

**PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA  
APARATUR DALAM UPAYA  
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI  
DI DINAS PERIKANAN, KELAUTAN  
DAN PERTANIAN  
KOTA BONTANG**

**AIMMAD AZNEM  
MAHASISWA PASCASARJANA**

Tujuan penelitian ini adalah Untuk mendeskripsikan dan menganalisis serta Untuk mengetahui faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat pemberdayaan sumber daya aparatur dalam upaya meningkatkan Kinerja Pegawai di Dinas Perikanan, Kelautan dan Pertanian Kota Bontang.

Pada penelitian ini yang menjadi focus yaitu meliputi : Pelatihan dibidang Teknis, Pelatihan dibidang administrasi.Umum. Menempatkan pegawai menurut spesialisasi. Menegakan disiplin kerja Pegawai, Memberikan kewenangan sesuai kemampuan, Kemampuan menyelesaikan pekerjaan, kualitas pekerjaan yang dihasilkan, daya tanggap terhadap pekerjaan serta Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pemberdayaan sumber daya aparatur di Dinas Perikanan, Kelautan dan Pertanian Kota Bontang.

Yang menjadi lokasi penelitian dalam penelitian ini yaitu pada Dinas Perikanan, Kelautan dan Pertanian Kota Bontang. Dalam penelitian ini penulis menggunakan model analisis interaktif dari Matthew B. Milles dan Michael Huberman.

Hasil dari penelitian, menunjukkan bahwa Pemberdayaan yang dilakukan melalui jalur pendidikan dan pelatihan teknis maupun teknis struktural, penegakkan disiplin kerja dan penempatan kerja serta pemberian tanggung jawab telah membawa perubahan yang berarti terhadap sikap dan perilaku aparatur dan melalui usaha tersebut dapat membangun aparatur kearah prestasi kerja / kinerja yang lebih baik.

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan. Sejak berlakunya Undang-undang Nomor 32 dan 33 tahun 2004, tentang Pemerintahan Daerah dan Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, kinerja pegawai terus ditingkatkan dalam rangka mewujudkan tercapainya pelaksanaan otonomi daerah yang lebih efektif dan efisien. Dengan tercapainya pelaksanaan otonomi daerah akan membawa perubahan yang berarti bagi kehidupan masyarakat di daerah. Karena kebijakan tersebut, telah diberikan kewenangan yang lebih luas kepada daerah untuk memanfaatkan dan mengembangkan serta mendayagunakan sumber daya yang dimiliki untuk mengatur rumah tangganya sendiri.

Untuk mewujudkan harapan tersebut tidak terlepas dari proses penyelenggaraan pemerintahan dan faktor-faktor pendukung lainnya seperti, kualitas sumber daya manusia, sumber dana yang memadai, sarana dan prasarana yang digunakan serta organisasi dan manajemen yang mampu menjalankan tugas dan fungsi lembaga.

Sementara permasalahan yang dihadapi daerah pada umumnya di Indonesia sebagaimana yang dikemukakan Kaho, 1999 : 26) bahwa terbatasnya kualitas sumber daya aparatur, terbatasnya sumber dana, organisasi dan manajemen, dan perlengkapan atau sarana dan prasarana yang kurang memadai. Pernyataan tersebut kemudian didukung oleh T.B. Silalahi, mantan Menteri Pemdayagunaan Aparatur Negara bahwa kualitas sumber daya aparatur pemerintah yang ada di daerah pada umumnya masih terbatas, sehingga kinerja pegawai kurang optimal. Bahkan pendapat tersebut diperkuat oleh (Setiono, 1997:19).mengatakan bahwa," di lingkungan kerja organisasi pemerintah daerah masih banyak mengalami kekurangan sumber daya aparatur yang berkualitas. Padahal faktor manusia sebagai penentu dalam pelaksanaan otonomi daerah, keberadaannya bukan hanya sebagai faktor produksi yang hanya digerakan seperti faktor

produksi lainnya akan tetapi faktor manusia justru mampu menggerakkan faktor produksi lainnya.

Pentingnya faktor manusia (aparatur) dalam organisasi dapat dikemukakan Tjokroamidjojo, (1999 : 32), bahwa manusia sebagai penentu dalam semua aspek kegiatan, karena kedudukan dalam proses pencapaian tujuan, tidak hanya sebagai objek tetapi sekaligus sebagai subjek. Ini berarti cukup beralasan jika menempatkan faktor sumber daya aparatur sebagai salah satu faktor sangat menentukan.

Pendapat senada juga dikemukakan Mustofadidjaja, (2001 : 1) bahwa faktor manusia akan menjadi sangat penting dalam proses pembangunan apabila memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan. antara lain : 1) memiliki kemampuan spesialisasi sesuai bidang pekerjaannya, (2) memiliki kreativitas dan inovasi dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan citra dan kinerja instansi masing-masing, (3) Memiliki kesungguhan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya (*committed to work*), (4) Mampu menunjukkan motivasi dan komitmen pelayanan yang tinggi sehingga meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat, serta, (5) Memegang teguh etika professional. Kemudian pendapat tersebut diperkuat lagi dengan pendapat Tjokroamodjojo, 1999 : 63 mengatakan bahwa : 1) Memiliki keterampilan dan kemampuan, baik kemampuan manajerial maupun professional; 2) Memiliki dedikasi dan motivasi kerja yang tinggi, 3) Sikap mental dan etos kerja yang tinggi.

Dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja aparatur tersebut maka program yang dilakukan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dalam kaitannya dengan pemberdayaan sumber daya aparatur meliputi :

1. Menyusun klasifikasi jabatan yang bertujuan untuk menciptakan adanya norma standar jabatan yang memuat standar kompetensi, sertifikasi, dan kode etik jabatan;
2. Menyusun dan mengembangkan sistem perencanaan sumber daya aparatur, baik secara nasional maupun organisasional;

3. Menyusun sistem dan mengembangkan budaya aparatur (*corporate culture*) dalam rangka pembentukan disiplin, etika dan moral aparatur guna meningkatkan keefektifan organisasi;
4. Menyusun dan mengembangkan sistem pembinaan karir yang dititik beratkan pada prestasi kerja.
5. Menyempurnakan sistem penilaian kinerja sumber daya aparatur;
6. Meningkatkan kesejahteraan sumber daya aparatur melalui upaya penyempurnaan sistem remunerasi yang mengakomodasikan PNS untuk dapat hidup layak sehingga dapat mendorong prestasi kerja.

Memperhatikan kebijakan pemerintah sebagaimana yang dikemukakan di atas dalam rangka optimalisasi kerja pegawai sangat baik, hanya saja apakah hal tersebut dapat diaplikasikan di masing-masing organisasi publik. Sedangkan perkembangan yang terjadi justru semakin mengisyaratkan adanya aebagian aparatur pemerintah yang kurang konsisten terhadap tugas dan tanggung jawabnya, bahkan dalam prakteknya terdapat aparatur yang memiliki pemikiran terbalik, sehingga terjadi salah kaprah (Kristiadi, 2001 : 6). Lebih lanjut dikatakan bahwa sebenarnya di pundak aparatur pemerintah terdapat tanggung jawab ganda, yakni disamping harus mampu melaksanakan tugasnya dengan baik juga dituntut bertindak secara proporsional dan profesional. Dalam hubungannya dengan tugas tersebut maka setiap aparatur diharapkan mampu memegang teguh etika birokrasi, dan hal tersebut dapat diaplikasikan kedalam tindakan-tindakan yang menjadikan masyarakat lebih sejahtera.

Sudah selayaknya setiap aparatur mampu menghindarkan perbuatan yang melanggar etika birokrasi dan diharapkan mampu menempatkan diri sebagai abdi negara dan masyarakat yang baik. Hal tersebut dapat diaplikasikan dalam bentuk kinerja, karena dengan kinerja pegawai yang baik cenderung akan menghasilkan suatu karya yang lebih baik. Namun dalam kenyataannya masih saja terjadi pegawai yang belum mampu memanfaatkan jam kerja produktif secara efektif, sehingga kinerja

yang dihasilkan kurang optimal. Disisi lain masih adanya pegawai yang belum diberdayakan secara optimal, walaupun sebenarnya pegawai tersebut memiliki potensi. Karena terisolasi oleh kekuasaan maka potensi yang dimiliki justru tidak dapat menampakkan pekerjaan yang dihasilkan.

Dari hasil pengamatan sementara diobjek penelitian menunjukkan bahwa kurang optimalnya pemberdayaan sumber daya manusia tersebut oleh 1) masih adanya aparatur yang memiliki potensi belum dimanfaatkan secara optimal, 2) adanya distribusi pekerjaan yang kurang merata, 3) masih adanya pegawai yang kurang mampu memanfaatkan jam kerja secara efektif, dan 4) masih adanya pegawai yang tidak memenuhi kualifikasi (*skill*) yang sesuai dengan uraian pekerjaan.

Dengan kondisi yang demikian justru sulit untuk mewujudkan kinerja pegawai sesuai yang diharapkan, karena masih kuatnya faktor-faktor yang menghambat dalam proses pemberdayaan. Walaupun pebenahan pegawai ke arah kinerja yang lebih baik dilakukan namun upaya tersebut belum sepenuhnya membawa perubahan yang signifikan. Sementara permasalahan yang dihadapi lembaga semakin meningkat dan memerlukan figure aparatur yang memiliki kompetensi, motivasi kerja, loyalitas dan dedikasi yang tinggi. Mencermati problem statement tersebut, maka sudah selayaknya semua aparatur diberdayakan secara proporsional dan professional, dalam rangka stabilitas dan efisiensi kerja. Demikian akan membawa implikasi yang lebih bermanfaat, baik bagi pengembangan kompetensi aparatur dan organisasi dalam mencapai tujuan.

Pada era yang serba kompetitif, dan tuntutan masyarakat yang terus meningkat Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang tidak terlepas dari persoalan tersebut maka dalam rangka peningkatan kinerja aparatur memang sudah selayaknya dilakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap tatalaksana organisasi. Dengan demikian pemanfaatan dan pendayagunaan aparatur cenderung akan lebih baik atau mampu menghindarkan diri dari tindakan

yang menyimpang dari etika profesi. Aparatur harus mampu menghilangkan budaya kerja atau kebiasaan-kebiasaan yang dinilai kurang produktif, atau mampu merubah budaya kerja dari formalistik ke partisipatif, dan dari mekanik ke organik.

Berdasarkan alur pikir di atas, sangat menarik untuk dikaji lebih mendalam, terutama untuk mengungkap tentang persoalan yang berkenaan dengan pemberdayaan sumber daya aparatur yang dilakukan Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu apa yang menjadi faktor-faktor penghambat dalam pemberdayaan tersebut, serta bagaimana kinerja pegawai di lingkungan kerja lembaga tersebut. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas, maka hal tersebut dapat dilakukan melalui penelitian lapangan.

#### **Perumusan Masalah**

Sesuai alur pikir yang dikemukakan pada latar belakang masalah, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pemberdayaan sumber daya aparatur dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang.
2. Faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat pemberdayaan sumber daya aparatur dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang.

#### **Tujuan Penelitian**

Pada setiap kegiatan dalam bentuk apapun tentunya ada tujuan yang ingin dicapai, demikian pula penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pemberdayaan sumber daya aparatur dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang.
2. Untuk menganalisis faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat pemberdayaan sumber daya aparatur dalam upaya

meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang.

### Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk:

1. Secara teoritik : hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan sosial terutama pengembangan Ilmu Administrasi negara dan khususnya pengembangan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Secara praktis : hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada Kepala Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang beserta jajarannya agar dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan kebijakan di masa yang akan datang.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengertian Pemberdayaan

Kata " *empowerment* " dan " *empower* " diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjadi " *pemberdayaan* " dan " *memberdayakan* ". Menurut *Merriam Webster dan Oxford English Dictionary* kata " *empower* " mengandung dua arti. Pertama, adalah " *to give power or authority to* ", yang artinya sebagai memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan, atau mendelegasikan otoritas ke pihak lain. Kedua, " *to give ability to or enable* " yang diartikan sebagai upaya untuk memberi kemampuan atau keberdayaan. Pemberdayaan (*empowerment*) pada awalnya muncul dari adanya paradigma pembangunan yang menempatkan Negara terlalu dominan dalam melaksanakan pembangunan, posisi sentral Negara terlihat mulai dari perencanaan sampai pada pelaksanaan pembangunan (*Soetrisno, 1995; 135* ). Paradigma ini banyak mendapat kecaman dari para ahli dan pengamat pembangunan negara - negara yang sedang berkembang, khususnya dari kalangan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM ). Salah

satu kritik yang dikemukakan adalah bahwa paradigma ini sangat tidak mempercayai kemampuan masyarakat dalam membangun diri dan kelompok mereka sendiri, disamping itu paradigma ini menghambat timbulnya kearifan lokal sebagai unsur sentral dalam perencanaan pembangunan masyarakat yang berkesinambungan. paradigma pemberdayaan ini mempunyai asumsi bahwa "pembangunan akan berjalan dengan sendirinya apabila masyarakat diberi hak untuk mengelola sumber daya alam yang mereka miliki dan menggunakannya untuk pembangunan masyarakat".

Dalam versi lain, konsep pembangunan yang berpusat pada manusia (*people centered development*) merupakan sumber dan aspirasi bagi munculnya strategi pemberdayaan (*empowerment*). Lebih lanjut Friedmann (1992), mengemukakan bahwa hasil intrekasi pada tingkat ideologis antara konsep *growth strategy* dan *people centered* akan melahirkan konsep " *empowerment* " atau yang lebih akrab disebut dengan pemberdayaan. Konsep ini muncul karena adanya dua *premis mayor*, yakni kegagalan dan harapan dalam artian gagalnya model-model pembangunan ekonomi dalam menanggulangi masalah kemiskinan dan lingkungan yang berkelanjutan, dan harapan-harapan adanya alternatif pembangunan yang memasukkan nilai - nilai demokrasi, persamaan gender, persamaan antar generasi dan pertumbuhan ekonomi yang memadai. Bila ditelaah secara lebih luas, pemberdayaan sering disamakan dengan perolehan kekuatan dan akses terhadap sumberdaya untuk mencari nafkah.

Di dalam literatur pembangunan, konsep pemberdayaan bahkan memiliki perspektif yang lebih luas Pearse dan Stiefel (1979) misalnya mengatakan bahwa menghormati kebhinekaan, kekhasan lokal, dekosentrasi kekuatan, dan peningkatan kemandirian merupakan bentuk-bentuk pemberdayaan partisipatif. Pemikir lain, Paul ( 1987 ), menyatakan bahwa pemberdayaan berarti pembagian kekuasaan yang adil (*equitable sharing of power*) sehingga meningkatkan kesadaran politis dan kekuasaan kelompok yang lemah serta

memperbesar pengaruh mereka terhadap "proses dan hasil-hasil pembangunan". Dari perspektif lingkungan, pemberdayaan mengacu pada pengamanan akses terhadap sumber daya alami dan pengelolaan secara berkelanjutan, dalam Pranarka dan Vidhyandika (1996: 63).

Menurut Kartasasmita (1996 :145) bahwa pemberdayaan adalah "upaya untuk membangun daya itu, dengan mendorong, memberikan motivasi, dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya". Sementara itu, *Hudme dan Turner* ( 1990 ) berpendapat bahwa pemberdayaan mendorong terjadinya suatu proses perubahan sosial yang memungkinkan orang-orang pinggiran yang tidak berdaya untuk memberikan pengaruh yang lebih besar di arena politik secara lokal maupun nasional. Oleh karena itu, pemberdayaan sifatnya individual sekaligus kolektif. Pemberdayaan juga merupakan suatu proses yang menyangkut hubungan-hubungan sosial. Disamping itu, pemberdayaan juga merupakan proses perubahan pribadi karena masing masing individu mengambil pemahamannya terhadap tempat dunia ia tinggal, dalam Pranarka dan Vidhyandika (1996: 62-63).

Bryant dan White (1987 : 25) mendefinisikan *empowerment* sebagai "penumbuhan kekuasaan dan wewenang untuk bertindak lebih besar kepada si miskin". Sedangkan Carlson dalam Cook dan Macaulay (1997: 2) memberikan pengertian pemberdayaan dengan " membebaskan seseorang dari kendali yang kaku dan memberi orang tersebut kebebasan untuk bertanggung jawab terhadap ide-idenya, keputusan-keputusannya, dan tindakan-tindakannya".

Jika diamati dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikatakan bahwa pada dasarnya pemberdayaan merupakan sebuah konsep pembangunan ekonomi dan politik yang merangkum nilai-nilai sosial. Konsep ini mencerminkan paradigma baru pembangunan, yakni yang bersifat " *people centered, participatory, empowering and sustainable* " (Chambers, 1995: 72), karena

dengan adanya peningkatan taraf ekonomi masyarakat, maka dengan sendirinya bisa meningkatkan keswadayaan dalam upaya mengatasi kemiskinan dan kekurangan yang dialaminya ( Korten: 1984 ).

Kemudian pendapat lain adalah Aillen Mitchell Stewart (1998), yang mengatakan bahwa pemberdayaan merupakan cara yang amat praktis dan produktif untuk mendapatkan yang terbaik dari diri kita sendiri dan dari staf kita dituntut lebih sekedar pendelegasian agar kekuasaan ditempatkan secara tepat sehingga dapat digunakan secara efektif, yakni dekat dengan pelanggan. Ini berarti bukan hanya perlu pelimpahan tugas, melainkan juga pelimpahan proses pengambilan keputusan dan tanggung jawab secara penuh.

Pendapat yang berbeda telah dikemukakan Cook dan Macaulay (1998) bahwa pemberdayaan merupakan perubahan yang terjadi pada filsafat manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan dimana setiap individu dapat menggunakan serta kemampuan untuk meraih tujuan organisasi. Lebih lanjut pendapat lain bahwa pemberdayaan adalah membebaskan seseorang dari kendali yang kaku dan memberi orang tersebut kebebasan untuk bertanggung jawab terhadap idenya, keputusan-keputusannya, tindakannya (Jan Carlton dalam Cook S dan Macaulay, 1998 : 214).

Menurut Kartasasmita (1996 : 116) pemberdayaan yang artinya sama dengan keberdayaan adalah kemampuan individu yang bersenyawa dalam masyarakat dan membangun keberdayaan masyarakat yang bersangkutan. Selain itu Siagian (1994 : 96) menyatakan bahwa pemberdayaan kepada anggota organisasi diartikan sebagai berikut :

1. Diperlukan sebagai orang yang memiliki rasa tanggung jawab yang besar.
2. Diajak serta dalam proses pengambilan keputusan.
3. Melakukan pekerjaan yang menarik, menantang dan dengan identitas yang jelas.
4. Adanya kebebasan bertindak, menyusun rencana, menentukan saran, menyusun

jadwal penyelesaian pekerjaan, menentukan sendiri cara penyelesaian masalah yang dihadapi.

5. Kesempatan mengembangkan potensi yang dimiliki menjadi kemampuan operasional yang efektif.

Berdasarkan uraian tersebut maka pengertian pemberdayaan dapat ditarik kesimpulan bahwa suatu upaya untuk membangun daya, dengan memberikan kewenangan dan tanggung jawab agar diri sendiri atau orang lain dapat berbuat lebih baik. Sedangkan maksud dan tujuan menurut Aillen Mitchell Stewart (dalam Kristian, 1998 : 118) adalah untuk meniadakan segala peraturan, prosedur, perintah dan lain-lain yang tidak perlu, yang merintang organisasi untuk mencapai tujuannya, yaitu membebaskan organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya, melepaskan mereka dari halangan-halangan yang hanya memperlamban reaksi dan yang merintang reaksi mereka. Dengan demikian maksud dari pemberdayaan merupakan suatu cara untuk memperbaiki kinerja suatu organisasi. Dalam hubungan ini termasuk mengubah cara kerja aparatur dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Dalam upaya pemberdayaan staf dalam organisasi harus berpedoman pada kerangka kerja organisasi yang didasarkan pada : (1) *Authority* (kewenangan). (2) *Confidence and competence* (rasa percaya dan kemampuan). (3) *Opportunity* (kesempatan). (4) *Responsibility* (tanggung jawab). (5) *Support* (dukungan). Kemudian agar pemberdayaan dapat berhasil maka perlu diperhatikan hal hal sebagai berikut :

- 1) Hubungan visi ;
- 2) Diarahkan dengan contoh ;
- 3) Meninjau struktur organisasi ;
- 4) Menjadikan struktur organisasi ;
- 5) Menjadikan jasa layanan kepada pelanggan sebagai fokus ;
- 6) Mengikuti perkembangan yang terjadi dan kenali serta hargai keberhasilan.

Lebih lanjut Stewart (1998) menyatakan bahwa ada 8 langkah agar pemberdayaan itu dapat berhasil yaitu : (1)

Mengembangkan visi bersama.(2) Mendidik.(3) Menyingkirkan rintangan.(4) Mengungkapkan. (5) Menyemangati. (6) Memperlengkapi. (7) Menilai. (8) Mengharapkan. Selanjutnya dikatakan pula bahwa sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dari pemberdayaan yang telah dilakukan, ada beberapa kriteria yang dapat digunakan yaitu :

- 1) Staf tampak lebih gembira ;
- 2) Kitapun merasa mantap dan gembira atas apa yang terjadi ;
- 3) Standar kinerja sekurang-kurangnya dapat dipertahankan dan mungkin malah meningkat ;
- 4) Kesalahan-kesalahan dan keluhan-keluhan menurun ;
- 5) Absensi staf berkurang ;
- 6) Keluar masuknya staf lebih rendah ;
- 7) Staf semakin dapat dan bersedia menerima kritik yang membangun diri manajemen ;
- 8) Para manajer semakin dapat dan bersedia menerima kritik yang membangun dari staf ;
- 9) Hubungan staf/manajemen lebih hangat dan terbuka ;
- 10) Pelanggan/Klien merasa lebih puas.

Keberhasilan pemberdayaan ini pada prinsipnya adalah keterlibatan staf dalam pencapaian tujuan. Menurut Bowen dan Lawler dalam David Clutterbuck, 1994. menguraikan tiga tahapan atau tipe pemberdayaan yaitu : (1) *Suggestion involvement*. (2) *Job involvement*. (3) *High involvement*.

Pada tahap *Suggestion Involvement*, dimana keterlibatan staf/karyawan sebatas memberikan saran, gagasan dalam program-program. tetapi kegiatan mereka sehari-hari tidak berubah, sedangkan pimpinan masih menegang wewenang pengambilan keputusan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan saran/gagasan tersebut. Sedangkan pada tahap *Job Involvement* ini dimana keterlibatan staf/karyawan sudah lebih meningkat lagi. Karyawan diberikan wewenang untuk membuat program dengan menggunakan keterampilannya dibidang tugasnya. Karyawan diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan tentang

bagaimana cara yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Tetapi dalam keputusan yang bersifat strategis masih berada ditangan pimpinan.

Pada tahap *High Involvement*, dimana keterlibatan staf/karyawan lebih meningkat lagi. Keterlibatan staf/karyawan tidak hanya dalam tugas pekerjaannya atau kinerja kelompok, tetapi keterlibatan karyawan juga dalam keseluruhan kinerja organisasi, sehingga karyawan sudah merasa semua aspek kinerja organisasi adalah tanggung jawab bersama dan karyawan seringkali berpartisipasi dalam pengambilan keputusan pembagian keuntungan bersama.

Dengan demikian pemberdayaan memungkinkan staf dapat menanggapi, melayani pelanggan dan tuntutan-tuntutan masyarakat secara cepat, fleksibel dan efisien. Hasilnya adalah berkurangnya pemborosan, penundaan kesalahan, tetapi juga terbangunnya suatu sistem kerja dimana staf menjadi sumber yang bermanfaat secara penuh.

### **Strategi Pemberdayaan Aparatur Pemerintah**

Untuk mewujudkan sosok aparatur pemerintah abad ke-21, maka secara berencana dan bertahap disusun strategi untuk menciptakan aparatur negara dan pemerintah yang profesional, efektif, efisien dan modern dalam melaksanakannya sebagai agen pembaharuan, pelayanan, dan pemberdayaan masyarakat berikut ini:

1. Dengan makin besarnya peran pembangunan oleh masyarakat, maka peran aparatur pemerintah lebih cenderung sebagai agen pembaharuan, pelayan dan pemberdaya masyarakat. Oleh karena itu, fungsi pengaturan dan pengendalian yang dilakukan oleh aparatur pemerintah dilakukan dalam rangka perumusan dan pelaksanaan kebijaksanaan yang berfungsi sebagai motivator dan fasilitator guna tercapainya swakarsa dan swadaya masyarakat termasuk dunia usaha. Dalam rangka optimalisasi peran aparatur pemerintah sebagaimana dikemukakan di atas,

kebijaksanaan debirokratisasi, deregulasi, dan desentralisasi perlu dilanjutkan;

2. Peningkatan pelayanan kepada masyarakat harus terus menerus diusahakan dengan cara optimalisasi standar pelayanan dengan prinsip cepat, tepat, murah, memuaskan, transparan, dan non diskriminatif dengan menerapkan prinsip akuntabilitas, dan pertimbangan efisiensi;
3. Selaras dengan perubahan peran aparatur pemerintah, penyederhanaan organisasi pemerintahan secara bertahap harus tetap konsisten dilaksanakan.

Sedangkan untuk mengantisipasi perubahan dinamika masyarakat yang semakin bervariasi dan cepat, organisasi pemerintah harus lentur dan mudah disesuaikan secara dengan dinamika masyarakat yang dilayani;

1. Mengingat peta budaya masyarakat sangat konfiguratif dengan tingkat perkembangan yang berbeda-beda, maka penataan organisasi pemerintahan dilaksanakan dengan pendekatan dalam *tailor made system* disesuaikan dengan kondisi sosial ekonomi masyarakat dengan mempertimbangkan beban kerja. Dengan demikian upaya pembakuan dan uniformitas harus diselaraskan dengan kebutuhan tiap jenis dan strata masyarakat yang dilayani;
2. Untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, realisasi otonomi daerah yang bertitik berat pada daerah Kabupaten/Kota perlu diefektikan dan diperluas mengingat daerah Kabupaten/Kota adalah ujung tombak aparatur pemerintah dalam upaya pelayanan dan pemberdayaan masyarakat;
3. Dalam rangka mengantisipasi tantangan globalisasi, sumber daya manusia aparatur pemerintah harus dapat diarahkan untuk memenuhi standar profesional dan perilaku yang antisipatif terhadap daya saing global (*Word class*). Disamping itu diperlukan SDM yang mampu berperan sebagai agen pembaharuan, pelayanan dan

pemberdayaan masyarakat. (Idrop Suhady, 1999:17-18).

Strategi pendayagunaan aparatur pemerintah dari perkembangan yang telah dicapai selama ini terutama mengacu kepada 2 (dua) pertimbangan. *Pertama* berpedoman kepada arah kebijakan pembangunan. *Kedua* menjadi landasan terselenggaranya pemerintahan dan pembangunan yang efektif dan efisien, serta benar-benar siap menghadapi perubahan lingkungan strategis.

Selubungan dengan hal itu, mengingat kendala yang masih melekat khususnya pada besaran dan kualitas aparatur pemerintah serta kemampuan pemerintah daerah selama ini guna mencapai hasil yang optimal, program dan langkah operasional pendayagunaan aparatur pemerintah dititikberatkan pada 4 (empat) agenda pokok, yaitu:

1. Mendayagunakan aparatur pemerintah pusat dan daerah;
2. Menyempurnakan pelayanan umum;
3. Mengefektifkan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan;
4. Mewujudkan otonomi daerah.

Jelaslah bahwa dimensi permasalahan mengenai pendayagunaan aparatur negara lebih luas daripada keempat agenda tersebut. Akan tetapi konsentrasi pada empat dimensi tersebut, cukup realistis untuk menjawab berbagai tantangan menjelang tahun 2003 serta memenuhi tuntutan aspirasi masyarakat, diantaranya :

1. Mendayagunakan aparatur pemerintah daerah:

Dalam upaya mendayagunakan Aparatur pemerintah di daerah dapat ditinjau dari 3 (tiga) unsur utama, yaitu: Kelembagaan, ketatalaksanaan, dan Sumber Daya Manusia.

- a. Dalam aspek kelembagaan. melakukan evaluasi terhadap kelembagaan pemerintah, yang terutama meliputi departemen, lembaga menteri negara, LPND, pemerintahan di daerah berbentuk

Dinas, Badan, Kantor dan sebagainya;

- b. Dalam aspek ketatalaksanaan, melalui koordinasi dengan instansi terkait, terutama dengan para Menteri pimpinan departemen diperjelas tata kerja fungsi-fungsi perumusan kebijakan dan pelaksanaan kesekretariatan dan perencanaan, penelitian, dan pengembangan serta pengawasan. Mengefektifkan mekanisme hubungan kerja dalam bidang pengawasan pembangunan antara Menkowsabangan beserta instansi pendukungnya dengan aparat pengawasan fungsional di segenap instansi pemerintah termasuk pemerintah daerah dan BUMN/BUMD. Secara bertahap mendorong modernisasi sarana dan peralatan aparatur, untuk menjawab tantangan globalisasi, berdasarkan program telematika. Sejalan dengan itu, akan ditingkatkan fungsi sistematisasi data dan informasi di setiap instansi;
2. Sumber daya manusia (aparatur)
  - a. Penyempurnaan ketentuan perundang-undangan, kebijaksanaan dasar dan kebijaksanaan pelaksanaan yang bersangkutan dengan pembinaan SDM yang meliputi proses pengadaan, pemanfaatan, pengembangan karier dan pemberhentiannya;
  - b. Penyempurnaan sistem informasi pembinaan SDM, agar mampu mendukung kebijaksanaan SDM;

Mengefektifkan peran Badan Pertimbangan Jabatan dan Pangkat (Baperjakat) baik ditingkat pusat maupun daerah, dengan dukungan sistem informasi pegawai negeri untuk:

- 1) Mengoptimalkan penetapan para pejabat pemerintah, sekaligus mencegah KKN;
- 2) Memfasilitasi realokasi PNS antar instansi, apabila dibutuhkan;
- 3) Menyusun alternatif skenario rasionalisasi PNS untuk digunakan bilamana telah memungkinkan.

- 4) Menyempurnakan kebijakan dasar dan persyaratan rekrutmen PNS.
- 5) Menyempurnakan kebijakan program dan kegiatan pendidikan dan pelatihan PNS agar lebih efektif dan efisien.
- 6) Menghidupkan kembali penyusunan klasifikasi dan kompetensi jabatan dan pekerjaan diberbagai instansi pemerintah,serta dilengkapi dengan kebijaksanaan pengembangan karier dan mekanisme *reward punishment*.

#### **Kebijakan Pemberdayaan Aparatur**

Dalam rangka reformasi pembangunan, kebijakan pokok yang perlu dipedomani untuk mengambil langkah-langkah pemberdayaan sumber daya aparatur yang dilakukan Kecamatan Sengata Selatan Kabupaten Kutai Timur antara lain adalah “menegakkan kembali secepatnya wibawa dan legitimasi pemerintah” dalam upaya menumbuhkan pemerintah yang bersih sebagai pelayan masyarakat dan bertindak berdasarkan Undang - Undang atau Peraturan Daerah sehingga lebih meningkatkan kredibilitas pemerintah di hadapan masyarakat. Untuk itu pendayagunaan aparatur Negara meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a. Meningkatkan pengawasan pemerintah dan pembangunan, baik pengawasan melekat maupun pengawasan fungsional, termasuk pengawasan oleh masyarakat makin dimantapkan secara terpadu, konsisten, bersifat preventif agar tereapai efisiensi dalam penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan. Perangkat pengawasan dan upaya tindak lanjutnya ditingkatkan secara terpadu disertai dengan tindakan hukum secara konsekwen dan konsisten, dengan mengembangkan tanggung jawab masyarakat disertai peningkatan disiplin nasional. Penertiban aparatur pemerintah dan aparatur Negara dilanjutkan dan ditingkatkan, terutama dalam menegakkan disiplin, serta dalam menanggulangi penyalahgunaan wewenang lainnya

yang merugikan dan menghambat pelaksanaan pembangunan, merusak citra dan kewibawaan aparatur pemerintah seperti kolusi, korupsi, kronisme, nepotisme, kebocoran serta pemborosan kekayaan dan keuangan negara.

- b. Mewujudkan dukungan Administrasi Negara yang mampu menjamin kelancaran dan keterpaduan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan.
- c. Memantapkan sistem Administrasi Negara yang makin handal, efektif, efisien serta tanggap terhadap aspirasi masyarakat dan dinamika perubahan lingkungan strategis.
- d. Meningkatkan pelayanan, pengayoman, serta penumbuhan prakarsa dan peran aktif masyarakat dalam pembangunan melalui keefektifan seluruh tatanan administrasi pemerintahan.
- e. Mewujudkan otonomi kampus yang nyata, dinamis, serasi dan bertanggung jawab berdasarkan pembagian tugas dan wewenang yang jelas dengan penekanan pada *Desentralisasi* disamping asas-asas yang lain dalam rangka mendorong keinginan pembangunan yang merata di seluruh Indonesia (Idup Suhady, 1999 : 15-16).

Selanjutnya, sejalan dengan tuntutan aspirasi masyarakat, sangat mendesak menfokuskan upaya untuk menghilangkan praktek korupsi, kolusi dan nepotisme sehingga dapat ditegakkan aparatur pemerintah yang bersih dan berwibawa sebagai wujud reformasi dalam bidang pembangunan pendayagunaan aparatur pemerintah.

#### **Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai

dengan moral dan etika (Widodo 2001 : 28). Kinerja pegawai merupakan perihal yang penting dan perlu mendapat perhatian yang cukup dalam rangka untuk peningkatan dan perbaikan kualitas pelayanan publik. Penilaian terhadap kinerja pegawai akan sangat berguna untuk melihat atau menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan; mendorong aparatur untuk lebih memahami kebutuhan masyarakat yang dilayani serta untuk melakukan perbaikan pelayanan publik (Keban, 1995).

Kinerja pegawai didefinisikan Rue dan Byars dalam Keban (1995:1), sebagai tingkat pencapaian hasil (*the degree of accomplishment*), karena itu kinerja pegawai dapat dipandang sebagai tingkat pencapaian tujuan yang diinginkan. (Keban, 1995:1). Definisi lain yang juga memandang kinerja secara internal, hanya membandingkannya dengan tujuan organisasi, dikemukakan Gordon (1993:332) bahwa "*performance refers specifically to performing and reaching group goal through fast work speed; outcomes of high quality, accuracy, and quantity; observation of rules*". Kinerja pegawai menurut Perry (1989:619-626) akan menunjuk pada efektivitas kerja pegawai, dimana hal itu akan menyangkut pengharapan untuk mencapai hasil yang terbaik sesuai dengan tujuan kebijakan. Isu efektivitas organisasi merupakan hasil kumulatif dari hasil kinerja individu.

Menurut Hodge, at all (1996 : 171) mencakup *how well the organization is doing*, bagaimana suatu organisasi mencapai profit/tujuannya dan tingkat kepuasan dari para pelanggan/pengguna jasa pelayanannya. Efektivitas organisasi secara internal mencakup efisiensi dalam penggunaan sumber daya dan faktor-faktor hubungan manusia (*conflict, happy, satisfied*) yang akan mempengaruhi produktivitas. Kinerja pegawai sebagaimana yang dikemukakan Boyatzis dalam Perry (1989 : 619-626) dilakukan untuk mencapai *specific result (outcomes)* yang hal itu akan dapat tercapai melalui adanya kebijakan, prosedur dan kondisi lingkungan organisasi.

Parameter dalam indikator responsivitas organisasi, yang meliputi

kemampuan mengenali kebutuhan dan aspirasi masyarakat khususnya pengguna layanan; dan daya tanggap serta kemampuan organisasi mengembangkan program-program pelayanan sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayaninya. Dalam indikator akuntabilitas organisasi, parameter yang dipakai adalah persesuaian layanan yang diberikan dengan yang diharapkan pengguna jasa layanan; dan persesuaian kinerja dan pelayanan dengan sikap politik pemerintah. Resposibilitas organisasi merujuk pada persesuaian pelaksanaan kerja organisasi dengan prosedur dan tata kerja yang berlaku. Sedangkan ukuran efektivitas organisasi akan mencakup persesuaian pelaksanaan kegiatan kerja organisasi dengan tujuan; dan tingkat produktivitas organisasi atau kemampuan pencapaian hasil dibandingkan dengan target. Untuk kualitas layanan dilihat dari kepuasan pengguna layanan terhadap pelayanan yang diberikan.

Perbaikan dan peningkatan kinerja pegawai bukan hanya karena merupakan kebutuhan, guna semakin menjamin untuk pencapaian tujuan seiring dengan berkembangnya tuntutan masyarakat. Dalam memberikan pelayanan kepada publik, birokrasi (aparatur) hendaknya berorientasi kepada pelanggan, yakni kepuasan pelanggan menjadi orientasi utama pelayanan publik. Aparatur harus menempatkan pelanggan di kursi pengemudi (*customer driven*) dan senantiasa terbuka serta mendengarkan suara pelanggan (Osborne dan Gaebler, 1995:191-221), karena kualitas pelayanan adalah menunjuk pada kemampuan dalam memberikan rasa kepuasan klien sesuai dengan kebutuhannya (United Nation, 1992).

Perbaikan kualitas pelayanan publik menurut United Nation (1992), akan menyangkut antara lain (1) *management of client expectation*; (2) *management of performance*; (3) *consumer education*; (4) *develop of quality culture and follow up of services*, Peningkatan kualitas layanan dapat pula dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas *skill* dari pemberi layanan (*service providers*) dan kemudahan akses (*accessibility to service*). Rendahnya kualitas dan kelambanan pelayanan merupakan gejala

yang lazim hadir dalam kinerja birokrasi pelayan publik di Indonesia yang sampai sekarang ini masih menjadi keluhan publik pengguna layanan dan mendapat banyak sorotan untuk diadakan pembenahan. Sebagaimana dikemukakan Effendy (1995), organisasi pelayanan publik di Indonesia belum mampu untuk memberikan pelayanan yang cepat, berkualitas tinggi dan merata kepada warga masyarakat yang membutuhkan pelayanan. Dalam memberikan pelayanan kepada publik, birokrasi pelayanan publik lebih cenderung mempersulit *stakeholder* yang dilayaninya dari pada mempermudah proses pelayanan, dengan memperpanjang jaring (*red-tape*) untuk memaksa pengguna layanan membayar upeti. Birokrasi yang bertele-tele dan kurang *accessible* dinilai sebagai salah satu penyebab munculnya *high-cost economy*, inefisiensi dan kurang mampu dalam memberikan pelayanan yang baik, bermutu dan adil kepada masyarakat pengguna layanan. Kinerja pelayanan publik pada umumnya cenderung terlalu bisa kepada kelompok masyarakat kota dan masyarakat berpenghasilan menengah ke atas dengan kualitas yang rendah dan lamban (Effendy, 1995).

Kriteria dari kinerja pegawai menyangkut permasalahan pilihan personal yang dikaitkan dengan nilai-nilai pemerintahan (*government values*), yang karena itu membawa konsekuensi bahwa aparatur memiliki *consumer-aware*, menerapkan nilai-nilai *the manager faces the consumer* yang pada akhirnya akan membawa implikasi pada efektivitas pelayanan dan kinerja pelayanan secara keseluruhan (*service effectiveness*) (Willeoeks dan Harrow, 1992 : 121).

### **Tolok Ukur Kinerja Pegawai**

Menurut Dwiyanto, 1995 (7-81) bahwa pengukuran kinerja pegawai dapat dilihat dari 3 aspek *responsiveness*, *responsibility* dan *accountability*. *Responsiveness* (responsivitas) adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai kebutuhan dan

aspirasi masyarakat. Responsivitas merupakan daya tanggap organisasi publik terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayaninya. Birokrasi dalam memberikan pelayanan publik tidak dapat dilepaskan dari kemampuannya dalam mengidentifikasi dan mengakomodir berbagai kepentingan dari berbagai kelompok yang ada di masyarakat (Herring, 1987: 741).

*Responsibility* (responsibilitas) merupakan suatu konsep yang menjelaskan persesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Dan dalam fungsi pelayanan publik memerlukan birokrasi yang profesional dengan dipadukan otoritas dan kemampuan diskresi, koordinasi serta *responsibility* (Herring, 1987: 781).

*Accountability* (akuntabilitas) merujuk pada pertanggungjawaban eksternal organisasi, yaitu apakah kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada para *stakeholdernya*. Harmon dan Mayer (1986: 384) mengemukakan bahwa efisiensi dan efektivitas pelayanan merupakan ukuran *accountability* dari suatu kebijakan organisasi publik sebagai standar kinerja pelayanan (*provide standart of correct action*). Lebih lanjut dikatakan bahwa ada dua parameter lain untuk melihat mengenai indikator kinerja pegawai yaitu produktivitas dan kualitas layanan. Produktivitas menunjuk pada kuantitas produk yang dihasilkan dan dibandingkan dengan sumber daya yang dipergunakan. Kualitas layanan menunjuk pada kualitas barang atau jasa yang dihasilkan, yang meliputi kecepatan waktu dan kualitasnya dan hal ini dilihat dari tingkat kepuasan *stakeholder* yang dilayani. Terdapat berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja birokrasi pelayan publik, baik dari internal organisasi birokrasi itu sendiri maupun dari luar organisasi. Pendapat Steers (1990) bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tingkat pencapaian tujuan organisasi meliputi: karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik anggota dan kebijakan serta praktek manajemen.

Menurut Perry (1989 : 619-626), bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh tujuh faktor, yaitu (1) *technical skill*, (2) *human skill*, (3) *conceptual skill*, (4) responsif pada nilai-nilai demokrasi, (5) pusat perhatian pada hasil, (6) kemampuan membangun jaringan kerja, dan (7) kemampuan membangun keseimbangan.

Berpijak dari adanya perbedaan dari tujuan pada organisasi publik, Hughes (1994 : 207) memilahkkan indikator ukuran kinerja pegawai pada tiga pusat perhatian, yaitu (1) apabila perhatian utamanya pada efisiensi penggunaan sumber daya, dipergunakan adalah pendekatan ekonomis dengan penekanannya pada indikator keluaran dan apabila memungkinkan pada hasil (*outcome*); (2) apabila perhatian utamanya pada akuntabilitas, penekanannya pada indikator pelayanan publik; dan (3) apabila pusat perhatiannya pada kompetisi manajerial, tekanannya pada pencapaian target.

Sedangkan indikator derajat kinerja menurut Soesilo Zauhar (1996 : 15) dapat diidentifikasi menjadi 3 (tiga) bagian, yaitu kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja organisasi. Derajat kinerja individu dapat dilihat dari beberapa aspek antara lain : 1) Keterampilan, 2) Kecakapan praktis, 3) Kompetensinya, 4) Pengetahuan dan informasi, 5) Keluasan pengalaman, 6) Sikap dan perilakunya, 7) Disiplin, 8) Kebajikannya, 9) Kreativitasnya, 10) Moralitasnya. Sedangkan yang termasuk dalam derajat kinerja kelompok dapat dilihat dari beberapa aspek antara lain : 1) Kerjasamanya; 2) Keutuhan; 3) Loyalitas. Adapun dilihat dari derajat kinerja institusi mencakup beberapa aspek diantaranya : 1) Hubungan dengan institusi lain; 2) Fleksibilitas; 3) Adaptabilitasnya; 4) Pemecahan konflik

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja dapat ditinjau dari beberapa aspek dan dalam pengukurannya dapat ditentukan menurut ruang lingkup dan kondisi sesuai bidang kajiannya. Bahkan sudah diidentifikasi menurut substansi dan kesemuanya itu tergantung pada keinginan peneliti dalam mengungkap persoalan.

## **Kerangka Pemikiran**

Dengan diberlakukannya Undang-undang Nomor 32 tentang Pemerintahan Daerah, diharapkan akan membawa perubahan yang berarti terhadap kehidupan masyarakat. Karena daerah telah diberikan yang lebih luas untuk mengatur, memanfaatkan dan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki. Namun demikian untuk mencapai harapan tersebut bukanlah hal yang mudah tetapi perlu proses dan dukungan dari berbagai pihak khususnya kinerja aparatur. Sementara kinerja aparatur belum optimal sehingga memungkinkan usaha tersebut sulit diwujudkan. Oleh karena itu Pemerintah Kota Bontang meninstruksikan kepada semua jajaran atau semua unsur pelaksana teknis agar berupaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja aparatur.

Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang sebagai salah satu unsur pemerintah Kota Bontang, tentunya tidak terlepas dari upaya tersebut maka langkah kebijakan yang diambil adalah melakukan pemberdayaan sumber daya aparatur. Walaupun usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja telah dilakukan, namun belum membawa perubahan yang signifikan terhadap kinerja aparatur, sehingga hasil yang dicapai belum optimal. Hal tersebut oleh beberapa indikasi antara lain masih adanya pegawai yang kurang mematuhi jam kerja produktif secara efektif, adanya diskriminasi distribusi pekerjaan, belum semua pegawai diberdayakan, dan belum sepenuhnya pegawai dikembangkan menurut bakat dan keahliannya, serta penempatan pegawai belum semuanya sesuai kualifikasi urain pekerjaan. Dengan keadaanya demikian justru akan membawa konsekuensi terhadap kinerja (*Performent*) pegawai.

Kondisi demikian merupakan tantangan bagi Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang, apalagi dalam menghadapi tuntutan masyarakat yang terus meningkat seiring dengan perkembangan jaman, justru semua pegawai harus diberdayakan dan dikembangkan menurut kompetensi, keterampilan dan keahlian yang bersangkutan. Dalam hal ini peran pemimpin yang menentukan, karena dengan keberanian

untuk mengambil tindakan tegas terhadap bawahan yang tidak konsisten terhadap kebijakan lembaga. Sudah selayaknya budaya kerja yang kurang berorientasi terhadap hasil kerja harus dihilangkan.

Pembedayaan merupakan salah satu alternatif untuk merubah pola pikir pegawai agar bertindak lebih proporsional dan profesional. Pemberdayaan bagi pegawai sangat penting untuk memaksimalkan dalam pemanfaatan sumber daya organisasi agar lebih terarah, efektif dan efisien. Menurut tujuannya bahwa pemberdayaan dilakukan untuk memaksimalkan potensi pegawai agar lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

Namun demikian yang perlu dicermati dalam usaha pemberdayaan aparatur di lingkungan kerja Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang, tidak terlepas dari berbagai faktor yang menghambat, karena perbedaan karakteristik, etnis dan culture, yang memungkinkan pemberdayaan tersebut bisa saja hasilnya kurang optimal.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, perlu tindakan yang lebih kongkrit, agar apa yang menjadi komitmen bersama untuk memanfaatkan dan mendayagunakan aparatur benar-benar nantinya dapat membawa perubahan yang berarti terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Permasalahan yang dikemukakan di atas merupakan daya tarik penulis untuk mengkaji lebih mendalam mengenai persoalan yang terkait dengan pemberdayaan aparatur di lingkungan kerja Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang, sekaligus untuk mengetahui secara pasti apa yang menyebabkan pemberdayaan aparatur di lembaga tersebut kurang optimal. Untuk memberikan pemahaman mengenai kerangka pemikiran penelitian yang akan dilakukan penulis, dapat dilihat dalam suatu pola seperti yang ditampilkan pada gambar di bawah ini.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan termasuk penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Penelitian deskriptif adalah untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas

tentang fenomena yang terjadi pada objek penelitian terutama menyangkut pemberdayaan sumber daya aparatur yang dilakukan di Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang.

Menurut Nawawi, (1999 : 9) metode deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek atau obyek penelitian seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain yang didasarkan pada fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Untuk mendapat gambaran yang lebih mendalam penelitian tersebut akan dianalisis secara kualitatif. Secara teoritis penelitian kualitatif dianggap melakukan pengamatan melalui lensa-lensa, mencari pola-pola hubungan antara konsep yang sebelumnya tidak ditentukan. Peneliti harus menggunakan diri sendiri sebagai instrumen, mengikuti asumsi-asumsi kultural sekaligus mengikuti data, dalam upaya mencapai wawasan imajinatif ke dalam dunia sosial informan, maka peneliti diharapkan fleksibel dan reflektif, tetapi tetap mampu mengatur jarak (Brannen, 1997 : 11). Dengan penelitian kualitatif selain dapat mengungkapkan peristiwa-peristiwa riil, tetapi diharapkan juga dapat mengungkapkan nilai-nilai yang berkaitan dengan kebijakan pemberdayaan sumber daya aparatur di Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang akan membawa perubahan yang lebih baik terhadap kinerja pegawai.

### Fokus Penelitian

Fokus penelitian dalam sebuah penelitian kualitatif dimaksudkan untuk membatasi ruang lingkup masalah yang diteliti. Dengan kata lain fokus penelitian dimaksud untuk membatasi bidang yang diteliti dan memenuhi kriteria *inklusi-eksklusi* atau memasukkan-mengeluarkan suatu informasi yang baru diperoleh di lapangan sehingga dapat mendukung suatu penelitian. Dengan adanya fokus penelitian seorang peneliti dapat mengetahui data mana yang perlu diambil atau tidak perlu diambil dari data yang sedang dikumpulkan (Moleong, 2000 : 62).

Berdasarkan pendapat tersebut secara sederhana dapat disimpulkan bahwa fokus penelitian ditetapkan dengan maksud akan mempermudah peneliti dalam mengambil data serta mengolahnya hingga menjadi sebuah kesimpulan. Dengan berpedoman pada fokus penelitian, maka peneliti dapat membatasi dan mengarahkan bidang-bidang temuan. Fokus Penelitian ini sangat penting untuk dijadikan sebagai saran sekaligus memandu dan mengarahkan jalannya penelitian. Dengan memperhatikan uraian di atas, maka fokus penelitian yang ditetapkan meliputi :

1. Jenis pemberdayaan sumber daya aparatur dengan sub fokus penelitian meliputi :
  - a. Pelatihan dibidang Teknis
  - b. Pelatihan dibidang Teknis Fungsional
  - c. Menempatkan pegawai menurut spesialisasi
  - d. Menegakan disiplin kerja pegawai.
  - e. Memberikan kewenangan sesuai kemampuan.
2. Kinerja Pegawai
  - a. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan.
  - b. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan
  - c. Daya tanggap terhadap pekerjaan.
3. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pemberdayaan sumber daya aparatur di Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang

#### Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang. Sedangkan situs penelitian yang dilakukan adalah pada unit unit kerja Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang sebagai objek penelitian, didasarkan atas berbagai pertimbangan yaitu :

- 1) Karena lembaga tersebut merupakan substansi Pemerintah kota yang memiliki peran yang sangat menentukan, kurang didukung dengan sumber daya aparatur yang berkualitas.
- 2) Pemberdayaan sumber daya aparatur di lembaga tersebut belum sepenuhnya dapat

dilaksanakan karena mengalami berbagai kendala sehingga hasil yang dicapai kurang optimal.

- 3) Masih dijumpai berbagai keluhan masyarakat tentang pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah.
- 4) Memudahkan untuk memperoleh data karena peneliti sekaligus sebagai pegawai di lembaga tersebut.

Selama ini belum pernah dilakukan penelitian mengenai kualitas pelayanan yang dilakukan oleh aparatur, walaupun dalam prakteknya sering terjadi perbedaan antara harapan dan kenyataan.

#### Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian sesuai dengan teknik pengumpulan data ialah peneliti sendiri, dan sekaligus berperan sebagai alat pengumpul data, selain itu juga menjadi segalanya dari keseluruhan proses penelitian. Dan dapat dibantu pihak lain dalam pengumpulan data. Garna (1999 : 33) menyebutkan bahwa : "Instrument penelitian ialah manusia itu sendiri, artinya peneliti terlebih dahulu perlu sepenuhnya memahami dan bersilat adaptif terhadap situasi sosial yang dihadapi dalam penelitian itu."

Peneliti sebagai instrumen penelitian bertujuan untuk mendapatkan data yang *valid* dan *realible*. Hal ini mungkin dapat dipenuhi karena peneliti langsung kelapangan melakukan pengamatan dan wawancara dengan informan. Sedangkan peneliti sebagai intrumen penelitian sebelum melakukan pengamatan di lapangan sudah mempersiapkan dan membekali dirinya dengan kemampuan melakukan pengamatan dan pengetahuan tentang *setting* dan *field*.

Dalam penelitian kualitatif kedudukan peneliti sekaligus bertindak sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelopor hasil penelitiannya (Moleong, 2000 : 121). Instrumen penelitian dimaksudkan sebagai alat pengumpul data. Dalam studi ini instrumen penelitian adalah peneliti sendiri, alat tulis di Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang dan daftar pertanyaan sebagai panduan wawancara.

## Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dapat berupa benda, hal atau orang yang dapat diamati dan memberikan data maupun informasi yang sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan. Pemilihan dan pengambilan sumber data dilakukan secara *purpostive sampling* (Moleong, 2000 : 65). Adapun cirinya dari mana atau dari siapa informasi mulai diambil tidak menjadi soal, akan tetapi bila telah berjalan proses tersebut berlanjut sesuai dengan kebutuhan dan proses akan berlangsung terus. Proses berakhir apabila terjadi pengulangan informasi serta pertimbangan kecukupan informasi yang diperlukan dalam penelitian. Peristiwa ini biasa disebut dengan data jenuh. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini :

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh melalui pengamatan (observasi), hasil wawancara dengan nara sumber (informan), serta catatan lapangan yang timbul selama melakukan penelitian.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari hasil laporan tertulis, dokumen atau arsip-arsip kantor, jurnal, majalah atau koran yang terkait dengan masalah yang diteliti.

Untuk memperoleh data primer dan data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian ini dilakukan melalui pemilihan sebagai berikut :

- a. Informan : Pemilihan informan dilakukan secara sengaja yakni peneliti memilih informan, dalam hal ini adalah pegawai/aparaturnya yang berurusan di Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang yang kompeten, dan pemilihan ini dilakukan secara langsung seperti bola salju (*snow ball sampling*) sesuai dengan kebutuhan dan kemandapan peneliti dalam pengumpulan data. Setelah dalam proses pengumpulan data tidak lagi ditemukan informan (mencapai titik jenuh), maka peneliti tidak mencari informan baru dan proses pengumpulan informan dianggap selesai (cukup). Dalam hal ini jumlah informan bisa sedikit,

tetapi juga bisa banyak tergantung dari : 1) tepat tidaknya pemilihan informan; 2) kompleksitas dan keragaman fenomena yang diteliti. Sedangkan sebagai informasi kunci (*Key Informan*) meliputi Kepala Dinas, Sekretaris, para kepala bidang/kepala seksi di Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang.

- b. Catatan lapangan (*field notes*) : yaitu melakukan pencatatan berbagai kejadian yang ditemui di lapangan secara tertulis tentang apa yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkan oleh peneliti dari informan dalam rangka pengumpulan data. Dalam hal ini meliputi catatan tentang lokasi penelitian, fasilitas yang tersedia, keadaan alam dan keadaan sosial budaya. Atas dasar karakteristik lapangan inilah peneliti memungkinkan untuk memperoleh data yang berkenaan dengan fokus penelitian.
- c. Dokumen-dokumen : Sumber data yang diperoleh melalui bahan-bahan tertulis berupa peraturan daerah, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip), laporan tahunan dan bahan-bahan laporan serta arsip-arsip lain yang relevan dengan masalah yang diteliti

## Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, proses pengumpulan data bergerak dari fakta empiris dalam rangka membangun teori. Proses pengumpulan data ini jelaskan Nasution (1988: 34 ) meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Memasuki Penelitian (*getting in*) dalam tahap ini, peneliti memasuki lokasi di Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang dengan membawa ijin formal/ permohonan sebagai bukti menemui informan kunci untuk menjelaskan maksud penelitian ini. Untuk mendapatkan kevalidan data, peneliti beradaptasi dan belajar dengan informan tersebut.

2. Berada di lokasi penelitian (*getting a lone*) pada tahap ini peneliti menjalin hubungan pribadi dengan subjek yang yang ada di lokasi penelitian, untuk mencari informan yang lengkap sesuai yang dibutuhkan, serta *restahan* (menangkap makna) dari informasi dan penggunaan yang di peroleh.
3. Mengumpulkan data (*longin data*). Ada 3 macam teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu:

a) *Wawancara (Interview)* : dilakukan baik secara terbuka dan terstruktur, dan pertanyaan yang memfokuskan pada permasalahan sehingga informasi yang dikumpulkan cukup lengkap dan mendalam. Keterbukaan yang mengarah pada kelonggaran informasi akan mampu mengorek kejujuran dan keobyektifan *key informan* untuk memberikan apa yang sebenarnya. Untuk menghindari biasanya informasi, peneliti melengkapi dengan instrumen seperti yang dikemukakan pada item di atas. Dalam wawancara ini tidak hanya dilakukan di kantor tetapi juga dilakukan di rumah maupun di tempat yang disepakati bersama. Hal ini dilakukan agar peluang waktu dan saat yang tepat untuk menggali informasi sebanyak-banyaknya dan dapat mengungkap bagaimana proses pemberdayaan sumber daya aparatur yang dilakukan lembaga dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai.

b) *Observasi* : Pengumpulan data melalui pengamatan secara langsung maupun tidak langsung atau secara formal maupun informal digunakan untuk mengamati proses pemberdayaan aparatur dalam kaitannya dengan kinerja pegawai. Hal ini dilakukan dalam rangka melengkapi data primer di lapangan dan data sekunder yang telah dikumpulkan sebelumnya, maupun data sekunder yang berasal dari di Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang.

c) *Dokumentasi* : Pengumpulan data yang dilakukan untuk mendapatkan data sekunder berupa peraturan-peraturan, keputusan-keputusan, arsip dan dokumen-dokumen lain yang berkaitan dengan kegiatan rutinitas di Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang

#### **Analisa Data**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan dan menganalisis lebih mendalam dari data yang telah diperoleh di objek penelitian dan selanjutnya dijabarkan dalam bentuk penjelasan yang sebenarnya. Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data model interaktif seperti yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1992 : 20)

#### **HASIL PENELITIAN**

Sebagai pokok bahasan dalam penelitian ini adalah pemberdayaan sumber daya aparatur dan kinerja pegawai. Dua faktor tersebut sangat menarik untuk dikaji lebih mendalam karena memiliki arti penting dalam sebuah organisasi dan dapat dijadikan sebagai tolok ukur untuk menentukan keefektifan organisasi. Kinerja aparatur misalnya, suatu organisasi dapat dinilai berhasil manakala kinerja aparatur itu baik. Karena itu pemerintah cukup beralasan jika kinerja aparatur terus ditingkatkan guna mewujudkan visi dan misi yang ditetapkan. Ironisnya pada era sekarang ini belum semua aparatur menunjukkan komitmen yang kuat untuk meningkatkan kinerjanya. Untuk mewujudkan maksud tersebut memang banyak faktor yang mempengaruhi, salah satunya adalah pemberdayaan sumber daya aparatur. Mengapa pemberdayaan sebagai determinan penting untuk meningkatkan kinerja aparatur, karena fenomena yang terjadi di lapangan masih banyaknya aparatur yang belum diberdayakan. Hal tersebut tercermin oleh adanya aparatur yang memiliki potensi justru tidak dimanfaatkan secara baik dan benar dan atau diberikan

kesempatan untuk berkarya. Karena itu potensi yang dimiliki justru tidak nampak bahkan tidak bisa berkembang. Permasalahan inilah yang menjadi dasar pemikiran penulis untuk melakukan penelitian, karena kinerja pegawai di objek penelitian belum menunjukkan hasil yang optimal, sementara pemberdayaan yang dilakukan ternyata belum dapat memperbaiki kinerja pegawai secara keseluruhan.

Meskipun kinerja pegawai belum sepenuhnya mencapai titik optimum, tetapi telah menunjukkan kearah peneraian pemberdayaan kinerja aparatur yang ada pada instansi tersebut. Artinya ada perbaikan dan peningkatan mengenai kinerja pegawai. Kurang optimalnya kinerja pegawai memang merupakan konsekuensi dari pemberdayaan yang kurang berhasil untuk membentuk kompetensi professional aparatur secara keseluruhan. Dampak dari kurang optimalnya hasil yang dicapai dalam pemberdayaan tentunya masih menyisakan persoalan dan hal tersebut pasti masih terjadi disparitas kemampuan. Dengan disparitas kemampuan itulah yang menyebabkan kinerja masing-masing aparatur itu berbeda. Dari hasil penelitian sebagaimana yang dikemukakan dalam penyajian data dapat dideskripsikan menurut sub fokus penelitian sebagai berikut :

#### *1. Pendidikan dan Pelatihan*

Salah satu upaya untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian pegawai maka cara yang ditempuh dalam pemberdayaan aparatur adalah memberikan kesempatan aparatur untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Hal tersebut didasari oleh suatu pemikiran bahwa dengan melibatkan aparatur mengikuti pendidikan dan pelatihan akan menambah keterampilan dan keahlian dan selanjutnya dapat dijadikan sebagai modal kerja. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa aparatur yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan ternyata mampu merubah sikap dan perilaku ke arah hasil kerja yang lebih baik. Meskipun pemberdayaan aparatur melalui jalur tersebut memberikan kontribusi yang berarti untuk meningkatkan kompetensi pegawai, ternyata hal tersebut kurang mendapat perhatian yang lebih besar

dikalangan pegawai, bahkan ada kurang berminat untuk mengikuti instrument tersebut.

Nampaknya masih terdapat perbedaan pandangan diantara aparatur dalam menyikapi pemberdayaan melalui jalur pendidikan dan pelatihan, dan mereka kurang menyadari betapa pentingnya pendidikan dan pelatihan dalam kehidupan berorganisasi. Karena apapun jenisnya bahwa pendidikan dan pelatihan akan merubah kemampuan, kecakapan dan keterampilan serta tanpa disadari dengan komitmen yang kurang berorientasi pada peningkatan kualitas akan merefeksi terhadap perbedaan kemampuan. Aparatur yang memiliki legalitas pelatihan justru memiliki kemampuan lebih baik bila dibandingkan dengan aparatur yang tidak memiliki legalitas pelatihan sama sekali. Sebagaimana yang dikemukakan oleh aparatur yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Memang ada perubahan atau perbedaan yang sangat berarti, baik dari segi sikap dan perilaku maupun kemampuan praktis. Secara empirik aparatur yang memiliki legalitas pelatihan justru lebih unggul bila dibandingkan dengan aparatur yang belum memiliki legalitas pelatihan.

Ini berarti pemberdayaan sumber daya aparatur di Dinas Perikanan, Kelautan dan Pertanian Kota Bontang cukup membawa perubahan yang berarti terhadap kemampuan aparatur. Pemberdayaan yang dilakukan melalui jalur pendidikan dan pelatihan ternyata dapat meningkatkan keterampilan dan keahlian aparatur sekaligus dapat dijadikan sebagai modal kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. Keuntungan yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan bukan hanya semata-mata untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian, tetapi lebih dari itu dapat mendapat asset lembaga untuk mendukung keefektifan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Keberhasilan Dinas Perikanan, Kelautan dan Pertanian Kota Bontang dalam melakukan perubahan kemampuan untuk meningkatkan kinerja aparatur terindikasi oleh sejumlah aparatur yang diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Menurut data

tercatat 10 orang aparatur diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Diantaranya dibidang Aplikasi Komputer Windows & Office diikuti sebanyak 2 orang, Teknis budi daya perikanan, pertanian dan pengelolaan hasil diikuti sebanyak 2 orang, Teknis peningkatan produksi dibidang pertanian diikuti oleh 1 orang, Teknis Sekretariat diikuti oleh 1 orang, Teknis Administrasi Keuangan diikuti oleh 1 orang, Teknis Budi daya ikan air Tawar, air payu dan budidaya laut diikuti sebanyak 2 orang dan Teknik Penangkapan dan pemanfaatan teknologi dibidang perikanan diikuti oleh 1 orang. Kesemuanya berhasil dengan baik dan dapat menambah sederetan aparatur yang terampil dan cekatan dalam mengatasi persoalan. Dari 10 aparatur yang mengikuti berbagai pelatihan tersebut ternyata menjadikan sumber tenaga yang produktif atau memiliki kerja lebih baik dari sebelumnya.

## 2. Pendidikan dan Pelatihan Teknis Struktural

Pemberdayaan sumber daya aparatur lainnya dilakukan Dinas Perikanan, Kelautan dan Pertanian Bontang adalah dalam bentuk pendidikan dan pelatihan teknis Struktural. Jenis pelatihan semacam ini identik dengan pelatihan penjenjangan/diklatpim. Pelatihan semacam ini penting untuk memberikan pembekalan terhadap aparatur yang akan menduduki eselon atau menduduki eselon setingkat lebih tinggi. Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan dilakukan bermaksud selain untuk meningkatkan kemampuan manajerial juga untuk membentuk perilaku aparatur yang lebih baik sehingga mampu menjalankan fungsinya secara proporsional dan profesional.

Pemberdayaan dalam bentuk diklatpim lebih bersifat pembinaan yang hanya dilakukan oleh calon pemimpin atau aparatur yang akan menduduki jabatan struktural. Pegawai yang dilibatkan untuk mengikuti pelatihan melalui diklatpim memang jumlahnya tidak banyak, biasanya disesuaikan dengan jabatan yang lowong atau karena suatu pertimbangan aparatur tersebut memiliki reputasi yang baik. Kesungguhan dan komitmen yang kuat pimpinan lembaga

melakukan pemberdayaan dalam jalur tersebut tercermin oleh adanya sebagian aparatur yang ditugaskan untuk mengikuti jenis pelatihan tersebut. Dalam kurun waktu 2 tahun terakhir ini, terdapat 15 orang yang diberikan kesempatan untuk mengikuti berbagai tingkatan diklatpim. Diantaranya terdapat 8 orang mengikuti diklatpim IV, 5 orang mengikuti diklatpim III dan 2 orang mengikuti diklatpim II. Nampaknya pelatihan yang pernah diikuti mempunyai nilai positif untuk mengembangkan bakat dan kemampuan. Keuntungan yang dapat dipetik dari pelatihan tersebut bukan hanya terkait dengan peningkatan kemampuan praktis tetapi secara organisasi adaptif dapat dijadikan sebagai pemacu untuk meningkatkan kinerja. Dari hasil pelatihan dapat dijadikan sebagai modal kerja serta untuk menunjang dalam berpikir secara kritis, analitis dan konseptual. Secara mendasar ada perubahan yang sangat berarti, baik dari segi profesional maupun manajerial. Aparatur yang pernah mengikuti pelatihan teknis fungsional sangat membantu kelancaran tugas.

## 3. Penegakkan Disiplin Kerja

Disiplin kerja aparatur penting untuk memastikan apakah aparatur secara sungguh-sungguh patuh dan taat terhadap ketentuan yang berlaku bahkan lebih jauh dapat dijadikan sebagai determinan penting untuk meningkatkan kinerja aparatur. Karena disiplin aparatur harus ditegakkan, sehingga tidak ada lagi aparatur yang melanggar etika profesi. Dengan disiplin kerja yang baik justru aparatur dapat memanfaatkan jam kerja efektif dan pada akhirnya kinerja aparatur meningkat. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam hal disiplin kerja pegawai Dinas Perikanan, Kelautan dan Pertanian Kota Bontang belum semuanya mampu memanfaatkan jam kerja secara efektif. Ini berarti disiplin kerja aparatur di lingkungan kerja lembaga tersebut belum dapat ditegakkan secara efektif. Hal tersebut terindikasi oleh ketaatan dan kepatuhan aparatur dalam memanfaatkan jam kerja secara efektif. Ini berarti ketaatan dan kepatuhan aparatur terhadap jam kerja belum semua aparatur dapat memegang teguh etika tersebut. Belum efektifnya dalam

menegakkan disiplin kerja tersebut terindikasi oleh sejumlah pelanggaran yang dilakukan oleh aparatur. Seperti pelanggaran terhadap jam kerja yaitu ada yang tidak masuk kerja tanpa surat pemberitahuan, terlambat masuk kerja dan pulang sebelum waktunya. Menurut data terdapat 49 pelanggaran. Dari jumlah tersebut diantaranya terdapat 9 orang yang tidak masuk kerja tanpa surat pemberitahuan, selain itu terdapat 18 orang yang terlambat masuk kerja dan juga terdapat 20 orang yang pulang sebelum waktunya. Atas dasar pelanggaran tersebut menunjukkan penegakkan disiplin kerja di lingkungan kerja Dinas Perikanan Kelautan dan Pertanian Kota Bontang belum dapat ditegakkan secara efektif. Meskipun penegakkan disiplin belum berhasil secara efektif tetapi ditinjau dari segi kehadiran pegawai dalam memanfaatkan jam kerja termasuk cukup baik. Kurang optimalnya dalam menegakkan disiplin kerja pegawai disebabkan selain memang kurangnya kesadaran pegawai terhadap pemanfaatan jam kerja, juga karena kurang tegasnya sanksi yang diberikan terhadap para aparatur yang melanggar disiplin kerja.

#### *4. Pemberian Kewenangan dan Tanggung Jawab*

Sub fokus penelitian lainnya menyangkut pemberian tanggung jawab. Sebagaimana yang dikemukakan pada uraian terdahulu tentang pemberian tanggung jawab pegawai di Dinas Perikanan, Kelautan dan Pertanian Kota Bontang disesuaikan dengan kemampuan yang bersangkutan. Pemberian tanggung jawab biasanya berkaitan langsung dengan jabatan seseorang, makin tinggi jabatan seseorang maka makin tinggi pula tanggung jawab yang diemban dan sebaliknya. Pemberian kewenangan dan tanggung jawab biasanya disesuaikan antara kapasitas pegawai dengan jenis pekerjaan yang diberikan. Misalnya pemberian tanggung jawab dari Kepala Dinas kepada Kabid, Kabid kepada kasi-kasinya dan seterusnya sampai kepada staf-staf dinas. Namun tidak menutup kemungkinan pada situasi dan kondisi tertentu ada pemberian tanggung jawab langsung dari Kepala Dinas kepada staf. Namun secara implementatif

dalam hal pemberian tanggung jawab dari atasan kepada bawahan cukup baik. Walaupun tidak menutup kemungkinan diantara pegawai yang melepaskan diri dari tanggung jawabnya dan itupun hanya sebagian kecil pegawai, namun rata-rata pegawai punya tanggung jawab atas pekerjaan yang dipercayakan pimpinan.

Pemberian tanggung jawab secara vertikal cukup baik hal tersebut tercermin pada terlaksananya berbagai program dan kegiatan yang dilakukan masing-masing bidang baik itu bersifat rutinitas ataupun pelaksanaan kegiatan di lapangan. Selain itu pemberian tanggung jawab yang berjalan adalah adanya pelimpahan tugas atau wewenang dari Kepala Dinas kepada Sekretaris atau Kabid untuk menggantikan Kepala Dinas apabila Kepala Dinas sedang tugas keluar kota/dinas luar. Dan ini juga akan berlaku bagi pelimpahan tugas dari kabid ke kasinya sehingga tetap akan berlaku sesuai dengan aturan yang berlaku. Jika ditelaah lebih jauh, pemberian tanggung jawab oleh seorang pimpinan kepada bawahan akan tergantung pula pada kapabilitas individu tersebut untuk menjalankan tanggung jawab yang diberikan sehingga diharapkan masing-masing individu mampu meningkatkan kapasitas dirinya melalui upaya diri sendiri serta belajar dari pengalaman selain hal tersebut setiap individu harus diberikan peluang oleh pihak manajemen karena pada dasarnya pegawai akan merasa terbedayakan apabila memiliki informasi yang benar, memahami dengan jelas tanggung jawab dan otoritas yang dimiliki, mengetahui dengan jelas problem yang dihadapi dan bagaimana problem itu di atasi.

#### *5. Kinerja Pegawai*

Kinerja pegawai merupakan faktor yang sangat menentukan untuk menunjang keefektifan organisasi. Ini berarti suatu organisasi akan efektif dalam mencapai tujuan apabila ditunjang dengan kinerja aparatur yang baik. Karena itu cukup beralasan jika setiap lembaga publik menekankan terhadap aparaturnya untuk meningkatkan kinerjanya. Untuk mendapatkan aparatur yang memiliki kinerja

yang baik harus dimanfaatkan dan didayagunakan seoptimal mungkin sehingga mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik. Ironisnya pemberdayaan yang dilakukan Dinas Perikanan, Kelautan dan Pertanian Kota Bontang sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai nampaknya belum dapat merubah kinerja pegawai secara totalitas. Hal tersebut tercemin oleh Kemampuan aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan belum optimal, kualitas pekerjaan yang dihasilkan belum sesuai yang diharapkan dan Daya tanggap terhadap pekerjaan belum semuanya baik..

Kinerja pegawai masih beragam atau belum menunjukkan hasil yang optimal. Perbedaan kinerja diantara aparatur merupakan konsekuensi dari perbedaan kemampuan, keterampilan dan keahlian yang dimiliki sehingga merefleksi terhadap perbedaan hasil kerja. Meskipun kinerja aparatur belum menunjukkan keragaman diantara aparatur tetapi secara aplikatif telah memperlihatkan hasil kerja yang baik. Upaya lembaga untuk meningkatkan kinerja pegawai yang dilakukan melalui pemberdayaan ternyata belum menunjukkan prestasi kerja / kinerja pegawai secara keseluruhan. Hal tersebut cukup beralasan, bahwa peningkatan kinerja aparatur bukan hanya dipengaruhi oleh pemberdayaan tetapi akan ditentukan oleh banyak faktor. Berhasil tidaknya suatu pemberdayaan sangat tergantung pada factor-faktor yang mendukung dan menghambat. Adapun faktor-faktor yang mendukung pemberdayaan aparatur di Dinas Perikanan, Kelautan dan Pertanian meliputi Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Adanya komitmen yang kuat dari Kepala Dinas Perikanan, Kelautan dan Pertanian Kota Bontang untuk melakukan pemberdayaan guna meningkatkan kemampuan, kecakapan dan keterampilan aparatur, kondusifnya keadaan stabilitas keamanan lingkungan dan ketertiban di Dinas Perikanan, Kelautan dan Pertanian Kota Bontang sehingga memungkinkan proses pemberdayaan sumber daya aparatur diimplementasikan. Sedangkan faktor-faktor yang menghambat antara lain terbatasnya alokasi dana yang

dianggarkan untuk melakukan pemberdayaan. Keanekaragaman kemampuan, keterampilan dan keahlian aparatur sehingga terjadinya perbedaan hasil yang dicapai, Minat aparatur terhadap pemberdayaan sebagaimana yang dilakukan Dinas Perikanan, Kelautan dan Pertanian Kota Bontang masih beragam.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan sebagaimana yang dikemukakan pada bab sebelumnya, penulis akan menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut

1. Berdasarkan hasil analisis mengenai pemberdayaan sumber daya aparatur di Dinas Perikanan, Kelautan dan Pertanian Kota Bontang walaupun belum dapat meningkatkan profesional aparatur secara keseluruhan tetapi upaya yang dilakukan melalui pemberdayaan tersebut dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis dan manajerial serta dapat memacu pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
2. Pemberdayaan yang dilakukan melalui jalur pendidikan dan pelatihan teknis maupun teknis struktural, pengakkan disiplin kerja dan penempatan kerja serta pemberian tanggung jawab telah membawa perubahan yang berarti terhadap sikap dan perilaku aparatur dan melalui usaha tersebut dapat membangun aparatur kearah prestasi kerja / kinerja yang lebih baik.
3. Pemberdayaan sumber daya aparatur yang dilakukan tidak hanya menambah sederetan aparatur yang memiliki kepribadian baik tetapi melalui instrument pemberdayaan yang ditetapkan tersebut dapat meningkatkan kompetensi profesional aparatur dalam rangka menunjang kearah kinerja yang lebih baik. Karena melalui pemberdayaan aparatur tersebut kinerja pegawai dapat diperbaiki dan ditingkatkan.
4. Faktor-faktor yang menghambat pemberdayaan sumber daya aparatur di di Dinas Perikanan, Kelautan dan Pertanian

Kota Bontang meliputi terbatasnya alokasi dana khususnya untuk meningkatkan kemampuan profesional pegawai. Keaneka ragaman kemampuan, keterampilan dan keahlian aparatur sehingga berdampak terhadap kinerja aparatur yang berbeda. Minat aparatur terhadap pemberdayaan sebagaimana yang dilakukan Dinas Perikanan, Kelautan dan Pertanian Kota Bontang masih beragam.

### Saran-saran

Berdasarkan hasil beberapa kesimpulan di atas penulis akan mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Meningkatkan alokasi sumber dana untuk pengembangan kemampuan aparatur, sesuai alokasi proporsional melalui rencana anggaran belanja yang diajukan tiap tahunnya.
2. Memberikan pemberdayaan secara persuasif dalam rangka menumbuhkan kesadaran kepada pegawai tentang pentingnya peningkatan disiplin kerja dan peningkatan kemampuan serta keterampilan dan keahlian.
3. Pegawai yang telah memperoleh legalitas, baik dari pendidikan formal maupun dari pendidikan dan pelatihan hendaknya ditempatkan sesuai dengan bidang kerjanya dan dimanfaatkan secara optimal agar lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas.
4. Meningkatkan kemampuan sumber daya aparatur secara optimal dengan cara menegakkan disiplin kerja pegawai dan memberi penghargaan terhadap pegawai yang memiliki prestasi kerja tinggi, baik berupa finansial maupun non finansial. Memberikan kesempatan kepada pegawai yang belum pernah mengikuti pelatihan dalam bentuk apapun,

### DATAR PUSTAKA

Anonim. Undang-Undang 45 tahun 1992, tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah Dengan Titik Berat pada Daerah Tingkat II.

, Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Indonesia. Jakarta.

, Undang-undang Nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah. Indonesia. Jakarta.

, Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

, Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 1997, Tentang Retribusi Daerah.

Keputusan Pemerintahan Daerah Nomor 18 tahun 1998, Tentang Retribusi Izin Mendirikan Bangunan.

Abdul Wahab, Solichin. 1990, *Pengantar Analisis Kebijakan-sanaan Negara*, Rineka Cipta, Jakarta.

, 1997, *Analisis Kebijaksanaan Negara*, Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara, Edisi Kedua, Bumi Aksara. Jakarta.

, 1999, *Analisis Kebijaksanaan Publik, Teori dan Aplikasinya*, Cetakan II, Dinar Wijaya, Brawijaya University Ptness, Malang.

Anderson, J. E. 1979. *Public Policy Making*, New York : Holt, Rine Hart and Winston.

Ary, D.L.C; Jacobs, dan A. Razavich, 1991. *Introduction to Research in Education*. Holt, Rinehart and Winston, New York.

Azhar Kasim. 1994, *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*. Jakarta, Fekon Bekerjasama Dengan Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia.

- Caiden. E. Gerald, 1982. *Public Administration*, 2<sup>nd</sup> Ed, California, Palisades Publishers.
- Davis Keith & John W. Newstrom, 1993, *Perilaku Dalam Organisasi*, Alih Bahasa Agus Dharma (jilid I dan II), Jakarta Erlangga.
- Djojohadikusumo, Sumitro, 1972. *Ekonomi Pembangunan*. PT. Pembangunan, Jakarta.
- Dye, R. Thomas, 1966, *Understanding Public Policy*, New Haven, Yale University.
- Effendi, Sofyan, 1993, *Membangun Martabat Manusia*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Gibson, James L., John M., Ivanicevich, and Donnelly Hanes II., Jr., 1990, *Organisasi dan Management : Perilaku Struktur, Proses*, Diterjemahkan Suryatim, Erlangga, Jakarta.
- Grindle, M., 1980, *Politics and Policy Implementations in the third World*. Princeton University Press.
- Handayaniingrat, S., 1990, *Study Ilmu Administrasi dan Manajemen Haji Mas Agung*, Jakarta.
- Hersey, Paul and Kenneth Balanchard, 1987, *Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources*, Third Edition. Prentice-Hall of India Private Limited.
- Hicks, G. Herbert dan G. Ray Gullet, T.th. *Organisasi dan Tingkah Laku*, Diterjemahkan Kartasaputra, Jakarta, Bina Aksara.
- Ismani HP dan Imam Suyadi. 1991. *Metodologi Penelitian*. BPM FIA. Unibraw Malang.
- Islamy M, Irfan. 1997. Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara. Bumi Aksara. Jakarta.
- . 1998, *Agenda Kebijakan Reformasi Administrasi Negara*. Pidato Pengukuban Jabatan Guru Besar dalam Ilmu Kebijakan Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan and Robert W Sexty; 1989, *Exploring Strategic Management*. Scarborough, Ontario : Prentice-Hall Canada Inc.
- Jones, O. Charles, 1984, *An Introduction to the study of policy*, edisi kedua, North Scituate, Massachusetts, Duxbury Press.
- Kaho, Yosef R., 1995, *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia, Identifikasi Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Penyelenggaraannya*, Manajemen PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kartasasmita, Ginanjar. 1996. *Pembangunan untuk Rakyat : Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan*. Pustaka Cidensindo, Jakarta.
- . 1997. *Administrasi Pembangunan, Perkembangan Pemikiran dan Praktiknya di Indonesia*. IP3ES. Jakarta.
- Kast, E. Fremont dan James E. Rosenzweig, 1990, *Organisasi dan Manajemen*, diterjemahkan A. Hasymi Ali, Edisi Keempat, Bumi Aksara, Jakarta.
- Koentjoroningrat, 1983, *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*, Gramedia, Jakarta.
- Korten, David C., 1984. *Pembangunan yang Memihak Rakyat*, Kupasan tentang Teori dan Metode Pembangunan. Lembaga Studi Indonesia, Jakarta.

- Kristiadi, J. B., 1994, *Administrasi/Manajemen Pembangunan* (kumpulan tulisan), Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Kumorotomo, Wahyudi, 1999, *Etika Administrasi Negara*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Lipson Lipslei, 1981, *The Great Issues of Politics : An Introduction to Political Science*, Ed ke-6, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- Lovelock H, Christopher. 1992. *Managing Service : Marketing, Operations and Human Resources*, New Jersey : Prentice- Hall, Englewood Cliffs.
- Martoyo, Susilo, 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3. BPFE Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Meter, Donald, S. Van dan Carl E. Van Horn, 1975, *The Policy Implementation Process: Aconceptual Frame Work*, Beverly Hills, Sage Publication Inc.
- Miles, Matthew B. dan A Michel Huberman, 1992, *Analisis Data Kualitatif*, Cetakan I UI Press, Jakarta.
- Moleong, Lexy, J., 1990, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Munir, H. A. S., 1992, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Cetakan Pertama, Bumi Aksara, Jakarta.
- Muslimin Amran, 1986, *Aspek Aspek Hukum Otonomi Daerah*, Alumni, Bandung.
- Nigro, A. Felix dan Nigro G. Lloyd, 1997, *Modern Public Administration*, Fourth Edition, Happer International Edition, New York.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 1992, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Osborne, David and Gaebler Ted, 1997, *Mewirauahakan Birokrasi, Reinventing Government, Transformasi Semangat Wirausaha Ke Dalam Sektor Publik*, Penerjemah Abdul Rosyid, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Pranarka, AMW dan Priyono, Onny S.(ed).1996. *Pemberdayaan, Konsep, Kebijakan dan Implementasi*. CSIS, Jakarta.
- Ravianto,J, 1985. *Produktivitas dan Manajemen*, Jakarta : Dewan Produktivitas Nasional Pusat Produktivitas Nasional dan The Asia Foundation.
- Ripley, R. B. and Franklin, 1973, *Congress, The Bureaucracy and public Policy*, Homewood Il, Dorsey Press.
- Ravianto, J., 1985, *Produktivitas dan Manajemen*, Jakarta : Dewan Produktivitas Nasional Pusat Produktivitas Nasional dan The Asia Foundation.
- Rondinelli, Dennis A., 1983, *Development Projects as Policy Experiments and Adlaptive Approach to Development Administration*, Methun.
- Siagian, P. Sondang, 1982, *Administrasi Pembangunan*, Gunung Agung, Jakarta.
- Soerjono, 1995, *Pembangunan, Memperkuat dan Meningkatkan Wibawa Sektor Publik*. Dalam Majalah manajemen Tahun III, Lembaga Administrasi Negara Jakarta.
- Steers M. Richard, 1985, *Efektivitas Organisasi*, Diterjemahkan M. Yamin, Cet. Ke-2, Intern Media, Jakarta.

- Steward. Aileen Mitchell, 1997. *Empowering People*. London Pitman Publishing. Long Acre.
- Syafrudin Ateng, 1991. *Titik Berat Otonomi Daerah Pada Daerah Tingkat II & Perkembangannya*. Penerbit CV. Mandar Maju, Bandung.
- Thoha, Miftah, 1983, *Perilaku Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- , 1997, *Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Tjokroamidjojo, Bintoro, 1986. *Kebijaksanaan dan Administrasi Pembangunan Perkembangan Teori dan Penerapan*, I.P3ES, Jakarta.