

## **Profesionalisme Aparatur Birokrasi**

(Studi pada Dinas Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu)

oleh

**Achmadan Chair, Kariono**

### **Abstrak**

Profesionalisme aparatur birokrasi publik sangat erat kaitannya dengan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan bagi siapa saja yang berhadapan dengan birokrasi dalam pelayanan publik. Pentingnya mencermati profesionalisme aparatur birokrasi di Indonesia karena aparatur birokrasi publik seringkali bertindak reaktif terhadap perubahan lingkungan (kebutuhan masyarakat dan kemajuan teknologi) bahkan cenderung tidak responsif, inovatif dan bersikap masa bodoh dalam menyelenggarakan pelayanan publik.

Penelitian memperlihatkan bukti konkrit tentang fenomena tersebut, dimana penelitian ini mengambil tempat pada Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu. Dalam penelitian tersebut ditemukan berbagai patologi yang telah mendarah daging pada diri aparatur dalam menyelenggarakan tugas dan fungsi organisasi. Seperti patologi *red tape*, pungli, menunggu petunjuk atasan, dan lainnya. Dalam penelitian ini juga ditemukan faktor utama yang menghambat profesionalisme aparatur birokrasi publik yaitu keberadaan aturan formal yang secara kaku mengatur tentang peran dan tugas masing masing bagian sehingga aparatur Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi tidak berorientasi kepada apa yang menjadi misi organisasi tapi lebih cenderung kepada aturan formal dan petunjuk atasan. Konsekuensi dari kekakuan tersebut membuat aparat menjadi tidak responsif dan inovatif dalam mengantisipasi perubahan lingkungan. Sedangkan faktor faktor yang mempengaruhi profesionalisme aparatur menurut tesis ini adalah keberadaan sistem di mana birokrasi beroperasi seperti: visi-misi organisasi, struktur organisasi, faktor kepemimpinan dan sistem penghargaan.

**Key words** : *Profesionalisme, Aparatur Birokrasi.*

### **PENDAHULUAN**

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 tecnostructure*, atau kelompok ahli seperti analis, yang bertanggung jawab bagi efektifnya bentuk-bentuk tertentu standarisasi dalam organisasi; lima, *the support-staff*, atau staf pendukung yang ada pada unit, membantu menyediakan

layanan tidak langsung bagi organisasi, (Mintzberg,1983;11).

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

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

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,1994;44) sehingga jajaran birokrasi tingkat menengah dan bawah takut untuk melakukan dan mengambil langkah langkah baru dalam upaya peningkatan pelayanan publik. Rendahnya keinginan melakukan perubahan dan inovasi dalam hal ini juga disebabkan oleh gaya manajerial yang tidak kondusif bagi terciptanya birokrasi yang responsif dan inovatif. Tidak mengherankan jika kemampuan kerja organisasi dan jajarannya menjadi rendah. Dalam pandangan manajemen puncak "*pro status-quo*" seperti itu, segala perubahan yang terjadi dalam hal ilmu pengetahuan, teknologi komputer, teknologi informasi, dianggap sebagai sebuah ancaman bagi kelangsungan karier dan jabatannya.

Ketidakmampuan berkembang dan mengembangkan diri., baik-buruknya pelayanan publik 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 renumerasi yang diterima oleh aparatur. Hal lain yang menjadi penyebab mendasar adalah dimana proses rekrutmen pegawai baru seringkali mengabaikan aspek meritokrasi dan kebutuhan organisasi. Tidaklah mengherankan jika dalam praktek, birokrasi Indonesia sering kewalahan dalam mengantisipasi setiap perubahan dan aspirasi baru. Dampak dari itu adalah terjadinya penurunan mutu kerja organisasi dan mutu pelayanan publik.

Tidak peka dan kinerja yang berbelit belit, seperti yang telah dijelaskan dimuka bahwa aparat cenderung enggan melakukan perubahan dan inovasi, selain disebabkan oleh gaya manajerial dalam organisasi publik, patologi tersebut juga disebabkan karena iklim dan kondisi dalam organisasi birokrasi yang cenderung memberikan insentif kepada pegawai yang loyal dari pada pegawai yang kreatif dan inovatif. Birokrasi dituntut lebih peka terhadap berbagai perubahan dan mencari pendekatan baru bagi pengembangan pelayanan kepada publik. Serta meninggalkan proses pelayanan yang sangat prosedural dan birokratis. Keberadaan aturan formal bukan dijadikan alasan untuk tidak memperbaiki cara kerja yang responsif serta bermain diatas aturan guna mensahkan setiap tindakan. Pekerjaan yang sebetulnya dapat dikerjakan secara cepat dan singkat dBapakat menjadi lama dan memerlukan biaya besar. Pembuatan KTP bisa menjadi contoh bagaimana birokrat tingkat bawah telah terkontaminasi oleh perilaku perilaku negatif yang selama ini lebih didominasi manajemen atas. Berkaitan dengan teridentifikasinya sedikit patologi diantara sekian banyak patologi birokrasi Indonesia yang pada akhirnya membuat birokrasi menjadi tidak responsif dan inovatif. Maka topik pembicaraan mengenai penyelenggaraan pemerintahan kembali mendapat tempatnya. Bergulirnya angin perubahan (*wind of change*) pada pertengahan tahun 1998 lalu sebagai awal

baru bagi bangsa Indonesia untuk lebih serius membenahi kinerja organisasi pemerintah dan meraih kembali kepercayaan masyarakat yang sempat mengalami krisis.

Dengan melandaskan pemikiran terhadap permasalahan yang dihadapi oleh aparatur birokrasi Indonesia maka sebagai upaya untuk memperbaiki berbagai kelemahan dan mengantisipasi perubahan lingkungan maka diperlukan sebuah pemikiran untuk membangun aparatur birokrasi Indonesia yang handal, profesional dan menjunjung tinggi nilai kejujuran serta etika profesi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai penyelenggara kegiatan pembangunan dan penyelenggara pelayanan publik. Mengingat urgensitas 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, 1992; 29), dengan sepuluh prinsip Mewirauasakan Birokrasi, yang memperkenalkan paradigma baru dengan menempatkan birokrasi sebagai fasilitator bukan sebagai ruler atau patron. Walaupun upaya untuk mewujudkan birokrasi pemerintahan yang responsif dan inovatif dengan memposisikan diri sebagai fasilitator bukan pekerjaan yang mudah, namun upaya untuk mewujudkan cita cita tersebut tetap harus diupayakan demi memberikan pelayanan yang baik kepada publik dan mampu memperbaiki citra birokrasi Indonesia yang selama beberapa dasawarsa banyak menimbulkan citra negatif dan telah kehilangan legitimasi dimata masyarakat.

Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten

Labuhan Batu sebagai salah satu instansi publik bertugas menyelenggarakan perizinan berupa pencatatan dan penerbitan akta yang dapat berfungsi sebagai alat bukti yang sah dalam menentukan kedudukan seseorang dan dalam segi praktisnya dapat berfungsi untuk mengurus paspor, status kewarganegaraan, Kartu Tanda Penduduk, penentuan ahli-waris, melamar pekerjaan dan untuk masuk sekolah.

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar (65,96 persen) pegawai negeri sipil di lingkungan Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil berlatar belakang pendidikan Sekolah Menengah Atas, sedangkan yang berpendidikan S1 sebagai bentuk standar untuk dapat dianggap mampu menganalisis dinamika lingkungan kerja dan eksternal seperti perubahan kebutuhan masyarakat dan kemajuan teknologi hanya berjumlah 26,95 persen dari total pegawai negeri sipil yang berpendidikan SMA. Hal tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu untuk membangun aparatur yang profesional guna menjalankan fungsinya sebagai salah satu instansi penyelenggara pelayanan publik. Berbagai bentuk peningkatan SDM birokrasi melalui pelatihan dan pendidikan yang disesuaikan dengan kebutuhan tugas (*job-need*) dan aspirasi masyarakat mendesak untuk ditempuh dan dilakukan. Namun perubahan pada tingkat kemampuan pengetahuan dan keahlian saja tidak cukup untuk membangun birokrasi profesional.

Faktor sistem dan kondisi yang ada juga ikut mempengaruhi terbentuknya birokrat profesional yang handal serta respon terhadap dinamika perubahan dan aspirasi masyarakat. Perubahan menuju model kerja yang positif dalam menjalankan roda pemerintahan dan menyelenggarakan pelayanan publik yang bermental *entrepreneur* serta perubahan gaya kepemimpinan dari *otokratis*

menuju gaya kepemimpinan yang *demokratis* dan pembaharu serta didukung dengan model penghargaan yang mencerminkan rasa keadilan diyakini lebih mampu memotivasi prestasi kerja aparatur daripada sekedar meningkatkan kemampuan dan keahlian aparatur yang pada akhirnya akan masuk dalam lingkaran birokrasi yang tidak sehat.

Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil sebagai salah satu instansi yang menyelenggarakan pelayanan publik khususnya yang berkaitan dengan penerbitan akta catatan sipil dituntut bekerja secara profesional serta mampu secara cepat merespon aspirasi dan tuntutan publik dan perubahan lingkungan lainnya dengan cara kerja yang lebih bersahaja dan berorientasi kepada masyarakat daripada berorientasi kepada atasan seperti yang terjadi selama ini dalam lingkungan birokrasi publik. Atas dasar uraian tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang : Profesionalisme Aparatur Birokrasi Pada Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu.

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

1. Bagaimanakah profesionalisme aparatur Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu dilihat dari aspek responsifitas dan aspek inovasi dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi?
2. Faktor-faktor apa saja yang menghambat profesionalisme aparatur Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi?

## METODE PENELITIAN

### 1. Jenis Penelitian

Guna menjawab dan mencari pemecahan permasalahan maka penelitian

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

## 2. Teknik Analisa Data.

Analisis data merupakan suatu proses dimana data itu disederhanakan kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan (Singarimbun dan Effendi,1989). Sedangkan menurut pendapat (Moleong,1998) analisa data sebagai proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori, satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan suatu kesimpulan sementara, kerja seperti yang dirumuskan oleh data.

Dalam hal ini analisa data berperan mengatur, mengurutkan, mengelompokan, memberikan kode, dan mengkategorikannya. 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.

## 3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara Wawancara mendalam, Dokumentasi dan Penelitian Lapangan.

## 4. Lokasi Dan Alasan Pemilihan Lokasi.

Penelitian tentang profesionalisme birokrasi ini mengambil tempat pada Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu. sedangkan alasan pemilihan lokasi tersebut adalah :

1. Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu merupakan bagian dari Pemerintah Kabupaten Labuhan Batu yang dalam menjalankan tugas dan fungsinya didukung oleh 33 personil untuk menyelenggarakan dan memberikan pelayanan publik terutama dalam pencatatan dan penerbitan akta catatan sipil. Sementara masyarakat memiliki tingkat kepentingan dan kebutuhan yang besar dan beragam, dan tingkat heterogenitas penduduk dengan diversifikasi kebutuhan yang berbeda-beda. Fenomena tersebut membuat penulis tertarik untuk melihat tingkat profesionalisme jajaran birokrasi Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu dalam penyelenggaraan pelayanan publik terutama dalam hal pencatatan dan penerbitan akta catatan sipil. Upaya penyelenggaraan pelayanan yang professional sangat dibapaktuhkan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, terutama masyarakat Kabupaten Labuhan Batu terdiri dari berbagai macam kepentingan dan memiliki tingkat kepadatan tertinggi
2. Banyaknya kritikan masyarakat termasuk di dalamnya kaum akademisi dalam mengkritisi profesionalisme birokrasi yang terkesan sangat reaktif dan rendahnya kualitas kinerja birokrasi yang

melahirkan patologi birokrasi juga membuat penulis tertarik untuk mengamati mengapa birokrasi cenderung tidak profesional dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai abdi masyarakat dan dalam hal ini Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil yang menjadi salah satu instansi publik yang menyelenggarakan pelayanan publik khususnya dalam penerbitan akta catatan sipil menjadi obyek dari penulisan tesis ini.

### 5. Responden.

Dalam penelitian ini pihak yang dijadikan responden adalah yang dianggap mempunyai informasi (key-informan) yang dapat diandalkan di wilayah penelitian. Cara yang digunakan untuk menentukan informan kunci tersebut maka penulis menggunakan "stratified random sampling" (Singarimbun dan Effendi, 1989:162), dengan asumsi yang menjadi tolak ukur strata yang ada pada Dinas Catatan Sipil:

1. Kepala Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil (*the strategic-apex*).
2. Kepala Bagian Tata Usaha dan Staff TU (*the support-staff*).
3. Kepala Seksi Pelayanan (*middle management*).
4. Kepala Sub Seksi dan Staff (*Operating Core*)
5. Kepala Seksi Data dan penyuluhan (*middle management*).

Namun, dalam penelitian ini juga tidak menutup kemungkinan untuk mengambil responden dari masyarakat yang sedang berinteraksi dengan aparat Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil dalam pelayanan akta catatan sipil, oleh karena itu banyaknya responden sangat bergantung pada perkembangan di lapangan.

### 6. 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, 1994), mendefinisikan variabel sebagai atribut yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lain. Dan dalam fenomena sosial tertentu variabel-variabel saling berkaitan dan berhubungan satu sama lain, fenomena sosial dapat dijelaskan dan diramalkan apabila hubungan antara variabel tertentu telah diketahui (Singarimbun dan Effendi, 1989).

Ada berbagai bentuk, jenis, dan macam hubungan antar variabel. Sebagaimana inti dari penelitian untuk mencari hubungan antar variabel, (Singarimbun dan Effendi, 1989). Hubungan yang paling mendasar adalah hubungan antara dua variabel yaitu antara variabel pengaruh (*independent variable*), dengan variabel dipengaruhi (*variable dependent*). Berdasarkan hal di atas, penelitian ini mencoba melihat hubungan antara variabel yang ada pada profesionalisme birokrasi Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu. 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.

### HASIL PENELITIAN

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. Terbaiknya unsur profesionalisme dalam menjalankan

tugas dan fungsi organisasi pemerintahan akan berdampak kepada menurunnya kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Profesionalisme disini lebih ditujukan kepada kemampuan aparatur dalam memberikan pelayanan yang baik, adil, dan inklusif dan tidak hanya sekedar kecocokan keahlian dengan tempat penugasan. Sehingga aparatur dituntut untuk memiliki kemampuan dan keahlian untuk memahami dan menterjemahkan aspirasi dan kebutuhan masyarakat kedalam kegiatan dan program pelayanan.

Istilah profesionalisme berasal dari kata *professio*, dalam Bahasa Inggris *professio* memiliki arti sebagai berikut: *A vocation or occupation requiring advanced training in some liberal art or science and usually involving mental rather than manual work, as teaching engineering, writing, etc.* (Webster Dictionary,1960;1163). Dari kata profesional tersebut melahirkan arti *profesional quality, status, etc* yang secara komprehensif memiliki arti lapangan kerja tertentu yang diduduki oleh orang-orang yang memiliki kemampuan tertentu pula (Pamudji,1985). Demikian juga dengan apa yang dikatakan oleh Korten & Alfonso, 1981 dalam (Tjokrowinoto,1996;178) yang dimaksud dengan profesionalisme adalah: Kecocokan (*fitness*) antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi (*bureaucratic-competence*) dengan kebutuhan tugas (*task-requirement*). Pandangan lain seperti Siagian,(2000), Ancok,(2000).

Profesionalisme dalam pandangan (Korten dan Alfonso,1981) diukur melalui *keahlian* yang dimiliki oleh seseorang yang sesuai dengan *kebutuhan tugas* yang dibebankan organisasi kepada seseorang. Alasan pentingnya kecocokan antara disiplin ilmu atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang karena jika keahlian yang dimiliki seseorang tidak sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya akan berdampak kepada inefektifitas organisasi Menurut (Siagian,2000) profesionalisme

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

- a. Kreatifitas (*creativity*).Kemampuan aparatur untuk menghadapi hambatan dalam memberikan pelayanan kepada publik dengan melakukan inovasi.
- b. Inovasi (*innovasi*), Perwujudannya berupa hasrat dan tekad untuk mencari, menemukan dan menggunakan cara baru, metode kerja baru, dalam pelaksanaan tugasnya.
- 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.

Salah satu faktor yang menghambat kelancaran dan efektifitas birokrasi publik adalah tidak profesionalnya aparatur birokrasi publik dalam menjalankan fungsi dan tugas. Tidak profesionalnya aparatur birokrasi publik Indonesia dapat dilihat dari banyaknya temuan para pakar dan pengalaman pribadi masyarakat di lapangan tentang pelayanan publik yang diselenggarakan birokrasi. Lambannya birokrasi dalam merespon aspirasi publik serta pelayanan yang terlalu prosedural (*red tape*) merupakan sedikit contoh diantara sekian banyak ketidakberesan dalam dunia birokrasi publik Indonesia.

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

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

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

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

Bahwa untuk membangun dan melakukan transformasi sistem organisasi pemerintah secara fundamental guna menciptakan peningkatan dramatis dalam efektifitas, efisiensi, dan kemampuan melakukan inovasi maka harus dicapai melalui: perubahan tujuan, sistem insentif, pertanggung-jawaban, struktur kekuasaan, dan budaya sistem serta organisasi pemerintah.

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

### 1. Profesionalisme Aparat.

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, Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil mempekerjakan sebanyak 141 aparat yang terdiri dari aparat yang berpendidikan SMA sebanyak 93 Orang (65,96%), aparat yang berpendidikan D3 berjumlah 8 orang (5,67%), kemudian yang berpendidikan S1 berjumlah 31 orang (26,95%) dan tidak seorangpun yang berpendidikan Strata 2.

Penulisan ini melihat profesionalisme aparat Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil dari aspek-aspek sebagai berikut :

#### (a) Responsifitas.

Upaya yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu sepanjang tahun 2005-2006 guna merespon aspirasi publik dan kemajuan teknologi antara lain menyelenggarakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Mengadakan dialog dengan warga di 10 Desa/Kelurahan dalam lingkungan Pemerintah Kabupaten.
2. Menyediakan kotak saran.

Kesimpulan yang ditarik dari temuan tersebut bahwa Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil belum konsisten terhadap apa yang telah menjadi komitmen mereka untuk memberikan pelayanan yang tepat waktu. Terjadinya keterlambatan tersebut perlu disikapi secara serius oleh Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil untuk tetap konsisten terhadap apa yang telah menjadi komitmen mereka. Pengabaian terhadap hal kecil tersebut dapat mempengaruhi kredibilitas pemerintah pada umumnya dan Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil 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 2005-2006, 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. Dimana keberadaan Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil dalam UPTSA masih sekedar penggabungan tempat pemrosesan persyaratan administratif saja sedang proses penyelesaian akhir dari penerbitan tersebut seperti penelitian ulang dan penanda tangan akta catatan sipil masih dilakukan pada Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil karena pejabat berwenang untuk tugas tersebut tidak berada pada UPTSA.

Inovasi yang lebih jauh berupa penciptaan model kerja baru seperti ‘membuka situs’ tentang informasi pelayanan Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil bahkan pengurusan persyaratan kelengkapan administrasi maupun pembayaran untuk penerbitan akta catatan sipil dengan memanfaatkan teknologi informasi yang marak dikenalkan oleh organisasi swasta terutama bank masih sangat jauh dari harapan. Keterbatasan sumber daya yang profesional dan tidak adanya ruang bagi aparat untuk berinovasi menjadi hambatan terbesar bagi birokrasi Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa inovasi dalam lingkungan birokrasi Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil 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.

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

## 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.

Sebagai salah satu instansi yang langsung berhadapan dengan masyarakat dalam hal pelayanan penerbitan dan pencatatan akta catatan sipil, Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil memiliki Visi sebagai berikut:

1. Menciptakan pelayanan yang prima.
2. Menjalankan tugas dan fungsi secara profesional.
3. Membangun sistem administrasi pemerintahan yang baik.
4. Meningkatkan kesejahteraan aparatur.

Visi tersebut masih berbentuk abstrak dan sebagai upaya untuk mencapai visi tersebut maka dirumuskan Misi sebagai berikut sebagai langkah konkrit untuk mencapai visi tersebut:

1. Memberikan pelayanan yang adil, murah, transparan dan berkualitas.
2. Mengadakan kegiatan tatap muka dengan masyarakat.
3. Mengadakan kegiatan pemberian akta kelahiran secara gratis.
4. Mengadakan pelatihan dan pendidikan (formal dan informal) bagi aparatur.
5. Mengadakan pembinaan organisasi dan tata laksana organisasi.
6. Memperbaiki dan menambah infrastruktur organisasi.
7. Memberikan bonus kepada aparatur dalam setiap tahunnya.

Setelah mencermati apa yang menjadi visi-misi organisasi Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil, terlihat jelas bahwa visi Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil sangat mungkin untuk diwujudkan oleh Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil. Visi yang dituangkan dalam bentuk konkrit berupa misi organisasi juga mencerminkan misi yang baik antara lain memberikan pelayanan kepada segala lapisan masyarakat tanpa pandang bulu dan tanpa perlakuan diskriminatif, produk yang dihasilkan juga jelas yakni akta catatan sipil.

### 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 Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil adalah "*Lini dan Staff*" tipe ini sering dikenal dengan tipe birokratik yang berbentuk piramida. Struktur tersusun sebagai berikut:

1. Kepala Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil (*the strategic apex*).
2. Kepala Sub Bagian Tata Usaha (*the support staff*).
  - a. Urusan Umum (*the support staff*).
  - b. Urusan Keuangan (*the support staff*).
3. Kepala Seksi Pelayanan (*the middle line*).
  - a. Sub Seksi kelahiran, kelahiran, pengakuan dan pengesahan anak (*the operating core*).
  - b. Sub Seksi Perkawinan dan Perceraian (*the operating core*).
4. Kepala Seksi Data dan Penyuluhan (*the middle line*).
  - a. Sub.Seksi Penyimpanan dan Perubahan (*the operating core*).
  - b. Sub.Seksi Penyuluhan dan Evaluasi (*the operating core*).

### 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 peningkatan prestasi kerja seperti memberikan ruang bagi bawahan untuk melakukan inovasi dan memberikan kewenangan kepada bawahan untuk menjadi lebih bertanggung gugat dan dapat menjadi contoh bagi bawahan dalam prestasi dan perilaku.

Kepemimpinan dalam Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil lebih merupakan kepanjangan tangan dari aturan formal dan eksekutif puncak daripada memainkan peran sebagai motivator dan fasilitator bagi bawahan dalam merespon aspirasi publik. Banyaknya aspirasi publik yang ditampung (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 Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil. Keberadaan aturan formal yang selalu dianggap sebagai penghambat dari upaya Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil.

Tidak adanya terobosan dan lobby-lobby Kepala Dinas kepada eksekutif untuk memulai cara kerja baru yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi menambah runyam profesionalisme aparat Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil. Pimpinan seperti ini hanya berkiblat kepada peraturan formal saja tanpa mencoba untuk melakukan terobosan terobosan baru.

## 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.

Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil 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. Fenomena “pintar goblok penghasilan sama” sudah begitu mengkristal dalam dunia birokrasi kita. 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.

## 6. Interpretasi.

Setelah mencermati dan menganalisa tentang profesionalisme birokrasi Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu yang ditinjau dari aspek responsifitas terhadap tuntutan masyarakat 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 Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil 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 :

#### **7. 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 Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil sudah memiliki visi-misi yang baik dan berpihak kepada masyarakat namun dalam praktek, misi sebagai cara untuk mewujudkan visi hanya merupakan hiasan dinding yang selalu dilihat saja. Organisasi Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil lebih digerakan oleh aturan-aturan formal yang menjelaskan secara tegas apa yang harus dilakukan oleh masing-masing elemen dalam Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil. Konsekuensi dari cara kerja yang berorientasi pada peraturan membuat birokrasi Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil menjadi tidak responsif dan inovasi hanya merupakan sebuah angan-angan indah yang sulit untuk diwujudkan karena keberadaan aturan yang membuat mereka menjadi robot daripada manusia yang memiliki jiwa "*entrepreneur*" dalam mensikapi perubahan lingkungan.

#### **8. Keterkaitan antara profesionalisme dengan Struktur Organisasi.**

Struktur organisasi Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil 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 Kota jika tetap dipertahankan hanya akan mematikan partisipasi bawahan dalam mensikapi setiap perubahan yang terjadi. Struktur organisasi Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil 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 di dasarkan kepada aturan formal hanya akan membuat aparat menjadi boneka atau robot dari eksekutif puncak dan membuat aparat menjadi tidak peka dan respon terhadap aspirasi masyarakat.

#### **9. 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 Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil, 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 Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil. 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.

#### **10. 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 Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil 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.

#### **Kesimpulan**

Setelah mencermati dan mengkaji tentang profesionalisme aparatur Dinas Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu maka ditarik kesimpulan bahwa :

1. Secara keseluruhan birokrasi Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu dalam merespon aspirasi publik dan melakukan inovasi belum merefleksikan harapan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan terbaik.
2. Organisasi Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu lebih digerakan oleh peraturan daripada oleh misi pada Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu, struktur yang tidak kondusif makin memperparah 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 Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu sehingga sikap responsif dan inovatif hanya merupakan angan angan yang tak kunjung terwujud.

## Saran

Upaya untuk lebih meningkatkan profesionalisme jajaran Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu khususnya dalam hal responsifitas dan inovasi, terdapat beberapa hal yang harus mendapat perhatian serius dari Pemerintah Kota dan Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu sebagai berikut:

- a. Pentingnya kemandirian (otonomi) bagi Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai berdasarkan visi dan misi Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil 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 Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu. Sehingga organisasi Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil sebagai instansi yang menyelenggarakan pelayanan publik (penerbitan dan pencatatan akta catatan sipil) 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 Dinas sebagai pimpinan tertinggi dalam lingkungan Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil harus mempertanggung-jawabkan kinerja organisasinya kepada eksekutif puncak dan wakil rakyat 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 pelanggan dan dipilih melalui suatu proses kelayakan dan kecocokan (*fit and proper test*) oleh DPRD setempat.

- c. Pentingnya membangun suatu sistem penggajian yang mencerminkan keadilan internal yang disesuaikan dengan beban dan tingkat kesulitan pekerjaan serta keadilan eksternal seperti harga kebutuhan di pasar yang selalu berfluktuatif. Dan pentingnya membangun sistem penggajian yang didasarkan kepada keahlian sehingga dapat menumbuhkan motivasi pegawai untuk menjadi lebih responsif dan inovatif.
- d. 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 masyarakat melalui pemberian ganti-rugi seperti pembebasan biaya pelayanan.
- e. Pentingnya peningkatan kualitas sumber daya birokrasi Dinas Kependudukan, Keluarga Berencana dan Catatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu untuk mensikapi kemandirian instansi yang akan memudahkan mereka untuk mengantisipasi segala perubahan dalam bidang teknologi dan diversifikasi aspirasi serta tuntutan publik. Peningkatan kualitas tersebut meliputi kemampuan berbahasa asing seperti Bahasa Belanda untuk lebih memahami literatur-literatur hukum Indonesia yang sebagian besar diadopsi dari negeri Belanda. Peningkatan Berbahasa Inggris untuk

mengantisipasi dan memanfaatkan kemajuan teknologi yang sangat pesat termasuk didalamnya untuk mengantisipasi keperluan masyarakat yang memerlukan salinan akta dalam bahasa Inggris. Sedangkan 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, 1989. (terjemahan).
- Ancok, Djamaluddin, *Revitalisasi SDM Dalam Menghadapi Perubahan Pada Pasca Krisis*, 1999, (makalah).
- Barnes, Tony, *Kaizen Strategis For Succesful Leadership*, Interaksa, Jakarta, 1997. (terjemahan)
- Budiono, *Pelayanan Prima*, Yayasan Kawula Muda, Jakarta, 1998.
- Dwiyanto, Agus, *Kinerja Organisasi Publik, kebijakan dan Penerapannya*, 1995 (Makalah).
- , *Pemerintah Yang Efisien, Tanggap, Akuntabel: Kontrol atau Etika?*. JKAP.Vol.I.No.2. 1997.
- , *Membangun Sistem Pelayanan Publik yang Memihak kepada Rakyat*, 2000 (makalah).
- Departemen Dalam Negeri, *Birokrasi di Indonesia*, PT. Penebar Swadaya. Jakarta. 1997.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Organizations*, Richard. D. Irwin. Inc., 1995.
- Karjadi, M., *Kepemimpinan (Leadership)*, PT. Karya Nusantara, Bandung, 1989.
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan kepemimpinan*, Grafindo, Jakarta, 1998.
- Keban, T, yeremias, *Pengantar Administrasi Publik (modul untuk matrikulasi Administrasi Publik)*, MAP, 1995, Yogyakarta.
- Mintzberg, Henry, *Structure In Five; Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, 1983.
- Negak, Kurt, *The Six Key To Company Succes*, Elex Media Komputindo, Jakarta, 1995. (terjemahan).
- Numberi, Fredy, *Organisasi dan Administrasi Pemerintah*, Makalah, 2000.
- Osborne, David & Gaebler, Ted, *Mewirauahakan Birokrasi*, PPM, Jakarta, 1992, (terjemahan).
- Osborne, David & Plastrik, Peter, *Memangkas Birokrasi*, PPM, Jakarta, 1997. (terjemahan).
- Pamudji, *Ekologi Administrasi Negara*, Bina Aksara, Jakarta, 1985.
- Salusu, J, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Non Profit*, Gramedia, Jakarta, 1996,
- Sarwoto, *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Ghalia Indonesia, 1978.
- Siagian, Sondang P, *Patologi Birokrasi*, Galia Indonesia, Jakarta, 1994.
- , *Administrasi Pembangunan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2000.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE TKPN, Yogyakarta, 1995.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, *Metode Penelitian Survey*, PT. Pustaka, Jakarta, cet II, 1995.
- Sri Wahyudi, Agustinus, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategis*, Binarupa Aksara, Jakarta, 1996.
- Sugiono, 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Alfabeta, Bandung

- Thoha. Miftah., *Perilaku Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta, 1999 (cetakan X)
- Tjokrowinoto, Muljarto, *Pembangunan, Dilema dan Tantangan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1996.
- Utomo, Warsito dan Abidin Zainal, *Hand Out Analisis Organisasi Publik*, MAP-UGM, Yogyakarta, 1998.