

PROFESIONALISME APARATUR PEMERINTAH
*(Studi Kasus Responsifitas dan Inovasi Aparatur
di Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang)*

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat S-2**

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



**Diajukan oleh :
ARIEF DWI SULISTYA
D4E006016**

Kepada

**PROGAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2008**

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

N a m a : ARIEF DWI SULISTYA

Tempat, Tgl. Lahir : Jepara, 4 April 1978

Pekerjaan : PNS

Agama : Islam

Alamat : Jl. Puri Selatan I No. 1 Mondoteko, Rembang

Telepon : Rumah : --- HP : 081326332273

Nama Ayah : PONIDJAN

Nama Ibu : SULIJATI

Istri : HARISA LARASWATIE, A.Md.Kep

Anak : LANTIP ABDULLAH

Riwayat Pendidikan : 1. SDN Mindahan I di Jepara, Lulus Th. 1990

2. SMPN I Batealit di Jepara, Lulus Th. 1993

3. SMAN I Jepara, Lulus Th. 1996

4. STPDN Jatinangor, Lulus Th. 2001

Riwayat Pekerjaan : 1. Sekretaris Lurah Sidowayah Kecamatan
Rembang, Kab. Rembang 2004 s/d 2007

2. Kepala Seksi Pemerintahan Kecamatan Sumber
Kab. Rembang 2007 s/d

LEMBAR PERNYATAAN

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.

Rembang, Maret 2008

Penulis

PROFESIONALISME APARATUR PEMERINTAH
(Studi Kasus Responsifitas dan Inovasi Aparatur
di Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang)

Dipersiapkan dan disusun oleh :

ARIEF DWI SULISTYA

D4E006016

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada tanggal : 15 Maret 2008

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji,

Anggota Tim Penguji lain :

Drs. Wahyu Pujoyono, SU

1. Drs. Soendarso, SU

Sekretaris Penguji,

Dra. Kismartini, M.Si

2. Drs. Zaenal Hidayat, MA

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

Tanggal : Maret 2008
Ketua Program Studi MAP
Universitas Diponegoro
Semarang

Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Ph.D

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Tesis ini mengambil bidang kajian Profesionalisme Aparatur Pemerintah (Studi Kasus Responsifitas dan Inovasi Aparatur di Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang), sebagai salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi pada Program Magister Ilmu Administrasi konsentrasi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro (MAP UNDIP).

Dalam penyusunan tesis ini, banyak sekali pihak yang telah membantu dari awal hingga tesis ini selesai. Kiranya tidaklah berlebihan apabila dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus dan mendalam kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD, selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik beserta segenap Dosen dan Karyawan MAP Undip
2. Bapak Drs. Wahyu Pujoyono, SU, selaku Dosen Pembimbing I
3. Ibu Dra. Kismartini, MSi, selaku Dosen Pembimbing II
4. Drs. Soendarso, SU, selaku Dosen Penguji I
5. Drs. Zaenal Hidayat, MA, selaku Dosen Penguji II
6. Pemerintah Kabupaten Rembang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi
7. Camat Sumber, Sekcam, para Kepala Seksi dan Karyawan Kecamatan Sumber.
8. Kedua Orangtuaku, Ibu Sulijati dan Bapak Ponidjan, Bapak dan Ibu Mertuaku H. Hamimzar Yahya, SIP dan Hj. Ismawati, Mas Wawan dan keluarga, Dik Naning dan keluarga, dan Dik Heri yang selalu mendo'akan dan memberikan dorongan kepada penulis
9. Istriku tercinta Harisa Laraswatie, A.Md.Kep, *Bunda adalah inspirasiku....*, serta buah hatiku tersayang Lantip Abdullah (IIP)

yang tiada henti-hentinya berdo'a, memberikan motivasi dan dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi

10. Seluruh rekan-rekan seperjuangan MAP Undip Angkatan XIX atas segala dukungan dan kebersamaannya

11. Bang Muchlis Purnama, Mas Ari "Brebes", Sri Asih, Andi STAN, sahabat-sahabat di Rembang, atas segala bantuan dan dukungannya serta berbagai pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan tesis ini.

Dengan kerendahan hati, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu segala kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk turut menyempurnakan tulisan ini.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat.

Semoga keselamatan dan kesejahteraan senantiasa Allah SWT limpahkan untuk kita semua.

Amin...Amin...Yaa Robbal 'alamiin.

Rembang, Maret 2008

Penulis

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan kajian Profesionalisme Aparatur Pemerintah (Studi Kasus Responsifitas dan Inovasi Aparatur di Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang) dalam rangka pelaksanaan tugas pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan. Metode penelitian yang dipakai adalah metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologis.

Pemilihan para informan dilakukan melalui purposive sampling yaitu Camat, Sekretaris Kecamatan, para Kepala Seksi, staf dan masyarakat yang menggunakan jasa pelayanan di Kecamatan Sumber dan juga instansi terkait.

Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri dan pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi lapangan. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis taksonomi.

Profesionalisme aparatur pemerintah ini mencakup responsifitas dan inovasi yang dilakukan oleh pegawai di Kecamatan sumber dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan serta pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Profesionalisme aparatur pemerintah dilihat dari aspek responsifitas dan inovasi aparatur di Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang secara umum dapat dikatakan masih rendah yang dipengaruhi oleh pemahaman visi dan misi organisasi, wewenang dan tanggung jawab dalam struktur organisasi, kepemimpinan dan pemberian penghargaan yang kurang selaras dengan tujuan organisasi. Hal-hal tersebut perlu mendapatkan perhatian serius untuk menentukan pencapaian tujuan organisasi.

Saran yang dapat dikemukakan dalam tesis ini untuk pemerintah adalah perlu sosialisasi yang mendalam dan penanaman kembali nilai-nilai atau bila diperlukan mendefinisikan ulang visi dan misi organisasi, pemilihan dan penempatan pemimpin dan pegawai yang sesuai dengan bidang keahlian, pemberian kesempatan bawahan untuk mengambil keputusan lapangan, pemberian insentif sesuai kebutuhan dan didasarkan pada keahlian atau prestasi serta memberikan motivasi dan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan diharapkan dapat menumbuhkan responsifitas dan inovasi aparatur dalam rangka mewujudkan aparatur pemerintah yang profesional.

Kata kunci : profesionalisme, responsifitas, inovasi, visi-misi, struktur organisasi, kepemimpinan, penghargaan

ABSTRACT

This study aimed to undergo an analysis on the Professionalism of the Government Apparatus (A Case Study of Apparatus Responsiveness and Inovation at Sumber District, Rembang Regency) in implementation governmental tasks, development and society education. The study applied a qualitative method using a phenomenological approach.

The informant selection is performed by purposive sampling technique. The Informant consist of the Head of District, Secretary of District, Section Head, staff, and society who were the service users provided by the administration of Sumber District. In addition to these, the study also involved concerned institution.

Instrument of the study comprised the writer himself and data collection by in depth interview, documentation, and field observation, whereas technique of data analysis used a taxonomy analysis.

Professionalism of the government apparatus to be assessed consisted of responsiveness and inovation performed by the staff of Sumber District in their governmental tasks implementation, development and society education as well as service accomodation to ythe citizens.

In general, professionalism of the government apparatus from the viewpoint of the apparatus responsiveness and inovation at Sumber District, Rembang Regency still lacked of quality. Such condition was affected by vision and mission of the organization and responsibility of the organizational structure, leadership, and reward that din not meet the objective of the organization. They should have been given a serious attention for the purpose of determining organizational goals.

The suty recommended that government should make in depth socialization and values redefinition, concerning vision and mision of the organization. The government should be selective in choosing leaders and staff in such way that they can meet the requirement of expertise, be aware of providing incentives according to the needs and achievements af the staff. Furthermore, the government also needs to mottivated and to give opportunities for the enhancement of knowlegde and skills significant for the improvement of responsiveness and inovation of the apparatus in order to create professionalism.

Keywords: professionalism, responsiveness, inovation, vision-mission, organizational structure, leadership, and reward.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAKSI	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	13
C. Tujuan Penelitian	14
D. Kegunaan Penelitian	14
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	15
B. Kerangka Pikir	39
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Perspektif Pendekatan Penelitian	41
B. Fokus Penelitian	43
C. Lokasi Penelitian	43

D. Fenomena Pengamatan	43
E. Jenis dan Sumber Data	45
F. Pemilihan Informan	45
G. Instrumen Penelitian	46
H. Teknik Pengumpulan Data	47
I. Teknik Analisis Data	49
J. Sistematika Penulisan Laporan	54

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	56
A.1 Kondisi Geografis dan Demografis	56
A.1.1 Kesehatan	61
A.1.2 Sosial Budaya	62
A.1.3 Perekonomian	63
A.1.4 Mata Pencaharian Penduduk	65
A.2 Tinjauan Organisasi Kecamatan	66
A.2.1 Struktur Organisasi	66
A.2.2 Kepegawaian	69
A.2.3 Fasilitas	71
B. Hasil Penelitian	71
B.1 Profesionalisme dari aspek Responsifitas	72
B.2 Profesionalisme dari aspek Inovasi	77
C. Pembahasan	81
C.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi profesionalisme	81

C.1.1	Visi-Misi Organisasi	81
C.1.2	Struktur Organisasi	87
C.1.3	Kepemimpinan	92
C.1.4	Penghargaan	99
C.2	Diskusi	105

BAB IV : PENUTUP

A.	Kesimpulan	106
B.	Saran	111

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
II.1 Kerangka Pikir	40
III.1 Model interaktif Milles dan Huberman	48
IV.1 Bagan Organisasi Kecamatan Sumber Berdasarkan Perda Kabupaten Rembang. Rembang No. 20 tahun 2003	85

DAFTAR TABEL

	Halaman
I.1 Rekapitulasi Data Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Golongan/Ruang di lingkungan Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang Tahun 2007	9
I.2 Rekapitulasi Data Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Tingkat Pendidikan di lingkungan Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang Tahun 2007	9
III.1 Fenomena yang Diteliti	44
IV.1 Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur	57
IV.2 Tingkat Pendidikan Penduduk	59
IV.3 Sarana Pendidikan di Kecamatan Sumber	59
IV.4 Sarana Kesehatan di Kecamatan Sumber	61
IV.5 Sarana Ibadah di Kecamatan Sumber	62
IV.6 Sarana Perekonomian di Kecamatan Sumber	64
IV.7 Mata Pencaharian Penduduk	65
IV.8 Rekapitulasi Data Pegawai Kecamatan Sumber Tahun 2007	69

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Matrik Reduksi Data

Lampiran 2 : Pedoman Wawancara

Lampiran 3 : Daftar Riwayat Hidup

Lampiran 4 : Surat Keterangan Melaksanakan Penelitian

Lampiran 5 : Peta Kecamatan Sumber

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Birokrasi merupakan instrumen untuk bekerjanya suatu administrasi. Dimana birokrasi bekerja berdasarkan pembagian kerja, hirarki kewenangan, impersonalitas hubungan, pengaturan perilaku, dan kemampuan teknis dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai penyelenggara administrasi pemerintahan. Sebagaimana yang digambarkan oleh Weber (1864-1920), bahwa Birokrasi adalah organisasi dimana kekuasaan sepenuhnya berada ditangan para pejabat resmi yang memenuhi persyaratan keahlian (*technical skills*).

Sebagai suatu organisasi modern, birokrasi pada dasarnya memiliki lima elemen dasar sebagai berikut: satu, *the strategic-apex*, atau pimpinan puncak yang bertanggungjawab penuh atas berjalannya roda organisasi: dua, *the middle-line*, pimpinan pelaksana yang bertugas menjembatani pimpinan puncak dengan bawahan: tiga, *the operating-core*, bawahan yang bertugas melaksanakan pekerjaan pokok yang berkaitan dengan pelayanan dan produk organisasi: empat, *the technostructure*, atau kelompok ahli seperti analis, yang bertanggungjawab bagi efektifnya bentuk-bentuk tertentu standardisasi dalam organisasi: lima, *the support-staff*, atau staf pendukung yang ada pada unit, membantu menyediakan layanan tidak langsung bagi organisasi (Mintzberg,1983:11).

Bekerjanya birokrasi berdasarkan hirarki kewenangan memungkinkan terjadinya kontrol yang efektif dan kinerja yang positif. Apalagi jika kewenangan yang dimiliki oleh pimpinan puncak (*the strategic-apex*) didesentralisasikan kepada pimpinan pelaksana (*the middle-line*). Struktur yang telah didesentralisasikan tersebut memungkinkan terciptanya birokrasi profesional yang berdampak kepada peningkatan kinerja organisasi dimana birokrasi dapat menjadi bertanggung-gugat dengan adanya kewenangan yang didelegasikan tersebut.

Adanya keteraturan cara kerja yang terikat kepada peraturan yang ada dalam pandangan Weber bertujuan untuk menjamin tercapainya kesinambungan tugas dan peran pemerintahan. Namun jika aturan main tersebut diterapkan secara kaku (*rigid*) maka akan melahirkan birokrasi tidak profesional yang terefleksikan dalam menjalankan tugas dan fungsinya terikat kepada aturan yang berlaku (*rule-driven professionalism*) dan menjadikan birokrasi tidak responsif dan inovatif. Apabila birokrasi tidak terlalu terikat kepada petunjuk pelaksana dan aturan baku pelaksanaan tugas tapi lebih digerakkan oleh misi yang ingin dicapai oleh organisasi (*mission-driven professionalism*) maka akan terwujud birokrasi profesional yang menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif, efisien, inovatif, dan mempunyai etos kerja tinggi (Tjokrowinoto, 1996:191).

Bangsa Indonesia selalu dihadapkan kepada masalah bagaimana membangun pemerintahan yang bersih dan baik (*good governance and*

clean government). Birokrasi yang diharapkan mampu menjadi *motivator* dan sekaligus menjadi *katalisator* dari bergulirnya pembangunan, tidak mampu menjalankan perannya sebagai birokrasi modern tidak hanya mengedepankan kemampuan menyelenggarakan tugas dan fungsi organisasi saja tetapi juga mampu merespons aspirasi publik kedalam kegiatan dan program organisasi dan mampu melahirkan inovasi baru yang bertujuan untuk mempermudah kinerja organisasi dan sebagai bagian dari wujud aparat yang profesional.

Dalam perspektif administrasi publik Indonesia dikenal berbagai macam patologi yang membuat birokrat atau aparat tidak profesional dalam menjalankan tugas dan fungsinya antara lain adalah rendahnya motivasi untuk melakukan perubahan dan berinovasi. Patologi ini terjadi sebagai konsekuensi dari keseluruhan perilaku dan gaya manajerial yang sering digunakan oleh manajemen puncak (*the strategic-apex*) pada hirarki organisasi publik. Gaya manajerial dan *leadership* yang bersifat feodalistik dan paternalistik berpengaruh besar terhadap kinerja organisasi (Siagian,1994:44) sehingga jajaran birokrasi tingkat menengah dan bawah takut untuk melakukan dan mengambil langkah langkah baru dalam upaya peningkatan pelayanan publik. Rendahnya keinginan melakukan perubahan dan inovasi dalam hal ini juga disebabkan oleh gaya manajerial yang tidak kondusif bagi terciptanya birokrasi yang responsif dan inovatif. Tidak mengherankan jika kemampuan kerja organisasi dan jajarannya menjadi rendah. Dalam pandangan manajemen puncak "*pro status-quo*" seperti itu, segala perubahan yang terjadi dalam hal ilmu

pengetahuan, teknologi komputer, teknologi informasi, dianggap sebagai sebuah ancaman bagi kelangsungan karier dan jabatannya.

Patologi yang lain adalah ketidakmampuan berkembang dan mengembangkan diri. Baik atau buruknya pelayanan publik yang diberikan oleh birokrasi sangat berhubungan dengan kemampuan dan kualitas dari birokrasi itu sendiri. Kemampuan birokrat pemerintahan selain dibentuk melalui pengembangan dan peningkatan pengetahuan dan keahlian individu juga sangat dipengaruhi oleh sistem organisasi seperti orientasi kerja, struktur organisasi, model kepemimpinan serta renumerasi yang diterima oleh aparatur.

Hal lain yang menjadi penyebab mendasar adalah dimana proses rekrutmen pegawai baru seringkali mengabaikan aspek meritokrasi dan kebutuhan organisasi. Tidaklah mengherankan jika dalam praktek, birokrasi Indonesia sering kewalahan dalam mengantisipasi setiap perubahan dan aspirasi baru. Dampak dari hal itu adalah terjadinya penurunan mutu kerja organisasi dan mutu pelayanan publik.

Seperti yang telah dijelaskan di muka bahwa aparat cenderung enggan melakukan perubahan dan inovasi, selain disebabkan oleh gaya manajerial dalam organisasi publik, patologi tersebut juga disebabkan karena iklim dan kondisi dalam organisasi birokrasi yang cenderung memberikan insentif kepada pegawai yang loyal dari pada pegawai yang kreatif dan inovatif. Birokrasi dituntut lebih peka terhadap berbagai perubahan dan mencari pendekatan baru bagi pengembangan pelayanan kepada publik. Serta meninggalkan proses pelayanan yang sangat

prosedural dan birokratis. Keberadaan aturan formal bukan dijadikan alasan untuk tidak memperbaiki cara kerja yang responsif serta bermain di atas aturan guna mensahkan setiap tindakan. Pekerjaan yang sebetulnya dapat dikerjakan secara cepat dan singkat dibuat menjadi lama dan memerlukan biaya besar. Pembuatan KTP, kartu keluarga dan akta kelahiran bisa menjadi contoh bagaimana birokrat tingkat bawah telah terkontaminasi oleh perilaku perilaku negatif yang selama ini lebih didominasi manajemen atas.

Berkaitan dengan teridentifikasinya sedikit patologi diantara sekian banyak patologi yang pada akhirnya membuat birokrasi menjadi kurang responsif dan inovatif, maka topik pembicaraan mengenai penyelenggaraan pemerintahan kembali mendapat tempatnya. Bergulirnya angin perubahan (*wind of change*) pada pertengahan tahun 1998 lalu sebagai awal baru bagi bangsa Indonesia untuk lebih serius membenahi kinerja organisasi pemerintah dan meraih kembali kepercayaan masyarakat yang sempat mengalami krisis.

Dengan melandaskan pemikiran terhadap permasalahan yang dihadapi oleh aparatur birokrasi Indonesia maka sebagai upaya untuk memperbaiki berbagai kelemahan dan mengantisipasi perubahan lingkungan maka diperlukan sebuah pemikiran untuk membangun aparatur birokrasi Indonesia yang handal, profesional dan menjunjung tinggi nilai kejujuran serta etika profesi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai penyelenggara kegiatan pembangunan dan penyelenggara pelayanan publik.

Mengingat urgensi peran aparat dalam menyelenggarakan peran dan fungsinya, perlu kiranya dicari dan dirumuskan suatu pendekatan strategis untuk membangun wajah baru aparat profesional yang handal, tanggap, inovatif, fleksibel dan tidak prosedural dalam memberikan pelayanan dan penyelenggaraan pembangunan. Peran pemerintah yang selama ini sebagai *ruler* seharusnya diubah menjadi *fasilitator* seperti dikatakan oleh Osborne dan Gaebler (1992:29), dengan sepuluh prinsip Mewirauasakan Birokrasi, yang memperkenalkan paradigma baru dengan menempatkan birokrasi sebagai fasilitator bukan sebagai ruler atau patron. Walaupun upaya untuk mewujudkan birokrasi pemerintahan yang responsif dan inovatif dengan memposisikan diri sebagai fasilitator bukan pekerjaan yang mudah, namun upaya untuk mewujudkan cita-cita tersebut tetap harus diupayakan demi memberikan pelayanan yang baik kepada publik dan mampu memperbaiki citra birokrasi Indonesia yang selama beberapa dasawarsa banyak menimbulkan citra negatif dan telah kehilangan legitimasi di mata masyarakat.

Tugas-tugas pemerintah pusat, sesuai amanat Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, sebagian wewenang didelegasikan kepada Daerah Provinsi dan Kabupaten/ Kota. Dalam lingkup yang lebih sempit, pemerintah daerah kabupaten/ kota mengemban tugas birokrasi, dalam pemberian pelayanan bagi

masyarakat mendelegasikan sebagian kewenangannya melalui perpanjangan tangan lewat dinas instansi yang dimiliki. Salah satu perpanjangan tangan dari pemerintah kabupaten/kota tersebut adalah pemerintah kecamatan. Kabupaten Rembang sebagai salah satu daerah otonom di Jawa Tengah juga mengemban tugas-tugas pemerintahan daerah sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Pemerintah Kabupaten Rembang dibantu oleh Badan, Dinas, Kantor dan Unit Pelaksana Teknis serta 14 Kecamatan yang salah satunya adalah Kecamatan Sumber.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Rembang nomor 20 tahun 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rembang, Pemerintah Kecamatan berkedudukan sebagai Perangkat Kabupaten yang mempunyai wilayah kerja tertentu dan dipimpin oleh Camat yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Kecamatan mempunyai tugas pokok melaksanakan kewenangan yang dilimpahkan oleh Bupati dalam menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kepada masyarakat dalam wilayah kecamatan serta melaksanakan tugas pemerintahan lainnya yang tidak termasuk dalam pelaksanaan tugas Perangkat Daerah dan atau instansi lainnya.

Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut Kecamatan menyelenggarakan fungsi :

- a. Pengkoordinasian dan penyelenggaraan pemerintahan dan keagrariaan, pembinaan pemerintahan desa dan kelurahan serta pelayanan masyarakat.
- b. Penyelenggaraan kegiatan pembinaan ekonomi pembangunan, partisipasi masyarakat, ideologi negara dan keksatuan bangsa serta ketentraman, ketertiban wilayah.
- c. Penyusunan program pembinaan administrasi, ketatausahaan, dan rumah tangga di wilayahnya.

Kecamatan dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya perlu didukung sejumlah pegawai yang disesuaikan dengan kebutuhan dan besarnya tanggungjawab serta luas wilayah yang dilingkupi. Dalam hal ini Kecamatan Sumber memiliki 18 orang pegawai yang terdiri dari 12 orang pegawai negeri sipil, 2 tenaga honorer daerah, dan 4 orang tenaga wiyata bhakti. Rekapitulasi data pegawai di lingkungan Kecamatan Sumber tertuang dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1.1

Rekapitulasi Data Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Golongan/Ruang di lingkungan Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang Tahun 2007.

NO	GOL / RUANG	JUMLAH	%
1	IV a	1	7,1 %
2	III/a – III/d	10	71,4 %
3	II/a – II/d	2	14,4 %
4	I/a – I/d	1	7,1 %
	JUMLAH	14	100 %

Sumber : Kecamatan Sumber, 2007

Tabel 1.2

Rekapitulasi Data Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Tingkat Pendidikan di lingkungan Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang Tahun 2007

NO	GOL / RUANG	JUMLAH	%
1	S-2	1	7,1 %
2	S-1	10	71,4 %
3	Diploma	--	--
4	SLTA	1	7,1 %
5	SLTP	2	14,4 %
	JUMLAH	14	100 %

Sumber : Kecamatan Sumber, 2007

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa pegawai negeri sipil di lingkungan Kecamatan Sumber yang berlatar belakang pendidikan sarjana strata 1 (S-1) mencapai 71,4 %, sedangkan sisanya berpendidikan S-2 dan SMP. Kenyataan ini diharapkan mereka mampu menganalisis dinamika lingkungan kerja dan lingkungan eksternal seperti perubahan kebutuhan masyarakat dan kemajuan teknologi. Kenyataan di lapangan tidak demikian, dalam menghadapi tuntutan pelayanan kepada masyarakat yang semakin majemuk masih menghadapi kendala-kendala. PNS di Kecamatan Sumber dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat masih terkesan pilih kasih, terdapat perbedaan perlakuan dan pelayanan antara orang yang dikenal, berpenampilan rapi dan pejabat atau pegawai dibandingkan dengan orang yang tidak dikenal, penampilan kurang rapi dan masyarakat biasa. Para pegawai Kecamatan Sumber kurang berani mengambil keputusan dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dan kemudian menyerahkan pengambilan keputusan kepada atasannya (Sekcam, Kepala Seksi atau Camat), walaupun

kadang-kadang persoalan tersebut hanya permasalahan sepele. Hal tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi Kecamatan Sumber khususnya dan Kabupaten Rembang untuk membangun aparatur yang profesional guna menjalankan fungsinya sebagai salah satu instansi penyelenggara pelayanan publik.

Faktor sistem dan kondisi yang ada juga ikut mempengaruhi terbentuknya birokrat profesional yang handal serta respon terhadap dinamika perubahan dan aspirasi masyarakat. Perubahan menuju model kerja yang positif dalam menjalankan roda pemerintahan dan menyelenggarakan pelayanan publik yang bermental *entrepreneur* serta perubahan gaya kepemimpinan dari *autokratis* menuju gaya kepemimpinan yang *demokratis* dan pembaharu serta didukung dengan model penghargaan yang mencerminkan rasa keadilan diyakini lebih mampu memotivasi prestasi kerja aparatur daripada sekedar meningkatkan kemampuan dan keahlian aparatur yang pada akhirnya akan masuk dalam lingkaran birokrasi yang tidak sehat.

Kecamatan sebagai salah satu instansi yang menyelenggarakan pelayanan publik khususnya yang berkaitan dengan perijinan dan penerbitan Kartu Keluarga dan KTP dituntut bekerja secara profesional serta mampu secara cepat merespon aspirasi dan tuntutan publik dan perubahan lingkungan lainnya dengan cara kerja yang lebih bersahaja dan berorientasi kepada masyarakat daripada berorientasi kepada atasan seperti yang terjadi selama ini dalam lingkungan birokrasi publik. Beberapa contoh yang pernah terjadi adalah adanya penolakan dari

pegawai Kecamatan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan alasan persyaratan kurang seperti tidak membawa surat kehilangan dari Polsek, tidak ada keterangan dari desa atau alasan lain. Berbeda halnya apabila pegawai tersebut diminta tolong oleh Camat atau Pimpinan Muspika untuk memberikan pelayanan kepada kenalan atau kerabat mereka. Syarat-syarat yang seharusnya berlaku bagi seluruh lapisan masyarakat tidak diberlakukan karena alasan kedekatan atau perintah atasan walaupun tidak sesuai aturan.

Kenyataan lain di lapangan, dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, para pegawai masih jauh dari kata profesional. Seringkali apabila ada masyarakat yang membutuhkan pelayanan dibiarkan begitu saja tanpa dipedulikan. Masyarakat harus bertanya terlebih dahulu untuk meminta pelayanan, tak jarang pula pelanggan harus pulang karena syarat-syarat untuk mendapatkan pelayanan kurang lengkap karena tidak ada papan petunjuk yang menunjukkan dan menerangkan tentang proses, prosedur dan biaya pelayanan.

Di sisi yang lain, para pegawai sering membedakan penilaian dan pelayanan kepada masyarakat yang akan meminta pelayanan berdasarkan penampilan, kekerabatan atau kenal tidak, etnis dan pejabat atau bukan. Orang yang berpenampilan rapi akan mendapatkan perlakuan berbeda dengan orang yang berpenampilan kurang rapi atau terkesan "orang desa". Etnis-etnis tertentu akan dikenakan biaya yang mahal atau lebih tinggi dari ketentuan yang berlaku, demikian juga apabila ada

pelanggan yang dikenal oleh petugas atau pejabat/keluarga pejabat akan mendapatkan pelayanan lebih dahulu atau diberikan pelayanan khusus.

Dilain pihak para pegawai bekerja berdasarkan aturan kebiasaan yang berlaku bukan berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing yang telah dijabarkan dalam uraian tugas masing-masing seksi dan staf yang ada di dalamnya. Apabila menghadapi kasus yang belum pernah dijumpai, maka dia akan berkonsultasi terlebih dulu atau melimpahkan kepada atasan, meskipun terkadang merupakan masalah sepele, misalnya kelengkapan berkas administrasi pelayanan.

Demikian juga dengan pejabat tingkat menengah (eselon IV) belum berani untuk mengemukakan ide-ide baru terkait dengan perkembangan organisasi dan pemberian layanan bagi masyarakat, dengan alasan merepotkan diri sendiri atau takut apabila dianggap berlawanan dengan atasan yang dapat berpengaruh pada kedudukannya.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

B.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan penelitian antara lain :

1. Sikap aparatur pemerintah di Kecamatan Sumber yang masih kurang adaptif terhadap perubahan dan inovasi.
2. Aparatur yang masih mengabaikan pentingnya pengembangan dan peningkatan pengetahuan dan keahlian individu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sehari-hari.

3. Aparatur yang kurang tanggap terhadap tuntutan pelayanan yang dibutuhkan masyarakat.
4. Kurangnya dukungan pimpinan dan kesadaran aparatur pemerintah dalam pengembangan profesionalisme aparatur pemerintah.

B.2 Perumusan Masalah

Dari identifikasi masalah di atas, maka penulis merumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah profesionalitas aparatur Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang dilihat dari aspek responsifitas dan aspek inovasi?
2. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan profesionalitas aparatur Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang dilihat dari aspek responsifitas dan aspek inovasi rendah?

C. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis profesionalitas aparatur Kecamatan Kabupaten Rembang dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi secara profesional terutama dari aspek responsifitas dan inovasi.
2. Menganalisis faktor-faktor apa saja yang dihadapi dan mempengaruhi Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang dalam mengembangkan aparat yang profesional ditinjau dari aspek responsifitas dan inovatif dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang tentang langkah-langkah strategis dalam meningkatkan profesionalitas aparatur.
2. Kegunaan akademis yang diharapkan adalah menambah informasi dan pengetahuan, terutama bagi mereka yang tertarik terhadap permasalahan profesionalisme aparatur pemerintahan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Upaya untuk mewujudkan penyelenggaraan Pemerintahan secara benar (*good-governance*) dan bersih (*clean-government*) termasuk didalamnya penyelenggaraan pelayanan publik memerlukan unsur-unsur mendasar antara lain adalah unsur profesionalisme dari pelaku dan penyelenggara pemerintahan dan pelayanan publik. Terbaikannya unsur profesionalisme dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi pemerintahan akan berdampak kepada menurunnya kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Profesionalisme disini lebih ditujukan kepada kemampuan aparatur dalam memberikan pelayanan yang baik, adil, dan inklusif dan tidak hanya sekedar kecocokan keahlian dengan tempat penugasan. Sehingga aparatur dituntut untuk memiliki kemampuan dan keahlian untuk memahami dan menterjemahkan aspirasi dan kebutuhan masyarakat kedalam kegiatan dan program pelayanan.

Istilah profesionalisme berasal dari kata *professio*, dalam Bahasa Inggris *professio* memiliki arti sebagai berikut: *A vocation or occupation requiring advanced training in some liberal art or science and usually involving mental rather than manual work, as teaching, engineering, writing, etc.* (Webster dictionary,1960:1163) (suatu pekerjaan atau jabatan yang membutuhkan pelatihan yang mendalam baik di bidang seni atau ilmu pengetahuan dan biasanya lebih mengutamakan kemampuan mental

daripada kemampuan fisik, seperti mengajar, ilmu mesin, penulisan, dll). Dari kata profesional tersebut melahirkan arti *profesional quality, status, etc* yang secara komprehensif memiliki arti lapangan kerja tertentu yang diduduki oleh orang-orang yang memiliki kemampuan tertentu pula (Pamudji, 1985).

Demikian juga dengan apa yang dikatakan oleh Korten & Alfonso (1981) dalam Tjokrowinoto (1996:178) yang dimaksud dengan profesionalisme adalah “kecocokan (*fitness*) antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi (*bureaucratic-competence*) dengan kebutuhan tugas (*task-requirement*), merencanakan, mengkoordinasikan, dan melaksanakan fungsinya secara efisien, inovatif, lentur, dan mempunyai etos kerja tinggi”.

Menurut pendapat tersebut, kemampuan aparatur lebih diartikan sebagai kemampuan melihat peluang-peluang yang ada bagi pertumbuhan ekonomi, kemampuan untuk mengambil langkah-langkah yang perlu dengan mengacu kepada misi yang ingin dicapai dan kemampuan dalam meningkatkan kemampuan masyarakat untuk tumbuh kembang dengan kekuatan sendiri secara efisien, melakukan inovasi yang tidak terikat kepada prosedur administrasi, bersifat fleksibel, dan memiliki etos kerja tinggi.

Pandangan lain seperti Siagian (2000:163) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan profesionalisme adalah “keandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat, dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh pelanggan”.

Terbentuknya aparatur profesional menurut pendapat di atas memerlukan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dibentuk melalui pendidikan dan pelatihan sebagai instrumen pemutakhiran. Dengan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh aparatur memungkinkan terpenuhinya kecocokan antara kemampuan aparatur dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional. Artinya keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi. Apabila suatu organisasi berupaya untuk memberikan pelayanan publik secara prima maka organisasi tersebut mendasarkan profesionalisme terhadap tujuan yang ingin dicapai.

Dalam pandangan Tjokrowinoto (1996:191) dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan profesionalisme adalah kemampuan untuk untuk menjalankan tugas dan menyelenggarakan pelayanan publik dengan mutu tinggi, tepat waktu, dan prosedur yang sederhana. Terbentuknya kemampuan dan keahlian juga harus diikuti dengan perubahan iklim dalam dunia birokrasi yang cenderung bersifat kaku dan tidak fleksibel.

Sudah menjadi kebutuhan mendesak bagi aparat untuk bekerja secara profesional serta mampu merespon perkembangan global dan aspirasi masyarakat dengan mengedepankan nilai-nilai pelayanan yang responsif, inovatif, efektif, dan mengacu kepada visi dan nilai-nilai organisasi. Sebagaimana yang dikatakan oleh Ancok (1999) yang dimaksud dengan profesionalisme adalah: "kemampuan dalam beradaptasi terhadap lingkungan yang cepat berubah dan menjalankan

tugas dan fungsinya dengan mengacu kepada visi dan nilai-nilai organisasi (*control by vision dan values*)”.

Kemampuan untuk beradaptasi menurut pendapat tersebut merupakan jawaban terhadap dinamika global yang tumbuh dan berkembang secara cepat. Pesatnya kemajuan teknologi merupakan salah satu diantara dinamika global yang membuat birokrasi harus segera beradaptasi jika tidak ingin ketinggalan zaman dan terbelakang dalam hal kemampuan. Kemampuan beradaptasi merupakan jawaban bagi dinamika global yang tidak pasti sehingga dalam menjalankan tugasnya, aparat tidak lagi terikat secara kaku kepada petunjuk-dan teknis-pelaksanaan tapi terikat kepada apa yang ingin dicapai oleh organisasi (*organization-mission*). Fleksibilitas aparat dalam menjalankan tugas dan berorientasi kepada hasil dan visi yang ingin dicapai oleh organisasi merupakan langkah positif untuk meninggalkan cara kerja yang kaku dan reaktif.

Upaya untuk mencari paradigma baru dalam meningkatkan profesionalisme aparatur yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi bukanlah pekerjaan mudah maka kemampuan aparatur untuk beradaptasi dengan fenomena yang terjadi merupakan jawaban bagi permasalahan tersebut. Pentingnya kemampuan aparatur dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal organisasi dijadikan tolak-ukur dalam melihat profesionalisme birokrasi. Menurut Ancok (1999) dijelaskan tentang pengukuran profesionalisme sebagai berikut : *Kemampuan beradaptasi*, kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan fenomena global dan fenomena nasional.

Mengacu kepada misi dan nilai (*mission & values-driven professionalism*), birokrasi memposisikan diri sebagai pemberi pelayanan kepada publik dan dalam mewujudkan tujuan organisasi yang berorientasi kepada hasil yang ingin dicapai organisasi.

Profesionalisme dalam pandangan Korten dan Alfonso (1981) diukur melalui *keahlian* yang dimiliki oleh seseorang yang sesuai dengan *kebutuhan tugas* yang dibebankan organisasi kepada seseorang. Alasan pentingnya kecocokan antara disiplin ilmu atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang karena jika keahlian yang dimiliki seseorang tidak sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya akan berdampak kepada inefektifitas organisasi.

Dalam pandangan Tjokrowinoto (1996:190) birokrasi dapat dikatakan profesional atau tidak, diukur melalui kompetensi sebagai berikut:

- a. Profesionalisme yang Wirausaha (*Entrepreneurial-Profesionalism*). Kemampuan untuk melihat peluang-peluang yang ada bagi peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional, keberanian mengambil risiko dalam memanfaatkan peluang, dan kemampuan untuk menggeser alokasi sumber dari kegiatan yang berproduktifitas rendah ke produktifitas tinggi yang terbuka dan memberikan peluang bagi terciptanya lapangan kerja dan peningkatan pendapatan nasional.
- b. Profesionalisme yang Mengacu Kepada Misi Organisasi (*Mission-driven Profesionalism*). Kemampuan untuk mengambil keputusan dan langkah langkah yang perlu dan mengacu kepada misi yang ingin dicapai (*mission-driven professionalism*), dan tidak semata mata mengacu kepada peraturan yang berlaku (*rule-driven professionalism*).
- c. Profesionalisme Pemberdayaan (*Empowering-Profesionalism*). Kemampuan ini diperlukan untuk aparaturnya pelaksana atau jajaran bawah (*grassroots*) yang berfungsi untuk memberikan pelayanan

publik (*service provider*). Profesionalisme yang dibutuhkan dalam hal ini adalah profesionalisme-pemberdayaan (*empowering-profesionalism*) yang sangat berkaitan dengan gaya pembangunan. Dalam konsep ini birokrasi berperan sebagai fasilitator atau meningkatkan kemampuan masyarakat untuk tumbuh berkembang dengan kekuatan sendiri (*enabler*) (Osborne & Gaebler, 1992).

Menurut Siagian (2000) profesionalisme diukur dari segi kecepatannya dalam menjalankan fungsi dan mengacu kepada prosedur yang telah disederhanakan. Menurut pendapat tersebut, konsep profesionalisme dalam diri aparat dilihat dari segi:

- a. Kreatifitas (*creativity*).
Kemampuan aparaturnya untuk menghadapi hambatan dalam memberikan pelayanan kepada publik dengan melakukan inovasi. Hal ini perlu diambil untuk mengakhiri penilaian miring masyarakat kepada birokrasi publik yang dianggap kaku dalam bekerja. Terbentuknya aparaturnya yang kreatif hanya dapat terjadi apabila: terdapat iklim yang kondusif yang mampu mendorong aparaturnya pemerintah untuk mencari ide baru dan konsep baru serta menerapkannya secara inovatif: adanya kesediaan pemimpin untuk memberdayakan bawahan antara lain melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan, mutu hasil pekerjaan, karier dan penyelesaian permasalahan tugas.
- b. Inovasi (*innovasi*),
Perwujudannya berupa hasrat dan tekad untuk mencari, menemukan dan menggunakan cara baru, metode kerja baru, dalam pelaksanaan tugasnya. Hambatan yang paling mendasar dari perilaku inovatif adalah rasa cepat puas terhadap hasil pekerjaan yang telah dicapai.
- c. Responsifitas (*responsivity*).
Kemampuan aparaturnya dalam mengantisipasi dan menghadapi aspirasi baru, perkembangan baru, tuntutan baru, dan pengetahuan baru, birokrasi harus merespon secara cepat agar tidak tertinggal dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Salah satu faktor yang menghambat kelancaran dan efektifitas birokrasi publik adalah tidak profesionalnya aparaturnya birokrasi publik dalam menjalankan fungsi dan tugas. Tidak profesionalnya aparaturnya birokrasi publik Indonesia dapat dilihat dari banyaknya temuan para pakar dan pengalaman pribadi masyarakat di lapangan tentang pelayanan publik

yang diselenggarakan birokrasi. Lambannya birokrasi dalam merespon aspirasi publik serta pelayanan yang terlalu prosedural (*red tape*) merupakan sedikit contoh diantara sekian banyak ketidakberesan dalam dunia birokrasi publik Indonesia.

Menurut Siagian (2000:164) faktor-faktor yang menghambat terciptanya aparatur yang profesional antara lain lebih disebabkan profesionalisme aparatur sering terbentur dengan tidak adanya iklim yang kondusif dalam dunia birokrasi untuk menanggapi aspirasi masyarakat dan tidak adanya kesediaan pemimpin untuk memberdayakan bawahan.

Pendapat tersebut meyakini bahwa sistem kerja birokrasi publik yang berdasarkan *juklak* dan *juknis* membuat aparat menjadi tidak responsif serta juga karena tidak berperannya pemimpin sebagai pengarah (*katalisator*) dan pemberdaya bagi bawahan.

Menurut Tjokrowinotono (1996:193) menyatakan bahwa:

Profesionalisme tidak hanya cukup dibentuk dan dipengaruhi oleh keahlian dan pengetahuan agar aparat dapat menjalankan tugas dan fungsi secara efektif dan efisien, akan tetapi juga turut dipengaruhi oleh filsafat-birokrasi, tata-nilai, struktur, dan prosedur-kerja dalam birokrasi.

Untuk mewujudkan aparatur yang profesional diperlukan *political will* dari pemerintah untuk melakukan perubahan besar dalam organisasi birokrasi publik agar dapat bekerja secara profesional dan responsif terhadap aspirasi dan kebutuhan publik. Perubahan tersebut meliputi perubahan dalam filsafat atau cara pandang organisasi dalam mencapai tujuan yang dimulai dengan merumuskan visi dan misi yang ingin dicapai dan dijalankan oleh organisasi, membangun struktur yang *flat* dan tidak

terlalu hirarkis serta prosedur kerja yang tidak terlalu terikat kepada aturan formal.

Menurut Solihin (2007) :

wujud nyata kompetensi dapat dilihat dari upaya penilaian dari prinsip profesionalisme dan kebutuhan dan evaluasi yang dilakukan terhadap tingkat kemampuan dan profesionalisme sumber daya manusia yang ada, dan dari upaya perbaikan atau peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Indikator minimal untuk mengukur profesionalisme adalah Berkinerja tinggi; Taat asas; Kreatif dan inovatif; Memiliki kualifikasi di bidangnya. Sedangkan perangkat Pendukung Indikator adalah standar kompetensi yang sesuai dengan fungsinya; Kode etik profesi; Sistem *reward and punishment* yang jelas; Sistem pengembangan sumber daya manusia (SDM); dan Standar indikator kinerja.

Menurut Numberi (2000) sebagai upaya untuk merespon aspirasi publik yang juga sebagai bagian dari perubahan lingkungan maka perlu diambil tindakan sebagai berikut :

Serangkaian tindakan yang perlu ditempuh pemerintah untuk merespon aspirasi publik dan perkembangan lingkungan dengan serangkaian tindakan efisiensi yang meliputi pemghematan struktur organisasi, penyederhanaan prosedur, peningkatan profesionalisme aparatur menuju peningkatan pelayanan publik.

Upaya untuk mewujudkan hal tersebut maka diperlukan penerapan manajemen modern untuk penataan kelembagaan sebagai salah satu kecenderungan global.

Dalam pandangan Osborne & Plastrik (1997:16) dijelaskan:

Bahwa untuk membangun dan melakukan tranformasi sistem organisasi pemerintah secara fundamental guna menciptakan peningkatan dramatis dalam efektifitas, efisiensi, dan kemampuan melakukan inovasi maka harus dicapai melalui: perubahan tujuan,

sistem insentif, pertanggung-jawaban, struktur kekuasaan, dan budaya sistem serta organisasi pemerintah.

Menurut pendapat tersebut dapat ditarik suatu benang merah bahwa untuk melakukan perubahan dalam organisasi dan meningkatkan profesionalisme aparatur maka penting untuk mendefinisikan kembali apa yang hendak di capai oleh organisasi, membangun sistem penggajian yang yang mengedepankan nilai keadilan serta membangun struktur organisasi yang memungkinkan untuk terjadinya proses pengambilan keputusan yang cepat.

Secara keseluruhan, dengan mendasarkan kepada kenyataan yang ada pada dunia birokrasi yang diperkuat oleh argumen dan temuan para teorisi seperti diatas maka di tarik suatu benang merah bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi profesionalisme aparatur antara lain yaitu budaya organisasi yang timbul dan mengkristal dalam rutinitas birokrasi, tujuan organisasi, struktur organisasi, prosedur kerja dalam birokrasi, sistem insentif dan lain lain.

Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa perubahan lingkungan yang terjadi seperti perubahan sikap dan tuntutan masyarakat yang meningkat serta kemajuan teknologi yang demikian pesatnya telah menimbulkan perubahan dalam berbagai segi dan aspek kehidupan. Konsekuensi terhadap perubahan lingkungan tersebut menuntut aparat untuk bekerja lebih profesional antara lain dengan cara merespon dan mengakomodasi aspirasi publik kedalam kegiatan dan program pemerintah.

Menurut Lenvine et.al (Dwiyanto, 1995:7) bahwa yang dimaksud dengan responsifitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali

kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi publik.

Selanjutnya dijelaskan oleh Dwiyanto (1995:7) bahwa responsifitas berkaitan dengan kecocokan dan keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Menurut Siagian (2000:165) yang dimaksud dengan responsifitas sebagai bentuk kemampuan birokrasi dalam mengantisipasi dan menanggapi aspirasi baru, kebutuhan baru dan tuntutan baru dari masyarakat.

Pentingnya mewujudkan apa yang telah direspon tersebut kedalam program dan kegiatan pelayanan adalah merupakan bentuk dari kewajiban birokrasi dan pengabaian terhadap hal tersebut akan berdampak kepada kekecewaan masyarakat yang pada gilirannya mungkin berakibat kepada timbulnya "krisis kepercayaan" kepada pemerintah.

Menurut Solihin (2007) :

daya tanggap (responsiveness) Indikator Minimal Tersedianya layanan pengaduan berupa crisis center, Unit Pelayanan Masyarakat (UPM), kotak saran, dan kotak surat yang mudah diakses masyarakat. Adanya standar dan prosedur dalam menindaklanjuti laporan dan pengaduan. Sedangkan Perangkat Pendukung Indikator adalah standar pelayanan minimal, prosedur dan layanan pengaduan, hotline; fasilitas akses informasi yang bebas biaya.

Benang merah uraian di atas adalah bahwa yang dimaksud dengan responsifitas merupakan kemampuan aparatur dalam mencermati perubahan lingkungan (perubahan kebutuhan dan tuntutan publik serta

kemajuan teknologi) dan merefleksikannya dalam bentuk program dan pelayanan yang berorientasi kepada masyarakat.

Inovasi merupakan kelanjutan dari sebuah kreatifitas birokrasi melalui respon yang ada dari perubahan lingkungan. Inovasi dalam dunia birokrasi publik seringkali menghadapi hambatan dan benturan dari keberadaan aturan formal dan rendahnya sikap pemimpin yang visioner dalam lingkungan birokrasi publik.

Inovasi menunjukkan bahwa birokrasi menemukan dan melakukan proses kerja baru yang bertujuan untuk menjadikan pekerjaan dan pelayanan menjadi lebih baik, hal tersebut diperkuat oleh Ashkens dkk,1995 (Thoha, 1997:16) sebagai berikut : “Suatu organisasi yang profesional dan modern berusaha untuk selalu berorientasi kepada pelanggan (publik) dan berusaha mendorong dan menghargai kreatifitas anggota”.

Kondisi dewasa ini adalah kondisi dimana birokrasi publik Indonesia dihadapkan dengan lingkungan kerja yang tidak kondusif bagi terciptanya inovasi dan kurang menghargai kreatifitas yang ada di dalamnya.

Inovasi tidak hanya bertujuan untuk menciptakan suatu model kerja baru tetapi juga bertujuan untuk mencapai suatu kepuasan kerja bagi individu maupun organisasi dan kepuasan pelayanan bagi masyarakat. Sebagaimana yang dikatakan oleh Siagian (2000:164) bahwa “Inovasi merupakan sebuah hasrat dan tekad untuk selalu mencari, menemukan serta menggunakan cara kerja baru, metode kerja baru, dan teknik baru

dalam pelaksanaan pekerjaan demi kepuasan kerja organisasi dan kepuasan masyarakat”.

Tindakan dan upaya untuk melakukan inovasi khususnya dalam dunia birokrasi Indonesia perlu mendapat dukungan dan penghargaan serta menghilangkan segala bentuk hambatan seperti proses kerja yang sangat prosedural dan adanya pengawasan yang super ketat terhadap aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi dengan mendasarkan kepada aturan baku tersebut. Pengabaian terhadap nilai organisasi yang tertuang dalam visi-misi organisasi hanya akan membuat birokrasi menjadi kaku dan tidak responsif terhadap perubahan lingkungan.

Dengan mendasarkan pemikiran berdasarkan keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa inovasi menjadi sangat penting dan mendesak untuk dilakukan guna menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis serta pentingnya memberikan insentif bagi birokrasi publik termasuk aparatur yang ada di dalamnya guna menumbuhkan iklim kompetisi yang positif dimana aparat dapat menjalankan tugas dan fungsi organisasi secara giat.

Keberadaan visi-misi sangat diperlukan bagi organisasi untuk menentukan arah dan tujuan dari sebuah organisasi. Menurut Wahyudi (1996:38) yang dimaksud dengan “visi” adalah cita-cita dimasa depan yang ada dalam pemikiran para pendiri sebuah organisasi, dan yang dimaksud “misi” merupakan upaya-upaya konkrit yang ditempuh untuk

mewujudkan visi tersebut. Menurut Ancok (1999) yang dimaksud dengan visi-misi organisasi adalah:

Harapan tentang masa depan organisasi yang realistis, dapat dicapai dan menarik yang dijabarkan dalam misi sebagai pernyataan untuk apa organisasi dibangun. Sedangkan ciri efektif dari visi yang efektif adalah terfokus, jelas, mengandung sesuatu hal yang mulia serta peluang sukses untuk mencapainya cukup besar.

Keberadaan visi diperlukan untuk setiap organisasi guna menentukan cita-cita yang ingin dicapai namun cita-cita tersebut hendaknya bersifat realistis dan tidak terlalu normatif. Dalam pandangan Siagian (2000:168) menyatakan sebagai berikut :

Visi merupakan bintang penuntun bagi suatu organisasi termasuk negara yang didirikan untuk tujuan tertentu, tidak perlu dipersoalkan siapa yang menentukan tujuan tersebut akan tetapi bagaimana menumbuhkan persepsi yang sama dari semua pihak dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan tersebut dengan menetapkan misi sebagai langkah-langkah utama yang harus diemban dalam rangka pencapaian tujuan tersebut.

Visi-misi yang baik tentunya merupakan hasil dari suatu kebersamaan dalam organisasi dan juga menyesuaikan terhadap kemampuan individu serta kemampuan finansial yang dimiliki organisasi. Agar visi-misi organisasi tidak menjadi sekedar hiasan dinding serta lemari organisasi maka harus disosialisasikan kepada aparatur untuk diaplikasikan kedalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Dalam pandangan Salusu (1996) dijelaskan bahwa misi yang baik mengekspresikan produk atau pelayanan apa yang dihasilkan, kebutuhan apa yang ditanggulangi, sasaran dari pelayanan, bagaimana kualitas pelayanan tersebut, dan apa yang diinginkan oleh organisasi dalam masa depan.

Menurut Osborne dan Gaebler (1992:133) terdapat beberapa keunggulan organisasi yang digerakkan oleh misi antara lain adalah : "Organisasi yang digerakkan oleh misi lebih efisien, lebih efektif, lebih inovatif, lebih fleksibel dan lebih mempunyai semangat ketimbang organisasi yang digerakkan oleh peraturan".

Dengan mendasarkan pemikiran kepada pendapat para pakar diatas, maka disimpulkan arti penting keberadaan visi-misi bagi organisasi untuk menentukan tujuan apa yang hendak dicapai oleh organisasi pada masa depan. Demikian juga halnya dengan profesionalisme aparatur Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang khususnya ditinjau dari aspek responsifitas dan inovasi sangat ditentukan oleh kejelasan arah dan tujuan dari organisasi kecamatan yang diharapkan mampu menciptakan orientasi kerja dan pemahaman nilai terhadap pentingnya pelayanan publik yang baik.

Struktur bagi suatu organisasi sangat berguna untuk memperjelas dan memahami tugas dan fungsi masing masing bagian dalam suatu organisasi. Dengan struktur, tugas masing masing bagian dalam organisasi menjadi jelas. Struktur yang baik adalah struktur yang berorientasi kepada visi-misi organisasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi dan profesionalisme jajaran di dalamnya.

Menurut Gibson (1995:101) dinyatakan bahwa yang dimaksud dengan struktur organisasi sebagai pola dan kelompok pekerjaan dalam suatu organisasi. Dalam pandangan Wright et.al (1996:188) dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan struktur organisasi adalah:

Sebagai bentuk cara dimana tugas dan tanggung jawab di alokasikan kepada individu, dimana individu tersebut di kelompokkan ke dalam kantor, departemen, dan divisi. Struktur organisasi hendaknya selalu menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan publik dan lingkungan hal tersebut bertujuan untuk terciptanya kinerja organisasi yang efektif dan proses kerja yang cepat.

Struktur organisasi yang terlalu hirarkis hanya akan memperlambat proses kerja dan cenderung tidak efisien. Terdapatnya berbagai macam tugas dalam organisasi yang harus diselesaikan menuntut kemampuan dan keahlian aparatur. Dengan struktur yang membagi tugas organisasi dalam kelompok-kelompok bukan berarti struktur menjadi terkotak-kotak. Adanya pengotakan hanya sebagai alat untuk menunjukkan bahwa suatu kegiatan dan pekerjaan dalam organisasi berinduk pada kotak tersebut. yang menjadi pertanyaan adalah “ketika kotak atau bagan dalam organisasi tersebut dipecah kedalam kotak-kotak yang lebih kecil” sehingga hanya memperpanjang hirarki dalam organisasi yang dapat berdampak kepada kelambanan organisasi dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

Sebagai upaya untuk mewujudkan pemerintahan yang desentralis diperlukan organisasi yang bersifat ramping (*flat*) dengan menggabungkan bagian-bagian yang memiliki banyak kemiripan dalam tugas dan fungsi, dimana organisasi yang ramping serta didukung dengan desentralisasi kewenangan membuat organisasi menjadi fleksibel dalam memberi respon, lebih cepat beradaptasi dengan perubahan, lebih efektif dan inovatif, serta lebih komitmen kepada tujuan. Struktur ideal dalam merespon perubahan lingkungan adalah struktur yang memberikan ruang

bagi anggota organisasi untuk langsung berhadapan dengan konsumen dan dapat mengambil keputusan tanpa melalui proses hirarkis yang terlalu panjang. Sebagaimana yang dikatakan oleh Negak (1995:38) bahwa : "Struktur organisasi yang yang berorientasi kepada masyarakat dapat menggalakkan inovasi yang dapat dilakukan dengan cara meminimalkan hirarki, keseimbangan yang cukup antara organisasi yang di standarkan serta berorientasi kepada pasar (*market oriented*)".

Selanjutnya Ancok (1999) menjelaskan, "untuk menghadapi tantangan kedepan di perlukan desentralisasi kewenangan kepada daerah, membangun struktur organisasi yangramping dimana dengan terjadinya desentralisasi kewenangan dan struktur yang ramping memungkinkan bagi organisasi untuk berorientasi kepada masyarakat.

Pentingnya membangun struktur organisasi yang meminimalkan hirarki dan menghemat tingkatan dalam organisasi memungkinkan bagi organisasi untuk bekerja secara efektif dan secara cepat merespon aspirasi publik terutama untuk percepatan pengambilan keputusan dalam suatu organisasi guna mengakhiri kebuntuan dan kerumitan sebagai antisipasi yang lamban juga dijelaskan oleh Toffler (Osborne & Gaebler, 1992:282) yang menyatakan bahwa :

Salah satu cara untuk mempercepat proses pengambilan keputusan guna mengantisipasi goncangan masa depan adalah berusaha untuk lebih memperkuat pusat pemerintahan, yang menambah semakin banyak semakin banyak politikus, birokrat, pakar dan komputer dalam keputusan untuk berlari lebih cepat dari akselerasi kompleksitas: cara lain adalah dengan mulai mengurangi beban keputusan dengan membaginya kepada lebih banyak orang, yang memungkinkan lebih banyak keputusan dibuat "kebawah" atau pada "pinggiran" ketimbang mengkonsentrasikannya pada pusat yang terkena stress dan tidak berfungsi dengan baik.

Berdasarkan pendapat dan penjelasan diatas maka dapat ditarik suatu benang merah bahwa struktur organisasi Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang agar memberikan kontribusi positif bagi profesionalisme aparaturnya adalah struktur yang memungkinkan bagi terjadinya pendelegasian wewenang dari pimpinan puncak kepada manajemen lini tengah untuk mensikapi setiap pekerjaan masing-masing bagian secara mandiri tanpa harus melalui proses pengambilan keputusan yang terlalu panjang dan menunggu instruksi atasan. Adanya pendelegasian wewenang dan pembagian tugas yang jelas dan tegas diharapkan mampu membuat aparat menjadi lebih profesional dan bertanggung gugat kepada masyarakat.

Kepemimpinan dalam organisasi memiliki peran penting untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui kepemimpinan organisasi dapat mengerahkan segala sumber daya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang responsif sangat diperlukan untuk menciptakan kondisi yang kondusif bagi kinerja organisasi dan menggerakkan bawahan. Kepemimpinan menurut Bernard dalam Gibson (1995:5) dijelaskan bahwa: "Kepemimpinan merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi perilaku dan kinerja bawahan".

Kepemimpinan menurut Terry dalam Thoha (1983:227) adalah "Aktifitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi".

Dimana pengaruh dan kemampuan pemimpin dalam pendapat tersebut sangat dominan bagi tercapainya tujuan organisasi. Pemimpin

dengan otoritas yang dimiliki diharapkan mampu untuk memimpin bawahan serta mengorganisir bawahan dan meminimalisir perbedaan kepentingan (*conflict interest*) antara ambisi individu, maupun kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Pendapat senada juga diutarakan oleh Kartono (1998:163) bahwa kepemimpinan merupakan :

Kemampuan mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama dimana kepemimpinan tersebut harus memenuhi kompetensi tertentu agar proses pencapaian tujuan organisasi menjadi lebih mudah. Kompetensi tersebut meliputi : akseptansi/penerimaan dari kelompok, dan pemilikan keahlian khusus pada satu situasi khusus.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas maka dapat ditarik sebuah benang merah adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menempatkan dirinya sebagai agen perubahan bagi organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku dan berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Kepemimpinan bagi sebagian ahli terjadi dan terbentuk dengan sendirinya dan sebagian lain menyatakan bahwa kepemimpinan dibentuk melalui lingkungan. Menurut Karjadi (1989:17) terdapat berbagai teori tentang kepemimpinan antara lain :

Teori Bakat, bahwa kepemimpinan diawali dari bakat individu, akan tetapi bakat tersebut harus dikembangkan dengan melatih diri dalam sifat-sifat dan kebiasaan tertentu dengan berpedoman kepada suatu teori tentang sikap mental yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Teori lingkungan, bahwa waktu, periode, tempat, situasi dan kondisi tertentu sebagai akibat dari pada suatu peristiwa penting, akan menampilkan seorang pemimpin yang dikehendaki oleh lingkungannya pada waktu tertentu.

Teori Hubungan Kepribadian dengan situasi, bahwa kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kepribadian yang menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang dihadapi berupa tugas dan

pekerjaan yang dihadapi, orang-orang yang dipimpin, keadaan yang mempengaruhi pekerjaan serta orang-orang yang harus menjalankan pekerjaan tersebut.

Sedangkan menurut Philip Crosby dalam Gibson (1995:56) menyatakan bahwa :

Kepemimpinan tidak hanya terbentuk begitu saja, akan tetapi kepemimpinan dapat dipelajari, dimana seseorang sebenarnya dapat belajar untuk menjadi eksekutif dan karakteristik terpenting untuk menjadi seorang pemimpin adalah sifat terbuka, konstan dan belajar terus-menerus.

Dalam kepemimpinan terdapat berbagai bentuk kepemimpinan antara lain : 1) *Kepemimpinan Demokratis*, yang dikaitkan dengan kekuatan personel dan terdapatnya partisipasi bawahan dalam permasalahan organisasi; 2) *Kepemimpinan Otokratis*, didasarkan kepada kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Perbedaan mendasar antara kedua gaya kepemimpinan terletak pada, Kepemimpinan demokratis terdapat kerja-sama dalam bekerja, kepemimpinannya dihormati dan disegani, kedisiplinan tertanam dengan kesukarelaan, tanggung-jawab ada ditangan seluruh anggota, dan komunikasi bersifat dua arah serta semangat kooperatif yang tinggi (Kartono,1998:167).

Terbentuknya kepemimpinan yang ideal dan demokratis tersebut tentunya tidak terlepas dari kompetensi tertentu, menurut Gibson dkk (1995:11) bahwa "Kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin setidaknya tidaknya memenuhi 3 (tiga) unsur berikut: Inteligensi, Kemampuan pengawasan, Kepribadian dan Karakter fisik".

Menurut pendapat Utomo & Abidin (1998:92) persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin adalah : "vitalitas fisik dan stamina, inteligensi dan kearifan, rasa tanggung-jawab yang besar, semangat tinggi dalam meraih kesuksesan, aspiratif, kemampuan beradaptasi dan fleksibilitas, berkompotensi dalam bidangnya".

Terpenuhinya kompetensi tersebut dalam diri seorang pemimpin sedikit banyak akan memberikan arti positif bagi iklim kerja yang kondusif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Tipe kepemimpinan demokratis merupakan tipe kepemimpinan yang ideal dan terbaik. Menurut Sayless dan Strauss dalam Kartono (1982:121) dijelaskan dalam kepemimpinan pada suatu organisasi secara umum terbagi 2 (dua) bentuk komunikasi:

a. Komunikasi satu arah (*one-way communication*).

Keuntungannya adalah terjadinya komunikasi secara cepat dan efisien, berlangsung *Top-Down*: dapat melindungi kesalahan pemimpin, sedangkan kelemahan dari model ini dimana kepemimpinan bersifat otoriter, dapat menimbulkan ketidak jelasan serta kesalah pahaman pada bawahan.

b. Komunikasi dua arah (*two-way communication*).

Keuntungannya seperti perintah atasan dapat dengan mudah dipahami secara akurat, iklim kerja menjadi demokratis. tingkat kesalah-pahaman bawahan terhadap perintah atasan dapat di minimalisir.

Dari dua model komunikasi tersebut dapat ditarik benang merah bahwa model komunikasi dua arah sangat relevan untuk membangun suasana kerja yang kondusif dan berdampak positif bagi peningkatan produktifitas organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas maka yang dimaksud dengan kepemimpinan yang demokratis adalah: kepemimpinan yang memungkinkan dan memberikan ruang bagi bawahan untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan organisasi dan kepemimpinan yang mau mendengarkan masukan dan kritikan dari bawahan sehingga terjadi komunikasi yang sifatnya 2 (dua) arah atau (*two-way communication*). Sedangkan ciri-ciri dari kepemimpinan otokratis adalah kebalikan dari kepemimpinan yang demokratis.

Dengan melandaskan pemikiran kepada apa yang telah dijelaskan diatas diharapkan Kecamatan Sumber dengan kepemimpinan Camat di dalamnya dapat membangun aparatur profesional dengan gaya kepemimpinan yang demokratis yang terefleksikan dari model komunikasi yang dibangun dan keberanian dalam mengambil keputusan guna mensikapi perubahan yang terjadi baik internal maupun eksternal organisasi.

Penghargaan atau kompensasi merupakan tujuan dari setiap individu dalam bekerja guna memenuhi kebutuhan hidup bagi individu tersebut maupun keluarga. Untuk mendapatkan penghargaan yang layak dan mencukupi seseorang mau bekerja keras demi terpenuhinya kebutuhan tersebut. setiap organisasi menyediakan bentuk penghargaan kepada karyawan sebagai bentuk hasil dari apa yang diberikan oleh

individu terhadap organisasi. Menurut Maslow (dalam Warsito & Abidin,1998:35) yang terkenal dengan sebutan teori *Maslow's Needs* dijelaskan bahwa terdapat unsur-unsur tertentu yang membuat individu melakukan pekerjaan apa saja untuk pemenuhan kebutuhannya dan membuat dirinya menjadi dinamis dan berkembang yakni :

1. Kebutuhan fisiologis (*the phsysiological-needs*) seperti sandang, pangan, papan, dll.
2. Kebutuhan rasa aman (*the savety-needs*) seperti perlindungan diri, keluarga, pekerjaan tetap, jaminan hari tua, dll.
3. Kebutuhan sosial (*the social-needs*) seperti diterima dalam pergaulan masyarakat.
4. Kebutuhan harga diri (*the esteem-needs*) untuk pemenuhan egonya seperti memiliki mobil bagus, berpakaian bagus, rumah bagus, memiliki gelar, dll.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualizing needs*) kepuasan untuk mengembangkan potensi yang ada dalam diri, berkreasi serta berinovasi, dll.

Dalam pemberian penghargaan kepada pegawai seperti pemberian gaji harus mengedapankan nilai-nilai keadilan seperti adanya ratio gaji yang diterima oleh seorang atasan dengan bawahan. Hal tersebut diungkapkan oleh Effendi (2001), adalah dengan ratio gaji sebesar 12 berbanding 1 antara pimpinan tertinggi dengan jajaran terendah.

Dalam pemberian kompensasi kepada karyawan dikenal teori-teori antara lain adalah: Teori Keadilan (*equity theory*) dimana individu-individu

membuat perbandingan sosial dalam menilai imbalan dan status mereka sendiri, antara lain dengan membandingkan rasio input (*input ratio*) dalam dirinya seperti pendidikan, keahlian, pengalaman, tanggung jawab dan kondisi kerja dengan (*outcomes*) atau imbalan yang diterimanya. Teori pengharapan (*expectancy theory*) dimana individu-individu membandingkan gaji yang diharapkan dengan gaji yang diterima. Dalam teori ini tolak ukur untuk melihat pengharapan individu dilakukan dengan (1) persepsi individu bahwa kinerja dihargai, (2) imbalan yang diberikan berdasarkan produktifitas individu, (3) menghargai gaji yang akan memotivasi individu untuk bekerja (Simamora, 1995:418-419).

Berdasarkan teori dan pendapat para pakar diatas maka dalam penulisan ini mengadopsi sebagian dari berbagai teori diatas, antara lain adalah: terdapatnya rasio gaji yang jelas antara bawahan dan atasan (Effendi, 2000), terdapatnya rasio antara input individu dengan output yang diterima (teori keadilan), terdapatnya penghargaan tambahan bagi individu berdasarkan prestasi (teori pengharapan), (Simamora,1995).

Kebutuhan dengan berbagai macam bentuk dan jenisnya telah memotivasi individu untuk berkompetisi meraih yang terbaik bagi dirinya dalam suatu lingkungan dimana individu tersebut bekerja. Penghargaan sebagai manifestasi dan perwujudan usaha individu terbagi kedalam dua bentuk seperti yang dijelaskan oleh (Barnes,1997:190) penghargaan yang diberikan kepada karyawan berbentuk : *Penghargaan Keuangan*; berupa insentif yang bersifat jangka pendek dan terdiri dari gaji ditambah bonus jangka panjang yang mencakup pembagian keuntungan organisasi, dan

lainnya; Tunjangan Tambahan Bagi Pegawai, seperti adanya jaminan asuransi diri dan keluarga, biaya pengobatan yang dibantu, uang pensiun, mobil, cuti, dan lainnya; *Penghargaan Non Keuangan*, yang bersifat intrinsik (*intrinsic-rewards*) melekat/inheren pada aktifitas itu sendiri, seperti penghargaan terhadap motivasi pegawai yang berasal dari dirinya untuk bekerja yang memuaskan baginya. Imbalan yang diberikan berupa pemberian tanggung jawab lebih besar lagi, partisipasi dalam mengambil langkah organisasi, serta ruang dimana pegawai dapat mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki yang bersifat ekstrinsik (*extrinsic-rewards*) seperti memberikan pujian oleh manajemen puncak secara langsung kepada pegawai, promosi jabatan, serta fasilitas kantor yang memuaskan.

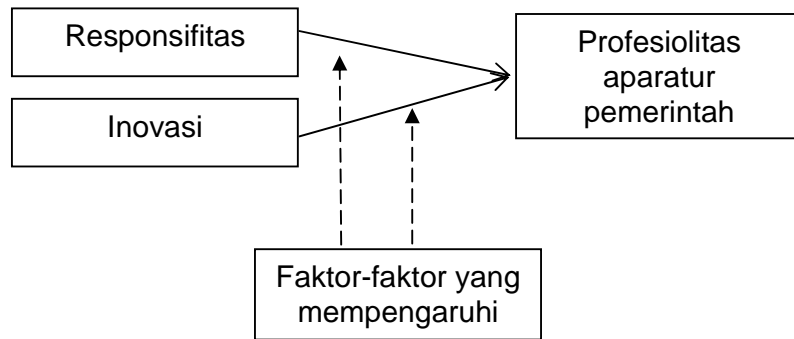
B. Kerangka Pikir

Setelah mencermati dan memahami berbagai pendapat dan pandangan para pakar tentang konsep profesionalisme, maka dapat ditarik sebuah benang merah bahwa profesionalisme tidak hanya berbicara tentang soal kecocokan antara keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang aparatur saja tetapi juga menyangkut kemampuan dalam mengantisipasi segala perubahan lingkungan termasuk kemampuan dalam merespon aspirasi publik dan melakukan inovasi yang pada akhirnya membuat pekerjaan menjadi mudah dan sederhana.

Responsifitas dan inovasi aparatur pemerintahan tidak dapat muncul, tumbuh dan berkembang dengan sendirinya, terdapat faktor-faktor yang mendorong dan menghambat, yang selanjutnya diperlukan suatu kajian untuk mengetahui faktor-faktor dominan yang mempengaruhi

profesionalitas dilihat dari aspek responsifitas dan inovasi aparatur pemerintah Kecamatan Sumber.

Kerangka pikir penulis mengadopsi teori Siagian secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar II.1. Kerangka Pikir

Dengan melandaskan pemikiran kepada pendapat di atas maka menurut penulis perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui dan menganalisis hal-hal yang berkaitan dengan fenomena tersebut, dan pada akhirnya diharapkan hasil yang diperoleh dapat meningkatkan profesionalisme aparatur pemerintah khususnya di Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Perspektif Pendekatan Penelitian

Penelitian merupakan suatu proses yang panjang, penelitian berawal dari minat yang ada dalam diri seseorang dalam memahami fenomena tertentu yang kemudian berkembang menjadi ide, teori, dan konsep. Untuk mewujudkan penelitian yang berawal dari minat tersebut dilakukanlah cara untuk mewujudkannya adalah dengan memilih metode yang cocok dengan tujuan dari suatu penelitian. Metode penelitian dalam hal ini berfungsi untuk menjawab permasalahan yang diangkat dalam penelitian.

Guna menjawab dan mencari pemecahan permasalahan maka penelitian ini akan menggunakan metode-penelitian *kualitatif*. Menurut pendapat Kirk dan Miller (Moleong, 1998:3) dinyatakan bahwa "penelitian kualitatif merupakan tradisi tertentu dari ilmu sosial yang secara fundamental bergantung kepada pengamatan manusia dalam wilayahnya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasa dan istilah yang digunakan". Dan metode-penelitian kualitatif adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Pendekatan kualitatif menekankan unsur manusia sebagai instrumen penelitian, dengan menekankan unsur manusia sebagai

instrumen penelitian maka akan mempermudah penyesuaian-penyesuaian dengan kenyataan yang terjadi dilapangan. Kirk dan Miller dalam Moleong (2000:3) mendefinisikan penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial secara fundamental bergantung pengamatan pada manusia di kawasannya sendiri serta berhubungan dengan orang tersebut dalam bahasanya dan peristilahannya. Sedangkan menurut Alston (1998), *“Qualitative researchers are more interested in understanding how others experience life, in interpreting meaning and social phenomena, and in exploring new concepts and developing new theories”*. (Peneliti kualitatif lebih tertarik untuk memahami tentang pengalaman hidup dari orang-orang, dalam meginterpretasikan arti dan fenomena sosial, serta dalam mendalami konsep-konsep baru dan membuat teori baru).

Dalam pendekatan kualitatif ini, peneliti akan terjun langsung ke lapangan untuk meneliti obyek kajiannya dan mengadakan interaksi langsung dengan masyarakat yang bertujuan mendapatkan informasi yang mendalam mengenai profesionalisme di Kecamatan Sumber termasuk hambatan-hambatan yang dihadapi serta upaya yang dilakukan untuk mengatasinya. Hal ini berdasarkan tujuan penelitian kualitatif untuk menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Bogdan dan Taylor dalam Moleong, 2000:3). Sedangkan menurut Nawawi dan Martini (1992:211) mengemukakan bahwa ciri dari salah satu penelitian kualitatif adalah data yang dikumpulkan bersifat deskriptif, dimana data yang ditampilkan

umumnya berbentuk uraian dan kalimat-kalimat yang merupakan gambaran faktual dan akurat, serta hubungan antar masalah yang diteliti

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah menggambarkan dan menganalisis profesionalitas aparatur pemerintah ditinjau dari responsifitas dan inovasi aparatur pemerintah dan faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya profesionalitas aparatur pemerintah di Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang. Selain itu fokus penelitian ini masih berada dalam kajian ilmu administrasi publik.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Camat Sumber Kabupaten Rembang, yang berlokasi di Jalan Raya Sumber Nomor 2 Sumber, Kabupaten Rembang, Provinsi Jawa Tengah.

D. Fenomena Pengamatan

Dalam penelitian ini, fenomena utama yang diamati adalah aspek-aspek yang berkaitan dengan. Profesionalisme dalam penelitian ini adalah fenomena-fenomena yang berkaitan dengan responsifitas dan inovasi aparatur pemerintah.

Adapun fenomena dalam penelitian ini adalah menggali aspek-aspek yang ada di dalam fenomena profesionalisme aparatur pemerintah di Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang. Hasil observasi awal penulis ada beberapa fenomena yang nampak di lapangan yaitu fenomena profesionalisme dilihat dari aspek responsifitas, inovasi, dan faktor-faktor yang mempengaruhi

profesionalitas aparatur pemerintah yang ada di lokasi penelitian dan tidak menutup kemungkinan adanya temuan fenomena lain pada saat penulis mengadakan penelitian lanjutan. Fenomena-fenomena tersebut sebagaimana diuraikan dalam Tabel III. 1 berikut:

Tabel III. 1
Fenomena yang Diteliti

No	Konsep	Definisi Konseptual	Informasinya yang digali
1.	Profesionalitas		
a.	Responsifitas	Kemampuan menyerap aspirasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kemampuan mengantisipasi dan menghadapi aspirasi baru dan perkembangan lingkungan ▪ kemampuan mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan
b.	Inovasi	Keinginan untuk berkembang dan mengembangkan diri	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasrat dan tekad mencari dan menggali cara dan metode baru dalam pelaksanaan tugas ▪ Kreatifitas aparatur

2	Faktor-faktor yang mempengaruhi profesionalitas		
a.	Visi dan misi organisasi	Cita-cita dan upaya organisasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientasi kerja ▪ Pemahaman nilai
b.	Wewenang dan tanggungjawab	Bentuk dan susunan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendelegasian wewenang ▪ Pembagian tugas
c.	Kepemimpinan	Kemampuan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gaya kepemimpinan

		mempengaruhi orang lain untuk menjalankan tugas dan fungsi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengambilan keputusan
d.	Penghargaan	Kompensasi atas pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insentif ▪ Kelayakan ▪ Dasar penghargaan
e	Faktor lain		

E. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari data-data yang dikumpulkan penulis dari sumber data di lokasi penelitian, sedangkan data sekunder diolah dari hasil dokumentasi yang dilakukan penulis dari hasil wawancara, studi dokumentasi dan pengamatan lapangan.

F. Pemilihan Informan

Dalam penelitian ini pihak yang dijadikan informan adalah yang dianggap mempunyai informasi (key-informan) yang dibutuhkan di wilayah penelitian. Cara yang digunakan untuk menentukan informan kunci tersebut maka penulis menggunakan "*purposive sampling*" atau sampling bertujuan, yaitu teknik sampling yang digunakan oleh peneliti jika peneliti mempunyai pertimbangan-pertimbangan tertentu di dalam pengambilan sampelnya (Arikunto, 2000:128).

Menurut penulis, informan dalam penelitian ini adalah :

- a. Camat
- b. Sekretaris Kecamatan

- c. Para Kepala Seksi
- d. Staf Kecamatan
- e. Masyarakat yang menggunakan jasa pelayanan di Kecamatan Sumber dan juga instansi terkait.

Selanjutnya untuk memperoleh informasi secara mendalam serta lebih lengkap dari masyarakat dan instansi yang tgerkait dengan Kecamatan Sumber maka dipergunakan teknik *snowball sampling*. penentuan jumlah maupun informan penelitian berkembang dan bergulir mengikuti informasi atau data yang diperlukan dari informan yang diwawancarai sebelumnya. Maka dari itu, spesifikasi informan penelitian tidak digambarkan secara rinci namun akan berkembang sesuai dengan kajian penelitian yang dilakukan.

G. Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Menurut Moleong (2003:19) bahwa dalam instrumen penelitian kualitatif pengumpulan data lebih banyak bergantung pada dirinya sebagai alat pengumpul data. Adapun alat bantu yang biasa digunakan dalam penelitian kualitatif seperti penelitian ini antara lain, alat fotografi, *tape-recorder*, dokumen-dokumen yang berhubungan dengan masalah penelitian, dan alat bantu lainnya.

H. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan peneliti gunakan yaitu :

1. Wawancara

Peneliti melakukan wawancara secara mendalam (*in-depth-interview*) dengan narasumber (*key informan*) dengan berpedoman pada *interview-guidances* yang telah disusun sebelumnya. Pemberian pertanyaan kepada informan dilakukan secara terbuka dan fleksibel sesuai dengan perkembangan yang terjadi selama proses wawancara dalam rangka menyerap informasi mengenai persepsi, pola maupun pendapat-pendapat dari informan tersebut. Apabila informasi dianggap sudah memenuhi tujuan penelitian maka pengajuan pertanyaan atau penjarangan informasi akan di akhiri.

2. Studi Dokumentasi

Penulis mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dengan cara mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini, seperti buku, jurnal, surat kabar dan lain sebagainya

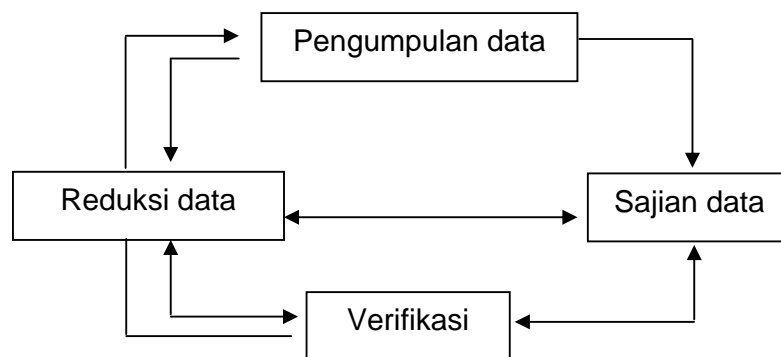
3. Observasi (pengamatan lapangan)

Yaitu dilakukan pengamatan secara langsung yang dilakukan penulis di lokasi penelitian untuk melihat kenyataan dan fakta sosial di sehingga dapat dicocokkan antara hasil wawancara atau informasi dari informan dengan fakta yang ada lapangan.

Proses pengolahan data bergerak diantara perolehan data, reduksi data, penyajian dan penarikan kesimpulan / verifikasi. Artinya data-data yang terdiri dari deskripsi dan uraiannya adalah data yang dikumpulkan, kemudian disusun pengertian dengan pemahaman arti

yang disebut reduksi data, kemudian diikuti penyusunan sajian data yang berupa cerita sistematis, selanjutnya dilakukan usaha untuk menarik kesimpulan dengan verifikasi berdasarkan semua hal yang terdapat dalam reduksi data dan sajian data. Apabila kesimpulan dirasakan masih kurang mantap, maka dilakukan penggalian data kembali. Hal tersebut dilakukan secara berlanjut, sampai penarikan kesimpulan dirasa sudah cukup untuk menggambarkan dan menjawab fokus penelitian.

Secara sistematis dijelaskan oleh Milles dan Huberman (1992 : 20) dengan model interaktif sebagai berikut :



Gambar III.1 Model interaktif Milles dan Huberman

Dijelaskan bahwa :

1. Reduksi data, sebagai proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.
2. Penyajian data, sebagai sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan
3. Menarik kesimpulan/verifikasi, penarikan kesimpulan hanyalah sebagian dari suatu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi itu mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran, suatu tinjauan ulang pada catatan lapangan atau juga upaya-upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain.

I. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan suatu proses dimana data itu disederhanakan kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan (Singarimbun dan Effendi,1989). Sedangkan menurut Moleong (2000:103), analisis data adalah :

Proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat

ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti disarankan oleh data. Dengan demikian, data yang telah terkumpul dari hasil wawancara dan studi kepustakaan atau dokumentasi akan dianalisis dan ditafsirkan untuk mengetahui maksud serta maknanya, kemudian dihubungkan dengan masalah penelitian. Data yang terkumpul disajikan dalam bentuk narasi dan kutipan langsung hasil wawancara.

Tahap-tahap analisa data dalam penelitian ini, menurut Sarantakos dalam Alston dan Bowles (1998:195) tahap-tahap tersebut terdiri dari tiga tahap umum, yaitu : *data reduction*, *data organization*, dan *interpretation*, yang secara spesifik dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Data reduction* (reduksi data), pada tahap ini data diberi kode, disimpulkan dan dikategorikan menurut aspek-aspek penting dari setiap isu yang telah diteliti. Dengan tahap ini akan membantu juga dalam menentukan data apa yang diperlukan dan bagaimana serta siapa yang akan memberikan informasi selanjutnya, metode apa yang digunakan untuk menganalisis yang akhirnya akan membawa pada simpulan.
- b. *Data organization* (pengorganisasian data), pada tahap ini adalah tahap proses pengumpulan (*assembling*) informasi yang betul-betul penting dan dianggap merupakan tema atau pusat penelitian. Pada tahap ini data-data yang hampir sama atau mirip digabungkan dalam kategori tertentu untuk dijadikan dalam bentuk satu permasalahan saja.
- c. *Interpretation* (interpretasi atau penafsiran), tahap ini meliputi proses mengidentifikasi pola-pola (*patterns*), kecenderungan (*trends*), dan penjelasan (*explanations*) yang akan membawa kepada simpulan yang telah teruji melalui data yang benar-benar lengkap dan tidak ada informasi atau pengertian baru yang terlewatkan.

Dalam hal ini analisa data berperan mengatur, mengurutkan, mengelompokan, memberikan kode, dan mengkategorikannya. Dalam penelitian ini, data-data yang sudah penulis dapatkan kemudian dilakukan analisis dengan teknik analisis taksonomis (*taxonomis*

analysis), yaitu membentuk analisis yang lebih rinci dan mendalam dalam membahas suatu tema atau pokok permasalahan. Pada analisis ini fokus penelitian maupun pembahasan kendati diarahkan pada bidang atau aspek tertentu, namun pendeskripsian fenomena yang menjadi tema sentral dari permasalahan penelitian diungkap secara lebih rinci. Dengan demikian domain atau bidang yang akan ditonjolkan perlu dilacak secara lebih mendalam dan terinci struktur internalnya (Faisal, 1990:98). Ada tiga strategi yang digunakan dalam mengembangkan teori , yaitu : “(1) menulis catatan atau *note writing*, (2) mengidentifikasi konsep-konsep atau *discovery or identification of concepts*, dan (3) mengembangkan batasan konsep dan teori atau *development of concept definition and the elaborate of theory*” (ibid , 109).

Menulis catatan mempunyai dua tahap, yaitu menulis di tingkat pertama yang biasanya memuat pokok-pokoknya saja dan dilakukan sesegera mungkin saat data dikumpulkan (hasil dari observasi, wawancara atau yang lainnya).

Menulis pada tingkat yang kedua, yang memuat deskripsi yang lebih lengkap dan terurai rinci, yang memenuhi kriteria :

1. Memuat penjelasan yang lengkap, termasuk memuat konteks suatu kejadian dan mengidentifikasikan semua informasi penting mengenai subyek lokasi/benda/kejadian-kejadian. Catatan ini kaya akan rincian dan dinyatakan dalam paparan dalam menjelaskan topik yang dideskripsikan

2. Merupakan kronologi kejadian dalam konteks yang jelas
3. Seoptimal mungkin menunjukkan data faktual/deskripsi.

Selanjutnya, data/catatan yang telah ditulis tersebut merupakan sumber bagi peneliti untuk melangkah menuju pengembangan konsep. Bergerak dari data ke konsep merupakan suatu gerak melintas ke tingkat abstraksi yang lebih tinggi tingkatannya dari data itu sendiri (suatu penamaan yang mewadahi sejumlah data yang mempunyai kesamaan tertentu). Konsep yang bermanfaat akan tetap digunakan, sedangkan yang kurang bermanfaat akan tersisih, dalam kaitan ini, termasuk proses pengembangan konsep yang berlangsung timbal balik. Selanjutnya dilakukan pembatasan konsep. Pilihan konsep yang dikembangkan itu, diperkirakan mempunyai arti sentral terhadap topik yang dikembangkan atau yang diteliti, sehingga pada akhirnya bisa dikembangkan tema-tema yang potensial untuk diformulasikan sebagai teori. Apabila tema inheren telah tampak nyata, dibuat memorandum teoritisnya, yang ditulis atau dinyatakan dengan arus bebas, yang segenap ide atau gagasan yang tercakup dalam temanya dikemukakan, termasuk juga hal-hal yang relevan yang terlintas dibenak peneliti. Berikutnya, memorandum teori tersebut dicek kembali sehingga setiap atau keseluruhan konten yang dinyatakannya dapat diangkat sebagai teori substantif (dengan atau tanpa direvisi) (ibid).

Berdasarkan konsep teknik analisis taksonomi, maka pada penelitian ini hanya sampai pada penemuan/identifikasi konsep-konsep, belum sampai pada tataran pembentukan teori, karena

berbagai keterbatasan dari penulis, menyangkut biaya untuk kegiatan penelitian dan waktu penelitian yang relatif singkat untuk mengungkap sebuah fenomena dalam kajian kualitatif.

Teknik analisis data penelitian ini, penulis menggunakan pandangan fenomenologis, yaitu berusaha memahami arti suatu peristiwa dalam kaitanya dengan pengalaman subyektif dari seseorang dalam memaknai suatu persoalan.

Analisis terhadap data penelitian ini mengacu pada metode Van Eckartsberg (dalam Moustakas, 1994:15) yang menggambarkan langkah-langkah dalam kajian fenomenologis sebagai berikut :

1. *The problem and question formulation the phenomenon*

Dalam tahapan ini, penulis berusaha menggambarkan fokus penelitiannya dengan memformulasikan atau merumuskan pertanyaan dalam suatu cara tertentu yang dapat dimengerti oleh orang lain. Secara operasional, pertanyaan dalam penelitian ini adalah bagaimana subyek memberikan penjelasan pengalamannya tentang profesionalitas aparatur pemerintah.

2. *The data generating situation – the protocol life text*

Tahapan kedua yang harus dilakukan oleh penulis adalah membuat narasi yang bersifat deskriptif berdasarkan hasil dialognya dengan subyek yang dalam penelitian fenomenologis lazim dikenal dengan “*co – researcher*”. Dalam konteks ini narasi yang dibuat bersumber

dari hasil wawancara dengan subyek yang menceritakan tentang fenomena profesionalitas di lokasi penelitian.

3. *The data analysis – explication and interpretation*

Tahapan selanjutnya, setelah data terkumpul (berdasarkan dialog dengan subyek), maka yang dilakukan oleh penulis adalah membaca dan meneliti dengan cermat data tersebut guna mengungkapkan konfigurasi atau susunan makna yang mencakup baik struktur maupun bagaimana makna yang diciptakan. Mengarah pada konteks penelitian ini, adalah mengungkap profesionalitas aparatur pemerintah di lokasi penelitian.

J. Sistematika Penulisan Laporan

Hasil penelitian yang telah dilakukan akan dilaporkan dalam lima bab yaitu :

BAB I PENDAHULUAN

- A. Latar belakang masalah
- B. Identifikasi dan perumusan masalah
- C. Tujuan penelitian
- D. Kegunaan penelitian

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Yang terdiri dari :

- A. Kajian teori
- B. Kerangka pikir

BAB III METODE PENELITIAN

- A. Perspektif pendekatan penelitian

- B. Fokus penelitian
- C. Lokasi penelitian
- D. Fenomena pengamatan
- E. Jenis dan sumber data
- F. Pemilihan informan
- G. Instrumen penelitian
- H. Teknik pengumpulan data
- I. Teknik analisis data
- J. Sistematika penulisan laporan

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

- A. Gambaran umum lokasi penelitian
- B. Hasil penelitian
- C. Pembahasan hasil penelitian

BAB V PENUTUP

Yang terdiri dari :

- A. Kesimpulan
- B. Saran

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

A.1. Kondisi Geografis dan Demografis

Kecamatan Sumber merupakan salah satu dari empat belas kecamatan yang berada di Kabupaten Rembang. Kecamatan Sumber mempunyai luas wilayah kurang lebih 62.858 Ha, sebagian besar daerahnya terdiri atas dataran dan perbukitan. Secara administratif, Kecamatan Sumber terdiri dari 18 Desa, dengan batas-batas wilayah sebagai berikut :

- Sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Sulang
- Sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Jaken Kabupaten Pati
- Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Kaliori
- Sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Bulu

Sebagian besar wilayah Kecamatan Sumber merupakan lahan persawahan dengan luas 26.645 Ha, hutan 14.273 ha, tanah ladang 6.542 Ha, pemukiman 18.559 Ha, perkantoran 58 Ha, Secara umum keadaan daerah di Kecamatan Sumber berbentuk datar dan perbukitan dengan ketinggian dari permukaan laut antara 18-57 meter, lokasi kecamatan sekitar 17 Km dari pantai laut jawa. Keadaan ini mengakibatkan tingginya suhu di permukaan tanah yaitu sekitar 35-37° C sehingga udara terasa panas terutama pada siang hari.

Jarak pusat pemerintahan kecamatan dengan Ibukota Kabupaten sejauh 25 km. Untuk mobilitas sehari-hari, penduduk Kecamatan Sumber menggunakan angkudes dan ojek sebagai sarana transportasi umum.

Penduduk Kecamatan Sumber sesuai data terakhir berjumlah 34.958 jiwa dengan jumlah kepala keluarga sebanyak 8.739 KK. Sedangkan komposisi jumlah penduduk laki-laki 17.467 jiwa dan penduduk perempuan 17.491 jiwa. Berikut ini pada Tabel IV.1 komposisi penduduk menurut kelompok umur di Kecamatan Sumber :

Tabel IV.1
Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur

No.	Kelompok Umur (Tahun)	Jumlah (Jiwa)
1.	0 – 4	3.228
2.	5 – 9	3.465
3.	10 – 14	3.474
4.	15 – 19	3.487
5.	20 – 24	3.479
6.	25 – 29	2.986
7.	30 – 34	2.870
8.	35 – 39	2.889
9.	40 – 44	2.526
10.	45 – 49	2.457
11.	50 – 54	1.894
12.	55 – 60	1.221
13.	60 +	982
	Jumlah Total	34.958

Sumber : Monografi Kecamatan Sumber Tahun 2007

Masyarakat Kecamatan Sumber yang berusia 20-29 tahun terutama kaum laki-laki lebih banyak bekerja ke luar Kecamatan Sumber karena lapangan pekerjaan yang ada di Kecamatan Sumber sangat terbatas. Sebagian juga merantau ke luar Kabupaten Rembang

bahkan ada ke luar negeri untuk bekerja sebagai Tenaga Kerja Indonesia (TKI). Komposisi jumlah penduduk usia produktif kurang lebih 22.734 jiwa (65,88 %) sedangkan yang non produktif berjumlah 12.224 jiwa (34,12 %). Dari penjelasan ini dapat diketahui bahwa jumlah penduduk usia produktif (usia 15 sampai 60 tahun) cukup memadai untuk melaksanakan program pemerintah.

Tingkat pendidikan penduduk di Kecamatan Sumber relatif masih rendah, hal ini ditunjukkan dengan sedikitnya jumlah penduduk yang menyelesaikan wajib belajar 9 tahun seperti yang dicanangkan pemerintah. Kondisi tersebut disebabkan antara lain oleh rendahnya tingkat pendapatan penduduk dan minimnya sarana pendidikan yang tersedia. Untuk lebih jelasnya mengenai tingkat pendidikan masyarakat desa dapat dilihat pada tabel IV.2 berikut :

Tabel IV.2

Tingkat Pendidikan Penduduk

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	Belum Sekolah	3.563	10,2 %
2.	Tidak Pernah Sekolah / buta huruf	542	1,6 %
3.	Tidak Tamat SD/ sederajat	957	2,7 %

4.	Tamat SD/ sederajat	11.345	32,5 %
5.	Tamat SLTP/ sederajat	8.984	25,7 %
6.	Tamat SLTA/ sederajat	8.484	24,3 %
7.	Tamat Sarmud/ Diploma	856	2,4 %
8.	Tamat S1/ D IV	218	0,6 %
9.	Tamat S2/ S3	9	0,03 %
	Jumlah Total	34.958	100 %

Sumber : Monografi Kecamatan Sumber Tahun 2007

Jumlah sarana pendidikan yang ada di Kecamatan Sumber dapat dilihat pada tabel IV.3 berikut :

Tabel IV.3

Sarana Pendidikan di Kecamatan Sumber

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	SD/MI	34	85 %
2.	SMP/MTs	4	10 %
3.	SMA/MA	2	5 %
4.	Akademi /Perguruan Tinggi	-	-
	Jumlah Total	40	100 %

Sumber : Monografi Kecamatan Sumber Tahun 2007

Dari hasil pengamatan lapangan, mereka harus berhenti bersekolah karena ketidakmampuan orang tua mereka membiayai pendidikan. Sedangkan penduduk usia produktif hanya mampu menyelesaikan pendidikan pada tingkat SD. Karena keterbatasan sarana pendidikan serta faktor biaya sehingga selepas menyelesaikan pendidikan pada bangku SD mereka lebih cenderung membantu orang tua dalam mencari nafkah dari pada melanjutkan sekolah. Dari hasil

pengamatan di lapangan penduduk Kecamatan Sumber yang hanya mengenyam pendidikan tingkat SD maupun yang tidak/ belum tamat SD serta penduduk yang tidak pernah sekolah didominasi oleh penduduk usia 15 tahun keatas.

Berdasarkan data tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa tingkat pendidikan yang dimiliki penduduk Kecamatan Sumber masih relatif rendah, terlihat dari tingginya Persentase penduduk usia produktif yang hanya mengenyam pendidikan tingkat SD maupun yang tidak/ belum tamat SD serta penduduk yang tidak pernah sekolah. Keadaan seperti ini karena sebagian besar penduduk Kecamatan Sumber masih berada di bawah garis kemiskinan sehingga mereka tidak mampu untuk membiayai dan melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi.

Tingkat pendidikan yang relatif rendah mengakibatkan sebagian besar penduduknya berprofesi sebagai buruh tani karena dengan latar belakang pendidikan yang mereka miliki, tidak mampu bersaing dengan orang yang mempunyai pendidikan yang lebih tinggi sehingga secara tidak langsung berpengaruh terhadap tingkat kesejahteraan mereka.

A.1.1 Kesehatan

Jumlah sarana kesehatan yang terdapat di Kecamatan Sumber cukup memadai bagi masyarakat Kecamatan Sumber dan sekitarnya, hal ini ditunjukkan dengan banyaknya sarana kesehatan yang ada seperti dalam Tabel IV.4 berikut :

Tabel IV.4

Sarana Kesehatan di Kecamatan Sumber

No.	Sarana Kesehatan	Jumlah	Persentase
1.	Puskesmas Rawat Jalan	1	4,8 %
2.	Polindes/Puskesmasdes	2	9,5 %
3.	Bidan Desa	18	85,7 %
	Jumlah Total	21	100 %

Sumber : Monografi Kecamatan Sumber Tahun 2007

Secara umum, kondisi kesehatan masyarakat dapat dikatakan baik, hal ini disebabkan kepedulian warga yang cukup tinggi terhadap kebersihan lingkungan sekitar serta arti penting akan kesehatan bagi diri mereka sendiri. Dalam jangka waktu setidaknya 3 (tiga) bulan sekali diadakan bersih-bersih desa yang melibatkan seluruh warga atau ada inisiatif dari masing-masing RW/RT untuk melakukan kerja bakti membersihkan lingkungan sesuai dengan waktu dan jadwal yang telah disepakati.

A.1.2 Sosial Budaya

Penduduk Kecamatan Sumber sebagian besar memeluk agama Islam yang taat beribadah baik di lingkungan pribadi maupun di tempat ibadah. Kesadaran beribadah tersebut didukung jumlah tempat ibadah yang memadai seperti dalam tabel IV.5 berikut :

Tabel IV.5

Sarana Ibadah di Kecamatan Sumber

No.	Sarana Kesehatan	Jumlah	Persentase
------------	-------------------------	---------------	-------------------

1.	Masjid	20	20,2 %
2.	Musholla	65	65,7 %
3.	TPA	14	14,1 %
4	Tempat Ibadah lain	-	-
	Jumlah Total	99	100 %

Sumber : Monografi Kecamatan Sumber Tahun 2007

Kegiatan keagamaan yang sering diikuti warga masyarakat adalah pengajian dan majelis taklim yasinan, manakib yang dilaksanakan di masjid maupun mushola. Sedangkan untuk anak-anak mengikuti kegiatan di Tempat Pengajian Al'quran (TPA) sebagai tempat untuk belajar mengaji Al'quran dan pelajaran agama lainnya.

Masyarakat Kecamatan Sumber pada umumnya masih ada tali persaudaraan antara satu warga dengan warga yang lainnya walaupun jumlahnya relatif sedikit namun rasa kebersamaan dan rasa persaudaraan warga Kecamatan Sumber secara umum telah ada sejak pendahulu mereka. Sebagian besar penduduk Kecamatan Sumber merupakan penghuni yang secara turun temurun menempati Kecamatan Sumber. Sifat kegotongroyongan dan saling membantu antar warga sudah terjalin sejak lama dan masih tetap dipertahankan sampai saat ini. Menurut Camat Sumber, sikap kebersamaan ini tercermin dari keterlibatan warga dalam segala hal terutama kegiatan yang terkait dengan kepentingan bersama, sehingga sikap kekeluargaan dan kegotongroyongan masih sangat kental dalam kehidupan masyarakat di daerah ini, saling membantu dan selalu

mengedepankan jalur musyawarah mufakat dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi.

Dalam hal budaya, ada kebiasaan hiburan dalam kegiatan hajatan warga baik dalam pesta sunatan, pesta perkawinan maupun pesta sedekah bumi. Seperti disampaikan oleh Camat Sumber, hiburan tersebut berupa wayang kulit, tayub, kethoprak atau bentuk hiburan musik dangdut serta kesenian rakyat lainnya. Kegiatan ini masih sering dilaksanakan selain untuk hiburan masyarakat juga sebagai sarana melestarikan kebudayaan nasional.

A.1.3 Perekonomian

Sarana perekonomian seperti pasar kecamatan dan pasar desa telah tersedia di Kecamatan Sumber. Apabila warga desa ingin berbelanja biasanya dilaksanakan di pasar desa, namun karena tidak buka setiap hari biasanya menuju pasar kecamatan maupun ibu kota kabupaten. Namun, kegiatan ini jarang dilakukan terkecuali salah satu warga desa hendak melaksanakan hajatan karena kebutuhan akan sembako maupun sayur-mayur dapat mereka peroleh di warung-warung terdekat. Sarana prasarana ekonomi di Kecamatan Sumber dapat dilihat dalam tabel IV.6 berikut :

Tabel IV.6

Sarana Perekonomian di Kecamatan Sumber

No.	Sarana Kesehatan	Jumlah	Persentase
1.	Pasar Kecamatan	1	0,3 %
2.	Pasar Desa	4	1,5 %

3.	Industri rumah tangga	46	17,2 %
4.	Toko bangunan	5	1,9 %
5.	Penjahit	23	8,6 %
6.	Kios/Toko kelontong	142	38,6 %
7.	Toko bahan bangunan	3	1,1 %
8.	Jasa angkutan	16	5,9 %
9.	Usaha lain	28	10,4 %
	Jumlah Total	268	100 %

Sumber : Monografi Kecamatan Sumber Tahun 2007

Kondisi seperti dalam tabel ini menyebabkan minimnya lapangan pekerjaan di Kecamatan Sumber sehingga sebagian besar penduduknya memilih bekerja sebagai petani atau buruh tani dan bekerja di luar wilayah kecamatan bahkan sampai ke luar negeri untuk memperoleh pekerjaan yang layak.

A.1.4 Mata Pencaharian Penduduk

Sebagian besar penduduk di Kecamatan Sumber menggantungkan hidupnya pada sektor pertanian. Namun disamping pertanian, warga masyarakat Kecamatan Sumber masih banyak menggeluti bidang lain. Seperti terlihat pada tabel IV.7 berikut :

Tabel IV. 7

Mata Pencaharian Penduduk

No.	Mata Pencaharian Penduduk	Jumlah	Persentase
1.	Petani	10.452	42,35 %
2.	Buruh Tani	5.423	21,97 %

3.	Buruh Bangunan/Jasa	1.215	4,92 %
4.	Pedagang	1.565	6,34 %
5.	Pegawai Negeri	598	2,42 %
6.	Lain-lain	5.429	21,99 %
	Jumlah Total	24.682	100 %

Sumber : Monografi Kecamatan Sumber Tahun 2007

Berdasarkan tabel IV.7 tersebut di atas, sebagian besar penduduk Kecamatan Sumber bekerja sebagai petani. Hal ini terkait dengan latar belakang pendidikan penduduk Kecamatan Sumber usia produktif yang hanya mengenyam pendidikan sampai tingkat SD dan sebagian yang tidak/belum tamat SD serta penduduk yang tidak pernah sekolah.

Karena rendahnya kualitas sumber daya manusia di Kecamatan Sumber mengakibatkan keterbatasan kemampuan mereka dalam mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Sehingga mereka lebih memilih sebagai petani. Namun karena musim panen yang tidak menentu maka sebagian penduduk mengisi waktu dengan beternak kambing, ayam atau sapi. Selain itu pada masa paceklik sebagian beralih profesi sebagai nelayan.

A.2 Tinjauan Organisasi Kecamatan

A.2.1 Struktur Organisasi

Sebagai salah satu instansi yang langsung berhadapan dengan masyarakat dalam hal pelayanan masyarakat, Kecamatan Sumber memiliki Visi : "Terwujudnya masyarakat Sumber yang religius,

dinamis, demokratis, dan sejahtera dengan pengelolaan potensi Sumber Daya Alam (SDA) dan Sumber Daya Manusia (SDM) secara optimal, berkesinambungan dan bertanggungjawab”.

Visi tersebut masih berbentuk abstrak dan sebagai upaya untuk mencapainya maka dirumuskan misi sebagai langkah konkrit untuk mencapai visi tersebut. Misi Kecamatan Sumber adalah :

1. Menumbuhkembangkan kehidupan beragama
2. Menjalin iklim demokratis yang bebas dan bertanggungjawab utamanya di pedesaan
3. Mengelola Sumber Daya Alam (SDA) secara profesional untuk kemakmuran rakyat
4. Menumbuhkembangkan usaha di bidang industri, perdagangan dan jasa sebagai penggerak laju pertumbuhan ekonomi berbasis pertanian
5. Meningkatkan kualitas sumber daya aparatur dalam upaya memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Rembang nomor 20 tahun 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rembang, Pemerintah Kecamatan berkedudukan sebagai Perangkat Kabupaten yang mempunyai wilayah kerja tertentu dan dipimpin oleh Camat yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Kecamatan mempunyai tugas pokok melaksanakan kewenangan yang dilimpahkan oleh Bupati dalam menyelenggarakan

pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kepada masyarakat dalam wilayah kecamatan serta melaksanakan tugas pemerintahan lainnya yang tidak termasuk dalam pelaksanaan tugas Perangkat Daerah dan atau instansi lainnya.

Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut Kecamatan menyelenggarakan fungsi :

- d. Pengkoordinasian dan penyelenggaraan pemerintahan dan keagrariaan, pembinaan pemerintahan desa dan kelurahan serta pelayanan masyarakat.
- e. Penyelenggaraan kegiatan pembinaan ekonomi pembangunan, partisipasi masyarakat, ideologi negara dan kesatuan bangsa serta ketentraman, ketertiban wilayah.
- f. Penyusunan program pembinaan administrasi, ketatausahaan, dan rumah tangga di wilayahnya

Untuk menjalankan tugas dan fungsi organisasi Kantor Kecamatan Sumber, maka berdasarkan pasal 52 Perda Kabupaten Rembang Nomor 20 tahun 2003 disusun struktur organisasi kecamatan yang terdiri dari :

1. Camat
2. Sekretaris Kecamatan
3. Seksi Pelayanan Umum
4. Seksi Pemerintahan
5. Seksi Ketentraman dan Ketertiban
6. Seksi Ekonomi dan Pembangunan

7. Seksi Kesejahteraan Rakyat

8. Kelompok Jabatan Fungsional

Berdasarkan Surat Keputusan Bupati Rembang nomor 315 tahun 2004 tentang Pedoman Uraian Tugas Jabatan Struktural Kecamatan, maka Camat mempunyai tugas pokok melaksanakan kewenangan yang dilimpahkan oleh Bupati dalam menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan dalam wilayah kecamatan serta melaksanakan tugas pemerintahan lainnya yang tidak termasuk dalam tugas Perangkat Daerah dan atau instansi lainnya.

Camat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dibantu oleh seorang Sekretaris Kecamatan dan 5 (lima) Seksi dan Kelompok Jabatan Fungsional. Sekretaris Kecamatan dipimpin oleh seorang Sekretaris yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Camat, Seksi dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Camat, dan Kelompok Jabatan Fungsional berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Camat yang dalam melaksanakan tugasnya dikoordinasikan oleh seorang pejabat fungsional senior.

A.2.2 Kepegawaian

Dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi, Kecamatan Sumber didukung oleh 18 (delapan belas) orang pegawai yang terdiri dari 12 orang PNS, 2 CPNS dan 4 tenaga wiyata bhakti. Adapun rekapitulasi data dapat dilihat dalam Tabel IV.8 berikut ini :

Tabel IV.8
Rekapitulasi Data Pegawai
Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang Tahun 2007

NO	GOL / RUANG	Jenis Kelamin			Pendidikan				
		Lk	Pr	Jml	SMP	SMA	D3	S1	S2
1	IV	1	-	1	-	-	-	1	-
2	III	8	2	10	-	-	-	9	1
3	II	1	1	2	1	1-	-	-	-
4	I	1	-	1	1	-	-	-	-
5	Wiyata	1	3	4	-	2	1	1	-
	JUMLAH	12	6	18	1	3	1	11	1

Sumber : Kecamatan Sumber, 2007

Kesimpulan yang dapat diambil dari tabel tersebut bahwa Kantor Kecamatan Sumber dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai penyelenggara pemerintahan dan pelayanan publik terdiri dari 14 PNS yang sebagian besar berpendidikan S1 sebanyak 10 (dua-puluh) orang, dan seorang berpendidikan Strata 2. Namun diantara pegawai yang berpendidikan S1 yang ada saat ini, terdapat seorang yang sedang melanjutkan studi kejenjang S.2 dan seorang pegawai yang berpendidikan SMP sedang melanjutkan pendidikan ke jenjang SMA melalui Kegiatan Belajar Paket, akan tetapi semua pegawai yang sedang melanjutkan studi mereka membiayai sendiri tanpa mendapatkan bea-siswa dari pemerintah. Fenomena tersebut perlu

mendapat perhatian Kantor Kecamatan Sumber untuk membantu pembiayaan studi dan dukungan moral kepada para pegawai yang sedang melanjutkan pendidikan.

A.2.3 Fasilitas

Guna mendukung efektifitas organisasi dan profesionalisme jajaran Kecamatan Sumber dalam menjalankan tugas dan fungsi, didukung dengan fasilitas-fasilitas sebagai berikut :

1. 1 (satu) Mobil Dinas.
2. 5 (lima) Sepeda Motor.
3. 4 (empat) Perangkat Komputer.
4. 4 (empat) Mesin Ketik.
5. 1 (satu) Televisi Berwarna.
6. 2 (dua) Tape Recorder.

Fasilitas-fasilitas yang ada dirasakan telah mencukupi untuk menopang segala aktifitas yang ada di Kecamatan Sumber.

B. Hasil Penelitian

Profesionalisme aparat sebagai bentuk dari kemampuan seorang aparat dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif serta mampu merespon dinamika lingkungan nasional maupun global termasuk perkembangan kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan menciptakan inovasi-inovasi baru guna tercapainya penyelenggaraan pembangunan dan pelayanan publik yang profesional namun tetap menjadikan tujuan organisasi sebagai acuan dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi, Kecamatan Sumber mempekerjakan sebanyak 33 aparat yang terdiri dari aparat yang berpendidikan SMA sebanyak 20 (dua-puluh), aparat yang berpendidikan D3 berjumlah 3 (tiga) orang, kemudian yang berpendidikan S1 berjumlah 10 (sepuluh) orang dan tidak seorangpun yang berpendidikan Strata 2.

B.1 Profesionalisme dari aspek Responsifitas

Upaya yang dilakukan oleh Kecamatan Sumber sepanjang tahun 2007 guna merespon aspirasi publik dan kemajuan masyarakat antara lain menyelenggarakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Mengadakan rapat koordinasi secara berkala dengan Kepala Desa, lembaga-lembaga desa dan dinas instansi terkait
2. Mengadakan dialog dalam bentuk Silamas (Silaturahmi Masyarakat)
3. Mengadakan rapat staf intern Kantor Kecamatan
4. Menyediakan kotak saran.

Kegiatan dialog tersebut langsung melibatkan Bupati bersama Camat Sumber dan dinas instansi lain sebagai nara sumber untuk mendengarkan langsung masukan dari masyarakat guna memajukan pembangunan, memberikan pelayanan yang berkualitas dan berpihak kepada masyarakat. Sedangkan rapat koordinasi dengan Kepala Desa se Kecamatan Sumber dimaksud untuk mendapatkan saran, pendapat, kritikan dan sekaligus bertanya kepada aparat Kecamatan Sumber, selain untuk menyampaikan kebijakan-kebijakan pemerintah

yang harus disebarakan kepada masyarakat. Berdasarkan wawancara penulis dengan Camat Sumber “Suyono, SH” menyatakan sebagai berikut :

“Masukan yang disampaikan masyarakat melalui kegiatan rakor Kades terdapat banyak saran dan masukan dari masyarakat namun diantara sekian banyak saran, kami simpulkan bahwa seluruhnya meliputi fasilitasi pemerintahan dan percepatan pembangunan, penghapusan perlakuan diskriminatif dalam pelayanan, pemotongan jalur pelayanan yang dianggap masyarakat terlalu panjang serta adanya permintaan masyarakat lapis bawah untuk diberikan pelayanan secara gratis” (22/11/2007).

Cara lain yang digunakan oleh Kecamatan Sumber dalam menampung aspirasi publik adalah dengan menyediakan kotak saran yang diletakkan pada sisi kiri pintu masuk Kecamatan Sumber. Wawancara yang dilakukan penulis dengan Sekcam Sumber “Sudirman, S.Sos” menyatakan bahwa :

“Pada tahun 2007 ini kami menyediakan kotak saran untuk menampung aspirasi dan keluhan masyarakat yang mungkin sungkan atau malu untuk menyampaikan secara langsung kepada aparat kecamatan, jadi belum ada surat yang masuk sampai saat ini”. (25/11/2007).

Berdasarkan dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Kecamatan Sumber dalam menampung aspirasi dan tuntutan perubahan lingkungan terangkum sebagai berikut:

1. Fasilitasi kegiatan pemerintahan dan percepatan pembangunan di desa-desa
2. Penghapusan perlakuan diskriminatif dalam pemberian pelayanan

3. Usulan pemotongan jalur birokrasi yang terlalu panjang dan berbelit-belit dalam pengurusan pelayanan Kecamatan Sumber, terutama akta kelahiran ke Kantor Catatan Sipil.
4. Permohonan pemberian pelayanan KTP dan KK serta Akte Kelahiran secara gratis kepada warga yang tidak mampu.

Aspirasi-aspirasi dari masyarakat tersebut ditindaklanjuti dengan merefleksikannya dari praktek penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan Kantor Kecamatan Sumber dan program-program. Usulan dari masyarakat disampaikan kepada Bupati Rembang yang pada akhirnya ditanggapi dengan adanya kebijakan penghapusan biaya pembuatan akta kelahiran dan adanya kerjasama dengan PT. Pos dan Giro Kabupaten Rembang berupa MoU kerjasama pelayanan pembuatan akta kelahiran melalui pos. Hal lain sebagai bentuk wujud nyata responsifitas Kecamatan Sumber adalah pemrosesan KTP dan KK dapat langsung ditunggu apabila syarat-syarat dari Desa sudah lengkap.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Kepala Seksi Pelayanan Umum "Drs. AM Eko Haryanto, MM" sebagai berikut :

"Sebagai bentuk langkah nyata dan kepedulian Kecamatan Sumber terhadap kebutuhan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang cepat maka ditempuhlah percepatan proses penerbitan KTP dan KK di Kecamatan Sumber"
(22/03/2007).

Langkah yang ditempuh dengan mempercepat proses pelayanan dirasakan sangat membantu masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang cepat dan biaya yang tetap terjangkau namun berdasarkan temuan penulis melalui wawancara dengan seorang warga Desa Sumber “Sucipto” yang sedang mengurus KTP dan KK, menyatakan sebagai berikut :

“Alhamdulillah sekarang kalau ngurus KTP atau KK langsung dapat ditunggu, dulu kalau buat KTP dan KK harus ditinggal dulu mas, tiga atau empat hari baru jadi” (28/03/2007).

Fasilitasi kegiatan pemerintahan dan percepatan pembangunan ditindak lanjuti dengan pemberian informasi dan penyiapan fasilitas dan berkas-berkas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pemerintahan desa, seperti disampaikan Sri Kiswati, SIP, staf seksi pemerintahan sebagai berikut :

“Desa-desa (pemerintah desa) itu musti difasilitasi, kalau nggak gitu ya tidak jalan..., misalnya mau minta data apa gitu, ya kecamatan biasanya membuatkan blangkonya jadi desa tinggal ngisi. Kalau nggak gitu lama datanya diperoleh...” (05/12/2007).

Kesimpulan yang ditarik dari temuan tersebut bahwa Kecamatan Sumber telah mampu menanggapi aspirasi masyarakat dalam hal percepatan pemberian pelayanan, sedangkan saran masyarakat lain yang telah ditampung oleh Kecamatan Sumber namun belum dilaksanakan hingga saat ini adalah penghapusan perlakuan diskriminatif terhadap masyarakat dalam pemberian pelayanan di

Kecamatan Sumber dan fasilitasi percepatan pembangunan di desa-desa.

Tidak adanya *follow up* dari Kecamatan Sumber terhadap apa yang telah mereka tampung namun belum dijalankan dalam bentuk kegiatan nyata terutama dalam penyelenggaraan pelayanan amat disayangkan serta dapat menurunkan citra Kecamatan Sumber di mata masyarakat dan ketika penulis mengkonfirmasi kepada Camat Sumber “Suyono, SH” selaku pejabat tertinggi di Kecamatan Sumber menyatakan bahwa:

“Sebenarnya bukan tidak ditanggapi namun belum. Mengenai percepatan pembangunan sudah kami ajukan ke Bappeda dan harus dibahas dahulu di DPRD Kabupaten Rembang, prosesnya begitu, jadi kita harus menunggu keputusan pimpinan. Sedangkan masih adanya perlakuan diskriminatif mungkin dikarenakan jumlah staf kami yang sedikit dan ada pekerjaan lain sehingga mungkin kadang-kadang kurang memperhatikan masyarakat yang datang minta pelayanan” (05/12/2007).

Dalam pelaksanaan pemerintahan aparat kecamatan seringkali hanya menunggu perintah atasan saja, seperti hasil wawancara dengan Sekcam Sumber “Sudirman, S.Sos” menyatakan :

“Kadang-kadang para pegawai harus menunggu disposisi dari camat atau kepala seksi sebagai dasar bekerja, kami tidak melaksanakan kegiatan yang bukan menjadi tanggungjawab kami, sungkan sama yang membidangi, kecuali terpaksa, misalnya kalau yang bersangkutan ada halangan atau dinas luar namun surat itu harus segera ditindaklanjuti, kami akan saling membantu. Tentunya kami konsultasikan dengan teman yang lain atau dengan camat. (25/11/2007)

Berdasarkan pernyataan diatas dapat ditarik benang merah bahwa profesionalisme aparat Kecamatan Sumber khususnya aspek responsifitas masih terbentur oleh keberadaan aturan formal yang

secara tegas mengatur apa yang menjadi tugas dan fungsi Kecamatan Sumber, artinya aparat Kecamatan Sumber lebih mengacu kepada petunjuk atasan daripada mengacu kepada masyarakat dengan berinisiatif untuk melakukan perubahan-perubahan yang dapat mempermudah masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang prima. Fenomena tersebut melahirkan patologi birokrasi juklak-juknis dan berorientasi kepada aturan formal (*rule-driven professionalism*) daripada berorientasi kepada pelayanan.

B.2 Profesionalisme dari aspek Inovasi

Inovasi sebagai bentuk perwujudan dari kecakapan birokrasi dengan mengandalkan kreatifitas jajaran birokrasi untuk menciptakan model kerja baru yang bertujuan untuk mempermudah penyelenggaraan tugas dan pelayanan masyarakat. Sepanjang tahun 2007, inovasi-inovasi dalam hal menciptakan model kerja baru masih sangat minim, upaya penciptaan pelayanan satu atap (UPTSA) dengan menggabungkan beberapa instansi yang berkaitan dengan pelayanan publik belum mencerminkan model kerja baru.

Inovasi yang lebih jauh berupa penciptaan model kerja baru atau penggunaan kemajuan teknologi untuk menambah wawasan pribadi para pegawai. Pemerintah daerah telah menyediakan sarana internet di kecamatan namun perangkat ini jarang digunakan dengan alasan tidak bisa dan jaringan yang belum bagus sehingga tidak bisa diakses. Keterbatasan sumber daya yang profesional dan tidak adanya

kurangnya keinginan aparat untuk berinovasi menjadi hambatan terbesar bagi birokrasi Kecamatan Sumber.

Kemajuan teknologi yang hari demi hari terus berkembang kurang mendapatkan perhatian aparat Kecamatan Sumber, pelaksanaan pekerjaan sebatas pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Keinginan untuk mengembangkan kemampuan diri bukan menjadi prioritas, Nur Hidayah, staf sekretariat mengungkapkan :

”... yang pinter komputer biasanya dikasih kerjaan terus yang nggak bisa ya dikasih kerjaan lain yang ringan sedangkan gajinya sama, jadinya yang nggak bisa komputer malah malas belajar kuatir pekerjaannya tambah ... ”(05/12/2007).

Hal ini senada dengan pendapat Sugiyarto, S.Sos, Kasi Ekbang Kecamatan Sumber :

”kami yang tua gini bisanya Cuma ngetik manual, tapi sekarang sudah nggak laku kecuali untuk pembuatan SPJ. Kalau ada surat yang harus dibuat kami konsep nanti minta tolong sama yang bisa komputer, kalau kami disuruh belajar lagi sudah malas...” (05/12/2007).

Kecenderungan yang terjadi dalam dunia birokrasi Indonesia tanpa terkecuali Kecamatan Sumber adalah loyalitas buta kepada aturan formal dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kualitas dan profesionalisme aparat bukan diukur dari prestasi dan inovasi yang dihasilkan baik secara individu maupun secara kelompok. Inovasi dianggap sebagai sebuah momok yang menakutkan dan jika tidak

ingin dicap sebagai aparat yang tidak loyal. Sebagaimana yang dikatakan oleh Camat Sumber "Suyono, SH" :

"Inovasi sebagai bentuk mencari, menemukan dan menggunakan cara kerja baru dirasakan sangat riskan bagi kita serta dianggap tidak loyal kepada atasan dan aturan formal terutama jika inovasi tersebut keluar dari aturan formal yang ada. Inovasi juga tidak memberikan apa-apa terhadap karier seseorang karena belum ada aturan yang menjelaskan tentang insentif yang diterima bagi inovasi yang dihasilkan (29/11/2007).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat ditarik dapat diketahui bahwa inovasi dalam lingkungan birokrasi Kecamatan Sumber dianggap lebih banyak mendatangkan bahaya bagi kesinambungan karier seorang pegawai daripada mendatangkan manfaat. Sudah menjadi rahasia umum bahwa dalam dunia birokrasi Indonesia lebih memberikan insentif bagi *status quo* dan loyal dan *status quo* terus menerus mendatangkan insentif seperti kenaikan jabatan dan karier.

Bupati sebagai pejabat tertinggi dalam lingkungan Pemerintah Kabupaten seharusnya mengambil sikap tegas terhadap inovasi dan prestasi yang dihasilkan oleh pegawai apakah inovasi tersebut mendatangkan peningkatan kinerja organisasi ataupun belum mendatangkan peningkatan kinerja organisasi dalam waktu dekat. Pentingnya kepastian sikap terutama oleh Bupati tentang penghargaan yang akan diberikan kepada aparat yang berprestasi dan kegagalan dalam berinovasi dapat dianggap sebagai kewajaran yang dapat diperbaiki akan menumbuhkan iklim kerja wirausaha dimana aparat akan saling berupaya untuk memberikan yang terbaik bagi peningkatan kualitas kinerja organisasi. Terdapatnya kepastian sikap

seperti yang diuraikan tersebut juga akan mengikis fenomena yang terjadi dan mengkristal selama ini dalam dunia birokrasi dimana *status-quo* akan menerima insentif yang kuat dan besar kepada pegawai yang taat kepada aturan dan inovasi hanya akan membawa kesulitan; *status quo* terus menerus justru akan mendatangkan insentif.

Kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa inovasi masih merupakan sebuah “*uthopia*” bahkan menjadi momok yang menakutkan jika tidak ingin dicap sebagai aparat pembangkang yang tidak loyal dan taat kepada atasan dan aturan formal yang ada. Sehingga melahirkan istilah “*hidup segan mati tak mau*” dimana pada prinsipnya jajaran birokrasi ingin melakukan yang terbaik bagi peningkatan pelayanan akan tetapi karena tersandung oleh keberadaan aturan formal dan loyalitas buta kepada atasan dan aturan formal membuat mereka tidak bisa berbuat banyak.

C. Pembahasan

C.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi profesionalisme

C.1.1 Visi-Misi Organisasi

Visi dan misi bagi suatu organisasi merupakan jembatan antara impian yang ingin diwujudkan pada masa depan. Keberadaan visi-misi bagi suatu organisasi menjadikan apa yang ingin dikerjakan menjadi

mudah dan sederhana. Untuk menentukan dan merumuskan visi-misi bagi sebuah organisasi terutama organisasi publik seyogyanya memperhatikan aspirasi dan tuntutan masyarakat dan kemajuan teknologi. Upaya penggabungan antara keinginan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan aspirasi dan tuntutan publik yang dinamis akan memudahkan bagi organisasi dalam menjalankan pekerjaan dan tugas organisasi secara profesional.

Sebagai salah satu instansi yang langsung berhadapan dengan masyarakat dalam hal pemerintahan dan pemberian pelayanan, Kecamatan Sumber memiliki Visi : "Terwujudnya masyarakat Sumber yang religius, dinamis, demokratis, dan sejahtera dengan pengelolaan potensi Sumber Daya Alam (SDA) dan Sumber Daya Manusia (SDM) secara optimal, berkesinambungan dan bertanggungjawab".

Visi tersebut masih berbentuk abstrak dan sebagai upaya untuk mencapainya maka dirumuskan misi sebagai langkah konkrit untuk mencapai visi tersebut. Misi Kecamatan Sumber adalah :

1. Menumbuhkembangkan kehidupan beragama
2. Menjalin iklim demokratis yang bebas dan bertanggungjawab utamanya di pedesaan
3. Mengelola Sumber Daya Alam (SDA) secara profesional untuk kemakmuran rakyat
4. Menumbuhkembangkan usaha di bidang industri, perdagangan dan jasa sebagai penggerak laju pertumbuhan ekonomi berbasis pertanian

5. Meningkatkan kualitas sumber daya aparatur dalam upaya memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Setelah mencermati apa yang menjadi visi-misi organisasi Kecamatan Sumber, terlihat jelas bahwa visi Kecamatan Sumber sangat mungkin untuk diwujudkan oleh Kecamatan Sumber. Visi yang dituangkan dalam bentuk konkrit berupa misi organisasi juga mencerminkan misi yang baik dan mencakup berbagai bidang yang menjadi kewenangan kecamatan, antara lain memberikan pelayanan kepada segala lapisan masyarakat tanpa pandang bulu dan tanpa perlakuan diskriminatif.

Terumuskannya visi-misi organisasi Kecamatan Sumber merupakan wujud nyata dan konkrit dari Kecamatan Sumber untuk bergerak cepat dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Visi-misi tersebut benar-benar mencerminkan nilai-nilai luhur organisasi publik guna memberikan yang terbaik kepada masyarakat. Keberadaan visi-misi menjadikan organisasi bergerak secara bebas dalam mencapai tujuan organisasi daripada organisasi yang digerakkan oleh peraturan yang membuat organisasi menjadi lamban dalam merespon aspirasi lingkungan dan tidak memberikan ruang bagi pegawai untuk melakukan inovasi-inovasi.

Keberadaan aturan formal sangat mempengaruhi orientasi kerja Kecamatan Sumber yang diatur dengan Perda Kabupaten Rembang No. 20 tahun 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kabupaten Rembang, dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi.

Konsekuensi dari keterikatan pada aturan formal menjadikan orientasi kerja aparat Kecamatan Sumber lebih mengacu kepada peraturan (*rule-driven professionalism*) dan bukan mengacu kepada misi organisasi (*mission-driven professionalism*).

Sebagaimana yang dikatakan oleh Camat Sumber “Suyono, SH” sebagai berikut:

”Acuan yang kami jadikan pedoman dalam menjalankan tugas organisasi dan fungsi pelayanan masyarakat adalah Perda Kabupaten Rembang No. 20 tahun 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kabupaten Rembang dan untuk mencapai apa yang menjadi visi-misi Kecamatan Sumber kami tidak boleh bertentangan dengan aturan yang ada” (05/11/2007).

Kesimpulan dari pendapat diatas adalah bahwa Kecamatan Sumber dalam menjalankan tugas dan fungsinya lebih berorientasi kepada peraturan daripada berorientasi kepada misi dan merupakan hal yang wajar jika profesionalisme aparat Kecamatan Sumber dalam hal responsifitas dan inovasi masih kurang karena dimana ruang untuk melakukan responsifitas dan inovasi tersebut tidak luas. Sehingga diantara sesama bawahan dikenal sebuah sindiran yang mengandung nilai kritis terhadap fenomena diatas yakni “Batallyon 702” yang artinya setiap pagi tepat pukul 07.00 WIB, pegawai diwajibkan untuk mengikuti apel pagi, mengisi presensi kemudian masuk dan bekerja pada masing masing bagian atau seksi dan jika pekerjaan telah selesai dan atau tidak ada serta memang sedang tidak ada instruksi atasan maka pegawai pegawai mulai meninggalkan ruang kerja dan kembali sebelum pukul 14.00, WIB untuk mengikuti apel siang lalu pulang.

Secara umum apa yang menjadi visi-misi organisasi Kecamatan Sumber sangat mudah untuk dipahami dan dimengerti oleh siapa saja yang membaca dan mengamatinya. Visi-misi organisasi merupakan pedoman dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi. Dengan prioritas utama dari visi-misi organisasi Kecamatan Sumber berupaya untuk memberikan pelayanan prima dalam pelayanan kepada masyarakat. Wujud nyata untuk memberikan pelayanan yang prima disikapi dengan mengikutsertakan pegawai kecamatan dalam kegiatan pendidikan, pelatihan, seminar dan kegiatan lain yang dapat memberikan tambahan pengetahuan dan ketrampilan pegawai yang pada akhirnya digunakan untuk memberikan pelayanan masyarakat. Bentuk lain adalah dengan melakukan langkah konkrit seperti melakukan dialog dengan masyarakat serta menyediakan kotak saran.

Sebagai aparat terdepan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, para staff pelaksana diharapkan mampu untuk menterjemahkan apa yang menjadi orientasi Kecamatan Sumber yang tertuang dalam visi-misi organisasi dan peran pimpinan untuk mengarahkan bawahan sangat berperan dalam menyelenggarakan pelayanan dan pekerjaan secara baik. Dalam menjalankan tugas organisasi, aparat Kecamatan Sumber tidak semuanya mengetahui misi apa yang akan dicapai oleh Kecamatan Sumber terutama para pelaksana atau bawahan (*support staff*) yang lebih banyak berorientasi kepada keberadaan aturan dan instruksi atasan, Akan tetapi aparat

tingkat menengah banyak yang mengetahui apa misi yang ingin dilaksanakan.

Adanya bawahan yang tidak dan belum memahami bahkan mengetahui apa sebenarnya yang menjadi tujuan Kecamatan Sumber, hal tersebut terungkap melalui wawancara penulis dengan staff pelaksana terdepan dalam melayani masyarakat dalam penerbitan KTP dan KK antara lain adalah saudara "Purtiningsih, A.Md" sebagai staff pada Seksi Pelayanan Umum yang menyatakan sebagai berikut:

"Saya bertugas hanya menjalankan apa yang diinstruksikan kepada saya oleh atasan yaitu untuk melayani masyarakat dalam proses kelengkapan penerbitan KTP dan KK, diluar itu saya tidak ada pekerjaan lain, kecuali ada perintah lain" (17/11/2007).

Berdasarkan Perda Kabupaten Rembang No. 20 tahun 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kabupaten Rembang tidak satupun pasal-pasal di dalam Perda tersebut menjelaskan apa yang harus dikerjakan oleh aparat pelaksana (staff) hal tersebut makin memperjelas bahwa aparat pelaksana dalam bekerja hanya berdasarkan instruksi dari atasan baik dari instruksi pimpinan puncak maupun manajemen lini tengah.

Sedangkan manajemen tingkat menengah mengetahui apa yang menjadi misi Kecamatan Sumber sebagaimana yang dikatakan oleh "Sudirman, S.Sos" yang menjabat Sekcam sebagai berikut:

"Pada prinsipnya saya mengetahui apa yang menjadi misi Kecamatan Sumber yang antara lain adalah upaya untuk

menciptakan masyarakat sejahtera dll. Tapi kami juga tidak dapat berbuat banyak untuk menyelenggarakan kegiatan pelayanan dan fasilitasi pemerintahan dan pembangunan yang bisa memuaskan masyarakat karena dana yang tersedia saja sangat terbatas, sebagian besar pos anggaran untuk kegiatan kantor, pengadaan dan perawatan barang dan tidak ada anggaran untuk peningkatan SDM. Dalam melaksanakan kegiatan kami menyelesaikan pekerjaan hanya bagaimana biasanya, visi misi itu hanya dipajang saja”(22/11/2007)

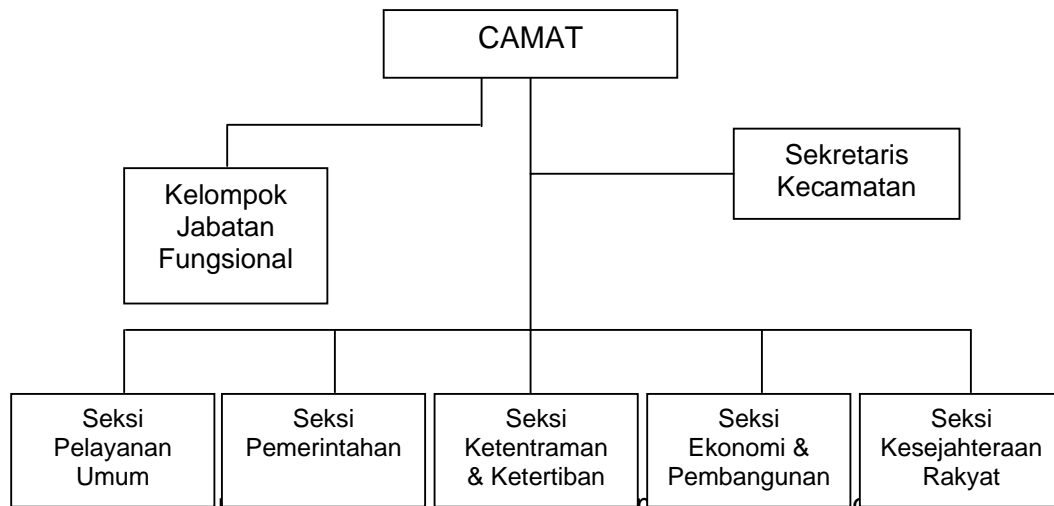
Dengan melandaskan pemikiran kepada hasil wawancara diatas terdapat dua kesimpulan yang dapat ditarik yakni adanya aparat yang tidak mengetahui apa yang menjadi nilai (visi-misi) Kecamatan Sumber dan adanya sebagian aparat yang mengetahui dan paham akan apa yang menjadi nilai (visi-misi) Kecamatan Sumber tapi tidak dapat berbuat banyak untuk mencapai tujuan organisasi.

C.1.2 Struktur Organisasi

Struktur bagi suatu organisasi berguna untuk memperjelas dan memahami tugas dan fungsi dari masing masing bagian yang terdapat dalam organisasi. Dengan struktur, tugas masing-masing bagian menjadi jelas, akan tetapi bagi suatu organisasi yang menerapkan struktur organisasi secara kaku dan membangun hubungan antar bagian secara formal saja akan berdampak kepada inefektifitas organisasi dalam menjalankan tugas organisasi dan merespon berbagai fenomena yang terjadi. Struktur juga dapat mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi dan berdampak kepada proses dan hasil kerja.

Bentuk struktur organisasi Kecamatan Sumber adalah “*Lini dan Staff*” tipe ini sering dikenal dengan tipe birokratik yang berbentuk piramida. Struktur Kecamatan tersusun sebagai berikut:

Gambar IV.1
Bagan Organisasi Kecamatan Sumber
Berdasarkan Perda Kabupaten Rembang No. 20 Tahun 2003



staff”, model ini merupakan model yang paling familiar dalam lingkungan birokrasi publik Indonesia dimana model tersebut selain mengelompokkan tugas dan fungsi organisasi kepada masing masing bagian kemudian terdapat aparat pelaksana. Hal tersebut hanya memperpanjang hirarki dalam organisasi dan dapat memperlambat proses kerja organisasi. Keberadaan kotak-kotak yang menjelaskan tugas dan fungsi masing-masing kotak sebagai wadah untuk menjalankan tugas dan fungsi organisasi. Hal yang menjadi permasalahan adalah ketika kotak-kotak tersebut kemudian dipecah menjadi kotak kotak kecil yang hanya akan memanjangkan hirarki dan kordinasi dalam organisasi.

Struktur organisasi Kecamatan Sumber dengan model lini dan staff juga tidak mengenal adanya pengawasan dari bawahan. Hal tersebut terlihat jelas dari bagan diatas dimana pimpinan puncak sangat dominan dalam hal wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan. Model tersebut cenderung melahirkan komunikasi yang bersifat satu arah (*one-way communication*) dimana model tersebut memudahkan bagi pimpinan untuk menyampaikan instruksi kepada bawahan secara cepat dan singkat namun model komunikasi satu arah seperti dalam stuktur tersebut dapat menimbulkan kesalah pahaman bawahan dalam menginterpretasikan apa yang diinstruksikan oleh pimpinan. Tidak adanya model pengawasan yang bersifat *bottom-up* juga hanya akan melahirkan pimpinan yang selalu merasa benar dan bawahan cenderung menjadi sasaran atau kambing hitam dalam setiap kesalahan yang terjadi dalam organisasi.

Pentingnya pengawasan dari bawahan (*bottom-up control*) antara lain adalah untuk terciptanya mekanisme keseimbangan dan pengawasan dua arah terhadap kinerja masing masing individu dalam organisasi. Sebagai contoh dimana bawahan yang datang terlambat ke kantor atau bawahan tidak mengerjakan tugas dan fungsi sebagaimana yang diinstruksikan oleh atasan akan dikenakan sanksi atau minimal ditegur oleh atasan, namun ketika pimpinan puncak terlambat hadir atau melakukan kesalahan dalam menjalankan tugas dan fungsi masing masing maka bawahan tidak akan berani menegur atasan dan hanya sebatas menggerutu.

Pendelegasian wewenang sebagai bentuk dari penyerahan sebagian wewenang yang dimiliki oleh pimpinan puncak kepada pimpinan menengah sebagai pihak yang lebih memahami akan kebutuhan dan kesulitan yang dihadapi. Kecamatan Sumber dengan model struktur berupa *lini dan staff* dimana pimpinan sangat dominan dalam pengambilan keputusan, menurut SK Bupati Rembang nomor 315 tahun 2004 menetapkan uraian tugas Camat adalah sebagai berikut :

1. Menyusun kebijakan Kecamatan sebagai bahan kebijakan atasan dan pedoman pelaksanaan tugas.
2. Menyusun renstra Kecamatan sesuai dengan renstrada dan peraturan yang berlaku untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Merencanakan program kerja Kecamatan sesuai peraturan yang berlaku sebagai pedoman pelaksanaan tugas.
4. Merumuskan sasaran program kerja kecamatan guna menentukan prioritas program kerja
5. Menjabarkan kebijakan strategis Pemerintah Daerah di tingkat kecamatan untuk menentukan sasaran kebijakan
6. Mengkoordinasikan pelaksanaan program kerja di kecamatan guna sinkronisasi pelaksanaan tugas
7. Mengarahkan pelaksanaan tugas kepada bawahan sesuai bidang masing-masing guna kelancaran pelaksanaan tugas
8. Menyelenggarakan fasilitasi pembinaan pemerintahan desa
9. Menyelenggarakan pembinaan kelurahan
10. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas-tugas UPT Dinas/Lembaga Teknis Daerah dan Instansi Vertikal di wilayah kerja
11. Menyelenggarakan tugas-tugas umum pemerintahan, keagrariaan, pelayanan umum, kesejahteraan masyarakat, pembinaan ketentraman dan ketertiban wilayah serta ekonomi pembangunan
12. Memberikan rekomendasi dan perijinan tertentu
13. Menyelenggarakan ketatausahaan kecamatan dalam menunjang kinerja organisasi
14. Membina aparatur kecamatan guna optimalisasi kinerja organisasi
15. Menyelenggarakan pengawasan dan pengendalian agar pelaksanaan tugas sesuai perencanaan yang ditetapkan
16. Menyelenggarakan pengkajian, monitoring dan evaluasi kecamatan untuk menentukan program selanjutnya
17. memberikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan atasan

18. Menilai prestasi kerja bawahan secara berkala sesuai peraturan yang berlaku dalam rangka pengembangan karier
19. Melaporkan pelaksanaan tugas sebagai pertanggungjawaban kepada atasan
20. Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan.

Diantara wewenang tersebut tidak memungkinkan bagi Camat untuk mengambil keputusan strategis seperti wewenang untuk merekrut tenaga baru yang disesuaikan dengan kebutuhan tugas (*job need*) pada organisasi. Wewenang tersebut pada intinya berada pada Bupati sebagai eksekutif tertinggi di lingkungan Pemerintah Kabupaten. Sebagaimana yang dikatakan oleh Camat Sumber "Suyono, SH" sebagai berikut :

"Wewenang yang didelegasikan kepada Camat hanya bersifat administratif dalam rangka pelaksanaan tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan, sedangkan wewenang strategis seperti rekrutmen tenaga baru menjadi wewenang Bupati, kebutuhan pegawai kami sampaikan kepada Bupati melalui BKD" (22/11/2007).

Berdasarkan pernyataan tersebut ditarik kesimpulan bahwa keberadaan Camat hanya sekedar menjalankan kepemimpinan yang sifatnya administratif teknis saja karena wewenang yang sesungguhnya seperti pengambilan keputusan untuk merekrut tenaga baru, penentuan insentif yang akan diberikan setiap tutup tahun anggaran sepenuhnya menjadi wewenang eksekutif puncak pada lingkungan Pemerintah Kabupaten.

Wewenang yang diberikan hanya berupa wewenang pengawasan kepada masing-masing manajemen lini tengah untuk mengawasi bawahan dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-masing bagian.

Upaya yang dapat ditempuh untuk mewujudkan visi-misi organisasi adalah dengan membuat struktur organisasi dan melakukan pembagian tugas kepada elemen-elemen dalam organisasi berdasarkan visi-misi organisasi. Organisasi Kecamatan Sumber terdiri dari 4 (empat) unsur sebagai standar bekerjanya organisasi, antara lain adalah unsur pimpinan, sekretariat, seksi-seksi dan kelompok jabatan fungsional.

Visi dan misi kecamatan dijabarkan dalam tugas dan fungsi masing-masing unsur yang ada sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi. Pembagian tugas tersebut sudah tercantum dalam Perda Nomor 20 tahun 2003 yang secara rinci termuat dalam SK Bupati Rembang nomor 315 tahun 2004 tentang Pedoman Uraian Tugas Jabatan Struktural Kecamatan, hal ini selaras dengan pernyataan Camat Sumber "Suyono, SH" sebagai berikut :

"Masing-masing kepala seksi dan sekcam telah mengetahui tugas dan tanggungjawabnya masing-masing sesuai SK Bupati, Camat membagi tugas disesuaikan dengan SK yang ada kecuali hal-hal lain yang belum tercantum dalam SK Bupati dapat diserahkan kepada Kasi atau staf yang saya anggap dapat menyelesaikan tugas tersebut" (22/11/2007)

Dengan melandaskan pemikiran kepada apa yang telah disampaikan di atas ditarik benang merah bahwa pembagian tugas organisasi ke dalam sub-sub yang lebih kecil dari bagian dalam struktur organisasi Kecamatan Sumber lebih sekedar memenuhi kebutuhan peraturan daripada berusaha mewujudkan misi yang hendak dicapai.

C.1.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai bentuk dari kemampuan seorang pemimpin menjadi agen perubahan yang mampu mempengaruhi perilaku bawahan guna mencapai tujuan organisasi memerlukan pendekatan-pendekatan tertentu untuk melakukan dan mewujudkan itu. Kepemimpinan yang berperan sebagai agen perubahan terhadap perilaku dan sikap bawahan yang pada akhirnya berdampak kepada peningkatan kinerja organisasi harus mampu menghadapi dan memahami adanya perbedaan kepentingan antar individu dan kelompok dalam organisasi.

Kepemimpinan yang ideal adalah kepemimpinan yang mampu memerankan diri sebagai aktor yang berpengaruh bagi bawahan dalam hal peningkatan prestasi kerja seperti memberikan ruang bagi bawahan untuk melakukan inovasi dan memberikan kewenangan kepada bawahan untuk menjadi lebih bertanggung gugat dan dapat menjadi contoh bagi bawahan dalam prestasi dan perilaku.

Kepemimpinan Camat lebih merupakan kepanjangan tangan dari aturan formal dan eksekutif puncak daripada memainkan peran sebagai motivator dan fasilitator bagi bawahan dalam merespon aspirasi publik. Banyaknya aspirasi publik yang ditampung namun belum juga direfleksikan dalam kegiatan maupun program adalah contoh dimana pimpinan puncak belum mampu memainkan peran strategis bagi peningkatan profesionalisme jajaran Kecamatan Sumber. Keberadaan aturan formal yang selalu dianggap sebagai penghambat dari upaya Kecamatan Sumber dalam merespon aspirasi

masyarakat sebenarnya dapat saja diakhiri jika pimpinan puncak mengambil inisiatif untuk mengakhiri kebuntuan tersebut, demikian juga halnya inovasi dalam Kecamatan Sumber dapat dikatakan nihil. Tidak adanya terobosan dan loby-loby Camat kepada eksekutif untuk memulai cara kerja baru yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi menambah runyam profesionalisme aparat Kecamatan Sumber. Pimpinan seperti ini hanya berkiblat kepada peraturan formal saja tanpa mencoba untuk melakukan terobosan-terobosan baru.

Kepemimpinan sering dianggap sebagai suatu seni dalam memimpin suatu organisasi. Kepemimpinan dalam diri seseorang tidak terbentuk dengan sendirinya, pembentukan sifat kepemimpinan memerlukan proses yang tidak hanya berasal dari bakat dalam diri seseorang. Kepemimpinan tidak dilahirkan akan tetapi terbentuk melalui proses belajar (*learning process*) melalui sifat yang terdapat diri seseorang dan lingkungan yang dihadapi.

Kecamatan Sumber dalam menyelenggarakan tugas pokok organisasi termasuk memberikan penyelenggaraan fungsi pemerintahan dan pemberian pelayanan masyarakat dipimpin oleh seorang Camat yang dimutasi dari Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi, dalam memimpin Kecamatan Sumber, pimpinan menempuh pendekatan secara formal dan informal.

Pendekatan formal dilakukan sesuai aturan formal yakni berdasarkan Perda Kabupaten Rembang No. 20 tahun 2003 dan SK Bupati Rembang nomor 315 tahun 2004. Pendekatan tersebut

berdasarkan kekuasaan yang sifatnya *institutional*. Bentuk konkrit dari pendekatan formal yang institusional tersebut bersifat struktural yang didasarkan pada garis komando hubungan antara atasan dan bawahan yang bersifat vertikal, bentuk nyata dari asumsi diatas terlihat dalam rapat rutin dimana pimpinan berperan sebagai individu yang memimpin rapat dan menyampaikan instruksi-instruksi dan lainnya. Dalam rapat rutin tersebut yang selalu diadakan pada setiap pertengahan bulan hanya diikuti oleh pegawai dalam jabatan struktural, antara lain adalah Camat, Sekcam dan para Kepala Seksi, selain berisikan penyampaian instruksi-instruksi baru dari atasan, juga mengevaluasi kinerja organisasi selama satu bulan serta bertujuan untuk penyampaian saran guna peningkatan kinerja organisasi. Sebagaimana yang disampaikan oleh Camat Sumber "Suyono, SH" menyatakan bahwa :

"Rapat rutin berisikan penyampaian instruksi-instruksi baru dari atasan antara lain berupa instruksi atau himbauan tentang tugas-tugas yang belum terselesaikan dan penyampaian kebijakan atasan yang harus dilaksanakan, kemudian mengadakan evaluasi tentang kinerja organisasi dalam satu bulan. Pendekatan formal yang secara rutin dilakukan setiap bulannya selain bertujuan untuk menyampaikan instruksi-instruksi baru juga membicarakan tentang kinerja organisasi khususnya dalam menyelenggarakan kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan serta pemberian pelayanan kepada masyarakat" (22/11/2007)

Berdasarkan pernyataan tersebut terutama dalam pendekatan formal terkesan komunikasi yang terjadi bersifat satu arah (*one-way communications*) dimana secara status dan hirarkis, pimpinan berada dalam posisi puncak yang memungkinkannya untuk menyampaikan

instruksi-instruksi secara cepat, efisien dan *top-down*. Konsekuensi dari model rapat tersebut tidak terjadinya komunikasi dua arah (*two-way communication*) antara atasan dan bawahan. Dengan model rapat dalam dunia birokrasi pada umumnya bersifat formal-kaku dan komunikasi sering terjadi komunikasi satu arah (*one-way communication*) yang secara psikologis membuat bawahan enggan memberikan kritikan terutama dalam mengkritisi kepemimpinan. Ironisnya lagi rapat rutin dengan seluruh jajaran Kecamatan Sumber hanya dilakukan 1 (satu) kali dalam 2 (dua) bulan. Rapat tersebut terkesan tidak efektif karena permasalahan yang dihadapi oleh masing masing aparat pelaksana setiap harinya selalu berubah dan dinamis sementara rapat baru dilakukan setiap dua bulan. Dan menjadi tugas dari pemimpin untuk mengubah model rapat atau lebih intens melakukan rapat dengan pejabat struktural maupun dengan seluruh jajaran aparatur sehingga setiap aspirasi masyarakat yang masuk dapat segera diakomodasikan ke dalam pelaksanaan pekerjaan, semakin dekat pimpinan dengan bawahan semakin memungkinkan terjadinya interaksi aktif dan komunikasi dua arah sehingga memungkinkan bawahan untuk menyampaikan pemikiran-pemikiran dan ide-ide baru.

Pendekatan yang lain adalah pendekatan secara informal. Pendekatan ini merupakan pendekatan yang tidak diatur dalam aturan tetapi lebih merupakan inisiatif pimpinan puncak untuk mendekatkan dan mendengarkan langsung pendapat dan saran bawahan tentang

peningkatkan kerja pada organisasi, selain itu juga bertujuan untuk lebih mendekatkan diri kepada bawahan secara emosional dengan menanyakan keadaan pribadi, keluarga maupun anak. Pendekatan tersebut menurut Camat disebut pendekatan dari hati kehati.

Menurut Camat, pendekatan informal tersebut dirasakan sangat efektif terutama dalam memotivasi bawahan dan mengubah sikap sungkan dari bawahan terhadap atasan dimana ketika pimpinan baru bekerja pada suatu instansi, bawahan terutama para staff sangat sungkan bahkan setiap kali berselisih jalan mereka selalu berhenti dan mendahulukan pimpinan untuk lewat. Namun sejak pendekatan tersebut bawahan cenderung sudah tidak sungkan dan mulai meninggalkan “sikap ewuh pakewuh” tersebut. Perubahan sikap tersebut menurut penulis belum sepenuhnya hilang dan masih terjadi kepada bawahan, seperti wawancara penulis dengan “Sri Kiswati, S.IP” seorang staff seksi pemerintahan yang menyatakan:

”Memang sejak Pak Camat menjadi Camat disini kita segan karena memang beliau pimpinan puncak, tapi sejak beliau sering mendatangi kita ke ruang kerja membuat kita akrab dengan beliau tapi ketika kita diundang untuk menghadiri pesta pernikahan anak beliau kita bingung mau memberi berapa... apalagi beliau sudah dekat dengan kita sehingga jika memberi sedikit kita tidak enak” (22/11/2007).

Pendekatan informal tersebut sangat diperlukan untuk membangun budaya kerja yang kondusif dalam dunia birokrasi tetapi sebuah pendekatan informal tidak akan memberikan peranan yang terlalu strategis bagi peningkatan kerja organisasi jika pendekatan tersebut tidak menyentuh hal-hal yang substansial seperti memotivasi

bawahan untuk menjadi lebih peka terhadap aspirasi masyarakat dan mendorong bawahan untuk melakukan inovasi serta memberikan insentif yang layak sebagai konsekuensi dari hasil kerja yang dilakukan oleh bawahan.

Kesimpulan awal yang dapat ditarik dari gaya kepemimpinan Camat Sumber menurut penulis belum mencerminkan kepemimpinan yang demokratis, karena komunikasi yang terjadi sering bersifat satu arah yang terlihat dari model rapat rutin dan jaranganya bawahan dilibatkan dalam organisasi untuk ikut menentukan arah organisasi dan memecahkan permasalahan yang dihadapi organisasi. Sedangkan pendekatan informal hanya bersifat membangun hubungan emosional saja tanpa menanamkan kepada bawahan dan memotivasi mereka untuk bekerja secara efektif, responsif dan inovatif dengan segala jaminan dari atasan kepada bawahan.

Untuk membangun suatu organisasi publik yang kompetitif serta responsif diperlukan suatu kondisi yang memungkinkan bawahan untuk terlibat dalam mengambil keputusan dalam organisasi, dimana bawahan merupakan aparat terdepan yang selalu berhadapan dengan masyarakat terutama bagi organisasi publik yang menyelenggarakan pelayanan publik. Kenyataan yang terjadi selama ini dalam Kecamatan Sumber berdasarkan struktur organisasi yang berbentuk lini dan staff serta model kepemimpinan yang telah dijelaskan diatas terlihat jelas bahwa dikotomi antara peran inti dan peran pelaksana. Dalam proses pengambilan keputusan organisasi, mereka yang dilibatkan hanya

pegawai yang menduduki jabatan struktural saja. Sebagaimana hasil wawancara dengan Camat Sumber "Suyono, SH" yang menyatakan sebagai berikut:

"Proses pengambilan keputusan sebaiknya disampaikan oleh pejabat struktural untuk menghindari kurangpercayaan masyarakat dan menghindari bias, apalagi bila menyangkut kebijakan pimpinan" (26/11/2007).

Jika kita mau jujur bahwa aparat yang paling dekat dengan masyarakat adalah aparat pelaksana yang langsung berhadapan dan langsung mendengarkan apa yang menjadi keluhan dan kebutuhan masyarakat, dengan belajar dari pengalaman diatas dapat diambil suatu simpulan bahwa proses pengambilan keputusan belum mencerminkan partisipasi bawahan dalam mengambil keputusan organisasi. Fenomena seperti ini kurang positif guna membangun organisasi publik yang responsif terhadap kebutuhan publik dan perubahan lingkungan lainnya.

C.1.4 Penghargaan

Setiap organisasi apapun bentuk dan tujuannya akan memberikan penghargaan atau kompensasi kepada anggota organisasi terutama kepada pegawai yang berprestasi akan mendapatkan insentif baik finansial maupun non finansial. Hal tersebut dilakukan oleh organisasi adalah untuk memotivasi pegawai yang berprestasi tersebut untuk lebih produktif lagi dan memotivasi pegawai lain untuk berkompetisi secara positif bagi peningkatan produktifitas

organisasi. Bentuk penghargaan yang diberikan dapat berbentuk finansial dan non finansial. Penghargaan finansial yang diberikan berupa gaji, bonus, asuransi keluarga dan uang pensiun. Sedangkan penghargaan non finansial berupa kenaikan pangkat, kenaikan gaji, fasilitas kantor dan pribadi dan lain lain.

Kecamatan Sumber sebagaimana instansi pemerintah lainnya memberikan penghargaan finansial dan non finansial, penghargaan finansial meliputi gaji pokok, insentif, tunjangan hari raya, fasilitas pribadi, serta tunjangan berobat, sedangkan penghargaan yang sifatnya non finansial berupa kenaikan pangkat setiap 4 (empat) tahun sekali dan pemberian dispensasi bagi pegawai yang membutuhkan.

Sedangkan bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi belum ada dimana gaji yang diterima adalah sama dan didasarkan kepada aturan kepegawaian. Tidak adanya insentif yang diterima pegawai sebagai kompensasi tambahan bagi prestasi yang dihasilkannya membuat aparat enggan untuk bekerja lebih giat dari yang lainnya. Fenomena “pintar goblok penghasilan sama” sudah begitu mengkrystal dalam dunia birokrasi kita. Rendahnya responsifitas, kepedulian aparat dan rendahnya inovasi juga dipengaruhi oleh kurangnya insentif khusus yang diberikan bahkan menjalankan pekerjaan diluar tugas rutin dan perintah atasan dapat dianggap tidak loyal dan tidak disiplin.

Upaya untuk meningkatkan dan memotivasi bawahan guna menumbuhkan iklim kompetisi yang sehat serta peningkatan kinerja

organisasi adalah dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang merefleksikan nilai keadilan yang disesuaikan dengan tingkat kesulitan pekerjaan dan harga kebutuhan di pasar. Penghargaan kepada pegawai yang mencerminkan nilai-nilai di atas sangat dibutuhkan oleh pegawai untuk tetap bertahan hidup (*survive*) bersama keluarganya dan memacu diri untuk lebih berprestasi. Hal tersebut menjadikan justifikasi tersendiri bagi seorang aparat untuk tetap bekerja dalam organisasi tersebut.

Bentuk penghargaan yang diberikan kepada aparat Kecamatan Sumber terdiri dari 2 (dua) jenis penghargaan, yaitu penghargaan finansial dan penghargaan non finansial. Penghargaan finansial berkaitan dengan pemberian penghargaan berupa materi seperti gaji bulanan.

Gaji bulanan yang diterima aparat Kecamatan Sumber terdiri :

- a. Gaji Pokok.
- b. Tunjangan Suami/Istri.
- c. Tunjangan Struktural.
- d. Tunjangan Anak (2 orang).
- e. Tunjangan Beras.

Jumlah gaji yang diterima pegawai berdasarkan golongan ruang dan masa kerja ditanggapi secara berbeda antara satu pegawai dengan yang lain, sebagian merasakan sudah mencukupi untuk keperluan pribadi dan keluarga namun ada pula yang merasakan sangat kurang dibandingkan dengan biaya pengeluaran seperti

kebutuhan kesehatan, pendidikan, pakaian, perawatan rumah, kendaraan, dan lain-lain, hal ini sebagaimana disampaikan oleh “Ahmad Islan” staf pelaksana sekretariat yang mengatakan :

“..... kalau dibilang cukup ya cukup dibilang kurang ya kurang, tergantung kebutuhan dan pengeluaran masing-masing”
(27/11/2007)

Diluar gaji pokok diatas, PNS juga diberikan tunjangan struktural bagi pejabat struktural dan tunjangan fungsional umum bagi staf pelaksana, yang jumlah besarnya sesuai dengan tingkat eselon pejabat struktural dan sesuai golongan kepangkatan staf pelaksana.

Penghargaan lainnya adalah pemberian insentif berupa tunjangan hari raya, honor-honor kepanitiaan dan dari bagi hasil biaya pelayanan KTP dan KK. Biaya pembuatan KTP dan KK ditetapkan sebesar Rp. 6.000,- (enam ribu rupiah), dari jumlah tersebut dibagi antara Pemerintah Daerah, Kantor Catatan Sipil dan Kecamatan. Pemerintah memperoleh Rp. 1.000,- untuk setiap KTP atau KK yang dibuat.

Jenis penghargaan lain yang diberikan Camat berupa pemberian ijin, dispensasi atau cuti bagi pegawai yang membutuhkan. Sekcam Sumber “Sudirman, S.Sos” menyatakan :

“Pegawai diberikan hak untuk mengambil cuti sesuai ketentuan kepegawaian yang ada, namun ijin juga diberikan apabila ada keperluan keluarga atau kepentingan lain yang mendesak sehingga tidak dapat masuk kerja” (27/11/2007)

Cara yang banyak ditempuh oleh organisasi untuk meningkatkan persaingan dan kompetisi yang sehat guna peningkatan produktifitas organisasi adalah dengan memberikan penghargaan kepada pegawainya dengan memperhatikan aspek prestasi kerja. Model seperti ini telah terbukti keampuhannya terutama dalam organisasi swasta yang mendorong bawahan untuk berkreasi dan berinovasi dengan imbalan yang layak bagi kepuasan kerja dan pemenuhan kebutuhan hidup.

Dalam konteks Kecamatan Sumber, penghargaan yang diterima pegawai bukan didasarkan pada kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai tetapi berdasarkan kepada masa kerja seorang pegawai. Model pemberian penghargaan seperti itu hanya akan mematikan kreatifitas pegawai yang berprestasi dan memiliki motivasi besar untuk melakukan perubahan-perubahan demi peningkatan kinerja organisasi. Fenomena seperti itu melahirkan istilah “pintar-goblok penghasilan sama”. Bukti konkrit dari model pemberian penghargaan yang mengedepankan aspek senioritas terlihat dalam penghargaan finansial berikut sebagai bentuk perbandingan dari golongan-golongan lainnya dalam sistem penggajian.

Benang merah yang dapat ditarik dari keseluruhan penghargaan yang diberikan seperti gaji pokok dan insentif cenderung mengabaikan *internal equity* sebagai beban kerja yang berat karena aparat Kecamatan Sumber merupakan salah satu instansi yang berhubungan dengan masyarakat secara langsung dan juga

mengabaikan aspek *eksternal equity* dimana gaji yang diterima tidak menyesuaikan dan sesuai dengan kebutuhan hidup. Hal tersebut membuat aparat lebih bersikap masa bodoh terhadap aspirasi dan kebutuhan masyarakat. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi yang biasanya digunakan untuk mengukur keahlian dan kemampuan seseorang tidak berlaku dalam dunia birokrasi, dimana senioritas lebih berperan bagi seorang pegawai untuk memperoleh penghargaan yang lebih besar walaupun gaji tersebut belum mencukupi standar minimum kelayakan konsumsi setiap bulannya.

Sedangkan untuk penghargaan non finansial seperti kenaikan jabatan juga berdasarkan atas senioritas. Fenomena tersebut terlihat dari promosi kepangkatan yang dilakukan setiap 4 (tahun) sekali dan standar yang dijadikan tolak ukur kenaikan pangkat adalah senioritas seorang pegawai.

Berdasarkan fenomena di atas bahwa dasar pemberian penghargaan non finansial kadang-kadang mengedepankan aspek senioritas daripada aspek meritokrasi. Konsekuensi dari model penggajian yang mengedepankan faktor senioritas daripada faktor meritokrasi hanya akan mematikan motivasi pegawai untuk berprestasi dan bekerja lebih giat karena energi yang dikeluarkan tidak diberikan kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah dikerahkannya. Pada akhirnya responsifitas pegawai terhadap tuntutan publik dan perubahan lingkungan menjadi amat rendah sehingga untuk

menciptakan inovasi hanya menjadi sebuah cerita manis yang tidak kunjung terwujud.

C.2 Diskusi

Setelah mencermati dan menganalisa tentang profesionalisme birokrasi Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang yang ditinjau dari aspek responsifitas terhadap tuntutan masyarakat dan perubahan lingkungan serta juga melihat profesionalisme birokrasi khususnya dari aspek inovasi sebagai wujud dari birokrasi profesional yang selalu menciptakan model kerja baru demi peningkatan produktifitas organisasi dan meningkatkan kualitas pelayanan terhadap publik. Dan juga mencermati faktor-faktor apa saja yang menjadi hambatan bagi Kecamatan Sumber dalam mengembangkan birokrasi profesional, maka berikut ini akan ditampilkan keterkaitan antara profesionalisme birokrasi dilihat dari aspek responsifitas dan inovasi dengan faktor visi-misi organisasi, struktur organisasi, faktor kepemimpinan, serta faktor penghargaan :

1. Keterkaitan antara profesionalisme dengan visi-misi organisasi.

Visi-misi bagi sebuah organisasi merupakan cita cita yang ingin dicapai dan diwujudkan dalam langkah langkah strategis oleh individu di dalam organisasi tersebut. Dalam hal ini organisasi Kecamatan Sumber sudah memiliki visi-misi yang baik dan berpihak kepada masyarakat namun dalam praktek, misi sebagai cara untuk mewujudkan visi hanya merupakan hiasan dinding yang

selalu dilihat saja. Organisasi Kecamatan Sumber lebih digerakkan oleh aturan-aturan formal yang menjelaskan secara tegas apa yang harus dilakukan oleh masing-masing elemen dalam Kecamatan Sumber. Konsekuensi dari cara kerja yang berorientasi pada peraturan membuat birokrasi Kecamatan Sumber menjadi tidak responsif dan inovatif hanya merupakan sebuah angan-angan indah yang sulit untuk diwujudkan karena keberadaan aturan yang membuat mereka menjadi robot daripada manusia yang memiliki jiwa “*entrepreneur*” dalam mensikapi perubahan lingkungan.

2. Keterkaitan antara profesionalisme dengan Struktur Organisasi.

Struktur organisasi Kecamatan Sumber dengan model “lini dan staff” dimana peran pemimpin dalam struktur tersebut sangat dominan baik dalam proses pengambilan keputusan maupun peran pengawasan terhadap setiap aktifitas yang dilakukan. Namun wewenang yang bersifat strategis tidak berada pada puncak pimpinan puncak, karena wewenang strategis seperti rekrutmen tenaga baru, perubahan dalam persyaratan pelayanan harus melalui eksekutif puncak (Bupati). Sentralisasi kewenangan pada Pemerintah kabupaten jika tetap dipertahankan hanya akan mematikan partisipasi bawahan dalam mensikapi setiap perubahan yang terjadi. Struktur organisasi Kecamatan Sumber juga perlu mendapat perhatian serius dalam pembagian tugas. Pembagian tugas dalam organisasi lebih mengacu kepada peraturan formal

daripada mengacu kepada misi yang hendak dicapai. Dengan tidak adanya wewenang yang sifatnya strategis pada pimpinan puncak dan pembagian tugas yang didasarkan kepada aturan formal hanya akan membuat aparat menjadi boneka atau robot dari eksekutif puncak dan membuat aparat menjadi tidak peka dan kurang merespon aspirasi masyarakat.

3. Keterkaitan antara profesionalisme dengan faktor Kepemimpinan.

Kepemimpinan sangat diperlukan dalam setiap organisasi. Peran pemimpin sebagai pengarah dan memiliki jiwa dan pandangan visioner sangat diperlukan amun dalam lingkungan Kecamatan Sumber, peran pemimpin belum mampu memainkan peran ideal tersebut. Langkah-langkah konkrit pemimpin dalam menciptakan iklim demokrasi dimana bawahan disertakan dalam setiap pengambilan kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja organisasi serta membangun komunikasi dua arah dalam setiap kegiatan akan membuat bawahan merasakan diri mereka adalah bagian dari organisasi. Tampaknya hal tersebut masih jauh dari kenyataan khususnya dalam lingkungan Kecamatan Sumber. Bawahan cenderung menjadi pelaksana saja dalam setiap kegiatan yang dinstruksikan oleh atasan dan bekerja berdasarkan apa yang telah ditetapkan dalam peraturan. Sikap pemimpin untuk menumbuhkan jiwa responsif dan inovatif belum terwujud akibatnya

bawahan enggan dan tidak berani bertindak diluar ketentuan dan perintah atasan.

4. Keterkaitan antara profesionalisme dengan faktor penghargaan

Hal yang dapat menjadi motivasi seseorang untuk bekerja keras dan berprestasi adalah mendapatkan penghargaan yang layak bagi dirinya dan keluarga serta kepuasan kerja, namun rendahnya responsifitas dan inovasi yang dilakukan oleh jajaran birokrasi Kecamatan Sumber juga disebabkan oleh model penghargaan yang diberikan dimana penghargaan tersebut belum mencerminkan keadilan berdasarkan tingkat kesulitan pekerjaan dan juga tidak menghargai prestasi seorang pegawai.

Prestasi seorang pegawai, rajinnya seorang pegawai belum menjamin untuk mendapatkan penghargaan yang layak dan mendapatkan jabatan yang diinginkan. Sistem penghargaan yang ada selama ini telah mematikan motivasi pegawai untuk bersikap responsif dan berinovasi, dimana pegawai yang bermotivasi tinggi hanya akan mengalami kekecewaan dalam dirinya dan dapat mempengaruhi motivasinya karena dalam dunia birokrasi, senioritas menjadikan segala bentuk kualitas dalam diri pegawai baru yang berprestasi dan bermotivasi untuk mengubur impiannya dalam-dalam.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah mencermati dan mengkaji tentang profesionalisme aparatur di Kantor Kecamatan Sumber maka ditarik suatu kesimpulan sebagai berikut :

1. Responsifitas dan inovasi aparatur Kecamatan Sumber baik dalam rangka pelayanan kepada masyarakat maupun dalam pelaksanaan tugas-tugas yang lain dinilai masih kurang, sehingga tujuan mulia organisasi dan pemberian pelayanan terbaik bagi masyarakat belum dapat tercapai. Peningkatan profesionalitas aparatur belum dapat tercapai sesuai yang diharapkan.
2. Visi dan misi yang merupakan nilai-nilai luhur organisasi yang seharusnya menjadi nafas dalam setiap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab belum dipahami secara merata oleh seluruh aparatur, visi misi organisasi sebatas menjadi hiasan lemari dan dinding Kantor Kecamatan Sumber
3. Wewenang dan tanggungjawab masing-masing aparatur Kecamatan Sumber telah dipahami dan dilaksanakan dengan baik dari pimpinan puncak (Camat), pejabat menengah (Sekcam dan Kepala Seksi) sampai staf pelaksana meskipun masih menggunakan sistem hirarki dalam pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan.

4. Kepemimpinan Camat Sumber dalam mengelola administrasi dan mengatur jalannya organisasi dapat dikatakan telah berjalan cukup baik dimana selain menggunakan pendekatan secara formal kedinasan Camat juga menggunakan pendekatan informal sehingga terjalin kedekatan emosional dengan bawahannya.
5. Penghargaan yang diterima terutama penghargaan finansial yang didasarkan senioritas masa kerja dan meritokrasi masih dirasakan kurang layak dan tidak mencerminkan keadilan oleh beberapa pegawai Kecamatan Sumber.
6. Secara tersirat, berdasarkan hasil penelitian di lapangan ditemukan faktor lain yang berpengaruh cukup besar terhadap profesionalisme aparatur dilihat dari responsifitas dan inovasi aparatur pemerintah di Kecamatan Sumber yaitu budaya organisasi yang tumbuh dan senantiasa berkembang. Budaya tersebut adalah budaya *formalism*, dimana aparatur pemerintah cenderung bekerja sesuai aturan-aturan formal yang telah ditentukan sebelumnya, adat kebiasaan yang turun temurun selalu dilakukan oleh aparatur- aparatur sebelumnya dan juga mereka selalu berpedoman prosedural yang berlaku. Ketidak beranian mendobrak kebiasaan tersebut karena ketakutan dicap sebagai "pemberontak" menjadikan aparatur pemerintah cenderung kurang kreatif, responsif dan inovatif yang pada akhirnya menghambat profesionalisme aparatur pemerintah.

B. Saran

Upaya untuk lebih meningkatkan profesionalisme jajaran Kecamatan Sumber khususnya dalam hal responsifitas dan inovasi, terdapat beberapa hal yang harus mendapat perhatian serius dari Pemerintah Kabupaten dan Kecamatan Sumber sebagai berikut :

1. Upaya yang dapat dilakukan untuk menumbuhkan responsifitas aparatur adalah dengan membuat program kerja jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek serta menetapkan skala prioritas kegiatan mana sajakah yang akan dilakukan terlebih dulu. Program kerja dan skala prioritas tersebut dapat dipajang sehingga dapat dibaca oleh seluruh pegawai dan adanya kontrol untuk saling mengingatkan antar karyawan.
2. Memberikan motivasi dan kesempatan seluas-luasnya kepada para pegawai untuk menambah pengetahuan dan peningkatan ketrampilan baik dari inisiatif dan biaya pribadi atau biaya dinas dalam rangka menyikapi kemajuan ilmu dan teknologi diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan diri aparatur dalam menumbuhkan semangat berkembang dan mengembangkan diri.
3. Tujuan organisasi seperti tertuang dalam visi dan misi Kecamatan Sumber yang telah dirumuskan tidak mungkin terwujud tanpa dukungan semua jajaran dan adanya pemahaman akan nilai-nilai oleh seluruh aparatur, sehingga perlu dipertimbangkan untuk sosialisasi yang mendalam serta penanaman kembali nilai-nilai yang disepakati dalam setiap langkah dan gerak organisasi. Kemungkinan yang lain adalah untuk duduk bersama antara para

pejabat struktural dan seluruh aparaturnya dan mendefinisikan ulang visi dan misi sehingga semua pihak dapat menjiwainya dan kemudian senantiasa menjadikan visi dan misi sebagai pedoman pelaksanaan tugas, dengan demikian organisasi Kecamatan Sumber sebagai instansi yang menyelenggarakan fungsi pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan.

4. Memilih pemimpin yang berjiwa *entrepreneur* dan tanggap terhadap aspirasi publik dan perubahan lingkungan, serta menempatkan pegawai dalam tugas dan fungsi dan latar belakang yang sesuai dengan kebutuhan sehingga tercapai keselarasan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengambilan keputusan bukan hanya menjadi hak pejabat struktural, staf pelaksana ada baiknya diberikan kesempatan untuk mengambil keputusan sepanjang tidak bertentangan dengan aturan dan kebijakan atasan serta penempatan aparaturnya sesuai dengan latar belakang keahlian, sehingga muncul kepercayaan diri yang dapat meningkatkan responsifitas dan memancing inovasi-inovasi baru yang dapat menunjang tujuan organisasi.
5. Kemungkinan merubah sistem penggajian yang mencerminkan keadilan internal yang disesuaikan dengan beban dan tingkat kesulitan pekerjaan mungkin sulit dilakukan karena meliputi kebijakan nasional, sehingga yang dapat dilakukan adalah mencari alternatif peningkatan kesejahteraan pegawai secara internal

Kantor Kecamatan seperti pemerataan dalam kepanitiaan-kepanitiaan yang ada atau cara-cara lain yang tidak bertentangan dengan aturan dan norma yang berlaku.

6. Budaya organisasi yang ada dan terus berkembang dalam lingkungan birokrasi cukup menarik untuk dijadikan sebagai bahan kajian penelitian lebih lanjut dan mendalam yang pada akhirnya dapat dimanfaatkan secara positif dalam peningkatan profesionalisme aparatur pemerintah dari level terendah sampai level tertinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku-Buku :

- Arikunto, Suharsimi, 2000, *Manajemen Penelitian*, Rineka Cipta, Yogyakarta
- Ancok, Djamaluddin, 1999, *Revitalisasi SDM Dalam Menghadapi Perubahan Pada Pasca Krisis*, (makalah)
- Dwiyanto, Agus, 1995, *Kinerja Organisasi Publik, Kebijakan dan Penerapannya*, (Makalah)
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1995, *Organizations*, Richard. D. Irwin. Inc
- Karjadi, M., 1989, *Kepemimpinan (Leadership)*, PT. Karya Nusantara, Bandung
- Kartono, Kartini, 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Grafindo, Jakarta
- Mintzberg, Henry, 1983, *Structure In Five; Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall
- Milles, B Matthew, Michael Huberman, 1992 : *Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*, UI Press, Jakarta
- Moleong, Lexy, 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Negak, Kurt, 1995, *The Six Key To Company Succes* (terjemahan), Elex Media Komputindo, Jakarta
- Numberi, Fredy, 2000, *Organisasi dan Administrasi Pemerintah*, Makalah
- Osborne, David & Gaebler, Ted, 1992, *Mewirauahakan Birokrasi* (terjemahan), PPM, Jakarta
- Osborne, David & Plastrik, Peter, 1997, *Memangkas Birokrasi* (terjemahan), PPM, Jakarta
- Pamudji, 1985, *Ekologi Administrasi Negara*, Bina Aksara, Jakarta
- Salusu, J, 1996, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Non Profit*, Gramedia, Jakarta
- Sanafiah, Faisal 1990, *Metode Penelitian Kualitatif, : Dasar-Dasar dan Aplikasi* Penerbit YA3, Malang

- Siagian, Sondang P, 1994, *Patologi Birokrasi*, Galia Indonesia, Jakarta
- , 2000, *Administrasi Pembangunan*, Bumi Aksara, Jakarta
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE TKPN, Yogyakarta, 1995.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, *Metode Penelitian Survey*, PT.Pustaka, Jakarta, cet II, 1995.
- Solihin, Dadang, 2007, *Indikator Governance dan Penerapannya dalam Mewujudkan Demokratisasi di Indonesia*, www.dadangsolihin.com, diakses Sabtu 24 Nopember 2007 Jam 08.30 WIB
- Thoha, Miftah, 1999, *Perilaku Organisasi (Cetakan X)*, Rajawali Pers, Jakarta
- Tjokrowinoto, Muljarto, 1996, *Pembangunan, Dilema dan Tantangan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta

Peraturan Perundangan :

- Peraturan Daerah Kabupaten Rembang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rembang.
- Surat Keputusan Bupati Rembang Nomor 315 Tahun 2004 tentang Pedoman Uraian Tugas Jabatan Struktural Kecamatan.
- Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

