasi negara yang berlaku secara menyeluruh yang dapat dilihat dari 4 (empat) aspek yakni :

1. Hukum/kebijakan, yaitu yang berfungsi sebagai pelindung terhadap kebebasan akan sosial, politik, dan ekonomi ;
2. *Administrative competence and transparency* , yaitu bahwa kemampuan di dalam merencanakan dan memformulasikan kebijakan termasuk format organisasi yang ideal, serta penegakkan disiplin dalam tertib administrasi dan juga keterbukaan dengan memberikan kesempatan bagi semua *stakeholder* dalam mengakses informasi ;
3. Desentralisasi, yaitu bahwa untuk mewujudkan *good governance* juga harus diikuti dengan adanya *devolution of power* yang direfleksikan dengan adanya desentralisasi, dekonsentrasi dan delegasi kewenangan ;
4. Penciptaan pasar yang kompetitif, yaitu bahwa penyempurnaan mekanisme pasar sangatlah penting dalam peningkatan peran pengusaha kecil dan segmen lain agar mampu bertahan, melalui deregulasi dan kemampuan pemerintah dalam mengelola kebijakan makro.

Selanjutnya guna mewujudkan *clean* dan *good governance* diperlukan adanya manajemen penyelenggaraan pemerintah yang baik dan handal, yakni manajemen yang kondusif, responsif, dan adaptif. Kemudian untuk dapat

menciptakan administrasi publik yang mengandung nilai-nilai tersebut, maka dapat dilakukan beberapa hal sebagai berikut :

1. Kerangka kerja tim (*team works*), yakni antar organisasi, departemen, dan wilayah ;
2. Hubungan kemitraan (*partnership*), yakni bahwa antar pemerintah dengan setiap unsur (*stakeholder*) harus terjalin kemitraan secara mendalam dengan prinsip saling menguntungkan ;
3. Pemahaman dan komitmen akan manfaat dan arti pentingnya tanggung jawab bersama dan kerjasama dalam suatu keterpaduan serta sinergisme ke arah usaha pencapaian tujuan ;
4. Adanya dukungan dan sistem kemampuan dan keberanian untuk menanggung resiko/konsekuensi dan memacu inisiatif dalam mencapai tujuan secara realistik ;
5. Adanya kepatuhan dan ketaatan terhadap nilai-nilai internal (kode etik) administrasi publik, juga terhadap nilai-nilai etika dan moralitas yang diakui dan dijunjung tinggi secara bersama-sama dengan masyarakat yang dilayani ;
6. Adanya pelayanan administrasi publik yang berorientasi pada masyarakat yang dilayani, inklusif (mencerminkan pemerataan), mudah dijangkau, bersahabat, dan berkeadilan.

Berangkat dari pemahaman tersebut, dapat dijelaskan bahwasanya *good governance* dapat dimaknai sebagai penyelenggaraan pemerintahan secara efektif dan efisien dengan mengoptimalkan segenap sumber daya yang ada secara transparan dan akuntabel, semata-mata untuk kepentingan rakyat melalui

demokratisasi, pemberdayaan, dan pelayanan prima. Sedangkan untuk mewujudkannya terdapat banyak variabel yang mempengaruhinya diantaranya adalah dari sisi efektivitas. Oleh sebab itu kaitannya dengan penciptaan *good governance* di Kabupaten Pati khususnya dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Gabus, maka yang akan dikaji lebih mendalam adalah aspek efektivitas.

2. Efektivitas

Definisi efektivitas dalam setiap penelitian cenderung diartikan sebagai tindakan untuk memperinci sifat hubungan antara beberapa rangkaian variabel pokok yang secara bersama-sama mempengaruhi hasil yang diinginkan. Menurut Amitai Etzioni dalam Indrawijaya (1983 : 226), disebutkan bahwa "efektivitas organisasi adalah tingkat sejauh mana organisasi berhasil mencapai tujuan". Sedangkan Yatchman & Seastore dalam Steers (1985 : 5) disebutkan bahwa "efektivitas organisasi sebagai kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang langka dan berharga secara sepadan mungkin dalam usahanya mengejar tujuan organisasi dan operasionalnya".

Berdasarkan beberapa pengertian efektivitas tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pada prinsipnya efektivitas merupakan segala usaha yang ditempuh demi terwujudnya tujuan organisasi, meskipun dengan keterbatasan sumber-sumber yang dimilikinya. Oleh karenanya guna mengetahui efektif

tidaknya tugas dan fungsi yang telah dilaksanakan oleh pegawai perlu diidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi terwujudnya efektivitas.

Suatu pekerjaan dapat dikatakan efektif apabila tujuan dan sasaran yang dicapai sesuai dengan rencana pekerjaan tersebut, hal ini senada dengan pendapatnya Hasibuan (2001 : 165), bahwa “efektivitas adalah tercapainya suatu sasaran yang eksplisit dan implisit”. Jadi apabila tujuan tersebut telah dicapai baru dapat dikatakan efektif, sedangkan bila apa yang dilaksanakan belum menghasilkan sesuai yang ditetapkan maka dapat dikatakan belum efektif.

Efektif selain ditempuh dengan cara tercapainya suatu tujuan dan sasaran, juga bisa melalui penghasilan sejumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu dan tepat waktu. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian (2003 : 20) bahwa, “efektivitas adalah pemanfaatan berbagai sumber daya, dana, sarana dan prasarana, dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu, tepat pada waktunya”.

Sehubungan hal tersebut, berikut akan diuraikan beberapa pendapat para pakar mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas, yakni :

- a. Gibson, et.al (1996 : 30), menyebutkan bahwa “Masing-masing tingkat efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab variabel oleh variabel lain (ini berarti sebab efektivitas)”. Lebih lanjut dikatakan bahwa :

“Efektivitas setiap organisasi dipengaruhi oleh organisasi, kelompok, dan individu yang ada. Sedangkan ketiga unsur tersebut pada intinya menekankan pada sisi manusia, fasilitas, dan lingkungan (budaya). Manusia meliputi kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, sikap, motivasi, stress (psikologi), teknologi, dan strategi. Sedangkan fasilitas

meliputi struktur organisasi yang bersangkutan. Kemudian lingkungan meliputi keterpaduan, norma, dan budaya”.

Hal ini bila dikaitkan dengan Pemerintah Kecamatan mengandung maksud bahwasanya prasyarat untuk menjadikan tujuan (tugas pokok dan fungsi) kecamatan dapat tercapai secara efektif hendaknya memperhatikan faktor kemampuan dan ketrampilan (*skill*) pegawai, kemudian semangat kerja, dan kondisi intrisik pegawai yang bersangkutan.

- b. Richart M. Steers (1985 : 9), menyebutkan bahwa, “empat faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, yaitu karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, dan kebijakan praktek manajemen”.

Bilamana hal tersebut dihubungkan dengan usaha Pemerintah Kecamatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (tugas pokok dan fungsi), maka tidak boleh mengenyampingkan faktor karakteristik organisasi, yakni cenderung menyangkut kondisi internal (struktur dan susunan organisasi), kemudian faktor karakteristik lingkungan yakni bagaimana organisasi dan pegawai cepat tanggap terhadap lingkungan yang acap kali berubah (dinamis).

Selanjutnya faktor karakteristik pekerja yakni bagaimana kemampuan pegawai dalam memahami, mengetahui, dan melaksanakan bidang tugasnya secara tepat, dan yang terakhir adalah faktor kebijakan praktek manajemen yakni cenderung mengarah pada bagaimana fungsi-fungsi manajemen diterapkan termasuk juga *span of control* (devolusi kewenangan).

c. Franklin G. More dalam Sutarto (1998 : 45) menyebutkan bahwa, :

“Faktor-faktor/azas-azas yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yaitu sebagai berikut :

1. departemenisasi ;
2. rentangan ;
3. kontrol ;
4. seorang kepada pertanggungjawaban (kepemimpinan) ;
5. pendelegasian wewenang ;
6. ide-ide bawahan ;
7. motivasi ;
8. spesialisasi”.

Bila teori ini dihubungkan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat, maka guna menjamin efektivitasnya perlu ditekankan mengenai adanya desentralisasi dari *top leader* (Bupati) kepada Camat yang kemudian juga ditindak lanjuti dari Camat kepada para Kepala Seksi/Sekretaris Camat, kemudian bagaimana struktur organisasi yang dibuat (*span of control*) memang benar-benar sesuai dengan kebutuhan yang ada.

Selanjutnya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan yakni Camat dalam mengelola segenap sumber daya yang dimilikinya. Kemudian faktor motivasi juga harus diperhatikan serta yang terakhir adalah bagaimana kesempatan yang diberikan kepada bawahan untuk berkreasi atau menyampaikan ide-idenya tanpa ketakutan akan ancaman hilangnya jabatan dan pekerjaannya.

d. Henry Simamora (1999 : 418), menyebutkan bahwa :

“Disamping persyaratan-persyaratan tugas formal, perilaku-perilaku lainnya juga mempengaruhi efektivitas sebuah organisasi, aktivitas-aktivitas ini disebut perilaku-perilaku inovatif dan spontan, tidak dimasukkan kedalam persyaratan-persyaratan tugas formal. Organisasi tidak dapat mengawasi segala kemungkinan dalam aktivitas-aktivitasnya, sehingga efektivitasnya dipengaruhi oleh

kesediaan karyawan-karyawan untuk melakukan perilaku inovatif dan spontan. Beberapa perilaku ini, yang paling penting meliputi :

1. kerjasama, tingkat terhadapnya individu meminta bantuan dari rekan-rekan sejawatnya dan membantu mereka mencapai tujuan organisasional ;
2. tindakan protektif, tingkat terhadapnya karyawan-karyawan akan menghilangkan ancaman-ancaman terhadap organisasi ;
3. gagasan konstruktif, tingkat terhadapnya karyawan akan memberikan sumbangan gagasan-gagasan konstruktif dan kreatif untuk memperbaiki organisasi ;
4. pelatihan diri, tingkat terhadapnya karyawan-karyawan akan terkait dalam program-program pelatihan diri untuk membantu organisasi mengisi kebutuhannya akan tenaga-tenaga yang terlatih secara lebih ;
5. sikap-sikap menguntungkan, tingkat terhadapnya para karyawan berjuang mengembangkan sikap-sikap yang menguntungkan tentang organisasi diantar mereka sendiri, pelanggan, dan masyarakat umum”.

Berdasarkan teori di atas, dapat disimpulkan bahwasanya untuk menjadikan suatu organisasi menjadi efektivitas, maka faktor-faktor yang sangat berpengaruh adalah kerja sama, tindakan protektif, gagasan konstruktif, pelatihan diri, dan sikap-sikap.

Teori ini manakala kita masukkan dalam tugas pokok dan fungsi Camat kaitannya dengan pelaksanaan otonomi di daerah, maka dapat kita simpulkan bahwasanya untuk menjadikan Kecamatan sebagai organisasi pemerintah yang efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, maka sangat diperlukan faktor-faktor kerjasama yang dilakukan oleh pimpinan maupun staf dalam pelaksanaan tugasnya, kemampuan pegawai dalam memahami, menguasai, dan melaksanakan bidang tugasnya secara tepat.

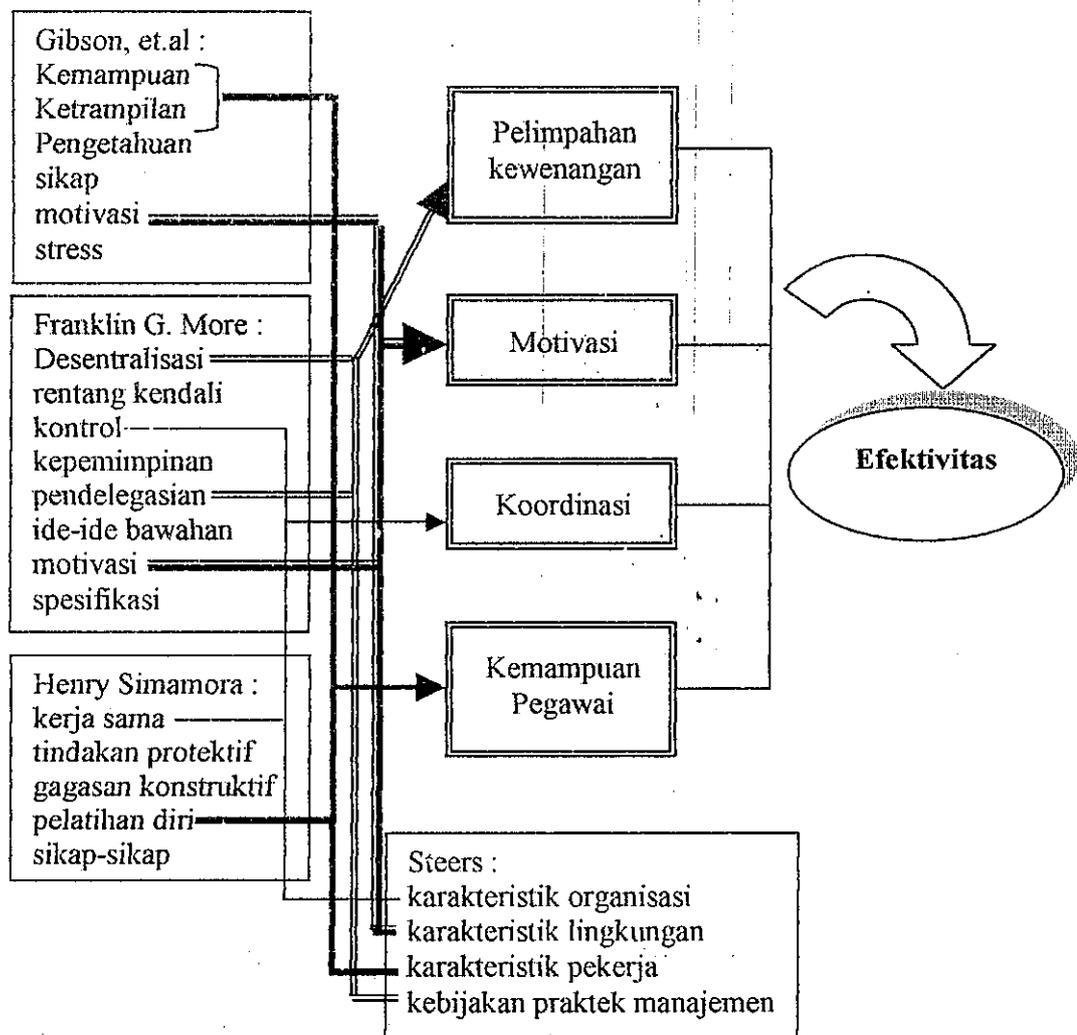
Serta kesempatan yang dimiliki bawahan (pegawai) untuk mengembangkan kreativitas dan ide-ide yang membangun, kemudian yang terakhir adalah adanya perlindungan dari pimpinan untuk menjamin bahwa setelah melalui koordinasi dan konsultasi, maka kesalahan bawahan dalam melaksanakan tugas pada prinsipnya adalah kesalahan atasan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa untuk menjadikan suatu organisasi efektif, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, dan kebijakan praktek manajemen. Karakteristik lingkungan dapat dijabarkan dalam bentuk motivasi, karakteristik pekerja dapat dijabarkan dalam bentuk kemampuan pegawai, sedangkan karakteristik kebijakan praktek dapat dikritisasi dalam bentuk pengidentifikasian kewenangan yang dilimpahkan, kemudian karakteristik organisasi dapat dijabarkan dalam bentuk koordinasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di muka dapat disimpulkan bahwa efektivitas dalam penelitian ini adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan atau kegagalan kegiatan penyelenggaraan pemerintahan Kecamatan Gabus dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan untuk mengetahui efektif tidaknya kegiatan yang dilaksanakan, indikator yang dijadikan acuan adalah tingkat keberhasilan aparatur kecamatan dalam menyelesaikan permasalahan yang berhubungan dengan Pemerintahan Desa dan tingkat kemampuan Pemerintah Desa dalam melaksanakan tertib administrasi pemerintahan.

Berangkat dari teori-teori efektivitas sebagaimana telah diuraikan di muka, dapat diuraikan secara rinci mengenai keterkaitan efektivitas dengan pelimpahan kewenangan, kemampuan pegawai, motivasi dan koordinasi dalam bentuk bsgan kerangka teori berikut ini :

Bagan 1. Kerangka Teori Efektivitas



3. Pelimpahan Kewenangan

Menurut Bruns dan Waverhouse (Brownell : 1982), menyebutkan bahwa :

“Manajer atau bawahan dalam organisasi yang tingkat desentralisasinya tinggi merasa dirinya orang yang lebih berpengaruh, lebih berprestasi dalam perencanaan anggaran dan merasa dipuaskan dalam kegiatan yang berhubungan dengan anggaran. Sebaliknya dalam organisasi dengan tingkat desentralisasinya rendah (sentralisasi), manajer merasa dirinya dianggap kurang bertanggungjawab, sedikit terlibat dalam perencanaan anggaran dan mengalami tekanan dari atasan, mereka merasa anggaran merupakan suatu yang kurang berguna dan membatasi keleluasaan mereka”.

Pendapat tersebut diatas mengemukakan betapa pentingnya penggunaan desentralisasi dalam suatu organisasi, hal ini juga dikuatkan oleh Lawler (1986) yang mengemukakan, bahwa :

“keberadaan atau ketidakberadaan kekuasaan pada tingkat manajemen yang lebih rendah dalam organisasi adalah penting untuk menentukan keefektifan program manajemen partisipatif. Struktur organisasi menunjukkan bahwa unit yang berada pada tingkat yang lebih rendah, lebih memiliki otonomi, seperti penentuan anggaran dan program kegiatan dari pada organisasi dengan derajat desentralisasi yang rendah”.

Lebih lanjut Handoko (1995:224) menyebutkan, bahwa:

“Delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Delegasi wewenang adalah proses dimana para pimpinan mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya, yang mana ada 4 (empat) kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan yakni :

1. Pendelegasian menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan ;
2. Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan tugas ;
3. Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab ;

4. Pendelegasian menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai”.

Berdasarkan pendapat beberapa pakar tersebut di atas, dapat ditarik benang merah berkaitan dengan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat, dimana melalui pelimpahan kewenangan yang tepat, Camat sebagai perangkat daerah yang ada di wilayah kecamatan bisa lebih mengeksplor kemampuannya secara kreatif dalam menerjemahkan setiap kebijakan Pemerintah Kabupaten yang berkaitan dengan proses penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan akses Camat ke UPT Dinas/Badan/Instansi Vertikal dan Pemerintahan Desa, sehingga bila hal ini berjalan sesuai dengan tujuan pokok dan fungsi Kecamatan maka tercapainya Pemerintahan Desa yang berdaya bukanlah suatu hal yang utopis.

Selanjutnya Wasistiono (2002:28) yang menyebutkan bahwa:

“Berbeda dengan UU Nomor 5 Tahun 1974, menurut UU Nomor 22 Tahun 1999, Camat tidak memiliki kewenangan atributif, melainkan hanya memiliki kewenangan delegatif. Hal ini secara jelas dapat dibaca dari bunyi pasal 66 ayat (4) yang mengatakan bahwa: “Camat menerima pelimpahan sebagian kewenangan pemerintahan dari Bupati/Walikota”. Tanpa adanya pelimpahan kewenangan dari Bupati/Walikota, Camat tidak dapat menjalankan aktivitasnya secara sah”.

Berdasarkan pemaparan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa, Kecamatan mengalami perubahan yang sangat esensial menyangkut kedudukan, tugas pokok, dan fungsi Pemerintahan Kecamatan. Selanjutnya masih menurut Wasistiono (2002:27) yang menyebutkan bahwa :

“Dalam Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 Pasal 66 redefinisi dan reposisi Camat mengandung makna sebagai berikut:

- Kecamatan merupakan perangkat daerah Kabupaten dan daerah Kota yang dipimpin oleh kepala kecamatan ;

- Kepala kecamatan disebut Camat ;
- Camat diangkat oleh Bupati/Walikota atas usul Sekda Kabupaten/Kota dari PNS yang memenuhi syarat ;
- Camat menerima pelimpahan sebagian kewenangan pemerintahan dari Bupati/Walikota ;
- Camat bertanggungjawab kepada Bupati/Walikota ;
- Pembentukan kecamatan ditetapkan dengan Perda”.

Secara teoritik, kemampuan Pemerintah anatara lain terbentuk melalui penerapan azas desentralisasi, yakni dengan adanya pelimpahan kewenangan dari tingkat atas organisasi kepada tingkat organisasi di bawahnya secara hierarkis (Ryaas Rasyid, dalam bukunya Bambang Yudoyono, 2001 : 20). Melalui pelimpahan wewenang itulah Pemerintah pada tingkat bawah diberi kesempatan untuk mengambil inisiatif dan mengembangkan kreativitas, mencari solusi yang terbaik atas permasalahan yang dihadapi sesuai dengan karakter dan aspirasi masyarakatnya. Selain itu desentralisasi dapat juga dipahami sebagai penyerahan wewenang politik dan perundang-undangan untuk perencanaan pengambilan keputusan dan manajemen pemerintahan dari Pemerintah (pusat) kepada unit-unit sub nasional (daerah/wilayah) administrasi Negara atau kepada kelompok-kelompok fungsi nasional atau organisasi non pemerintahan (NGO) atau swasta (Rondinelli : 1998).

Terdapat beberapa alasan mengapa Pemerintah perlu melaksanakan desentralisasi kekuasaan pada pemerintah daerah. Alasan-alasan tersebut didasarkan pada kondisi ideal yang diinginkan, sekaligus memberikan landasan filosofis bagi penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai sistem pemerintahan yang dianut oleh Negara tersebut.

Selanjutnya Joseph Riwu Kaho, 1991 dalam Bambang Yudoyono

(2001 : 21), menyebutkan bahwa :

“alasan-alasan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Dilihat dari sudut politik sebagai permainan kekuasaan (*game theory*), desentralisasi dimaksudkan untuk mencegah penumpukan kekuasaan pada satu pihak saja yang pada akhirnya dapat menimbulkan tirani.
2. Dalam bidang politik, penyelenggaraan desentralisasi dianggap sebagai tindakan pendemokrasian, untuk menarik rakyat ikut serta dalam pemerintahan dan melatih diri dalam mempergunakan hak-hak demokrasi.
3. Dari sudut teknik organisatoris pemerintahan, alasan mengadakan pemerintahan daerah (desentralisasi) adalah semata-mata untuk mencapai pemerintahan efisien. Apa yang dianggap lebih utama untuk diurus oleh pemerintah setempat, pengurusannya diserahkan kepada daerah.
4. Dari sudut kultural, desentralisasi perlu diadakan supaya perhatian dapat sepenuhnya ditumpukan kepada kekhususan suatu daerah seperti geografi, keadaan penduduk, kegiatan ekonomi, watak kebudayaan atau latar belakang sejarahnya.
5. Dari sudut kepentingan pembangunan ekonomi, desentralisasi diperlukan karena Pemerintah Daerah dapat lebih banyak dan secara langsung membantu pembangunan tersebut”.

Pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat pada dasarnya dapat dikelompokkan kedalam 3 (tiga) bidang, yakni Kewenangan Umum, Kewenangan Khusus, dan Kewenangan Lainnya yang dianggap perlu oleh Bupati/Walikota. Ketiga bidang tersebut dapat dirinci sebagai berikut :

a. Kewenangan Umum, meliputi :

- 1) Bidang Pemerintahan
- 2) Kewenangan Kependudukan
- 3) Pembinaan Ketentraman dan Ketertiban
- 4) Penyelenggaraan Pemerintahan Umum
- 5) Pembangunan

- 6) Kemasyarakatan
 - 7) Pemungutan Pajak dan retribusi
 - 8) Bidang Perizinan
 - 9) Bidang lain-lain
- b. Kewenangan Khusus, meliputi :
- 1) Kewenangan Perkotaan
 - 2) Kewenangan bagi Kecamatan di Pesisir
 - 3) Kewenangan bagi Kecamatan di Perbatasan dengan Luar Negeri
- c. Kewenangan Lainnya, meliputi :
- Pelimpahan kewenangan yang dianggap perlu oleh Bupati di luar kewenangan-kewenangan tersebut di atas. (Wasistiono, 2002).

Berangkat dari pemahaman sebagaimana tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pelimpahan kewenangan dalam penelitian ini adalah pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal dari Bupati Pati kepada Camat Gabus untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Guna mengukur tingkat keberhasilannya dipakai acuan sebagai indikator, yakni tingkat keakuratan antara kewenangan yang dilimpahkan dengan kebutuhan Kecamatan/Pemerintahan Desa dan tingkat kesesuaian antara kewenangan yang dilimpahkan dengan sarana dan prasarana Kecamatan.

4. Kemampuan Pegawai

Suatu organisasi yang modern dituntut adanya ketersediaan pegawai pelaksana yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Karena hal ini akan mendorong tercapainya tujuan organisasi dengan lebih cepat, efektif, dan efisien, sehingga dengan sendirinya organisasi akan selalu siap menghadapi dan beradaptasi dengan setiap perubahan yang ada, khususnya yang berhubungan dengan usaha ke arah pengembangan organisasi. Sebaliknya, suatu organisasi yang tidak didukung dengan kemampuan pegawai yang memadai akan sangat terancam keberadaannya, sebagai misal organisasi publik tidak akan bisa memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat manakala pegawainya belum memahami dan menguasai tentang tugas pokok dan fungsinya. Lebih lanjut kemampuan pegawai negeri sipil yang mempunyai mandat sebagai *public service* bila dihubungkan dengan pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu keadaan pada diri seseorang yang secara penuh bersungguh-sungguh bekerja, berdayaguna untuk melaksanakan pekerjaan, sehingga memungkinkan sesuatu tujuan yang akan tercapai. Selanjutnya Moenir (1974 : 74), menyebutkan bahwa "kemampuan sebagai suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh, kesungguhan yang berdaya guna dan berhasil guna untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang optimal".

Sehubungan dengan pendapat tersebut di atas, dapat dikatakan bahwasanya sumber daya manusia merupakan faktor yang terpenting dalam suatu organisasi, karena merupakan faktor penggerak utama dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu diperlukan adanya kemampuan pegawai yang memadai

terutama bagi para aparatur pemerintahan yang bertugas memberdayakan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah yang mengarah pada terwujudnya "good governance".

Adapun menurut Steers (1985 : 147) disebutkan, bahwa :

"Keberhasilan manajemen erat hubungannya dengan tingkat kemampuan intelektual seseorang (seperti kemampuan memahami perkataan lisan, penalaran secara induktif, maupun daya ingat), dengan kata lain bahwa kemampuan kerja adalah suatu kesanggupan seseorang pegawai untuk mengerahkan segenap potensi yang ada, baik secara psikis maupun fisik dalam rangka melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya".

Pendapat tersebut dikuatkan oleh Thoha (1993 : 154), yang mengemukakan bahwa "kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan, dan pengetahuan".

Berangkat dari kedua pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan para pegawainya, dimana hal tersebut diindikasikan dengan kemampuan dalam daya ingat, penalaran, serta kemampuan emosionalnya. Oleh sebab itu guna mengembangkan kemampuan pegawai tidak cukup hanya melalui jenjang pendidikan formal atau fisik saja melainkan juga perlu dilakukan pengembangan mental psikisnya sehingga pegawai akan senantiasa siap menghadapi segala perubahan yang ada, khususnya yang menyangkut pengembangan organisasi.

Adapun upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja dan mutu pelayanan yang diberikan oleh para anggota suatu birokrasi pemerintahan kepada masyarakat atau kliennya, harus pula dikaitkan dengan pengetahuan dan

ketrampilan para anggota birokrasi tersebut. Artinya, rendahnya produktivitas kerja dan mutu pelayanan tidak semata-mata disebabkan oleh tindakan dan perilaku yang disfungsional, akan tetapi sangat mungkin, karena tingkat pengetahuan dan kerampilan yang tidak sesuai dengan tuntutan tugas yang diemban, (P. Siagian, 2002:65). Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan bagian penting dalam pembinaan pegawai, dimana melalui pendidikan dan pelatihan dibentuk sosok pegawai yang diinginkan. Disamping itu pendidikan juga dapat diartikan sebagai tujuan untuk meningkatkan pengertian atau sikap para tenaga kerja sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan dengan lingkungan kerjanya, sedangkan pelatihan merupakan proses aplikasi terutama terhadap tingkat kecakapan yang diperlukan untuk mempelajari bagaimana caranya melaksanakan tugas pekerjaan itu.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai kemampuan tersebut di atas dapat digaris bawahi bahwasanya untuk mendukung efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, kemampuan seseorang sangat menentukan dimana kemampuan itu sendiri terdiri dari 2 (dua) komponen yaitu yang pertama adalah pengetahuan yakni dapat ditempuh melalui jalur pendidikan formal yang berfungsi agar pegawai yang bersangkutan cepat tanggap dan paham tentang apa yang menjadi tanggung jawabnya dan yang kedua adalah *skill* (ketrampilan) yaitu dapat diperoleh melalui jalur pendidikan dan latihan, misalnya training atau kursus-kursus ketrampilan yang disesuaikan dengan bidang kerjanya masing-masing, hal ini diharapkan pegawai yang bersangkutan akan dengan

cekatan/terampil dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya secara tepat waktu.

Adapun Handoko (1995:242) menyebutkan bahwa :

“Tujuan latihan dan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang ditetapkan. Lanjutnya pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan ketrampilan-ketrampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci, dan rutin. Sedangkan pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam pengembangan dan peningkatan kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwasanya untuk mengetahui tingkat kemampuan pegawai dapat dilihat dari seberapa jauh ia menguasai dan memahami pelaksanaan tugasnya, kemudian ketrampilan yang ia kuasai kaitannya dengan bidang tugas yang ia kerjakan disamping dedikasi yang cenderung ke arah sifat emosional personil, yakni sangat erat dengan pengalaman kerja yang pernah ia lalui serta kesesuaian antara bidang tugasnya dengan potensi atau karakter pribadinya.

Sehubungan dengan beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan, bahwasanya kemampuan pegawai dapat diartikan sebagai kondisi seorang pegawai yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, pengalaman kerja serta keminatan dalam melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya sehingga dapat melaksanakan tugas secara tepat dan benar sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Selanjutnya guna mengukur tingkat kemampuan pegawai Kecamatan Gabus, indikator yang dipakai adalah tingkat pendidikan formal, tingkat

pendidikan pelatihan/ketrampilan, jumlah pegawai yang telah mempunyai pengalaman kerja, dan tingkat keminatan pegawai terhadap bidang kerjanya.

5. Motivasi

Perilaku bawahan dalam suatu organisasi pada prinsipnya berorientasi pada tugas, artinya bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Oleh sebab itu harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam melaksanakan tugas dan fungsi kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan. Perilaku para bawahan dalam kehidupan organisasi, tidak boleh bertentangan dengan norma, atau sistem nilai, serta segala ketentuan yang ada dalam kehidupan organisasi. Serangkaian tingkah laku seseorang pada hakikatnya disebut aktivitas.

Bagi seorang pimpinan, motivasi mempunyai arti tersendiri, yakni sebagai sesuatu yang dirasakan sangat penting, namun meski demikian juga sebagai sesuatu yang sulit, hal ini disebabkan karena beberapa alasan :

a. Motivasi sebagai suatu yang penting (*important subject*).

Yakni bahwa seorang atasan/pimpinan tidak akan ada artinya mana kala tidak didukung oleh staf atau bawahan yang mempunyai keinginan dan kemampuan kerja yang tinggi. Sedangkan kemampuan akan didorong dengan adanya semangat berupa keinginan untuk melaksanakan tugas dan fungsi yang diemban seoptimal mungkin.

- b. Motivasi sebagai sesuatu yang sulit (*puzzling subject*).

Dikatakan sulit sebab motivasi sendiri tidak bisa diamati dan diukur secara pasti dan untuk mengamati dan mengukur motivasi harus mengkaji lebih jauh perilaku masing-masing bawahan.

Untuk lebih jauh memahami pengertian dan hakikat motivasi, bisa dilakukan pengamatan secara cermat dalam kehidupan berorganisasi diantaranya adalah :

- a. Proses interaksi kerja sama antar pimpinan dan dengan bawahan, kolega maupun dengan atasan pimpinan itu sendiri.
- b. Dalam proses interaksi itu terjadi perilaku bawahan (orang lain) yang diperhatikan, diarahkan, dibina, dikembangkan, tetapi kemungkinan juga dipaksakan agar perilaku tersebut sesuai dengan keinginan yang diharapkan oleh pimpinan.
- c. Berbagai perilaku yang terjadi dan ditampilkan oleh para bawahan mempunyai latar belakang dorongan yang berbeda-beda.
- d. Dorongan berperilaku yang berbeda-beda dapat terjadi karena keinginan dalam rangka pemenuhan kebutuhan yang berbeda-beda.

Jadi motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik atau faktor di luar diri yang disebut faktor ekstrinsik.

Faktor di dalam diri seseorang dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, dan pendidikan, atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan. Sedang faktor dari luar diri, dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber, bisa karena pengaruh pemimpin, kolega, atau faktor-faktor lain yang sangat kompleks. Tetapi baik faktor intrinsik maupun faktor luar motivasi timbul karena adanya rangsangan.

Motivasi sebagai proses psikologis dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Sesuatu yang menimbulkan dorongan kepada seseorang, sesuatu itu dapat digambarkan, misalnya : keinginan belajar ke luar negeri”.
- b. Seseorang yang mempunyai keinginan untuk belajar di luar negeri. Atau seseorang yang dirangsang oleh “keinginan belajar ke luar negeri.” Jadi seseorang yang didalam dirinya ada dorongan akibat adanya rangsangan yang datang dari luar.
- c. Keinginan belajar ke luar negeri tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor intrinsik seperti :
 - 1) Sifat-sifat pribadi yang melekat sebagai unsur kepribadiannya.
 - 2) Sistem nilai yang dianut (dasar pandangan).
 - 3) Kedudukan atau jabatan dan pendidikan sarjananya.
 - 4) Pengalaman-pengalaman profesional.
 - 5) Cita-cita masa depan yang diinginkan.
 - 6) Dan mungkin masih banyak hal lainnya.

- d. Faktor dari luar diri yang berpengaruh. Misalnya : gaya kepemimpinan atasan, kompetisi antar sesama teman, tuntutan perkembangan organisasi atau tugas, dorongan atau bimbingan atasan, dan sebagainya.
- e. Adanya dua faktor yang berpengaruh menimbulkan berbagai alternatif yang harus dipilih.
- f. Setelah direnungkan dan disesuaikan kondisi objektif kebutuhan organisasi, keseragaman yang dimiliki , ditentukan satu pilihan yang cocok.
- g. Setelah ditentukan pilihan yang pasti atas berbagai alternatif, sampailah pada tahap perilaku yang harus ditampilkan sebagai hasil pengambilan keputusan.

Berdasarkan pemaparan sebagaimana tersebut di atas dapat disimpulkan mengenai pengertian motivasi sebagaimana telah dikemukakan oleh beberapa ahli, yakni :

- a. Flippo (Hasibuan, 2001:43) menyebutkan bahwa “motivasi sebagai suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.
- b. Kemudian Robbins (2002:55), mendefinisikan sebagai “keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan individu”. Selanjutnya ia menyebutkan bahwa “motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi yang memenuhi sesuatu kebutuhan yang individual dari 3 (tiga) unsur adalah organisasi, upaya, dan tujuan”.

- c. Adapun Gibson (1996:185) mengartikan sebagai “kekuatan yang mendorong seorang karyawan untuk menimbulkan dan mengarahkan suatu perilaku yang dikehendaki”.

Berdasarkan beberapa pendapat para pakar di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya motivasi merupakan suatu ruh dari terbentuknya suatu keinginan untuk mengerahkan segenap potensinya atau bisa juga disebut sebagai “*ghiroh*” yang mampu memberikan adrenalin kepada seseorang untuk berkeinginan lebih atau menjadi mampu menyelesaikan pekerjaannya.

Jadi, jelas bahwa perilaku yang timbul pada diri seseorang atau bawahan dalam kerangka motivasi sebagai konsep manajemen, didorong adanya kebutuhan. Dan kebutuhan yang ada pada diri sendiri mendorong seseorang berperilaku. Dan sikap perilaku seseorang, selalu berorientasi pada tujuan, ialah terpenuhinya kebutuhan yang diinginkan atau berbuat sesuatu. Dan setiap perilaku yang ditampilkan seseorang dalam kehidupan organisasi, tidak bisa tidak dalam rangka terwujudnya suatu kepuasan.

Apapun yang dilakukan oleh seseorang pimpinan dalam menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan, pada akhirnya harus dapat memberikan kepuasan kepada bawahan. Kepuasan itu sendiri dapat terwujud apabila kebutuhan yang ada dalam diri setiap bawahan dapat terpenuhi.

Dalam tingkat kebutuhan seseorang berbeda-beda satu dengan yang lain. Demikian pula bidang kebutuhan itu sendiri tidak sama antara orang yang satu dengan lainnya. Sehingga nilai intensitas kebutuhan pun akan berbeda-beda bagi seseorang dengan orang yang lain.

Apabila kebutuhan merupakan faktor penyebab yang mendasari lahirnya perilaku seseorang, dapat disimpulkan bahwa kebutuhan yang paling kuat pada saat tertentu akan merupakan daya dorong yang menggerakkan (motivasi) seseorang untuk berperilaku ke arah tercapainya tujuan. Dan apabila kebutuhan yang paling kuat telah terpenuhi biasanya kekuatan kebutuhan yang tinggi akan bergeser kepada kebutuhan lain untuk mencapai tujuan yang lain pula.

Adapun untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, berikut akan diuraikan mengenai teori kebutuhan dari Abraham Maslow dan David Mc. Clelland yakni :

1. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Satisfaction of Needs Theory*)

Teori ini dilatarbelakngi atau diilhami prinsip bahwa :

- a) Manusia adalah 'binatang yang berkeinginan.'
- b) Segera setelah salah satu kebutuhannya terpenuhi, kebutuhan lain mulai muncul.
- c) Kebutuhan-kebutuhan manusia nampak diorganisir ke dalam kebutuhan yang bertingkat-tingkat.
- d) Segera setelah kebutuhan itu itu terpenuhi, maka mereka tidak mempunyai pengaruh yang dominan, dan kebutuhan lain yang lebih meningkat mulai mendominasi.

Berangkat dari asumsi tersebut, kemudian ia menyusun tingkat kebutuhan manusia ke dalam lima jenjang yaitu :

- 1) Kebutuhan mempertahankan hidup (*Psysiological Needs*)

Manifestasi kebutuhan ini tampak pada 3 hal yaitu : sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis.

2) Kebutuhan rasa aman (*Safety Needs*)

Manifestasi kebutuhan ini antara lain adalah kebutuhan akan keamanan jiwa, dimana manusia berada, kebutuhan keamanan harta, perlakuan yang adil, pensiun, dan jaminan hari tua.

3) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Manifestasi kebutuhan ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (*sense of belonging*), kebutuhan untuk maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), kekuatan ikut serta (*sense of participation*)

4) Kebutuhan akan penghargaan/prestise (*Esteem Needs*)

Semakin tinggi status akan semakin tinggi prestisenya. Prestise dan status ini dimanifestasikan dalam banyak hal, misalnya tongkat komando, mobil mewah, kamar kerja yang *full AC*, dan lain-lain.

5) Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*Self Actualization*)

Kebutuhan ini manifestasinya nampak pada keinginan untuk mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja, melalui *on the job training, of the job training*, seminar, konferensi, pendidikan akademis dan lain-lain.

Hirarki kebutuhan Maslow tidak serta merta dapat dipakai setiap saat, namun lebih merupakan suatu kerangka yang mungkin berguna dalam

memprediksi tingkah laku berdasarkan kemungkinan yang tinggi atau rendah. Apabila dikatakan bahwa timbulnya perilaku seseorang pada saat tertentu ditentukan oleh kebutuhan yang memiliki kekuatan tinggi, maka penting bagi setiap unsur pemimpin untuk memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan tersebut.

Adalah suatu realitas, bahwa kebutuhan seseorang berbeda-beda, dimana hal tersebut disebabkan oleh berbagai faktor yakni latar belakang pendidikan, kedudukan/status sosial, berbagai pengalaman masa lampau, cita-cita atau harapan masa depan, serta pandangan hidup seseorang sangat berpengaruh terhadap berbagai macam kebutuhan tersebut, sehingga jenjang kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow akan berbeda dalam kehidupan seseorang.

Suatu saat kebutuhan fisiologis sangat diperlukan. Kemudian setelah kebutuhan tersebut terpenuhi, timbul kebutuhan sosial yang mendesak, dan ketika kebutuhan sosial dipandang tidak lagi merupakan kebutuhan yang mendesak, bergeser kepada kebutuhan adanya suatu pengakuan, penghargaan, dan seterusnya sampai pada tingkat kebutuhan aktualisasi diri.

2. Teori Pemeliharaan Motivasi (*Motivation Maintenance Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg, dimana membedakan dua macam situasi yang berpengaruh terhadap setiap individu/bawahan terhadap pekerjaannya, yaitu :

- a. Kelompok *Satisfier* atau *motivation*, yakni faktor-faktor atau situasi yang merupakan sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari *achievement*,

recognition, work itself, responsibility, dan advancement. Tetapi ketidakpuhan faktor-faktor ini tidaklah terlalu mengakibatkan ketidakpuasan.

- b. Kelompok *Dissatisfier* atau *hygiene factors*, yakni faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari : *company policy administration, supervision technical, job security,* dan status. Perbaikan terhadap kondisi ini akan menghilangkan atau mengurangi ketidakpuasan, tetapi tidak menimbulkan kepuasan, dan memang bukan sumber kepuasan.

Penyelidikan Herzberg membuktikan bahwa jawaban orang-orang yang merasa pekerjaannya baik, berbeda sekali dengan orang-orang yang merasa pekerjaannya kurang baik. Dengan kata lain dijelaskan bahwa jawaban seseorang sangat tergantung pada kepuasan kerja seseorang.

Faktor-faktor intrinsik seperti keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan mempunyai kaitan erat dengan kepuasan kerja. Sebaliknya faktor-faktor ekstrinsik seperti kebijaksanaan kantor, administrasi, supervisor, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan gaji, mempunyai kaitan erat dengan ketidakpuasan kerja.

Adapun secara singkat teori ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) Perbaikan gaji dan kondisi kerja tidak akan menimbulkan kepuasan, melainkan sekedar mengurangi ketidakpuasan.
- 2) Yang dapat memacu bekerja baik ialah kelompok *satisfier*;
- 3) *Satisfier* disebut pula *intrinsic factors, job content, motivator*, sedangkan *dissatisfier* disebut pula *extrinsic faktor, job content, hygiene factors*

Dimana *Satisfier* berhubungan dengan *higher order needs* (*Social needs* dan *Self actualization needs*), sedangkan *dissatisfier* disebutkan sebagai tempat pemenuhan *lower order needs* (*physiological needs, safety dan security needs, social needs*, dan sebagainya).

Mengacu pada beberapa argumen dan konsep di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi dalam penelitian ini merupakan kesediaan untuk mengeluarkan atau mengerahkan segenap kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan Kecamatan atau kebutuhan pegawai. Guna melihat tingkat motivasi pegawai Kecamatan Gabus dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, maka digunakan indikator tingkat terpenuhinya kebutuhan fisik dan tingkat terpenuhinya kebutuhan non fisik.

6 Koordinasi

Kaitannya dengan pengembangan organisasi, koordinasi merupakan unsur yang sangat penting sebagai salah satu fungsi manajemen yang perlu diterapkan guna menjamin arah pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwasanya penerapan fungsi koordinasi secara baik dan tepat akan berdampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi, hal ini dikarenakan dalam fungsi koordinasi terdapat integrasi berbagai kepentingan untuk mencapai satu tujuan setelah melalui proses komunikasi dan penyamaan persepsi.

Pemahaman tersebut dikuatkan dengan pendapatnya Hendayaningrat (1996 : 93), yang menyebutkan, bahwa :

“Pentingnya koordinasi adalah sebagai berikut :

1. Koordinasi yang baik mempunyai efek adanya efisiensi terhadap organisasi, karena itu maka koordinasi adalah memberikan sumbangan (kontribusi) guna tercapainya efisiensi terhadap tugas-tugas yang lebih khusus, sebab kegiatan organisasi itu adalah dilakukan secara spesialisasi, bila tidak, akan terjadi pemborosan yaitu pemborosan uang, tenaga, dan alat-alat ;
2. Koordinasi mempunyai efek terhadap moral daripada organisasi itu, terutama yang berhubungan dengan peranan kepemimpinan (*leadership*), kalau kepemimpinan kurang baik, maka ia kurang melakukan koordinasi yang baik. Oleh karena itu koordinasi menentukan/mempengaruhi terhadap keberhasilan dari pada kepemimpinan ;
3. Koordinasi mempunyai efek terhadap perkembangan daripada personal di dalam organisasi itu, artinya bahwa unsur pengendalian personal dalam koordinasi itu harusnya selalu ada. Orang tidak selalu dibebaskan begitu saja tetapi harus diperhatikan pekerjaannya dan akan merasa senang bila mendapat penghargaan dari hasil kerjanya, sebab kalau terjadi kekeliruan biasanya yang selalu disalahkan adalah bawahannya, padahal seharusnya adalah tanggung jawab pimpinan yang antara lain kurang mengadakan koordinasi”.

Selanjutnya menurut Winardi (1990 : 348), disebutkan bahwa :

“Suatu kegiatan yang dilakukan oleh unit-unit yang saling berhubungan satu sama lain mempunyai keterkaitan yang tidak bisa dipisahkan, maka untuk dapat tercapainya tindakan yang tepat, berhasil guna, dan berdaya guna perlu penerapan koordinasi. Bagaimanapun juga penerapan koordinasi akan memberikan manfaat yang baik terhadap pencapaian tujuan”.

Berangkat dari kedua pendapat tersebut di atas, dapat dikatakan bahwasanya koordinasi sangat ditekankan dalam suatu organisasi, khususnya bagi para pimpinan baik di level *top* manajer maupun *middle* atau *low* manajer,

sehingga wajar manakala penerapan fungsi koordinasi harus mendapatkan prioritas dari semua level pimpinan guna merealisasikan tujuan organisasi.

Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa, koordinasi merupakan penyesuaian diri (*adjustment*) dari masing-masing bagian dan usaha untuk menggerakkan serta mengoperasikan bagian-bagian pada waktu yang cocok (*parts in time*) sehingga dengan demikian masing-masing bagian dapat memberikan sumbangan terbanyak pada keseluruhan hasil. Sedangkan menurut pendapatnya Hardjito untuk melaksanakan koordinasi secara efektif ada 2 (dua) pendekatan :

a. Pendekatan potensi koordinasi

Dimana potensi koordinasi dikaitkan dengan pendapat yang menyatakan bahwa kunci koordinasi yang efektif meliputi :

- 1) Sistem informal verbal : informasi yang dapat diurutkan ke atas dan ke bawah jenjang organisasi ;
- 2) Sistem informal lateral : sistem informasi yang memungkinkan adanya pertukaran informasi yang dibutuhkan yang dapat dipertanggungjawabkan;
- 3) Sistem informasi manajer penghubung : manajer penghubung yang mempunyai wewenang formal di semua unit dimanfaatkan apabila koordinasi tidak berjalan efektif.

b. Pendekatan struktural

Pendekatan struktural ini dilakukan apabila perusahaan merasakan iklim yang tidak sehat ketika unit-unit ada penumpukan kegiatan.

Handoko (1995:195) menyebutkan, bahwa “koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang

terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional)". Oleh karenanya tanpa koordinasi sangat sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya, hal ini dikarenakan pegawai dan atau departemen/bagian akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi. Terdapat tiga pendekatan sebagai prasyarat agar koordinasi yang dilakukan dapat efektif yakni :

- a. Menggunakan teknik manajemen dasar, yakni hirarki manajerial, rencana, dan tujuan sebagai pengarah umum kegiatan-kegiatan serta aturan-aturan dan prosedur-prosedur. Pendekatan ini umumnya dilakukan oleh organisasi yang bersifat sederhana.

Hirarki manajerial merupakan rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas sehingga dapat menumbuhkan integrasi bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengarah yang tepat. Sedangkan aturan dan prosedur merupakan keputusan-keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin, sehingga dapat juga menjadi peralatan yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.

Adapun rencana dan penetapan tujuan merupakan pengembangan yang digunakan untuk pengkoordinasian melalui pengarah kepada seluruh satuan organisasi kaitannya dengan sasaran-sasaran yang sama. Hal ini diperlukan bila aturan dan prosedur tidak mampu lagi memproses seluruh informasi yang diperlukan untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan satuan/unit kerja organisasi.

- b. Meningkatkan koordinasi potensial, yakni menerapkan investasi dalam sistem informasi vertikal, dan menciptakan hubungan-hubungan kesamping (antar departemen/bagian).

Koordinasi potensial dapat ditingkatkan melalui 2 (dua) cara yaitu :

- 1) Sistem informasi vertikal, penyaluran data dengan melewati tingkatan-tingkatan organisasi. Dalam proses ini, komunikasi dapat terjadi di dalam atau di luar rantai perintah ini.
- 2) Hubungan lateral (horisontal), yakni dapat dilakukan melalui pemotongan rantai perintah, penukaran informasi, dan pengambilan keputusan pada tingkat dimana informasi dibutuhkan.

- c. Mengurangi kebutuhan akan koordinasi, yakni menciptakan sumber daya tambahan, dan tugas-tugas yang dapat berdiri sendiri.

Penciptaan sumber daya dilakukan untuk memberikan kelonggaran bagi satuan-satuan kerja karena tugas menjadi terbagi-bagi sehingga ada kesempatan untuk lebih memfokuskan pada tugas yang diemban. Sedangkan penciptaan tugas yang berdiri sendiri dimaksudkan untuk mengurangi kebutuhan koordinasi dengan mengubah karakter satuan-satuan kerja melalui pembentukan kelompok tugas yang disertai suatu tanggung jawab (Handoko, 1995:199).

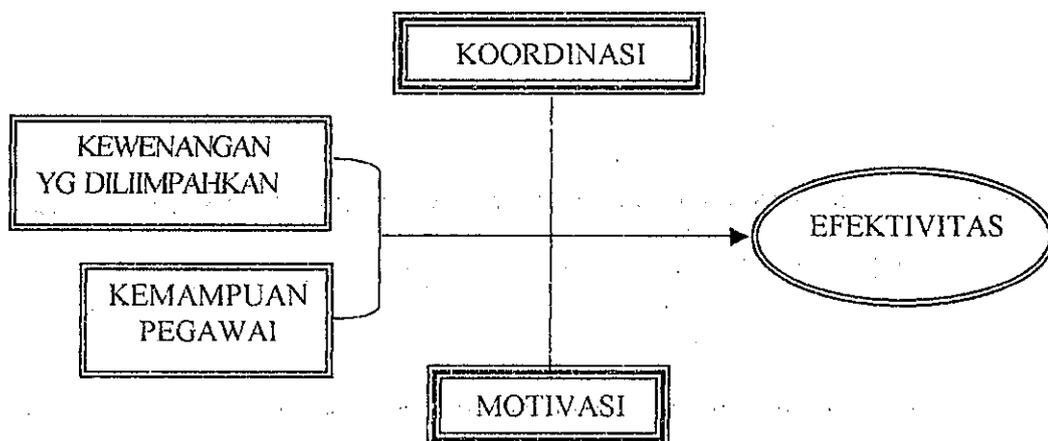
Bertolak dari pemahaman sebagaimana telah diuraikan di atas, dapat diambil suatu kesimpulan, bahwa batasan koordinasi dalam penelitian ini adalah cara untuk menyinkronkan sesuatu dengan menggunakan persepsi serta mengintegrasikan beberapa tugas agar antara tujuan dengan tujuan yang lainnya

dalam organisasi dapat berjalan bersama untuk menghasilkan tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan guna mengetahui tingkat koordinasi pegawai Kecamatan Gabus, indikator yang digunakan adalah cara dan tingkat koordinasi pegawai Kecamatan Gabus dengan Pemerintahan Desa; cara dan tingkat koordinasi pegawai Kecamatan Gabus dengan UPT Dinas/Instansi Vertikal Kecamatan; serta cara dan tingkat koordinasi antar pegawai Kecamatan Gabus.

7. Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan penguraian faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas sebagaimana dipaparkan dimuka, guna mempermudah proses berpikir kaitannya dengan pemecahan masalah yang terjadi, berikut akan digambarkan kerangka berpikir yang menghubungkan permasalahan-permasalahan yang dianggap krusial, yakni kurang optimalnya koordinasi, rendahnya motivasi, dan kemampuan pegawai, serta ketidaktepatan pemilihan jenis kewenangan yang dilimpahkan dengan tidak efektifnya pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur Pemerintah Kecamatan Gabus, yakni :

BAGAN 2 HUBUNGAN ANTAR VARIABEL



Berdasarkan bagan tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwasanya kemampuan pegawai dan ketepatan pemilihan jenis kewenangan yang akan dilimpahkan merupakan input atau masukan pada Pemerintah Kecamatan yang diperkirakan akan saling mempengaruhi sehingga sangat berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus, selain itu tingkat motivasi dan koordinasi pegawai merupakan suatu bentuk proses yang merupakan jembatan bagi teroptimalnya input sehingga menjadikan tujuan organisasi tercapai, oleh karena itu hal tersebut juga diperkirakan akan sangat mempengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus kaitannya dengan pemberdayaan pemerintahan desa, yang secara rinci akan diuraikan sebagai berikut :

a. Hubungan antara Pelimpahan Kewenangan dengan Efektivitas

Bahwasanya berdasarkan pendapatnya Franklin G. More dapat diketahui bagaimana desentralisasi, rentang kendali, dan pendelegasian menentukan terciptanya efektivitas dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu guna menjamin tercapainya efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat, maka perlu diperhatikan faktor pelimpahan kewenangan, yakni apakah jenis kewenangan yang dilimpahkan sudah sesuai, kemudian bagaimana dengan rentang kendali dan kontrolnya.

Hal ini juga dikuatkan dengan pendapatnya Richard M. Sterrs, yang menyebutkan bahwa karakteristik kebijakan praktek manajemen mempengaruhi efektivitas suatu organisasi. Sehingga bisa dikatakan bahwa pelimpahan kewenangan mempengaruhi tercapainya tujuan yang telah

ditetapkan sebelumnya secara efektif, meskipun hal ini juga sangat tergantung dengan ketepatan pemilihan jenis kewenangan yakni sebagian kewenangan Bupati Pati yang dilimpahkan kepada Camat dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah yang mengarah pada pemberdayaan pemerintahan desa.

b. Hubungan antara Kemampuan Pegawai dengan Efektivitas

Berdasarkan pendapatnya Gibson, et.al bahwa kemampuan, ketrampilan, dan pengetahuan seseorang sangat berpengaruh terhadap terciptanya efektivitas tujuan yang telah ditentukan, sehingga dapat disimpulkan bahwasanya pencapaian tujuan organisasi secara efektif akan sangat sulit terjadi, manakala tidak didukung dengan adanya kemampuan pegawai yang memadai.

Hal ini juga dikuatkan dengan pendapatnya Henry Simamora yang menyebutkan bahwa salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam efektivitas adalah pelatihan diri, yakni ketrampilan dan keahlian pegawai sesuai dengan bidang kerjanya, demikian halnya M. Sterrs yang mengemukakan bahwa karakteristik pekerja merupakan hal yang tidak bisa terlepas dari usaha pencapaian tujuan secara efektif, yang meliputi pengetahuan pegawai mengenai tugas pokok dan fungsi yang diembannya, juga ketrampilan (keahlian) dalam menyelesaikan pekerjaan, serta pengalaman kerja yang pernah dilalui pegawai yang bersangkutan.

c. Hubungan antara Motivasi dengan Efektivitas

Berdasarkan pendapatnya M. Sterrs disebutkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas. Hal ini berarti

bahwa dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, Camat Gabus harus memperhatikan fungsi koordinasi yang telah dilakukan baik oleh pimpinan maupun bawahan sehingga peluang tercapainya efektivitas lebih besar.

Adapun menurut Franklin G. More, Gibson, et.al bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas adalah karakteristik lingkungan. Sehingga dapat dikatakan munculnya atau bentuk motivasi juga dapat diperlihatkan dengan kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal, yakni bagaimana dukungan lingkungan tersebut terhadap terbentuknya motivasi pegawai yang bersangkutan baik lingkungan fisik maupun non fisik.

d. Hubungan antara Koordinasi dengan Efektivitas

Berdasarkan pendapatnya Franklin G., More, Henry Simamora bahwasanya salah satu faktor yang mempengaruhi terciptanya efektivitas adalah koordinasi. Sebagaimana penerapan fungsi-fungsi manajemen bahwa koordinasi merupakan salah satu fungsi yang diperlukan untuk tetap menjamin adanya pengintegralan berbagai kepentingan ke arah satu tujuan yang sebelumnya melalui proses komunikasi dan komitmen terlebih dahulu. Jadi agar pelaksanaan pekerjaan kita tercapai secara efektif, maka sangat diperlukan adanya fungsi koordinasi yang dilakukan oleh atasan maupun bawahan.

Hal tersebut dikuatkan dengan pendapatnya M. Sterrs, yang menyebutkan bahwa untuk mencapai efektivitas, maka terdapat 4 (empat) faktor sebagai prasyarat utama, yang diantaranya adalah penerapan fungsi koordinasi. Sehingga semakin memantapkan bahwa fungsi koordinasi adalah

mutlak harus diterapkan secara tepat kalau ingin tujuan organisasi tercapai secara efektif.

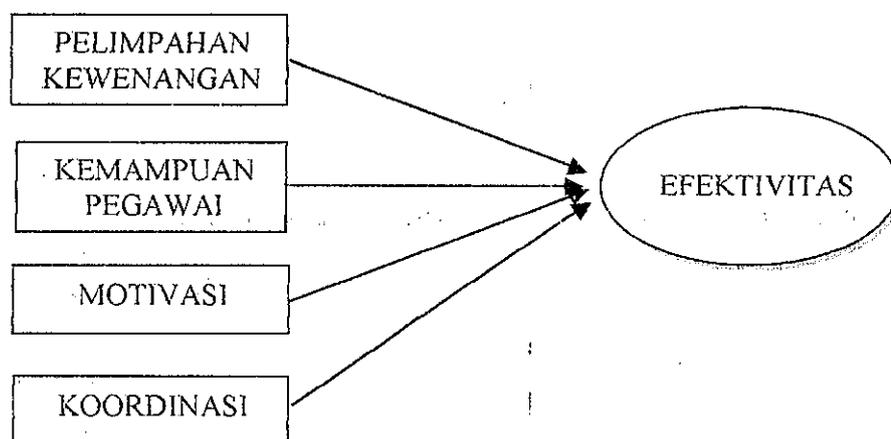
B. Hipotesis

1. Hipotesis Minor :

- a. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara pelimpahan kewenangan dengan efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus;
- b. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kemampuan pegawai dengan efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus;
- c. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dengan efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus ;
- d. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara koordinasi dengan efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus.

Hipotesis sebagaimana tersebut di atas, apabila digambarkan akan tampak sebagai berikut :

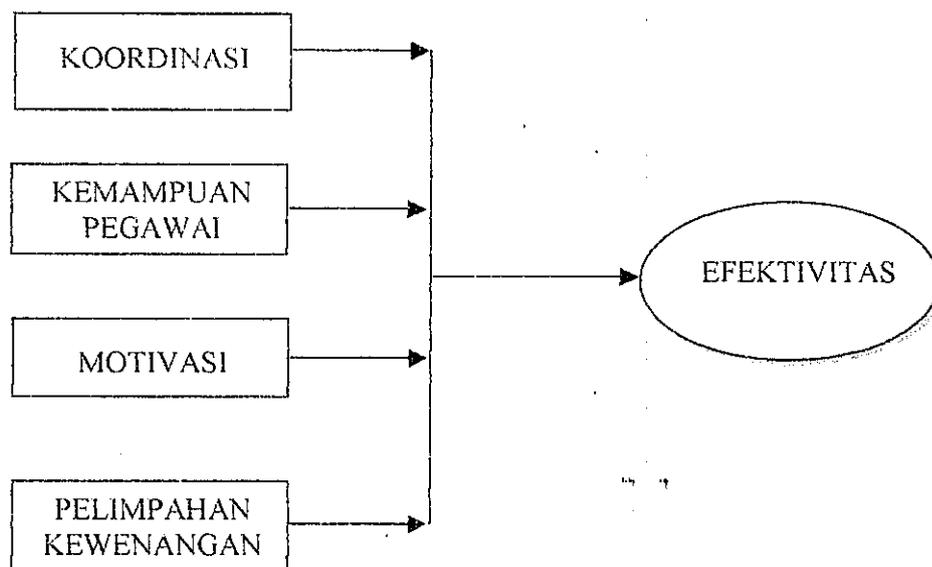
BAGAN 3. HIPOTESIS MINOR



2. Hipotesis Mayor :

Efektivitas tugas dan fungsi Camat Gabus mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan pelimpahan kewenangan, kemampuan pegawai, motivasi dan koordinasi pegawai pada Kantor Kecamatan Gabus. Adapun bila diuraikan dalam bentuk gambar sebagaimana terlihat pada bagan berikut ini :

BAGAN 4. HIPOTESIS MAYOR



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Proses penelitian agar berjalan sesuai dengan yang diharapkan, memerlukan suatu desain penelitian yang harus disesuaikan dengan kondisi di lapangan dan seimbang dengan dalam dangkalnya penelitian yang akan dilakukan. Sebagaimana yang diungkapkan Surachman (Nazir, 1988:99), "Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian". Sehingga dapat disimpulkan desain penelitian merupakan semua proses kegiatan yang dilakukan oleh peneliti dalam rangka melaksanakan penelitian mulai dari perencanaan sampai dengan pelaksanaannya.

Penulis dalam melakukan penelitian ini, menggunakan metode penelitian eksplanatori, yakni merupakan penelitian yang menguji hipotesis tentang hubungan dan sebab akibat antar variabel yang akan diteliti dengan mengacu pada hipotesis yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan pendapat Manasse Malo (1990 : 28), yang menyebutkan bahwa penelitian eksplanasi adalah :

"Penelitian yang bermaksud tidak hanya sekedar memberikan gambaran mengenai suatu gejala sosial tertentu yang menjadi fokus, tetapi juga tentang bagaimana hubungan antara gejala dengan gejala sosial lain, dan mengapa hubungannya seperti itu. Misalnya penelitian yang mengungkap mengapa dan bagaimana sampai timbul kecenderungan tindakan kriminal dalam suatu masyarakat".

Adapun dalam penelitian ini penulis akan menguji pengaruh yang ditimbulkan oleh adanya pelimpahan kewenangan, kemampuan pegawai, motivasi, dan koordinasi terhadap tercapainya efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus kaitannya dengan pemberdayaan pemerintahan desa di wilayahnya.

Sistem penulisan dalam analisis penelitian ini dilakukan dengan menggambarkan fenomena atau fakta di lapangan yang dipadukan dengan teori yang ada sehingga memunculkan suatu kesimpulan yang bersifat umum. Hal ini sejalan dengan pendapat Mardalis (1989:2), yang menyebutkan cara berpikir induktif adalah :

“Cara berpikir yang berpijak pada faktor-faktor yang bersifat khusus kemudian diteliti dan akhirnya ditemui pemecahan persoalan yang bersifat umum, induksi merupakan cara berpikir dimana ditarik suatu kesimpulan yang bersifat umum dari berbagai kasus yang bersifat individual, penarikan kesimpulan secara induktif dimulai dengan menyatakan pernyataan-pernyataan yang bersifat khusus”.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pendekatan induktif adalah penelitian yang berangkat atau bertumpu pada data atau fakta di lapangan yang kemudian dihubungkan dengan teori yang relevan atau sesuai sehingga menghasilkan suatu kesimpulan yang bersifat umum.

B. Ruang Lingkup

Penentuan fokus penelitian dimaksudkan guna memperjelas ruang lingkup pembahasan penelitian ini, sehingga terhindar dan tidak terjebak oleh pengumpulan data pada bidang yang sangat umum dan luas atau kurang relevan dengan tujuan penelitian.

Berdasarkan rumusan penelitian ini, maka yang menjadi fokus penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelimpahan sebagian kewenangan Bupati Pati kepada Camat Gabus ;
2. Untuk mengetahui hubungan antara pelimpahan kewenangan dengan efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus ;
3. Untuk mengetahui hubungan antara kemampuan pegawai dengan efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus ;
4. Untuk mengetahui hubungan antara koordinasi dengan efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus ;
5. Untuk mengetahui hubungan antara motivasi dengan efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus ;
6. Untuk mengetahui hubungan antara pelimpahan kewenangan, kemampuan pegawai, motivasi, dan koordinasi dengan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Camat Gabus ;
7. Untuk mengetahui Bagaimanakah upaya yang dilakukan Camat Gabus guna mengatasi permasalahan yang ada.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Camat Gabus dan Desa-desa yang termasuk dalam wilayah Kecamatan Gabus Kabupaten Pati Propinsi Jawa Tengah.

D. Variabel Penelitian

1. Klasifikasi Variabel

Kegiatan penelitian agar mendapatkan hasil yang valid sesuai dengan tujuan penelitian harus diikuti dengan penentuan variabel dari konsep yang diangkat kemudian diikuti dengan identifikasi dan klasifikasi atau dengan kata lain harus dikonkritisasi sedetail mungkin. Sehingga indikator-indikator yang ditentukan untuk mengukur variabel dan konsep mempunyai keakuratan dan kesohohan.

Berangkat dari permasalahan yang ingin diteliti, maka variabel dalam tesis ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

a. Variabel Bebas

Variabel bebas dalam tesis ini meliputi kewenangan yang dilimpahkan, kemampuan pegawai, tingkat koordinasi, dan tingkat motivasi yang secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut :

1) X1. Pelimpahan Kewenangan

X1 di sini adalah Jenis-jenis Kewenangan yang dilimpahkan oleh Bupati Pati kepada Camat Gabus yang kemudian akan dikaji mengenai ketepatan dari jenis kewenangan yang diberikan tersebut. Hal ini dikandung maksud bahwa kewenangan yang dilimpahkan tersebut harus sudah sesuai dengan kebutuhan dari masyarakat yang ada di wilayah tersebut, sehingga nantinya bisa menjawab permasalahan yang ada.

2) X2. Kemampuan pegawai

yakni dimaksudkan bahwa supaya wewenang yang telah dilimpahkan kepada Camat berjalan efektif, maka perlu didukung oleh sumber daya manusia yang mumpuni, hal ini lebih ditekankan pada kualitas dan tidak semata-mata ketercukupan kuantitas pegawai itu sendiri. Sebagai misal bagaimana pegawai mampu memahami, dan mengerti serta melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara optimal.

3) X3. Tingkat Motivasi

Motivasi juga bisa sebagai salah satu fungsi manajemen yang berperan sebagai unsur proses, yang ditujukan untuk memompa adrenalin para pegawai untuk bersedia mengerahkan segenap kemampuannya sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan rencana semula.

4) X4. Tingkat Koordinasi

Koordinasi sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan suatu faktor pendukung yang tidak boleh terabaikan, mengingat sebagai unsur proses kaitannya dengan teori sistem, koordinasi memegang peranan penting terhadap sinkronisasi dan harmonisasi perencanaan dan pelaksanaan program kegiatan organisasi.

b. Variabel Tergantung (Y)

Variabel tergantung dalam tesis ini adalah Efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Camat Gabus yang merupakan output dari pemrosesan input-input yang ada. Yakni bagaimana Pemerintah Kecamatan mampu

melaksanakan mandat yang diberikan melalui kewenangan yang dilimpahkan kepadanya yang pada prinsipnya ditujukan dalam memberdayakan pemerintahan desa yang diindikasikan dengan tercapainya atau berjalannya tugas pokok dan fungsinya sebagaimana diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Pati yang secara eksplisit termanifestasi dalam Uraian Tugas Kecamatan.

2. Definisi konseptual

a. Efektivitas (Y)

Suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan atau kegagalan kegiatan manajemen dalam usahanya mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu (pemberdayaan pemerintahan desa).

b. Pelimpahan kewenangan (X1)

Yakni pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal dari Bupati Pati kepada Camat Gabus untuk melaksanakan kegiatan tertentu.

c. Kemampuan pegawai (X2)

Merupakan kondisi seorang pegawai yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, pengalaman kerja serta keminatan dalam melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya sehingga dapat melaksanakan tugas secara tepat dan benar sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

d. Motivasi (X3)

Kesediaan untuk mengeluarkan atau mengerahkan segenap kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi atau kebutuhan yang individual.

e. Koordinasi (X4)

Cara untuk menyingkronkan dengan menggunakan persepsi serta mengintegrasikan beberapa tugas agar antara tujuan dengan tujuan yang lainnya dalam organisasi dapat berjalan bersama untuk menghasilkan tujuan yang telah ditetapkan.

3. Definisi Operasional

Menurut Nazir (1988:147), menyebutkan, bahwa “sesudah masalah penelitian dirumuskan dan studi kepustakaan dilakukan, maka peneliti harus menentukan variabel-variabel yang diidentifikasi dan diklasifikasi”. Sehingga supaya konsep yang masih bersifat umum tersebut dapat diukur dan diketahui karakternya harus terlebih dahulu dikonkritisasi sejelas dan sesederhana mungkin. Sehubungan hal tersebut, berikut akan dijelaskan mengenai konkritisasi setiap variabel yang telah disebutkan di atas :

a. Efektivitas (Y)

- 1) Tingkat kemampuan Pemerintah Desa dalam melaksanakan tertib administrasi pemerintahan ;
 - a) Ketepatan dalam membuat APBDes
 - b) Ketepatan melaksanakan LPI Kepala Desa
 - c) Ketepatan membuat laporan bulanan/monografi
 - d) Kesesuaian antara jumlah SK Kepala Desa/Perdes dengan pembentukan lembaga Desa dan kegiatan pemilihan perangkat desa

- 2) Tingkat keberhasilan aparatur Kecamatan dalam menyelesaikan permasalahan yang berhubungan dengan pemerintahan desa ;
 - a) Kemampuan pegawai kecamatan dalam menyelesaikan permasalahan antara Pemerintah Desa dengan masyarakat ;
 - b) Kemampuan pegawai kecamatan dalam menyelesaikan permasalahan antara Pemerintah Desa dengan BPD ;
 - c) Kemampuan pegawai kecamatan dalam menyelesaikan permasalahan antara Kepala Desa dengan Perangkat Desa ;
 - d) Kemampuan pegawai kecamatan dalam melaksanakan tugas lain dari Pemerintah Kabupaten yang berhubungan dengan Pemerintahan Desa.

b. Pelimpahan kewenangan (XI)

- 1) Tingkat keakuratan antara kewenangan yang dilimpahkan dengan kebutuhan Kecamatan/Pemerintahan Desa.
 - a) Kesesuaian antara kewenangan yang dilimpahkan dengan kebutuhan Kecamatan ;
 - b) Kesesuaian antara kewenangan yang dilimpahkan dengan kebutuhan Pemerintahan Desa.
- 2) Tingkat kesesuaian antara kewenangan yang dilimpahkan dengan sarana prasarana Kecamatan
 - a) Tingkat dukungan prasarana terhadap kewenangan yang dilimpahkan ;
 - b) Tingkat dukungan sarana terhadap kewenangan yang dilimpahkan.

c. Kemampuan Pegawai (X2)

1) Tingkat Pendidikan Formal

- a) Pegawai yang berpendidikan di atas sarjana muda
- b) Pegawai yang berpendidikan di atas SLTA
- c) Pegawai yang berpendidikan di bawah SLTA

2) Tingkat Pendidikan Pelatihan/Ketrampilan

- a) Pegawai yang pernah mengikuti (mempunyai sertifikat) pelatihan ketrampilan sesuai dengan bidang kerjanya.
- b) Pegawai yang telah mengikuti diklat jabatan

3) Pegawai yang mempunyai pengalaman kerja di tempat lain

- a) Pegawai yang pernah ditugaskan di tempat lain (Setwan, Sekwan, Badan, Dinas, Kantor, Kecamatan, Kelurahan, BUMN, BUMD, ataupun Perusahaan swasta)
- b) Pegawai yang belum mempunyai pengalaman kerja

4) Tingkat keminatan pegawai terhadap bidang kerjanya

- a) Pegawai yang menyukai bidang kerjanya
- b) Pegawai yang tidak menyukai bidang kerjanya

d. Tingkat Motivasi (X3)

1) Tingkat Terpenuhiya Kebutuhan fisik

- a) Peluang untuk mengembangkan karir
- b) Tingkat penghargaan secara materi terhadap pegawai yang berprestasi
- c) Tingkat terpenuhiya kebutuhan ekonomi pegawai

- 2) Tingkat terpenuhinya kebutuhan non fisik
 - a) Kepastian hukum bagi pegawai yang mangkir tugas
 - b) Jaminan keamanan dalam melaksanakan tugas kedinasan
 - c) Tingkat penghargaan secara sosial bagi pegawai yang berprestasi

e. Tingkat Koordinasi (X4)

- 1) Cara dan tingkat koordinasi dengan Pemerintahan Desa
 - a) Tingkat frekuensi koordinasi antara pegawai kecamatan dengan pemerintahan desa
 - b) Tingkat frekuensi koordinasi secara lisan
 - c) Tingkat frekuensi koordinasi secara tertulis (surat)
- 2) Cara dan tingkat koordinasi dengan UPT dinas/instansi vertikal di Kecamatan
 - a) Tingkat frekuensi koordinasi antara pegawai kecamatan dengan UPT dinas/instansivertikal
 - b) Tingkat frekuensi koordinasi secara lisan
 - c) Tingkat frekuensi koordinasi secara tertulis (surat)
- 3) Cara dan tingkat koordinasi antar pegawai
 - a) Tingkat frekuensi koordinasi antar pegawai kecamatan
 - b) Tingkat frekuensi koordinasi secara lisan
 - c) Tingkat frekuensi koordinasi secara tertulis (surat).

TABEL 3. MATRIK PENGUMPULAN DATA

VARIBEL 1	INDIKATOR 2	SUB INDIKATOR 3	KET. 4
Efektivitas	1. Tingkat kemampuan Pemerintahan Desa dalam melaksanakan tertib administrasi pemerintahan	a. Ketepatan dalam membuat APBDes b. Ketepatan melaksanakan LPJ Kades c. Ketepatan membuat laporan bulanan/mnografi d. Kesesuaian antara jumlah SK Kades/Perdes dengan pembentukan lembaga desa dan kegiatan pemilihan perangkat desa	Kusioner Nomor 1-6 Wawancara
	2. Tingkat Keberhasilan aparatur kecamatan Dalam menyelesaikan permasalahan yang berhubungan dengan pemerintahan desa	a. Kemampuan pegawai Kec. dalam menyelesaikan permasalahan antara Pemdes dengan masyarakat b. Kemampuan pegawai Kec. dalam menyelesaikan permasalahan antara Pemdes dengan BPD c. Kemampuan pegawai Kec. dalam menyelesaikan permasalahan antara Kades dengan Perangkat Desa d. Kemampuan pegawai Kec. dalam melaksanakan tugas lain dari Pemerintah Kabupaten yang berhubungan dengan Pemerintah Desa	Kusioner Nomor 7-10 Wawancara

1	2	3	4
Pelimpahan Kewenangan	1. Tingkat keakuratan antara kewenangan yang dilimpahkan dengan kebutuhan kecamatan/Pemdes	a. Kesesuaian antara kewenangan yang dilimpahkan dengan kebutuhan kecamatan b. Kesesuaian antara kewenangan yang dilimpahkan dengan kebutuhan Pemerintahan Desa	Kuesioner Nomor 11-12 Wawancara
	2. Tingkat kesesuaian antara kewenangan yang dilimpahkan dengan sarana prasarana kecamatan	a. Tingkat dukungan prasarana terhadap kewenangan yang dilimpahkan b. Tingkat dukungan sarana terhadap kewenangan yang dilimpahkan	Kuesioner Nomor 13-14 Wawancara
Kemampuan Pegawai	1. Tingkat pendidikan formal	a. Pegawai yang berpendidikan di atas sarjana muda b. Pegawai yang berpendidikan di atas SLTA c. Pegawai yang berpendidikan di bawah SLTP	Kuesioner Nomor 15 Dokumentasi Wawancara
	2. Tingkat pendidikan/ketrampilan	a. Pegawai yang pernah mengikuti (mempunyai sertifikat) pelatihan ketrampilan sesuai dengan bidang kerjanya b. Pegawai yang telah mengikuti diklat jabatan	Dokumentasi Kuesioner Nomor 16 Wawancara
	3. Jumlah pegawai yang mempunyai pengalaman kerja di tempat lain	a. Jumlah pegawai yang pernah ditugaskan di tempat lain (Setda, Setwan, Badan, Dinas, Kantor, Kecamatan, Kelurahan, BUMN, BUMD, ataupun Perusahaan Swasta) b. Jumlah pegawai yang belum mempunyai pengalaman kerja	Dokumentasi Kuesioner Nomor 17 Wawancara
	4. Tingkat keminatan pegawai terhadap bidang kerjanya	a. Jumlah pegawai yang menyukai bidang kerjanya b. Jumlah pegawai yang tidak menyukai bidang kerjanya	Kuesioner Nomor 18 Wawancara

1	2	3	4
Motivasi	1. Tingkat terpenuhinya kebutuhan fisik	a. Peluang untuk mengembangkan karier b. Tingkat penghargaan secara materi terhadap pegawai yang berprestasi c. Tingkat terpenuhinya ekonomi pegawai	Kuesioner Nomor 19-21 Wawancara
	2. Tingkat terpenuhinya kebutuhan non fisik	a. Kepastian hukum bagi pegawai yang mangkir tugas b. Jaminan keamanan dalam melaksanakan tugas kedinasan c. Tingkat penghargaan secara sosial bagi pegawai yang berprestasi	Kuesioner Nomor 22-24 Wawancara
Koordinasi	1. Cara dan tingkat koordinasi dengan Pemerintahan Desa	a. Tingkat frekuensi koordinasi antara Pegawai Kecamatan dengan Pemerintah Desa b. Tingkat frekuensi koordinasi secara lisan c. Tingkat frekuensi koordinasi secara tertulis (surat)	Kuesioner Nomor 25-27 Wawancara
	2. Cara dan tingkat koordinasi dengan UPT dinas/instansi vertikal di kecamatan	a. Tingkat frekuensi koordinasi antara Pegawai Kecamatan dengan UPT Dinas/Instansi vertikal b. Tingkat frekuensi koordinasi secara lisan c. Tingkat frekuensi koordinasi secara tertulis (surat)	Kuesioner Nomor 28-30 Wawancara
	3. Cara dan tingkat koordinasi antar pegawai kecamatan	a. Tingkat frekuensi koordinasi antar Pegawai Kecamatan b. Tingkat frekuensi koordinasi secara lisan c. Tingkat koordinasi secara tertulis (surat)	Kuesioner Nomor 31-33 Wawancara

E. Jenis dan Sumber Data

1. Sumber Data

Salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam penelitian adalah sumber data yang merupakan kumpulan informasi yang berhubungan dengan kegiatan penelitian, menurut Arikunto (1998:114) bahwa :

“sumber data adalah subyek darimana data dapat diperoleh yang bila dilihat dari subyek dimana data menempel dapat dibagi :

1. *person* (sumber data berupa orang), data *person* di sini adalah orang-orang yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti
2. *place* (sumber data berupa tempat), *place* dalam penelitian ini adalah tempat yang diamati dalam melakukan penelitian, yakni Kantor Camat Gabus
3. *paper* (sumber data berupa simbol), yakni arsip-arsip dan data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti”.

Penulisan Tesis pada penelitian ini, menggunakan sumber data yang terdiri dari *person*, yakni pegawai di Kecamatan Gabus, perangkat desa dan Kepala Desa serta anggota Badan Perwakilan Desa di Kecamatan Gabus, dan data *paper*, yakni arsip-arsip dan datum yang berhubungan dengan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Camat dalam memberdayakan Pemerintah Kecamatan, sedangkan *place* dalam penelitian ini adalah Kantor Kecamatan Gabus, Kantor balai desa se-Kecamatan Gabus, dan Bagian Pemerintahan Setda Pati.

Selanjutnya dalam penelitian ini dapat diperinci dalam 2 (dua) hal yakni :

a. Data Primer

Secara umum merupakan perolehan data melalui aktivitas penulis secara langsung di tempat penelitian untuk mendapatkan data yang lengkap dan

sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Data primer juga dapat diartikan sebagai pendapat-pendapat dari responden yang merupakan persepsi pribadi dan disampaikan langsung.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui sumber-sumber tertulis berupa surat-surat, arsip-arsip, dokumen-dokumen, monografi serta laporan tertulis atau data obyektif yang teruji dan terukur, biasanya diperoleh dari suatu organisasi dapat berasal dari pihak yang telah mengumpulkan dan mengolahnya. Sumber data sekunder yang diambil penulis dalam penelitian ini adalah berupa dokumen-dokumen pada Kantor Camat Gabus, Bagian Pemerintahan Setda Pati, dan Pemerintahan Desa di Kecamatan Gabus yang menunjang pelaksanaan penelitian.

2. Jenis Data

Adapun dalam penelitian ini jenis data yang digunakan dapat dikelompokkan dalam dua hal, yakni :

- a. Data kualitatif, yakni data yang berupa atau bersifat kata-kata, kalimat-kalimat, yang dalam penyimpulannya atau penganalisisannya diperlukan interpretasi terlebih dahulu.
- b. Data kuantitatif, yakni data yang berupa angka-angka yang dalam penyimpulan atau penganalisisannya dengan menggunakan teknik statistik, yang dalam penelitian ini dengan menggunakan SPSS.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian eksplanatori ini adalah :

1. Daftar pertanyaan dengan pilihan jawaban (kuesioner/angket).
2. Pertanyaan terbuka sebagai *interview guide* untuk melakukan wawancara secara mendalam.
3. Dokumentasi, yakni digunakan untuk mengumpulkan data-data sekunder dalam bentuk tulisan maupun gambar.

G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan subyek yang diamati dalam suatu penelitian, yang menurut Arikunto (1998:115) disebutkan bahwa :

“populasi adalah keseluruhan subyek penelitian, apabila seseorang ingin mengamati semua elemen yang ada di wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi atau studi sensus”.

Populasi dalam penelitian ini, terdiri dari semua elemen yang terkait yakni seluruh pegawai pada Kantor Kecamatan Gabus dan aparatur Pemerintahan Desa di Kecamatan Gabus serta para Pejabat yang terlibat dalam pengambilan kebijakan bidang Pemerintahan di Kabupaten Pati.

Selanjutnya populasi dalam penelitian ini terdiri dari pegawai pada Pemerintah Kecamatan Gabus, pegawai Setda Kabupaten Pati dan pegawai pada pemerintahan desa di Kecamatan Gabus yang secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pegawai pada Pemerintah Kecamatan Gabus

1) Camat Gabus	:	1 orang
2) Sekretaris Camat	:	1 orang
3) Kasi di Kecamatan Gabus	:	5 orang
4) Staf di Kecamatan Gabus	:	19 orang
<hr/>		
Jumlah	:	26 orang

b. Pegawai pada Pemerintahan Desa di Kecamatan Gabus

1) Kepala Desa	:	23 orang
2) Sekretaris Desa	:	23 orang
3) Kasi/Kaur	:	115 orang
4) BPD	:	176 orang
<hr/>		
Jumlah	:	337 orang

c. Pegawai tingkat Kabupaten yang membidangi Pemerintahan

1) Sekretaris Daerah	:	1 orang
2) Asisten Tata Praja	:	1 orang
3) Bagian Pemerintahan	:	19 orang
<hr/>		
Jumlah	:	21 orang

Berdasarkan rincian populasi sebagaimana tersebut di atas dapat diketahui bahwa jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 384 orang (26+337+21).

2. Sampel

Penggunaan sampel dilakukan karena banyaknya jumlah populasi dan terbatasnya waktu dalam melakukan penelitian, sehingga tidak memungkinkan untuk mengambil populasi secara keseluruhan. Menurut Sugiyono (1997:57), sampel adalah :

“sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan waktu, dana dan tenaga, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi yang harus betul-betul mewakili”.

Selanjutnya Nazir (1988:325) menyatakan, bahwa “sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan ciri dan sifat yang dikehendaki oleh penulis”. Dalam penelitian ini, penulis tidak mungkin meneliti semua individu yang ada dalam populasi, melainkan hanya sebagian dari jumlah populasi yang ada, dimana akan menggunakan teknik pengambilan sampel secara purposive sampling.

Populasi yang respondennya bersifat homogen atau mempunyai kesamaan sifat, dalam menentukan sampelnya dapat dilakukan dengan cara purposive sampling. Menurut Sugiyono (1997:58), bahwa : “*purposive sampling* adalah dilakukan dengan cara mengambil subyek bukan didasarkan atas strata, random atau wilayah tetapi atas adanya tujuan tertentu”.

Teknik *purposive sampling* digunakan penulis dalam mengambil sampel pada pegawai pada Pemerintah Kecamatan Gabus, pegawai Setda Kabupaten Pati dan pegawai pada pemerintahan desa di Kecamatan Gabus yang secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pegawai pada Pemerintah Kecamatan Gabus

1) Camat Gabus	:	1 orang
2) Sekretaris Camat	:	1 orang
3) Kasi Pemerintahan	:	1 orang
4) Staf Kasi Pemerintahan	:	4 orang

Jumlah : 7 orang

b. Pegawai pada Pemerintahan Desa di Kecamatan Gabus

1) Kepala Desa	:	23 orang
2) Sekretaris Desa	:	22 orang
3) Kasi Pemerintahan	:	23 orang
4) Ketua BPD	:	23 orang

Jumlah : 91 orang

c. Pegawai tingkat Kabupaten yang membidangi Pemerintahan

1) Sekretaris Daerah	:	1 orang
2) Asisten Tata Praja	:	1 orang
3) Kabag Pemerintahan	:	1 orang
4) Kasubag Pemerintahan Desa dan Staf	:	3 orang

Jumlah : 6 orang

Berdasarkan rincian sampel yang digunakan sebagaimana tersebut di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden dalam penelitian ini adalah 104

orang (7+91+6) yakni 27 %. Hal tersebut mengacu pada pendapatnya Arikunto (1998 : 124), yang menyebutkan bahwa, “jika populasi kurang dari 100 maka sampelnya minimal 30 %, dan jika lebih dari 100 maka sampelnya antara 5 - 30 %. Disamping itu pengambilan sampel ini didasarkan atas pemahaman atau pengetahuan responden yang berhubungan dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai penulis, sehingga diharapkan informasi yang diperoleh merupakan data yang valid dan reliabel.

Guna memperjelas teknik pengambilan sampel dari populasi yang ada, berikut akan diuraikan dalam bentuk tabel, yakni :

TABEL 4. REKAPITULASI JUMLAH POPULASI DAN SAMPEL

NO	URAIAN	JUMLAH		KET.
		POPULASI	SAMPEL	
1.	Pegawai Kecamatan Gabus	26	7	Sampel diambil sebesar 27 % dari jumlah Populasi, dengan menggunakan teknik <i>purposive sampling</i>
2.	Aparatur Pemerintahan Desa	337	91	
3.	Pegawai tingkat Kabupaten yang membidangi pemerintahan	21	6	
JUMLAH		384	104	

Sumber : Suharsimi, 1998.

H. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam memperoleh data dan informasi meliputi studi kepustakaan yang diperoleh melalui literatur yang ada serta data dan informasi yang diperoleh secara langsung di lapangan, yang terdiri dari :

1. Kuesioner

Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan yang sudah disediakan atau ditentukan pilihan jawabannya, yakni ditujukan kepada Camat Gabus, Pegawai Kecamatan Gabus, Kepala Desa, Perangkat Desa, dan anggota BPD di Kecamatan Gabus. Menurut Arikunto (1998 : 139), disebutkan bahwa “angket adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden, dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang ia ketahui”.

2. Wawancara (Interview)

Wawancara secara umum diartikan sebagai usaha mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan dan dijawab secara lisan pula. Penulis mengadakan wawancara untuk mendapatkan data, keterangan dari pribadi, pendirian atau pandangan pribadi serta individu yang diwawancarai untuk memperdalam atau sebagai pembanding dengan pendapat lainnya agar mendapatkan kebenaran yang lebih valid.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi dilakukan dengan cara mempelajari dan menelaah arsip-arsip ataupun dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian, yang dalam hal ini adalah semua arsip atau data pada Kantor Camat Gabus yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

I. Rencana Analisis data

1. Teknik Pengolahan Data

Analisis merupakan bagian yang sangat penting dalam metode ilmiah, sebab melalui analisis dapat ditemukan arti yang berguna dalam memecahkan masalah-masalah. Nazir (1988:405), mengemukakan, bahwa “data mentah yang terkumpul perlu dipecah-pecahkan dalam kelompok-kelompok, diadakan kategori, dilakukan manipulasi data, diperas sedemikian rupa sehingga data tersebut mempunyai makna untuk menjawab masalah”.

Data hasil penelitian diolah berdasarkan analisis kuantitatif yakni diperuntukan bagi datum yang dapat diklasifikasikan ke dalam kategori dan berujud angka. Sedangkan guna memperdalam pembahasannya juga digunakan analisis kualitatif, yakni diperuntukan bagi datum yang tidak dapat diterjemahkan dengan angka, atau dengan kata lain data yang berwujud kasus sehingga tidak dapat disusun ke dalam struktur klasifikasi misalnya dengan menguraikan dan mendeskripsikan informasi yang diperoleh selama penelitian.

Langkah-langkah yang dilakukan penulis dalam mengolah data adalah sebagai berikut :

a. Editing

Data yang telah diperoleh di lapangan harus diteliti kembali, sehingga akan terkumpul data yang benar-benar akurat dan sesuai dengan tujuan penelitian. Menurut Musa dan Nurfitri (1998:95), “Editing ialah penelitian kembali catatan yang telah diambil dari lapangan”. Data yang telah diperoleh dikumpulkan, direduksi, dipilih kemudian data yang relevan dirangkum.

Dengan cara editing ini, diharapkan dapat meningkatkan mutu (realibilitas) data yang hendak diolah dan dianalisis.

b. Klasifikasi

Data yang diperoleh di lapangan kemudian dipisah dan diklasifikasikan berdasarkan tujuan yang ingin dicapai. Menurut Asyari (1983:100), “klasifikasi adalah penggolongan data dalam bentuk pola, kedudukan dan kuantitas”. Klasifikasi bertujuan untuk melihat kedudukan masing-masing fenomena.

c. Tabulasi

Kegiatan tabulasi secara umum diartikan sebagai penyusunan data ke dalam bentuk table. Dengan demikian data lapangan akan lebih ringkas dan mempermudah peneliti menghitung data yang masuk secara keseluruhan.

d. Interpretasi

Tahap akhir dalam menganalisis data adalah kegiatan interpretasi, yakni untuk mencari arti lebih luas dan mendalam dari jawaban diperoleh. Hal ini sejalan dengan pendapat Nasution (1996), yang menyatakan bahwa “interpretasi adalah tafsiran atau memberikan makna kepada analisis, menjelaskan pola atau kategori, mencari konsep hubungan antara berbagai konsep”. Dalam menganalisis data kuesioner, penulis menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

1) Penentuan kualitas jawaban

Data tersebut diolah dengan menggunakan perhitungan skor skala Likert. Menurut Sugiyono (1997:73), "skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial", yaitu :

- a) untuk jawaban a diberi nilai 4
- b) untuk jawaban b diberi nilai 3
- c) untuk jawaban c diberi nilai 2
- d) untuk jawaban d diberi nilai 1

Sehingga nilai jawaban tertinggi adalah 4 dan terendah adalah 1.

2) Penentuan skor

Skor rata-rata dari jawaban tersebut ditentukan dengan rumus :

$$\text{Skor} = \text{Frekuensi jawaban (f)} \times \text{Nilai skor}$$

3) Penentuan Persentase

Persentase ditentukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Persentase (\%)} = \frac{\text{Frekuensi (f)}}{\text{Jumlah responden (n)}} \times 100\%$$

Keterangan :

Frekuensi (f) = frekuensi banyaknya jawaban dari responden dalam bentuk kuesioner.

2. Teknik Analisis Data

Adapun analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik-teknik:

- a. Analisis Kuantitatif, digunakan untuk data yang berbentuk angka. Biasanya apabila data yang dikumpulkan berjumlah besar dan mudah diklasifikasikan kedalam kategori angka. Dalam penelitian ini digunakan skala pengukuran Likert dengan ukuran ordinal, dimana jawaban responden yang semakin positif (mendukung) atas pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner.
- b. Analisis kualitatif, yaitu analisis yang digunakan terhadap data yang bersifat/menggunakan kata-kata dan kalimat, sehingga nantinya hasilnya merupakan interpretasi dari datum yang terkumpul yang disusun dalam bentuk narasi. Hal ini dimaksudkan untuk memperdalam dan mempertajam hasil analisis kuantitatif yang telah dilakukan.
- c. Teknik Pengujian Hipotesis

Teknik Pengujian Hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Koefisien Rank Kendall*, yakni pada dasarnya digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya. Mengingat dalam penelitian ini, penulis akan melihat hubungan yang terjadi antara satu variabel dengan variabel lainnya dengan disertai analisis kualitatif secara mendalam, sehingga perlu dicari dan diketahui terlebih dahulu mengenai derajat hubungan yang terjadi yang selanjutnya dinamakan *korelasi*.

Adapun kaitannya dengan derajat hubungan, apabila terdapat satu variabel yang mempunyai nilai naik, sedangkan yang lainnya turun atau

sebaliknya, maka kedua variabel tersebut mempunyai korelasi negatif. Sedangkan apabila salah kedua (semua) variabel mempunyai nilai yang sifatnya sama (naik semua atau turun semua), maka kedua variabel tersebut mempunyai korelasi positif.

Selanjutnya rumus Koefisien Rank Kendall adalah sebagai berikut :

$$T = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N(N-1) - T_x} \sqrt{\frac{1}{2} N(N-1) - T_y}}$$

Keterangan :

T = koefisien korelasi rank kendall

S = jumlah observasi skor-skor + 1 dan -1 untuk semua pasangan

N = banyaknya obyek atau individu yang diurutkan pada X dan Y

$T_x = \frac{1}{2} \sum (t-1)$, dimana t = banyaknya observasi berangka sama pada X

$T_y = \frac{1}{2} \sum (t(1))$, dimana t = banyaknya observasi berangka sama pada Y

Untuk mengetahui tingkat korelasinya, maka dipakai acuan sebagaimana tabel berikut ini :

NILAI r	KATEGORI NILAI r
0,01 – 0,19	Korelasi Sangat Rendah
0,20 – 0,39	Korelasi Rendah
0,40 – 0,69	Korelasi Moderat/Sedang
0,70 – 0,89	Korelasi Tinggi
0,90 – 1,00	Korelasi Sangat Tinggi

Sumber : Suharsimi, 1998.

Adapun dalam uji signifikansi menggunakan rumus :

$$S = \frac{T}{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}$$

Hal ini dimaksudkan untuk menentukan kriteria terhadap penerimaan atau penolakan hipotesis yang telah dibuat sebelumnya, yakni :

- 1) Jika Z hitung > Z t 1%, maka sangat signifikan
- 2) Jika Z hitung > Z t 5%, maka signifikan
- 3) Jika Z hitung < Z t 5%, maka tidak signifikan

Keterangan :

N = banyaknya obyek

T = faktor koreksi angka yang sama, yang diperoleh dari :

$$\tau = \sum \frac{(t^3 - t)}{12}$$

Disamping rumus tersebut di atas, juga dipakai rumus :

$$X^2 = k(N-1)W$$

Yang dipergunakan untuk menentukan apakah harga W observasi secara signifikan berbeda dari nol (0). Karena $N > 7$, maka rumus tersebut digunakan. Setelah ditemukan harga X^2 dengan db = $N - 1$, dapat diuji dengan memakai tabel X^2 . Jika harga X^2 sama atau lebih besar dari harga yang ditunjukkan dalam tabel pada taraf signifikansi 95% maka hipotesa diterima (Sidney Siegel, 1985 : 269-289). Hal tersebut sesuai dengan pendapatnya Suharsimi, 1998 : 279 yang menyebutkan bahwa :

“Rumus X^2 digunakan untuk menguji signifikansi perbedaan frekuensi yang diobservasi f_o (frekuensi yang diperoleh berdasarkan data)

dengan frekuensi yang diharapkan (f_h). Apabila pada perhitungan ternyata bahwa harga X^2 sama atau lebih besar dari harga kritik X^2 yang tertera dalam tabel sesuai dengan taraf signifikansi yang telah ditetapkan, maka kesimpulan kita adalah bahwa ada perbedaan yang menyakinkan antara f_o dengan f_h ".

J. Jadwal

Kegiatan penelitian akan dilakukan pada bulan Maret sampai dengan bulan September 2005, sedangkan pengambilan data di lapangan dilakukan dari tanggal 1 Maret 2005 sampai dengan tanggal 20 Agustus 2005. Hal tersebut dimaksudkan untuk mendukung pengembangan narasi dalam menguraikan analisis yang dikemukakan.

Adapun secara rinci jadwal kegiatan penelitian baik pengambilan data di lapangan maupun proses bimbingan, dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

TABEL 4. JADWAL KEGIATAN PENELITIAN DI LAPANGAN

NO	KEGIATAN	TAHUN 2005																		
		MARET		APRIL		MEI		JUNI		JULI		AGUSTUS		SEPTEMBER						
1	Pra survei																			
2	Pengajuan Jukl dan Penyusunan Proposal Pendidikan																			
3	Konsultasi dan Bimbingan Proposal																			
4	Ujian Proposal																			
5	Pencelitan Lapangan dan Bimbingan Penyusunan Tesis																			
6	Penyerahan Tesis																			
7	Ujian Tesis dan Revisi																			
MINGGU KE-		3	1	3	1	3	4	2	3	1	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskriptif Wilayah Penelitian

1. Keadaan Geografis

Kecamatan Gabus merupakan salah satu kecamatan yang ada di Kabupaten Pati dan berada di bagian selatan yang dilewati oleh dua aliran sungai terbesar di Pati, yakni Sungai Tanjung dan Sungai Ngantru yang keduanya juga dikenal sebagai Sungai Silugonggo/Juwana, terletak pada $110^{\circ} 50' - 111^{\circ} 15' BT$ dan $6^{\circ} 25' - 7^{\circ} 00' LS$, serta berada di sebelah selatan berbatasan langsung dengan Kecamatan Pati yang merupakan Kecamatan di pusat pemerintahan Kabupaten Pati. Kecamatan Gabus berada pada ketinggian rata-rata ± 17 meter dari permukaan air laut, dengan suhu udara berkisar $24^{\circ} C - 39^{\circ} C$, dan termasuk daerah pengembangan Pati bagian Selatan dalam program pengembangan Pati Tayu Juwana (TITANA), terdiri dari 23 desa, 35 Dusun, 75 RW, dan 396 RT.

Adapun batas-batas administratif dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Sebelah Timur, berbatasan dengan Kecamatan Winong
- b. Sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Margorejo
- c. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Tambakromo
- d. Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Pati

Kecamatan Gabus mempunyai luas wilayah $\pm 54.58 \text{ Km}^2$ yang terdiri dari 23 desa. Adapun luas dan persentase wilayah tiap desa dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**TABEL 4.1 LUAS DAN PERSENTASE WILAYAH KECAMATAN GABUS
TIAP DESA TAHUN 2005**

NOMOR	NAMA DESA	LUAS WILAYAH
		(Km ²)
1	WUWUR	4.11
2	KARABAN	4.92
3	TLOGOAYU	3.64
4	BOGOTANJUNG	2.87
5	KURYOKALANGAN	2.11
6	GABUS	2.92
7	TANJUNGANOM	4.37
8	SUNGGINGWARNO	3.21
9	PENANGGUNGAN	1.89
10	TAMBAHMULYO	1.49
11	SUGIHREJO	2.57
12	MOJOLAWARAN	1.00
13	SAMBIREJO	1.46
14	PANTIREJO	3.14
15	TANJANG	2.27
16	GEBANG	1.32
17	PLUMBUNGAN	1.31
18	BABALAN	1.64
19	KORIPANDRIYO	1.4
20	SOKO	1.45
21	GEMPOLSARI	2.46
22	BANJARSARI	1.58
23	MINTOBASUKI	1.45
JUMLAH		54.58

Sumber : Kecamatan Gabus, 2005

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa wilayah Kecamatan Gabus secara keseluruhan seluas $\pm 54.58 \text{ Km}^2$ dengan wilayah terluas adalah Desa Karaban yakni seluas 4.92 Km^2 , sedangkan yang mempunyai luas wilayah

terkecil adalah desa Mojolawaran, yakni seluas 1 Km². Pemanfaatan tanah tersebut di atas dapat dikelompokkan dalam 2 (dua) kategori, yakni

a. Lahan Sawah	:	4.086,283 Ha
- Sawah Teknis	:	33,368 Ha
- Sawah ½ Teknis	:	1.207,636 Ha
- Sawah Sederhana	:	142,500 Ha
- Sawah Tadah Hujan	:	1.998,631 Ha
- Sawah Lainnya	:	304,148 Ha
b. Lahan Bukan Sawah	:	1.464,856 Ha
- Pekarangan	:	1.247,510 Ha
- Tegal/Kebun	:	63,740 Ha
- Tambak / kolam	:	44,000 Ha
- Lainnya	:	109,606 Ha

Melihat perbandingan antara tanah sawah dengan tegal, maka dapat dikatakan bahwa Gabus merupakan wilayah pertanian dengan daerah irigasi teknis dari aliran pengembangan Proyek JRATUN SELUNA yang pengairannya dari Bendungan Kedungombo masuk dalam aliran klambu kanan. Sehingga akibat dari sistem pengairan tersebut menyebabkan dampak positif yakni di beberapa Desa dapat melaksanakan panen minimal 2 kali dalam setahun.

Adapun Desa dimaksud adalah Wuwur, Karaban, Tlogoayu, Bogotanjung, Sambirejo dan Pantirejo. Sedangkan bila musim kemarau, guna mengairi sawahnya para petani yang terletak pada bentaran sungai menggunakan sistem pompanisasi yang bersumber dari Sungai Silugonggo (Tanjung dan Ngantru) sehingga lahan mereka tetap terairi secara cukup. Desa tersebut antara lain Wuwur, Karaban, Pantirejo, Tanjung, Babalan, Banjarsari dan Mintobasuki.

Sedangkan sebagai Desa penghasil Padi kategori tinggi adalah desa Bogotanjung, Wuwur, Tlogoayu, Karaban, Pantirejo, Sambirejo, Tanjang, Gebang.

2. Kondisi Demografi

Penduduk Kecamatan Gabus berdasarkan data statistik pada tahun 2005 berjumlah \pm 62.458 jiwa. Komposisi penduduk laki-laki berjumlah \pm 29.261 jiwa, dan penduduk perempuan \pm 33.197 jiwa.

a. Kondisi Sosial Kemasyarakatan

Penduduk Kecamatan Gabus cukup heterogen dengan berbagai sifat dan watak dengan mayoritas adalah Suku Jawa, agama mayoritas Islam, taraf hidup dikategorikan menengah ke bawah serta tingkat pendidikan umumnya tingkat menengah ke atas dan *melek* huruf. Tingginya angka partisipasi masyarakat terhadap pendidikan membuktikan kesadaran akan pendidikan sudah tumbuh pada tiap masing-masing individu meskipun adanya perbedaan di tingkat pendidikan masyarakat. Perbedaan yang terjadi dikarenakan adanya kesenjangan tingkat perekonomian di kalangan masyarakat itu sendiri.

Adapun secara rinci jumlah penduduk yang ada di Kecamatan Gabus dapat jelaskan berdasarkan tingkatan umur dalam bentuk tabel berikut ini :

TABEL 4.2 JUMLAH PENDUDUK MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN

Nomor	PENDIDIKAN	PENDUDUK (jiwa)	PERSENTASE (%)
1.	Tidak Tamat SD	4786	28.54
2.	Tamat SD	7465	45.60
3.	SLTP	3002	17.90
4.	SLTA	970	5.78
5.	Universitas	501	2.98
JUMLAH		16764	100

Sumber : Kecamatan Gabus, 2005.

Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwa penduduk Kecamatan Gabus yang menempuh pendidikan sampai dengan SD dalam artian tidak sampai selesai berjumlah 4786 jiwa (28.54 %), kemudian yang lulus SD sebanyak 7465 jiwa (45.60 %), selanjutnya SLTP sebanyak 3002 (17.90 %), yang masih menempuh jenjang SLTA dan sudah lulus sebanyak 970 (5.78 %), sedangkan yang lulus dan sedang menempuh pendidikan pada jenjang universitas sebanyak 501 (2.98 %). Sehingga dapat disimpulkan bahwa minat belajar masyarakat di Kecamatan Gabus cukup baik baik, hal ini terindikasikan dengan banyaknya jumlah penduduk yang menempuh pendidikan wajib belajar 9 tahun yakni sekitar 36 % sedangkan Lulus SD sebanyak 45 %. Meskipun jumlah yang telah memenuhi wajib belajar lebih sedikit dibanding yang belum, namun masih terhitung cukup baik mengingat tahun-tahun sebelumnya hanya mencapai 10 % dari jumlah penduduk wajib belajar.

Adapun rekapitulasi aparatur Pemerintah Desa yang ada di Kecamatan Gabus adalah sebagai berikut :

TABEL 4.3 JUMLAH APARATUR PEMERINTAH DESA MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN

NO	JABATAN	JUMLAH	PENDIDIKAN				
			SD	SLTP	SLTA	DIPLOMA	S-1
1.	Kepala Desa	23	2	5	13	3	--
2.	Sekretaris Desa	19	11	9	2	--	1
3.	Kepala Dusun	79	50	27	2	--	--
4.	Kepala Urusan	92	77	14	1	--	--
5.	Pembantu Kepala Urusan	119	99	20	--	--	--
JUMLAH		336	239	75	18	3	1
PERSENTASE (%)		100	71	22	5	1	1

Sumber : Kecamatan Gabus, 2005.

Berdasarkan uraian diatas diperoleh informasi bahwa rata-rata pengisian formasi pemerintah desa di Kecamatan Gabus sudah diduduki oleh orang-orang dengan latar belakang pendidikan terbanyak dari pendidikan tingkat SD dengan persentase 71 % dan yang terendah berasal dari pendidikan sarjana dengan persentase 1 % sesuai penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa partisipasi masyarakat di Kecamatan Gabus dapat dikatakan masih sangat kurang untuk berkecimpung di dunia pemerintahan terkhusus pemerintahan desa.

b. Jumlah Instansi dan Sarana Pendidikan di Kecamatan

Keberadaan instansi baik otonom maupun vertikal di wilayah Kecamatan sangat penting sebagai kepanjangan tangan pelaksana kebijakan pemerintah pusat, yakni untuk menjamin adanya ketersinambungan tujuan dan kebijakan dari Pemerintah Pusat ke Pemerintah Daerah khususnya dalam menjalankan fungsi *public service*. Guna mengetahui keberadaannya, berikut akan diuraikan jumlah Instansi yang berada di wilayah Kecamatan Gabus , yakni antara lain :

1) Instansi Vertikal :

- a) Polsek Gabus
- b) Koramil Gabus
- c) Departemen Kehutanan
- d) Tenaga Penyuluh Badan Pusat Statistik wilayah Pati

2) Instansi Perangkat Daerah Kabupaten Pati :

- a) Cab. Disdik Kecamatan Gabus
- b) Cab. Dis KB&KS Kecamatan Gabus
- c) UPT Dishutbun Kabupaten Pati (PPL)
- d) UPT Distanak Kabupaten Pati (PPL)

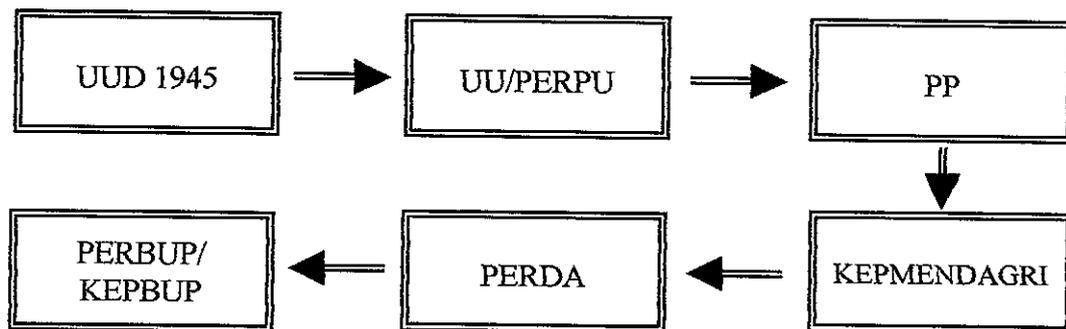
3) Instansi BUMD

BPR BKK Gabus

B. Mengapa Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati Kepada Camat Gabus Belum Berjalan Efektif

Berdasarkan hasil pengolahan dokumentasi dapat diuraikan bahwa penyelenggaraan Pemerintahan Kecamatan yang ada di Kabupaten Pati secara yuridis formal didasarkan pada peraturan perundangan yang secara hirarkis dapat digambarkan dalam bentuk bagan berikut ini :

BAGAN IV.1 LANDASAN YURIDIS FORMAL PENYELENGGARAAN PEMERINTAH KECAMATAN



(Sumber : UUD 1945, "Tata Urutan Peraturan Perundang-undangan Negara Indonesia").

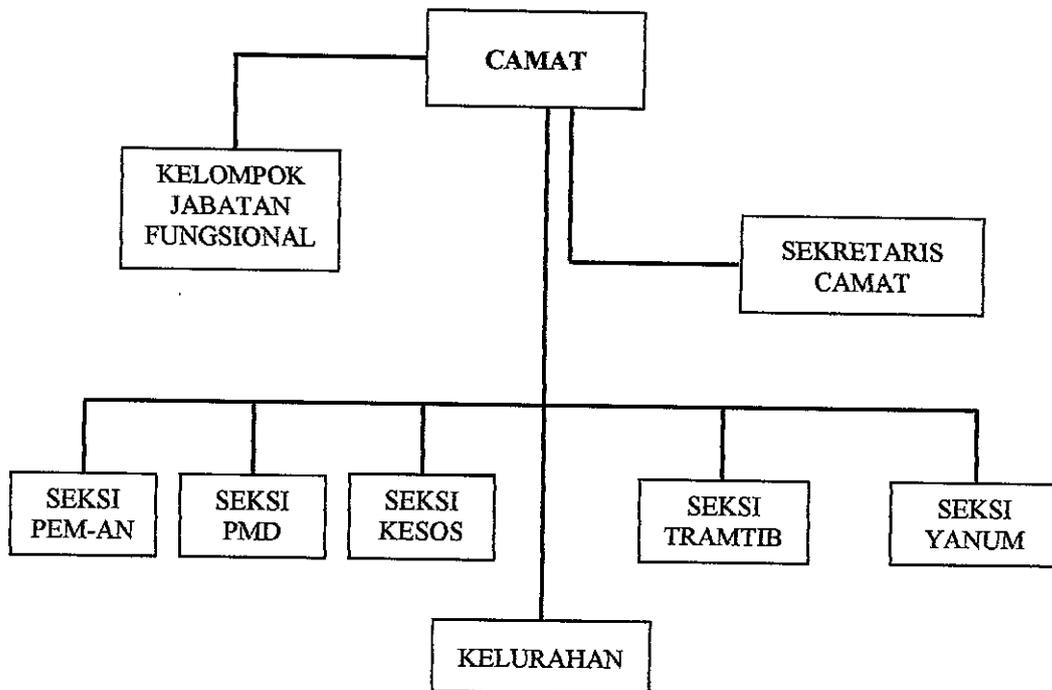
Dalam bagan tersebut terlihat bahwasanya dalam penyelenggaraan Pemerintahan di Kecamatan Gabus Kabupaten Pati, aturan pertama yang dijadikan acuan adalah Undang-undang 1945 kemudian Undang-undang, Peraturan Pemerintah, selanjutnya Keputusan Menteri Dalam Negeri, baru kemudian untuk melaksanakannya Kabupaten Pati menerbitkan Peraturan Daerah yang selanjutnya dispesifikasi dengan aturan petunjuk teknis pelaksanaan dalam bentuk Peraturan Bupati atau Keputusan Bupati.

Meskipun demikian mengingat peraturan pelaksana sebagai penjabaran Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 belum diterbitkan, maka penyelenggaraannya masih mengacu pada Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 dan Manual Tugas Camat yang diterbitkan oleh Departemen Dalam Negeri yang kemudian dijabarkan atau ditindaklanjuti dengan Peraturan Daerah Kabupaten Pati Nomor 8 Tahun 2001 tentang Pembentukan Organisasi Kecamatan dan Kelurahan yang kemudian diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Pati Nomor 4 Tahun 2004 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan. Selanjutnya sebagai petunjuk teknis pelaksanaannya diatur melalui Keputusan Bupati Pati Nomor 20 Tahun 2004 tentang Uraian Tugas Kecamatan dan Kelurahan yang merupakan juklak dari apa yang terkandung dan diatur dalam Perda tersebut (berkaitan dengan hal-hal yang belum diatur dan tidak bertentangan dengan Undang-undang yang baru).

Adapun Struktur Organisasi Pemerintahan Kecamatan Gabus berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pati Nomor 4 Tahun 2004 adalah sebagai berikut :

BAGAN IV.2 STRUKTUR ORGANISASI PEMERINTAHAN KECAMATAN GABUS

(Perda Nomor 4 Tahun 2004 tentang Pembentukan Organisasi Kecamatan dan Kelurahan)



Sumber : Bagian Pemerintahan Setda Kabupaten Pati, 2005.

Bagan sebagaimana tersebut di atas dapat dijelaskan, bahwa struktur organisasi Kecamatan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pati Nomor 4 Tahun 2004 memosisikan Kecamatan sebagai Perangkat Daerah yang hanya mempunyai lingkup kerja secara internal dan Kelurahan, sedangkan UPT Dinas/Instansi Vertikal, serta Desa yang ada di wilayah Kecamatan belum dijelaskan bentuk hubungannya. Sehingga dengan bentuk bagan seperti itu, tidak

memungkinkan Camat untuk menerima kewenangan yang sifatnya lintas unit (UPT Dinas, Instansi Vertikal, dan Desa), karena kewenangan tersebut tidak otomatis ada (atributif) melainkan bersifat delegatif. Oleh sebab itu bila dalam bagan Struktur Organisasi Kecamatan, tidak dicantumkan mengenai bentuk hubungan dengan unit pemerintahan yang lain, maka Camat tidak mungkin menerima pendelegasian tersebut. Oleh sebab itu guna mengantisipasi kemungkinan adanya pendelegasian/pelimpahan kewenangan dari Bupati, maka Struktur Organisasi Kecamatan harus memperlihatkan hubungan dengan unit pemerintahan yang lain.

Sebagai tindak lanjut Perda tersebut, Pemerintah Kabupaten Pati menerbitkan Keputusan Bupati Pati Nomor 20 Tahun 2004 tentang Susunan Organisasi Kecamatan dan Kelurahan, yang menyebutkan bahwa struktur organisasi Kecamatan terdiri dari :

- a) Camat;
- b) Sekretaris Camat;
- c) Seksi Pemerintahan;
- d) Seksi Ketentraman dan Ketertiban;
- e) Seksi Pemberdayaan masyarakat Desa / Kelurahan;
- f) Seksi Kesejahteraan social;
- g) Seksi Pelayanan Umum;

Adapun dalam Pasal 1 huruf (a) dijelaskan bahwa, Camat mempunyai tugas :

- a. Merumuskan kebijaksanaan Bupati di bidang Pemerintahan, Pembangunan dan kehidupan kemasyarakatan dalam wilayah kerjanya;
- b. Mempelajari dan menjabarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- c. Merumuskan sasaran dan kebijakan teknis operasional pelaksanaan tugas;
- d. Merencanakan program kerja dan kegiatan di bidang Pemerintahan, pembangunan dan kehidupan kemasyarakatan dalam wilayah Kecamatan;
- e. Mengkoordinasikan pelaksanaan program kerja dengan Dinas/Instansi terkait;
- f. Membina dan mengarahkan pelaksanaan tugas bawahan;
- g. Mengambil keputusan sesuai dengan kewenangannya;
- h. Menyelenggarakan dan membina tugas-tugas Pemerintahan, pemerintahan Desa/Kelurahan;
- i. Memberikan pembinaan pembangunan yang meliputi pembinaan perekonomian, produksi dan distribusi serta pembinaan sosial;
- j. Memberikan pembinaan administrasi ketatausahaan rumah tangga dan keuangan;
- k. Menilai prestasi kerja bawahan secara berkala melalui sistem penilaian yang berlaku;
- l. Memantau dan mengevaluasi hasil pelaksanaan tugas bawahan;
- m. Memberikan saran, pendapat, dan pertimbangan kepada Bupati lewat Sekda sesuai dengan bidang tugasnya;

- n. Melaporkan pelaksanaan program dan kegiatan kepada Bupati sesuai ketentuan yang berlaku;
- o. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Bupati sesuai bidang tugasnya.

Selain Keputusan tersebut, Bupati Pati juga mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 140/1009/2003 tentang Pendelegasian Sebagian Kewenangan Bupati dalam Penyelenggaraan Bidang Pemerintahan kepada Camat se-Kabupaten Pati yang meliputi urusan Penandatanganan Keputusan Pengangkatan dan Pemberhentian BPD, Pengambilan Sumpah Ketua BPD, Wakil Ketua dan Anggota BPD ; Pengambilan Sumpah Penggantian Antar Waktu Anggota BPD ; Penetapan Pedoman Kerja Sama antar Desa ; Penetapan Pedoman Penyelesaian Perselisihan antar Desa dalam Satu Kecamatan ; Pembagian Tunjangan Perangkat Desa ; Pembagian Tunjangan BPD.

Pendelegasian kewenangan tersebut diharapkan mampu menjadi *piranti* bagi Camat untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara optimal, khususnya yang berhubungan dengan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa. Namun kenyataan di lapangan, menunjukkan bahwa dengan kewenangan tersebut, Camat Gabus secara legal formal belum bisa melakukan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa, hal ini dikarenakan urusan-urusan yang didelegasikan tersebut belum mencakup pemberian kewenangan kepada Camat untuk melakukan pembinaan dan evaluasi administrasi pemerintahan desa.

Selanjutnya guna melaksanakan Keputusan dan Kebijakan Bupati sebagaimana paparan di atas, Camat Gabus menyusun program kerja tahunan sebagai bentuk penjabarannya yang secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Melaksanakan tugas-tugas pendelegasian dari Bupati dan Pemerintah Tingkat Atas.
- b. Mengambil kebijakan dalam pelaksanaan tugas Pemerintahan di Kecamatan.
- c. Mengadakan rapat koordinasi dengan Pemerintah Desa maupun dengan Dinas/Instansi Tingkat Kecamatan.
- d. Melaksanakan pembinaan Staf / rapat Staf.
- e. Mengadakan pembinaan pelaksanaan Pemerintahan Desa.
- f. Bersama Muspika dan Instansi terkait mengadakan pembinaan Tramtib pada masyarakat.
- g. Melaporkan kegiatan / kejadian di Kecamatan kepada Bupati.
- h. Memonitor kegiatan Ormas dan Orsospol di Desa maupun Kecamatan.
- i. Sosialisasi Peraturan Daerah Kabupaten Pati yang mengatur masalah Desa, dan lain-lain pada Aparat Pemerintahan Desa maupun masyarakat.
- j. Peningkatan Intensifikasi PBB dan PAD lainnya.
- k. Memantau pelaksanaan kegiatan Pemilu tahun 2004.
- l. Membantu kegiatan Kelembagaan Pemilu agar sukses dalam melaksanakan tugasnya.

Bila program kegiatan tersebut kita perbandingkan dengan perspektif Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Manual Tugas Camat yang diterbitkan Departemen Dalam Negeri sebagai petunjuk pelaksanaan

penyelenggaraan pemerintahan kecamatan, maka akan terlihat kesesuaiannya dengan tugas kecamatan. Namun meskipun demikian terdapat beberapa hal yang perlu mendapatkan penjelasan lebih lanjut, seperti halnya tugas pada huruf (e) disebutkan bahwa Camat membuat program kegiatan untuk “Mengadakan pembinaan pelaksanaan Pemerintahan Desa”. Hal ini perlu dijelaskan apa dan bagaimana maksud serta bentuk pembinaan tersebut, mengingat dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 217 ayat (1) disebutkan bahwa, “Pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah dilaksanakan oleh Pemerintah meliputi :

- a. Koordinasi pemerintahan antar susunan pemerintahan ;
- b. Pemberian pedoman dan standar pelaksanaan urusan pemerintahan ;
- c. Pemberian bimbingan, supervisi, dan konsultasi pelaksanaan urusan pemerintahan ;
- d. Pendidikan dan pelatihan ; dan
- e. Perencanaan, penelitian, pengembangan, pemantauan, dan evaluasi pelaksanaan urusan pemerintahan”.

Kemudian pada Pasal 222 dijelaskan bahwa Bupati memiliki kewenangan untuk melakukan pembinaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 217 kepada Pemerintahan Desa.

Oleh sebab itu kalau pembinaan sebagaimana huruf (e) tersebut sesuai dengan apa yang dimaksud dalam Pasal 217 Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, maka hal tersebut jelas bertentangan dengan aturan perundang-undangan. Hal ini dikarenakan kewenangan tersebut secara yuridis

formal adalah milik Bupati sebagai Kepala Daerah, sedangkan Camat merupakan perangkat daerah yang melaksanakan tugas umum dan pelimpahan kewenangan yang berasal dari Bupati. Jadi bagaimana mungkin Camat Gabus dapat melaksanakan tugas tersebut, kalau hal tersebut tidak termasuk dalam kewenangan yang dilimpahkan.

Selanjutnya pada Huruf (f) disebutkan bahwa program kegiatan Camat adalah “Bersama Muspika dan Instansi terkait mengadakan pembinaan Tramtib pada masyarakat”. Mungkinkah hal ini dapat terlaksana bila kelembagaan Kecamatan tidak memperlihatkan hubungan dengan kedua instansi tersebut. Bahkan istilah Muspika-pun sekarang tidak dikenal dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, disamping itu masing-masing pejabat Muspika yakni Camat, Kaposek, dan Danramil mempunyai atasan (pimpinan) yang secara organisatoris terpisah. Camat merupakan perangkat Daerah yang berfungsi sebagai perpanjangan tangan/membantu tugas-tugas Bupati yang berhubungan dengan kewilayahan, kemudian Kapolsek merupakan instansi vertikal dibawah dan bertanggung jawab kepada Kapolres, sedangkan Danramil berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Komandan Kodim. Oleh sebab itu bila diantara ketiga pimpinan tingkat Kabupaten tersebut belum ada kesepakatan yang dituangkan dalam Surat Keputusan Bersama mengenai koordinasi pelaksanaan tugas dan fungsi aparat di wilayah, maka kerja sama diantara Muspika akan sangat tergantung pada masing-masing individunya. Dalam arti bahwa tidak ada kewajiban diantara ketiga pimpinan wilayah tersebut untuk saling berkoordinasi

dan kerja sama, melainkan sebatas kesadaran dan kebutuhan masing-masing pihak.

Berdasarkan Manual Tugas Camat yang diterbitkan oleh Departemen Dalam Negeri, dijelaskan bahwa Bupati/Walikota seyogyanya melimpahkan kewenangannya kepada Camat dalam rangka pemberdayaan pemerintahan Kecamatan sesuai Pasal 11 Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 dimana kewenangan tersebut adalah sebagai berikut :

a) Mencakup semua kewenangan pemerintahan selain kewenangan yang dikecualikan dalam Pasal 7 dan yang diatur dalam Pasal 9, yakni sebagai berikut :

Pasal 7 (1) : “Kewenangan Daerah mencakup kewenangan dalam seluruh bidang pemerintahan, kecuali kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama, serta kewenangan bidang lain” ;

(2) : “Kewenangan bidang lain sebagaimana dimaksud pada ayat (1), meliputi kebijakan tentang perencanaan nasional dan pengendalian pembangunan nasional secara makro, dana perimbangan keuangan, sistem administrasi negara dan lembaga perekonomian negara, pembinaan dan pemberdayaan sumber daya manusia, pendayagunaan sumber daya alam serta teknologi tinggi yang strategis, konservasi, dan standarisasi nasional”.

Pasal 9 (1) : “Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom mencakup kewenangan dalam bidang pemerintahan yang bersifat Lintas Kabupaten dan Kota serta kewenangan dalam bidang pemerintahan tertentu lainnya”.

b) Bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh Daerah Kabupaten dan Daerah Kota meliputi pekerjaan umum, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan, pertanian, perhubungan, industri dan perdagangan, penanaman modal, lingkungan hidup, pertanahan, koperasi dan tenaga kerja.

Hal ini berarti masih terdapat banyak kewenangan-kewenangan lain (antara lain bidang pembinaan dan evaluasi pemerintahan desa, serta pengkoordiniran UPT Dinas/Instansi di Kecamatan) yang dapat dilimpahkan/didelegasikan kepada Camat dimana lebih *urgen* dan mampu menjadi payung hukum dalam menjamin legalitas formal Camat Gabus untuk melakukan terobosan-terobosan guna menyatukan persepsi dan sinkronisasi program kegiatan dalam rangka memberdayakan pemerintahan desa.

Adapun fungsi-fungsi Camat yang diatur dalam Manual Tugas tersebut adalah :

- a. Pengkoordinasian penyelenggaraan pemerintahan di wilayah Kecamatan.
- b. Penyelenggaraan kegiatan Pembinaan ideologi negara dan kesatuan bangsa.
- c. Penyelenggaraan pelayanan masyarakat.
- d. Pelaksanaan pemberdayaan masyarakat.
- e. Penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan umum, keagrariaan dan kependudukan.
- f. Penyelenggaraan kegiatan pembina Pemerintahan Desa.
- g. Pembinaan kelurahan.
- h. Pembinaan ketentraman dan ketertiban umum.
- i. Pelaksanaan koordinasi operasional Unit Pelaksanaan Teknis Dinas Kabupaten / Kota.
- j. Penyelenggaraan kegiatan pembinaan administrasi, ketatausahaan dan rumah tangga.

- k. Penyusunan program, pembinaan administrasi, ketatausahaan, dan rumah tangga.

Fungsi-fungsi sebagaimana diatur dalam manual tugas Camat sesuai paparan di atas, tidak dapat dilaksanakan manakala Camat hanya diberi tugas tanpa dilengkapi dengan perangkat hukum dalam bentuk pelimpahan/pendelegasian kewenangan. Hal ini dikarenakan dalam implementasinya, kewenangan tersebut masih belum memadai atau mencukupi bagi Camat untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara optimal dan legal formal, baik yang berhubungan dengan pembinaan pemerintahan desa maupun pengkoordinasian dengan UPT Dinas/Instansi di Kecamatan, sehingga hal ini mengakibatkan Camat harus mengambil inisiatif yakni hal-hal yang bersifat *urgen* namun belum di atur dilakukan berdasarkan tradisi atau kebiasaan yang telah ada, seperti misal, Camat sebagai koordinator Muspika mempunyai kewenangan mengkoordinasikan program kegiatan di tingkat kecamatan.

Pemahaman tersebut di atas dapat dimengerti manakala kita menguraikannya melalui alur pikir berikut, bahwa Desa-desa di Kecamatan Gabus dalam menyelenggarakan pemerintahan desa dengan paradigma yang baru seperti halnya dengan desa-desa lainnya, yakni masih sangat jauh dari harapan. Belum lagi hubungan mereka dengan BPD, konflik antar perangkat dan dalam LPMD yang ada, guna menentukan perencanaan pembangunan desa. Dengan kewenangan yang hanya terbatas pada urusan di atas, Camat tidak mungkin campur tangan lebih jauh karena disamping tidak mempunyai kewenangan, hal tersebut secara yuridis formal tidak bisa dibenarkan mengingat paradigma yang baru ini

(mengenai pola hubungan pemerintah kecamatan dengan desa) membawa konsekuensi pembinaan dan evaluasi terhadap pemerintahan desa menjadi kewenangan Pemerintah Kabupaten, sedangkan Camat dapat melakukannya apabila Bupati melimpahkan atau mendelegasikan kewenangannya tersebut.

Kendala tersebut akan semakin terasa jelas dan berat bila kita melihat struktur organisasi dan tata kerja Kecamatan dan UPT Dinas/Instansi yang ada di Kecamatan. Dimana secara kelembagan belum diatur mengenai pola hubungan diantaranya, sehingga secara organisatoris Camat Gabus tidak lagi sebagai koordinator Muspika, bahkan setiap Instansi/UPT Dinas yang ada di wilayah Kecamatan tidak dibawah koordinasi Camat sehingga pada gilirannya mengakibatkan kurang tersinkronnya program kerja tiap-tiap instansi yang berhubungan dengan pemberdayaan pemerintahan desa.

Oleh karenanya berdasarkan analisis sebagaimana pemaparan di atas dapat ditambahkan, bahwasanya Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2004 tentang Susunan Organisasi dan tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan serta Keputusan Bupati Nomor 20 Tahun 2004 tentang Uraian Tugas Kecamatan dan Kelurahan, hanya sebatas menjelaskan mengenai tugas-tugas yang harus dilaksanakan Kecamatan, sedangkan fungsi dan kewenangan yang dimiliki belum tercover di dalamnya. Karena Pemerintah Kabupaten Pati baru mengeluarkan SK Nomor : 140/1009/2003 tentang Pendelegasian Sebagian Kewenangan Bupati dalam Penyelenggaraan Bidang Pemerintahan kepada Camat se-Kabupaten Pati.

Dampak dari pengaturan tersebut mengakibatkan Kecamatan hanya mempunyai fungsi dan tugas saja tanpa bisa melaksanakannya, hal ini

dikarenakan perubahan paradigma Kecamatan dimana Camat tidak lagi mempunyai kewenangan atributif kecuali sebagai PPAT, sedangkan lainnya merupakan kewenangan delegatif. Hal ini berarti tanpa adanya pelimpahan atau pendelegasian kewenangan dari Bupati Pati Camat hanya sebatas perangkat daerah/instansi yang secara yuridis formal tidak mempunyai kewenangan apa-apa. Sedangkan kewenangan Bupati yang telah dilimpahkan/didelegasikan kepada Camat baru sebatas urusan-urusan yang tidak mempunyai akses dalam melakukan pembinaan dan evaluasi terhadap penyelenggaraan pemerintahan desa.

Oleh karenanya yang terjadi di Kecamatan Gabus adalah ketika urusan-urusan tersebut belum tercover dan diatur dalam Surat Keputusan mengenai pelimpahan kewenangan dari Bupati, Camat secara legal formal tidak berhak dan tidak berwenang dalam menjalankan tugasnya, hal ini tidak lain karena dalam aturan hukum administrasi negara (birokrasi), apapun yang dilakukan organisasi publik harus didasarkan pada aturan yang sah. Sehingga konsekuensinya adalah Camat Gabus dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam penyelenggaraan roda pemerintahan di kecamatan belum sepenuhnya berjalan sesuai harapan otonomi sebagai perpanjangan tangan Bupati yakni fasilitator, pembina dan pengawas Pemerintahan Desa dalam mewujudkan demokratisasi, pemberdayaan masyarakat, dan pelayanan prima. Sedangkan yang terjadi adalah kebiasaan-kebiasaan atau tradisi lama yang telah berlaku sejak masih diberlakukannya Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah, hal ini dilakukan tidak lain guna menghindari *stagnasi* yang kemungkinan akan terjadi bila di tingkat kecamatan

tidak ada pejabat yang mengkoordinir dalam menyatukan persepsi dan sinkronisasi program kerja kegiatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Camat Gabus, Kasubag Pemerintahan Desa Bagian Pemerintahan Setda Kabupaten Pati dan beberapa Kepala Desa dapat diketahui, “Bahwa dampak dari penataan struktur Organisasi Kecamatan yang mengacu pada Perda Kabupaten Pati Nomor 4 Tahun 2004 dan SK Bupati Pati Nomor 140/1009/2003 memposisikan Camat Gabus tidak mempunyai kewenangan secara *policy making* dengan Pemerintahan Desa melainkan sebatas fasilitator dan teknis operasional, demikian halnya dengan UPT Dinas/Instansi vertikal yang ada di lingkup kecamatan, Camat tidak memiliki kewenangan dalam mengkoordinasikan perencanaan dan pelaksanaan tugas dan program mereka. Oleh sebab itu penyelenggaraan pemerintahan kecamatan atau tugas dan fungsi Camat Gabus masih berjalan seadanya atau bisa dikatakan masih belum optimal (sesuai dengan harapan otonomi daerah)”.

Terjadinya kondisi tersebut dikarenakan bentuk kelembagaan Kecamatan yang ada belum mencerminkan atau menggambarkan tata laksana antar unit pemerintahan dan instansi vertikal yang ada di wilayah kecamatan, sehingga *span of control* Camat hanya terbatas pada internal organisasinya dan Lurah. Sedangkan bagi Camat yang bagian wilayahnya tidak terdapat kelurahan (semuanya Desa), maka posisi Camat sangat mengambang sekali. Dikatakan sebagai perpanjangan tangan Bupati, namun ia tidak mempunyai kewenangan yang bersifat strategis. Sehingga yang terjadi adalah Camat bagaikan simbol yang bertugas secara operasional, yakni pelayanan administrasi kependudukan,

penandatanganan dan pengesahan pelantikan dan penggantian antar waktu anggota BPD, serta tugas lain yang bersifat teknis.

Alur pikir berdasarkan pengolahan hasil dokumentasi dan wawancara tersebut di atas, dikuatkan dengan hasil pengolahan kuesioner dengan program SPSS yang dapat diuraikan sebagai berikut :

VARIABEL EFEKTIVITAS

Berdasarkan hasil pengolahan kuesioner, dengan menggunakan program SPSS dapat diuraikan sebagai berikut :

TABEL IV.4 TINGKAT KETEPATAN PEMERINTAH DESA DALAM MEMBUAT APBDes

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Tepat Waktu	4	6	5.8
2	Tepat Waktu	3	41	39.4
3	Tidak Tepat Waktu	2	49	47.1
4	Sangat tidak Tepat Waktu	1	8	7.7
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 1

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab Pemerintahan Desa dalam membuat APBdes sangat tepat waktu sebanyak 6 orang atau sebesar 5,8 %, dan yang menjawab tepat waktu sebanyak 41 orang atau sebesar 39,4 %, sedangkan yang menjawab tidak tepat waktu sebanyak 49 orang atau sebesar 47,1 %, kemudian yang menjawab sangat tidak tepat waktu sebanyak 8 orang atau sebesar 7,7 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar Pemerintahan Desa yang ada di Kecamatan

Gabus masih tidak tepat (belum tepat) dalam membuat dan mengumpulkan APBDes.

TABEL IV.5 TINGKAT KETEPATAN PEMERINTAH DESA DALAM MELAKSANAKAN LPJ

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Tepat Waktu	4	2	1.9
2	Tepat Waktu	3	10	9.6
3	Tidak Tepat Waktu	2	57	54.8
4	Sangat tidak Tepat Waktu	1	35	33.7
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 2

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab Pemerintahan Desa dalam membuat LPJ Tahunan sangat tepat waktu sebanyak 2 orang atau sebesar 1,9 %, dan yang menjawab tepat waktu sebanyak 10 orang atau sebesar 9,6 %, sedangkan yang menjawab tidak tepat waktu sebanyak 57 orang atau sebesar 54,8 %, kemudian yang menjawab sangat tidak tepat waktu sebanyak 35 orang atau sebesar 33,7 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar Pemerintahan Desa yang ada di Kecamatan Gabus masih sangat tidak tepat (belum tepat) dalam melaksanakan LPJDes.

TABEL IV.6 TINGKAT KETEPATAN PEMERINTAH DESA DALAM MENGUMPULKAN LAPORAN KEPENDUDUKAN

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Tepat Waktu	4	6	5.8
2	Tepat Waktu	3	8	7.7
3	Tidak Tepat Waktu	2	43	41.3
4	Sangat tidak Tepat Waktu	1	47	45.2
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 3

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab Pemerintahan Desa dalam membuat dan mengumpulkan Laporan Kependudukan sangat tepat waktu sebanyak 6 orang atau sebesar 5,8 %, dan yang menjawab tepat waktu sebanyak 8 orang atau sebesar 7,7 %, sedangkan yang menjawab tidak tepat waktu sebanyak 43 orang atau sebesar 41,3 %, kemudian yang menjawab sangat tidak tepat waktu sebanyak 47 orang atau sebesar 45,2 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar Pemerintahan Desa yang ada di Kecamatan Gabus masih sangat tidak tepat (belum tepat) dalam membuat dan mengumpulkan Laporan Kependudukan.

TABEL IV.7 TINGKAT KETEPATAN PEMERINTAH DESA DALAM MENGUMPULKAN LAPORAN MONOGRAFI

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Sering	4	6	5.8
2	Sering	3	29	27.9
3	Tidak Sering	2	34	32.7
4	Sangat Tidak Sering	1	35	33.7
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 4

Berdasarkan tabel di atas memperlihatkan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab Pemerintahan Desa dalam membuat dan mengumpulkan Laporan Monografi sangat tepat waktu sebanyak 6 orang atau sebesar 5,8 %, dan yang menjawab tepat waktu sebanyak 29 orang atau sebesar 27,9 %, sedangkan yang menjawab tidak tepat waktu sebanyak 34 orang atau sebesar 32,7%, kemudian yang menjawab sangat tidak tepat waktu sebanyak 35 orang atau sebesar 33,7 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar

Pemerintahan Desa yang ada di Kecamatan Gabus masih sangat tidak tepat (belum tepat) dalam membuat dan mengumpulkan Laporan Monografi.

TABEL IV.8 TINGKAT KEMAMPUAN PEMERINTAHAN DESA DALAM MEMBUAT PERATURAN DESA

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Lengkap	4	3	2.9
2	Lengkap	3	8	7.7
3	Tidak Lengkap	2	58	55.8
4	Sangat Tidak Lengkap	1	35	33.7
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 5

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwasanya kaitannya dengan tindak lanjut Peraturan Daerah Kabupaten Pati dari 104 responden yang menjawab Pemerintahan Desa dalam membuat Peraturan Desa sangat lengkap sebanyak 3 orang atau sebesar 2,9 %, dan yang menjawab lengkap sebanyak 8 orang atau sebesar 7,7 %, sedangkan yang menjawab tidak lengkap sebanyak 58 orang atau sebesar 55,8 %, kemudian yang menjawab sangat tidak lengkap sebanyak 35 orang atau sebesar 33,7 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar Pemerintahan Desa yang ada di Kecamatan Gabus dalam membuat dan mengumpulkan Peraturan Desa masih tidak lengkap (belum tepat).

TABEL IV.9 TINGKAT KETEPATAN PEMERINTAH DESA DALAM MEMBUAT SK KEPALA DESA

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Selalu	4	7	6.7
2	Selalu	3	15	14.4
3	Tidak Selalu	2	54	51.9
4	Sangat Tidak Selalu	1	28	26.9
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 6

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwasanya kaitannya dengan kemampuan Pemerintah Desa dalam membuat SK Kepala Desa sebagai tindak lanjut Peraturan Desa yang telah dibuat, dari 104 responden yang menjawab sangat selalu sebanyak 7 orang atau sebesar 6,7 %, dan yang menjawab selalu sebanyak 15 orang atau sebesar 14,4 %, sedangkan yang menjawab tidak selalu sebanyak 54 orang atau sebesar 51,9 %, kemudian yang menjawab sangat tidak selalu sebanyak 28 orang atau sebesar 26,9 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar Pemerintahan Desa yang ada di Kecamatan Gabus masih tidak selalu (belum selalu) membuat dan mengumpulkan SK Kepala Desa sebagai tindak lanjut Peraturan Desa yang telah dibuat.

TABEL IV.10 TINGKAT KEMAMPUAN PEGAWAI KECAMATAN DALAM MENYELESAIKAN PERMASALAHAN ANTARA PEMERINTAH DESA DENGAN MASYARAKAT

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu Dapat	4	3	2.9
2	Dapat	3	37	35.6
3	Tidak Dapat	2	54	51.9
4	Sangat Tidak Dapat	1	10	9.6
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 7

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab Kemampuan Pegawai Kecamatan menyelesaikan permasalahan antara Pemerintah Desa dengan Masyarakat, selalu dapat sebanyak 3 orang atau sebesar 2,9 %, dan yang menjawab dapat sebanyak 37 orang atau sebesar 35,6 %, sedangkan yang menjawab tidak dapat sebanyak 54 orang atau sebesar 51,9 %, kemudian yang menjawab sangat tidak dapat sebanyak 10 orang

atau sebesar 9,6 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar Pegawai Kecamatan Gabus tidak dapat (belum dapat) menyelesaikan permasalahan yang terjadi antara Pemerintah Desa dengan masyarakat.

TABEL IV.11 TINGKAT KEMAMPUAN PEGAWAI KECAMATAN DALAM MENYELESAIKAN PERMASALAHAN ANTARA PEMERINTAH DESA DENGAN BPD

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu Dapat	4	8	7.7
2	Dapat	3	7	6.7
3	Tidak Dapat	2	62	59.6
4	Sangat Tidak Dapat	1	27	26
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 8

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab Kemampuan Pegawai Kecamatan menyelesaikan permasalahan antara Pemerintah Desa dengan BPD, selalu dapat sebanyak 8 orang atau sebesar 7,7 %, dan yang menjawab dapat sebanyak 7 orang atau sebesar 6,7 %, sedangkan yang menjawab tidak dapat sebanyak 62 orang atau sebesar 59,6 %, kemudian yang menjawab sangat tidak dapat sebanyak 27 orang atau sebesar 26 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar Pegawai Kecamatan Gabus tidak dapat (belum dapat) menyelesaikan permasalahan yang terjadi antara Pemerintah Desa dengan BPD.

TABEL IV.12 TINGKAT KEMAMPUAN PEGAWAI KECAMATAN DALAM MENYELESAIKAN PERMASALAHAN ANTARA KEPALA DESA DENGAN PERANGKAT DESA

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu Dapat	4	9	8.7
2	Dapat	3	19	18.3
3	Tidak Dapat	2	51	49
4	Sangat Tidak Dapat	1	25	24
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 9

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab Kemampuan Pegawai Kecamatan menyelesaikan permasalahan antara Pemerintah Desa dengan Perangkat Desa, selalu dapat sebanyak 9 orang atau sebesar 8,7 %, dan yang menjawab dapat sebanyak 19 orang atau sebesar 18,3 %, sedangkan yang menjawab tidak dapat sebanyak 51 orang atau sebesar 49 %, kemudian yang menjawab sangat tidak dapat sebanyak 25 orang atau sebesar 24 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar Pegawai Kecamatan Gabus tidak dapat (belum dapat) menyelesaikan permasalahan yang terjadi antara Pemerintah Desa dengan Perangkat Desa.

TABEL IV.13 TINGKAT KEMAMPUAN PEGAWAI KECAMATAN DALAM MELAKSANAKAN TUGAS LAIN YANG BERHUBUNGAN DENGAN PEMERINTAHAN DESA

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu Bisa	4	4	3.8
2	Bisa	3	23	22.1
3	Tidak Bisa	2	62	59.6
4	Sangat Tidak Bisa	1	15	14.4
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 10

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab Kemampuan Pegawai Kecamatan dalam menyelesaikan tugas lain yang berhubungan dengan Pemerintah Desa selalu bisa sebanyak 4 orang atau sebesar 3,8 %, dan yang menjawab bisa sebanyak 23 orang atau sebesar 22,1 %, sedangkan yang menjawab tidak bisa sebanyak 62 orang atau sebesar 59,6 %, kemudian yang menjawab sangat tidak bisa sebanyak 15 orang atau sebesar 14,4 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar Pegawai Kecamatan Gabus tidak bisa (belum bisa) menyelesaikan tugas lain yang berhubungan dengan Pemerintah Desa.

TABEL IV.14 REKAPITULASI TINGKAT EFEKTIVITAS PELAKSANAAN TUGAS DAN FUNGSI PEGAWAI/CAMAT GABUS

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Tinggi	4	2	1.9
2	Tinggi	3	8	7.7
3	Rendah	2	85	81.7
4	Sangat Rendah	1	9	8.7
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 1-10

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan, dari sepuluh pertanyaan kuesioner mengenai efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai/Camat Gabus setelah direkapitulasi (digabung) memperlihatkan bahwa 104 responden yang menjawab Tingkat Efektivitas Pegawai (Camat) Gabus sangat tinggi sebanyak 2 orang atau sebesar 1,9 %, dan yang menjawab tinggi sebanyak 8 orang atau sebesar 7,7 %, sedangkan yang menjawab rendah sebanyak 85 orang atau sebesar 81,7 %, kemudian yang menjawab sangat rendah sebanyak 9 orang atau

sebesar 8,7 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai kecamatan (Camat) Gabus masih rendah.

Fenomena sebagaimana telah dipaparkan di atas disebabkan oleh berbagai macam faktor, baik secara internal maupun eksternal. Namun dalam Tesis ini hanya dibahas yang paling dominan yakni didasarkan pada hasil pengumpulan data dengan teknik dokumentasi, kuesioner, dan wawancara. Faktor penyebab tersebut secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Tidak sesuainya jenis kewenangan yang dilimpahkan dengan permasalahan yang dihadapi

Pengaturan kewenangan Camat yang hanya didasarkan pada SK Bupati Pati Nomor : 140/1009/2003 tentang Pendelegasian Sebagian Kewenangan Bupati dalam Penyelenggaraan Bidang Pemerintahan kepada Camat se-Kabupaten yang hanya mengatur sumpah janji jabatan anggota BPD serta pembagian uang kehormatan bagi BPD dan perangkat desa dirasakan belum memadai mengingat kompleksnya permasalahan yang ada di lapangan. Seperti halnya fungsi pembinaan terhadap pemerintah desa (Kades dan perangkatnya) tidak mungkin bisa dilakukan tanpa adanya pendelegasian kewenangan dari Bupati, sedangkan di sisi lain pengetahuan Kepala Desa dan perangkatnya mengenai peraturan perundangan yang mengatur tentang pemerintahan daerah dan desa masih perlu ditingkatkan lagi.

Belum lagi dengan UPT Dinas/Instansi yang ada di Kecamatan, sebagai contoh guna melaksanakan fungsi pengaturan, ketertiban, ketentraman, dan keamanan maka harus ada koordinasi diantara Camat, Kapolsek, dan Danramil. Hal tersebut hanya bisa terwujud manakala ada Surat

Keputusan Bersama antara Bupati, Kapolres, dan Dandim yang mengatur hubungan tersebut, mengingat Undang-undang yang baru tidak lagi mengatur mengenai hubungan Muspika. Oleh sebab itu produk-produk hukum yang mengatur pendelegasian kewenangan harus secepatnya dibuat sebagai payung hukum Camat dalam menyelenggarakan tugas pokok dan fungsinya secara legal formal.

Hal tersebut didukung dengan hasil pengolahan kuesioner dengan menggunakan program SPSS, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

VARIABEL PELIMPAHAN KEWENANGAN

TABEL IV.15 TINGKAT KESESUAIAN ANTARA KEWENANGAN DENGAN KEBUTUHAN KECAMATAN

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Sesuai	4	6	5.8
2	Sesuai	3	7	6.7
3	Tidak Sesuai	2	49	47.1
4	Sangat Tidak Sesuai	1	42	40.4
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 11

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab tingkat kesesuaian antara kewenangan yang dilimpahkan dengan kebutuhan kecamatan adalah sangat sesuai sebanyak 6 orang atau sebesar 5,8 %, dan yang menjawab sesuai sebanyak 7 orang atau sebesar 6,7 %, sedangkan yang menjawab tidak sesuai sebanyak 49 orang atau sebesar 47,1 %, kemudian yang menjawab sangat tidak sesuai sebanyak 42 orang atau sebesar 40,4 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat

kesesuaian antara jenis kewenangan yang dilimpahkan tidak sesuai (belum sesuai) dengan kebutuhan kecamatan.

TABEL IV.16 TINGKAT KESESUAIAN ANTARA KEWENANGAN DENGAN KEBUTUHAN PEMERINTAHAN DESA

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Sesuai	4	4	3.8
2	Sesuai	3	33	31.7
3	Tidak Sesuai	2	49	47.1
4	Sangat Tidak Sesuai	1	18	17.3
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 12

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab tingkat kesesuaian antara kewenangan yang dilimpahkan dengan kebutuhan Pemerintahan Desa adalah sangat sesuai sebanyak 4 orang atau sebesar 3,8 %, dan yang menjawab sesuai sebanyak 33 orang atau sebesar 31,7 %, sedangkan yang menjawab tidak sesuai sebanyak 49 orang atau sebesar 47,1 %, kemudian yang menjawab sangat tidak sesuai sebanyak 18 orang atau sebesar 17,3 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat kesesuaian antara jenis kewenangan yang dilimpahkan tidak sesuai (belum sesuai) dengan kebutuhan Pemerintahan Desa.

TABEL IV.17 TINGKAT DUKUNGAN PRASARANA TERHADAP KEWENANGAN YANG DILIMPAHKAN

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Mencukupi	4	5	4.8
2	Mencukupi	3	18	17.3
3	Tidak Mencukupi	2	68	65.4
4	Sangat Tidak Mencukupi	1	13	12.5
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 13

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab tingkat dukungan prasarana Kecamatan terhadap kewenangan yang dilimpahkan adalah sangat mencukupi sebanyak 5 orang atau sebesar 4,8 %, dan yang menjawab mencukupi sebanyak 18 orang atau sebesar 17,3 %, sedangkan yang menjawab tidak mencukupi sebanyak 68 orang atau sebesar 65,4 %, kemudian yang menjawab sangat tidak mencukupi sebanyak 13 orang atau sebesar 12,5%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat dukungan prasarana Kecamatan terhadap kewenangan yang dilimpahkan adalah masih tidak (belum) mencukupi.

TABEL IV.18 TINGKAT DUKUNGAN SARANA TERHADAP KEWENANGAN YANG DILIMPAHKAN

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Mencukupi	4	6	5.8
2	Mencukupi	3	3	2.9
3	Tidak Mencukupi	2	64	61.5
4	Sangat Tidak Mencukupi	1	31	29.8
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 14

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab tingkat dukungan sarana Kecamatan terhadap kewenangan yang dilimpahkan adalah sangat mencukupi sebanyak 6 orang atau sebesar 5,8 %, dan yang menjawab mencukupi sebanyak 3 orang atau sebesar 2,9 %, sedangkan yang menjawab tidak mencukupi sebanyak 64 orang atau sebesar 61,5 %, kemudian yang menjawab sangat tidak mencukupi sebanyak 31 orang atau sebesar 29,8 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa

tingkat dukungan sarana Kecamatan terhadap kewenangan yang dilimpahkan adalah masih tidak (belum) mencukupi.

Hal tersebut didukung dengan hasil dokumentasi mengenai dukungan sarana dan prasarana pada Kantor Camat Gabus sebagai berikut, bahwa keberadaan sarana kantor sebagai penunjang tugas sangatlah penting. Kegiatan Perkantoran akan berjalan optimal apabila didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai. Jadi idealnya Kantor Camat Gabus harus tertata secara kondusif dan didukung dengan sarana yang memadai, sehingga efektivitas dan kelancaran kerja dapat berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, mengingat fungsi Camat sebagai ujung tombak pelaksanaan pelayanan masyarakat.

Pada tataran implementasi, Kecamatan cenderung dianggap sebagai perangkat daerah yang hanya memberikan pelayanan administrasi kependudukan secara manual, tanpa memerlukan kualifikasi ketrampilan komputer dan managerial. Sehingga hal ini membawa implikasi terhadap penyediaan fasilitas yang relatif minim dan terbatas sekali. Sebagai contoh dalam memberikan pelayanan KTP kepada seluruh masyarakat di Kecamatan Gabus, kecamatan hanya difasilitasi 1 (satu) komputer Pentium 2 (dua) yang telah terprogram dengan kecepatan mengakses yang relatif lambat. Kemudian dalam melaksanakan kegiatan administrasi, kecamatan mempunyai 2 (dua) komputer, itupun berstatus pinjam pakai dari KPUD.

Guna memberikan pelayanan yang *excellent* kepada masyarakat, maka dukungan peralatan dan perlengkapan yang memadai adalah mutlak

diperlukan untuk mendukung kinerja pegawai. Karena kurang lengkapnya sarana ini akan menyebabkan tidak optimalnya pelaksanaan tugas. Sebagai gambaran fasilitas fisik yang ada di Kantor Camat Gabus, berikut diuraikan dalam bentuk tabel di bawah ini :

TABEL IV.19 SARANA KANTOR CAMAT GABUS TAHUN 2005

NO	NAMA BARANG	JUMLAH	KETERANGAN
1.	Mobil	1 buah	baik
2.	Sepeda Motor	2 buah	baik
3.	Meja	40 buah	baik
4.	Kursi	75 buah	baik
5.	Almari	15 buah	baik
6.	Mesin Ketik	7 buah	3 rusak berat
7.	Whiteboard	6 buah	cukup baik
8.	Radio VHF	1 buah	baik
9.	Komputer	3 unit	cukup baik
10.	Jam Dinding	9 buah	1 rusak
11.	Telephon	2 buah	baik

Sumber : Kecamatan Gabus, 2005

Melihat kondisi sarana dan prasarana Kantor Camat Gabus sesuai tabel diatas dapat disimpulkan bahwa rata-rata kurang mencukupi sehingga diperlukan adanya penambahan karena banyaknya peralatan dan perlengkapan yang berusia tua dan sebagian masih ada yang rusak untuk segera dilakukan perbaikan. Karena dengan keterbatasan perlengkapan dan peralatan diatas kelancaran kerja dalam melakukan kegiatan pelayanan akan terganggu.

**TABEL IV.20 REKAPITULASI PELIMPAHAN KEWENANGAN
(KESESUAIAN JENIS KEWENANGAN DENGAN
PERMASALAHAN)**

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Tinggi	4	3	2.9
2	Tinggi	3	7	6.7
3	Rendah	2	81	77.9
4	Sangat Rendah	1	13	12.5
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 11-14

Berdasarkan tabel di atas memperlihatkan, dari 4 (empat) pertanyaan kuesioner mengenai pelimpahan kewenangan setelah direkapitulasi (digabung) memperlihatkan bahwa 104 responden yang menjawab tingkat kesesuaian antara kewenangan yang dilimpahkan dengan permasalahan adalah sangat tinggi sebanyak 3 orang atau sebesar 2,9 %, dan yang menjawab tinggi sebanyak 7 orang atau sebesar 6,7 %, sedangkan yang menjawab rendah sebanyak 81 orang atau sebesar 77,9 %, kemudian yang menjawab sangat rendah sebanyak 13 orang atau sebesar 12,5 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jenis kewenangan yang dilimpahkan masih tidak sesuai (belum sesuai) dengan permasalahan yang ada di Kecamatan.

Hasil pengolahan kuesioener sebagaimana dipaparkan di atas, dikuatkan dengan hasil wawancara dengan Camat Gabus, Kasubag Pemerintahan Desa Bagian Pemerintahan Setda Kabupaten Pati dan Kepala Desa se-Kecamatan Gabus yang pada intinya adalah bahwa salah satu faktor yang sangat krusial sebagai penyebab belum efektifnya pelaksanaan kewenangan yang dilimpahkan kepada Camat dalam melaksanakan tugas dan

fungsinya sebagai fasilitator, *public service* dan *civil empowering* adalah belum sesuainya antara kewenangan yang dilimpahkan dengan permasalahan yang ada di lapangan. Sehingga yang acapkali Camat dihadapkan pada permasalahan yang memerlukan penanganan cepat, namun hal tersebut di luar kewenangannya. Oleh karenanya bila Camat mengacu pada prosedur tata pemerintahan, maka ia harus menunggu lebih dahulu petunjuk dari Bupati atau lewat Sekretaris Daerah. Hal ini mengakibatkan penyelesaian permasalahan yang ada di lapangan tidak mungkin bisa efektif bila tidak ada resubstansial jenis kewenangan yang dilimpahkan.

2. Rendahnya Kemampuan Pegawai dalam Melaksanakan Tugas

Manusia sebagai unsur pelaksana dalam suatu organisasi, dituntut untuk memiliki *skill* dan sikap mental yang kuat dalam bekerja. Adanya kecenderungan kemerosotan kinerja pada suatu organisasi sebagian besar lantaran kurang memadainya kualitas Sumber Daya Manusianya. Salah satu contoh kualitas dapat diwujudkan dalam bentuk kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pendidikan formal, ketrampilan, dan kesesuaian bidang kerja dengan latar belakang pendidikan, serta kedisiplinan.

Sebagai unsur pelayan masyarakat yang paling depan sudah selayaknya mana kala Pegawai Negeri Sipil khususnya pegawai kecamatan Gabus mengedepankan sikap profesionalisme. Sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, sebagai aparatur negara yang mempunyai fungsi sebagai *public service* harus bisa bertindak

kreatif untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat/pemerintahan desa. Disamping itu, pegawai pada Kecamatan Gabus sebagai unsur staf harus bisa menterjemahkan setiap perintah dari atasan, karena kualitas seorang pegawai dapat dilihat dari bagaimana ia merespon, menangkap, menterjemahkan, dan melaksanakan setiap perintah atau tugas yang diberikan oleh atasan. Hal inilah yang sering menjadi hambatan Camat Gabus dalam melakukan terobosan-terobosan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan apa yang dimandatkan dalam peraturan perundangan yang berlaku.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Camat Gabus, beberapa pegawai Kecamatan Gabus dan Kepala Desa yang ada di Kecamatan Gabus, dapat diketahui bahwa pada prinsipnya ide atau gagasan dari pimpinan untuk melaksanakan tugas dan fungsi Kecamatan secara optimal sebagai fasilitator dan memberdayakan Pemerintahan Desa telah ada bahkan sudah dimulai, namun karena keterbatasan sumber daya manusia baik di tingkat kecamatan maupun pemerintahan desa, maka program tersebut terbengkalai. Salah satu program unggulan yang belum dilakukan oleh Kecamatan lain adalah program dalam mendokumentasikan segala potensi baik politik, ekonomi, maupun pendidikan, dan pembangunan yang ada di Kecamatan Gabus yang kemudian diberi nama "Profil Kecamatan Gabus/Gabus Membangun".

Kurang tersedianya sumber daya manusia yang dapat mendukung ide dan gagasan pimpinan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, dikuatkan

dengan hasil pengolahan kuesioner mengenai tingkat kemampuan pegawai Kecamatan Gabus, sebagaimana terlihat dalam tabel berikut ini :

KEMAMPUAN PEGAWAI

TABEL IV.21 TINGKAT DUKUNGAN PENDIDIKAN FORMAL PEGAWAI KECAMATAN

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Sesuai	4	21	20.2
2	Sesuai	3	18	17.3
3	Tidak Sesuai	2	59	56.7
4	Sangat Tidak Sesuai	1	6	5.8
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 15

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab bahwa tingkat dukungan pendidikan formal pegawai Kecamatan terhadap bidang tugasnya adalah sangat sesuai sebanyak 21 orang atau sebesar 20,2 %, dan yang menjawab sesuai sebanyak 18 orang atau sebesar 17,3 %, sedangkan yang menjawab tidak sesuai sebanyak 59 orang atau sebesar 56,7 %, kemudian yang menjawab sangat tidak sesuai sebanyak 6 orang atau sebesar 5,8 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan formal pegawai Kecamatan Gabus masih tidak/belum sesuai dengan bidang tugasnya

TABEL IV.22 TINGKAT DUKUNGAN PENDIDIKAN KETRAMPILAN PEGAWAI KECAMATAN

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Mampu	4	12	11.5
2	Mampu	3	15	14.4
3	Tidak Mampu	2	53	51
4	Sangat Tidak Mampu	1	24	23.1
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 16

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab bahwa tingkat dukungan pendidikan ketrampilan pegawai Kecamatan terhadap bidang tugasnya adalah sangat mampu sebanyak 12 orang atau sebesar 11,5 %, dan yang menjawab mampu sebanyak 15 orang atau sebesar 14,4 %, sedangkan yang menjawab tidak mampu sebanyak 53 orang atau sebesar 51 %, kemudian yang menjawab sangat tidak mampu sebanyak 24 orang atau sebesar 23,1 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa berkaitan dengan ketrampilan/keahlian pegawai Kecamatan Gabus masih tidak/belum mampu dalam melaksanakan bidang tugasnya

TABEL IV.23 TINGKAT DUKUNGAN PENGALAMAN KERJA PEGAWAI KECAMATAN

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Sesuai	4	16	15.4
2	Sesuai	3	22	21.2
3	Tidak Sesuai	2	38	36.5
4	Sangat Tidak Sesuai	1	28	26.9
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 17

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab bahwa tingkat dukungan pengalaman kerja pegawai Kecamatan terhadap bidang tugasnya adalah sangat sesuai sebanyak 16 orang atau sebesar 15,4 %, dan yang menjawab sesuai sebanyak 22 orang atau sebesar 21,2 %, sedangkan yang menjawab tidak sesuai sebanyak 38 orang atau sebesar 36,5 %, kemudian yang menjawab sangat tidak sesuai sebanyak 28 orang atau sebesar 26,9 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa

bidang tugas/kerja pegawai Kecamatan Gabus masih tidak/belum sesuai dengan pengalaman kerjanya.

TABEL IV.24 TINGKAT KEMINATAN PEGAWAI TERHADAP BIDANG KERJANYA

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Suka	4	15	14.4
2	Suka	3	14	13.5
3	Tidak Suka	2	55	52.9
4	Sangat Tidak Suka	1	20	19.2
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 18

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab bahwa tingkat keminatan pegawai Kecamatan dengan bidang tugasnya adalah sangat suka sebanyak 15 orang atau sebesar 14,4 %, dan yang menjawab suka sebanyak 14 orang atau sebesar 13,5 %, sedangkan yang menjawab tidak suka sebanyak 55 orang atau sebesar 52,9 %, kemudian yang menjawab sangat tidak suka sebanyak 20 orang atau sebesar 19,2 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai Kecamatan Gabus masih tidak/belum suka dengan bidang tugas/kerjanya.

Berdasarkan keempat tabel mengenai tingkat kemampuan pegawai Kecamatan Gabus di atas, bila dijadikan satu akan terlihat sebagai berikut :

TABEL IV.25 REKAPITULASI TINGKAT KEMAMPUAN PEGAWAI KECAMATAN

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Tinggi	4	6	5.8
2	Tinggi	3	23	22.1
3	Rendah	2	70	67.3
4	Sangat Rendah	1	5	4.8
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 15-18

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan, dari 4 (empat) pertanyaan kuesioner mengenai tingkat kemampuan pegawai Kecamatan Gabus setelah di rekapitulasi (digabung) memperlihatkan bahwa 104 responden yang menjawab tingkat kemampuan pegawai Kecamatan dalam melaksanakan bidang tugasnya adalah sangat tinggi sebanyak 6 orang atau sebesar 5,8 %, dan yang menjawab tinggi sebanyak 23 orang atau sebesar 22,1 %, sedangkan yang menjawab rendah sebanyak 70 orang atau sebesar 67,3 %, kemudian yang menjawab sangat rendah sebanyak 5 orang atau sebesar 4,8 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat kemampuan pegawai Kecamatan Gabus dalam melaksanakan bidang kerja/tugasnya masih rendah.

Hal tersebut dikuatkan dengan hasil dokumentasi mengenai tingkat pendidikan formal pegawai Kecamatan Gabus sebagaimana terlihat dalam tabel berikut ini :

TABEL IV.26 TINGKAT PENDIDIKAN FORMAL PEGAWAI KECAMATAN

NO	PENDIDIKAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	S-2	2	7,7
2	D-3/D-4/S-1	10	38,5
3	SMA/D-1/D-2	13	50
4	SD/SMP	1	3,8
Total		26	100

Sumber : Kecamatan Gabus, 2005.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwasanya dari 26 orang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan S-2 sebanyak 2 orang atau sebesar 7,7 %, dan D-3/D-4/S-1 sebanyak 10 orang atau sebesar 38,5 %, sedangkan SMA/D-1/D-2 sebanyak 13 orang atau sebesar 50 %, kemudian SD/SMP

sebanyak 1 orang atau sebesar 3,8 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai Kecamatan Gabus masih berpendidikan SMA/D-1/D-2, dimana salah satu persyaratan untuk menduduki jabatan struktural terendah di Kabupaten Pati minimal mempunyai pendidikan formal D-3 atau sederajat.

3. Rendahnya Motivasi Pegawai Kecamatan dalam Melaksanakan Tugas

Motivasi merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas/bidang kerjanya. Tanpa semangat yang terbentuk karena adanya motif dalam dirinya seorang pegawai takkan mampu mengerahkan segenap kemampuannya untuk melaksanakan apa yang diinginkannya. Oleh karena itu sangatlah penting menyesuaikan antara bidang kerja/tugas dengan motif atau keinginan pegawai yang bersangkutan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Camat dan beberapa pegawai Kecamatan Gabus, dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai mempunyai tingkat motivasi yang relatif rendah. Hal ini disamping karena tingkat kesejahteraan yang pas-pasan, juga disebabkan sebagian besar pegawai yang masih berpendidikan SMA sedangkan usianya sudah separuh baya mempunyai peluang untuk berkarir yang sangat sedikit bahkan kalau tidak melanjutkan pendidikan ke jenjang Strata Satu (S-1) dengan sistem kepegawaian yang sama, maka dipastikan pegawai tersebut tidak akan pernah dapat menduduki jabatan.

Argumen tersebut sejalan dengan hasil pengolahan kuesioner yang akan diperlihatkan dalam bentuk tabel berikut ini :

VARIABEL MOTIVASI

TABEL IV.27 TINGKAT PELUANG PEGAWAI DALAM MENGEMBANGKAN KARIR

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Berpeluang	4	18	17.3
2	Berpeluang	3	17	16.3
3	Kurang Berpeluang	2	56	53.8
4	Tidak Berpeluang	1	13	12.5
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 19

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab tingkat peluang pegawai dalam mengembangkan karir adalah sangat berpeluang sebanyak 18 orang atau sebesar 17,3 %, dan yang menjawab berpeluang sebanyak 17 orang atau sebesar 16,3 %, sedangkan yang menjawab tidak berpeluang sebanyak 56 orang atau sebesar 53,8 %, kemudian yang menjawab sangat tidak tepat waktu sebanyak 13 orang atau sebesar 12,5 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai Kecamatan Gabus menganggap tidak berpeluang dalam mengembangkan karir.

TABEL IV.28 TINGKAT PENGHARGAAN SECARA MATERI BAGI PEGAWAI YANG BERPRESTASI

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu Mendapatkan	4	5	4.8
2	Mendapatkan	3	5	4.8
3	Kurang Mendapatkan	2	72	69.2
4	Tidak Mendapatkan	1	22	21.2
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 20

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab tingkat penghargaan secara materi bagi pegawai yang berprestasi adalah selalu mendapatkan sebanyak 5 orang atau sebesar 4,8 %, dan yang menjawab mendapatkan sebanyak 5 orang atau sebesar 4,8 %, sedangkan yang menjawab tidak mendapatkan sebanyak 72 orang atau sebesar 69,2 %, kemudian yang menjawab sangat tidak mendapatkan sebanyak 22 orang atau sebesar 21,2 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai Kecamatan Gabus menganggap tidak mendapatkan penghargaan secara materi pada saat berprestasi.

TABEL IV.29 TINGKAT TERPENUHINYA KEBUTUHAN EKONOMI PEGAWAI

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Mencukupi	4	10	9.6
2	Mencukupi	3	14	13.5
3	Tidak Mencukupi	2	38	36.5
4	Sangat Tidak Mencukupi	1	42	40.4
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 21

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab tingkat terpenuhinya kebutuhan ekonomi pegawai adalah sangat mencukupi sebanyak 10 orang atau sebesar 9,6 %, dan yang menjawab mencukupi sebanyak 14 orang atau sebesar 13,5 %, sedangkan yang menjawab tidak mencukupi sebanyak 38 orang atau sebesar 36,5 %, kemudian yang menjawab sangat tidak mencukupi sebanyak 42 orang atau sebesar 40,4 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai

Kecamatan Gabus menganggap hasil yang diterima dari Pegawai Negeri Sipil tidak/belum mencukupi kebutuhan ekonomi secara layak.

TABEL IV.30 TINGKAT KEPASTIAN HUKUM BAGI PEGAWAI YANG MANGKIR TUGAS

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Terlaksana	4	6	5.8
2	Terlaksana	3	15	14.4
3	Tidak Terlaksana	2	47	45.2
4	Sangat Tidak Terlaksana	1	36	34.6
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 22

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab tingkat kepastian hukum bagi pegawai yang mangkir tugas adalah sangat terlaksana sebanyak 6 orang atau sebesar 5,8 %, dan yang menjawab terlaksana sebanyak 15 orang atau sebesar 14,4 %, sedangkan yang menjawab tidak terlaksana sebanyak 47 orang atau sebesar 45,2 %, kemudian yang menjawab sangat tidak terlaksana sebanyak 36 orang atau sebesar 34,6 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai Kecamatan Gabus menganggap kepastian hukum bagi pegawai yang mangkir tugas belum/tidak terlaksana.

TABEL IV.31 TINGKAT JAMINAN KEAMANAN DALAM BEKERJA

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Dilindungi	4	7	6.7
2	Dilindungi	3	26	25
3	Kurang Dilindungi	2	41	39.4
4	Tidak Dilindungi	1	30	28.8
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 23

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab tingkat jaminan keamanan dalam bekerja adalah sangat dilindungi sebanyak 7 orang atau sebesar 6,7 %, dan yang menjawab dilindungi sebanyak 26 orang atau sebesar 25 %, sedangkan yang menjawab tidak dilindungi sebanyak 41 orang atau sebesar 39,4 %, kemudian yang menjawab sangat tidak dilindungi sebanyak 30 orang atau sebesar 28,8 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai Kecamatan Gabus menganggap tidak mendapatkan jaminan keamanan dalam bekerja.

TABEL IV.32 TINGKAT PENGHARGAAN SECARA SOSIAL BAGI PEGAWAI YANG BERPRESTASI

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Selalu Mendapatkan	4	6	5.8
2	Mendapatkan	3	13	12.5
3	Kurang Mendapatkan	2	50	48.1
4	Tidak Mendapatkan	1	35	33.7
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 24

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab tingkat penghargaan sosial bagi pegawai yang berprestasi adalah selalu mendapatkan sebanyak 6 orang atau sebesar 5,8 %, dan yang menjawab mendapatkan sebanyak 13 orang atau sebesar 12,5 %, sedangkan yang menjawab kurang mendapatkan sebanyak 50 orang atau sebesar 48,1 %, kemudian yang menjawab tidak mendapatkan sebanyak 35 orang atau sebesar 33,7 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai Kecamatan Gabus menganggap kurang mendapatkan penghargaan secara sosial ketika berprestasi.

Berdasarkan keenam tabel mengenai tingkat motivasi pegawai Kecamatan Gabus tersebut di atas, dapat kita ambil satu kesimpulan sebagaimana tampak pada tabel di bawah ini :

TABEL IV.33 REKAPITULASI TINGKAT MOTIVASI PEGAWAI KECAMATAN

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Tinggi	4	5	4.8
2	Tinggi	3	5	4.8
3	Rendah	2	82	78.8
4	Sangat Rendah	1	12	11.5
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 19-24

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan, dari 6 (enam) pertanyaan kuesioner mengenai tingkat motivasi setelah direkapitulasi (digabung) menunjukkan bahwa 104 responden yang menjawab tingkat motivasi pegawai Kecamatan Gabus adalah sangat tinggi sebanyak 5 orang atau sebesar 4,8 %, dan yang menjawab tinggi sebanyak 5 orang atau sebesar 4,8 %, sedangkan yang menjawab rendah sebanyak 82 orang atau sebesar 78,8 %, kemudian yang menjawab sangat rendah sebanyak 12 orang atau sebesar 11,5 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai Kecamatan Gabus mempunyai motivasi yang rendah dalam melaksanakan tugas/bidang kerjanya.

4. Kurangnya Koordinasi Pegawai dalam Melaksanakan Tugas

Koordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat berperan dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Demikian halnya dalam penyelenggaraan pemerintahan kecamatan, adanya koordinasi antar pegawai kecamatan, dengan UPT Dinas/Instansi Vertikal, serta Pemerintahan Desa sangat diperlukan guna terciptanya sinkronisasi dan keselarasan dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing unit pemerintahan di lingkup kecamatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Camat Gabus, beberapa pegawai kecamatan dan pegawai pada UPT Dinas/Instansi Vertikal serta aparatur pemerintahan desa, dapat diketahui bahwa saat ini pelaksanaan koordinasi antar unit pemerintahan di Kecamatan tidaklah seperti dulu (sebelum diberlakukannya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999), dimana antar unit pemerintahan seakan-akan bekerja dan melaksanakan program kegiatan secara sendiri-sendiri, bahkan penurunan tersebut tampak jelas pada aparatur pemerintahan desa. Hal ini merupakan konsekuensi dari adanya pemaknaan otonomi daerah secara parsial (terpisah-pisah), sehingga ada kecenderungan bagi pemerintahan desa untuk lepas dari unit pemerintahan di atasnya (instansi otonom dan vertikal). Meskipun secara prosedural memang tidak ada lagi hubungan hirarki secara otomatis antara pemerintahan desa dengan instansi pemerintah di atasnya misalnya Camat. Namun meski demikian secara fungsional dan administrasi masih terdapat hubungan yang sangat erat, dimana Kecamatan (Camat) merupakan perangkat daerah yang berfungsi sebagai

perpanjangan tangan Bupati/Walikota dalam urusan pemerintahan umum di lingkup wilayahnya.

Kurangnya koordinasi antar unit pemerintahan tersebut dikuatkan dengan hasil pengolahan kuesioner sebagaimana terlihat dalam tabel berikut ini :

VARIABEL KOORDINASI

TABEL IV.34 TINGKAT KOORDINASI ANTARA PEGAWAI KECAMATAN DENGAN PEMERINTAHAN DESA

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Sering	4	4	3.8
2	Sering	3	13	12.5
3	Kurang Sering	2	69	66.3
4	Tidak Sering	1	18	17.3
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 25

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab tingkat koordinasi antara pegawai Kecamatan dengan Pemerintahan Desa sangat sering sebanyak 4 orang atau sebesar 3,8 %, dan yang menjawab sering sebanyak 13 orang atau sebesar 12,5 %, sedangkan yang menjawab kurang sering sebanyak 69 orang atau sebesar 66,3 %, kemudian yang menjawab tidak sering sebanyak 18 orang atau sebesar 17,3 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai kecamatan dalam melaksanakan tugasnya kurang sering berkoordinasi dengan Pemerintahan Desa.

**TABEL IV.35 TINGKAT KOORDINASI ANTARA PEGAWAI
KECAMATAN DENGAN PEMERINTAHAN DESA
SECARA LISAN**

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Sering	4	6	5.8
2	Sering	3	18	17.3
3	Kurang Sering	2	60	57.7
4	Tidak Sering	1	20	19.2
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 26

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab tingkat koordinasi antara pegawai Kecamatan dengan Pemerintahan Desa secara lisan sangat sering sebanyak 6 orang atau sebesar 5,8 %, dan yang menjawab sering sebanyak 18 orang atau sebesar 17,3 %, sedangkan yang menjawab kurang sering sebanyak 60 orang atau sebesar 57,7 %, kemudian yang menjawab tidak sering sebanyak 20 orang atau sebesar 19,2 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai kecamatan dalam melaksanakan tugasnya kurang sering berkoordinasi secara lisan dengan Pemerintahan Desa.

**TABEL IV.36 TINGKAT KOORDINASI ANTARA PEGAWAI
KECAMATAN DENGAN PEMERINTAHAN DESA
SECARA TERTULIS**

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Sering	4	5	4.8
2	Sering	3	14	13.5
3	Kurang Sering	2	51	49
4	Tidak Sering	1	34	32.7
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 27

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab tingkat koordinasi secara tertulis antara pegawai Kecamatan dengan Pemerintahan Desa sangat sering sebanyak 5 orang atau sebesar 4,8 %, dan yang menjawab sering sebanyak 14 orang atau sebesar 13,5 %, sedangkan yang menjawab kurang sering sebanyak 51 orang atau sebesar 49 %, kemudian yang menjawab tidak sering sebanyak 34 orang atau sebesar 32,7 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai kecamatan dalam melaksanakan tugasnya kurang sering berkoordinasi secara tertulis dengan Pemerintahan Desa.

TABEL IV.37 TINGKAT KOORDINASI ANTARA PEGAWAI KECAMATAN DENGAN UPT DINAS / INSTANSI VERTIKAL

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Sering	4	7	6.7
2	Sering	3	2	1.9
3	Kurang Sering	2	63	60.6
4	Tidak Sering	1	32	30.8
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 28

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab tingkat koordinasi antara pegawai Kecamatan dengan UPT Dinas/Instansi Vertikal sangat sering sebanyak 7 orang atau sebesar 6,7 %, dan yang menjawab sering sebanyak 2 orang atau sebesar 1,9 %, sedangkan yang menjawab kurang sering sebanyak 63 orang atau sebesar 60,6 %, kemudian yang menjawab tidak sering sebanyak 32 orang atau sebesar 30,8 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai kecamatan

dalam melaksanakan tugasnya kurang sering berkoordinasi dengan UPT Dinas/Instansi Vertikal.

TABEL IV.38 TINGKAT KOORDINASI ANTARA PEGAWAI KECAMATAN DENGAN UPT DINAS / INSTANSI VERTIKAL SECARA LISAN

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Sering	4	6	5.8
2	Sering	3	25	24
3	Kurang Sering	2	39	37.5
4	Tidak Sering	1	34	32.7
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 29

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab tingkat koordinasi secara lisan antara pegawai Kecamatan dengan UPT Dinas/Instansi Vertikal sangat sering sebanyak 6 orang atau sebesar 5,8 %, dan yang menjawab sering sebanyak 25 orang atau sebesar 24 %, sedangkan yang menjawab kurang sering sebanyak 39 orang atau sebesar 37,5 %, kemudian yang menjawab tidak sering sebanyak 34 orang atau sebesar 32,7 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai kecamatan dalam melaksanakan tugasnya kurang sering berkoordinasi secara lisan dengan UPT Dinas/Instansi Vertikal.

TABEL IV.39 TINGKAT KOORDINASI ANTARA PEGAWAI KECAMATAN DENGAN UPT DINAS / INSTANSI VERTIKAL SECARA TERTULIS

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Sering	4	6	5.8
2	Sering	3	9	8.7
3	Kurang Sering	2	49	47.1
4	Tidak Sering	1	40	38.5
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 30

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab tingkat koordinasi secara tertulis antara pegawai Kecamatan dengan UPT Dinas/Instansi Vertikal sangat sering sebanyak 6 orang atau sebesar 5,8 %, dan yang menjawab sering sebanyak 9 orang atau sebesar 8,7 %, sedangkan yang menjawab kurang sering sebanyak 49 orang atau sebesar 47,1 %, kemudian yang menjawab tidak sering sebanyak 40 orang atau sebesar 38,5 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai kecamatan dalam melaksanakan tugasnya kurang sering berkoordinasi secara tertulis dengan UPT Dinas/Instansi Vertikal.

TABEL IV.40 TINGKAT KOORDINASI ANTAR PEGAWAI KECAMATAN

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Sering	4	4	3.8
2	Sering	3	3	2.9
3	Kurang Sering	2	63	60.6
4	Tidak Sering	1	34	32.7
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 31

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab tingkat koordinasi antar pegawai Kecamatan adalah sangat sering sebanyak 4 orang atau sebesar 3,8 %, dan yang menjawab sering sebanyak 3 orang atau sebesar 2,9 %, sedangkan yang menjawab kurang sering sebanyak 63 orang atau sebesar 60,6 %, kemudian yang menjawab tidak sering sebanyak 34 orang atau sebesar 32,7 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa antar pegawai kecamatan dalam melaksanakan tugasnya kurang sering berkoordinasi.

TABEL IV.41 TINGKAT KOORDINASI ANTAR PEGAWAI KECAMATAN SECARA LISAN

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Sering	4	6	5.8
2	Sering	3	2	1.9
3	Kurang Sering	2	63	60.6
4	Tidak Sering	1	33	31.7
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 32

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab tingkat koordinasi secara lisan antar pegawai Kecamatan adalah sangat sering sebanyak 6 orang atau sebesar 5,8 %, dan yang menjawab sering sebanyak 2 orang atau sebesar 1,9 %, sedangkan yang menjawab kurang sering sebanyak 63 orang atau sebesar 60,6 %, kemudian yang menjawab tidak sering sebanyak 33 orang atau sebesar 31,7 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa antar pegawai kecamatan dalam melaksanakan tugasnya kurang sering melakukan koordinasi secara lisan.

TABEL IV.42 TINGKAT KOORDINASI ANTAR PEGAWAI KECAMATAN SECARA TERTULIS

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Sering	4	4	3.8
2	Sering	3	33	31.7
3	Kurang Sering	2	43	41.3
4	Tidak Sering	1	24	23.1
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 33

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 104 responden yang menjawab tingkat koordinasi secara tertulis antar pegawai Kecamatan adalah sangat sering sebanyak 4 orang atau sebesar 3,8 %, dan yang menjawab sering sebanyak 33 orang atau sebesar 31,7 %, sedangkan yang menjawab kurang sering sebanyak 43 orang atau sebesar 41,3 %, kemudian yang menjawab tidak sering sebanyak 24 orang atau sebesar 23,1 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa antar pegawai kecamatan dalam melaksanakan tugasnya kurang sering berkoordinasi secara tertulis.

Berdasarkan kesembilan tabel mengenai tingkat koordinasi pegawai Kecamatan Gabus dalam melaksanakan tugas tersebut di atas, dapat kita ambil satu kesimpulan sebagaimana tampak pada tabel di bawah ini :

TABEL IV.43 REKAPITULASI TINGKAT KOORDINASI PEGAWAI KECAMATAN

NO	KATEGORI	NILAI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Tinggi	4	2	1,9
2	Tinggi	3	8	7,7
3	Rendah	2	76	73.1
4	Sangat Rendah	1	18	17.3
Total			104	100

Sumber : Kuesioner Nomor 25-33

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan dari 9 (sembilan) pertanyaan kuesioner mengenai tingkat koordinasi setelah direkapitulasi (digabung) menunjukkan bahwa dari 104 responden yang menjawab tingkat koordinasi pegawai Kecamatan dalam melaksanakan tugas adalah sangat sering sebanyak 2 orang atau sebesar 1,9 %, dan yang menjawab sering sebanyak 8 orang atau sebesar 7,7 %, sedangkan yang menjawab kurang sering sebanyak 76 orang atau sebesar 73,1 %, kemudian yang menjawab tidak sering sebanyak 18 orang atau sebesar 17,3 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat koordinasi yang dilakukan pegawai kecamatan dalam melaksanakan tugasnya masih rendah.

C. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam tesis ini dilakukan dengan menggunakan uji statistik dengan program SPSS. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat signifikansi korelasi atau hubungan antara masing-masing variabel independen dengan variabel dependen yang menggunakan rumus Rank Kendall, maupun antara semua variabel independen dengan variabel dependen yang menggunakan rumus konkordansi Kendall.

Berdasarkan hasil pengolahan dengan menggunakan program SPSS diperoleh hasil sebagaimana terlihat dalam tabel berikut ini :

1. Hubungan Antara Pelimpahan Kewenangan dengan Efektivitas

Hubungan antara variabel pelimpahan kewenangan dengan efektivitas dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

TABEL IV.44 PELIMPAHAN KEWENANGAN * EFEKTIVITAS

Crosstab

		EFEKTIVITAS				Total	
		1	2	3	4		
P E L I M P A H A N K E W E N A N G A N	1	Count	6	7			13
		% within PELIMPAHAN KEWENANGAN	46.2%	53.8%			100.0%
		% of Total	5.8%	6.7%			12.5%
	2	Count	3	78			81
		% within PELIMPAHAN KEWENANGAN	3.7%	96.3%			100.0%
		% of Total	2.9%	75.0%			77.9%
	3	Count			7		7
		% within PELIMPAHAN KEWENANGAN			100.0%		100.0%
		% of Total			6.7%		6.7%
	4	Count			1	2	3
		% within PELIMPAHAN KEWENANGAN			33.3%	66.7%	100.0%
		% of Total			1.0%	1.9%	2.9%
Total	Count	9	85	8	2	104	
	% within PELIMPAHAN KEWENANGAN	8.7%	81.7%	7.7%	1.9%	100.0%	
	% of Total	8.7%	81.7%	7.7%	1.9%	100.0%	

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.753	.077	4.804	.000
N of Valid Cases		104			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Sumber : Program SPSS.

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 13 orang responden yang menjawab tingkat pelimpahan kewenangan sangat rendah ternyata 6 orang atau sebesar 46,2 % juga menjawab tingkat efektivitas sangat

rendah dan 7 orang atau sebesar 53,8 % menjawab rendah, kemudian dari 81 responden yang menjawab tingkat pelimpahan kewenangan rendah, ternyata 3 orang atau sebesar 3,7 % juga menjawab tingkat efektivitas sangat rendah dan 78 orang atau sebesar 96,3 % menjawab rendah. Selanjutnya dari 7 orang responden yang menjawab/menyatakan tingkat pelimpahan kewenangan tinggi ternyata semuanya menjawab tingkat efektivitas tinggi, sedangkan dari 3 orang responden yang menjawab/menyatakan tingkat pelimpahan kewenangan sangat tinggi ternyata 1 orang atau sebesar 33,3 % juga menjawab bahwa tingkat efektivitas tinggi dan 2 orang atau sebesar 66,7 % menjawab sangat tinggi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa antara variabel pelimpahan kewenangan dengan efektivitas mempunyai korelasi yang searah atau positif.

Adapun tingkat signifikansi hubungan kedua variabel tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

TABEL IV.45 PERBANDINGAN NILAI r HITUNG DENGAN r TABEL

N	VARIBEL	r HITUNG	r TABEL		KETERANGAN
			TK KEPERCAYAAN		
			95%	99%	
104	r_{X_1Y}	0,765	0,195	0,256	Sangat Signifikan

Sumber : Suharsimi, 1998.

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa dari hasil pengujian dengan koefisien rank kendall dihasilkan nilai r hitung sebesar 0,753. Sedangkan r tabel dengan tingkat kepercayaan 95 % sebesar 0,195 dan tingkat kepercayaan 99 % sebesar 0,256. Nilai tersebut bila diperbandingkan dengan nilai r tabel, dapat

diketahui bahwa nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($0,753 > 0,195 > 0,256$).
Sehingga dapat disimpulkan bahwa antara pelimpahan kewenangan dengan efektivitas mempunyai korelasi yang sangat signifikan.

Guna mengetahui tingkat korelasi kedua variabel tersebut, maka perlu diinterpretasikan terlebih dahulu yang dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

TABEL IV.46 TABEL INTERPRETASI NILAI r

NILAI r	KATEGORI NILAI r
0,01 - 0,19	KORELASI SANGAT RENDAH
0,20 - 0,39	KORELASI RENDAH
0,40 - 0,69	KORELASI MODERAT/SEDANG
0,70 - 0,89	KORELASI TINGGI
0,90 - 1,00	KORELASI SANGAT TINGGI

Sumber : Suharsimi, 1998.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa nilai r hitung berada pada interval nilai r 0,70 – 0,89 yang termasuk dalam kategori korelasi tinggi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa antara variabel pelimpahan kewenangan dengan efektivitas mempunyai tingkat korelasi yang tinggi dengan taraf signifikansi 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis Kerja (H_a) dalam penelitian ini diterima, yakni ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel pelimpahan kewenangan dengan variabel efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Camat Gabus dan menolak Hipotesis Nol (H_0).

2. Hubungan Antara Kemampuan Pegawai dengan Efektivitas

Hubungan antara variabel kemampuan pegawai dengan variabel efektivitas dapat dilihat dalam tabel berikut ni :

TABEL IV.47 KEMAMPUAN PEGAWAI * EFEKTIVITAS

Crosstab

		EFEKTIVITAS				Total
		1	2	3	4	
KEMAMPUAN 1 PEGAWAI	Count	5				5
	% within KEMAMPUAN PEGAWAI	100.0%				100.0%
	% of Total	4.8%				4.8%
2	Count	4	66			70
	% within KEMAMPUAN PEGAWAI	5.7%	94.3%			100.0%
	% of Total	3.8%	63.5%			67.3%
3	Count		19	4		23
	% within KEMAMPUAN PEGAWAI		82.6%	17.4%		100.0%
	% of Total		18.3%	3.8%		22.1%
4	Count			4	2	6
	% within KEMAMPUAN PEGAWAI			66.7%	33.3%	100.0%
	% of Total			3.8%	1.9%	5.8%
Total	Count	9	85	8	2	104
	% within KEMAMPUAN PEGAWAI	8.7%	81.7%	7.7%	1.9%	100.0%
	% of Total	8.7%	81.7%	7.7%	1.9%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.641	.061	5.069	.000
N of Valid Cases		104			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Sumber : Program SPSS

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 5 orang responden yang menjawab tingkat kemampuan pegawai sangat rendah ternyata semuanya juga menjawab tingkat efektivitas sangat rendah, kemudian dari 70 responden yang menjawab tingkat kemampuan pegawai rendah, ternyata 4 orang

atau sebesar 5,7 % juga menjawab tingkat efektivitas sangat rendah dan 66 orang atau sebesar 94,3 % menjawab rendah. Selanjutnya dari 23 orang responden yang menjawab/menyatakan tingkat kemampuan pegawai tinggi ternyata 19 orang atau sebesar 82,6 % menjawab tingkat efektivitas rendah dan 4 orang atau sebesar 17,4 % menjawab tingkat efektivitas tinggi, sedangkan dari 6 orang responden yang menjawab/menyatakan tingkat kemampuan pegawai sangat tinggi ternyata 4 orang atau sebesar 66,7 % juga menjawab bahwa tingkat efektivitas tinggi dan 2 orang atau sebesar 33,3 % menjawab sangat tinggi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa antara variabel kemampuan pegawai dengan efektivitas mempunyai korelasi yang searah atau positif.

Adapun tingkat signifikansi hubungan kedua variabel tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

TABEL IV.48 PERBANDINGAN NILAI r HITUNG DENGAN r TABEL

N	VARIBEL	r HITUNG	r TABEL		KETERANGAN
			TK KEPERCAYAAN		
			95%	99%	
104	r_{X_2Y}	0,641	0,195	0,256	Sangat Signifikan

Sumber : Suharsimi, 1998.

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa dari hasil pengujian dengan koefisien rank kendall dihasilkan nilai r hitung sebesar 0,641. Sedangkan r tabel dengan tingkat kepercayaan 95 % sebesar 0,195 dan tingkat kepercayaan 99 % sebesar 0,256. Nilai tersebut bila diperbandingkan dengan nilai r tabel, dapat diketahui bahwa nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($0,641 > 0,195 > 0,256$).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa antara pelimpahan kewenangan dengan efektivitas mempunyai korelasi yang sangat signifikan.

Guna mengetahui tingkat korelasi kedua variabel tersebut, maka perlu diinterpretasikan terlebih dahulu yang dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

TABEL IV.49 TABEL INTERPRETASI NILAI r

NILAI r	KATEGORI NILAI r
0,01 - 0,19	KORELASI SANGAT RENDAH
0,20 - 0,39	KORELASI RENDAH
0,40 - 0,69	KORELASI MODERAT/SEDANG
0,70 - 0,89	KORELASI TINGGI
0,90 - 1,00	KORELASI SANGAT TINGGI

Sumber : Suharsimi, 1998.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa nilai r hitung berada pada interval nilai r 0,40 – 0,69 yang termasuk dalam kategori korelasi moderat/sedang dengan taraf signifikansi 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis Kerja (H_a) dalam penelitian ini diterima, yakni ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kemampuan pegawai dengan variabel efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Camat Gabus dan menolak Hipotesis Nol (H_0).

3. Hubungan Antara Motivasi Pegawai dengan Efektivitas

Hubungan antara variabel motivasi dengan variabel efektivitas dapat dilihat dalam tabel berikut ni :

TABEL IV.50 MOTIVASI * EFEKTIVITAS

Crosstab

		EFEKTIVITAS				Total
		1	2	3	4	
MOTIVASI 1	Count	7	5			12
	% within MOTIVASI	58.3%	41.7%			100.0%
	% of Total	6.7%	4.8%			11.5%
2	Count	2	80			82
	% within MOTIVASI	2.4%	97.6%			100.0%
	% of Total	1.9%	76.9%			78.8%
3	Count			5		5
	% within MOTIVASI			100.0%		100.0%
	% of Total			4.8%		4.8%
4	Count			3	2	5
	% within MOTIVASI			60.0%	40.0%	100.0%
	% of Total			2.9%	1.9%	4.8%
Total	Count	9	85	8	2	104
	% within MOTIVASI	8.7%	81.7%	7.7%	1.9%	100.0%
	% of Total	8.7%	81.7%	7.7%	1.9%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.819	.065	5.120	.000
N of Valid Cases		104			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Sumber : Data primer di olah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 12 orang responden yang menjawab tingkat motivasi pegawai sangat rendah ternyata 7 orang atau sebesar 58,3 % juga menjawab tingkat efektivitas sangat rendah dan 5 orang atau sebesar 41,7 % menjawab rendah, kemudian dari 82 responden yang menjawab tingkat motivasi pegawai rendah, ternyata 2 orang atau sebesar 2,4 %

juga menjawab tingkat efektivitas sangat rendah dan 80 orang atau sebesar 97,6 % menjawab rendah. Selanjutnya dari 5 orang responden yang menjawab/menyatakan tingkat motivasi pegawai tinggi ternyata semuanya menjawab tingkat efektivitas tinggi, sedangkan dari 5 orang responden yang menjawab/menyatakan tingkat kemampuan pegawai sangat tinggi ternyata 3 orang atau sebesar 60,0 % juga menjawab bahwa tingkat efektivitas tinggi dan 2 orang atau sebesar 40,0 % menjawab sangat tinggi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa antara variabel Motivasi dengan efektivitas mempunyai korelasi yang searah atau positif.

Adapun tingkat signifikansi hubungan kedua variabel tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

TABEL IV.51 PERBANDINGAN NILAI r HITUNG DENGAN r TABEL

N	VARIBEL	r HITUNG	r TABEL		KETERANGAN
			TK KEPERCAYAAN		
			95%	99%	
104	rX_3Y	0,819	0,195	0,256	Sangat Signifikan

Sumber : Suharsimi, 1998.

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa dari hasil pengujian dengan koefisien rank kendall dihasilkan nilai r hitung sebesar 0,819. Sedangkan r tabel dengan tingkat kepercayaan 95 % sebesar 0,195 dan tingkat kepercayaan 99 % sebesar 0,256. Nilai tersebut bila diperbandingkan dengan nilai r tabel, dapat diketahui bahwa nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($0,819 > 0,195 > 0,256$).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa antara motivasi dengan efektivitas mempunyai korelasi yang sangat signifikan.

Guna mengetahui tingkat korelasi kedua variabel tersebut, maka perlu diinterpretasikan terlebih dahulu yang dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

TABEL IV.52 TABEL INTERPRETASI NILAI r

NILAI r	KATEGORI NILAI r
0,01 - 0,19	KORELASI SANGAT RENDAH
0,20 - 0,39	KORELASI RENDAH
0,40 - 0,69	KORELASI MODERAT/SEDANG
0,70 - 0,89	KORELASI TINGGI
0,90 - 1,00	KORELASI SANGAT TINGGI

Sumber : Suharsimi, 1998.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa nilai r hitung berada pada interval nilai r 0,70 – 0,89 yang termasuk dalam kategori korelasi tinggi dengan taraf signifikansi 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis Kerja (H_a) dalam penelitian ini diterima, yakni ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi dengan variabel efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Camat Gabus dan menolak Hipotesis Nol (H_0).

4. Hubungan Antara Koordinasi Pegawai dengan Efektivitas

Hubungan antara variabel efektivitas dengan variabel pelimpahan kewenangan dapat dilihat dalam tabel berikut ni :

TABEL IV.53 KOORDINASI * EFEKTIVITAS

Crosstab

		EFEKTIVITAS				Total
		1	2	3	4	
KOORDINASI 1	Count	7	11			18
	% within KOORDINASI	38.9%	61.1%			100.0%
	% of Total	6.7%	10.6%			17.3%
2	Count	2	74			76
	% within KOORDINASI	2.6%	97.4%			100.0%
	% of Total	1.9%	71.2%			73.1%
3	Count			8		8
	% within KOORDINASI			100.0%		100.0%
	% of Total			7.7%		7.7%
4	Count				2	2
	% within KOORDINASI				100.0%	100.0%
	% of Total				1.9%	1.9%
Total	Count	9	85	8	2	104
	% within KOORDINASI	8.7%	81.7%	7.7%	1.9%	100.0%
	% of Total	8.7%	81.7%	7.7%	1.9%	100.0%

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.726	.074	4.982	.000
N of Valid Cases		104			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Sumber : Data Primer di olah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari 18 orang responden yang menjawab tingkat koordinasi sangat rendah, ternyata 7 orang atau sebesar 38,9 % juga menjawab tingkat efektivitas sangat rendah dan 11 orang atau sebesar 61,1 % menjawab rendah, kemudian dari 76 responden yang menjawab tingkat koordinasi rendah, ternyata 2 orang atau sebesar 2,6 % juga menjawab

tingkat efektivitas sangat rendah dan 74 orang atau sebesar 97,4 % menjawab rendah. Selanjutnya dari 8 orang responden yang menjawab/menyatakan tingkat koordinasi tinggi ternyata semuanya menjawab tingkat efektivitas tinggi, sedangkan dari 2 orang responden yang menjawab/menyatakan tingkat koordinasi sangat tinggi ternyata semuanya juga menjawab bahwa tingkat efektivitas sangat tinggi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa antara variabel koordinasi dengan efektivitas mempunyai korelasi yang searah atau positif.

Adapun tingkat signifikansi hubungan kedua variabel tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

TABEL IV.54 PERBANDINGAN NILAI r HITUNG DENGAN r TABEL

N	VARIBEL	r HITUNG	r TABEL		KETERANGAN
			TK KEPERCAYAAN		
			95%	99%	
104	rX_1Y	0,726	0,195	0,256	Sangat Signifikan

Sumber : Suharsimi, 1998.

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa dari hasil pengujian dengan koefisien rank kendall dihasilkan nilai r hitung sebesar 0,726. Sedangkan r tabel dengan tingkat kepercayaan 95 % sebesar 0,195 dan tingkat kepercayaan 99 % sebesar 0,256. Nilai tersebut bila diperbandingkan dengan nilai r tabel, dapat diketahui bahwa nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($0,726 > 0,195 > 0,256$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa antara koordinasi dengan efektivitas mempunyai korelasi yang sangat signifikan.

Guna mengetahui tingkat korelasi kedua variabel tersebut, maka perlu diinterpretasikan terlebih dahulu yang dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

TABEL IV.55 TABEL INTERPRETASI NILAI r

NILAI r	KATEGORI NILAI r
0,01 - 0,19	KORELASI SANGAT RENDAH
0,20 - 0,39	KORELASI RENDAH
0,40 - 0,69	KORELASI MODERAT/SEDANG
0,70 - 0,89	KORELASI TINGGI
0,90 - 1,00	KORELASI SANGAT TINGGI

Sumber : Suharsimi, 1998.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa nilai r hitung berada pada interval nilai r 0,70 – 0,89 yang termasuk dalam kategori korelasi tinggi dengan taraf signifikansi 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis Kerja (H_a) dalam penelitian ini diterima, yakni ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel koordinasi dengan variabel efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Camat Gabus dan menolak Hipotesis Nol (H_0).

5. Hubungan antara Pelimpahan Kewenangan (X₁), Kemampuan Pegawai (X₂), Motivasi (X₃), dan Koordinasi (X₄) dengan Efektivitas (Y)

TABEL IV.56 KORELASI ANTARA MASING-MASING VARIABEL DAN SEMUA VARIABEL X DENGAN VARIBEL Y

Nonparametric Correlations

Correlations

		EFEKTIVITAS	PELIMPAHAN KEWENANGAN	KEMAMPUAN PEGAWAI	MOTIVASI	KOORDINASI
Kendall's tau-B	Correlation Coefficient	1.000	.753*	.641*	.819*	.726*
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104
PELIMPAHAN KEWENANGAN	Correlation Coefficient	.753*	1.000	.550*	.730*	.680*
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104
KEMAMPUAN PEGAWAI	Correlation Coefficient	.641*	.550*	1.000	.556*	.567*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
	N	104	104	104	104	104
MOTIVASI	Correlation Coefficient	.819*	.730*	.556*	1.000	.742*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
	N	104	104	104	104	104
KOORDINASI	Correlation Coefficient	.726*	.680*	.567*	.742*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	104	104	104	104	104

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Kendall's W Test

Test Statistics

N	104
Kendall's W ^a	.174
Chi-Square	72.213
df	4
Asymp. Sig.	.000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Sumber : Data Primer di olah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari hasil perhitungan SPSS dengan koefisien Rank Kendall diperoleh hubungan antara

pelimpahan kewenangan dengan efektivitas sebesar 0,753 ; antara pelimpahan kewenangan dengan kemampuan pegawai sebesar 0,550 ; antara pelimpahan kewenangan dengan motivasi sebesar 0,730 ; antara pelimpahan kewenangan dengan koordinasi sebesar 0,726. Kemudian hubungan antara kemampuan pegawai dengan efektivitas sebesar 0,641 ; antara kemampuan pegawai dengan motivasi sebesar 0,556 ; antara kemampuan pegawai dengan koordinasi sebesar 0,567. Selanjutnya hubungan antara motivasi dengan efektivitas sebesar 0,819 ; antara motivasi dengan koordinasi sebesar 0,742 serta hubungan antara koordinasi dengan efektivitas sebesar 0,726. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa masing-masing atau antar variabel mempunyai hubungan yang searah atau positif.

Adapun tingkat signifikansi hubungan kedua variabel tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

TABEL IV.57 PERBANDINGAN NILAI r HITUNG DENGAN r TABEL

N	VARIBEL	r HITUNG	r TABEL		KETERANGAN
			TK KEPERCAYAAN		
			95%	99%	
104	rX_1Y	0,765	0,195	0,256	Sangat Signifikan
	rX_1X_2	0,550			
	rX_1X_3	0,730			
	rX_1X_4	0,680			
	rX_2Y	0,641			
	rX_2X_3	0,556			
	rX_2X_4	0,567			
	rX_3Y	0,819			
	rX_3X_4	0,742			
	rX_4Y	0,726			

Sumber : Suharsimi, 1998.

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa dari hasil pengujian dengan koefisien rank kendall dihasilkan nilai r hitung lebih besar dari r tabel ($r_h > r_{195\%} > r_{199\%}$). Sehingga masing-masing variabel pada prinsipnya mempunyai korelasi yang sangat signifikan. Namun guna mengetahui tingkat signifikansi korelasi variabel secara bersama-sama, maka perlu terlebih dahulu menguji nilai chi square hitung (X^2_h) dengan chi square table (X^2_t) yang dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

TABEL IV.58 PERBANDINGAN NILAI CHI SQUARE HITUNG (X^2_h) DENGAN NILAI CHI SQUARE TABEL (X^2_t)

df	X^2_h	X^2_t		INTERPRETASI
		95%	99%	
4	72,213	9,49	13,3	Sangat Signifikan

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwasanya dari hasil pengolahan SPSS mengenai korelasi antara variabel pelimpahan kewenangan, kemampuan pegawai, motivasi, dan koordinasi dengan efektivitas diperoleh nilai W sebesar 0,174 dan chi square (X^2) sebesar 72,213 pada df 4 sderta taraf signifikansi 0,000. Bila nilai ini diperbandingkan dengan nilai X^2 pada tabel, maka dapat diketahui ternyata X^2_h lebih besar dari pada X^2_t pada taraf kepercayaan 95 % dan 99 % ($72,213 > 9,49 > 13,3$). Hal ini berarti terdapat hubungan yang positif dan sangat signifikan antara variabel pelimpahan kewenangan, kemampuan pegawai, motivasi, dan koordinasi dengan efektivitas. Jadi dapat

disimpulkan bahwa Hipotesis Kerja (Ha) dalam penelitian ini diterima, yakni ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel pelimpahan kewenangan, kemampuan pegawai, motivasi, dan koordinasi dengan dengan variabel efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Camat Gabus dan menolak Hipotesis Nol (Ho).

D. Upaya Yang Dilakukan Camat Gabus

Pelaksanaan Otonomi daerah di Kabupaten Pati yang telah berjalan efektif selama kurang lebih 5 (lima) tahun semenjak penetapan pelaksanaan pada bulan Januari 2001 lambat laun mulai memberikan dampak yang memberatkan di pihak Camat selaku penguasa Kecamatan. Hal ini ini dikarenakan reposisi dan redefinisi organisasi kecamatan sebagai perangkat daerah yang dalam melaksanakan tugasnya didasarkan atas pelimpahan kewenangan dari Bupati.

Berangkat dari kondisi tersebut dapat dikatakan pengembangan (pemberdayaan) organisasi kecamatan sangat tergantung dari *good will* dan kejelian Bupati sebagai Kepala Daerah. Meski demikian di sisi lain dalam rangka proses pembelajaran berpolitik dan berpemerintahan, hal tersebut akan memberikan pencerahan bagi masyarakat khususnya terhadap setiap pengambilan kebijakan di tingkat elit pemerintahan yang tidak lagi sekehendak hati para pimpinannya melainkan tetap harus memperhatikan aspirasi dan kebutuhan yang berkembang di masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para responden, berikut ini akan diuraikan mengenai langkah-langkah yang telah dan akan dilakukan oleh Camat Gabus beserta jajarannya dalam mengantisipasi dan menentukan

alternatif-alternatif yang diharapkan mampu mengatasi segala hambatan dan permasalahan yang ada antara lain :

1. Upaya Secara Internal

a. Peningkatan Sumber Daya Pegawai

Adanya perubahan peraturan perundangan di tingkat pusat dan daerah membawa konsekuensi terhadap pedoman aturan yang dijadikan landasan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah khususnya pada tingkat kecamatan yang sering mengalami perubahan, oleh karenanya perlu adanya kesiapan dari semua pegawai guna mengantisipasi setiap perubahan yang ada. Oleh sebab itu sangatlah penting untuk meningkatkan pengetahuan dan menambah cakrawala berpikir.

Faktor tersebut yang selama ini dianggap sebagai hambatan utama dalam melaksanakan setiap kegiatan. Oleh sebab itu untuk mengantisipasi terjadinya kejenuhan yang berdampak pada peningkatan tekanan (*stress*) pada pegawai, Camat Gabus melakukan terobosan dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada semua pegawai untuk meingkatkan jenjang pendidikannya maupun meningkatkan ketrampilannya baik secara formal maupun non formal.

Salah satu cara untuk mewujudkan hal tersebut antara lain dengan melalui pendidikan formal, non formal, dan informal. Pendidikan formal dapat ditempuh melalui peningkatan jenjang pendidikan lewat bangku sekolah, hal ini akan sangat berpengaruh terhadap pengembangan cara pandang pegawai, mengingat dalam prosesnya nanti, mereka akan dihadapkan pada interaksi

dengan dunia akademisi yang akan lebih banyak membandingkan antara *dassollen* dengan *dassein*.

Adapun pendidikan non formal diharapkan akan mampu menambah keahlian atau *skill* pegawai yang nantinya akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan ide-ide organisasi yang kreatif dan inovatif, hal ini dapat berbentuk kursus ketrampilan atau diklat teknis sesuai bidang kerja atau tugas pokok dan fungsi organisasi kecamatan. Adapun peningkatan pendidikan informal dapat dilakukan melalui dialog yang terarah, membentuk kelompok-kelompok kajian kritis yang disesuaikan dengan permasalahan-permasalahan yang muncul di lapangan.

Langkah ini diharapkan mampu memberikan peningkatan profesionalisme pegawai yang pada gilirannya nanti akan memberikan dampak pada kelancaran penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi kecamatan. Salah satu contoh kegiatan tersebut adalah Diklat Kearsipan, Diklat Keprotokolanan, Pelatihan-pelatihan kepemimpinan, dan lain sebagainya.

b. Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai

Masalah kesejahteraan merupakan permasalahan yang belum pernah tuntas dibahas oleh setiap rezim yang ada di negara ini. Hal yang paling krusial dan banyak dihadapi oleh Daerah Kabupaten di era otonomi sekarang ini adalah pembelanjaan yang terlalu berlebihan sedangkan pendapatan relatif kecil. Hal inilah yang menjadi alasan pembenar bagi Pemerintah Kabupaten untuk membatasi pemberian penghasilan tambahan baik dalam bentuk insentif maupun tunjangan Kesejahteraan kepada pegawai negeri sipil di Kabupaten

Pati. Hal ini sangat dirasakan oleh pegawai di Kantor Kecamatan Gabus mengingat adanya keterbatasan pendanaan bagi biaya operasional mengakibatkan kesejahteraan pegawai Kecamatan sangat rendah, meskipun ada beberapa pegawai yang mampu hidup diatas rata-rata. Itupun karena adanya sampingan pekerjaan di luar kantor, baik sebagai pedagang maupun pengusaha tertentu.

Adalah merupakan suatu hal yang sangat dilematis manakala pegawai kecamatan dihadapkan pada tuntutan profesionalisme untuk bekerja sesuai dengan aturan atau tugas pokok dan fungsinya sedangkan disatu sisi penghasilan yang diterimanya belum mencukupi untuk memenuhi kebutuhan anak istrinya dan hidup layak sebagai pamong praja.

Olehkarenanya Camat Gabus selalu berupaya untuk memberikan tambahan penghasilan atau insentif kepada jajarannya melalui pembagian hasil kotak sukarela dari warga masyarakat/pemerintah desa yang mengurus legalisasi surat-surat, meskipun hasilnya tidak seberapa namun diharapkan timbul rasa solidaritas, kebersamaan, dan pemerataan serta keadilan diantara pegawai sehingga akan tercipta motivasi untuk bekerja lebih giat sesuai bidang kerjanya. Hal tersebut diharapkan dapat menjadi stimulan dalam pelaksanaan pekerjaan

c. Penegakan *Reward* dan *Punishment*

Seorang Pimpinan harus mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif melalui pemberian penghargaan dan hukuman secara seimbang. Hal inilah yang dijadikan perhatian Camat Gabus selain dua hal tersebut di atas.

Dalam usahanya menerapkan keseimbangan tersebut Camat Gabus berusaha untuk tidak segan-segan dalam menindak jajarannya yang melakukan pelanggaran, baik secara lisan, maupun tertulis dimana kesemuanya itu disesuaikan dengan tingkat kesalahan yang dilakukannya.

Guna menjamin terlaksananya pemberian *reward* dan *punishment* yang proporsional, telah diatur mengenai prosedur, mekanisme, dan saluran komplain yang secara tegas dan transparan disosialisasikan kepada para pegawai. Satu hal yang sangat *urgen* adalah bahwa dalam perumusannya berusaha melibatkan pegawai yang ada, hal ini untuk lebih menjamin diterimanya mekanisme dan prosedur yang telah dibuat. Karena bagaimanapun pada akhirnya nanti setiap tindakan yang diambil akan kembali kepada pegawai sendiri. Melalui pengaturan tersebut secara logika memungkinkan terjadinya pengaruh yang positif dari penerapan *reward* dan *punishment* secara seimbang akan lebih besar dalam meningkatkan motivasi pegawai untuk lebih giat bekerja.

2. Upaya Secara Eksternal

a. Memberikan Usulan Reformasi Kelembagaan Tingkat Kecamatan

Sistem kelembagaan merupakan hal pokok dalam suatu organisasi. Demikian halnya dengan organisasi atau instansi yang ada di kecamatan, guna efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus, harus ada peyempurnaan tata laksana kelembagaan yang ada di kecamatan. Terputusnya hubungan antara kecamatan dengan UPT Dinas/Instansi di

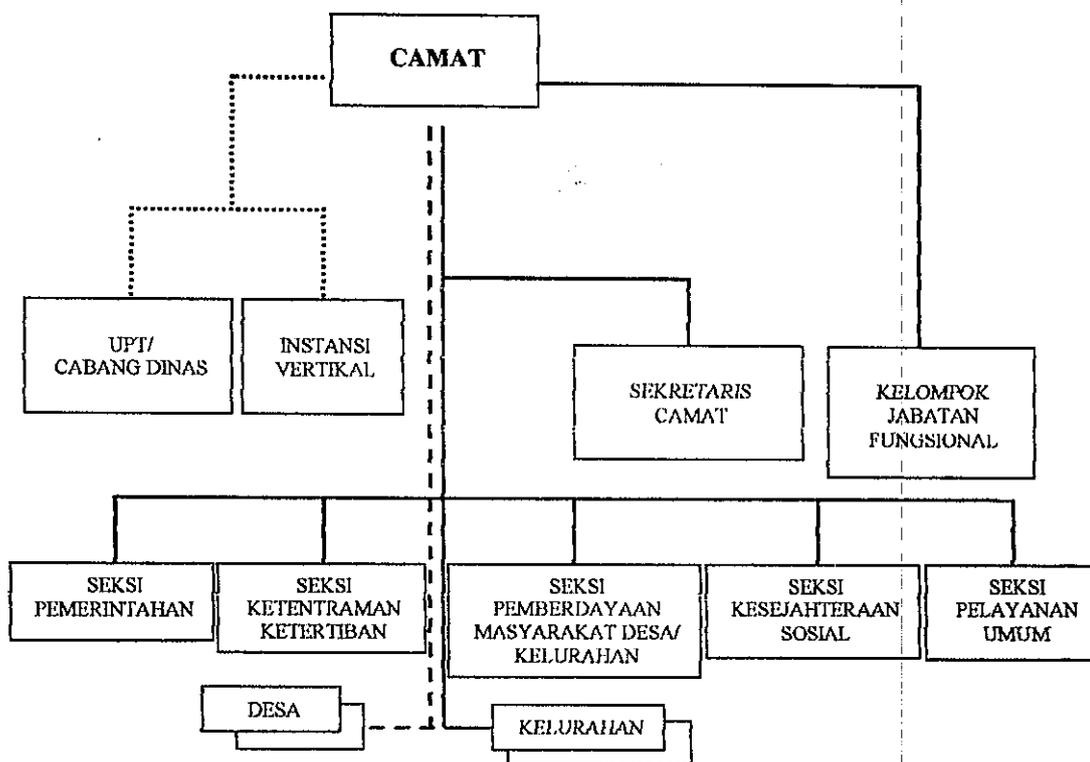
kecamatan sebagai akibat perubahan paradigma yang baru mengakibatkan tidak adanya persamaan persepsi dan sinkronisasi perencanaan dan pelaksanaan program kerja/kegiatan yang dilaksanakan sehingga mengakibatkan pemerintahan desa (masyarakat) sebagai obyek sekaligus subyek tidak mendapatkan manfaat sebagaimana yang diharapkan.

Oleh sebab itu sudah semestinya apabila ada pengaturan kembali mengenai tata laksana kelembagaan yang lebih jelas mengenai tugas, fungsi, kewenangan, dan kedudukan masing-masing UPT dinas/instansi dengan kecamatan. Sehingga bila hal ini terwujud tidak akan lagi muncul ketumpangtindihan program kegiatan yang dilaksanakan oleh masing-masing instansi yang pada gilirannya nanti pemerintahan desa dan masyarakat akan lebih merasakan manfaatnya

Salah satu alternatif yang dianggap sebagai kunci pemecahan terjadinya *stagnasi* penyelenggaraan pemerintahan kecamatan adalah dengan menata ulang kelembagaan setiap organisasi publik yang ada di tingkat kecamatan. Oleh sebab itu Camat Gabus tidak pernah berputus asa untuk memberikan usulan atau mengajukan telaahan staf kepada Bupati Pati dengan tembusan yang ditujukan kepada Ketua DPRD Kabupaten Pati dan Sekretaris Daerah guna menata ulang atau mengatur kembali kedudukan, wewenang, dan hubungan antara kecamatan dengan UPT Dinas/Instansi vertikal yang ada di kecamatan.

Usulan reformasi kelembagaan tersebut, dapat dilihat dalam bentuk bagan berikut ini :

BAGAN IV.3 STRUKTUR ORGANISASI DAN TATA KERJA KECAMATAN DAN UPT DINAS/INSTANSI SERTA DESA YANG ADA DI KECAMATAN



Keterangan : SOTK Kecamatan yang lama tidak adanya garis koordinasi dengan UPT Dinas/Instansi Vertikal di Kecamatan

- : Garis Komando
- : Garis Koordinasi
- - - - - : Garis Pembinaan, Evaluasi dan Fasilitas

Dalam bagan tersebut di atas, dapat kita lihat perubahan mendasar mengenai pola hubungan Kecamatan dengan UPT Dinas/Instansi yang ada di Kecamatan. Melalui model yang demikian dimungkinkan penyatuan persepsi dan sinkronisasi program kerja/kegiatan diantara masing-masing UPT Dinas/Instansi dan Kecamatan dapat terwujud, sehingga usaha untuk lebih mengoptimalkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Kecamatan akan mempunyai peluang yang lebih besar.

Melalui pengaturan tersebut, diharapkan kecamatan memiliki kewenangan yang cukup untuk mengkoordinir masing-masing UPT dinas/instansi dalam memberdayakan pemerintahan desa. Yang dengan sendirinya nanti akan tercipta koordinasi dan sinkronisasi perencanaan dan pelaksanaan program kegiatan yang mereka laksanakan. Bila hal tersebut berjalan sesuai dengan rencana, maka kemungkinan terciptanya pemberdayaan pemerintahan kecamatan yang pada gilirannya nanti akan membawa dampak terhadap pemberdayaan pemerintahan desa melalui program-program kegiatan yang dilaksanakan oleh kecamatan, UPT dinas, dan instansi akan lebih besar.

b. Kerjasama dengan UPT Dinas/Instansi Terkait

Meskipun dengan adanya paradigma yang baru seperti sekarang ini, sangat tidak memungkinkan bagi Camat untuk melakukan koordinasi dengan UPT dinas/instansi yang ada di kecamatan secara efektif mengingat Camat tidak lagi secara otomatis sebagai koordinator Muspika, namun meski demikian Camat Gabus harus tetap berupaya menjalin kerjasama (koordinasi) dengan semua dinas/instansi yang ada di kecamatan untuk menyamakan persepsi dan sinkronisasi program kerja kegiatan.

Camat Gabus bisa memanfaatkan kebiasaan atau tradisi yang sebelumnya berkembang diantara UPT Dinas/Instansi Vertikal dan Pemerintahan Desa yang ada di kecamatan. Sebagai misal dengan melalui pendekatan-pendekatan yang mengingatkan kebiasaan atau tradisi masa lalu (ketika camat masih menjadi kepala kecamatan) Camat masih dianggap dan dihargai oleh UPT dinas/instansi yang ada di kecamatan. Hal ini setidaknya menunjukkan bahwa

Camat telah mempunyai *good will* untuk bekerja sebagaimana yang diamanatkan oleh Undang-undang, meskipun kebijakan daerah belum mengkover hal tersebut.

E. Diskusi

Berdasarkan hasil penelitian dari pengolahan dokumentasi dan wawancara sebagaimana telah diuraikan di muka, dapat diketahui bahwa belum efektifnya pelaksanaan kewenangan yang dilimpahkan dalam menunjang tugas dan fungsi Camat Gabus dikarenakan oleh beberapa faktor yaitu :

1. Tidak sesuainya jenis kewenangan yang dilimpahkan dengan permasalahan yang dihadapi

Kewenangan yang dilimpahkan kepada Camat Gabus dalam implementasinya belum bisa dijadikan pegangan bagi Camat untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di lapangan. Hal ini mengakibatkan, meskipun telah dilengkapi dengan kewenangan delegatif ternyata Camat belum mampu secara optimal melaksanakan tugas dan fungsinya dengan efektif. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa pelimpahan sebagian kewenangan oleh Bupati mempengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Camat Gabus.

Hal tersebut sesuai dengan pendapatnya Frankln G. More dalam Sutarto (1998 : 45) yang menyebutkan bahwa :

“Faktor-faktor/azas-azas yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yaitu sebagai berikut :

1. departemenisasi ;

2. rentangan ;
3. kontrol ;
4. seorang kepada pertanggungjawaban (kepemimpinan) ;
5. pendelegasian wewenang ;
6. ide-ide bawahan ;
7. motivasi ;
8. spesialisasi”.

Kesesuaian analisis tersebut juga dikuatkan dengan hasil pengolahan kuesioner yang memperlihatkan bahwa dengan uji statistik dengan rumus koefisien rank kendall melalui SPSS diketahui bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pelimpahan kewenangan dengan efektivitas yakni sebesar 0,765 dan dapat diinterpretasikan bahwa kedua variabel mempunyai korelasi yang tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tepat jenis kewenangan yang dilimpahkan kepada Camat, maka semakin besar pula peluang untuk terciptanya efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Camat Gabus dan sebaliknya semakin jenis kewenangan yang dilimpahkan kepada Camat tidak tepat, maka peluang terciptanya efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsinya juga semakin kecil.

2. Rendahnya kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas

Kemampuan pegawai merupakan alat vital bagi suatu organisasi untuk menunjang efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi kaitannya dengan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Demikian halnya pegawai di Kecamatan Gabus merupakan aset yang terpenting karena itu rendahnya kemampuan pegawai sangat berpengaruh terhadap tercapainya efektivitas kerja.

Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Gibson, et.al (1996 : 30), yang menyebutkan bahwa "...efektivitas setiap organisasi dipengaruhi oleh organisasi, kelompok, dan individu yang ada. Sedangkan ketiga unsur tersebut pada intinya menekankan pada sisi manusia, fasilitas, dan lingkungan (budaya). Manusia meliputi kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, sikap, motivasi, stress (psikologi), teknologi, dan strategi".

Pendapat tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Richart M. Steers (1998 : 9) yakni bahwa, "empat faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi yaitu karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, dan kebijakan praktek manajemen".

Berdasarkan kedua pendapat tersebut secara tegas dapat diketahui bahwa rendahnya tingkat kemampuan pegawai memang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Jadi bila ingin memperbesar peluang terciptanya efektivitas organisasi yakni tercapainya tujuan yang telah dibuat, maka faktor kemampuan pegawai harus diperhatikan.

Analisis tersebut di atas didukung dengan hasil pengolahan kuesioner yang memperlihatkan bahwa dengan uji statistik dengan rumus koefisien rank kendall melalui SPSS diketahui bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kemampuan pegawai dengan efektivitas yakni sebesar 0,641 dan dapat diinterpretasikan bahwa kedua variabel mempunyai korelasi yang sedang/moderat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai, maka semakin besar pula peluang untuk terciptanya efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Camat Gabus dan

sebaliknya semakin rendah tingkat kemampuan pegawai, maka peluang terciptanya efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsinya juga semakin kecil.

3. Rendahnya motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas

Tingkat penghasilan yang relatif kecil bila dibandingkan dengan kebutuhan ekonomi dewasa ini membuat pegawai Kecamatan Gabus berusaha untuk mencari penghasilan tambahan, baik pada waktu jam kerja maupun setelah pulang dari kantor. Hal ini mengakibatkan pekerjaan kantor terbelakalai kalupun terlaksana hanya sebatas memenuhi kewajiban dan tanggung jawab.

Terbatasnya peluang untuk meningkatkan karir juga menjadikan pegawai Kecamatan Gabus mengalami penurunan motivasi dalam bekerja. Kondisi ini diakibatkan karena jumlah pegawai yang sudah lanjut usia (40 tahun keatas) tapi masih berpendidikan di bawah sarjana (S-1) cukup banyak. Sehingga muncul *image* bahwa yang mempunyai kewajiban dan tanggung jawab untuk bekerja rajin adalah yang masih muda dan mempunyai jenjang karir yang masih panjang. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa rendahnya motivasi kerja pegawai menyebabkan kurang efektifnya pelaksanaan tugas dan fungsi Camat Gabus.

Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Gibson, et.al (1996 : 30), yang menyebutkan bahwa "...efektivitas setiap organisasi dipengaruhi oleh organisasi, kelompok, dan individu yang ada. Sedangkan ketiga unsur tersebut pada intinya menekankan pada sisi manusia, fasilitas,

dan lingkungan (budaya). Manusia meliputi kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, sikap, motivasi, stress (psikologi), teknologi, dan strategi”.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut secara tegas dapat diketahui bahwa rendahnya motivasi pegawai akan mempengaruhi terjadinya in-efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Jadi bila ingin memperbesar peluang terciptanya efektivitas organisasi, maka faktor motivasi pegawai harus diperhatikan dan ditingkatkan.

Analisis tersebut di atas didukung dengan hasil pengolahan kuesioner yang memperlihatkan bahwa dengan rumus koefisien rank kendall melalui uji statistik SPSS diketahui bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi pegawai dengan efektivitas yakni sebesar 0,829 dan dapat diinterpretasikan bahwa kedua variabel mempunyai korelasi yang tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin besar tingkat motivasi pegawai, maka peluang terciptanya efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Camat Gabus semakin besar dan sebaliknya semakin rendah tingkat motivasi pegawai, maka peluang terciptanya efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsinya juga semakin kecil.

4. Kurangnya koordinasi pegawai dalam melaksanakan tugas

Organisasi merupakan cara yang efektif untuk menyatukan dan menyamakan persepsi serta gerak dari beberapa tujuan sehingga tujuan yang telah diprioritaskan dapat terealisasi sesuai harapan. Demikian sebaliknya bilamana fungsi koordinasi tidak berjalan dengan baik, maka akan terjadi kerancuan dan tumpang tindih tujuan dalam pelaksanaannya.

Belum optimalnya pelaksanaan fungsi koordinasi antar pegawai kecamatan, maupun dengan instansi pemerintah lainnya mengakibatkan pelaksanaan tugas dan fungsi Camat Gabus belum optimal. Hal ini terlihat dari para pegawai kecamatan yang tidak mengetahui kegiatan yang dilaksanakan oleh unit instansi lain di tingkat Kecamatan. Bahkan dalam lingkup internal organisasi yakni antar seksi di Kecamatan, fungsi koordinasi belum berjalan secara optimal sehingga sering kali ketika ada kegiatan yang diurus oleh suatu seksi, maka pegawai di luar seksi itu tidak mengetahuinya. Sehingga dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya para pegawai kecamatan terkesan mengesampingkan unsur kerja sama atau *partnership*. Oleh sebab itu dapat dikatakan kurangnya koordinasi yang dilakukan oleh pegawai kecamatan mengakibatkan pelaksanaan tugas dan fungsi Camat Gabus belum berjalan secara efektif.

Hal tersebut sesuai dengan pendapatnya Henry Simamora (1999 : 418)

yang menyebutkan menyebutkan bahwa :

“... beberapa perilaku ini yang paling penting meliputi :

1. kerjasama, tingkat terhadapnya individu meminta bantuan dari rekan-rekan sejawatnya dan membantu mereka mencapai tujuan organisasional ;
2. tindakan protektif, tingkat terhadapnya karyawan-karyawan akan menghilangkan ancaman-ancaman terhadap organisasi ;
3. gagasan konstruktif, tingkat terhadapnya karyawan akan memberikan sumbangan gagasan-gagasan konstruktif dan kreatif untuk memperbaiki organisasi ;
4. pelatihan diri, tingkat terhadapnya karyawan-karywan akan terkait dalam program-program pelatihan diri untuk membantu organisasi mengisi kebutuhannya akan tenaga-tenaga yang terlatih secara lebih ...”.

Analisis tersebut di atas didukung dengan hasil pengolahan kuesioner yang memperlihatkan bahwa dengan rumus koefisien rank kendall melalui uji statistik SPSS diketahui bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara koordinasi dengan efektivitas yakni sebesar 0,726 dan dapat diinterpretasikan bahwa kedua variabel mempunyai korelasi yang tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai, maka semakin besar pula peluang untuk terciptanya efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Camat Gabus dan sebaliknya semakin rendah tingkat kemampuan pegawai, maka peluang terciptanya efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsinya juga semakin kecil.

Berangkat dari pemahaman tersebut di atas, dapat dianalisa bahwasanya untuk menjadikan organisasi efektif, banyak faktor yang perlu diperhatikan (mempengaruhinya) dan bersifat situasional dalam arti tidak kekal, yakni bila tempat dan organisasi-nya berbeda besarnya pengaruh atau hubungan antar faktor yang mempengaruhi-pun sangat berbeda. Khusus di Kecamatan Gabus, sangat terlihat bahwa belum efektifnya pelaksanaan kewenangan tersebut dilatar belakangi kelembagaan atau Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan belum responsif terhadap permasalahan dan kemungkinan pengembangan organisasi.

Struktur kelembagaan seperti itu mengakibatkan organisasi kecamatan yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Nomor 4 Tahun 2004 tidak responsif atau adaptif dengan kemungkinan perubahan/pengembangan organisasi kecamatan sebagai akibat adanya pelimpahan kewenangan. Hal ini

disebabkan dalam bagan struktur organisasi tersebut hanya menggambarkan ruang gerak/kerja kecamatan sebatas pada internal organisasi dan kelurahan. Sehingga bila hal ini diterapkan di Kecamatan Gabus yang tidak mempunyai kelurahan (semuanya terdiri dari Desa), maka otomatis Camat hanya melaksanakan tugas secara internal organisasi yakni pelayanan kepada masyarakat.

Kurang tepatnya penjabaran peraturan perundangan mengenai Kecamatan dikarenakan faktor-faktor berikut ini :

1. Pemahaman mengenai konsep pelaksanaan otonomi daerah diantara pengambil kebijakan di Pemerintah Kabupaten Pati masih sangat berbeda (beragam) dan parsial. Sehingga jenis kewenangan yang dirumuskan belum mencerminkan maksud pelimpahan kewenangan sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 juncto Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
2. Kemauan dan itikad baik (*good will*) dari para pengambil kebijakan yang ada di Pemerintah Kabupaten Pati untuk memberdayakan organisasi kecamatan masih sangat kurang, sehingga menyebabkan perumusan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan secara organisatoris tidak memungkinkan untuk dikembangkan ke arah unit instansi vertikal/dinas lainnya di tingkat kecamatan.
3. Fungsi telaahan staf belum berjalan optimal, oleh karena itu alternatif yang dikembangkan belum komprehensif. Akibatnya pengambil kebijakan dalam menentukan dan merumuskan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan

di Kabupaten Pati kurang adaptif (responsif) terhadap permasalahan yang ada lapangan.

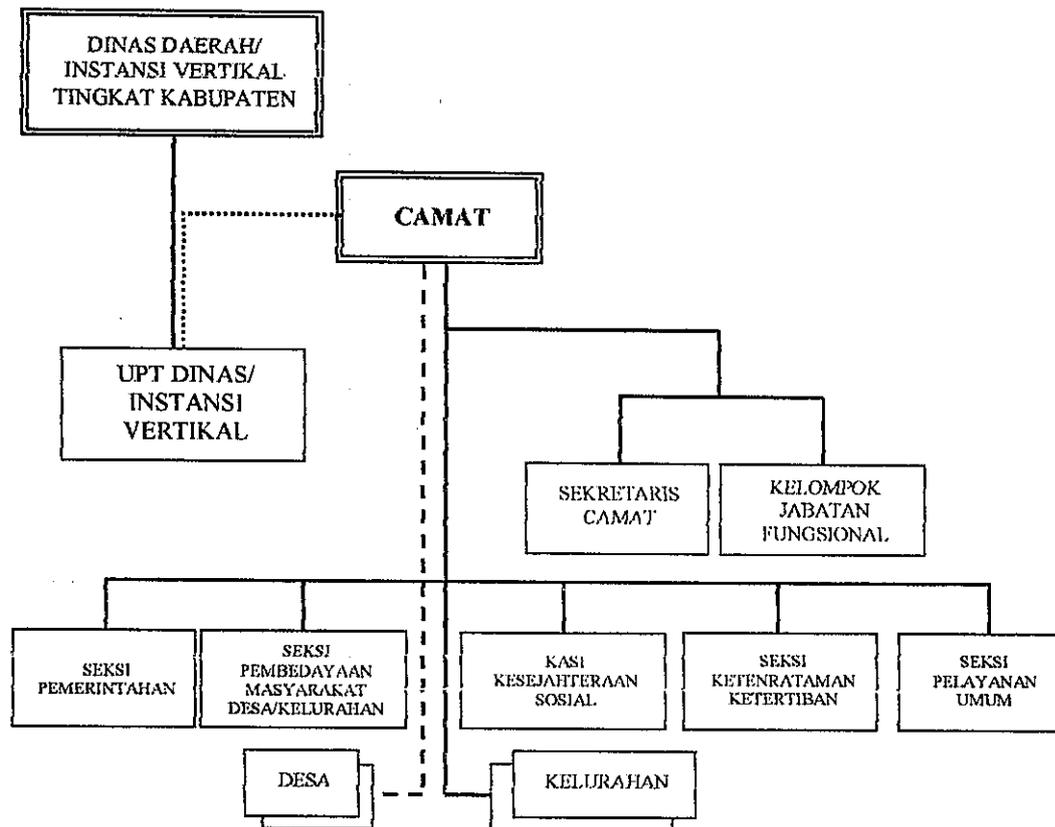
Kendala tersebut bila tidak diatasi secara bijaksana dan tepat akan mengakibatkan Kecamatan sebagai perangkat daerah dan merupakan perpanjangan tangan Bupati yang berfungsi dalam membantu merealisasikan tujuan Pemerintah Kabupaten dalam rangka menciptakan demokratisasi, pemberdayaan masyarakat, dan pelayanan prima akan mengalami kesulitan. Bahkan Kecamatan hanya akan menjadi simbol yang tidak mempunyai wibawa dan sebatas pemberi pelayanan administrasi kependudukan saja.

Oleh karena itu perlu adanya perumusan dan re-inventarisasi terhadap jenis kewenangan yang tepat serta kelembagaan yang memungkinkan pengembangan organisasi kecamatan yaitu :

1. Sebagai perpanjangan tangan Bupati dalam melaksanakan otonomi daerah yang memegang kendali atas penyelenggaraan pemerintahan yang demokratis, serta mampu memberdayakan masyarakat dan memberikan pelayanan yang prima di lingkup wilayah kerjanya, maka agar Camat mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara optimal, perlu adanya pelimpahan sebagian kewenangan Bupati yang dapat ditempuh melalui pola berikut ini :
 - a. Pola seragam yakni semua Camat diberi kewenangan yang sama ;
 - b. Pola tidak seragam (heterogen), yakni kewenangan yang dilimpahkan kepada Camat tidak sama, sesuai dengan kondisi dan karakteristik wilayahnya baik secara sosial, ekonomi, dan politik ;

- c. Pola Campuran, yakni ada kewenangan wajib, dan ada kewenangan pilihan yang disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik wilayahnya baik secara sosial, ekonomi, dan politik.
2. Konsekuensi logis terhadap tanggung jawab, fungsi, dan pelaksanaan tugas serta pelimpahan sebagian kewenangan yang diberikan kepadanya, maka Camat juga perlu dilengkapi dengan sumber daya yang memadai, diantaranya adalah pegawai yang *qualified* serta anggaran yang mencukupi, mengingat unsur ini memegang peranan yang sangat penting terhadap efektifnya pelaksanaan tugas dan fungsi yang diembannya ;
 3. Dalam menentukan dan mengidentifikasi jenis-jenis kewenangan yang akan dilimpahkan kepada Camat, hendaknya melalui proses pengkajian oleh tim yang tidak hanya dari tingkat Kabupaten, namun juga pelaksana di lapangan yakni para Camat yang ada di Kabupaten Pati, serta para stakeholder baik kalangan akademisi, tokoh masyarakat maupun pengusaha ;
 4. Usulan reformasi kelembagaan tersebut, dapat dilihat dalam bentuk bagan berikut ini :

**BAGAN IV.4 STRUKTUR ORGANISASI DAN TATA KERJA
KECAMATAN DAN UPT DINAS/INSTANSI SERTA DESA
YANG ADA DI KECAMATAN**



Keterangan :

SOTK Kecamatan yang lama tidak adanya garis koordinasi dengan UPT Dinas/Instansi Vertikal di Kecamatan

- : Garis Komando
- : Garis Koordinasi
- - - - - : Garis Pembinaan, Eavaluasi dan Fasilitasi

Dalam bagan tersebut di atas dapat dijelaskan bahwasanya Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan menjadi lebih responsif dan adaptif, hal ini terlihat dari garis hubungan koordinasi Camat dengan UPT Dinas dan Instansi Vertikal yang ada di tingkat kecamatan. Guna meralisasikan garis koordinasi antara Camat dengan UPT Dinas, maka perlu adanya tata laksana hubungan kerja

antara Camat, UPT Dinas, dan Kepala Dinas. Dimana secara operasional kegiatan UPT Dinas dikoordinasikan oleh Camat, sedangkan secara administratif Kepala UPT Dinas berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas yang diatur melalui Peraturan Bupati/Surat Keputusan Bupati tentang pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat.

Adapun implementasi garis yang mengatur hubungan antara Camat dengan instansi vertikal yang ada di kecamatan, maka perlu adanya Keputusan Bersama antara Bupati dengan Kepala Instansi Vertikal yang ada di tingkat Kabupaten untuk membuat kesepakatan bahwa secara operasional unit instansi vertikal yang ada di tingkat Kecamatan dikoordinasikan oleh Camat. Hal ini untuk memudahkan koordinasi serta menjamin adanya kesatuan arah dan gerak antar pimpinan instansi yang ada di tingkat Kecamatan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, khususnya dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

Restrukturisasi Organisasi Kecamatan sebagaimana telah dijelaskan di atas juga sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003. Hal ini terlihat pada bunyi Pasal 16 Ayat (6) yakni bahwa "Unit Pelaksana Teknis Dinas Daerah Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud ayat (5) dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas dan secara operasional dikoordinasikan oleh Camat".

Mengacu bunyi Pasal tersebut, dapat dijelaskan bahwasanya untuk mengoptimalkan pelaksanaan tugas dan fungsi Dinas, maka dapat dibentuk Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) yang berada dan berlokasi dalam satu wilayah Kecamatan. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala UPTD secara administrasi

bertanggung jawab kepada Kepala Dinas-nya, namun secara operasional dikoordinasikan oleh Camat di wilayah tersebut. Hal ini dikandung maksud, bahwa penyelenggaraan program kegiatan Pemerintah Kabupaten dapat dilaksanakan secara berkesinambungan, searah dan se-persepsi sehingga kemungkinan terjadinya kegiatan yang tumpah tindih dapat dihindari.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis sebagaimana telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sehubungan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yakni :

1. Tidak efektifnya pelaksanaan pelimpahan sebagian kewenangan dari Bupati dalam menunjang tugas pokok dan fungsi Camat Gabus dikarenakan faktor-faktor sebagai berikut :
 - a. Kurang tepatnya jenis kewenangan yang dilimpahkan dengan permasalahan yang ada di lapangan ;
 - b. Rendahnya kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas ;
 - c. Rendahnya motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas ;
 - d. Kurangnya koordinasi pegawai dalam melaksanakan tugas.
2. Melalui uji statistik dengan program SPSS diperoleh hasil koefisien kendall tau (r) antara pelimpahan kewenangan (X_1) dengan efektivitas (Y) sebesar 0,765 dan dapat diinterpretasikan mempunyai korelasi yang tinggi. Sehingga antara keduanya mempunyai hubungan yang positif dan signifikan, oleh sebab itu dalam penelitian ini menerima hipotesa kerja (H_a) dan menolak hipotesa nol (H_0) ;
3. Melalui uji statistik dengan program SPSS diperoleh hasil koefisien kendall tau (r) antara kemampuan pegawai (X_2) dengan efektivitas (Y) sebesar 0,641

dan dapat diinterpretasikan mempunyai korelasi yang sedang (moderat). Sehingga antara keduanya mempunyai hubungan yang positif dan signifikan, oleh sebab itu dalam penelitian ini menerima hipotesa kerja (Ha) dan menolak hipotesa nol (Ho) ;

4. Melalui uji statistik dengan program SPSS diperoleh hasil koefisien kendall tau (r) antara motivasi (X_3) dengan efektivitas (Y) sebesar 0,819 dan dapat diinterpretasikan mempunyai korelasi yang tinggi. Sehingga antara keduanya mempunyai hubungan yang positif dan signifikan, oleh sebab itu dalam penelitian ini menerima hipotesa kerja (Ha) dan menolak hipotesa nol (Ho) ;
5. Melalui uji statistik dengan program SPSS diperoleh hasil koefisien kendall tau (r) antara koordinasi (X_4) dengan efektivitas (Y) sebesar 0,726 dan dapat diinterpretasikan mempunyai korelasi yang tinggi. Sehingga antara keduanya mempunyai hubungan yang positif dan signifikan, oleh sebab itu dalam penelitian ini menerima hipotesa kerja (Ha) dan menolak hipotesa nol (Ho) ;
6. Melalui uji statistik dengan program SPSS diperoleh hasil W sebesar 0,174 dan Chi Square X^2 sebesar 72,213 pada d.f = 4, serta memiliki taraf signifikansi 0,000. Karena chi square tabel pada df = 4 adalah 9,49 (taraf kepercayaan 95 %) dan 13,3 (taraf kepercayaan 99 %), maka dalam penelitian ini menerima hipotesis kerja (Ha) dan menolak hipotesis nol (Ho) yakni ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel pelimpahan kewenangan (X_1), kemampuan pegawai (X_2), motivasi (X_3), dan koordinasi (X_4) dengan variabel efektivitas (Y)

7. Upaya yang dilakukan Camat Gabus dalam menyelesaikan permasalahan yang ada meliputi :
- a. Upaya secara internal meliputi : peningkatan sumber daya pegawai, peningkatan kesejahteraan pegawai, dan penegakan *reward* dan *punishment* ;
 - b. upaya secara eksternal meliputi : memberikan usulan reformasi kelembagaan tingkat kecamatan dan kerjasama dengan UPT dinas/instansi terkait serta Kerjasama dengan UPT Dinas/Instansi Terkait

B. Saran

Diberlakukannya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 dengan sendirinya ketentuan yang ditetapkan dan diatur dengan Peraturan Perundang-undangan lainnya (Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 dan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999) tidak berlaku lagi, kecuali hal-hal yang belum diatur dan atau tidak bertentangan dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Redefinisi tugas dan fungsi Camat sebagaimana diatur dalam Pasal 126 dan 222 Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, mengandung makna bahwa Camat tidak hanya memiliki kewenangan atributif (Pasal 126 ayat 3), namun juga memiliki kewenangan delegatif (Pasal 126 ayat 2, dan Pasal 222 ayat 4). Oleh sebab itu ketentuan penataan dan pembentukan Kantor Kecamatan diatur dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 pada Pasa 126 (1), yang menjelaskan mengenai pembentukan atau penetapan Kecamatan berdasarkan Peraturan Daerah

yang berpedoman dengan Peraturan Pemerintah, kemudian mengenai kedudukan, fungsi, dan kewenangan Kecamatan sebagai Perangkat Daerah diatur dalam Pasal 126 dan 222 (4).

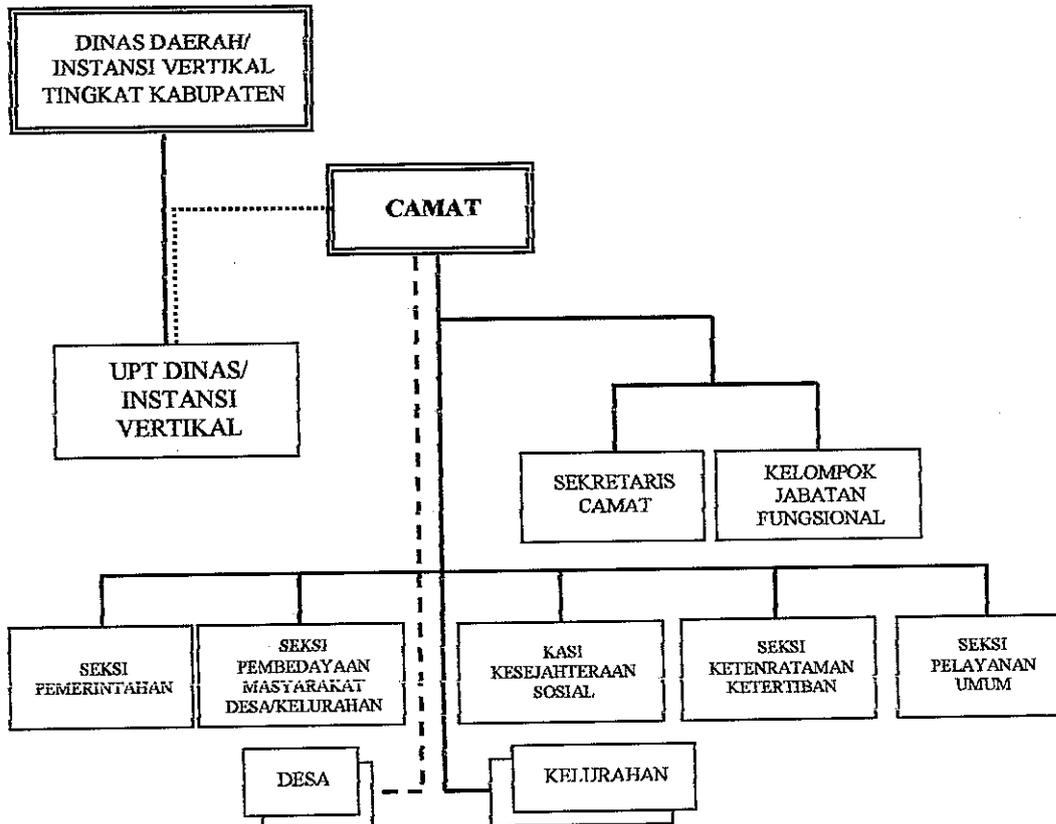
Kaitannya dengan keterkaitan hubungan antara susunan unit pemerintahan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia, maka terdapat hubungan fungsional dan kepentingan yang dijabarkan melalui pengawasan dan pembinaan, dimana Daerah Propinsi dibina dan diawasi oleh Pemerintah Pusat, kemudian Daerah Kabupaten/Kota dibina dan diawasi oleh Pemerintah Propinsi selaku wakil Pemerintah Pusat di Daerah, kemudian Pemerintahan Desa dibina dan diawasi oleh Pemerintah Kabupaten/Kota yang dalam pelaksanaannya dapat dilimpahkan kepada Camat.

Berangkat dari pemahaman di atas, maka usulan atau saran yang kiranya dapat dipakai sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Pati dalam meredefinisi dan merestrukturisasi kembali organisasi Kecamatan yang adaptif dan efektif adalah sebagai berikut :

1. Sebagai perpanjangan tangan Bupati dalam melaksanakan otonomi daerah, maka agar Camat mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara optimal, perlu adanya pelimpahan sebagian kewenangan Bupati yang dapat ditempuh melalui pola berikut ini :
 - a. Pola seragam (semua Camat diberi kewenangan yang sama) ;
 - d. Pola tidak seragam (heterogen), yakni kewenangan yang dilimpahkan kepada Camat tidak sama, sesuai dengan kondisi dan karakteristik wilayahnya baik secara sosial, ekonomi, dan politik ;

- e. Pola Campuran, yakni ada kewenangan wajib, dan ada kewenangan pilihan yang disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik wilayahnya baik secara sosial, ekonomi, dan politik.
2. Camat perlu dilengkapi dengan sumber daya yang memadai, diantaranya adalah pegawai yang *qualified* serta anggaran yang mencukupi, mengingat kedua unsur ini memegang peranan yang sangat penting terhadap terciptanya efektifnya pelaksanaan tugas dan fungsi yang diembannya ;
 3. Dalam menentukan dan menginventarisir jenis-jenis kewenangan yang akan dilimpahkan kepada Camat, hendaknya dibentuk tim untuk melakukan pengkajian secara mendalam yang tidak hanya dari tingkat Kabupaten, namun juga pelaksana di lapangan yakni para Camat yang ada di Kabupaten Pati, serta para stakeholder baik dari kalangan akademis, tokoh masyarakat maupun pengusaha ;
 4. Usulan reformasi kelembagaan tersebut, dapat dilihat dalam bentuk bagan berikut ini :

**BAGAN V.1 STRUKTUR ORGANISASI DAN TATA KERJA
KECAMATAN DAN UPT DINAS/INSTANSI SERTA DESA
YANG ADA DI KECAMATAN**



Keterangan :

SOTK Kecamatan yang lama tidak adanya garis koordinasi dengan UPT Dinas/Instansi Vertikal di Kecamatan

- : Garis Komando
- : Garis Koordinasi
- : Garis Pembinaan, Evaluasi dan Fasilitas

Dalam bagan tersebut di atas, dapat kita lihat perubahan mendasar mengenai pola hubungan Kecamatan dengan UPT Dinas/Instansi yang ada di Kecamatan. Melalui model yang demikian dimungkinkan penyatuan persepsi dan sinkronisasi program kerja/kegiatan diantara masing-masing UPT Dinas/Instansi dan Kecamatan dapat terwujud. Disamping itu, Kecamatan

akan memiliki kewenangan yang cukup untuk mengkoordinir masing-masing UPT Dinas/instansi dan Pemerintahan Desa. Sehingga dengan sendirinya nanti akan tercipta koordinasi dan sinkronisasi perencanaan dan pelaksanaan program kegiatan yang mereka laksanakan. Bila hal tersebut berjalan sesuai dengan rencana, maka kemungkinan terciptanya pemberdayaan pemerintahan Kecamatan yang pada gilirannya nanti akan membawa dampak terhadap pemberdayaan Pemerintahan Desa melalui program-program kegiatan yang dilaksanakan oleh kecamatan, UPT dinas, dan instansi akan lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-buku

- Arikunto, Suharsimi, 1998, "*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*", Rieneka Cipta, Jakarta.
- Asyari, Sapari Imam, 1983, "*Metodologi Penelitian Sosial Suatu Petunjuk Ringkas*", Usaha Nasional, Surabaya.
- Bambang Yudoyono, 2000, "*Otonomi Daerah, Desentralisasi, dan Pengembangan SDM Aparatur Pemda dan Anggota DPRD*", Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Gibson, L. Jannes, Ivan Cevid, M. John, Jr. Donelly, H. Jones, 1996, "*Organisasi, Perilaku, Proses*", Binarupa Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, SP, Malayu, 2001, Cetakan Kedua, "*Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*", Bumi Aksara, Jakarta.
- Indrawijaya, 2000, Cetakan Keenam, "*Perilaku Organisasi*", Sinar Baru, Algasindo, Bandung.
- Mardalis, 1989, "*Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*", Rieneka Cipta, Jakarta.
- Moenir, HAS, 2000, Cetakan Keenam, "*Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*", Bumi Aksara, Jakarta.
- Nasution, S., 1996, "*Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*", Tarsito, Bandung.
- Nazir, 1988, "*Metode Penelitian, Ghalia Indonesia*", Jakarta.
- Richard M. Steers, 1985, "*Efektivitas Organisasi*", Erlangga, Jakarta.
- Robbins, Stephen, 2002, "*Perilaku Organisasi Konsep, Kontroversi, Aplikasi*", Prenhalindo, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2003, "*Good Gvernance (Kepemerintahan Yang Baik Dalam Rangka Otonomi Daerah)*", CV Mandar Maju, Bandung.

-----, 2004, *“Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik, Membangun Sistem Manajemen Menuju Good Governance)”*, CV Mandar Maju, Bandung.

Siagian, SP, 2003, *“Teori Motivasi dan Aplikasinya”*, Rieneka Cipta, Jakarta.

Simamora, Henry, 1999, Cetakan Kedua, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, STIE YKPN, Yogyakarta.

Sugiyono, 1994, *“Metode Penelitian Administrasi”*, Alfabeta, Bandung.

Sutarto, 1998, *“Dasar-dasar Organisasi”*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

Thoha, Miftah, 1993, *“Kepemimpinan Dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku”*, Grapindo, Jakarta.

Handoko, T Hani, 1995, *“Manajemen Edisi 2”*, BPFE, Yogyakarta.

Wasistiono, Sadu, 2002, *“Menata Ulang Kelembagaan Pemerintah Kecamatan”*, Pusat Kajian Pemerintahan STPDN, Citra Pindo, Bandung.

B. Peraturan Perundang-undangan

Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang *“Pokok-pokok Pemerntahan di Daerah”*.

Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang *“Pemerintahan Daerah”*.

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang *“Pemerintahan Daerah”*.

Perda Kabupaten Pati Nomor 4 Tahun 2004 tentang *“Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kecamatan dan Kelurahan”*.

Keputusan Bupati Nomor 20 Tahun 2004 tentang *“Uraian Tugas Kecamatan dan Kelurahan”*.