

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Konsep Profesionalisme**

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). 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*).

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 sebagai berikut: Kemampuan untuk 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 diatas memerlukan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dibentuk melalui pendidikan dan pelatihan sebagai instrumen pemutakhiran. Dengan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh aparat memungkinnnya 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,2000) 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.

Setelah mencermati dan memahami berbagai pendapat dan pandangan para pakar tentang konsep profesionalisme, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa profesionalisme tidak hanya berbicara tentang soal kecocokan antara keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang 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.

### **2.1.1. Pengukuran Profesionalisme.**

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;2000) 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 memosisikan 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.

Sedangkan dalam pandangan (Tjokrowinoto,1996;190) birokrasi dapat dikatakan profesional atau tidak, diukur melalui kompetensi sebagai berikut;

a. Profesionalisme yang Wirausaha (*Entrepreneurial-Professionalism*).

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 Professionalism*).

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 aparatur pelaksana atau jajaran bawah (*grassroots*) yang berfungsi untuk memberikan pelayanan publik (*service provider*). Profesionalisme yang dBapaktuhkan dalam hal ini adalah profesionalisme-pemberdayaan (*empowering-prefesionalism*) yang sangat berkaitan dengan gaya pembangunan. Dalam konsep ini birokrasi berperan sebagai fasilitator atau meningkatkan kemampuan masyarakat untuk tumbuh berkembang dengan kekuatan sendiri (*enabler*), lihat (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 aparatur 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 aparatur yang kreatif hanya dapat terjadi apabila; terdapat iklim yang kondusif yang mampu mendorong aparatur 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 aparatur 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.

### **2.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Profesionalisme.**

Salah satu faktor yang menghambat kelancaran dan efektifitas birokrasi publik adalah tidak profesionalnya aparatur birokrasi publik dalam menjalankan fungsi dan tugas. Tidak profesionalnya aparatur 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 professional 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. Sedangkan menurut Numberi (2000:32) 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 penghematan 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 transformasi 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 kesimpulan 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 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 kesimpulan 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. Namun berdasarkan hasil “pra-penelitian” di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur faktor-faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi profesionalisme aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur antara lain adalah:

- a. Visi-Misi Organisasi.
- b. Struktur Organisasi.
- c. Kepemimpinan.
- d. Penghargaan.



## **2.2. Konsep Responsifitas.**

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 dkk,1990 (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 bahwa responsifitas berkaitan dengan kecocokan dan keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Sedangkan menurut Siagian (2000;165) yang dimaksud dengan responsifitas adalah: 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.

Kesimpulan yang ditarik penulis 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.

### **2.3. Konsep Inovasi.**

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 dimana birokrasi publik Indonesia dewasa ini 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 aparaturnya 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.

### **1. Visi-Misi Organisasi.**

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 (2000:46) yang dimaksud dengan “visi-misi organisasi adalah:

Harapan tentang masa depan organisasi yang realistik, 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 realistik dan tidak terlalu normatif. Dalam pandangan Siagian (2000;168) menyatakan sebagai berikut:

Visi merupakan bintang penuntun bagi 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 (1996:56) 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 & 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 Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur khususnya ditinjau dari aspek responsifitas dan inovasi sangat ditentukan oleh kejelasan arah dan tujuan dari organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur yang diharapkan mampu menciptakan orientasi kerja dan pemahaman nilai terhadap pentingnya pelayanan publik yang baik.

## 2. Struktur Organisasi.

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 dkk,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 Dinas, 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 terKabupaten Aceh Timur-Kabupaten Aceh Timur. Adanya pengotakan hanya sebagai alat untuk menunjukkan bahwa suatu kegiatan dan pekerjaan dalam organisasi berinduk pada Kabupaten Aceh Timur tersebut. yang menjadi pertanyaan adalah “ketika Kabupaten Aceh Timur atau bagan dalam

organisasi tersebut dipecah kedalam Kabupaten Aceh Timur-Kabupaten Aceh Timur 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*) yang 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 Negal (1993:32) bahwa:

Struktur organisasi 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 (2000:142) menjelaskan bahwa:

Untuk menghadapi tantangan kedepan di perlukan desentralisasi kewenangan kepada daerah, membangun struktur organisasi yang ramping 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 layer atau 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 dibagikan “kebawah” atau pada “pinggiran” ketimbang mengkonsentrasikannya pada pusat yang terkena stress dan tidak berfungsi dengan baik.

Berdasarkan pendapat dan penjelasan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur 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.

### **3. Kepemimpinan.**

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,1990, lihat (Gibson,1995;5) dijelaskan bahwa: Kepemimpinan merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi perilaku dan kinerja bawahan. Sedangkan kepemimpinan menurut Terry,1960, lihat (Thoah,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 kesimpulan 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

adalah: *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, 1991, lihat (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 : *Kepemimpinan Demokratis*, yang dikaitkan dengan kekuatan personel dan terdapatnya partisipasi bawahan dalam permasalahan organisasi; *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. Sedangkan menurut pendapat Utomo&Abidin (1998;92) lain 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, berkompetensi 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 lihat (Kartono,1982;121) dijelaskan dalam kepemimpinan pada suatu organisasi secara umum terbagi 2 (dua) bentuk komunikasi:

1. 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 ketidakjelasan serta kesalahpahaman pada bawahan.

## 2. Komunikasi dua arah (*two-way communication*).

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

Dari dua model komunikasi tersebut dapat ditarik kesimpulan 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 otoriter adalah kebalikan dari kepemimpinan yang demokratis.

Dengan melandaskan pemikiran kepada apa yang telah dijelaskan diatas diharapkan Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur dengan Kepemimpinan 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.

#### 4. Penghargaan.

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 (lihat 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
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 mengedepankan nilai-nilai keadilan seperti adanya ratio gaji yang diterima oleh seorang atasan dengan bawahan. Hal tersebut diungkapkan oleh Effendi ( 2006:78), 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*) itu 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. Sedangkan yang bersifat ekstrinsik (*extrinsic-rewards*) seperti memberikan pujian oleh manajemen puncak secara langsung kepada pegawai, promosi jabatan, serta fasilitas Dinas yang memuaskan.

Dengan melandaskan pemikiran kepada pendapat diatas maka diharapkan, Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur memberikan penghargaan kepada aparatur sebagai bentuk dan upaya untuk tetap menjaga konsistensi dan bahkan memotivasi aparatur untuk tetap bekerja secara profesional dengan memperhatikan aspek kelayakan dari penghargaan tersebut yang menyesuaikan dengan pendidikan keahlian serta kebutuhan pokok.