

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah singkat Kabupaten Mojokerto

Dengan melihat sinyal pada pasal-pasal dua Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Mojokerto Nomor 22/Tap/Kdh/1973 tanggal 12 September 1973, bahwa Ketetapan tentang hari jadi tersebut bersifat sementara, maka pada masa kepemimpinan Bupati Mojokerto H. Mahmoed Zain, SH, M Si sejak awal menjabat, mulai mengadakan pendekatan, mengingat hari jadi Kabupaten Mojokerto yang telah ditetapkan pada Mojokerto yang mempunyai akar sejarah berkaitan erat dengan kebesaran Kerajaan Mojopahit. Maka mulailah dilakukan berbagai upaya untuk menelusuri hari jadi Mojokerto yang lebih berakar kepada perjuangan para pendahulu bangsa ketika pada saat kejayaannya, untuk dijadikan semangat dalam membangun dan mengabdikan kepada Negara dan Bangsa saat ini serta dapat memberikan gambaran untuk mampu memberikan loncatan prestasi dimasa mendatang dengan menggali potensi yang ada di daerah. Upaya pendekatan tersebut antara lain : Pada tanggal 20 Agustus 1991 dilaksanakan “Seminar Sehari dengan tema Kabupaten Mojokerto Menyongsong Hari Esok” kemudian Pada tanggal 8 September 1992, dilaksanakan symposium menyongsong Tujuh Abad Mojopahit, yang dihadiri oleh Bapak Sekjen Depdagri, Gubernur Kepala Daerah tingkat I Jawa Timur, Javanologi Surabaya, Pakar-pakar sejarah baik yang datangnya dari Kabupaten Mojokerto sendiri maupun luar daerah. Disamping itu, berbagai pihak telah memberikan sumbangan saran seperti dari kalangan Cerdik Cendekiawan, dari perguruan tinggi dari instansi baik yang datangnya dari Kabupaten Mojokerto sendiri maupun dari luar daerah. Selanjutnya

adanya Pembentukan Tim Penulisan Sejarah dengan Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Mojokerto Nomor 438 Tahun 1992 tentang Pembentukan Tim Penulisan Sejarah Mojokerto.

Selanjutnya setelah melalui proses pembahasan didalam Dewan Perwakilan Rakyat Kabupaten Mojokerto, mengenai Hari Jadi Kabupaten 9 Mei 1293 Masehi, dengan Keputusan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Nomor 9 Tahun 1993 tanggal 8 Mei 1993, tentang persetujuan Penetapan Hari Jadi Kabupaten Mojokerto, maka Bupati Kepala Daerah Tingkat II Kabupaten Mojokerto saat itu H. Mahmood Zain, SH mengeluarkan Surat Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Mojokerto Nomor : 230 Tahun 1993 tanggal 8 Mei 1993 tentang Penetapan Hari Jadi Kabupaten Mojokerto. Dari uraian-uraian tersebut diatas disimpulkan bahwa dengan tidak berlakunya surat keputusan Bupati Kepala Daerah tingkat II Mojokerto tanggal 12 September 1973 Nomor : 22/TAP/Kdh/1973 tentang Penetapan Hari Jadi Kabupaten Mojokerto, maka Hari jadi Mojokerto adalah tanggal 9 Mei 1293 Masehi yang selanjutnya ditetapkan sebagai Hari jadi Kabupaten Mojokerto.

2. Visi Kabupaten Mojokerto

Pembangunan yang dilakukan oleh setiap pemerintah daerah mempunyai arah sasaran, tujuan yang ditetapkan. Hal tersebut diselaraskan dengan visi dan misi yang menentukan arah pembangunan di daerah dan kehidupan di pemerintah daerah tersebut. Penetapan visi tidak hanya penting pada saat akan memulai program dan kegiatan pembangunan, namun juga pada kehidupan organisasi berikutnya. Pada hakekatnya membentuk visi organisasi adalah menggali gambaran bersama tentang masa depan berupa komitmen murni tanpa adanya keterpaksaan.

Pemerintah Kabupaten Mojokerto dalam melaksanakan pembangunan berpedoman pada Program Pembangunan Daerah yang ditetapkan, yang di dalamnya

termuat Visi Kabupaten Mojokerto, yaitu “Terwujudnya masyarakat yang AMAN, DAMAI, SEJAHTERA, BERKEADILAN DAN DEMOKRATIS DALAM OTONOMI DAERAH KABUPATEN MOJOKERTO”.

3. Misi Kabupaten Mojokerto

Dalam rangka mewujudkan visi Kabupaten Mojokerto beserta penjabaran Misi Kabupaten Mojokerto adalah :

1. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui oeningkatan pelayanan sosial dasar dengan titik berat pada bidang pendidikan, pelayanan kesehatan, pengentasan kemiskinan dan mendorong upaya kesejahteraan masyarakat.
2. Meningkatkan perekonomian daerah dan pendapatan perkapita masyarakat melalui pemberdayaan potensi sumber daya alam/sumber daya ekonomi, peningkatan pembangunan pusat-pusat kegiatan ekonomi, dan pemberdayaan usaha kecil ekonomi, dan pemberdayaan usaha ekonomi kecil menengah yang berbasis kerakyatan.
3. Meningkatkan pembangunan sarana prasarana yang mampu meningkatkan akses kegiatan sosial ekonomi masyarakat dan mendorong pengembangan wilayah.
4. Meningkatkan sumber daya manusia aparatur pemerintah yang profesional dan pemberdayaan masyarakat melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan.
5. Meningkatkan perwujudan prinsip-prinsip keadilan dan demokratis dalam segala aspek kehidupan dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah yang bebas KKN dan peningkatan pelayanan publik.

6. Mewujudkan kerukunan beragama dan mendorong nilai-nilai moral keagamaan, yang diiringi dengan nilai-nilai Pancasila dalam kehidupan sehari-hari.

7. Meningkatkan upaya pelestarian sumber daya alam dan lingkungan hidup melalui penyelamatan dan rehabilitasi kerusakan ekologi lingkungan.

8. Mewujudkan terciptanya kondisi keamanan dan ketertiban dalam kehidupan masyarakat, dalam menunjang kegiatan aktivitas masyarakat.

Wilayah Kabupaten Mojokerto terletak di antara $111^{\circ} 20' 13''$ sampai dengan $111^{\circ} 40' 47''$ bujur timur dan antar $7^{\circ} 18' 35''$ sampai dengan $7^{\circ} 47''$ lintang selatan. Secara geografis Kabupaten Mojokerto tidak berbatasan dengan pantai, hanya berbatasan dengan wilayah Kabupaten lainnya :

- Sebelah Utara : Kabupaten Lamongan dan Kabupaten Gresik
- Sebelah Timur : Kabupaten Sidoarjo dan Kabupaten Pasuruan
- Sebelah Selatan : Kabupaten Malang
- Sebelah Barat : Kabupaten Jombang

Disamping itu wilayah Kabupaten Mojokerto juga mengitari wilayah Kota Mojokerto yang terletak ditengah-tengah wilayah Kabupaten Mojokerto.

4. Topografi

Topografi wilayah Kabupaten Mojokerto cenderung di tengah dan tinggi di bagian selatan dan utara. Bagian selatan merupakan wilayah pegunungan yang subur, meliputi Kecamatan Pacet, trawas, Gondang dan jatirejo. Bagian tengah merupakan wilayah dataran, sedangkan bagian utara merupakan daerah perbukitan kapur yang kurang subur.

Sekitar 30% dari seluruh wilayah Kabupaten Mojokerto kemiringan tanahnya lebih dari 15 derajat, sedangkan sisanya merupakan wilayah dataran dengan tingkat kemiringan lahan kurang dari 15 derajat.

Letak ketinggian kecamatan-kecamatan di wilayah Kabupaten Mojokerto rata-rata berada dibawah 500 m dari permukaan laut, kecamatan yang memiliki ketinggian tertinggi adalah Kecamatan Pacet, dimana ketinggiannya berada pada lebih 700 m dari permukaan laut.

Secara administratif wilayah Kabupaten Mojokerto terdiri dari 18 kecamatan, 304 desa. Luas wilayah secara keseluruhan Kabupaten Mojokerto adalah 692,15 km², dimana bila kita amati wilayah Kecamatan Dawarblandong merupakan kecamatan dengan luas wilayah terbesar.

Tabel Tinggi dan Luas Daerah Menurut Kecamatan 2008

| No | Kecamatan | Tinggi Rata-Rata dari Permukaan Laut (m) | Luas Daerah*) (Km2) |
|-----------------------|---------------|--|---------------------|
| 1 | Jatirejo | 140 | 32,98 |
| 2 | Gondang | 240 | 39,11 |
| 3 | Pacet | 570 | 45,16 |
| 4 | Trawas | 800 | 29,87 |
| 5 | Ngoro | 25 | 57,48 |
| 6 | Pungging | 30 | 48,14 |
| 7 | Kutorejo | 500 | 42,83 |
| 8 | Mojosari | 36 | 26,65 |
| 9 | Bangsar | 30 | 24,06 |
| 10 | Mojoanyar | 23 | 23,02 |
| 11 | Dlanggu | 17 | 35,42 |
| 12 | Puri | 70 | 35,65 |
| 13 | Trowulan | 40 | 39,20 |
| 14 | Sooko | 64 | 23,46 |
| 15 | Gedeg | 26 | 22,98 |
| 16 | Kemlagi | 22 | 50,05 |
| 17 | Jetis | 35 | 57,17 |
| 18 | Dawarblandong | 75 | 58,93 |
| Kab. Mojokerto | | 30 | 692,15 |

* Sumber BPS Kabupaten Mojokerto

Keterangan :

*) Luas daerah tidak termasuk hutan Negara

5. Keadaan Geografis

Geografis Kabupaten Mojokerto terletak antara 111°19' s'd 112°39' Bujur Timur dan antara 7°17' s'd 7°45' Lintang Selatan. Luas wilayah Kabupaten Mojokerto seluruhnya 9,360 Km² atau sekitar 1,72% dari luas Propinsi Jawa Timur rata-rata ketinggian Kabupaten Mojokerto dapat dikelompokkan menjadi tiga : dataran tinggi (lebih 1000 meter di atas permukaan laut) seluas 101,01 Km², sedang (antara 500-1000 meter) seluas 119,81 Km², dan rendah (dibawah 500 meter) seluas 748,54 Km².

Kabupaten Mojokerto mempunyai bentangan lahan yang bervariasi; terdiri dari daerah landai dan bergelombang ± (68,98%) dari luas Kabupaten Mojokerto; Daerah berbukit dengan kemiringan 15° meliputi 9,04% dari luas Kabupaten Mojokerto dan daerah pegunungan dengan kemiringan 15-40° meliputi 21,98% dari luas Kabupaten Mojokerto. Pada musim penghujan, curah hujan mencapai lebih dari 37 mm, dan tertinggi 2,005 mm dengan rata-rata hari hujan 112 hari. Tekstur tanah di wilayah Kabupaten Mojokerto digolongkan menjadi dua macam yaitu : tekstur tanah dan tekstur sedang. Kondisi lahan seperti tersebut, maka Kabupaten Mojokerto sangat potensi dan unggul untuk usaha pertanian.

Wilayah Kabupaten Mojokerto dibagi menjadi wilayah menjadi 18 Kecamatan yaitu:

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| 1. Kecamatan Dawar Blandong | 10. Kecamatan Dlanggu |
| 2. Kecamatan Kemlagi | 11. Kecamatan Mojosari |
| 3. Kecamatan Jetis | 12. Kecamatan Kutorejo |
| 4. Kecamatan Gedeg | 13. Kecamatan Pungging |
| 5. Kecamatan Trowulan | 14. Kecamatan Ngoro |
| 6. Kecamatan Puri | 15. Kecamatan Trawas |
| 7. Kecamatan Sooko | 16. Kecamatan Pacet |
| 8. Kecamatan Bangsal | 17. Kecamatan Gondang |
| 9. Kecamatan Jatirejo | 18. Kecamatan Mojoanyar |

6. Keadaan Demografi

Manusia, dalam hal ini penduduk, merupakan obyek sekaligus subyek dalam pencapaian tujuan pembangunan daerah dan nasional. Sehingga data kependudukan merupakan piranti yang sangat diperlukan untuk mengetahui profil penduduk di suatu wilayah dengan berbagai masalah sosial yang ditimbulkan.

Penduduk Kabupaten Mojokerto berasal dari berbagai etnik, terutama suku Jawa dan Madura, sebagian kecil keturunan Arab dan Cina. Secara umum, karakter penduduknya terkenal religius, dinamis, suka bekerja keras, dan lugas. Penduduk Kabupaten Mojokerto sebagian besar adalah pemeluk agama Islam kemudian Kristen, Katolik dan sebagian Hindhu dan Budha. Umat beragama di Kabupaten Mojokerto terkenal rukun dan saling bekerja sama dalam memajukan Kabupatennya.

Seperti yang telah disebutkan diatas bahwa Kabupaten Mojokerto memiliki luas administratif sebesar 692,15 km². Pada akhir tahun 2004 jumlah penduduk Kabupaten Mojokerto sebesar 900.126 jiwa. Pada akhir 2005 jumlah penduduk bertambah menjadi 920.615 jiwa, yang terdiri dari laki-laki 455.657 jiwa dan perempuan 464.958 jiwa. Kepadatan penduduk kurang lebih 1.330 jiwa per Km² dengan tingkat pertumbuhan 1,02% pertahun tersebar 18 Kecamatan.

Dilihat berdasarkan perkembangan per kecamatan, seluruh kecamatan mengalami peningkatan setiap tahunnya. Berdasarakan data kependudukan dari Badan Pusat Statistik Kabupaten Mojokerto, kecamatan yang paling banyak penduduknya adalah Kecamatan Jetis yaitu 67.770 jiwa. Akan tetapi jika dilihat dari kepadatan penduduknya, kecamatan yang terpadat pada tahun 2008 adalah Kecamatan Sooko.

7. Keadaan Perekonomian

Prioritas pembangunan Kabupaten Mojokerto 2007-2012 dititik beratkan pada sub-sub bidang di bidang ekonomi, peningkatan kesejahteraan dan peningkatan kualitas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Seiring dengan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia, dan perluasan lapangan kerja diperlukan pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi melalui pengembangan industri khususnya industri kecil yang didukung pertanian, serta pengembangan pariwisata, pengelolaan Sumber Daya Alam secara professional dan penataan ruang daerah yang lebih mantap.

Pembangunan lima tahun daerah Kabupaten Mojokerto TA. 2007-2012 diprioritaskan pada :

1. Pembangunan Bidang Ekonomi yang dititikberatkan pada :

a. Pengembangan Sub Bidang Industri

Pengembangan Sub Bidang Industri diarahkan pada penguatan industri yang saling terkait antara industri besar, menengah, kecil dan kerajinan rumah tangga yang didukung dengan kemampuan IPTEK serta mendorong keseimbangan pertumbuhan industri melalui pemberdayaan ekonomi rakyat dan perluasan kesempatan kerja.

b. Peningkatan Pembangunan Sub Bidang Pertanian

Peningkatan pembangunan sub pertanian dengan potensi sumber daya alam yang didayagunakan secara optimal untuk meningkatkan ketahanan pangan dan gizi dengan penekanan pada peningkatan kesejahteraan petani dengan tetap memperhatikan kelestarian lingkungan hidup.

c. Peningkatan Sub Bidang Pariwisata

Pembangunan sub bidang pariwisata diprioritaskan pada pengembangan obyek wisata yang potensial baik wisata alam artifisial maupun peninggalan sejarah

serta mendorong peran aktif tiga pilar pelaku kepariwisataan agar menjadi andalan.

d. Meningkatkan pengelolaan Sumber Daya Alam

Meningkatkan pengelolaan Sumber Daya Alam secara profesional yang mampu memanfaatkan dan mendayagunakan potensi sumber daya alam yang didasarkan pada kelestarian lingkungan hidup, dan peran serta masyarakat dalam pelestarian hutan agar dapat meningkatkan pendapatan daerah.

e. Penataan Tata Ruang Daerah

Penataan ruang daerah yang lebih mantap dalam upaya memberdayakan dan mendayagunakan potensi sumber daya dengan proses yang berkesesuaian.

2. Peningkatan Kesejahteraan Rakyat

Tujuan dari pada peningkatan kesejahteraan rakyat adalah untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat baik materiil maupun spiritual. Program-program pengentasan kemiskinan dapat dipisahkan dengan program bidang ekonomi, tetapi juga program-program pelayanan yang lebih baik, pendidikan maupun kesehatan. Prioritas pembangunan ini dilaksanakan melalui pembangunan bidang agama, pendidikan serta bidang sosial budaya.

3. Peningkatan Kualitas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah.

Prioritas pembangunan ini dilaksanakan untuk mempercepat pelaksanaan otonomi daerah yang luas, nyata bertanggung jawab melalui profesionalisme pengelolaan sumber daya, serta memberdayakan DPRD dalam rangka melaksanakan fungsi dan perannya dalam penyelenggaraan otonomi daerah, agar terselenggara pemerintahan yang baik, kerja pelayanan umum yang efektif dan efisien serta tumbuhnya prakarsa dan partisipasi masyarakat.

B. Gambaran Umum Situs Penelitian

1. Sejarah dan Latar Belakang Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto.

Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto merupakan unsur staf yang mempunyai tugas dan kewajiban membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah yang mempunyai kedudukan sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Mojokerto. Adapun dasar hukumnya adalah berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 1 Tahun 2001 tentang Organisasi Sekretariat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Mojokerto Tahun 2001 Nomor 1 Seri C) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 18 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 1 Tahun 2001 tentang Organisasi Sekretariat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Mojokerto Tahun 2003 Nomor 8 Seri C).

2. Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 10 Tahun 2008 Pasal 3 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Mojokerto. Dalam kedudukannya sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Mojokerto, Sekretariat Daerah mempunyai tugas pokok dan fungsi organik dengan tata kerja sebagai berikut :

- 1). Sekretariat Daerah merupakan unsur staf.
- 2). Sekretariat Daerah mempunyai tugas dan kewajiban membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah.

3). Sekretariat Daerah dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyusunan kebijakan pemerintahan daerah;
- b. Pengkoordinasian pelaksanaan tugas Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah;
- c. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah;
- d. Pembinaan administrasi dan aparatur pemerintah daerah;
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas fungsinya.

4). Sekretariat Daerah dipimpin oleh Sekretaris Daerah.

5). Sekretaris Daerah berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati.

Guna menjawab tantangan masa depan serta untuk melaksanakan wewenang dan tanggungjawabnya, maka dirumuskan Visi Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto sebagai berikut: ” Terwujudnya Administrasi yang tertib, cepat dan lancar serta koordinasi yang baik antar lembaga menuju Good Governance”.

Kemudian agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik sesuai dengan visi yang telah ditetapkan maka dirumuskan pernyataan Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto sebagai berikut:

- 1) Keorganisasian *Acceptable* dan *accountable*.
- 2) Memberikan pelayanan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis serta pembinaan di bidang perekonomian rakyat dan perusahaan serta bidang penanaman modal.
- 3) Melaksanakan pengendalian administrasi pembangunan agar tertib, lancar dan terkendali.
- 4) Meningkatkan jalinan komunikasi dengan media dan masyarakat.

5) Memberikan pelayanan sistem data dan informasi yang berbasis pemanfaatan teknologi informal dan komunikasi (*E-Gov*) di Pemerintah Kabupaten

Mojokerto.

6) Menghimpun, menyusun dan menyiapkan perumusan pedoman dan petunjuk teknis, mengkoordinasikan bahan kebijakan dan penyelenggaraan di bidang hukum.

7) Menyusun pedoman dan petunjuk teknis pembinaan kegiatan pelayanan dan bantuan sosial.

8) Memantapkan kinerja Pelaksanaan Urusan Tata Usaha, Rumah Tangga dan Pemeliharaan Serta Sandi dan Telekomunikasi.

9) Meningkatkan perencanaan kebutuhan barang, pengadaan dan pengelolaan aset daerah.

10) Melaksanakan tertib pengelolaan keuangan daerah yang efektif dan efisien.

11) Meningkatkan Efektivitas, Responsibilitas dan Akuntabilitas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah dan Desa yang demokratis.

Kemudian Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto dalam upaya mewujudkan tujuan dan sasaran dengan arahan strategis organisasi membuat kebijakan ditetapkan sebagai berikut:

1) Dalam rangka mewujudkan misi “Keorganisasian *acceptable* dan *accountable*”,

maka ditetapkan kebijakan :

a. Penataan kelembagaan dan pelaksanaan analisis jabatan.

b. Memantapkan sistem ketatalaksanaan.

c. Peningkatan penyelenggaraan pelayanan.

d. Peningkatan budaya kerja.

2). Dalam rangka mewujudkan misi “Memberikan pelayanan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis serta pembinaan di bidang perekonomian rakyat dan perusahaan serta bidang penanaman modal”, maka ditetapkan kebijakan :

- a. Mendorong terciptanya iklim usaha kondusif bagi penanaman modal.
- b. Pengembangan perusahaan daerah.
- c. Peningkatan Sumber Daya Manusia pelayanan penanaman modal.
- d. Peningkatan dan pengembangan perekonomian.
- e. Peningkatan industri dan perdagangan.

3). Dalam rangka mewujudkan misi “Melaksanakan pengendalian administrasi pembangunan agar tertib, lancar dan terkendali”, maka ditetapkan kebijakan :

- a. Mengintensifkan koordinasi dan peninjauan lapangan dengan instansi terkait.
- b. Memantapkan administrasi kegiatan dengan instansi terkait.

4). Dalam rangka mewujudkan misi “Meningkatkan jalinan komunikasi dengan media dan masyarakat”, maka ditetapkan kebijakan :

- a. Peningkatan pemerataan informasi dan komunikasi dengan media.
- b. Koordinasi dalam mewujudkan citra positif Pemerintah Kabupaten Mojokerto.
- c. Pelayanan dokumentasi kegiatan Pemerintah Kabupaten Mojokerto kepada dinas instansi dan publik.

5). Dalam rangka mewujudkan misi “Terwujudnya pelayanan sistem data dan informasi yang berbasis pemanfaatan teknologi informal dan komunikasi (*E-Gov*) di Pemerintah Kabupaten Mojokerto”, maka ditetapkan kebijakan :

- a. Pengembangan kapasitas jaringan teknologi informasi.
- b. Pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia di bidang telematika.

- c. Peningkatan kualitas updating data dan informasi.
 - d. Pengembangan sarana dan prasarana data dan informasi.
- 6). Dalam rangka mewujudkan misi “Menghimpun, menyusun dan menyiapkan perumusan pedoman dan petunjuk teknis, mengkoordinasikan bahan kebijakan dan penyelenggaraan di bidang hukum” maka ditetapkan kebijakan :
 - a. Pengkajian, perumusan pemrosesan dan publikasi produk hukum.
 - b. Penyuluhan dan kerja sama di bidang hukum.
 - c. Pengembangan sistem jaringan dokumentasi dan informasi produk hukum.
- 7). Dalam rangka mewujudkan misi “Terwujudnya pedoman dan petunjuk teknis pembinaan kegiatan pelayanan dan bantuan sosial”, maka ditetapkan kebijakan :
 - a. Pembangunan kesejahteraan masyarakat.
 - b. Pembangunan keagamaan.
 - c. Meningkatkan partisipasi generasi muda dalam olah raga.
- 8). Dalam rangka mewujudkan misi “Memantapkan kinerja pelaksanaan urusan Tata Usaha, Rumah Tangga dan pemeliharaan serta sandi dan telekomunikasi”, maka ditetapkan kebijakan yaitu Peningkatan kualitas pelayanan penunjang tugas-tugas kedinasan Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah dalam bidang pembangunan dan kemasyarakatan.
- 9). Dalam rangka mewujudkan misi “Meningkatkan perencanaan kebutuhan barang, pengadaan dan pengelolaan aset daerah”, maka ditetapkan kebijakan yaitu Pengembangan pengolahan data aset daerah.
- 10). Dalam rangka mewujudkan misi “Melaksanakan tertib pengelolaan keuangan daerah yang efektif dan efisien”, maka ditetapkan kebijakan :

- a. Fasilitasi kelancaran tugas-tugas kedinasan Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah.
- b. Fasilitasi peningkatan tertib pengelolaan keuangan daerah.
- c. Fasilitasi peningkatan profesionalisme aparat pengelola keuangan daerah.

11). Dalam rangka mewujudkan misi “Meningkatkan efektivitas, responsibilitas dan akuntabilitas penyelenggaraan Pemerintah Daerah dan Desa yang demokratis”, maka ditetapkan kebijakan :

- a. Pemberian BTPT pada Kepala Desa dan aparatur.
- b. Bantuan tali asih Kepala Desa.
- c. Pemberian tunjangan kompensasi Kepala Desa.
- d. Pemberdayaan anggota Badan Permusyawaratan Desa.
- e. Pembinaan aparatur desa se Kabupaten Mojokerto.
- f. Bintek bagi aparatur desa tentang administrasi desa.
- g. Bintek RPJMD.
- h. Kegiatan pembinaan wilayah.
- i. Penyusunan LPPD.
- j. Pendampingan dan monitoring penyelenggaraan dekasentri dan tugas Pemerintah Daerah.
- k. Fasilitasi permasalahan pemerintahan.
- l. Bantuan fasilitasi permasalahan pemerintahan.
- m. Pendampingan Pilkada.

3. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto

Sebagaimana dikemukakan diatas, bahwa Sekretariat Daerah merupakan salah satu unsur staf yang mempunyai kedudukan sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah

yang dibentuk oleh Pemerintah Kabupaten Mojokerto sebagai wujud dari adanya kebijaksanaan pelaksanaan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggungjawab dengan mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, maka perlu membentuk Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Mojokerto. Lebih lanjut dapat dikemukakan bahwa berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 1 Tahun 2001 tentang Organisasi Sekretariat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Mojokerto Tahun 2001 Nomor 1 Seri C) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 18 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 1 Tahun 2001 tentang Organisasi Sekretariat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Mojokerto Tahun 2003 Nomor 8 Seri C) dan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 10 Tahun 2008 Pasal 3 dinyatakan bahwa Sekretariat Daerah mempunyai tugas dan kewajiban membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah.

Sedangkan susunan struktur organisasi Sekretariat Daerah sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 10 Tahun 2008, terdiri dari:

a). Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, terdiri dari :

1). Bagian Pemerintahan, membawahi :

a). Sub Bagian Pemeritahan Umum dan Otonomi Daerah;

b). Sub Bagian Perangkat Desa;

c). Sub Bagian Tata Pemerintahan Desa.

2). Bagian Hukum, membawahi :

a). Sub Bagian Peraturan Perundang-undangan;

- b). Sub Bagian Penyuluhan dan Bantuan Hukum;
 - c). Sub Bagian Dokumentasi Hukum.
- 3). Bagian Kesejahteraan Rakyat, membawahi :
- a). Sub Bagian Kesehatan dan Kesejahteraan;
 - b). Sub Bagian Agama, Pendidikan dan Kebudayaan;
 - c). Sub Bagian Pemuda, Olah Raga dan Pemberdayaan Perempuan.
- 4). Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol, membawahi :
- a). Sub Bagian Pemberitaan;
 - b). Sub Bagian Dokumentasi;
 - c). Sub Bagian Protokol.
- b). Asisten Perekonomian dan Pembangunan, terdiri dari :
- 1). Bagian Pembangunan, membawahi :
 - a). Sub Bagian Penyusunan Pelaksanaan Program;
 - b). Sub Bagian Pengendalian;
 - c). Sub Bagian Pelaporan.
 - 2). Bagian Pengolahan Data Elektronik, membawahi :
 - a). Sub Bagian Pengumpulan dan Pengolahan Data;
 - b). Sub Bagian Teknik dan Pemeliharaan Jaringan;
 - c). Sub Bagian Pelayanan Data.
 - 3). Bagian Perekonomian, membawahi :
 - a). Sub Bagian Penanaman Modal;
 - b). Sub Bagian Pengembangan Perekonomian;

c). Sub Bagian Industri dan Perdagangan.

c. Asisten Administrasi Umum, terdiri dari :

1). Bagian Keuangan, membawahi :

a). Sub Bagian Anggaran;

b). Sub Bagian Perbendaharaan dan Verifikasi;

c). Sub Bagian Pembukuan, Analisa dan Evaluasi.

2). Bagian Perlengkapan, membawahi :

a). Sub Bagian Perencanaan Kebutuhan;

b). Sub Bagian Pengadaan dan Distribusi;

c). Sub Bagian Penyimpanan dan Inventarisasi.

3). Bagian Organisasi, membawahi :

a). Sub Bagian Kelembagaan;

b). Sub Bagian Tatalaksana;

c). Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur.

4). Bagian Umum, membawahi :

a). Sub Bagian Tata Usaha;

b). Sub Bagian Rumah Tangga dan Pemeliharaan;

c). Sub Bagian Sandi dan Telekomunikasi.

Tabel 6

Jumlah SKPD dan Pegawai Kabupaten Mojokerto

| NO | NAMA SKPD | JUMLAH | |
|-----------|------------------------------|-----------|---------|
| | | SKPD | PEGAWAI |
| A. | SEKRETARIAT | 11 | |
| 1. | Sekretariat Daerah | 1 | 4 |
| 2. | Bagian Pemerintahan | 1 | 23 |
| 3. | Bagian Hukum | 1 | 11 |
| 4. | Bagian Organisasi | 1 | 13 |
| 5. | Bagian Perekonomian | 1 | 16 |
| 6. | Bagian Sosial | 1 | 18 |
| 7. | Bagian Sungram | 1 | 14 |
| 8. | Bagian Umum | 1 | 49 |
| 9. | Bagian Keuangan | 1 | 41 |
| 10. | Bagian Perlengkapan | 1 | 13 |
| 11. | Bagian Humas | 1 | 16 |
| B. | LEMBAGA TEKNIS | 11 | |
| 1. | Badan Pengawasan | 1 | 46 |
| 2. | Bappeda | 1 | 60 |
| 3. | Bapeldada | 1 | 41 |
| 4. | Badan PMD | 1 | 40 |
| 5. | Badan Kesbang | 1 | 32 |
| 6. | Badan Kepegawaian Daerah | 1 | 41 |
| 7. | Badan RSUD | 1 | 137 |
| 8. | Kantor Kessos | 1 | 30 |
| 9. | Kantor POL PP | 1 | 44 |
| 10. | Kantor Capil | 1 | 20 |
| 11. | Kantor Kas Daerah | 1 | 7 |
| C. | DINAS | 16 | |
| 1. | Dinas Pendapatan | 1 | 92 |
| 2. | Dinas Kesehatan | 1 | 774 |
| 3. | Dinas PKP | 1 | 70 |
| 4. | Dinas Bina Marga | 1 | 135 |
| 5. | Dinas Pengairan | 1 | 173 |
| 6. | Dinas Pertanian | 1 | 126 |
| 7. | Dinas Peternakan & Perikanan | 1 | 108 |

| | | | | |
|-----------|------------------|------------------------------|-----------|-------|
| | 8. | Dinas Perkebunan & Kehutanan | 1 | 106 |
| | 9. | Dinas Pariwisata & Budaya | 1 | 43 |
| | 10. | Dinas Pendidikan | 1 | 5.678 |
| | 11. | Dinas Perhubungan | 1 | 61 |
| | 12. | Dinas Perindag | 1 | 47 |
| | 13. | Dinas Koperasi & PKM | 1 | 44 |
| | 14. | Dinas Naker Trans | 1 | 72 |
| | 15. | Dinas Infokom | 1 | 64 |
| | 16. | Dinas KB & KS | 1 | 68 |
| | KECAMATAN | | 18 | |
| D. | 1. | Sekretariat DPRD | 1 | 6 |
| | 2. | Sekretariat KPUD | 1 | 4 |

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah 2008

C. Penyajian Data Fokus Penelitian

1. Peningkatan kapasitas kelembagaan di Sekretariat Daerah Kabupaten

Mojokerto

a. Peningkatan kompetensi pegawai sekretariat daerah melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Salah satu upaya peningkatan kompetensi PNS yang dalam hal ini yaitu pegawai sekretariat daerah adalah melalui pendidikan dan pelatihan struktural. Mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil telah ditetapkan jenis-jenis Diklat PNS, dimana Peraturan Pemerintah tersebut dilatar belakangi bahwa PNS sebagai unsur utama SDM aparatur mempunyai peranan menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Sosok PNS yang mampu memainkan peran tersebut adalah PNS yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Negara, bermoral,

berwatak baik, profesional, sadar akan tanggung jawab sebagai pelayan publik serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Pasal 8 ayat (1) menyebutkan bahwa “Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya”.

Untuk dapat membentuk sosok PNS tersebut, perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang mengarah kepada upaya peningkatan :

- a) Sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air;
- b) Kompetensi teknis, manajerial, dan atau kepemimpinan;
- c) Efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerja sama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasi;

Hal ini sesuai yang diungkapkan oleh Bapak Drs. Budiyo, MM selaku Koordinator Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto dalam wawancara tanggal 22 April 2010 di kantornya yaitu :

Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan memang sangat dibutuhkan adanya. Sebagaimana yang telah dimanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, yang mana pendidikan dan pelatihan akan mengindikasikan sikap dan perilaku setiap PNS serta secara otomatis akan membentuk serta menunjang kompetensi PNS itu sendiri untuk dapat lebih profesional dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan, dengan melaksanakan prinsip-prinsip *good governance*.

Tabel 7
Macam Pelatihan Pegawai Pemerintah Daerah
Menurut PP No 101 Tahun 2000

| No | PROGRAM PELATIHAN | MACAM PELATIHAN |
|----|----------------------|--|
| 1. | PELATIHAN STRUKTURAL | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diklat Kepemimpinan Tingkat I 2. Diklat Kepemimpinan Tingkat II 3. Diklat Kepemimpinan Tingkat III 4. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV |
| 2. | PELATIHAN FUNGSIONAL | <ol style="list-style-type: none"> 1. BAHASA INGGRIS KEPARIWISATAAN 2. BAHASA INGGRIS KEPROTOKOLAN 3. OPERATOR KOMPUTER 4. PROGRAMMER KOMPUTER 5. KURSUS BENDAHARAWAN DAERAH 6. KURSUS MANAJEMEN PROYEK 7. KURSUS SATUAN POLISI PAMONG PRAJA 8. KURSUS PENYIDIK PEGAWAI NEGERI SIPIL (PPNS) 9. MANAJEMEN KEARSIPAN 10. TOT-FOPPTPD 11. TOT-LPTPD 12. KPTPD |

Sumber: Sekretariat Daerah Kab. Mojokerto

Dari sejumlah pejabat struktural pada Pemerintah Kabupaten Mojokerto, baik para Kepala Dinas, Kepala Badan, Kepala Kantor, Kepala Bagian, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang, Kepala Sub Bagian maupun staf yang telah mengikuti Diklat Jabatan Pegawai Negeri Sipil sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1994 sebagaimana dapat dilihat pada tabel 8 berikut ini.

Tabel 8
Jumlah Pejabat Struktural & Staf pada Pemerintah
Kabupaten Mojokerto yang telah mengikuti Diklat

| No | JABATAN | | DIKLAT YANG DIIKUTI | | |
|--------|---------|--------|---------------------|------------|-----------|
| | ESELON | JUMLAH | STRUKTURAL | FUNGSIONAL | LAIN-LAIN |
| 1. | II | 33 | 33 | 14 | 2 |
| 2. | III | 116 | 116 | 47 | 6 |
| 3. | IV | 24 | 12 | 12 | 7 |
| JUMLAH | | 173 | 161 | 73 | 15 |

Sumber: Sekretariat Daerah Kab. Mojokerto

Berdasarkan tabel 8 diatas, maka dapat diketahui bahwa dari sejumlah pejabat struktural, baik pejabat struktural eselon II sebanyak 33 orang, pejabat struktural eselon III maupun pejabat struktural eselon IV yang telah mengikuti Diklat Struktural sebanyak 161 orang, sedangkan yang pernah mengikuti pelatihan fungsional sebanyak 73 orang, serta pelatihan lain-lain sebanyak 15 orang. Dengan demikian kesemuanya telah mengikuti Diklat, baik struktural maupun fungsional. Sedangkan untuk kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Sekretariat Daerah disajikan pada tabel 9 berikut ini.

Tabel 9
Jumlah Pejabat Struktural & Staf pada Sekretariat Daerah
Kabupaten Mojokerto yang telah mengikuti Diklat

| No | JABATAN | | DIKLAT YANG DIIKUTI | | |
|--------|---------|--------|---------------------|------------|-----------|
| | ESELON | JUMLAH | STRUKTURAL | FUNGSIONAL | LAIN-LAIN |
| 1. | II | 15 | 15 | 10 | 2 |
| 2. | III | 28 | 28 | 16 | 2 |
| 3. | IV | 11 | 6 | 6 | 3 |
| JUMLAH | | 54 | 49 | 32 | 7 |

Sumber: Sekretariat Daerah Kab. Mojokerto

Berdasarkan tabel 9 diatas, maka dapat diketahui bahwa dari sejumlah pejabat struktural, baik pejabat struktural eselon II sebanyak 15 orang, pejabat struktural eselon III maupun pejabat struktural eselon IV yang telah mengikuti Diklat Struktural sebanyak 49 orang, sedangkan yang pernah mengikuti pelatihan fungsional sebanyak 32 orang, serta pelatihan lain-lain sebanyak 7 orang. Dengan demikian kesemuanya telah mengikuti Diklat, baik struktural maupun fungsional.

Sejalan dengan pelaksanaan Diklat, baik struktural maupun fungsional secara umum dibutuhkan adanya analisis organisasi dimana menghendaki kapan diklat itu dilaksanakan, berapa biaya yang dibutuhkan termasuk perlengkapan Diklat.

Disamping itu juga, analisa organisasi ini mempertimbangkan sikap pegawai terhadap organisasi, jumlah pegawai yang akan dikirim untuk mengikuti Diklat serta jenis Diklat apa saja yang akan dibutuhkan untuk peningkatan kompetensi pegawai yang bersangkutan.

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti telah menemui Kepala Bagian Organisasi yakni Bapak Drs. H. Zainul Arifin, M.Si sebagai pejabat struktural eselon IIIa yang dapat diwawancarai pada tanggal 24 April 2010 dengan komentarnya sebagai berikut:

.....saya sudah menduduki jabatan Eselon IIIa sejak 10 Tahun yang lalu dengan jenjang kepangkatan sudah mencapai pada Tingkat golongan IIb, dimana saya mempunyai peluang untuk menduduki jabatan struktural eselon II, dimana sebagai salah satu syarat untuk menduduki jabatan eselon II adalah telah mengikuti Diklatpim Tingkat II. Saya menyadari keterbatasan anggaran yang tersedia untuk mengirimkan peserta Diklatpim, maka saya selaku aparatur negara yang sadar akan kewajiban, maka saya siap mengikuti Diklatpim Tingkat II dengan biaya swadaya.

Sesuai dengan komentar diatas, nampaknya ada seseorang yang penuh dengan kesadaran untuk membiayai sendiri Diklatpim Tingkat II namun hal ini belum tentu disetujui oleh pimpinan karena dalam hal ini sudah disiapkan data pejabat yang perlu untuk segera mengikuti Diklatpim Tingkat II. Apabila kehendak pribadi tersebut

disetujui, hal ini justru akan menyulitkan pelaksana Diklatpim sendiri serta akan terjadi kecemburuan sosial bagi pejabat yang seharusnya dapat mengikuti Diklatpim

Tingkat II, hanya tidak tersedianya anggaran maka hak tersebut akan diberikan kepada pejabat lainnya yang sanggup untuk membiayai secara swadaya.

Sedangkan untuk kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Pemerintah Kabupaten Mojokerto, termasuk di dalamnya pegawai sekretariat daerah tidak hanya didasarkan pada analisa kebutuhan organisasi, tetapi juga analisa pekerjaan dan analisa personal sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 10
Analisa Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan
Bagi Pegawai Pemerintah Kabupaten Mojokerto

| No | SKPD | Jumlah pegawai | Analisa Kebutuhan Diklat | | | Jumlah dan Jenis Diklat yang dibutuhkan | |
|--------|------------------|----------------|--------------------------|-------------------|------------------|---|------------|
| | | | Analisa Organisasi | Analisa Pekerjaan | Analisa Personal | Struktural | Fungsional |
| 1. | Sekretariat | 218 | 11 | 33 | 11 | 11 | 22 |
| 2. | Lembaga Teknis | 498 | 16 | 64 | 16 | 16 | 48 |
| 3. | Dinas | 7.778 | 16 | 64 | 16 | 16 | 48 |
| 4. | Kecamatan | 381 | 18 | 72 | 18 | 18 | 64 |
| 5. | Sekretariat DPRD | 24 | 1 | 6 | 1 | 1 | 5 |
| 6. | Sekretariat KPUD | 14 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| Jumlah | | 8.913 | 63 | 241 | 63 | 63 | 188 |

Sumber: Sekretariat Daerah Kab. Mojokerto

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel 10 diatas, diketahui bahwa sesuai dengan analisa kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai berdasarkan kebutuhan organisasi, pekerjaan dan personal maka dibutuhkan untuk mengikuti Diklat Struktural sebanyak 63 orang dan Diklat Fungsional sebanyak 188 orang.

Lebih lanjut, bahwa sesuai dengan tujuan Diklat yang tertera pada Pasal 8 ayat (1) yang menyebutkan “Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya”.

b. Penerapan penataan struktur kelembagaan dan kepegawaian melalui analisis jabatan

Penerapan penataan struktur kelembagaan dan kepegawaian sesuai yang diamanatkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah dimana dalam penataan kepegawaian, diperlukan informasi dasar yaitu informasi tentang jabatan yang diperoleh dari analisis jabatan. Oleh karena itu, langkah pertama yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto adalah analisis jabatan. Langkah dimaksud bertujuan untuk memperoleh informasi tentang karakteristik pekerjaan yang ada di setiap unit kerja yang selanjutnya dirumuskan atau diformulasikan menjadi jabatan.

Rumusan jabatan kemudian dijadikan dasar untuk melakukan berbagai kegiatan manajemen di bidang kepegawaian diantaranya untuk menyusun peta jabatan. Dari peta jabatan tersebut bersama-sama dengan hasil analisis beban kerja dapat disusun jumlah kebutuhan pegawai per jabatan. Dengan demikian, kegiatan analisis jabatan menjadi mutlak dilakukan oleh semua instansi pemerintah dalam upaya memperoleh komposisi kelembagaan dan jumlah Pegawai Negeri Sipil.

Hal ini sesuai yang diungkapkan oleh Bapak Drs. Budiyo, MM selaku Koordinator Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto dalam wawancara tanggal 25 April 2010 di kantornya yaitu :

Upaya untuk mendukung dan memberikan kemudahan bagi pejabat dalam melaksanakan analisis jabatan, maka disusunlah Pedoman Analisis Jabatan

dimana pedoman ini memuat cara pelaksanaan, metoda sampai dengan bentuk umum hasil yang diinginkan. Dengan adanya pedoman tersebut, diharapkan akan mempermudah pelaksanaan analisis jabatan bagi instansi pemerintah di pusat maupun daerah.

Adapun maksud dan tujuan disusunnya pedoman analisis jabatan adalah untuk menyediakan pedoman yang dapat dijadikan acuan dalam pelaksanaan analisis jabatan serta untuk membantu dan memudahkan instansi pemerintah pusat dan daerah dalam pelaksanaan analisis jabatan dengan format-format data serta langkah yang akan dilakukan termasuk dalam perumusan hasil analisis jabatan dan untuk membantu instansi pemerintah pusat dan daerah dalam melakukan penataan kepegawaian yang sekaligus memberikan umpan balik bagi penyempurnaan organisasi dan tata laksana.

Proses Penyelenggaraan Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan sarana manajemen yaitu untuk menyajikan dan mendapatkan informasi jabatan. Dengan demikian analisis jabatan hanya akan dilakukan apabila manajemen membutuhkan informasi jabatan tersebut.

Informasi jabatan begitu banyak macam dan jumlahnya serta dapat bersifat mendalam atau meluas sehingga pelaksanaan kegiatan analisis jabatan akan memerlukan banyak waktu, biaya dan tenaga. Informasi jabatan tersebut tidak seluruhnya dipergunakan untuk tiap kepentingan program manajemen, sehingga hanya informasi-informasi yang relevan dengan penggunaan saja yang akan diliput.

Sebaliknya setiap program atau kepentingan manajemen hanya membutuhkan informasi jabatan tertentu. Dengan demikian maka pelaksanaan analisis jabatan tergantung pada program yang membutuhkannya.

Langkah-langkah proses analisis jabatan tersebut bisa ditambahkan dalam uraian dan tabel di bawah ini.

| Tahapan | Kegiatan |
|---------|--|
| I | <p>Persiapan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan proses analisis jabatan 2. Penyusunan bentuk-bentuk (formulir) analisis jabatan dan petunjuk pengisiannya. 3. Perencanaan penyelenggaraan dan penyusunan petunjuk pelaksanaannya. 4. Penyiapan Tenaga Analisis Jabatan |
| II | <p>Pengumpulan data jabatan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberitahuan kepada unit organisasi yang akan menjadi sasaran. 2. Perkenalan diri analisis kepada pimpinan-pimpinan organisasi yang terlibat dalam analisis jabatan. 3. Studi pengenalan organisasi mengenai: <ul style="list-style-type: none"> - Fungsi dan tugas organisasi. - Struktur organisasi. - Daftar jabatan dan tenaga kerja. 4. Penarikan sampel karyawan dan jabatan. 5. Pengumpulan data, dengan menggunakan satu kombinasi beberapa metode pengumpulan data jabatan. <ol style="list-style-type: none"> a. Pengisian daftar pertanyaan. b. Wawancara. c. Observasi. d. Penjabaran tugas organisasi ke dalam pekerjaan karyawan e. Bahasan tenaga ahli f. Studi kepustakaan. g. Kombinasi beberapa metoda. |
| III | <p>Pengolahan data jabatan:</p> <p>Penyusunan berbagai bentuk cakupan informasi jabatan dengan menggunakan hasil-hasil yang diperoleh dari pengumpulan data jabatan, misalnya:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan uraian jabatan. 2. Penyusunan spesifikasi jabatan. 3. Penyusunan spesifikasi menurut macam informasi. 4. Penyusunan lembaran prospek jabatan. 5. Penyusunan kode jabatan dan lain-lain. |
| IV | <p>Verifikasi jabatan:</p> <p>Hasil-hasil pengolahan dalam langkah ke II tersebut diatas masih perlu diperiksa kembali kebenarannya, dengan mengadakan pengecekan.</p> |
| V | <p>Pembetulan:</p> <p>Beberapa pembetulan atas hasil analisis jabatan dengan menggunakan hasil-hasil yang diperoleh dalam langkah II, III dan IV.</p> <p>Demikian juga, analisis perlu mengoreksi hasil reproduksi, seperti hasil-hasil ketikan, cetak coba, karena analisis lah yang memahami isinya.</p> |

Sumber: Sekretariat Daerah Kab. Mojokerto

Berdasarkan tabel diatas serta uraiannya, dapat disimpulkan bahwa bermula dari maksud penyusunan program atau pengaturan kegiatan berdasarkan informasi jabatan, kemudian penentuan informasi jabatan yang diperlukan maknanya maupun cara penggunaannya, dilanjutkan dengan langkah-langkah penyelenggaraan analisis jabatan (langkah I sampai V) dan selanjutnya berdasarkan langkah-langkah tersebut akan diperoleh informasi jabatan, dalam rangka penyusunan program atau pengaturan kegiatan dengan menggunakan informasi jabatan.

Penjabaran bagan diatas sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Chairul Muis, SH selaku subbag organisasi dalam wawancara pada tanggal 27 April 2010 di ruang kantornya yaitu:

Pada dasarnya analisis jabatan yang mana dilaksanakan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah/Kota sebagaimana tertulis dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 dimaksudkan untuk mengatur penataan kelembagaan yang ada, meliputi penyusunan organisasi dan unit-unitnya, penyempurnaan organisasi, pengembangan organisasi, penciptaan organisasi dan penggabungan unit-unit organisasi.

Berdasarkan komentar-komentar hasil wawancara diatas, maka dapat peneliti simpulkan bahwa memang dibutuhkan adanya analisis jabatan yang mana sangat berimplikasi besar terhadap suatu penataan kelembagaan, khususnya di Sekretariat Daerah yang tidak hanya pada penyusunannya, tetapi juga pengembangan, penciptaan bahkan penggabungan unit-unit organisasi, yang pengaturan di dalamnya sendiri masih relatif belum terstruktur dengan baik.

2. Upaya Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto dalam meningkatkan responsivitas organisasi

a. Pengoptimalan kinerja organisasi

Konsep kinerja bagi Sekretariat Daerah sendiri dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil. Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat

dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Bagi suatu organisasi, khususnya di bagian organisasi Sekretariat Daerah, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan target atau *final project of organization*. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Bapak Drs. H. Zainul Arifin, M.Si selaku Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto dalam wawancara tanggal 30 April 2010 di kantornya yaitu :

Saya pribadi menilai bahwa mengingat bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor input dan proses-proses manajemen dalam organisasi, maka upaya peningkatan kinerja organisasi juga terkait erat dengan peningkatan kualitas faktor input dan kualitas proses manajemen dalam organisasi, maka analisis terhadap kondisi input dan proses-proses administrasi maupun manajemen dalam organisasi merupakan analisis kondisi internal organisasi. Selain kondisi internal tersebut kondisi-kondisi eksternal organisasi juga mempunyai peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja organisasi.

Sebagai produk dari kegiatan organisasi dan manajemen, kinerja organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto, selain dipengaruhi oleh faktor-faktor input juga sangat dipengaruhi oleh proses-proses administrasi dan manajemen yang berlangsung. Sebagus apapun input yang tersedia tidak akan menghasilkan suatu produk kinerja yang diharapkan secara memuaskan, apabila dalam proses administrasi dan manajemennya tidak bisa berjalan dengan baik. Antara input dan proses mempunyai keterkaitan yang erat dan sangat menentukan dalam menghasilkan suatu output kinerja yang sesuai harapan atau tidak.

Sedangkan Bapak Drs. Triyoni Budi, SE Kasubbag Bagian Organisasi Sekretariat Kabupaten Mojokerto yang berhasil diwawancarai pada tanggal 2 Mei 2010 tentang komentarnya tentang input dan proses, sebagai berikut :

Input dan proses memang tidak terlepas dari adanya output kinerja nantinya, tetapi seperti sudah kita ketahui bahwa adanya proses manajemen yang berlangsung, merupakan pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC) atau lebih detailnya lagi adalah *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, regulating, dan budgetting* (POSDCoRB) dimana hal tersebut sangat terkait erat dengan upaya bagaimana suatu kinerja khususnya kinerja organisasi dapat lebih ditingkatkan dengan mengacu pada fungsi-fungsi manajemen tersebut, yang juga secara bertahap bagian organisasi disini berusaha memaksimalkan kinerja untuk sadar akan fungsi-fungsi yang seharusnya selalu dapat diterapkan dengan baik.

Berdasarkan komentar tersebut, nampak bahwa adanya fungsi-fungsi manajemen seperti yang telah tersebut diatas merupakan komponen yang cukup penting terhadap adanya peningkatan kinerja organisasi, sehingga mau tidak mau harus diprogramkan dalam agenda kinerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun panjang.

Untuk mengetahui harapan dimana dalam meningkatkan kinerja organisasi harus mampu memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat serta sasaran yang ingin dicapai oleh keseluruhan anggota organisasi, maka berikut ini disajikan data kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 11
Tingkat Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto

| No | Pengukuran Kinerja | Ukuran Kinerja | Evaluasi Hasil |
|----|--------------------|----------------|--|
| 1. | Disiplin Kerja | Tepat Waktu | Lebih ditingkatkan kembali tingkat kedisiplinan waktu dalam bekerja. |
| 2. | Hasil kerja | Cukup Optimal | Lebih memprioritaskan hasil kerja guna tercapainya tujuan organisasi. |
| 3. | Hubungan Kerja | Cukup Harmonis | Lebih ditingkatkan koordinasi kerja antara pimpinan dan pegawai. |
| 4. | Sikap & Perilaku | Baik | Tidak hanya mempertahankan tetapi lebih meningkatkan kembali sikap serta perilaku baik dalam hubungan internal maupun eksternal. |
| 5. | Kemampuan | Cukup baik | Berupaya untuk lebih bisa memperbaiki, mengembangkan & meningkatkan kemampuan demi tercapainya kualitas pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasi. |
| 6. | Kepemimpinan | Cukup | Lebih bisa membangun suatu kepemimpinan yang baik dan berpola pikir ke depan, yang berorientasi pada pelayanan dan pemberdayaan organisasi kepada masyarakat. |
| 7. | Tanggungjawab | Cukup | Lebih bisa menciptakan sebuah tanggungjawab yang tepat sesuai prosedur yang berlaku di unit kerjanya. |

Sumber: Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kab. Mojokerto

Berdasarkan evaluasi tingkat kinerja pegawai Sekretariat Daerah pada tabel 11 di atas, maka dapat dilihat dari evaluasi hasil kinerja yang ada bahwa ternyata harus lebih mengupayakan untuk tidak hanya memperbaiki saja, tetapi juga mengembangkan serta meningkatkan ketujuh aspek pengukuran kinerja, baik disiplin kerja, hasil kerja, hubungan kerja, sikap dan perilaku, kemampuan, kepemimpinan maupun tanggungjawab sebagai aparatur pemerintah.

Hal ini sesuai dengan komentar Bapak Drs. Bafiki, SE selaku salah satu staf bagian organisasi dimana untuk dapat mencapai suatu kinerja organisasi yang baik,

sangat dibutuhkan adanya timbal balik yang seimbang, antara pegawai dan pimpinan ataupun sebaliknya. Untuk menyiasati adanya ketimpangan kinerja dalam organisasi, maka harus diciptakan suatu tanggungjawab yang tidak hanya menitikberatkan pada pimpinan saja, tetapi juga organisasi seluruh anggota organisasi yang diharuskan menjadi prioritas utama yang dapat dijadikan juga sebagai alat ukur keberhasilan organisasi yang logis dan sistematis dalam menjalankan agenda organisasi yang dalam hal ini salah satunya yaitu meningkatkan kinerja organisasi.

b. Peningkatan Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi bagi Sekretariat Daerah adalah bagaimana memaksimalkan segala aspek di dalam organisasi, baik dari aspek cara kerja, kerjasama/koordinasi serta tanggungjawab dalam berorganisasi yang berorientasikan pada tujuan organisasi dalam jangka waktu yang panjang.

Seiring dengan hal tersebut, sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto, efektivitas organisasi dilakukan melalui memaksimalkan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggungjawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasi serta menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas dalam lingkup organisasi.

Untuk itu peneliti telah mewawancarai salah satu staf bagian organisasi pada tanggal 5 Mei 2010, yakni Ibu Lilik, SH dengan komentarnya berikut ini :

.....dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi, Sekretariat Daerah khususnya di bagian organisasi sendiri cukup telah mengembangkan berbagai strategi keorganisasian yang mana melalui koordinasi yang baik, baik itu dari dalam maupun luar organisasi yang saya cukup yakin ketika penerapan strategi dapat terwujud dengan benar, maka pencapaian terhadap terwujudnya efektivitas organisasi pun akan memberi dampak yang jauh lebih baik untuk organisasi Setda

Dari komentar tersebut menunjukkan efektivitas organisasi sangat berpengaruh besar terhadap kelangsungan organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya untuk dapat mewujudkan tujuan yang lebih baik serta logis dan sistematis.

Lebih lanjut peneliti berusaha untuk mewawancarai salah staf yaitu Drs. Choirul Hanafi, SH yang diwawancarai pada tanggal 6 Mei 2010 dengan komentarnya sebagai berikut :

... kapasitas saya sebagai staf mengenai adanya peningkatan efektivitas organisasi, saya sangat setuju sekali karena dengan adanya peningkatan terhadap hal tersebut, kinerja organisasi akan lebih dapat terorganisir dengan baik dan implementasi kerja pun dapat berjalan secara jauh lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa komentar dan pernyataan para staf, dapat disimpulkan bahwa adanya peningkatan efektivitas organisasi sangat dibutuhkan guna mengoptimalkan kualitas kinerja pegawai dan meningkatkan kompetensi untuk mampu mengerjakan pekerjaan di lingkungan kerja secara lebih detail dan terstruktur.

3. Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Peningkatan Kapasitas Kelembagaan Untuk Meningkatkan Responsivitas Organisasi

a. Faktor pendukung peningkatan kapasitas kelembagaan untuk meningkatkan responsivitas organisasi

1) Kepemimpinan Koordinator Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto

Kepemimpinan koordinator Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto yang dimaksud adalah respon yang diberikan seorang pemimpin terhadap adanya peningkatan kapasitas dari sekretariat yang dipimpinnya. Dalam hal ini, koordinator Sekretariat Daerah mendukung sekali dengan adanya peningkatan kapasitas Sekretariat Daerah. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Bapak Drs. Budiyo,

MM selaku Koordinator Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto dalam wawancara tanggal 8 Mei 2010 di kediamannya yaitu :

Saya pribadi sangat mendukung sekali adanya peningkatan kapasitas Sekretariat. Apalagi melihat kondisi yang ada sekarang, kondisi kantor yang sudah tua perlu untuk diperbaiki. Kemudian adanya tambahan SDM baru juga sangat dibutuhkan karena selama ini wilayah kerja kita sangat luas. Dengan adanya tambahan pegawai secara otomatis wilayah kerja semakin kecil namun kerja kita menjadi lebih efektif. Jadi adanya pengembangan kapasitas Sekretariat Daerah khususnya di Kabupaten Mojokerto jelas sangat saya dukung dan memang itu dibutuhkan.

Kondisi sekretariat yang ada memang sudah saatnya untuk diperhatikan.

Beberapa fasilitas yang ada perlu untuk diperbaiki atau ditambahkan demi kelancaran kerja dan staf sekretariat. Untuk upaya-upaya yang bermanfaat bagi peningkatan kualitas kerja tentunya tidak hanya koordinator dari Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto yang mendukung, koordinator Sekretariat Daerah di kabupaten lainnya tentu juga kan bersikap sama. Seperti yang diungkapkan Bapak Drs. Suyoto, MM

selaku koordinator Sekretariat Daerah Kabupaten Sidoarjo dalam wawancara 8 Mei 2010 di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto yaitu :

Adanya upaya peningkatan kapasitas Sekretariat Daerah tentu sangat saya dukung karena hal itu memang dibutuhkan. Perbaikan terhadap Sekretariat Daerah memang diperlukan apalagi melihat sejarahnya Sekretariat Daerah merupakan salah satu obyek pengendali pusat jalannya pemerintahan di suatu kabupaten, yang dalam hal ini sekretariat sebagai *home base* dari pada pemerintahan sangat dibutuhkan keberadaannya. Oleh karenanya, memang perlu untuk lebih diperhatikan lagi.

Peningkatan kapasitas Sekretariat Daerah khususnya di Kabupaten Mojokerto sangat dibutuhkan. Koordinator Sekretariat Daerah mendukung dan menyambut positif adanya hal tersebut. Hal ini didasari keinginan agar Sekretariat Daerah yang ada di tingkat kabupaten menjadi kuat dan aparaturnya yang ada dapat lebih maksimal dalam bekerja.

2) Kondisi Lingkungan

Secara umum Sekretariat Daerah masih menjadi pengendali penting bagi terselenggaranya pemerintahan hingga saat ini. Kondisi lingkungan yang terus berubah merupakan faktor yang mendorong suatu organisasi untuk terus berkembang sesuai dengan perkembangan jaman. Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto juga harus terus dikembangkan agar menjadi sekretariat yang modern. Dilihat dari kondisi yang ada saat ini dengan semakin majunya teknologi informasi dan mulai dijalankannya kebijakan *E-Gov* di beberapa instansi pemerintah, di Sekretariat Daerah saat ini telah tersentuh untuk menjalankan sistem *E-Gov*. Hal ini dapat dilihat dari adanya akses internet pada sekretariat tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh Koordinator Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto dalam wawancara tanggal 9 Mei 2010 di kediamannya yaitu :

Kemajuan teknologi informasi saat ini merupakan fenomena jaman yang harus diterima. Segala sesuatu menjadi lebih mudah diperoleh. Akses internet yang mudah membuat segala sesuatunya dapat dilakukan dengan cepat. Karena instansi-instansi pemerintah yang lain maupun swasta sudah banyak yang memanfaatkan fasilitas tersebut. Dan menurut saya sekretariat Daerah ini tentu juga harus memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk membangun sekretariat yang modern. Dan telah menjadi prioritas juga bagi pemerintah daerah. Kalau tidak menjadi prioritas mulai sekarang, kapan lagi.

Cepatnya perubahan lingkungan yang terjadi merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh setiap sekretariat. Kapasitas sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto saat ini memang perlu untuk terus ditingkatkan. Salah satu contohnya adalah semakin tingginya pengetahuan dan pengalaman para pelaku pemerintahan merupakan suatu realita yang harus dihadapi. Kemampuan para pelaku pemerintahan yang masih berada di tingkat bawah hampir menyamai kemampuan dari staf sekretariat. Kapasitas staf sekretariat harus terus ditingkatkan agar nantinya tidak kalah dari para pelaku pemerintahan yang masih berada di tingkat bawah.

3) Sikap Pegawai

Bentuk dukungan terhadap peningkatan kapasitas Sekretariat Daerah juga dapat dilihat dari partisipasi kehadiran pegawai sekretariat daerah keseluruhan pada kegiatan pelatihan. Pelatihan yang dilaksanakan pada hari kamis tiap dua minggu sekali selalu dihadiri oleh semua pegawai. Hal ini sesuai yang dikatakan oleh Bapak Drs. Budiyo, MM selaku Koordinator Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto dalam wawancara tanggal 11 Mei 2010 di kediamannya yaitu :

Pelatihan yang dilaksanakan tiap dua minggu sekali pada hari kamis itu merupakan program dari pemerintah daerah dimana dalam hal ini pemerintah Kabupaten Mojokerto kemudian sekarang dilanjutkan oleh Sekretariat Daerah yang mana mempunyai peranan penting di pemerintahan Kabupaten Mojokerto, yang telah dilaksanakan sejak Maret 2007. Pelatihan ini wajib diikuti oleh setiap pegawai Sekretariat Daerah. Namun meskipun diwajibkan kadang masih tetap saja ada pegawai yang tidak bisa mengikuti, tapi kalau secara kuantitas jumlah kehadiran untuk di Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto sekitar 85%. Hanya 1 atau 2 orang saja yang biasanya tidak bisa mengikutinya. Dan saya rasa ini sudah cukup membuktikan bahwa pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto mendukung adanya peningkatan kapasitas.

Adanya peningkatan kapasitas Sekretariat Daerah juga didukung oleh aparatur yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto. Hal ini sesuai dengan diungkapkan Bapak Drs. Triyoni, SE selaku kasubbag bagian organisasi Sekretariat Daerah dalam wawancara tanggal 12 Mei 2010 di kantornya yaitu :

Adanya peningkatan kapasitas Sekretariat Daerah jelas saya sangat mendukung sekali. Karena dalam hal ini akan membuat kinerja pegawai sekretariat menjadi lebih semangat dan nyaman berada di kantor. Fasilitas yang lengkap membuat kami tidak perlu menyelesaikan pekerjaan diluar kantor. Seperti kalau ada komputer kan kita bisa menyelesaikan pekerjaan administrasi dikantor sehingga kantor juga menjadi tidak sepi. Selain itu, adanya kendaraan dinas yang baru 3 bulan saya dapatkan, sangat besar manfaatnya. Kan tidak semua pegawai memiliki kendaraan pribadi. Dengan adanya kendaraan dinas, mobilitas pegawai menjadi tidak terhambat.

Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh Ibu Dra. Nunik Wijaya selaku salah satu staf bagian organisasi dalam wawancara tanggal 12 Mei 2010 di kantornya yaitu :

Untuk sesuatu yang menyangkut perbaikan sekretariat, seperti peningkatan kapasitas sekretariat ini jelas saya sangat mendukung. Selama ini kan terlihat

keberadaan sekretariat hampir tidak mengalami perubahan. Namun sejak kinerja dari sekretariat sendiri sangat dibutuhkan, keberadaan sekretariat menjadi lebih diperhatikan lagi. Perbaikan terhadap sekretariat memang sudah waktunya. Karena hampir sebagian besar kondisinya memang sudah rusak dan perlu perbaikan agar pegawai sekretariat menjadi lebih nyaman bekerja. Penambahan pegawai sekretariat masih perlu dilakukan karena jika mengacu pada undang-undang, beban kerja yang cukup banyak dalam bertugas membantu bupati bisa lebih mempersingkat waktu dalam menyelesaikannya.

Adanya dukungan aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto terhadap peningkatan kapasitas kelembagaannya merupakan bukti bahwa aparatur mengerti maksud dilakukannya hal tersebut adalah untuk meningkatkan kinerja lembaga.

Selama ini para pegawai yang ada terlihat kewalahan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dan penambahan jumlah pegawai dilakukan untuk meningkatkan efektivitas kerja dari pegawai dan kemudahan dalam membantu bupati yang telah dijelaskan dalam undang-undang yaitu menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah.

b. Faktor penghambat peningkatan kapasitas kelembagaan untuk meningkatkan responsivitas organisasi

1) Keadaan Fasilitas Lembaga

Kondisi sarana dan prasarana yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto perlu untuk ditingkatkan. Beberapa sarana telah diperbaiki diantaranya gedung kantor. Namun perlengkapan yang lainnya juga masih perlu diperhatikan dan diperbaharui seperti keberadaan komputer, mebel, perpustakaan maupun LCD atau laptop. Beberapa hal tersebut merupakan sarana dan prasarana yang dapat mendukung aparatur yang ada dalam memberikan kinerja yang maksimal.

Peningkatan kapasitas individu yang dalam hal ini adalah aparatur sekretariat dapat melakukan secara tidak langsung seperti dengan menambah media ilmu pengetahuan yang ada di dalam lembaga. Cara semacam ini merupakan salah satu langkah positif untuk membiasakan individu agar selalu aktif dalam memanfaatkan

waktu senggangnya untuk belajar. Hal ini juga dapat menumbuhkan motivasi SDM yang ada untuk terus berusaha mengembangkan ilmu pengetahuan yang dimilikinya.

Fasilitas media pengetahuan tersebut berupa tabloid pemerintahan yaitu Majatama. Tabloid ini disalurkan sejak bulan April 2006. Meskipun terlihat sebagai hal yang kecil, namun sebenarnya memiliki manfaat yang besar bagi pengetahuan pegawai.

Fasilitas lain yang dapat meningkatkan pelayanan pendidikan kepada pegawai adalah keberadaan perlengkapan seperti LCD. Perlengkapan ini sangat dibutuhkan untuk merubah metode pendidikan kepada pegawai menjadi lebih menarik dan tidak membosankan. Dengan adanya tampilan yang membuat pegawai lebih mudah memahaminya. Hal ini sesuai yang dikatakan Bapak Drs. Zainul Arifin, MM selaku kepala bagian organisasi tanggal 14 Mei 2010 di kantornya yaitu :

Adanya tambahan fasilitas yang dapat menunjang aktivitas pegawai sekretariat tentu sangat dibutuhkan. Seperti kalau ada LCD kan kita dalam menyampaikan materi kepada pegawai ketika sedang mengadakan pertemuan, bisa lebih menarik dan tidak membosankan. Selama cara seperti itu belum pernah dilakukan dan kami melakukannya dengan cara seperti biasanya tanpa ada bantuan perlengkapan yang mendukung. Untuk saat ini, hal-hal seperti itu memang sudah sangat dibutuhkan. Selain lebih efektif juga cenderung lebih mudah dipahami. Oleh karena itu, adanya peningkatan kapasitas sekretariat memang sangat bagus dan saya mendukung sekali.

Pendapat yang sama diungkapkan oleh Bapak Drs. Rio Setyawan, selaku staf bagian organisasi dalam wawancara tanggal 15 Mei 2010 di kantornya yaitu :

Fasilitas yang ada di sekretariat daerah memang perlu ditambah. Contohnya fasilitas seperti layar atau LCD. Karena dengan adanya itu, kami para pegawai dapat menjadi lebih mudah memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala bagian kami. Karena pemahaman terhadap materi-materi yang diberikan bisa lebih cepat kami terima. Dan kalau pendidikan terhadap pegawai menggunakan alat seperti itu tentu sangat baik sekali.

Pengembangan fasilitas kelembagaan Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto dapat dilakukan bertahap dan bisa dimulai dari penyediaan adanya komputer. Untuk saat ini keberadaannya memang dibutuhkan untuk membantu kelancaran aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan administratif. Selain itu juga, fasilitas ini

juga akan menambah aktivitas yang ada di dalam kantor sehingga iklim kerja yang ada menjadi lebih kondusif dan tidak membosankan.

2) Anggaran

Permasalahan anggaran merupakan permasalahan kompleks yang terjadi pada seluruh aspek kehidupan. Karena anggaran merupakan indikator penting dalam membangun kelembagaan yang baik. Dalam upaya peningkatan kapasitas Sekretariat Daerah, permasalahan anggaran juga merupakan faktor penghambat untuk dilakukannya hal tersebut. Banyak permasalahan yang harus segera diselesaikan seperti keberadaan kantor Sekretariat Daerah yang rusak dan fasilitas yang minim.

Kesemuanya merupakan permasalahan yang sangat berhubungan erat dengan alokasi anggaran. Kesemuanya tersebut juga tidak dapat secara serentak dapat diselesaikan, namun dapat dilakukan secara bertahap dengan melihat sisi anggaran yang dimiliki daerah. Seperti yang diungkapkan Bapak Drs. Suhartamyo, MM selaku kepala bagian keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto dalam wawancara tanggal 17 Mei 2010 di ruang kerjanya yaitu :

Perbaikan terhadap kelembagaan Sekretariat Daerah memang tidak bisa sekaligus dilakukan. Hal itu hanya dapat dilakukan secara bertahap karena keterbatasan anggaran yang dimiliki. Kebutuhan daerah yang kompleks tidak hanya kelembagaan ini yang perlu dibiayai, kelembagaan yang lain juga perlu untuk diperhatikan. Oleh karena itu, saat ini baru bisa memperbaiki gedung Sekretariat Daerah yang rusak, apalagi setelah demo besar-besaran bulan Mei kemarin yang kerugiannya dapat diperkirakan berkisar satu miliar lebih. Untuk fasilitasnya yang ada di Sekretariat Daerah, direncanakan pada tahun 2011 sudah dapat dilaksanakan lebih lanjut.

Keterbatasan anggaran yang dimiliki merupakan suatu hal yang membuat upaya-upaya peningkatan kapasitas Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto belum sepenuhnya dapat dilaksanakan. Saat ini yang telah dilakukan adalah lebih pada perbaikan fisik dari kelembagaan yaitu perbaikan gedung atau Kantor Sekretariat Daerah. Upaya ini merupakan langkah awal guna menunjang terciptanya situasi yang

kondusif dan efektif bagi semua elemen yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto serta dalam menjalankan aktivitas guna peningkatan kinerja yang lebih maksimal.



BAB V**PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Sejalan dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 telah diperbaharui dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 berimplikasi yang signifikan terhadap terjadinya pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan, telah merubah paradigma sentralisasi pemerintahan ke arah desentralisasi dengan pemberian otonomi daerah yang nyata, luas, bertanggung jawab kepada daerah.

Perubahan paradigma diatas merupakan peluang bagi pemerintah daerah untuk membuktikan kesanggupan dalam melaksanakan urusan-urusan pemerintahan lokal sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat lokal. Hal ini perlu diantisipasi berupa peningkatan *performance* bagi daerah, khususnya dalam hal ini Sekretariat

Daerah untuk mengeliminir tendensi terhadap ketidaksiapan daerah untuk membuktikan kemandiriannya secara signifikan dalam mengurus rumah tangga daerah dan pelayanan masyarakat.

Berkenaan dengan hal tersebut, untuk meningkatkan sikap, pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air serta meningkatkan efektifitas, kualitas pelaksana tugas dan kapasitas pemerintah daerah sendiri, yang dalam hal ini adalah Sekretariat Daerah yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya, telah dikeluarkan Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2008 Pasal 3 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan

Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Mojokerto sebagai Satuan Kerja Perangkat

Daerah yang bekerja dalam membantu Bupati untuk menyusun kebijakan dan

mengkoordinasikan Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah dilingkungan pemerintahannya.

1. Peningkatan kapasitas kelembagaan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto

Sebelum mengetahui bagaimana peningkatan kapasitas kelembagaan untuk meningkatkan responsivitas organisasi lebih lanjut, ada baiknya menjabarkan terlebih dahulu pengertian tentang kapasitas. Seperti yang telah dijelaskan di uraian babII, dalam kajian teoritik mengenai manajemen politik, *capacity building* merupakan salah satu konsep dasar yang berkembang cukup pesat sejak awal 1990-an khususnya sejalan dengan penurunan daya dukung (*resource*) baik yang berupa kemerosotan lingkungan, inefisiensi dan inefektivitas pembangunan dan sejenisnya.

Pemahaman lebih lanjut mengenai kapasitas juga diungkapkan oleh Milen (2004:12), yang menyebutkan kapasitas adalah kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efisien, efektif dan terus-menerus. Istilah “sebagaimana mestinya” menegaskan bahwa fungsi tersebut harus spesifik dan didefinisikan dalam setiap kasus yang harus disesuaikan dengan dasar beberapa kriteria. Dalam prakteknya, fungsi sebagaimana mestinya diterapkan dalam arti bahwa kapasitas tersebut harus dikaitkan dengan tugas pokok yang diterapkan dari pekerjaan tim organisasi atau sistem.

Brown (2003:9) juga mengemukakan pemahaman mengenai kapasitas dalam jurnal *The Capacity Building For Local Government Towards Good Governance*:

“What exactly “capacity” and how can it be measured ? There is a multitude of concept and definition about what exactly “capacity” is. Usually they all refer to the abilities of individuals or organizations to perform functions and to achieve stated objectives. However, capacity means more than technical competence, or the availability of sufficient financial or material resources. The capacity concept includes how such “inputs” area being applied and used to produce certain outputs, results, outcome. May authors see capacity as something that is dynamic, multidimensional, and directly or indirectly influenced by conceptual factors”.

(Apakah sebenarnya kapasitas itu dan bagaimana cara mengukurnya? Ada sangat beragam konsep dan definisi atas istilah “capacity” tersebut. Umumnya kapasitas adalah kemampuan dari individual atau organisasi untuk menunjukkan fungsinya dan mendapatkan nilai obyektifnya. Bagaimanapun juga kapasitas berarti lebih dari sekedar kompetisi teknik, atau ketersediannya kemampuan finansial atau sumber materi. Konsep kapasitas juga mengandung bagaimana suatu input digunakan dan diterapkan untuk menghasilkan output tertentu, hasil dan pengeluaran. Banyak pengarang atau penulis melihat kapasitas sebagai sesuatu yang dinamis, multidimensional dan secara langsung atau tidak langsung dipengaruhi faktor kontekstual).

Adapun penjabaran peningkatan kapasitas sendiri, peningkatan kapasitas (*capacity building*) dapat diartikan sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan rakyat negara sedangkan berkembang untuk mengembangkan ketrampilan manajemen dan kebijakan yang esensial yang dibutuhkan untuk membangun struktur budaya, sosial politik, ekonomi dan SDM sehingga mereka eksis dalam pencatutan global.

Campubaso dan Davis (dalam jurnal Wardoyo dan Prabowo, H, 2003:5) memberikan pemahaman tentang *capacity building* sebagai berikut:

“*Capacity building* adalah pembangunan ketrampilan (*skills*) dan kemampuan (*capabilities*), seperti kepemimpinan, manajemen, keuangan dan pencarian dana, program dan evaluasi, supaya pembangunan organisasi efektif dan berkelanjutan ini adalah proses membantu individu atau kelompok untuk mengidentifikasi dan menemukan permasalahan dan menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah dan melakukan perubahan.”

Dapat diartikan bahwa *capacity building* umumnya dipahami sebagai upaya membantu pemerintah, masyarakat ataupun individu dalam mengembangkan keahlian dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan tujuan mereka. Program pembangunan kapasitas seringkali didesain untuk memperkuat kemampuan dalam mengevaluasi pilihan pilihan kebijakan mereka dan menjalankan keputusan keputusannya secara efektif. Pembangunan kapasitas bisa meliputi pendidikan dan pelatihan, reformasi, peraturan dan kelembagaan dan juga asistensi finansial, teknologi dan keilmuan.

Peningkatan kapasitas sangatlah terkait dengan responsivitas organisasi dimana apabila diberikan pembahasan mengenai pengertian responsivitas sendiri, responsivitas adalah suatu upaya bagaimana organisasi memberikan pelayanan publik atau mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan masyarakat. Seperti yang dikemukakan oleh Lenvine (1990:42) bahwa *“Responsiveness is the ability of organizations to identify community needs”*. (responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat).

Penjabaran mengenai pengertian kapasitas, peningkatan kapasitas serta responsivitas diatas, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kapasitas sangatlah terkait dengan responsivitas organisasi dimana keduanya mengacu pada bagaimana organisasi memberikan pelayanan publik atau mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan masyarakat. Selain itu, peningkatan kapasitas merupakan upaya guna menciptakan suatu keseimbangan pola kerja antara pihak-pihak yang ada di dalam organisasi, baik dari pihak pimpinan maupun pegawai sehingga memperoleh suatu tanggapan/respon dari keduanya untuk membentuk sebuah karakter organisasi yang nyata, berdayaguna serta berpola pikir kedepan.

a. Peningkatan kompetensi pegawai melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Menurut Mitrani, Palziel and Fitt (1992, h.112), *competency concept is not a new one* (konsep kompetensi bukanlah sesuatu hal yang baru). Sedangkan menurut Clark (1997, h.297), *competency is a knowledge or know how for doing a effective job* (Kompetensi adalah penyuluhan atau tahu bagaimana untuk melakukan pekerjaan yang efektif). Sementara itu menurut Spencer & Spencer (1993), *competency define as people based characteristic and implication on job effectiveness* (Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik orang berdasarkan dan implikasi pada keefektifan suatu pekerjaan).

Tabel 2.1

Karakteristik Kompetensi Pegawai Menurut Para Ahli

| No. | Menurut | Karakteristik Kompetensi Pegawai |
|-----|---------------------------|---|
| 1. | Bergenhengouwen (1997:58) | Kompleksitas keterampilan manajerial sekaligus profesional dengan tingkat tanggung jawab yang tinggi dari pejabat pelaksanaanya |
| 2. | Denton (1997:7) | Berupaya untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi pekerjaan |
| 3. | Gale and Pol (2000:205) | Keterampilan, pendapat/kemampuan mengkritisi permasalahan, sikap dan nilai yang dianut, pengetahuan, kemampuan dan kapasitas |
| 4. | Hart (1999:368) | Berorientasi pada pencapaian prestasi |
| 5. | Houtzagers (1999:29) | Pengetahuan professional, orientasi pada masyarakat, kepemimpinan, dan perencanaan serta pengorganisasian |
| 6. | Jackson (1994:26) | Keterampilan teknis, keterampilan manajerial, serta perilaku |
| 7. | Robotham (1996:76) | Mampu bekerja secara efektif, memiliki motif, bakat, keterampilan pada berbagai aspek, citra diri, peran sosial dan ilmu pengetahuan tertentu |

Sumber: Riyanto (2002)

Menurut beberapa karakteristik kompetensi pegawai yang dijelaskan dalam bentuk tabel diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kompetensi pegawai berorientasi pada keterampilan yang dimiliki, tidak hanya pada keterampilan teknis saja, tetapi juga keterampilan manajerial guna dapat mencapai suatu kinerja yang berorientasi pada pencapaian prestasi kerja, khususnya dalam konteks berorganisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut, Djumara (2007) menyatakan dalam prakteknya, kompetensi para pelaku pembangunan yang tergabung dalam *private sector* dan *civil*

society sangat ditentukan oleh kompetensi Pegawai Negeri Sipil, dengan kata lain diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang lebih kompeten untuk mengkompetisikan para pelaku pembangunan di *private sector* and *civil society*. (www. Irc. Kesehatan. Net/Implementasi PP 101 Tahun 2000).

Untuk menghadapi tantangan global saat ini, maka salah satu upaya Pemerintah Kabupaten Mojokerto, khususnya dalam hal ini Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto, yang mana upaya guna membangun Pegawai Negeri Sipil profesional dan peningkatan kompetensinya adalah melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, disebutkan bahwa dengan pelaksanaan Diklat, diharapkan dapat menciptakan sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi yang diperlukan untuk peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan Bangsa dan Negara, semangat persatuan dan kesatuan dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil.

Mengacu pada teori yang dikemukakan Manullang (2006, h.73) yang dinyatakan bahwa kebutuhan pelatihan dan pengembangan harus mencakup analisis, yaitu : *Organizations Analysis, Job Study and Person Analysis*. Demikian juga dengan Pasal 8 ayat (1) yang menyebutkan bahwa “Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya”.

Untuk dapat membentuk sosok PNS tersebut, perlu dilaksanakan pembinaan jalur Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang mengarah kepada upaya peningkatan :

- a) Sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara tanah air;

b) Kompetensi teknis, manajerial, dan atau kepemimpinan;

c) Efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan

semangat kerjasama dan tanggungjawab sesuai dengan lingkungan kerja dan

organisasi.

Bertitik tolak dari hal tersebut, adanya efektivitas pendidikan dan pelatihan

diukur melalui peningkatan kinerja yang didasarkan pada teori yang dikemukakan

Simamora (2003, h.328) yang mengatakan bahwa evaluasi membutuhkan adanya

penilaian dampak program terhadap perilaku dan sikap dalam jangka pendek maupun

panjang. Pengukuran efektivitas pelatihan meliputi penilaian reaksi, belajar, perilaku

dan hasil.

Kemudian, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang

Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, Pasal 10 disebutkan bahwa dalam

upaya peningkatan kompetensi Pegawai Negeri Sipil, salah satu upaya yang dilakukan

adalah melalui Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam

jabatan, yaitu disebut dengan Diklat Kepemimpinan, yang terdiri dari: Diklatpim

Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan Struktural Eselon IV, Diklatpim Tingkat

III adalah Diklatpim untuk jabatan eselon III, Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim

untuk jabatan Eselon II dan Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan

Eselon I.

Analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan mengakomodasikan pengetahuan

dan ketrampilan apa yang dibutuhkan, sasaran apa yang harus dicapai setelah

pendidikan dan pelatihan, serta kriteria keberhasilan serta alat ukur keberhasilan

Pendidikan dan Pelatihan, sebagaimana dikemukakan Manullang (2006, h.73).

b. Penataan struktur kelembagaan dan kepegawaian melalui analisis jabatan

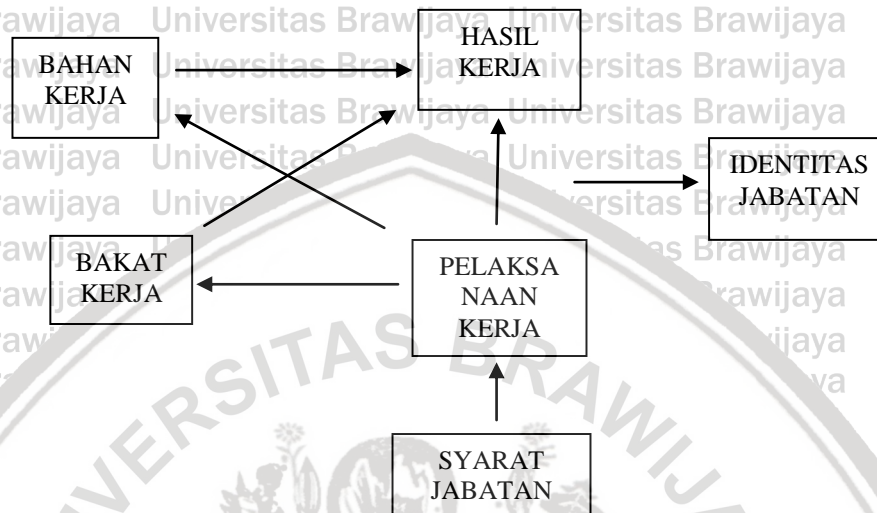
Analisis Jabatan di lingkungan Pemerintah Daerah, telah ditetapkannya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan di lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, pelaksanaan analisis jabatan ini sangat penting dalam rangka melaksanakan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian yang berbasis pada kinerja dibutuhkan analisis jabatan pada setiap satuan organisasi untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang berdayaguna dan berhasil guna.

Mengacu pada teori yang dikemukakan oleh H. Malayu Hasibuan (1995, h.32), analisis jabatan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan-pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu organisasi agar tujuan tercapai. Sedangkan menurut Heidjarachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1989, h.24) mengartikan analisis jabatan adalah suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan.

Dari kedua definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan kegiatan untuk mengupas suatu jabatan, dengan memberikan jawaban atas pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana menjalankannya, mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan.

Bagan Analisis Jabatan

KONDISI JABATAN



Sumber: Lampiran I Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005

Dari bagan analisis jabatan di atas, dapat dijelaskan bahwa pemrosesan bahan kerja menjadi hasil kerja dengan alat kerja melalui pelaksanaan kerja tertentu dilakukan dalam kondisi jabatan tertentu. Untuk bisa memperoleh kondisi jabatan tertentu diperlukan pemegang jabatan dan temperamen kerja tertentu. Kualifikasi itulah yang disebut dengan syarat jabatan dan dalam syarat jabatan dirumuskan identitas jabatan yaitu nama jabatan dan ikhtisar jabatan.

Analisis jabatan dilakukan dalam rangka untuk memperoleh informasi jabatan berupa nama jabatan, unit organisasi, ringkasan tugas, hasil kerja, bahan kerja, alat kerja, rincian tugas, keadaan tempat kerja, upaya fisik, kemungkinan resiko bahaya, dan syarat jabatan. Berdasarkan komentar Koordinator Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto analisis jabatan dibutuhkan dalam rangka penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan dan perencanaan kebutuhan diklat. Dimana

pelaksanaan analisa jabatan ini diarahkan untuk mengembangkan organisasi yang lebih proporsional, datar (*flat*), transparan, hierarki yang pendek dan terdesentralisasi kewenangannya. Oleh karena itu, organisasi perangkat daerah disusun berdasarkan visi dan misi yang jelas. Selanjutnya pola struktur organisasinya disusun berdasarkan kebutuhan nyata dan mengikuti strategi dalam pencapaian visi dan misi organisasi Pemerintah Kabupaten Mojokerto.

Dimana untuk memenuhi analisis jabatan diperlukan adanya diagnosa jabatan yang ada dalam organisasi pemerintah daerah, khususnya yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto sendiri. Dimana kedepan dalam setiap jabatan harus diisi oleh tenaga-tenaga yang mempunyai keahlian dan pengetahuan yang tinggi, kecakapan yang memadai, wawasan yang luas, dedikasi yang tinggi dan minat serta perhatian yang besar terhadap tugas pekerjaan dalam jabatan yang dipangkunya.

2. Upaya Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto dalam meningkatkan responsivitas organisasi

a. Pengoptimalan kinerja organisasi

Mengacu pada teori yang dikemukakan oleh John Witmore dalam *Coaching for Perfomance* (1997, h.104) “kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan”.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Pernyataan tersebut juga sesuai dengan pendapat Merilee S.Grindle (1997:6-22) and Brown (2001:25) dalam *Journal of The Capacity Building For Local Government Toward Good Governance* :

“Capacity building is intended to encompass a variety of strategies with increasing in the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government

performance include the increasing a person's ability, a organizations or a system for achieving goals take a place in terms of time and resources, appropriateness of the work, and concerning how the synchronize between needs and ability for that purpose". (Peningkatan kapasitas merupakan upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan suatu ragam strategi meningkatkan ketepatangunaan, keefektifan, dan tanggapan terhadap kinerja pemerintah serta meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan dalam hal waktu dan sumber daya, kepantasan usaha dan tanggapan yakni bagaimana mensinkronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut). (*Journal of The Capacity Building For Local Government Toward Good Governance/2005/Prof. Dr. HR Riyadi Soeprapto, MS*)

Mink (1993, h.76) juga mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berperngendalian diri, (d) kompetensi.

Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau pimpinan sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering pimpinan tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga lembaga/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Sehubungan dengan peningkatan kinerja organisasi di Sekretariat Daerah yang mana terkait erat dengan peningkatan kualitas faktor input dan kualitas proses manajemen, bahwasanya dalam organisasi kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, yang mana hal ini searah dengan pendapat yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel (1993, h.379) yang menyatakan bahwa "*Development of organization measured from the contribution of individual's performance to their organization where they are working*"

(Pertumbuhan organisasi diukur dari kontribusi kinerja individu kepada organisasi tempat mereka bekerja).

Kinerja organisasi yang baik akan tercipta apabila tidak hanya terletak pada koordinasi antar pegawai ataupun antar pimpinan saja, tetapi kesemua pihak yang terkait di dalamnya agar dinamika pertumbuhan organisasi pun dapat berjalan dengan baik, sesuai dengan acuan kerja yang ada dalam organisasi sehingga keseluruhannya dapat diimplementasikan baik didalam maupun diluar organisasi.

Kinerja organisasi dalam hal ini dapat dilihat melalui kemampuan, keahlian, ketrampilan dan sikap untuk melaksanakan tugas jabatan struktural secara professional yang dilandasi kepribadian serta etika pegawai sesuai kebutuhan instansinya. Dalam meningkatkan kinerja organisasi, juga harus mampu memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat serta sasaran yang ingin dicapai oleh keseluruhan anggota organisasi.

b. Peningkatan Efektivitas Organisasi

Mengacu pada teori yang dikemukakan The Liang Gie (2000, h.24) yang dinyatakan bahwa: “efektivitas adalah keadaan atau kemampuan suatu kerja yang dilaksanakan oleh manusia untuk memberikan guna yang diharapkan”. Demikian juga dengan pendapat yang dikemukakan oleh Gibson (1984, h.28) bahwa “efektivitas adalah konteks perilaku organisasi merupakan hubungan antar produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan”.

Pengertian efektivitas secara umum menunjukkan sampai seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang terlebih dahulu ditentukan. Hal tersebut sesuai dengan pengertian efektivitas menurut Hidayat (1986) yang menjelaskan bahwa:

“Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar presentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya”.

Sedangkan pengertian efektivitas menurut Schemerhon John R. Jr. (1986:35) adalah sebagai berikut :

“Efektivitas adalah pencapaian target output yang diukur dengan cara membandingkan output anggaran atau seharusnya (OA) dengan output realisasi atau sesungguhnya (OS), jika $(OA) > (OS)$ disebut efektif”.

Mengenai pengertian efektivitas organisasi sendiri, Emitai Etzioni (1982:54) mengemukakan bahwa “efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran.” The Liang Gie (2000:24) juga mengemukakan “efektivitas organisasi adalah keadaan atau kemampuan suatu kerja yang dilaksanakan oleh manusia dalam suatu organisasi untuk memberikan guna yang diharapkan.” Pernyataan tersebut juga searah dengan pendapat yang dikemukakan oleh GTZ, 2003:10 dalam *National Journal of Public*

Administration :

“Capacity is the ability of an individual or organization or a system to perform functions and to meet objectives effectively and efficiently. This should be based on a continuing review of the framework conditions, and a dynamic adjustment of functions and objectives (GTZ, 2003:10)”. (Kapasitas adalah kemampuan dari suatu individu atau organisasi atau suatu sistem dalam menunjukkan kegunaannya serta keefektifannya dan keefisienan obyeknya. Ini harus didasarkan pada suatu kondisi kerja yang terus-menerus dan suatu pengaturan dinamis dari fungsi dan obyek). (*National Journal of Public Administration/2005/Michael Cuthill and John Fien*).

Organisasi akan berjalan terarah jika memiliki tujuan yang jelas. Adanya tujuan akan memberikan motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Selanjutnya tujuan organisasi mencakup beberapa fungsi diantaranya yaitu

memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang yang senantiasa dikejar dan diwujudkan oleh organisasi. Sehingga adanya faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi harus mendapat perhatian yang serius apabila ingin mewujudkan suatu efektivitas.

Untuk mengukur efektivitas organisasi didasarkan pada teori yang dikemukakan Sondang P. Siagian (2000, h.32) mengungkapkan beberapa hal yang menjadi kriteria dalam pengukuran efektivitas meliputi :

- 1) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai dimana kejelasan tujuan mengacu pada perbaikan dalam program terhadap pelaksanaan pekerjaan secara lebih baik.
- 2) Kejelasan strategi pencapaian tujuan dimana strategi dilakukan melalui perencanaan, pengawasan, pengendalian, dan evaluasi kinerja unit organisasinya serta merancang tindak lanjut yang diperlukan.
- 3) Proses analisa dan perumusan kebijakan yang mantap melalui perumusan dan pemberian masukan untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang logis dan sistematis.
- 4) Perencanaan yang matang dengan melaksanakan pola kemitraan, kolaborasi dan pengembangan jaringan kerja serta melaksanakan program peningkatan kompetensi pegawai dan pendayagunaan organisasi jangka panjang.
- 5) Pelaksanaan yang efektif dan efisien, sistem pengawasan dan pengendalian yang mendidik dimana dilakukan dengan menerapkan konsep dan teknik pengorganisasian dan koordinasi dengan benar, baik dalam hubungan internal maupun eksternal.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi yang dikemukakan oleh Richard M. Steers (1980:9), yaitu:

1. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi yang dapat mempengaruhi segi-segi tertentu dari efektivitas dengan berbagai cara. Yang dimaksud struktur adalah hubungan yang relatif tepat sifatnya, seperti dijumpai dalam organisasi, sehubungan dengan susunan sumber daya manusia struktur meliputi bagaimana cara organisasi menyusun orang-orangnya dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan yang dimaksud teknologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran.

2. Karakteristik Lingkungan

Lingkungan luar dan lingkungan dalam juga telah dinyatakan berpengaruh atas efektivitas, keberhasilan hubungan organisasi lingkungan tampaknya amat tergantung pada tingkat variabel kunci yaitu tingkat keterdugaan keadaan lingkungan, ketepatan persepsi atas keadaan lingkungan, tingkat rasionalisme organisasi. Ketiga faktor ini mempengaruhi ketepatan tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan.

3. Karakteristik Pegawai

Pada kenyataannya para anggota organisasi merupakan faktor pengaruh yang paling penting karena perilaku merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintangai tercapainya tujuan organisasi. Pegawai merupakan sumber daya yang langsung berhubungan dengan pengelolaan semua sumber daya yang ada di dalam organisasi, oleh sebab itu sikap pegawai sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pegawai merupakan modal utama di dalam organisasi yang akan berpengaruh besar terhadap efektivitas, karena walaupun teknologi yang digunakan merupakan teknologi yang canggih dan didukung oleh adanya struktur yang baik, namun tanpa adanya pekerja maka semua itu tidak ada gunanya.

4. Karakteristik Kebijakan dan Praktek Manajemen

Dengan makin rumitnya proses teknologi dan perkembangannya lingkungan maka peranan manajemen dalam mengkoordinasi orang dan proses demi keberhasilan organisasi semakin sulit.

Mengacu pada faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi diatas, maka berdasarkan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto dapat disesuaikan dengan penjabaran diatas, bahwa di Sekretariat Daerah sendiri telah cukup mampu mengaplikasikan beberapa karakteristik diatas, khususnya dengan mempertimbangkan lebih pada karakteristik lingkungan dan sikap pegawai dimana kedua hal tersebut dijadikan sebagai faktor pendukung terhadap adanya peningkatan kapasitas di Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto.

Kenyataan mengenai peningkatan efektivitas sendiri pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto, dimana di dalam meningkatkan efektivitas dalam organisasi tidaklah hanya mempertimbangkan atau menitikberatkan pada dominasi pimpinan saja, tetapi juga pada pegawai sebagai pelaku organisasi yang mengikutsertakan pula

prioritas lingkungan sekitar guna memperoleh sumber informasi baru yang berdaya guna bagi kelangsungan organisasi, sehingga pelaksanaan kinerja struktural dalam organisasi secara *general* dapat berjalan dengan optimal dan keefektifitasannya pun terlihat.

3. Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Peningkatan Kapasitas

Kelembagaan untuk Meningkatkan Responsivitas Organisasi.

a. Faktor pendukung peningkatan kapasitas kelembagaan untuk meningkatkan responsivitas organisasi

1. Kepemimpinan Koordinator Sekretariat Daerah

Dalam upaya memperbaiki kondisi kelembagaan Sekretariat Daerah, khususnya yang ada di Kabupaten Mojokerto, tentunya pihak-pihak yang akan menerima situasi tersebut akan menunjukkan sikap yang berbeda-beda. Pimpinan sebagai pihak yang memiliki jabatan merupakan pihak yang paling berperan dan memiliki pengaruh besar terhadap kondisi kelembagaannya. Dimana peran seorang pemimpin selain sebagai koordinator pusat, juga mengemban tugas untuk dapat mempengaruhi kinerja para pegawai guna tujuan bersama di dalam berorganisasi. Hal ini searah dengan pendapat Sarros dan Butchatsky (1996), "*leadership is defined as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good*". (kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi). Dari hasil wawancara sebelumnya, sikap yang ditunjukkan Koordinator Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto terhadap adanya peningkatan kapasitas adalah sangat mendukung.

Kelembagaan yang dipimpinnya ini telah lama tidak mengalami perubahan, baik

dalam hal fasilitas maupun SDM. Selama ini kelembagaan yang ada masih dalam keterbatasan, namun keterbatasan yang ada tidak menjadi penghalang bagi aparatur yang ada untuk tetap bekerja profesional. Koordinator Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto selalu memberikan pembinaan kepada bawahannya agar tetap bertanggung jawab atas pekerjaannya dan melaksanakan tugasnya dengan sebaik mungkin.

Adanya peningkatan kapasitas Sekretariat Daerah merupakan sesuatu yang sangat diharapkan untuk menjadikan kelembagaan ini mapan dan memiliki kinerja yang lebih baik. Dalam pandangan peneliti, sikap pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto yang mendukung adanya peningkatan kapasitas pada kelembagaannya merupakan bukti nyata bahwa selama ini kelembagaan tersebut berada dalam kondisi yang cukup memiliki keterbatasan. Keterbatasan yang ada memang perlu untuk diperbaiki agar pembangunan pemerintahan dapat terus berjalan. Melihat potensi pemerintahan yang ada di Kabupaten Mojokerto sangat besar dalam membantu melayani masyarakat, tidak salah apabila aspek-aspek yang dapat menunjang dan memiliki pengaruh besar dalam upaya mewujudkan pelayanan terhadap masyarakat di Kabupaten Mojokerto lebih diperhatikan lagi. Pembangunan kelembagaan yang baik tentunya juga akan memberikan kontribusi yang baik bagi masyarakat.

2. Kondisi Lingkungan

Keadaan lingkungan pemerintahan yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto cukup memiliki kontribusi yang sangat besar, terkait dengan pembangunan wilayah Kabupaten Mojokerto secara sektoral. Sebagai lembaga yang selain memiliki tugas dan kewajiban membantu Bupati, Sekretariat Daerah juga merupakan lembaga yang memiliki peran penting dalam terselenggaranya pemerintahan, serta menjadi tumpuan dalam mengatur atau mengkoordinasikan tugas-tugas pemerintahan, khususnya di wilayah pemerintahan Kabupaten Mojokerto.

Wujud pemerintahan yang ada tidak akan terlepas dari adanya kebijakan-kebijakan daerah yang mana telah tertuang dalam Peraturan Daerah Kabupaten

Mojokerto Nomor 10 Tahun 2008 Pasal 3, yang mana adanya penyelenggaraan fungsi didalamnya, merupakan suatu hal yang harus dioptimalkan. Pemerintah daerah memiliki peran penting didalamnya. Untuk mengoptimalkan hal tersebut, keberadaan kelembagaan pemerintahan yang kuat sangat dibutuhkan. Apalagi semakin berkembangnya pembangunan kearah modernisasi merupakan suatu tantangan yang harus dihadapi. Meningkatnya pengetahuan masyarakat tentang pemerintahan merupakan suatu hal yang dapat menjadi faktor pendukung dilakukannya peningkatan kapasitas khususnya Sekretariat Daerah. Peningkatan kapasitas terhadap kelembagaan tersebut sangat dibutuhkan untuk memajukan serta mewujudkan pemerintahan yang baik.

Kemajuan era teknologi informasi yang pesat saat ini merupakan faktor lingkungan yang menuntut dilakukannya peningkatan kapasitas terhadap kelembagaan pemerintah, salah satunya Sekretariat Daerah. *E-Gov* merupakan salah satu hal yang terkait dengan kemajuan teknologi informasi tersebut. Dengan *E-Gov* (*Electronic Government*) segala sesuatunya dapat menjadi lebih efektif dan efisien.

Bagi kelembagaan Sekretariat Daerah, hal ini tentu juga sangat dibutuhkan. Sistem *E-Gov* dapat membuat informasi yang disampaikan oleh pimpinan kepada pegawai menjadi lebih detail dan cenderung mudah dipahami. Oleh karena itu, faktor perubahan lingkungan yang semakin maju merupakan faktor yang juga menuntut dilakukannya peningkatan kapasitas Sekretariat Daerah agar tercipta kelembagaan yang modern dengan pelayanan yang maksimal.

3. Sikap Pegawai

Faktor internal yang mendukung peningkatan kapasitas Kabupaten Mojokerto dapat dilihat dari sikap aparatur yang ada. Yuwono dalam Riyadi (2005, h.67) menyebutkan pendukung *capacity building* ada lima, salah satunya adalah dari pihak pegawai/staf. Pegawai akan menunjukkan sikap yang berbeda terhadap peningkatan kapasitas, dapat bersikap menolak atau mendukung. Namun dari hasil wawancara sebelumnya menjelaskan bahwa beberapa pegawai sangat mendukung adanya peningkatan kapasitas, yang mana merupakan suatu bentuk nyata bahwa para pegawai memahami maksud adanya peningkatan kapasitas yang dapat menjadikan kelembagaannya semakin baik. Peningkatan kapasitas merupakan sesuatu program yang dapat menjadikan kelembagaan Sekretariat Daerah di Kabupaten Mojokerto semakin maju dan mapan. Dengan adanya upaya tersebut, perbaikan terhadap aspek-aspek yang mendukung kelancaran aktivitas pegawai merupakan suatu hal yang diprioritaskan dan dalam hal ini merupakan sesuatu yang penting dalam era otonomi daerah. Kewenangan mengelola daerahnya dapat dijadikan cermin dalam melihat potensi yang ada di daerah.

Sikap mendukung yang ditunjukkan aparatur terhadap peningkatan kapasitas merupakan sesuatu yang rasional. Kondisi Sekretariat Daerah selama ini cukup mengalami kemunduran. Minimnya pembiayaan untuk kelembagaan ini membuat kondisi Sekretariat Daerah khususnya di Kabupaten Mojokerto tidak mengalami kemajuan baik dari sisi sarana maupun prasarana maupun teknologi. Dari hal ini peneliti merasa bahwa sikap aparatur yang mendukung adanya peningkatan kapasitas merupakan sesuatu yang wajar. Hal ini tentu dikarenakan keinginan dari pegawai memiliki lembaga yang baik dengan fasilitas yang dapat mendukung pekerjaannya.

b. Faktor penghambat peningkatan kapasitas kelembagaan untuk meningkatkan responsivitas organisasi

1. Keadaan Fasilitas Lembaga

Kondisi sarana dan prasarana atau fasilitas yang dimiliki Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto dapat menjadi faktor penghambat untuk dilakukannya peningkatan kapasitas Sekretariat Daerah. Secara umum sarana maupun prasarana yang ada di lembaga ini masih perlu untuk diperhatikan lagi dan ditambah. Sebagai *homebase* pemerintahan, fasilitas yang dapat menunjang pekerjaan di lapangan maupun di kantor masih banyak yang harus dilengkapi. Salah satu contohnya adalah perangkat komputer yang masih kurang di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto. Perlengkapan ini sangat dibutuhkan pegawai untuk kelancaran pekerjaan administrasinya. Selama ini pegawai cenderung menyelesaikan pekerjaan tersebut diluar kantor, sehingga secara tidak langsung mengurangi aktivitas yang ada di dalam kantor. Situasi ini cukup banyak berpengaruh terhadap iklim yang ada di dalam lembaga, pegawai menjadi kurang nyaman berada di kantor.

Berdasarkan hasil pengamatan yang telah dilakukan, menurut analisis peneliti keberadaan sarana maupun prasarana yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto perlu untuk diperbaiki dan ditambah. Pada era teknologi informasi yang semakin maju, fasilitas-fasilitas yang dapat memperlancar aktivitas pegawai merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan dengan serius. Kinerja lembaga dapat terhambat karena fasilitas yang minim dan hal ini juga akan menghambat tujuan yang kan dicapai. Efektivitas maupun efisiensi kerja juga akan terganggu. Oleh karena itu, perbaikan terhadap fasilitas kelembagaan merupakan sesuatu yang perlu untuk segera dilakukan.

Selain itu, mulai dikembangkannya *E-Gov* (electronic government) pada instansi-instansi pemerintah tentunya juga perlu untuk dikembangkan di kelembagaan seperti Sekretariat Daerah. Adanya sistem tersebut tentu akan sangat besar manfaatnya bagi tercapainya efektivitas maupun efisiensi kinerja. Kualitas Sekretariat Daerah tentu akan menjadi lebih baik dan semakin maju.

2. Anggaran

Pada era otonomi daerah saat ini, pemerintah daerah dituntut untuk mampu menggunakan sumber-sumber pendapatannya dengan efektif dan juga efisien. Selain itu, kejelian dalam melihat kondisi masyarakat serta potensi yang dimiliki daerah merupakan sesuatu yang mutlak untuk diperhatikan. Sekretariat Daerah sebagai pengendali penting atas terselenggaranya pemerintahan, khususnya di Kabupaten Mojokerto cukup memberikan kontribusi yang terbesar terhadap pemerintahan yang ada. Dan kontribusi ini harus terus dikembangkan baik itu secara kualitas maupun kuantitas. Pengembangan dapat dilakukan dari aspek teknis maupun non teknis terhadap kontribusi tersebut. Namun upaya membangun kelembagaan yang kokoh, peran pemerintah merupakan indikator penting dalam mewujudkan tujuan tersebut.

Faktor non teknis memiliki peran penting dalam membangun Sekretariat Daerah yang kuat, salah satunya adalah tersedia alokasi anggaran yang memadai. Adanya alokasi anggaran yang cukup tentunya akan membuat kebutuhan dari kelembagaan dapat direalisasikan, seperti belanja pegawai, belanja fasilitas pegawai maupun pengembangan kemampuan pegawai. Seperti halnya pendapat yang diungkapkan oleh John F. Due, bahwa "*A budget in general sense of term, is financial plan for specified period time. a government budget therefore is a statement of proposed expenditures and expected revenues for coming period together with data of actual expenditures and revenues for current and past period.* Dalam bahasa Indonesia berarti "Sebuah

anggaran dalam arti umum dari istilah, adalah rencana keuangan untuk jangka waktu tertentu. Anggaran pemerintah karena itu adalah pernyataan dari pengeluaran yang diusulkan dan pendapatan yang diharapkan untuk periode yang akan datang bersama-sama dengan data pengeluaran aktual dan pendapatan untuk periode saat ini dan sebelumnya?.

Selama ini yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto, beberapa hal diatas kurang diperhatikan dengan baik. Adanya tambahan pegawai di Sekretariat Daerah sebenarnya cukup dibutuhkan. Kemudian kondisi yang ada sampai tahun 2008 juga kurang berkembang, baik sarana maupun prasarana yang ada. Hal ini merupakan salah satu bukti bahwa alokasi anggaran untuk Sekretariat Daerah masih perlu diperhatikan lagi. Keberadaan anggaran dapat menjadi penghambat untuk dilakukannya peningkatan kapasitas Sekretariat Daerah.

Anggaran merupakan indikator penting dalam membangun kelembagaan yang baik. Keberadaan anggaran memang telah dapat dikelola langsung oleh Sekretariat Daerah sendiri yakni bagian keuangan pada sub bagian anggaran. Namun terkadang bila terdapat keperluan kantor yang tidak direncanakan dan mendesak, terkadang pihak yang bertanggung jawab adalah koordinator, yang dalam hal ini adalah asisten administrasi umum yang harus menyelesaikannya tanpa harus mengkoordinasikannya terlebih dahulu dengan pihak yang dibawahnya yaitu bagian keuangan pada sub bagian anggaran dan hal ini sering terjadi.