

**ANALISIS PROFESIONALISME APARATUR BIROKRASI
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM)
KABUPATEN ACEH TIMUR**

TESIS

OLEH

**ISKANDARSYAH
NPM. 161801113**



**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2018**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 15/1/20

Access From (repository.uma.ac.id)15/1/20

**ANALISIS PROFESIONALISME APARATUR BIROKRASI
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM)
KABUPATEN ACEH TIMUR**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Program Pascasarjana
Universitas Medan Area

OLEH

**ISKANDARSYAH
NPM. 161801113**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2018**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/1/20

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)15/1/20

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Analisis Profesionalisme Aparatur Birokrasi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur

Nama : Iskandarsyah

N P M : 161801113

Menyetujui

Pembimbing I


Pembimbing II

Dr. Warjio, MA

Dr. Isnaini, SH, M.Hum

**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik**

Direktur


Dr. Warjio, MA


Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Telah diuji pada tanggal 26 Mei 2018

N a m a : Iskandarsyah

N P M : 161801113



Panitia Penguji Tesis

Ketua Sidang : Dr. Abdul Kadir, M.Si
Sekretaris : Drs. Usman Tarigan, MS
Pembimbing I : Dr. Warjio, MA
Pembimbing II : Dr. Isnaini, SH, M.Hum
Penguji Tamu : Dr. Heri Kusmanto, MA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 15/1/20

Access From (repository.uma.ac.id)15/1/20

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya 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.

Medan, Mei 2018

Yang menyatakan,

METERAI
TEMPEL



666BBAFF249136543

6000
ENAM RIBU RUPIAH



Iskandarsyah

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini sebagai suatu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Adapun judul Tesis ini adalah **“Analisis Profesionalisme Aparatur Birokrasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur”**. Penulis menyadari bahwa dalam tesis ini masih dirasakan sekali banyak kekurangan dan kelemahan, mengingat keterbatasan penulis.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada beberapa pihak yang secara langsung maupun tidak langsung mendukung penulis dalam menyelesaikan studi pada Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area, antara lain:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Warjio, MA, selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan masukan dan kritikan dalam penyusunan Tesis ini.
4. Bapak Dr. Isnaini, SH, M.Hum, selaku Pembimbing II yang juga telah banyak memberikan masukan dan kritikan dalam penyusunan Tesis ini.

5. Orang Tua, Istri serta Anak-Anakku yang telah memberikan dorongan moril dan spritual sehingga penulis selalu semangat untuk menyelesaikan studi ini.
6. Seluruh Dosen dan teman-teman satu angkatan di Program Pascasarjana Universitas Medan Area Magister Administrasi Publik.

Semoga segala kebaikan yang telah diberikan, dibalas dengan kebaikan oleh Allah SWT.

Medan, Mei 2018

Penulis

Iskandarsyah



A B S T R A K

ANALISIS PROFESIONALISME APARATUR BIROKRASI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN ACEH TIMUR

N a m a : Iskandarsyah
N P M : 161801113
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Warjio, MA
Pembimbing II : Dr. Isnaini, SH, M.Hum

Dalam melaksanakan tugasnya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Timur dituntut untuk memberikan pelayanan yang prima dalam bidang kepegawaian, sehingga kualitas pelayanannya harus diperhatikan. Dalam hal ini yang disebutkan penerima pelayanan dari BKPSDM Kabupaten Aceh Timur tidak lain adalah para pegawai negeri sipil itu sendiri. Pelayanan yang diberikan oleh BKPSDM hanya sebatas kepada para PNS saja, bukan masyarakat luas. Jadi BKPSDM adalah instansi yang mengurus semua segala sesuatu yang berhubungan dengan pegawai negeri sipil tersebut, mulai dari calon pegawai negeri sipil tersebut masuk menjadi PNS, menetapkan nomor identitas pegawai negeri sipil, kenaikan pangkat, perpindahan PNS antar wilayah atau instansi (mutasi), serta pemberhentian dan pemberian pensiun bagi para PNS. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Perumusan masalah dalam penelitian ini bagaimanakah profesionalisme aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur dilihat dari aspek responsifitas dan aspek inovasi dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi dan faktor-faktor apa saja yang menjadi hambatan dalam mewujudkannya. Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan dalam tesis secara keseluruhan birokrasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur dalam merespon aspirasi PNS dan melakukan inovasi belum merefleksikan harapan PNS untuk mendapatkan pelayanan terbaik namun Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur.

Kata kunci: profesionalisme, aparatur, birokrasi, BPKSDM, Aceh Timur

ABSTRACT

PROFESSIONALISM ANALYSIS OF BUREAUATION APPROACH TO THE SUPERVISORY AGENCY AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT (BKPSDM) EAST ACEH DISTRICT

Name : Iskandarsyah
NPM : 161801113
Program Study : Master of Science in Public Administration
Supervisor I : Dr. Warjio, MA
Supervisor II : Dr. Isnaini, SH, M.Hum

In carrying out its duties Human Resources Agency and Human Resource Development District of East Aceh is required to provide excellent service in the field of personnel, so the quality of service must be considered. In this case the recipient of service from BKPSDM East Aceh district is none other than the civil servants themselves. The services provided by BKPSDM are limited to civil servants only, not the wider community. So BKPSDM is the agency that takes care of everything related to the civil servant, from the civil servant candidate to the civil servant, assigning the identity number of civil servant, promotion, civil servant movement between region or institution (mutation), and dismissal and pensions for civil servants. This study used qualitative research methods. The formulation of the problem in this research is how the personnel apparatus of Personnel and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of East Aceh Regency viewed from the aspect of responsiveness and innovation aspect in carrying out the duties and functions of the organization and what factors become obstacles in making it happen. Based on the result of the research and discussion, the conclusion of the whole bureaucracy of Human Resources and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of East Aceh Regency in responding to civil servant aspiration and innovation has not reflected the hope of civil servant to get the best service yet Human Resources and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of East Aceh District.

Keywords: professionalism, apparatus, bureaucracy, BPKSDM, East Aceh

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN PERSETUJUAN	
KATA PENGANTAR.....	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
DAFTAR ISI.....	v
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Manfaat Penelitian	11
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Konsep Profesionalisme	14
2.1.1. Pengukuran Profesionalisme	15
2.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Profesionalisme ..	17
2.2. Konsep Responsifitas	20
2.3. Konsep Inovasi	21
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian	33
3.2. Waktu dan Lokasi Penelitian	33
3.3. Sumber Data	34
3.4. Variabel Penelitian	35
3.4.1. Defenisi Konsep	35
3.4.2. Defenisi Operasional	36
3.5. Teknik Pengumpulan Data	39
3.6. Teknik Analisis Data	40

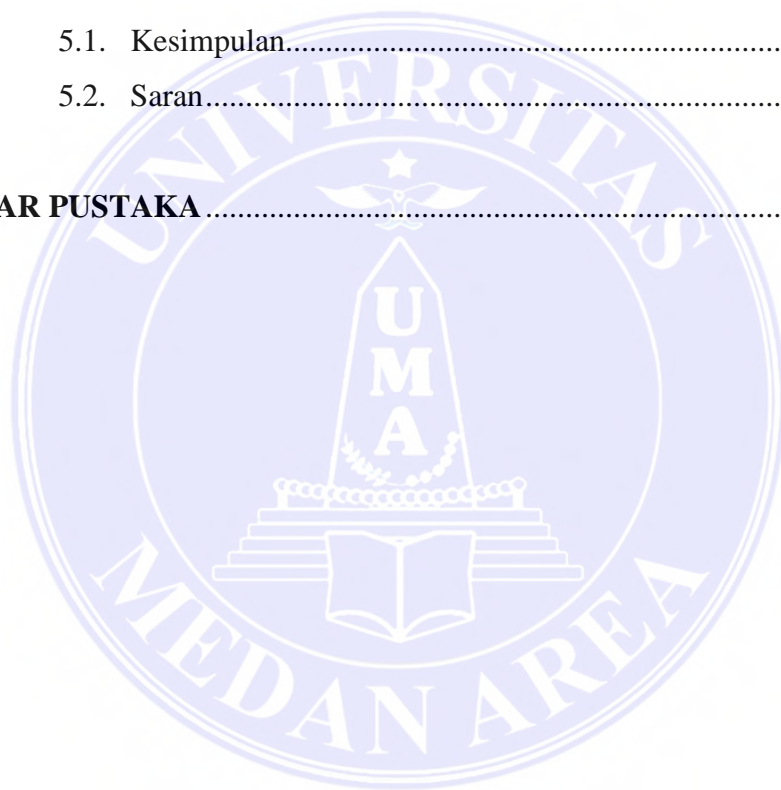
**BAB IV : GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN DAN HASIL
PENELITIAN PEMBAHASAN**

4.1. Gambaran Umum Kabupaten Aceh Timur	41
4.2. Gambaran Umum BKPSDM Kabupaten Aceh Timur.....	62
4.3. Hasil Penelitian	69
4.4. Pembahasan	40

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.....	100
5.2. Saran.....	101

DAFTAR PUSTAKA	104
-----------------------------	-----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pelayanan merupakan tugas utama yang hakiki dari sosok aparatur, sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Tugas ini telah jelas digariskan dalam pembukaan UUD 1945 alinea keempat, yang meliputi 4 (empat) aspek pelayanan pokok aparatur terhadap masyarakat, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Dan diperjelas lagi dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 tahun 2003 yang menguraikan pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik.

Seperti yang tertera dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik yang merupakan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, membangun kepercayaan masyarakat atas pelayanan publik yang dilakukan penyelenggara pelayanan publik merupakan kegiatan yang harus dilakukan seiring dengan harapan dan tuntutan seluruh warga negara dan penduduk tentang peningkatan pelayanan publik, sebagai upaya untuk mempertegas hak dan kewajiban setiap warga negara dan penduduk serta terwujudnya tanggung jawab negara dan korporasi dalam penyelenggaraan

pelayanan publik, diperlukan norma hukum yang memberi pengaturan secara jelas, sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas dan menjamin penyediaan pelayanan publik sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik serta untuk memberi perlindungan bagi setiap warga negara dan penduduk dari penyalahgunaan wewenang di dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Cahyo Dwi Arifianto dkk, 2013).

Dalam perundangan-undangan pelayanan publik ini meliputi pelayanan barang publik dan jasa publik serta pelayanan administratif, yang termasuk didalamnya pelayanan administratif kepegawaian dimana pemerintah melakukan pelayanan secara administratif dalam bidang administrasi dan manajemen kepegawaian (Cahyo Dwi Arifianto dkk, 2013).

Pelayanan sebagai proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung, merupakan konsep yang senantiasa aktual dalam berbagai aspek kelembagaan. Bukan hanya pada organisasi bisnis, tetapi telah berkembang lebih luas pada tatanan organisasi pemerintah (Sinambela, 2006).

Dewasa ini kehidupan masyarakat mengalami banyak perubahan sebagai akibat dari kemajuan yang telah dicapai dalam proses pembangunan sebelumnya dan kemajuan yang pesat dalam ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan yang dapat dirasakan sekarang ini adalah terjadinya perubahan pola pikir masyarakat ke arah yang semakin kritis. Hal itu dimungkinkan, karena semakin hari warga masyarakat semakin cerdas dan semakin memahami hak dan kewajibannya sebagai warga. Kondisi masyarakat yang demikian menuntut hadirnya pemerintah yang mampu memenuhi berbagai tuntutan kebutuhan dalam segala aspek

kehidupan mereka, terutama dalam mendapatkan pelayanan yang sebaik-baiknya dari pemerintah.

Dalam kaitannya itu (Rasyid, 2014) mengemukakan bahwa : Pemerintah modern, dengan kata lain, pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah tidaklah diadakan untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat. Memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai kemajuan bersama

Pelaksanaan Otonomi Daerah yang diterapkan oleh pemerintah melalui Undang-undang nomor 32 tahun 2004 merupakan upaya pemerintah dalam rangka merespon tuntutan masyarakat yang semakin menginginkan pelayanan yang terbaik dari pemerintah melalui birokrasinya. Pada dasarnya pelaksanaan otonomi daerah itu sendiri berdasarkan Undang-undang nomor 32 tahun 2004 bertujuan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia (Ramsah, 2011).

Berangkat dari otonomi daerah yang kemudian didukung oleh adanya undang-undang pelayanan publik ini, tentunya setiap kabupaten dan kota diharapkan dapat mengakomodir hal-hal tersebut melalui tugas dan fungsi dinas dan badan serta unit kerja lainnya yang mereka miliki. Kabupaten dan kota selain mengurus masalah pelayanan eksternal yang berhadapan langsung dengan

masyarakat atau warga diluar birokrasi juga memiliki tugas dan fungsi pelayanan internal yaitu melayani kepentingan anggota birokrasi atau dalam hal ini adalah kepentingan Pegawai Negeri Sipil (PNS).

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 bertanggung jawab 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 tecgnostructure*, atau kelompok ahli seperti analis, yang bertanggung jawab 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, 2013).

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,2012).

Permasalahan Birokrasi Publik 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 inovasi. 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,2010) 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.

Ketidakmampuan berkembang dan mengembangkan diri., baik-buruknya pelayanan yang diberikan oleh birokrasi sangat terkait 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 tersebut seperti orientasi kerja, struktur organisasi, model kepemimpinan serta remunerasi 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 itu adalah terjadinya penurunan mutu kerja organisasi dan mutu pelayanan publik.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Timur mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud tersebut menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyusunan kebijakan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- b. Pelaksanaan tugas dukungan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- c. Pemantuan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;

- d. Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia; dan
- e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi tersebut, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Timur mempunyai kewenangan:

- a. Menyusun dan mengembangkan program kerja pelaksanaan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan aparatur;
- b. Merumuskan kebijakan teknis kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- c. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi aparatur;
- d. Membina dan meningkatkan kualitas tenaga pengajar;
- e. Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan dan pelatihan;
- f. Menyusun rekomendasi hasil pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan karir aparatur;
- g. Menetapkan formasi Pegawai Negeri Sipil dan konsultasi penyusunan formasi pemerintah Kota;
- h. Menetapkan pengangkatan dan pemberhentian CPNS dan PNS;
- i. Menetapkan kenaikan pangkat regular, pilihan, pengabdian Pegawai Negeri Sipil dan penghargaan lainnya sesuai dengan kewenangan;
- j. Menetapkan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Kota sesuai dengan kewenangan;

- k. Menetapkan mutasi jabatan dan konsultasi pengangkatan pejabat struktural Kota;
- l. Menetapkan pengangkatan pejabat fungsional sesuai dengan kewenangan;
- m. Penyelenggaraan ujian dinas dan ujian penyesuaian kenaikan pangkat serta seleksi calon peserta pendidikan kader dan diklat; dan
- n. Menetapkan pemberhentian dengan hormat dengan hak pensiun Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kewenangan.

Mengingat urgensi peran aparatur dalam menyelenggarakan peran dan fungsinya, perlu kiranya dicari dan dirumuskan suatu pendekatan strategis untuk membangun wajah baru aparatur profesional yang handal, tanggap, inovatif fleksibel dan tidak prosedural dalam memberikan pelayanan dan penyelenggaraan pembangunan. Peran pemerintah yang selama ini sebagai *ruler* seharusnya diganti dengan sebagai *fasilitator* seperti yang dikatakan oleh (Osborne & Gaebler, 2006), dengan sepuluh prinsip Mewirusahaakan 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 dimata masyarakat.

Paradigma birokrasi saat ini menuntut setiap aparatur pemerintah dapat meningkatkan profesionalismenya, aparatur pemerintah bukan lagi sebagai orang yang dilayani melainkan sebagai orang yang melayani. Penyelenggaraan pelayanan umum oleh pemerintah sampai saat ini masih menjadi sorotan masyarakat, walaupun berbagai langkah ke arah perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan terus diupayakan oleh pemerintah, namun hasilnya belum optimal dirasakan oleh masyarakat. Sebab itu perlu dilakukan perbaikan secara terus menerus.

Organisasi publik yang dipahami sebagai penyelenggara pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat memiliki posisi strategis di dalam sistem pemerintahan. Tanggung jawab organisasi publik terhadap pencapaian tujuan nasional sangat besar, bahkan di beberapa hal organisasi publik sebagai pemeran utama serta memonopoli penyelenggaraan berbagai urusan untuk masyarakat. Mengingat begitu besarnya tanggung jawab organisasi publik, maka sangat perlu membangun kualitas bagaimanapun juga organisasi publik berhadapan dengan masyarakat yang banyak berharap akan pelayanan yang memuaskan.

Namun dalam realisasinya, hal tersebut tidaklah mudah terbentuk dengan sendirinya. Banyak hal yang terjadi justru adalah sebaliknya, banyak aparatur pemerintah daerah kurang mampu menyelenggarakan pelayanan yang baik agar memiliki kredibilitas tinggi dan proses pemerintahan dalam konteks pelayanan dapat berlangsung secara berdayaguna, berhasilguna, aspiratif serta bertanggungjawab.

Cita ideal profesionalisme aparatur tersebut tidak mudah terbentuk tanpa dukungan kemampuan, kompetensi dan kualitas pelayanan yang sesuai dengan bidang tugasnya. Ketiga hal tersebut merupakan komponen-komponen yang saling terkait dan berhubungan dalam membentuk sosok profesionalisme aparatur yang mampu secara cepat merespon aspirasi dan tuntutan publik serta 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.

Dalam melaksanakan tugasnya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Timur dituntut untuk memberikan pelayanan yang prima dalam bidang kepegawaian, sehingga kualitas pelayanannya harus diperhatikan. Dalam hal ini yang disebutkan penerima pelayanan dari BKPSDM Kabupaten Aceh Timur tidak lain adalah para pegawai negeri sipil itu sendiri. Pelayanan yang diberikan oleh BKPSDM hanya sebatas kepada para PNS saja, bukan masyarakat luas. Jadi BKPSDM adalah instansi yang mengurus semua segala sesuatu yang berhubungan dengan pegawai negeri sipil tersebut, mulai dari calon pegawai negeri sipil tersebut masuk menjadi PNS, menetapkan nomor identitas pegawai negeri sipil, kenaikan pangkat, perpindahan PNS antar wilayah atau instansi (mutasi), serta pemberhentian dan pemberian pensiun bagi para PNS.

Oleh karena itu sebagai penyelenggara pelayanan kepada PNS maka aparat BKPSDM Kabupaten Aceh Timur harus bekerja secara profesional agar dalam penyelenggaraan pelayanan dapat berjalan dengan baik. Berdasarkan uraian

singkat tersebut, akhirnya mampu melatarbelakangi penulis untuk menyusun proposal tesis dengan judul “Analisis Profesionalisme Aparatur Birokrasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini akan menfokuskan pada masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah profesionalisme aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur dilihat dari aspek responsifitas dan aspek inovasi dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi hambatan dalam mewujudkan profesionalisme aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi ?.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah yang telah diuraikan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis profesionalisme aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur

dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi secara profesional terutama dari aspek responsifitas dan inovasi.

- b. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi hambatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur dalam mengembangkan aparat yang profesional ditinjau dari aspek responsif dan inovatif dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari dilaksanakannya penelitian ini adalah:

- a. Untuk memberikan masukan kepada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur tentang langkah-langkah strategis dalam meningkatkan profesionalisme aparatur.
- b. Untuk menambah informasi dan pengetahuan, terutama bagi mereka yang tertarik terhadap permasalahan profesionalisme aparatur pemerintahan.

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, 2000). Dari kata profesional tersebut melahirkan arti *professional quality, status, etc* yang secara komprehensif memiliki arti lapangan kerja tertentu yang diduduki oleh orang-orang yang memiliki kemampuan tertentu pula

(Pamudji,2005). Demikian juga dengan apa yang dikatakan oleh Korten & Alfonso, 1981 dalam (Tjokrowinoto,2012) 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 (2012) 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, 2010) 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 memungkinkannya 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 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, 2011) 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, 2012) 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, 2006).

Menurut (Siagian, 2010) 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, 2010) 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 (2012) 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) 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 (2006) 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, pertanggungjawaban, 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 rutintas birokrasi, tujuan organisasi, struktur organisasi, prosedur kerja dalam birokrasi, sistem insentif dan lain lain. Namun berdasarkan hasil “pra-penelitian” di BKPSDM Kabupaten Aceh Timur faktor-faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi profesionalisme aparatur BKPSDM 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, 2005) 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 (2010) 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, 2005 (Thoha, 2007) 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 (2010) 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.

1. Visi-Misi Organisasi.

Keberadaan visi-misi sangat diperlukan bagi organisasi untuk menentukan arah dan tujuan dari sebuah organisasi. Menurut Wahyudi (2006) 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) 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 (2010) 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 (2000) 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 digerakan 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 BKPSDM Kabupaten Aceh Timur khususnya ditinjau dari aspek responsifitas dan inovasi sangat ditentukan oleh kejelasan arah dan tujuan dari organisasi BKPSDM 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 (2005) dinyatakan bahwa yang dimaksud dengan struktur organisasi sebagai pola dan kelompok pekerjaan dalam suatu organisasi. Dalam pandangan (Wright dkk,2006) 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 (2003) bahwa:

Struktur organisasi yang yang beroreintasi 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) 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 mungkin 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, 2000) 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 BKPSDM 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, 2005) dijelaskan bahwa: Kepemimpinan merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi perilaku dan kinerja bawahan. Sedangkan kepemimpinan menurut Terry,1960, lihat (Thoha, 2002) 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 (2008) 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 (2009) 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, 2001, lihat (Gibson,2005) 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, 2008).

Terbentuknya kepemimpinan yang ideal dan demokratis tersebut tentunya tidak terlepas dari kompetensi tertentu, menurut (Gibson dkk, 2005) 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

(2008) 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,2012) 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 ketidak jelasan serta kesalah pahaman pada bawahan.

2. 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 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 otokratis adalah kebalikan dari kepemimpinan yang demokratis.

Dengan melandaskan pemikiran kepada apa yang telah dijelaskan diatas diharapkan BKPSDM 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, 2008) 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 physiological-needs*) seperti sandang, pangan, papan
2. Kebutuhan rasa aman (*the safety-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.

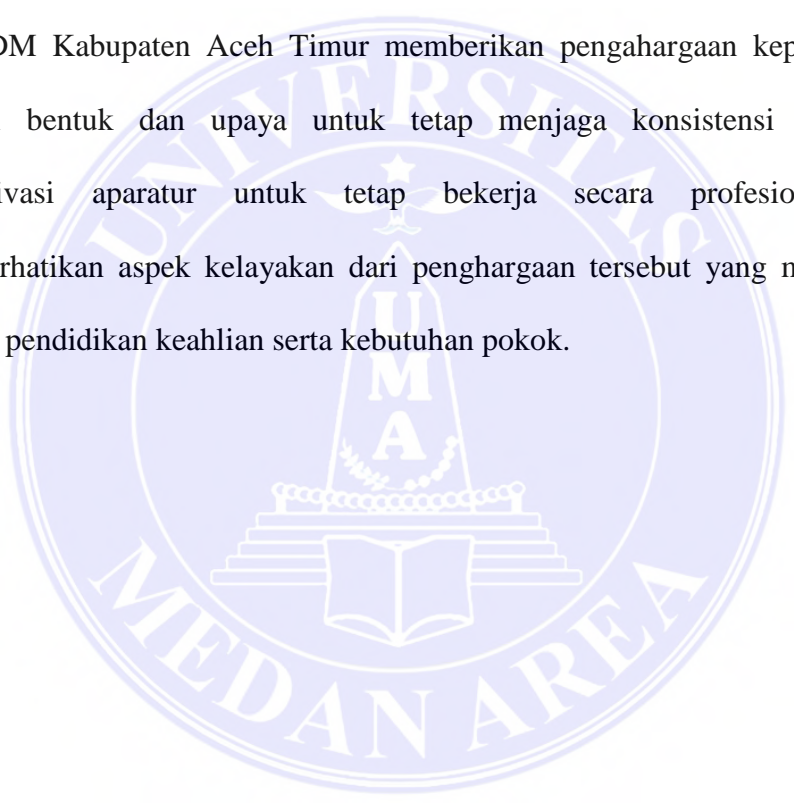
Dalam pemberian penghargaan kepada pegawai seperti pemberian gaji harus mengedepankan nilai-nilai keadilan seperti adanya ratio gaji yang diterima oleh seorang atasan dengan bawahan. Hal tersebut diungkapkan oleh Effendi (2006), adalah dengan ratio gaji sebesar 12 berbanding 1 antara pimpinan tertinggi 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 memperbandingkan 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, 2005). 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, 2005).

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, 2007) 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, BKPSDM 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.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis 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, 2004) 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.

3.2. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian tentang profesionalisme birokrasi ini mengambil tempat pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh

Timur. Penelitian dilakukan mulai bulan Februari sampai dengan Maret 2018
Sedangkan alasan pemilihan lokasi tersebut adalah :

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Timur yang dalam menjalankan tugas dan fungsinya yang sangat penting sehingga harus dapat menerapkan kepada pegawainya disiplin yang tinggi, kesadaran dan kepatuhan terhadap segala ketentuan yang berlaku. Sementara pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Timur masyarakat memiliki tingkat kepentingan dan kebutuhan yang besar dan beragam, dan tingkat kebutuhan yang berbeda-beda. Fenomena tersebut membuat penulis tertarik untuk melihat tingkat profesionalisme jajaran birokrasi harus dapat menerapkan kepada pegawainya disiplin yang tinggi, kesadaran dan kepatuhan terhadap segala ketentuan yang berlaku dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Upaya penyelenggaraan pelayanan yang professional sangat dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada para PNS.

3.3. Sumber Data

Dalam penelitian ini pihak yang dijadikan responden adalah yang dianggap mempunyai informasi (key-informan) yang dibutuhkan di wilayah penelitian. Cara yang digunakan untuk menentukan informan kunci tersebut maka penulis menggunakan “*stratified random sampling*” (Singarimbun dan Effendi, 2004). dengan asumsi yang menjadi tolak ukur strata yang ada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Timur, maka yang akan dijadikan sumber data pada penelitian ini adalah:

1. Kepala BKPSDM.
2. Sekretaris BKPSDM
3. Kepala Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai
4. Kepala Bidang Mutasi dan Kepangkatan
5. Kepala Bidang Pengembangan dan Sumber Daya Manusia

Namun, dalam penelitian ini juga tidak menutup kemungkinan untuk mengambil responden dari pegawai negeri sipil yang sedang berinteraksi dengan aparat BKPSDM Kabupaten Aceh Timur, oleh karena itu banyaknya responden sangat bergantung pada perkembangan di lapangan.

3.4. Variabel Penelitian

Variabel merupakan simbol atau lambang dimana variabel tersebut dapat dilekatkan nilai yang menggambarkan tentang obyek atau fenomena yang ada. Dengan menggunakan variabel diharapkan mampu menjelaskan fenomena tertentu yang menjadi objek dari penulisan ini. Menurut Hatch dan Fardady dalam (Sugiono, 2006), mendefinisikan variabel sebagai atribut yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lain. Dan dalam fenomena sosial tertentu variable-variabel saling berkaitan dan berhubungan satu sama lain, fenomena sosial dapat dijelaskan dan diramalkan apabila hubungan antara variabel tertentu telah diketahui (Singarimbun dan Effendi, 2004).

Ada berbagai bentuk , jenis, dan macam hubungan antar variabel. Sebagaimana inti dari penelitian untuk mencari hubungan antar variabel, (Singarimbun dan Effendi, 2004). Hubungan yang paling mendasar adalah

hubungan antara dua variabel yaitu antara variabel pengaruh (*independent variable*), dengan variabel dipengaruhi (*variable dependent*). Berdasarkan hal diatas, penelitian ini mencoba melihat hubungan antara variabel yang ada pada profesionalisme birokrasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur. Untuk menjawab perumusan masalah di depan maka ditentukanlah variabel dipengaruhi dan variabel berpengaruh. Sedangkan yang menjadi variabel dipengaruhi adalah Profesionalisme aparat dan yang menjadi variabel pengaruh adalah Visi-Misi Organisasi, Struktur Organisasi, Kepemimpinan, Penghargaan.

3.4.1. Definisi Konsep

Pengertian tentang konsep dapat dimengerti sebagai suatu istilah untuk mendiskripsikan secara abstrak tentang suatu kejadian, kelompok, atau individu yang menjadi perhatian dalam ilmu sosial. Menurut pendapat Singarimbun dan Effendi (2000), penggunaan konsep diharapkan dapat menyederhanakan pemikirannya dengan menggunakan satu istilah untuk beberapa kejadian (*event*) yang berkaitan satu sama lainnya. Definisi konsep dari variabel tersebut adalah sebagai berikut :

a. Profesionalisme Aparatur, adalah kemampuan aparat birokrasi publik dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif, responsif, inovatif, dan mengacu kepada visi-misi organisasi.

b. Visi-Misi Organisasi, visi merupakan jembatan impian atau cita-cita yang ingin dicapai organisasi yang masih bersifat abstrak dan periodik. Sedangkan misi

merupakan tindakan konkrit yang ditempuh organisasi dan bersifat operasional sebagai upaya untuk mencapai visi.

c. Struktur Organisasi , sebagai bentuk pengelompokan kerja yang bertujuan untuk mempertegas tugas dan fungsi masing masing bagian. Dimana dengan keberadaan struktur, memungkinkan terjadi pendelegasian kewenangan dan tanggung jawab masing masing bagian menjadi jelas dan dapat dipertanggung jawabkan.

d. Kepemimpinan, merupakan kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk menjalankan tugas dan fungsi masing-masing guna mencapai tujuan organisasi.

e. Sistem Penghargaan, sebagai bentuk kompensasi yang diberikan oleh organisasi dengan memperhatikan keadilan internal (keahlian, beban kerja, dll) dan keadilan eksternal (harga kebutuhan pokok) kepada karyawan dalam lingkungannya.

3.4.2. Definisi Operasional

Definisi operasional sering dijelaskan sebagai suatu spesifikasi kegiatan peneliti dalam mengukur variabel. Menurut (Singarimbun dan Effendi, 2004), variabel operasional dijelaskan sebagai unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Berdasarkan pendapat diatas ditariklah kesimpulan bahwa definisi operasional akan mampu menjelaskan suatu fenomena secara tepat. Definisi operasional dari variabel penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Profesionalisme Aparatur

Sebagai bentuk kemampuan aparat BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dalam menjalankan tugas organisasi secara efektif yang dilihat dari bagaimana cara birokrasi dalam menampung aspirasi publik serta merefleksikan aspirasi tersebut dalam kegiatan dan program organisasi dan melakukan inovasi baru guna peningkatan kinerja organisasi serta mampu memberikan pelayanan kepada publik secara prima.

Dalam proposal tesis ini akan dilihat profesionalisme aparatur dari aspek berikut;

- a. Responsifitas : sebagai bentuk kemampuan aparat BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dalam mencermati perubahan lingkungan (aspirasi masyarakat dan kemajuan teknologi) dimana aspirasi tersebut kemudian direfleksikan kedalam program dan kegiatan pelayanan nyata serta berpihak kepada masyarakat.
- b. Inovasi: sebagai bentuk kemampuan aparat BKPSDM Kabupaten Aceh Timur yang mengandalkan kreatifitas untuk menciptakan model kerja baru seperti pengembangan informasi pelayanan dan kinerja organisasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dengan memanfaatkan teknologi informasi yang bertujuan untuk mempermudah masyarakat yang memerlukan informasi dan mempermudah kegiatan dan proses pelayanan publik dengan mendasarkan kepada perubahan lingkungan (aspirasi masyarakat dan kemajuan teknologi).

2. Visi-Misi Organisasi

Dimana visi sebagai cita cita yang ingin diwujudkan oleh BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dengan cara merumuskan misi yang bersifat operasional guna mencapai visi dari organisasi.

Maka penulisan ini melihat visi-misi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dari indikator berikut;

- a. Orientasi Kerja, sebagai nilai yang menjadi kecenderungan aparat BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-masing bagian dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Pemahaman Nilai, sebagai bentuk pemahaman aparat BKPSDM Kabupaten Aceh Timur terhadap nilai-nilai yang berkembang di organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi.

3. Struktur Organisasi

Sebagai bentuk pengelompokan tugas dan peran dalam organisasi sehingga pekerjaan masing masing bagian menjadi jelas dan tegas.

Penulisan ini melihat struktur melalui:

- a. Pendelegasian wewenang, sebagai bentuk pelimpahan wewenang dari pimpinan puncak kepada bawahan dalam mengambil keputusan tentang kebutuhan masing masing bagian berdasarkan struktur organisasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur.
- b. Pembagian Tugas, sebagai bentuk pendistribusian tugas dan fungsi masing masing bagian dalam organisasi yang disesuaikan dengan apa yang hendak dicapai melalui visi-misi organisasi.

4. Kepemimpinan

Sebagai bentuk kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahan guna menjalankan tugas dan fungsi organisasi.

Dalam penjelasan variabel ini, dilihat dari:

- a. Gaya kepemimpinan, sebagai bentuk gaya kepemimpinan yang di adopsi oleh pimpinan dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk menjalankan tugas dan fungsi masing masing bagian guna mencapai tujuan organisasi.
- b. Kemampuan Pengambilan Keputusan, sebagai bentuk kemampuan dan keterampilan pemimpin dalam pengambilan keputusan dalam organisasi

5. Penghargaan

Sebagai bentuk kompensasi logis yang diberikan pemerintah kepada aparat BKPSDM Kabupaten Aceh Timur berupa penghargaan finansial dan non finansial sebagai konsekuensi dari aparat kepada organisasi. Penghargaan dilihat dari :

- a. Kelayakan Penghargaan, sebagai bentuk kelaziman yang diberikan oleh pemerintah Kepada aparat BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dengan menyesuaikan kepada beban kerja dan harga kebutuhan hidup.
- b. Dasar pemberian Penghargaan, sebagai bentuk acuan atau landasan bagi penghargaan yang diberikan pemerintah kepada aparat BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dengan memperhatikan keahlian dan prestasi seseorang.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

- a. Wawancara Mendalam.

Bertujuan untuk memperoleh data dan informasi kualitatif secara langsung dari sumber data. Sedangkan teknik wawancara bersifat terbuka dengan tujuan agar responden dapat memberikan jawaban dan pandangan seluas-luasnya. Dan

agar wawancara tetap berada dalam konteks penelitian maka wawancara disertai pedoman wawancara (*interview-guide*) yang dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan penulisan tesis ini.

b. Dokumentasi.

Dengan cara mengumpulkan data sekunder (Peraturan perundang-undangan dan data relevan lainnya bagi penelitian ini) yang berfungsi untuk memperkuat data primer.

c. Penelitian Lapangan.

Guna melengkapi hasil penelitian dan pengumpulan data, maka dilakukan observasi kelapangan untuk melakukan pengamatan langsung kepada objek penelitian.

3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisa data *Deskriptif--Kualitatif*. Sedangkan tujuan menggunakannya agar dapat menggambarkan fenomena tertentu secara lebih konkrit dan terperinci dan alasan mengapa teknik analisa data ini digunakan karena mampu menggali informasi secara lebih luas, lebih terperinci, dan lebih mendalam dari beberapa interaksi dan fenomena sosial tertentu, terutama yang berkaitan dengan variabel yang diteliti. Juga dapat mengkaji temuan temuan dari kasus yang terjadi pada lokasi penelitian, sehingga kajian yang diperoleh diharapkan dapat dikembangkan menjadi konsep.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Setelah mencermati dan mengkaji tentang profesionalisme aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur maka ditarik kesimpulan bahwa :

1. Secara keseluruhan birokrasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur dalam merespon aspirasi PNS dan melakukan inovasi belum merefleksikan harapan PNS untuk mendapatkan pelayanan terbaik namun Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur memiliki komitmen untuk menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik.
2. Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur lebih digerakan oleh peraturan daripada oleh misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur, struktur yang tidak kondusif menjadikan keadaan dimana bawahan lebih menjadi pelaksana perintah atasan daripada menjadi bagian dalam organisasi, peran pemimpin yang diharapkan mampu memecahkan kebuntuan tersebut juga tidak mampu menjalankan peran tersebut.
3. Pemimpin lebih menempatkan diri sebagai pengawal peraturan daripada menempatkan diri sebagai katalisator yang visioner dalam memberikan ruang

kepada bawahan untuk lebih responsif dan melahirkan inovasi-inovasi baru. Sistem penghargaan yang tidak layak dan tidak mencerminkan keadilan serta meritokrasi makin memperburuk wajah birokrasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur sehingga sikap responsif dan inovatif hanya merupakan angan-angan yang tak kunjung terwujud.

4. Faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam mewujudkan profesionalisme aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur, antara lain:
 - a. Keterbatasan sumber daya yang profesional dan tidak adanya ruang bagi aparat untuk berinovasi
 - b. Loyalitas yang tidak terarah kepada aturan formal dalam menjalankan tugas dan fungsinya.
 - c. Aparat bawahan atau staf yang tidak memahami apa yang menjadi nilai (visi-misi) organisasi
 - d. Keterbatasan dana membuat BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur tidak dapat berbuat banyak dan akhirnya hanya menjalankan tugas dan fungsi sebagai rutinitas saja

5.2. Saran

Upaya untuk lebih meningkatkan profesionalisme jajaran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur khususnya dalam hal responsifitas dan inovasi, terdapat beberapa hal

yang harus mendapat perhatian serius dari Pemerintah Kabupaten Aceh Timur dan BKPSDM Kabupaten Aceh Timur sebagai berikut:

- a. Pentingnya kemandirian (otonomi) bagi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai berdasarkan visi dan misi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur yang dirumuskan bersama oleh Pemerintah Daerah dan Wakil Rakyat (*policy makers*). Peran Pemerintah Daerah lebih sekedar mengarahkan saja dan proses pencapaian tujuan tersebut diserahkan sepenuhnya kepada BKPSDM Kabupaten Aceh Timur. Sehingga organisasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur sebagai instansi yang menyelenggarakan pelayanan publik dan sebagai salah satu instansi yang memberikan pendapatan bagi daerah melalui pendapatan non pajak lebih berorientasi kepada hasil (*result oriented*) dan tidak berorientasi secara kaku kepada peraturan dan prosedur (*procedure oriented*). Kepala Badan sebagai pimpinan tertinggi dalam lingkungan BKPSDM Kabupaten Aceh Timur harus mempertanggungjawabkan kinerja organisasinya kepada eksekutif puncak melalui laporan rutin dan berkala.
- b. Memilih pemimpin yang berjiwa *entrepreneur* dan tanggap terhadap aspirasi publik dan perubahan lingkungan atau dapat menawarkan kepada publik, jabatan tersebut dengan memunculkan gagasan-gagasan atau program-program yang berorientasi kepada PNS di Lingkungan Kabupaten Aceh Timur.
- c. Pentingnya membangun suatu sistem penggajian yang mencerminkan keadilan internal yang disesuaikan dengan beban dan tingkat kesulitan pekerjaan

- d. Membangun sistem penggajian yang didasarkan kepada keahlian sehingga dapat menumbuhkan motivasi pegawai untuk menjadi lebih responsif dan inovatif.
- e. Menetapkan dan menentukan standar mutu pelayanan yang aspiratif, responsif dan fleksibel, dengan konsekuensi birokrasi harus mematuhi standar mutu pelayanan tersebut secara konsisten. Pelanggaran atas standar mutu harus dipertanggung jawabkan kepada PNS masyarakat melalui pemberian ganti-rugi seperti pembebasan biaya pelayanan.
- f. Pentingnya peningkatan kualitas sumber daya BKPSDM Kabupaten Aceh Timur untuk mensikapi kemandirian instansi yang akan memudahkan mereka untuk mengantisipasi segala perubahan dalam bidang teknologi dan diversifikasi aspirasi serta tuntutan publik.
- g. Peningkatan pelatihan lainnya seperti pelatihan untuk penyelenggaraan pelayanan yang cepat dan efisien serta pelatihan tentang bagaimana cara merumuskan dan menggunakan isu-isu strategis secara cermat dan penuh perhitungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrow, Martin, *Birokrasi*, PT. Tiara Wacana, Yogyakarta, 2008. (terjemahan).
- Ancok, Djameluddin, *Revitalisasi SDM Dalam Menghadapi Perubahan Pada Pasca Krisis*, 2000, (makalah).
- Barnes, Tony, *Kaizen Strategis For Successful Leadership*, Interaksa, Jakarta, 2007. (terjemahan)
- Budiono, *Pelayanan Prima*, Yayasan Kawula Muda, Jakarta, 2008.
- Dwiyanto, Agus, *Kinerja Organisasi Publik, kebijakan dan Penerapannya*, 2005 (Makalah).
- , *Pemerintah Yang Efisien, Tanggap, Akuntabel: Kontrol atau Etika?*. JKAP.Vol.I.No.2. 2007.
- , *Membangun Sistem Pelayanan Publik yang Memihak kepada Rakyat*, 2000 (makalah).
- Departemen Dalam Negeri, *Birokrasi di Indonesia*, PT. Penebar Swadaya. Jakarta. 2007.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Organizations*, Richard. D. Irwin. Inc., 2005.
- Karjadi, M., *Kepemimpinan (Leadership)*, PT. Karya Nusantara, Bandung, 2009.
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan kepemimpinan*, Grafindo, Jakarta, 2008.
- Keban, T, yeremias, *Pengantar Administrasi Publik (modul untuk matrikulasi Administrasi Publik)*, MAP, 2014, Yogyakarta.
- Mintzberg, Henry, *Structure In Five; Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, 2003.

- Negak, Kurt, *The Six Key To Company Succes*, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2005. (terjemahan).
- Numberi, Fredy, *Organisasi dan Administrasi Pemerintah*, Makalah, 2000.
- Osborne, David & Gaebler, Ted, *Mewirauahakan Birokrasi*, PPM, Jakarta, 2006, (terjemahan).
- Pamudji, *Ekologi Administrasi Negara*, Bina Aksara, Jakarta, 2005.
- Peraturan Bupati Aceh Timur No : 26 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Susunan Organisasi dan Tata Kerja BKPSDM Kabupaten Aceh Timur.
- Ratminto dan Winarsih, Atik Septi, 2007, *Manajemen Pelayanan (Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal)*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Ryaas, Muhammad Rasyid, 2009, *Makna Pemerintahan Tinjauan Dari Segi Etika dan Kepemimpinan*, PT. Yasrif Watampoe, Jakarta.
- Salusu, J, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Non Profit*, Gramedia, Jakarta, 2006,
- Sedarmayanti, 2004, *Good Governance (Kepemerintahan yang baik)*, Bagian Kedua, Mandar Maju, Bandung.
- Sarwoto, *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Ghalia Indonesia, 2008.
- Siagian, Sondang P, *Patologi Birokrasi*, Galia Indonesia, Jakarta, 2010.
- , *Administrasi Pembangunan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2000.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE TKPN, Yogyakarta, 2005.

Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, *Metode Penelitian Survey*, PT.Pustaka,
Jakarta, cet II, 2004.

Sri Wahyudi, Agustinus, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir
Strategis*, Binarupa Aksara, Jakarta, 2006.

Sugiono, 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Alfabeta,
Bandung

Thoha. Miftah., *Perilaku Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta, 2007 (cetakan X)

Tjokrowinoto, Muljarto, *Pembangunan, Dilema dan Tantangan*, Pustaka Pelajar,
Yogyakarta, 2012.



BAB IV

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN DAN HASIL PENELITIAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Kabupaten Aceh Timur

Kondisi umum Kabupaten Aceh Timur digambarkan dalam beberapa aspek, yaitu aspek geografi dan demografi, aspek kesejahteraan masyarakat, aspek pelayanan umum, dan aspek daya saing daerah.

4.1.1. Aspek Geografi dan Demografi

Aspek geografi dan demografi adalah mengenai karakteristik lokasi dan wilayah, potensi pengembangan wilayah, wilayah rawan bencana, dan demografi.

Gambar 4.1. Peta Orientasi Kabupaten Aceh Timur



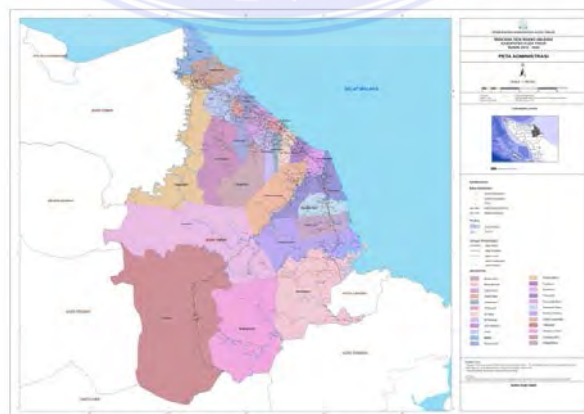
Sumber : Profil Kabupaten Aceh Timur, 2012

4.1.1.1 Karakteristik Lokasi dan Wilayah

Berdasarkan aspek administrasi maupun menurut SK Gubernur No. 19 Tahun 1999 luas wilayah Kabupaten Aceh Timur 6.040,60 Km². Berdasarkan Perhitungan sistem informasi geografis seluas 5.427,26 Km² yang terdiri dari 24 Kecamatan, 51 Mukim dan 512 Gampong, wilayah laut kewenangan (sejauh 4 mil dan sepanjang garis pantai) sehingga luas keseluruhan sejumlah 719,01 Km², serta wilayah udara di atas daratan dan laut kewenangan, dengan batas-batas Kabupaten Aceh Timur adalah sebagai berikut :

- Sebelah Utara : dengan Kabupaten Aceh Utara dan Selat Malaka.
- Sebelah Timur : dengan Selat Malaka, Kota Langsa dan Kabupaten Aceh Tamiang.
- Sebelah Selatan : dengan Kabupaten Gayo Lues, Kabupaten Aceh Tamiang dan Kota Langsa.
- Sebelah Barat : dengan Kabupaten Aceh Utara, Aceh Tengah dan Bener Meriah.

Gambar 4.2. Peta Administrasi Kabupaten Aceh Timur



Sumber : Profil Kabupaten Aceh Timur, 2012

Kabupaten Aceh Timur di bagian barat-selatan berbatasan langsung dengan Kabupaten Gayo Lues dan Kabupaten Aceh Tengah. Perbatasan wilayah ini secara fisik merupakan kawasan Gunung Leuser, sehingga tidak dapat digunakan sebagai kawasan budidaya sepenuhnya tetapi digunakan sebagai kawasan budidaya terbatas.

Kabupaten Aceh Timur terletak di bagian timur Provinsi Aceh memiliki akses yang dekat ke Provinsi Sumatera Utara. Hal ini menguntungkan bagi perkembangan wilayah ini karena berdasarkan letak geografis Kabupaten Aceh Timur berbatasan langsung dengan Selat Malaka, sehingga memiliki akses langsung ke negara lain terutama Malaysia.

Secara morfologi Kabupaten Aceh Timur terbagi atas tiga karakteristik wilayah, yaitu :

1. Morfologi pegunungan dan perbukitan terdiri dari Kecamatan Serbajadi, Simpang Jernih dan Peunaron yang merupakan wilayah yang berada pada kawasan lindung Leuser.
2. Morfologi dataran sampai perbukitan terdiri dari Kecamatan Birem Bayeun, Rantau Seulamat, Banda Alam, Indra Makmur, Pantee Bidari dimana wilayahnya sebagian besar termasuk dalam kawasan lindung Leuser.
3. Morfologi pesisir yang terdiri dari Kecamatan Birem Bayeun, Rantau Seulamat, Sungai Raya, Peureulak, Peureulak Barat, Peureulak Timur, Peudawa, Idi Rayeuk, Idi Timur, Darul Aman, Nurussalam, Darul Falah, Julok, Simpang Ulim dan Madat.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kabupaten Aceh Timur Tahun 2010, maka pola penggunaan lahan di wilayah Kabupaten Aceh Timur dibedakan berdasarkan penggunaannya, yaitu tanah sawah, tanah ladang, kolam/tambak, perkebunan, bangunan/pekarangan, dan penggunaan lainnya. Luas tanah sawah memiliki luasan 42.086 Ha atau sekitar 6,97 % dari luas wilayah Kabupaten Aceh Timur dan tanah ladang memiliki luas dominan sebesar 64.822 Ha atau 10,73 % dari luas wilayah Kabupaten Aceh Timur. Adapun rincian penggunaan lahan Kabupaten Aceh Timur Tahun 2010 adalah sebagai berikut :

4.1.1.2 Potensi Pengembangan Wilayah

Kabupaten Aceh Timur mempunyai beragam kekayaan sumberdaya alam antara lain minyak dan gas bumi, pertanian, industri, perkebunan, perikanan darat dan laut, pertambangan umum yang memiliki potensi untuk dikembangkan sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) Kabupaten Aceh Timur.

Secara umum dalam struktur RTRW Provinsi Aceh, Kabupaten Aceh Timur berada pada Wilayah Pembangunan (WP) Timur I, bersama dengan Kota Langsa dan Kabupaten Aceh Tamiang dengan rencana pusat wilayah pengembangan di Kota Langsa.

Bila mengacu pada arah konsep dalam rancangan RTRW Kabupaten Aceh Timur, maka konsep dasar pengembangan Kabupaten Aceh Timur adalah :

- a. Berdasarkan UU No. 27 tahun 2007 tentang Pengelolaan Wilayah Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil, maka bagian pesisir pantai akan dikembangkan untuk

kegiatan pengamanan/perlindungan pantai, budidaya perikanan dan kegiatan pariwisata dengan memperhitungkan aspek-aspek mitigasi bencana. Untuk menunjang pengembangan kedua kegiatan utama tersebut, perlu dipikirkan pembangunan sebuah pelabuhan atau dermaga, serta rehabilitasi tempat pelelangan ikan bagi pusat pelayanannya. Sebagai pengamanan untuk perlindungan permukiman di wilayah pesisir, maka juga dikembangkan budidaya kebun campuran, hutan bakau/mangrove serta ruang sempadan pantai/jalan akses untuk mengungsi ke zona aman.

- b. Perkembangan kegiatan perkotaan di kawasan pesisir diarahkan dengan pola “linier-satelit” (pusat-pusat permukiman berorientasi pada jalan nasional Langsa-Banda Aceh), kawasan permukiman akan tersebar pada jalan-jalan akses ke wilayah bagian tengah Kabupaten Aceh Timur, disertai dengan mendistribusikan fungsi-fungsi pelayanan ke sub pusat-sub pusat di sebelah Utara (sebagai *counter magnet* terhadap wilayah Kabupaten Aceh Utara yang sudah berkembang) dan Selatan (sebagai *counter magnet* terhadap wilayah Kota Langsa yang sudah berkembang).
- c. Mengingat lokasi secara aksesibilitas sangat mempunyai nilai ekonomis yang tinggi, maka pada wilayah di sekitar jalan nasional sangat potensial juga untuk pengembangan kegiatan ekonomi perkotaan, seperti industri pengolahan dan jasa.
- d. Di bagian tengah, sesuai dengan potensi lahan akan dikembangkan kegiatan budidaya pertanian, peternakan dan perkebunan. Peruntukkan kawasan

budidaya ini juga bisa menjadi pembatas dengan kawasan ekosistem Taman Nasional Gunung Leuser.

- e. Mendistribusikan secara lebih merata pusat-pusat kegiatan ekonomi dan pusat-pusat pelayanan umum agar pola pergerakan menjadi tersebar. Demikian juga dengan pembangunan ruas-ruas jalan dialokasikan pada bagian tengah wilayah Kabupaten Aceh Timur yang masih relatif kurang akses yang menghubungkan antar kecamatan. Sistem transportasi yang dikembangkan merupakan bagian dari sistem transportasi regional Banda Aceh - Medan.
- f. Mengingat lokasi yang akan dikembangkan merupakan bagian daerah pesisir dan dataran rendah, sementara di lokasi terdapat banyak potensi DAS maka pengelolaan sistem drainase regional perlu mendapatkan perhatian agar di masa mendatang wilayah ini tidak mendapat masalah-masalah seperti banjir. Demikian juga dengan penyediaan air bersih, agar tidak terjadi masalah intrusi air laut sebagai akibat pengeboran air tanah maka sebaiknya segera dilakukan pengelolaan air minum secara komunal dengan memanfaatkan pengolahan air sungai sebagai air baku.
- g. Segala upaya untuk pelestarian kawasan lindung di Taman Nasional Gunung Leuser, terutama pada bagian kawasan yang persentase kemiringan lerengnya tinggi (diatas 40%) dan ada keterkaitannya dengan Daerah Aliran Sungai (DAS) di wilayah hilirnya, perlu segera dilakukan.

Penentuan rencana struktur ruang di Kabupaten Aceh Timur mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Jarak jangkauan pelayanan dan aksesibilitas.
2. Distribusi pelayanan agar pengembangan ekonomi wilayah menjadi tersebar, tidak terpusat pada lokasi tertentu.
3. Memiliki kawasan lindung, yaitu masuk dalam wilayah ekosistem Leuser atau memiliki kemiringan lereng di atas 40% sehingga diperlukan arahan dan pemanfaatan ruang yang khusus.
4. Kelengkapan sarana dan prasarana.

Rencana pembangunan dengan konsep pengembangan kewilayahan tersebut memang didukung dengan ketersediaan lahan potensial atau lahan non terbangun, yang luasnya mencapai 529.976,71 ha atau 97,65 persen dari jumlah luas lahan Kabupaten Aceh Timur. Hal ini tentunya perlu mendapat perhatian dan dukungan dari semua pihak, termasuk masyarakat, untuk bersama-sama memahami dan menjalankan konsep pengembangan kewilayahan tersebut, sehingga proses pembangunan wilayah Kabupaten Aceh Timur ke depan akan dapat berjalan secara lebih terpadu, terarah dan bersinergi.

4.1.1.3 Wilayah Rawan Bencana

Catatan sejarah menunjukkan bukti terjadinya sejumlah bencana di wilayah Indonesia, termasuk di wilayah Provinsi Aceh dalam beberapa tahun terakhir. Hal tersebut mengindikasikan pula bahwa sejumlah wilayah di Kabupaten Aceh Timur juga merupakan daerah kawasan yang berpotensi rawan bencana. Posisi ataupun letak geografis Kabupaten Aceh Timur sebelah utara berbatasan langsung dengan Selat Malaka, diperkirakan rawan ataupun memiliki

potensi bencana tsunami. Musibah tsunami yang melanda sebagian wilayah pesisir Provinsi Aceh di penghujung tahun 2004 yang lalu kiranya dapat mengisyaratkan pentingnya upaya pengembangan konsep mitigasi bencana yang lebih terkoordinir dan terpadu. Pemetaan wilayah atau kawasan yang rawan ataupun memiliki potensi bencana gelombang pasang/tsunami dan abrasi patut dilakukan dan perlu mendapat perhatian khusus dalam kaitannya dengan upaya antisipasi bencana, khususnya pada gampong-gampong yang berada di wilayah pesisir, yang terletak di Kecamatan Madat, Simpang Ulim, Julok, Nurussalam, Darul Aman, Idi Timur, Peudawa, Peureulak Barat, Peureulak, Peureulak Timur, Sungai Raya, Rantau Seulamat dan Birem Bayeun.

Kondisi topografi lahan di Kabupaten Aceh Timur yang sebagian besarnya merupakan dataran rendah juga dinilai memiliki potensi dan sangat rawan terhadap bencana alam banjir sehingga perlu diwaspadai dan penanggulangan secara khusus. Kawasan rawan banjir di Kabupaten Aceh Timur seluas 630,05 Ha, terutama, Kecamatan Simpang Ulim seluas 37,71 Ha meliputi Gampong Teupin Breuh, Kecamatan Julok seluas 86,41 Ha meliputi Gampong Nalueng dan Lhok Sentang, Kecamatan Nurussalam seluas 45,14 Ha meliputi Gampong Teupin Pukat dan Kuala Bagok, Kecamatan Simpang Jernih seluas 331,23 Ha meliputi Gampong Tampoor Paloh, Tampoor Boor, Melidi, Pante Kera, Batu Sumbang dan Simpang Jernih dan Kecamatan Ranto Peureulak seluas 27,4 Ha meliputi Gampong Beurandang.

Selain dari itu, potensi kawasan rawan bencana tanah longsor seluas 114,97 Ha, terutama, Kecamatan Serbajadi seluas 28,57 Ha meliputi Gampong

Umah Taring, Sunti, Ujong Karang, Leles dan Keude Lokop, Kecamatan Pante Bidari seluas 81,34 Ha meliputi Gampong Seuneubok Saboh, Seuneubok Tuha, Pante Rambong, Buket Rata, Grong-Grong, Blang Seunong dan Pante Labu, Kecamatan Sungai Raya seluas 1,1 Ha meliputi Gampong Bukit Drien, Kecamatan Peureulak seluas 7.66 Ha meliputi Gampong Cek Mbon, Blang Bitra dan Leugeu, Kecamatan Ranto Peureulak seluas 2,46 Ha meliputi Gampong Bhom Lama, Kecamatan Julok seluas 13,36 Ha meliputi Gampong Blang Gleum dan Tanjung Tok Blang, Kecamatan Simpang Ulim seluas 10,46 Ha meliputi Gampong Arakundo Cot, Arakundo dan Blang Me.

Berdasarkan pemetaan sejumlah potensi bencana yang diperkirakan dapat terjadi di Kabupaten Aceh Timur tersebut kiranya perlu dilakukan berbagai upaya pencegahan dan antisipasi secara dini, termasuk melalui bentuk upaya mitigasi bencana yang harus senantiasa disosialisasikan kepada masyarakat, yang sekaligus dapat menjadi bagian dari upaya melibatkan peran warga masyarakat ikut serta mengambil bagian dan berpartisipasi dalam proses pembangunan daerah itu sendiri.

4.1.1.4 Demografi

Penduduk di Kabupaten Aceh Timur pada tahun 2012 berjumlah 368.728 jiwa dengan kepadatan penduduk 61 jiwa/km² sehingga kepadatan penduduk di kabupaten ini termasuk kepadatan sedang (51–250 jiwa/km²). Kepadatan tertinggi terdapat di Kecamatan Idi Rayeuk yaitu 426 jiwa/km², sedangkan kepadatan terendah terdapat di Kecamatan Serbajadi yaitu 3 jiwa/km².

Tabel 4.3. Jumlah dan Kepadatan Penduduk Per Kecamatan di Kabupaten Aceh Timur Tahun 2015

No.	Kecamatan	Luas Wilayah (km ²)	Penduduk (jiwa)	Kepadatan Penduduk (jiwa/km ²)
1	Banda Alam	90,95	7.463	102
2	Birem Bayeun	253,68	25.908	82
3	Darul Aman	131,50	17.433	133
4	Darul Ihsan	54,50	5.572	102
5	Idi Rayeuk	79,60	33.896	426
6	Idi Tunong	74,70	9.099	122
7	Indra Makmur	89,05	16.133	181
8	Julok	234,36	24.431	104
9	Madat	200,84	23.742	118
10	Nurussalam	137,07	15.659	114
11	Pante Bidari	233,25	21.982	94
12	Peudawa	78,90	10.510	133
13	Peureulak	318,02	40.599	128
14	Peureulak Barat	92,30	13.946	151
15	Peureulak Timur	182,70	12.889	71
16	Rantau Peureulak	129,00	22.447	174
17	Rantau Selamat	159,80	11.479	72
18	Serbajadi	2.165,66	5.898	3
19	Simpang Jernih	844,63	3.475	4
20	Simpang Ulim	123,80	18.553	150
21	Sungai Raya	189,00	10.917	58
22	Idi Timur	55,15	5.329	97
23	Darul Falah	42,40	2.969	70
24	Peunaron	79,74	8.394	105
	Jumlah/Total	6.040,60	368.728	61

Sumber : Aceh Timur Dalam Angka, 2015

4.1.2 Pusat Pemerintahan Kabupaten Aceh Timur

Dalam mengimplementasikan kewenangan pemerintah yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 32 dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang penguatan proses desentralisasi dan otonomi daerah dan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2001 tentang penetapan otonomi khusus kepada Provinsi

Nanggroe Aceh Darussalam, maka untuk mendorong percepatan dalam upaya peningkatan kemampuan daerah di tingkat kabupaten/kota, pemerintah provinsi melakukan beberapa upaya diantaranya pemekaran wilayah kabupaten/kota.

Undang-undang tersebut merupakan pengganti dari Undang-Undang Nomor 22 dan Undang-Undang Nomor 25 tahun 1999. Melalui Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2001 tentang Pengesahan Pembentukan Kabupaten Aceh Timur, Kabupaten Aceh Tamiang dan Kota Langsa pada tanggal 11 Maret 2002, maka pemerintah telah membentuk wilayah administrasi baru setingkat kabupaten/kota di wilayah Kabupaten Aceh Timur, yaitu Kota Langsa pada tahun 2001, Kabupaten Aceh Tamiang tahun 2002 dan Kabupaten Aceh Timur.

Pemekaran tersebut secara langsung akan membawa implikasi terjadinya perubahan-perubahan internal yang mendasar dalam strategi penataan ruang dan struktur tata ruang wilayah Kabupaten Aceh Timur. Dengan demikian akan terjadi perubahan perwilayahan pembangunan, perubahan sistem pusat-pusat pertumbuhan, perubahan arah pergerakan internal dan eksternal serta arah geografis pemasaran dan sebagainya. Pemekaran tersebut secara otomatis membawa perubahan fungsi dan hirarki beberapa kota yang ditetapkan sebagai ibukota kabupaten/kota yang baru.

Pemerintahan Kabupaten Aceh Timur pada dasarnya merupakan perwujudan dari kebijaksanaan pembangunan Kabupaten Aceh Timur di mana pengembangan bagian wilayah yang akan menjadi ibukota Kabupaten Aceh Timur merupakan hal esensial. Kebijakan pengembangan tata ruang untuk kawasan pusat pemerintahan kabupaten ini merupakan perwujudan ketetapan

yang dikemukakan sebagai dasar pembangunan ibukota kabupaten yaitu untuk memantapkan fungsi utama wilayah Kota Idi sebagai salah satu kota di Kabupaten Aceh Timur yang memiliki fungsi utama sebagai pusat pemerintahan Kabupaten Aceh Timur dan perekonomian, perdagangan, kelautan, pertanian dan perkebunan dan kepariwisataan pantai dengan:

1. Mengarahkan pengembangan pada wilayah Kecamatan Idi Rayeuk yang mengarahkan pengembangannya kepada Pusat Pemerintahan yang akan memberikan pelayanan kepada seluruh wilayah Kabupaten Aceh Timur; kegiatan produksi perikanan, pertanian dan perkebunan dengan fungsi utamanya sebagai Pusat Pemerintahan Kabupaten Aceh Timur, pusat sosial budaya dan permukiman;
2. Melestarikan fungsi dan keserasian lingkungan hidup di dalam penataan ruang wilayah Kota Idi dengan mengoptimalkan daya dukung dan daya tampung lingkungan hidup;
3. Mengembangkan sistem prasarana dan sarana perhubungan di dalam wilayah Kota Idi dan secara eksternal ke seluruh wilayah Kabupaten Aceh Timur.

Kawasan pusat pemerintahan ini sesuai dengan kebijakan pengembangan kota Idi sebagai ibukota Kabupaten Aceh Timur yang dipolakan sebagai Wilayah Pengembangan A yang mencakup sebagian Gampong Tanah Anou, Tanjung Kuala Peudawa Puntong, sebagian Seuneubok Rambong, Seuneubok Bace dan wilayah kota baru Pusat Pemerintahan Kabupaten Aceh Timur, dan Seuneubok Tengoh.

Wilayah perencanaan kawasan pusat pemerintahan Kabupaten Aceh Timur berlokasi di sebelah Tenggara dari wilayah Kecamatan Idi Rayeuk yang berjarak sekitar 3 Km dari ibukota Kecamatan Idi Rayeuk terletak antara 97°47' sampai 97°48' BT dan antara 04°55' LS sampai 04°56'LS yang memiliki luas wilayah 21,80 Ha yang berbatasan dengan :

Sebelah Utara : Gampong Seuneubok Bace dan Peudawa Puntong;

Sebelah Setatan : Gampong Seuneubok Lapang;

Sebelah Barat : Gampong Gunung Puntong;

Sebelah Timur : Gampong Seuneubok Jeumpo dan Seuneubok Tualang;

Kawasan Pusat Pemerintahan terdiri dari Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur dan DPR Kabupaten Aceh Timur yang ditempatkan berdampingan dibagian terdepan kawasan yang penampilannya menunjukkan kekhasan Aceh dan sebagai tempat yang memberikan peran sebagai pengayom dan pelayanan kepada seluruh masyarakat. Bagian Kawasan Perkantoran Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Timur yang ditempatkan mengelilingi lokasi Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur dan DPR Kabupaten Aceh Timur yang terdiri dari zona zona kegiatan perkantoran dari instansi yang mempunyai keterkaitan fungsional yaitu :

1. Zona Pimpinan Daerah, Legislatif, Yudikatif;
2. Zona Lembaga Perencanaan Pembangunan;
3. Zona Lembaga Agama Islam dan Adat;
4. Zona Lembaga Kemasyarakatan dan Pelayanan Umum;
5. Zona Lembaga Perekonomian;

6. Zona Pembangunan Fisik.

4.1.3 Aspek Kesejahteraan Masyarakat

Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kabupaten Aceh Timur dihitung dalam dua bentuk yaitu penghitungan Atas Dasar Harga Berlaku (ADHB) dan penghitungan Atas Dasar Harga Konstan (ADHK) 2000. Produk Domestik Regional Bruto ADHB masih dipengaruhi oleh faktor kenaikan harga dan inflasi, sedangkan ADHK memperlihatkan perkembangan PDRB tanpa dipengaruhi perkembangan harga yang biasanya cenderung naik dari tahun ke tahun.

Produk Domestik Regional Bruto merupakan dasar pengukuran atas nilai tambah yang timbul akibat adanya berbagai aktivitas ekonomi dalam suatu wilayah. Data PDRB Kabupaten Aceh Timur menggambarkan kemampuan Kabupaten Aceh Timur dalam mengelola sumber daya daerah yang dimiliki menjadi suatu proses produksi. Oleh karena itu besaran PDRB yang dihasilkan oleh Kabupaten Aceh Timur sangat tergantung kepada kondisi sumber daya alam dan faktor produksi yang tersedia.

Nilai Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kabupaten Aceh Timur yang dihitung atas dasar harga konstan selama lima tahun terakhir (2007-2011) mengalami perkembangan yang fluktuatif, dimana pada tahun 2007 total PDRB sebesar Rp.2.462.318.390.000 dan pada tahun 2008 menurun menjadi Rp.2.439.129.610.000. Demikian juga pada tahun 2009, dimana total PDRB berdasarkan harga konstan mengalami penurunan yaitu dari Rp.2.370.619.330.000

pada tahun 2010 dan 2011 meningkat dari Rp.2.426.644.000.000 menjadi Rp 2.483.120.700.000. Pada tabel 2.5 dapat dilihat bahwa total PDRB berdasarkan harga konstan tanpa migas cenderung mengalami perkembangan yang positif, dimana pada tahun 2007 total PDRB tanpa migas sebesar Rp.1.490.935.560.000 mengalami peningkatan dari tahun 2008 sampai tahun 2011 secara berturut-turut yaitu sebesar Rp.1.529.160.890.000, Rp1.577.944.310.000, Rp 1.634.807.950.000 dan Rp.1.695.526.510.000.

Tanpa memperhitungkan migas, PDRB Kabupaten Aceh Timur selama periode tahun 2008-2011 terus mengalami pertumbuhan positif yaitu sebesar 2,56% pada tahun 2008 dan meningkat menjadi 3,19% pada tahun 2009 hingga pada tahun 2011 menjadi 3,71%. Sementara dengan memperhitungkan migas, PDRB Kabupaten Aceh Timur selama periode 2008-2011 sempat mengalami penurunan pada tahun 2009, yaitu sebesar -2,81%. Penurunan laju pertumbuhan tersebut terutama dipengaruhi oleh krisis keuangan global yang melanda dunia pada tahun 2008. Krisis finansial yang diawali di Amerika Serikat tersebut telah menimbulkan sentimen pasar global terutama terhadap produk-produk ekspor negara-negara dunia ketiga termasuk komoditi ekspor bahan baku pertanian dari Aceh dan berimbas terhadap kabupaten/kota se-Aceh.

Sektor pertanian walaupun sebagai penyumbang nilai PDRB terbesar, namun kontribusinya belum sebanding dengan keterlibatan masyarakat Aceh Timur yang sekitar 60 persen masih menggantungkan harapan kepada sektor ini. Selain sektor pertanian, sektor pertambangan dan penggalian, sektor perdagangan, hotel dan restoran memberi peran yang semakin penting terhadap struktur PDRB

Aceh Timur. Kontribusi sektor ini menempati urutan kedua baik dengan migas maupun tanpa migas. Dengan migas, pada tahun 2007 sektor ini memberi kontribusi sebesar 6,70 persen dan terus meningkat setiap tahun hingga menjadi sebesar 8,85 persen pada tahun 2011.

Jika diamati perkembangan kontribusi sektor-sektor yang membentuk struktur PDRB selama periode 2007-2011, bahwa ekonomi Aceh Timur telah mengalami pergeseran struktur (*Economic Structural Transformation*) selama lima tahun terakhir. Kontribusi sektor primer (pertambangan dan penggalian) telah mengalami penurunan dari kurun waktu tahun 2007-2011, dimana pada tahun 2007 nilai kontribusi dari sektor pertambangan dan penggalian berdasarkan harga konstan sebesar 40,64 persen turun menjadi 33,13 persen pada tahun 2011. Untuk sektor pertanian kontribusi sektor ini mengalami peningkatan dari kurun waktu 2007-2011 dimana pada tahun 2007 nilai kontribusi sektor ini sebesar 36,61 persen meningkat menjadi 36,82 persen. Peningkatan ini disebabkan karena terjadinya penurunan kontribusi sektor pertambangan dan penggalian, sehingga masyarakat lebih cenderung memanfaatkan pengembangan sektor-sektor pertanian. Jika melihat perkembangan sektor pertanian yang semakin meningkat dari kurun waktu 2007-2011 memperlihatkan bahwa pertumbuhan ekonomi Aceh Timur belum baik, karena tidak didukung perkembangan nilai-nilai sektor-sektor perdagangan dan industri serta sektor-sektor jasa lainnya.

Pendapatan perkapita merupakan salah satu indikator makro yang sering digunakan sebagai parameter dalam mengukur tingkat kemakmuran penduduk secara agregat di suatu wilayah. Jika dihitung atas dasar harga konstan,

perkembangan PDRB perkapita Aceh Timur selama periode 2007-2011 mengalami penurunan, baik dengan migas maupun tanpa migas. Selama tahun 2007-2010 terus mengalami penurunan terutama dipengaruhi oleh menurunnya kontribusi migas. Pada tahun 2007 PDRB perkapita Aceh Timur adalah sebesar Rp. 7,86 juta terus menurun menjadi Rp. 7,33 juta di tahun 2008 dan pada tahun 2010 PDRB perkapita Aceh Timur sebesar Rp 6,73 juta.

Sedangkan tanpa memperhitungkan migas, nilai PDRB perkapita Aceh Timur atas dasar harga konstan memperlihatkan penurunan dimana pada tahun 2007 nilai PDRB perkapita sebesar Rp 4.76 juta menurun menjadi Rp 4.59 juta pada tahun 2008. Dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat dimasa mendatang, pertumbuhan sektor-sektor nonmigas di Aceh Timur perlu terus didorong agar dapat meningkat lebih tinggi, terutama sektor-sektor yang banyak menyerap tenaga kerja dan memiliki nilai tambah yang besar bagi masyarakat.

Pengembangan wilayah transmigrasi di Kabupaten Aceh Timur semakin bertambah dari tahun ke tahun. Sejak tahun 1981 sampai dengan tahun 2011 terdiri dari 17 wilayah pengembangan antara lain : Kecamatan Serbajadi, Simpang Jernih, Peunaron, Rantau Seulamat, Ranto Peureulak, Banda Alam, Indra Makmu dan Pantee Bidari. Adapun program pengembangan ini bertujuan untuk pemerataan pembangunan daerah, mengurangi kemiskinan, memberikan kesempatan besar bagi masyarakat yang mau bekerja, dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja untuk mengolah sumber daya yang ada di daerah. Program transmigrasi di Kabupaten Aceh Timur telah memberikan kontribusi yang nyata terhadap percepatan pembangunan baik dari sisi pemerintahan, infrastruktur,

pengembangan wilayah, pertanian maupun perekonomian. Transmigrasi berkembang menjadi program pengembangan wilayah dan menjadi salah satu program integrasi daerah dimana program pembangunan daerah dapat diarahkan kepada pembangunan pertanian yaitu peningkatan produksi pertanian yang dilakukan dengan pembukaan lahan-lahan baru atau ekstensifikasi.

Jumlah warga yang telah ditempatkan selama 20 Tahun (1985 – 2011) mencapai 5.533 KK yang tersebar di 17 Unit Permukiman Transmigrasi (UPT). Pembangunan lokasi transmigrasi terbesar di Kecamatan Peunaron (6 Lokasi UPT), Serbajadi (2 Lokasi UPT), Ranto Peureulak (2 Lokasi UPT), Indra Makmu (2 Lokasi UPT) dan Pantee Bidari (2 Lokasi UPT). Dari jumlah tersebut, teridentifikasi UPT telah menjadi desa definitif/gampong sebanyak 6 lokasi termasuk pemekaran desa.

Kecamatan Peunaron merupakan pemekaran dari Kecamatan Serbajadi, dimana 6 lokasi UPT berada di Kecamatan Peunaron dan seluruh UPT yang ada di Peunaron sekarang telah menjadi desa definitif. Di Kabupaten Aceh Timur sejak tahun 2005 - 2010 dalam pembangunan ketransmigrasian telah dibangun pemukiman transmigrasi sebanyak 1 (satu) UPT dengan jumlah 200 KK dan telah dibangun rumah sebanyak 200 unit.

Sampai dengan tahun 2009 teridentifikasi sebanyak 8 kecamatan dalam Kabupaten Aceh Timur yang telah menjadi wilayah pengembangan transmigrasi dan telah menjadi desa definitif sebanyak 15 desa.

Perkembangan tingkat kemiskinan di Kabupaten Aceh Timur jika dilihat dari perbandingan antara kabupaten/kota di Provinsi Aceh pada tahun 2010 berada

pada peringkat 17 dari 23 kabupaten/kota dengan tingkat persentase mencapai 18,43 %.

Namun jika melihat dari trend penduduk miskin di Kabupaten Aceh Timur menunjukkan penurunan yang cukup signifikan. Pada gambar 2.10 menunjukkan data jumlah dan persentase penduduk miskin di Kabupaten Aceh Timur selama periode tahun 2006 – 2010, dimana jumlah penduduk miskin terjadi penurunan sebesar 3 sampai dengan 4 persen, angka ini lebih tinggi dari laju penurunan Provinsi dan Nasional yaitu rata – rata sebesar 2 persen dan 1,17 persen.

Pencapaian program Pemerintah Kabupaten Aceh Timur dalam menanggulangi kemiskinan selama periode lima tahun terakhir telah mampu menurunkan tingkat kemiskinan, hal ini ditunjukkan pada tahun 2006 jumlah penduduk miskin yaitu sebesar 108.932 jiwa dengan persentase kemiskinan 34,98 persen dan tahun 2007 terjadi penurunan jumlah penduduk miskin sebesar 88.204 jiwa dengan persentase kemiskinan sebesar 28,15 persen. Dan pada tahun tersebut terjadi penurunan yang cukup besar, sedangkan pada tahun 2008 juga mengalami penurunan sebesar 80.066 jiwa atau sebesar 24,05 persen. Walaupun penurunan yang terjadi tidak sebesar pada tahun 2007 akan tetapi membawa dampak yang cukup baik bagi Kabupaten Aceh Timur dalam pengentasan kemiskinan. Penurunan tingkat kemiskinan kembali terjadi sebesar 74.531 jiwa dengan persentase penurunan kemiskinan yang tidak terlalu besar yaitu 21,33 persen pada tahun 2009, sedangkan pada tahun 2010 jumlah penduduk miskin terus menurun sebesar 66.500 jiwa atau sebesar 18,43 persen.

Angka kemiskinan Nasional, Provinsi dan Kabupaten makin menurun dari tahun ke tahunnya. Demikian juga halnya dengan angka kemiskinan di Kabupaten Aceh Timur, berturut-turut pada tahun 2006 berjumlah 34,98 persen, tahun 2007 berjumlah 28,15 persen, tahun 2008 berjumlah 24,05 persen, tahun 2009 berjumlah 21,33 persen dan tahun 2010 berjumlah 18,43 persen. Dari data tersebut dapat dilihat tingkat keberhasilan Pemerintah Kabupaten Aceh Timur dalam pelaksanaan program penanggulangan kemiskinan, dan diharapkan capaian kinerja untuk tingkat kemiskinan mendekati atau mencapai 0 persen pada akhir tahun 2017.

Jika melihat perbandingan antara tingkat kemiskinan Nasional, Provinsi, dan Kabupaten maka pada tahun 2010 tingkat kemiskinan di Kabupaten Aceh Timur masih lebih tinggi sekitar 1,42 persen dan 8,10 persen pada tingkat Provinsi Aceh dan Nasional. Hal ini dapat dilihat pada gambar 2.8 yang menggambarkan tingkat perbandingan antar Kabupaten Aceh Timur, Provinsi Aceh dan Nasional.

4.1.4 Indeks Pembangunan Manusia (IPM)

Indeks Pembangunan Manusia (IPM) merupakan salah satu indikator untuk mengevaluasi suatu keberhasilan pembangunan di bidang kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan juga tingkat kesejahteraan masyarakat suatu daerah. Pada dasarnya pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah daerah adalah pembangunan manusia seutuhnya, yaitu pembangunan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan baik kesejahteraan yang bersifat lahiriah atau material dan kesejahteraan yang bersifat batiniah atau spiritual. Untuk

meningkatkan kesejahteraan masyarakat Aceh Timur, langkah yang ditempuh tidak hanya dengan jalan meningkatkan pendapatan per kapita, tetapi juga di bidang kesehatan, pendidikan dan lain-lain. Pembangunan manusia dewasa ini diarahkan untuk meningkatkan kualitas SDM, sebagai aset bangsa dan pemerintah agar mampu bersaing dengan SDM dari luar daerah. Konsep pembangunan manusia yang direkomendasikan oleh UNDP mencakup empat komponen yaitu: Produktifitas (*Productivity*), Pemerataan (*Equity*), Kestinambungan (*Sustainability*), dan Pemberdayaan (*Empowermen*). Dari konsep ini keberhasilan pembangunan sumber daya manusia dapat dilihat dari beberapa indikator yang ada, diantaranya adalah peluang berumur panjang dan sehat, pengetahuan dan ketrampilan yang memadai, dan peluang untuk merealisasikan pengetahuan yang dimiliki dalam kegiatan yang produktif.

Konsep pembangunan manusia berbeda dengan pembangunan yang memberikan perhatian utama pada pertumbuhan ekonomi, dengan asumsi bahwa pertumbuhan ekonomi pada akhirnya akan menguntungkan manusia. Pembangunan manusia memperkenalkan konsep yang lebih luas dan lebih komprehensif yang mencakup semua pilihan yang dimiliki oleh manusia di semua golongan masyarakat pada semua tahap pembangunan. Pembangunan manusia merupakan perwujudan tujuan jangka panjang dari suatu masyarakat dan meletakkan pembangunan di sekeliling manusia, bukan manusia di sekeliling pembangunan.

IPM adalah suatu ringkasan dan bukan suatu ukuran komprehensif dari pembangunan manusia. Dengan kata lain, IPM merupakan indeks komposit yang

dihitung sebagai rata-rata untuk mengukur kesuksesan pembangunan suatu wilayah. Indeks Pembangunan Manusia mencakup 3 (tiga) komponen yaitu :

1. Angka harapan hidup saat lahir (*life expectancy at birth* (e^0)) yang digunakan untuk mengukur tingkat kesehatan masyarakat;
2. Angka melek huruf dewasa (*adult literacy rate* (Lif)) dan rata-rata lama sekolah (*mean years of schooling* (MYS)), digunakan untuk mengukur tingkat pendidikan dan pengetahuan; dan
3. *Purching Power Parity* yang merupakan ukuran pendapatan yang sudah disesuaikan dengan paritas daya beli, digunakan untuk mengukur tingkat kesejahteraan masyarakat.

Dengan demikian IPM mencakup indikator sosial dan indikator ekonomi sehingga sangat cocok untuk mengukur kinerja pemerintah daerah dalam melaksanakan program pembangunan di bidang pembangunan manusia.

Pada tahun 2010, IPM Kabupaten Aceh Timur mencapai angka 70,55; dimana angka ini lebih tinggi dari tahun 2009 (70,19) dan tahun 2008 (69,55). Pada periode 2006–2010, IPM Kabupaten Aceh Timur secara rata-rata terus menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan, namun demikian disparitas antar wilayah kecamatan masih terjadi. Adanya disparitas sebaran IPM antar wilayah kecamatan tersebut mengidentifikasi bahwa kesenjangan pembangunan antar wilayah di Kabupaten Aceh Timur masih terjadi.

Menindaklanjuti Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2010 tentang Program Pembangunan yang Berkeadilan dan Peraturan Gubernur Aceh Nomor 52 Tahun 2011 tentang Rencana Aksi Daerah Percepatan

Pencapaian Tujuan Pembangunan Millenium (RAD-MDGs) Tahun 2011-2015, sebagai bentuk komitmen Pemerintah Kabupaten Aceh Timur dalam rangka mendukung pelaksanaan MDGs yang berfokus pada pembangunan manusia, Bupati Aceh Timur telah menetapkan Surat Keputusan Nomor 050/170/2012 tentang Pembentukan Tim Koordinasi Percepatan Pencapaian Tujuan Millennium Development Goal dalam Kabupaten Aceh Timur Tahun 2012. Rencana Aksi Daerah (RAD) ini memuat 8 (delapan) tujuan (goals): Menanggulangi kemiskinan dan kelaparan; pendidikan dasar universal; mempromosikan kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan; menurunkan angka kematian anak; meningkatkan kesehatan ibu; memerangi HIV/AIDS, malaria dan penyakit menular lainnya; memastikan kesinambungan lingkungan; dan kemitraan dalam pembangunan.

Kondisi ketenagakerjaan di Kabupaten Aceh Timur menunjukkan perubahan yang signifikan. Pada tahun 2007, jumlah angkatan kerja mencapai 29.580 jiwa, dan pada tahun 2008 terjadi penurunan yang sangat cepat yaitu sebesar 17.016 jiwa. Namun pada tahun 2009 terjadi kenaikan yang tidak terlalu besar yaitu sebesar 18.921 jiwa. Jumlah penduduk yang bekerja di Kabupaten Aceh Timur pada tahun 2010 mencapai 15.678 jiwa, berkurang 13.902 jiwa dari tahun 2007.

Tingkat pengangguran terbuka di Kabupaten Aceh Timur mengalami fluktuasi. Pada tahun 2007 tingkat pengangguran pada tahun tersebut sangat tinggi yaitu sebesar 81,11%, dimana tingkat pengangguran tersebut lebih tinggi bila dibandingkan dengan tingkat pengangguran yang terjadi pada tahun 2008 dimana

mengalami penurunan yang sangat signifikan yaitu sebesar 38,92%. Namun pada tahun 2009 mengalami kenaikan lagi sebesar 58,75%. Pada tahun 2010 mengalami penurunan tingkat pengangguran sebesar 26,73%.

Berdasarkan perbandingan tingkat pengangguran antara Kabupaten Aceh Timur, Provinsi Aceh, dan Nasional maka terjadi disparitas yang sangat tinggi. Pada tahun 2007 tingkat pengangguran di Kabupaten Aceh Timur mencapai 81,11% sedangkan Provinsi Aceh dan Nasional masing-masing mencapai 9,84% dan 9,11%.

Perbedaan tingkat pengangguran yang signifikan antara Kabupaten Aceh Timur dengan tingkat pengangguran di Provinsi Aceh terjadi karena Kabupaten Aceh Timur merupakan daerah dengan tingkat eskalasi konflik paling tinggi sehingga proses pemulihan dan rehabilitasi pasca konflik berjalan sangat lambat dan tidak sistematis.

4.1.5 Sumber Pendanaan

Berdasarkan Pasal 179 ayat (1) Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh, bahwa Pemerintahan Aceh dan Kabupaten/Kota terdiri atas Pendapatan Daerah dan Pembiayaan. Selanjutnya dalam ayat (2) dinyatakan bahwa Pendapatan Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bersumber dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), Dana Perimbangan, Dana Otonomi Khusus, dan Lain-lain Pendapatan yang Sah. Dalam rangka menghitung proyeksi kapasitas riil kemampuan keuangan daerah Kabupaten Aceh Timur Tahun 2013-2017, maka

harus diketahui terlebih dahulu besarnya belanja dan pengeluaran pembiayaan yang wajib dan mengikat serta prioritas utama.

Berdasarkan Pasal 3 Peraturan Bupati Aceh Timur Nomor 1 Tahun 2012 tentang Penetapan Batasan Uang untuk Pengajuan Surat Permintaan Pembayaran Uang Persediaan (SPP-UP) dan Pasal 106 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, maka jenis belanja yang dapat dikategorikan sebagai belanja yang bersifat mengikat dan belanja yang bersifat wajib adalah sebagai berikut, yaitu : Belanja gaji dan tunjangan Pegawai Negeri Sipil Daerah dan pegawai lainnya, belanja uang representasi dan tunjangan DPRK, belanja bunga, belanja bagi hasil kepada Pemerintah Desa/Pemerintah Daerah lainnya/Provinsi, belanja tidak terduga, belanja pegawai pada belanja langsung, belanja bahan pakai habis, belanja jasa kantor, belanja premi asuransi, belanja perawatan kendaraan bermotor, belanja cetak dan penggandaan, belanja makanan dan minuman, belanja perjalanan dinas, belanja kontribusi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia, belanja fasilitator/ narasumber/tenaga ahli, kewajiban kepada pihak ketiga lainnya serta belanja yang ditentukan lain oleh peraturan perundang-undangan.

Proyeksi kapasitas riil kemampuan daerah Kabupaten Aceh Timur akan semakin membaik tercatat pada tahun 2012 sebesar minus Rp. 84,36 miliar lebih dan diperkirakan akan mencapai Rp. 88,90 miliar lebih di tahun 2017 dengan asumsi pendapatan meningkat yang diikuti oleh belanja dan pengeluaran pembiayaan wajib dan mengikat mengalami pertumbuhan stabil.

4.2. Gambaran Umum BKPSDM Kabupaten Aceh Timur

4.2.1. Kedudukan

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur dibentuk berdasarkan Peraturan Bupati Aceh Timur No: 26 Tahun 2017 merupakan salah satu instansi yang melaksanakan tugas dalam menyiapkan kebijakan umum daerah di bidang teknis dan manajemen Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia serta bertanggung jawab dalam melakukan koordinasi dan kerjasama dengan instansi dan/atau lainnya di Kabupaten Aceh Timur.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Aceh Timur adalah sebuah badan yang mengurus masalah kepegawaian di daerah yang bertanggungjawab langsung kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Sehubungan dengan itu, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) yang merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Timur Provinsi Aceh, sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 26 Tahun 2017, ingin menciptakan Pemerintahan yang profesional, bersih, bertanggungjawab serta mampu menjawab tuntutan perubahan secara efektif dan efisien dengan prinsip tata pemerintahan yang baik.

4.2.2. Tugas Pokok dan Fungsi

Sejalan dengan uraian diatas maka tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Timur adalah sebagai berikut :

- a. Melaksanakan pengendalian urusan ketatausahaan Badan;
- b. Melaksanakan pengendalian penyusunan program kerja jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang;
- c. Melaksanakan pengendalian kebijakan teknis di bidang perencanaan, pengembangan, mutasi, kesejahteraan, informasi, pendidikan dan pelatihan;
- d. Melaksanakan pengendalian pengelolaan data dan informasi di bidang perencanaan, pengembangan, mutasi, kesejahteraan, informasi, pendidikan dan pelatihan;
- e. Melaksanakan pengendalian dan pengawasan terhadap kegiatan program kerja di bidang perencanaan, pengembangan, mutasi, kesejahteraan, informasi, pendidikan dan pelatihan;
- f. Melaksanakan pengendalian pemantauan, monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan di bidang perencanaan, pengembangan, mutasi, kesejahteraan, informasi, pendidikan dan pelatihan;
- g. Melaksanakan koordinasi dan kerjasama dengan instansi dan/atau lembaga terkait lainnya di bidang perencanaan, pengembangan, mutasi, kesejahteraan, informasi, pendidikan dan pelatihan;
- h. Melaksanakan pembinaan unit pelaksanaan teknis badan; dan

- i. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

4.2.3. Struktur Organisasi

Dalam jenjang eselonering unit kerja, BKPSDM Kabupaten Aceh Timur mempunyai susunan yang terdiri dari 1 (satu) jabatan eselon II/b, 1 (satu) jabatan eselon III/a, 3 (tiga) jabatan eselon III/b dan 11 (sebelas) jabatan eselon IV/a. Berikut susunan eselonering pada BKPSDM Kabupaten Aceh Timur:

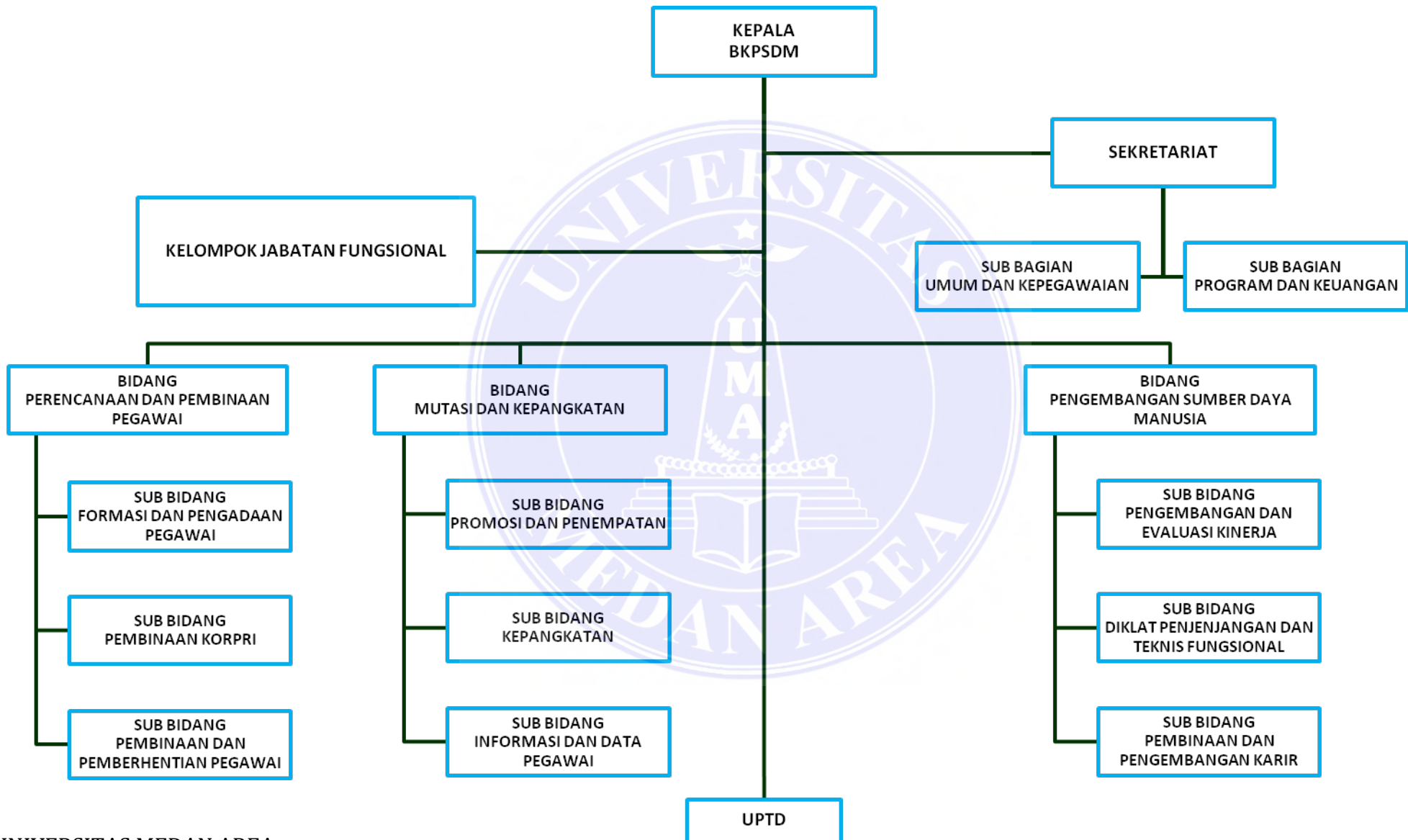
1. Kepala Badan
2. Sekretaris
 - a. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
 - b. Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan
3. Kepala Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai
 - a. Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai
 - b. Kepala Sub Bidang Pembinaan KORPRI
 - c. Kepala Sub Bidang Pembinaan dan Pemberhentian Pegawai
4. Kepala Bidang Mutasi dan Kepangkatan
 - a. Kepala Sub Bidang Promosi dan Penempatan
 - b. Kepala Sub Bidang Kepangkatan
 - c. Kepala Sub Bidang Informasi dan data Pegawai
5. Kepala Bidang Pengembangan dan Sumber Daya Manusia
 - a. Kepala Sub Bidang Pengembangan dan Evaluasi Kinerja
 - b. Kepala Sub Bidang Diklat Penjurusan dan Teknis Fungsional

c. Kepala Sub Bidang Pembinaan dan Pengembangan Karir

6. Jabatan Fungsional



Gambar 4.1. Bagan Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur



4.2.4. Sumber Daya BKPSDM Kabupaten Aceh Timur

Untuk menunjang pelaksanaan tugas pokoknya, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Timur memiliki pegawai dengan jumlah dan jenis kelamin sebagaimana dalam tabel 1.1 berikut:

Tabel 4.4. Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan dan Pendidikan pada Kantor BKPSDM

No.	Uraian	Gol. Ruang						Pendidikan					Jlh
		I	II	III	IV	SMP	SMA	D2	D3	S1	S2	S3	
1	Kepala Badan				1					1			1
2	Sekretariat	1	5	6	1	1	4	1	1	6			13
3	Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai		3	6	1		2		1	5	2		10
4	Bidang Mutasi dan Kepangkatan Bidang		4	6	1		4			7			11
5	Pengembangan Sumber Daya Manusia Kelompok		2	5			1		1	4	1		7
6	Jabatan Fungsional				1						1		1
	Total	1	14	23	5	1	11	1	3	23	4	0	43

Sumber : BKPSDM Acen Timur, 2017

Jumlah pegawai tersebut di atas termasuk pemangku jabatan struktural sebanyak 17 orang, staf PNS sebanyak 26 orang, selanjutnya juga dibantu dengan tenaga PDPK sebanyak 26 orang. Tabel 4.5. dibawah ini menyajikan sumber daya PNS BKPSDM Aceh Timur berdasarkan Golongan Kepangkatan dan Pendidikannya. Pada Tabel 4.6. dibawah ini menginformasikan komposisi sumber

daya manusia berdasarkan jabatan struktural dan fungsional yang telah terisi pada BKPSDM Kabupaten Aceh Timur.

**Tabel 4.5. Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin
pada Kantor BKPSDM**

No.	Uraian	Laki-laki	Perempuan	Jlh
1	Kepala Badan	1	-	1
2	Sekretariat	7	6	13
3	Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai	4	6	10
4	Bidang Mutasi dan Kependidikan	9	2	11
5	Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia	5	2	7
6	Kelompok Jabatan Fungsional	1	-	1
	Total	27	16	43

Sumber : BKPSDM Acen Timur, 2017

Tabel 4.6. Komposisi Sumber Daya Manusia berdasarkan Jabatan Struktural dan fungsional yang telah terisi pada BKPSDM

No.	Nama Jabatan	Keterangan
1.	Kepala Badan	• Ada
2.	Sekretariat	
	- Sekretaris	• Ada
	- Kasubbag Umum dan Kepegawaian	• Ada
	- Kasubbag Program dan Keuangan	• Ada
3.	Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai	
	- Kabid Perencanaan dan Pembinaan Pegawai	• Ada
	- Kasubbid Formasi dan Pengadaan Pegawai	• Ada
	- Kasubbid Pembinaan KORPRI	• Ada
	- Kasubbi Pembinaan dan Pemberhentian Pegawai	• Ada
4.	Bidang Mutasi dan Kepangkatan	
	- Kabid Mutasi dan Kepangkatan	• Ada
	- Kasubbid Promosi dan Penempatan	• Ada
	- Kasubbid Kepangkatan	• Ada
	- Kasubbid Informasi dan Data Pegawai	• Ada
5.	Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia	
	- Kabid Pengembangan dan Sumber Daya Manusia	• Ada
	- Kasubbid Pengembangan dan Evaluasi Kinerja	• Ada
	- Kasubbid Diklat Penjenjangan Teknis Fungsional	• Ada
	- Kasubbid Pembinaan dan Pengembangan Karir	• Ada
6.	Kelompok Jabatan Fungsional	
	- Widyaiswara	• Ada

Sumber : BKPSDM Acen Timur, 2017

Dari tabel 4.5 dan 4.6 diatas, dapat dijelaskan bahwa berdasarkan golongan kepangkatan dan pendidikan, serta komposisi jabatan struktural yang terisi, dapat dilihat kekuatan pegawai BKPSDM Kabupaten Aceh Timur telah optimal, hal ini terjadi karena seluruh jabatan struktural telah terisi. Selanjutnya, jumlah PNS yang mengisi jabatan fungsional umum dirasakan belum memadai tetapi sedikit banyaknya sudah banyak terbantu oleh adanya tenaga PDPK.

4.3. Hasil Penelitian

4.3.1. Profesionalisme Aparatur

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, BKPSDM Kabupaten Aceh Timur mempekerjakan sebanyak 43 aparat yang terdiri dari aparat yang berpendidikan SMA sebanyak 11 orang, aparat yang berpendidikan D3 berjumlah 6 orang, kemudian yang berpendidikan S1 berjumlah 23 orang dan yang berpendidikan Strata 2 berjumlah 4 orang (Subbagian Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Aceh Timur, Desember 2017).

Penulisan ini melihat profesionalisme aparat BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dari aspek-aspek sebagai berikut :

a. Responsifitas

Upaya yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Aceh Timur sepanjang tahun 2015-2017 guna merespon aspirasi publik dan kemajuan teknologi antara lain menyelenggarakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut: mendorong pendidikan dan pelatihan bagi PNS di Kabupaten Aceh Timur dalam upaya peningkatan profesionalisme aparatur di Kabupaten Aceh Timur.

Kegiatan dialog interaktif tersebut langsung melibatkan Kepala Daerah bersama Sekretaris Daerah Kabupaten Aceh Timur sebagai nara sumber untuk mendengarkan langsung masukan dari PNS guna memberikan pelayanan yang berkualitas dan berpihak kepada PNS. Sedangkan dialog dengan SKPD yang dilakukan dalam lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Timur dapat menjangkau semua aparatur, dimana aparatur dapat langsung memberikan saran, pendapat, kritikan dan sekaligus bertanya kepada aparat BKPSDM Kabupaten Aceh Timur. Berdasarkan wawancara penulis dengan Kepala Bidang Pengembangan dan Sumber Daya Manusia, yang menyatakan sebagai berikut:

Masukan yang disampaikan PNS melalui kegiatan dialog interaktif dan dialog langsung dilingkungan SKPD Pemerintah Kabupaten Aceh Timur terdapat banyak saran dan masukan dari pegawai namun diantara sekian banyak saran, kami simpulkan bahwa seluruhnya meliputi peningkatan profesionalisme (12/03/2018).

Cara lain yang digunakan oleh BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dalam menampung aspirasi adalah dengan menyediakan kotak saran yang diletakkan pada sisi kiri pintu masuk Kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Timur. Wawancara yang dilakukan penulis dengan Sekretaris BKPSDM Kabupaten Aceh Timur menyatakan bahwa:

Selama periode 2015-2017 jumlah surat yang masuk melalui kotak saran berjumlah 47 (empat puluh tujuh) surat yang berisikan saran dan kritikan tentang pelayanan yang kita selenggarakan, antara lain berisikan tentang percepatan proses pelayanan (12/03/2018).

Berdasarkan dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dalam menampung aspirasi dan tuntutan perubahan lingkungan kerja PNS terangkum sebagai berikut:

1. Melaksanakan dan menghasilkan pelayanan PNS yang berlandaskan prinsip demokratis, efektif, efisien dan akuntabel;
2. Meningkatkan disiplin dan kualitas Sumber Daya Manusia aparatur BKPSDM Kabupaten Aceh Timur;
3. Melaksanakan kesejahteraan aparatur Pemerintah Daerah secara bertahap;
4. Memfasilitasi proses keyakinan terhadap pemenuhan hak-hak dasar PNS; dan
5. Mendorong PNS untuk melaksanakan Diklat dalam upaya peningkatan profesionalisme kerja.

Aspirasi PNS tersebut ditindak lanjuti dengan merefleksikannya dari praktek penyelenggaraan kegiatan dan program-program BKPSDM Kabupaten Aceh Timur. Meningkatkan Pelayanan administrasi perkantoran, dengan sasaran: tersedianya biaya untuk kelancaran operasional urusan administrasi; dan tersedianya biaya pengelolaan keuangan BKPSDM Kabupaten Aceh Timur. Meningkatkan sarana dan prasarana aparatur, dengan sasaran: Tersedia dan terpenuhinya fasilitas dan perlengkapan kerja aparatur; Meningkatnya keamanan dan kenyamanan kerja; Terbinanya aparatur pemerintah daerah; dan Terlaksananya pendidikan dan pelatihan formal.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Kepala Bidang Perencanaan dan Pembinaan Pegawai sebagai berikut:

Sebagai bentuk langkah nyata dan kepedulian BKPSDM Kabupaten Aceh Timur terhadap kebutuhan PNS untuk mendapatkan pelayanan yang cepat

maka dilaksanakan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi aparatur kami serta memenuhi sarana dan prasarana aparatur dalam memberikan pelayanan (13/03/2018).

Kesimpulan yang ditarik dari wawancara tersebut bahwa BKPSDM Kabupaten Aceh Timur sudah mulai konsisten terhadap apa yang telah menjadi komitmen mereka untuk memberikan pelayanan yang efisien. Terjadinya keterlambatan dalam proses pelayanan perlu disikapi secara serius oleh BKPSDM Kabupaten Aceh Timur agar tetap konsisten terhadap apa yang telah menjadi komitmen mereka. Pengabaian terhadap hal yang kecil dapat mempengaruhi kredibilitas pemerintah pada umumnya dan BKPSDM Kabupaten Aceh Timur khususnya.

b. 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 periode 2015-2017, 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 seperti ‘membuka situs’ tentang informasi pelayanan BKPSDM Kabupaten Aceh Timur bahkan pengurusan persyaratan kelengkapan administrasi. Keterbatasan sumber

daya yang profesional dan tidak adanya ruang bagi aparat untuk berinovasi menjadi hambatan terbesar bagi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur.

Kecenderungan yang terjadi dalam dunia birokrasi Indonesia tanpa terkecuali BKPSDM Kabupaten Aceh Timur adalah loyalitas yang tidak terarah 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 Kepala BKPSDM :

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 (13/03/2018).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa inovasi dalam lingkungan birokrasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur 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 mandatkan peningkatan kinerja organisasi ataupun belum mandatkan 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 kewajiban 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 mandatkan 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 pada prinsipnya jajaran birokrasi ingin melakukan yang terbaik bagi peningkatan pelayanan akan tetapi karena tersandung oleh keberadaan aturan formal dan loyalitas tak terarah kepada atasan dan aturan formal membuat mereka tidak bisa berbuat banyak.

4.3.2. 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.

Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam bentuk produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan. Visi juga merupakan niat dan pandangan jauh kedepan, kemana, bagaimana dan akan menjadi apa sebuah organisasi harus dibawa dan berkarya agar tetap konsisten dan tetap eksis, antisipatif, inovatif serta produktif. Begitu juga pada BKPSDM Kabupaten Aceh Timur. Pernyataan Visi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur menonjolkan hal-hal terkait dengan tugas untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai dengan cara mendengar dari bawah apa yang menjadi keinginan pegawai dan BKPSDM Kabupaten Aceh Timur selanjutnya bekerja untuk mewujudkan keinginan tersebut yang juga menjadi cita-cita dan citra BKPSDM Kabupaten Aceh Timur itu sendiri. Dengan memperhatikan nilai-nilai yang dianut dan cita-cita yang ingin diwujudkan maka BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dan telah menetapkan visi, yaitu:

**“Terwujudnya Aparatur Pemerintah Kabupaten Aceh Timur yang
Profesional, Akuntabel dan Amanah”**

Untuk mewujudkan visi sebagaimana tersebut diatas, perlu adanya penjabaran kedalam misi, yaitu sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan sesuai dengan visi yang ditetapkan agar tujuan dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Melalui perumusan misi diharapkan seluruh pegawai BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dan pihak-pihak berkepentingan lainnya dapat mengenal dan mengetahui peran dan program-programnya serta hasil yang akan diperoleh.

Pernyataan misi membawa BKPSDM Kabupaten Aceh Timur kepada suatu fokus sekaligus merupakan tonggak dari perencanaan strategis dan sebagai langkah aksi (action plan) perwujudan cita-cita yang merupakan landasan kerja yang harus diikuti. Berdasarkan visi tersebut, BKPSDM Kabupaten Aceh Timur menetapkan misinya, yaitu:

1. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi Kepegawaian yang Efektif, Efisien dan Tepat Waktu
2. Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur yang Profesional melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Aparatur.
3. Meningkatkan Kualitas Perencanaan Pengembangan Pegawai dari Data Kepegawaian

a. Orientasi Kerja

Terumuskannya visi-misi organisasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur merupakan wujud nyata dan konkrit dari BKPSDM Kabupaten Aceh Timur untuk bergerak cepat dalam memberikan pelayanan terbaik kepada PNS. Visi-misi

tersebut benar-benar mencerminkan nilai-nilai luhur organisasi publik guna memberikan yang terbaik kepada PNS. 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.

Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Aceh Timur kunci utama dari visi organisasi yaitu :

- a. Penetapan struktur organisasi dan manajemen tata Pemerintahan Daerah yang mengikuti kaedah organisasi yang maju dan norma pemerintahan yang baik;
- b. Meningkatkan kualitas pembangunan infrastruktur dasar pembangunan disektor pendidikan, kesehatan, transportasi sumber daya energi, pertanian dan perdagangan;
- c. Mewujudkan peningkatan pembangunan ekonomi dan peningkatan taraf hidup masyarakat dengan pelaksanaan pelayanan publik dan jaminan sosial;
- d. Meningkatkan profesionalisme pengelolaan potensi daerah dan sumber daya alam;
- e. Mewujudkan penerapan qanun yang mendukung kegiatan perekonomian dan Pemerintahan Daerah;
- f. Meningkatkan jaringan informasi kepada masyarakat;
- g. Meningkatkan profesionalisme Aparatur Pemerintah Daerah sesuai dengan kebutuhan guna mendukung otonomi daerah dan penciptaan pemerintahan yang baik; dan

- h. Memulihkan pendapatan masyarakat melalui penyediaan lapangan kerja serta fasilitas pelayanan masyarakat untuk memenuhi standar pelayanan minimal.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Sekretaris BKPSDM Kabupaten Aceh Timur sebagai berikut:

Yang kami jadikan acuan dalam menjalankan tugas organisasi dan fungsi pelayanan kepada PNS adalah Peraturan Bupati Aceh Timur No : 26 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Susunan Organisasi dan Tata Kerja BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dan kami tidak diberikan kebebasan untuk mencapai apa yang menjadi visi-misi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur (15/03/2018).

Kesimpulan dari pendapat diatas adalah bahwa BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dalam menjalankan tugas dan fungsinya lebih berorientasi kepada peraturan daripada berorientasi kepada misi dan merupakan hal yang wajar jika profesionalisme aparat BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dalam hal responsifitas dan inovasi masih memprihatinkan karena dimana ruang untuk melakukan responsifitas dan inovasi tersebut tidak ada. Sehingga diantara sesama bawahan dikenal sebuah sindiran yang mengandung nilai kritis terhadap fenomena diatas yang artinya setiap pagi tepat pukul 08.00 Wib, pegawai diwajibkan untuk mengikuti apel pagi, mengisi presensi kemudian masuk dan bekerja pada masing masing bagian 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 14.30, Wib untuk mengikuti apel siang lalu pulang.

b. Pemahaman Nilai

Secara umum apa yang menjadi visi-misi organisasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur 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 BKPSDM Kabupaten Aceh Timur berupaya untuk memberikan pelayanan prima kepada PNS. Wujud nyata untuk memberikan pelayanan yang prima disikapi terlebih dahulu dengan mengadakan pelatihan dan pelatihan tentang pelayanan prima yang bekerja sama dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan, bentuk lain adalah dengan melakukan langkah konkrit seperti melakukan dialog dengan PNS di Lingkungan Kabupaten Aceh Timur serta menyediakan kotak saran.

Sebagai aparat yang memiliki peranan penting dalam memberikan pelayanan kepada PNS, para staff pelaksana diharapkan mampu untuk menterjemahkan apa yang menjadi orientasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur 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 BKPSDM Kabupaten Aceh Timur tidak semuanya mengetahui misi apa yang akan dicapai oleh BKPSDM Kabupaten Aceh Timur 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 BKPSDM Kabupaten Aceh Timur, hal tersebut terungkap melalui wawancara penulis dengan staff pelaksana terdepan dalam melayani masyarakat antara lain adalah staff pada Bidang Mutasi dan Kependidikan yang menyatakan sebagai berikut:

Saya bertugas hanya menjalankan apa yang diinstruksikan kepada saya oleh atasan yaitu untuk melayani PNS di Aceh Timur dan demi kepentingan organisasi diluar itu saya tidak ada pekerjaan lain, (16/03/2018).

Berdasarkan Peraturan Bupati Aceh Timur No: 26 Tahun 2017, tidak satupun pasal-pasal di dalam peraturan 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 BKPSDM Kabupaten Aceh Timur sebagaimana yang dikatakan oleh Kepala Bidang Pengembangan dan Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

Pada prinsipnya saya mengetahui apa yang menjadi misi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur yang antara lain upaya untuk menyelenggarakan pelayanan yang adil. Tapi saya juga tidak dapat berbuat banyak untuk menyelenggarakan kegiatan pelayanan yang memuaskan menurut para pegawai karena dana yang tersedia tidak banyak untuk melakukan kegiatan operasional pelayanan. (16/03/2018).

Dengan melandaskan pemikiran kepada hasil wawancara diatas terdapat dua kesimpulan yang dapat ditarik yakni:

1. Masih terdapat aparat yang tidak mengetahui apa yang menjadi nilai (visi-misi) BKPSDM Kabupaten Aceh Timur.
2. Adanya aparat yang mengetahui dan paham akan apa yang menjadi nilai (visi-misi) BKPSDM Kabupaten Aceh Timur tapi tidak dapat berbuat banyak.

Kesimpulan akhir dari fenomena diatas adalah bahwa terlihat jelas bahwa terdapat aparat bawahan yang tidak memahami apa yang menjadi nilai (visi-misi) organisasi, hal tersebut jelas sangat memprihatinkan bagi sebuah organisasi publik yang secara langsung berhadapan dengan publik. Pelaksanaan akan tugas dan fungsi terutama dimata aparat pelaksana masih dianggap sebagai rutinitas saja dan bukan merupakan upaya untuk memberikan kepuasan pelayanan kepada para pegawai negeri sipil di Aceh Timur sebagaimana yang termaktub dalam visi-misi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur. Demikian juga dengan manajemen tingkat menengah yang paham dan mengerti akan nilai organisasi tapi mencari alasan bahwa keterbatasan dana membuat mereka tidak dapat berbuat banyak dan akhirnya hanya menjalankan tugas dan fungsi sebagai rutinitas saja.

4.3.3. 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 BKPSDM Kabupaten Aceh Timur adalah “*Lini dan Staff*” tipe ini sering dikenal dengan tipe birokratik yang berbentuk piramida. Struktur tersusun sebagai perangkat daerah dan unsur pelaksana tugas di bidang pengembangan SDM Kabupaten Aceh Timur, instansi ini dipimpin oleh seorang Kepala beserta jajarannya yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah

Pembentukan struktur organisasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur berdasarkan Peraturan Bupati Aceh Timur No : 26 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Susunan Organisasi dan Tata Kerja BKPSDM Kabupaten Aceh Timur.

Struktur organisasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dengan model “*lini dan staff*” atau piramida terdiri dari 3 (tiga) Asisten, 12 (dua belas) bagian dan 36 (tiga puluh enam) Sub bagian. Model tersebut 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 yang dikenal dengan staff. Hal tersebut hanya memperpanjang hirarki dalam organisasi dan dapat memperlambat proses kerja organisasi.

Struktur organisasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur 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 melahrkan 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 di instruksikan 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 Badan atau bawahan tidak mengerjakan tugas dan fungsi sebagai mana yang diinstruksikan oleh atasan akan dikenakan sanksi atau minimal ditegur oleh atasan, namun ketika pimpinan puncak terlambat hadir atau terlambat dalam menanda tangani surat-surat atau melakukan kesalahan dalam menjalankan tugas dan fungsi masing masing maka bawahan tidak akan berani menegur atasan.

a. Pendelegasian Wewenang

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. BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dengan model struktur berupa *lini dan staff* dimana pimpinan sangat dominan dalam pengambilan keputusan. Menurut Peraturan Bupati Aceh Timur No : 26 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Susunan Organisasi dan Tata Kerja BKPSDM Kabupaten Aceh Timur sebagai berikut:

- Pengkoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah Kabupaten
- Penyelenggaraan administrasi Pemerintah Pengembangan SDM.
- Pengelolaan Sumber Daya Aparatur pemerintah Kabupaten.
- Pelaksanaan tugas yang diberikan Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya

Namun diantara wewenang tersebut tidak memungkinkan bagi Kepala Badan untuk mengambil keputusan strategis bagi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur. Sifat dari wewenang pimpinan tersebut tidak satupun wewenang tersebut yang bersifat strategis seperti wewenang pimpinan 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 Aceh Timur. Sebagaimana yang dikatakan oleh Kepala BKPSDM Kabupaten Aceh Timur sebagai berikut:

Wewenang apa yang ingin didelegasikan kepada manajemen tengah sementara wewenang strategis seperti rekrutmen tenaga baru menjadi

wewenang dari Bupati sebagai eksekutif tertinggi dalam Pemerintah Kabupaten Aceh Timur dan kedudukan saya hanya sebatas menjalankan tugas organisasi, (19/03/2018).

Berdasarkan pernyataan tersebut ditarik kesimpulan bahwa keberadaan Kepala BKPSDM Kabupaten Aceh Timur 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 Aceh Timur.

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

b. Pembagian Tugas

Salah satu upaya yang ditempuh untuk mewujudkan visi-misi organisasi adalah dengan membuat struktur organisasi dan melakukan pembagian tugas kepada elemen elemen dalam organisasi berdasarkan visi-misi organisasi. BKPSDM Kabupaten Aceh Timur terdiri dari 2 Sub Bagian, 3 bidang dan 9 Sub bidang.

Tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Timur adalah melaksanakan pengendalian urusan ketatausahaan Badan, melaksanakan pengendalian penyusunan program kerja jangka pendek,

jangka menengah dan jangka panjang, melaksanakan pengendalian kebijakan teknis di bidang perencanaan, pengembangan, mutasi, kesejahteraan, informasi, pendidikan dan pelatihan, melaksanakan pengendalian pengelolaan data dan informasi di bidang perencanaan, pengembangan, mutasi, kesejahteraan, informasi, pendidikan dan pelatihan, melaksanakan pengendalian dan pengawasan terhadap kegiatan program kerja di bidang perencanaan, pengembangan, mutasi, kesejahteraan, informasi, pendidikan dan pelatihan, melaksanakan pengendalian pemantauan, monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan di bidang perencanaan, pengembangan, mutasi, kesejahteraan, informasi, pendidikan dan pelatihan, melaksanakan koordinasi dan kerjasama dengan instansi dan/atau lembaga terkait lainnya di bidang perencanaan, pengembangan, mutasi, kesejahteraan, informasi, pendidikan dan pelatihan, melaksanakan pembinaan unit pelaksanaan teknis badan; dan melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

Dengan melandaskan pemikiran kepada apa yang telah disampaikan diatas ditarik kesimpulan bahwa pembagian tugas organisasi ke dalam sub-sub yang lebih kecil dari bagian dalam struktur organisasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur lebih sekedar memenuhi kebutuhan peraturan daripada berusaha mewujudkan misi yang hendak dicapai.

4.3.4. 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 peningkatkan 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 dalam BKPSDM Kabupaten Aceh Timur lebih merupakan perpanjangan 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 (lihat bagian “responsifitas”) namun belum juga direfleksikan dalam kegiatan maupun program adalah contoh dimana pimpinan puncak belum mampu memainkan peran strategis bagi peningkatan profesionalisme jajaran BKPSDM Kabupaten Aceh Timur. Keberadaan aturan formal yang selalu dianggap sebagai penghambat dari upaya BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dalam merespon aspirasi PNS sebenarnya dapat saja diakhiri jika pimpinan puncak mengambil inisiatif untuk mengakhiri kebuntuan tersebut. demikian juga halnya, inovasi dalam BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dapat dikatakan nihil. Tidak adanya terobosan kepada eksekutif untuk

memulai cara kerja baru yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi menambah runyam profesionalisme aparat BKPSDM Kabupaten Aceh Timur. Pimpinan seperti ini hanya berkiblat kepada peraturan formal saja tanpa mencoba untuk melakukan terobosan terobosan baru.

a. Gaya Kepemimpinan

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.

BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dalam menyelenggarakan tugas pokok organisasi termasuk memberikan penyelenggaraan pelayanan dipimpin oleh seorang Kepala Badan. Dalam memimpin BKPSDM Kabupaten Aceh Timur, pimpinan menempuh pendekatan berikut:

a.1. Pendekatan Formal

Merupakan pendekatan yang telah diatur dalam aturan formal yakni, Peraturan Bupati Aceh Timur No : 26 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Susunan Organisasi dan Tata Kerja BKPSDM Kabupaten Aceh Timur. Pendekatan tersebut berdasarkan kekuasaan yang sifatnya *institusional*. Bentuk konkrit dari pendekatan *formal yang institusional* tersebut bersifat struktural yang didasarkan pada garis komando hubungan antara atasan dan bawahan yang bersifat *vertical*, 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. Selain berisikan penyampaian instruksi-instruksi baru dari Bupati, juga mengevaluasi kinerja organisasi selama satu bulan serta bertujuan untuk penyampaian saran guna peningkatan kinerja organisasi. Sebagaimana yang disampaikan oleh Sekretaris BKPSDM Kabupaten Aceh Timur menyatakan bahwa:

Rapat rutin berintikan penyampaian instruksi-instruksi baru dari Bupati , kemudian mengadakan evaluasi tentang kinerja organisasi dalam satu bulan. Pendekatan formal yang secara rutin dilakukan setiap bulannya selain bertujuan untuk menyampaikan instruksi-instruksi baru dari Bupati juga membicarakan tentang kinerja organisasi khususnya dalam menyelenggarakan pelayanan dalam bidang pengembangan PNS (19/03/2018)

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 BKPSDM Kabupaten Aceh Timur 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 structural maupun dengan seluruh jajaran aparatur sehingga setiap aspirasi masyarakat yang masuk dapat segera diakomodasikan kedalam praktek pelayanan. Makin dekat pimpinan dengan bawahan makin memungkinkan terjadinya interaksi aktif dan komunikasi dua arah sehingga memungkinkan bawahan untuk menyampaikan pemikiran-pemikiran dan ide-ide baru.

a.2. Pendekatan Informal

Pendekatan ini merupakan pendekatan yang tidak diatur dalam aturan tetapi lebih merupakan inisiatif pimpinan puncak untuk mendekati dan mendengarkan langsung pendapat dan saran bawahan tentang peningkatan kerja pada organisasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur. Selain itu juga bertujuan untuk lebih mendekati diri kepada bawahan secara emosional dengan menanyakan keadaan keluarga maupun anak. Pendekatan tersebut menurut Kepala BKPSDM disebut pendekatan dari hati-kehati.

Menurut Kepala BKPSDM Kabupaten Aceh Timur, pendekatan informal tersebut dirasakan sangat efektif terutama dalam memotivasi bawahan dan mengubah sikap sungkan dari bawahan terhadap atasan dimana ketika pimpinan baru bekerja pada BKPSDM Kabupaten Aceh Timur, 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 segan tersebut. Perubahan sikap tersebut menurut penulis belum sepenuhnya hilang dan masih terjadi kepada bawahan, seperti wawancara penulis dengan seorang staf Bidang Pengembangan dan Evaluasi Kinerja yang menyatakan:

Memang sejak Bapak menjadi Kepala Badan disini kita segan karena memang beliau pimpinan puncak tapi sejak Bapak sering mendatangi kita ke ruang kerja membuat kita sudah akrab dengan beliau tapi ketika kita diundang untuk menghadiri acara-acara dirumahnya apalagi Bapak sudah dekat dengan kita sehingga jika memberi sedikit kita tidak enak (20/03/2018).

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 yang dapat ditarik dari gaya kepemimpinan Kepala BKPSDM Kabupaten Aceh Timur menurut penulis adalah sudah mampu 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.

b. Pengambilan Keputusan

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 BKPSDM Kabupaten Aceh Timur 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.

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

4.3.5. 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 Dinas dan pribadi dan lain lain.

BKPSDM Kabupaten Aceh Timur memberikan penghargaan finansial dan non finansial, penghargaan finansial meliputi gaji pokok, bonus, fasilitas pribadi, serta tunjangan berobat. Sedangkan penghargaan yang sifatnya non finansial berupa kenaikan pangkat setiap 4 (empat) tahun sekali.

Sedangkan bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi belum ada dimana gaji yang diterima adalah sama dan didasarkan kepada senioritas seorang pegawai. Tidak adanya insentif yang diterima pegawai sebagai kompensasi tambahan bagi prestasi yang dihasilkannya membuat aparat enggan untuk bekerja lebih giat dari yang lainnya. Rendahnya responsifitas, kepedulian aparat dan rendahnya inovasi juga dipengaruhi oleh tidak adanya insentif khusus yang diberikan bahkan menjalankan pekerjaan diluar tugas rutin dan perintah atasan dapat dianggap tidak loyal dan tidak disiplin.

a. Kelayakan Penghargaan

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 diatas 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 BKPSDM Kabupaten Aceh Timur terdiri dari 2 (dua) jenis penghargaan, yaitu penghargaan finansial dan penghargaan non finansial. Penghargaan finansial berkaitan dengan pemberian penghargaan berupa materi seperti Gaji bulanan yang diterima aparat BKPSDM Kabupaten Aceh Timur terdiri dari:

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

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 BKPSDM Kabupaten Aceh Timur

merupakan salah satu organisasi yang berperan penting dalam suatu pemerintahan yang berhubungan dengan masyarakat dan juga mengabaikan aspek *eksternal equity* dimana gaji yang diterima tidak menyesuaikan dan sesuai dengan kebutuhan hidup minimum dalam 1 (satu) bulan. Hal tersebut membuat aparat lebih bersikap masa bodoh terhadap aspirasi dan kebutuhan PNS.

b. Dasar pemberian Penghargaan

Salah satu 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 BKPSDM Kabupaten Aceh Timur, 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:

Berdasarkan struktur penggajian diatas dapat ditarik kesimpulan 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 jabatan yang dilakukan setiap 4 (tahun) sekali dan standar yang dijadikan tolak ukur kenaikan pangkat adalah senioritas seorang pegawai. Bukti nyata dari fenomena diatas adalah Peraturan Bupati Aceh Timur No : 26 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Susunan Organisasi dan Tata Kerja BKPSDM Kabupaten Aceh Timur, Dengan menjadikan data diatas sebagai acuan maka terlihat jelas bahwa jabatan-jabatan strategis dalam lingkungan BKPSDM Kabupaten Aceh Timur sebagian besar diisi dari aparat diluar BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dengan masa kerja rata rata 10 - 20 tahun.

Kesimpulan yang dapat diambil dari fenomena di atas bahwa dasar pemberian penghargaan non finansialpun 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 terwujudkan.

4.4. Pembahasan

Setelah mencermati dan menganalisa tentang profesionalisme birokrasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur yang ditinjau dari aspek responsifitas terhadap tuntutan PNS dan perubahan lingkungan serta juga melihat profesionalisme birokrasi khususnya dari aspek inovasi sebagai wujud dari birokrasi professional 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 BKPSDM Kabupaten Aceh Timur dalam mengembangkan birokrasi professional, 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 :

4.4.1. 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 BKPSDM Kabupaten Aceh Timur sudah memiliki visi-misi yang baik dan berpihak kepada PNS namun dalam praktek, misi sebagai cara untuk mewujudkan visi hanya merupakan hiasan

dinding yang selalu dilihat saja. Organisasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur lebih digerakan oleh aturan aturan formal yang menjelaskan secara tegas apa yang harus dilakukan oleh masing masing elemen dalam BKPSDM Kabupaten Aceh Timur. Konsekuensi dari cara kerja yang berorientasi pada peraturan membuat birokrasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur menjadi tidak responsif dan inovasi hanya merupakan sebuah angan angan indah yang sulit untuk diwujudkan karena keberadaan aturan yang membuat mereka menjadi mesin daripada manusia yang memiliki jiwa “*entrepreneur*” dalam mensikapi perubahan lingkungan.

4.4.2. Keterkaitan antara profesionalisme dengan Struktur Organisasi.

Struktur organisasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur 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 pundak pimpinan puncak, karena wewenang strategis seperti rekrutmen tenaga baru, perubahan dalam persyaratan pelayanan harus melalui eksekutif puncak (Bupati). Sentralisasi kewenangan pada Pemerintah Kabupaten Aceh Timur jika tetap dipertahankan hanya akan mematikan partisipasi bawahan dalam mensikapi setiap perubahan yang terjadi. Struktur organisasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur 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 menjadi tidak peka dan respon terhadap aspirasi PNS.

4.4.3. Keterkaitan antara profesionalisme dengan faktor Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat diperlukan dalam setiap organisasi. Peran pemimpin sebagai pengarah dan memiliki jiwa dan pandangan visioner sangat diperlukan. Namun dalam lingkungan BKPSDM Kabupaten Aceh Timur, 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 BKPSDM Kabupaten Aceh Timur. 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.

4.4.4. Keterkaitan antara profesionalisme dengan faktor Penghargaan

Salah satu motivasi seseorang untuk bekerja keras dan berprestasi adalah untuk mendapatkan penghargaan yang layak bagi dirinya dan keluarga serta kepuasan kerja. Namun rendahnya responsifitas dan inovasi yang dilakukan oleh

jajaran birokrasi BKPSDM Kabupaten Aceh Timur 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 responsoif dan berinovasi. Dimana pegawai yang bermotivasi itnggi 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 impinannya dalam dalam.