

**PERAN APARATUR DINAS PERTAMBANGAN, ENERGI
DAN MINERAL KABUPATEN MAROS**

***ROLE APPARATURS IN DEPARTMENT MINING ENERGY AND MINERALS MAROS
REGENCY***

Nurkaidah

**Universitas Bosowa Makassar
email: nurkaidah@yahoo.com**

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis peran responsivitas dan peran inovatif aparatur Dinas Pertambangan Energi dan Mineral Kabupaten Maros serta Menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peran responsivitas dan peran inovatif aparat Dinas Pertambangan Energi dan Mineral Kabupaten Maros. Metode penelitian yang dipakai adalah metode kualitatif. Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri dan pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi lapangan, metode analisisnya adalah penulis menggunakan pandangan fenomenologis, yaitu berusaha memahami arti suatu peristiwa dalam kaitannya dengan pengalaman subyektif dari seseorang dalam memaknai suatu persoalan. Peran responsivitas dan peran inovasi aparatur di Dinas Pertambangan Energi dan Mineral Kabupaten Maros, secara umum dapat dikatakan masih rendah, yang dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu visi organisasi, misi organisasi, tujuan organisasi, kepemimpinan dan penghargaan. Hal-hal tersebut perlu mendapatkan perhatian serius untuk menentukan pencapaian tujuan organisasi.

Kata kunci : peran, responsifitas, inovasi

ABSTRACT

The purpose of the research are to analyze the responsive role and the innovative role apparaturs in department mining energy and minerals Maros regency and to analyze some factors that influence to responsive role and innovative role apparaturs in department mining energy and minerals Maros regency. The research of the method is qualitative method. The research instrument are the writer himself and data collecting through interview, documentation and field observation. The analyze of the method is the writer used fenomenologis view, try to understand an event in relation with subjective experience from someone in understanding problem. Responsive role and innovative role apparaturs in department mining energy and in department of mining energy and minerals Maros regency in generally is still low that influence by something like organization point of view, mission of organization, the purpose of organization, leadership achievement. It's need a serious attention to determine purpose achievement of organization.

Key word : role, responsive, innovative

A. Pendahuluan

Dalam perspektif administrasi publik Indonesia dikenal berbagai macam patologi yang membuat birokrat atau aparat tidak profesional dalam menjalankan tugas dan fungsinya antara lain adalah rendahnya motivasi untuk melakukan perubahan dan berinovasi. Patologi ini terjadi sebagai konsekuensi dari keseluruhan perilaku dan gaya manajerial yang sering digunakan oleh manajemen puncak (*the strategic-apex*) pada hirarki organisasi publik. Gaya manajerial dan leadership yang bersifat feodalistik dan paternalistik berpengaruh besar terhadap kinerja organisasi (Siagian, 1994:44) sehingga jajaran birokrasi tingkat menengah dan bawah takut untuk melakukan dan mengambil langkah-langkah baru dalam upaya peningkatan pelayanan publik. Rendahnya keinginan melakukan perubahan dan inovasi dalam hal ini juga disebabkan oleh gaya manajerial yang tidak kondusif bagi terciptanya birokrasi yang responsive dan inovatif. Tidak mengherankan jika kemampuan kerja organisasi dan jajarannya menjadi rendah. Dalam pandangan manajemen puncak "pro status-quo" seperti itu, segala perubahan yang terjadi dalam hal ilmu pengetahuan, teknologi komputer, teknologi informasi, dianggap sebagai sebuah ancaman bagi kelangsungan karier dan jabatannya.

Patologi yang lain adalah ketidakmampuan berkembang dan mengembangkan diri. Baik atau buruknya pelayanan publik yang diberikan oleh birokrasi sangat berhubungan dengan kemampuan dan kualitas dari birokrasi itu sendiri. Kemampuan birokrat pemerintahan selain dibentuk melalui pengembangan dan peningkatan pengetahuan dan keahlian individu juga sangat

dipengaruhi oleh sistem organisasi seperti orientasi kerja, struktur organisasi, model kepemimpinan serta renumerasi yang diterima oleh aparaturnya.

Hal lain yang menjadi penyebab mendasar adalah dimana proses rekrutmen pegawai baru seringkali mengabaikan aspek meritokrasi dan kebutuhan organisasi. Tidaklah mengherankan jika dalam praktek, birokrasi Indonesia sering kewalahan dalam mengantisipasi setiap perubahan dan aspirasi baru. Dampak dari hal itu adalah terjadinya penurunan mutu kerja organisasi dan mutu pelayanan publik. Seperti yang telah dijelaskan di muka bahwa aparat cenderung enggan melakukan perubahan dan inovasi, selain disebabkan oleh gaya manajerial dalam organisasi publik, patologi tersebut juga disebabkan karena iklim dan kondisi dalam organisasi birokrasi yang cenderung memberikan insentif kepada pegawai yang loyal dari pada pegawai yang kreatif dan inovatif. Birokrasi dituntut lebih peka terhadap berbagai perubahan dan mencari pendekatan baru bagi pengembangan pelayanan kepada publik. Serta meninggalkan proses pelayanan yang sangat prosedural dan birokratis. Keberadaan aturan formal bukan dijadikan alasan untuk tidak memperbaiki cara kerja yang responsif serta bermain di atas aturan guna mensahkan setiap tindakan. Pekerjaan yang sebetulnya dapat dikerjakan secara cepat dan singkat dibuat menjadi lama dan memerlukan biaya besar. Pembuatan Izin Usaha Pertambangan bisa menjadi contoh bagaimana birokrat tingkat bawah telah terkontaminasi oleh perilaku-perilaku negatif yang selama ini lebih didominasi manajemen atas.

Berkaitan dengan teridentifikasinya sedikit patologi diantara sekian banyak patologi yang pada akhirnya membuat birokrasi menjadi kurang responsif dan inovatif, maka topik pembicaraan mengenai penyelenggaraan pemerintahan kembali mendapat tempatnya. Bergulirnya angin perubahan (*wind of change*) pada pertengahan tahun 1998 lalu sebagai awal baru bagi bangsa Indonesia untuk lebih serius membenahi kinerja organisasi pemerintah dan meraih kembali kepercayaan masyarakat yang sempat mengalami krisis. Dengan melandaskan pemikiran terhadap permasalahan yang dihadapi oleh aparatur birokrasi Indonesia maka sebagai upaya untuk memperbaiki berbagai kelemahan dan mengantisipasi perubahan lingkungan maka diperlukan sebuah pemikiran untuk membangun aparatur birokrasi Indonesia yang handal, profesional dan menjunjung tinggi nilai kejujuran serta etika profesi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai penyelenggara kegiatan pembangunan dan penyelenggara pelayanan publik.

Mengingat urgensitas peran aparatur dalam menyelenggarakan tugas pokok dan fungsinya, perlu kiranya dicari dan dirumuskan suatu pendekatan strategis untuk membangun wajah baru aparatur professional yang handal, tanggap, inovatif fleksibel dan tidak prosedural dalam memberikan pelayanan dan penyelenggaraan pembangunan. Peran pemerintah yang selama ini sebagai ruler seharusnya diubah menjadi fasilitator seperti dikatakan oleh Osborne dan Gaebler (1992:29), dengan sepuluh prinsip Mewirausahakan Birokrasi, yang memperkenalkan paradigma baru dengan menempatkan birokrasi sebagai fasilitator bukan sebagai ruler atau patron.

Walaupun upaya untuk mewujudkan birokrasi pemerintahan yang responsif dan inovatif dengan memposisikan diri sebagai fasilitator bukan pekerjaan yang mudah, namun upaya untuk mewujudkan cita-cita tersebut tetap harus diupayakan demi memberikan pelayanan yang baik kepada publik dan mampu memperbaiki citra birokrasi Indonesia yang selama beberapa dasawarsa banyak menimbulkan citra negatif dan telah kehilangan legitimasi dimata masyarakat.

Tujuan Penelitian ini adalah: (1) Mendeskripsikan dan menganalisis peran responsivitas aparatur Dinas Pertambangan Energi dan Mineral Kabupaten Maros dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi secara profesional, (2) menganalisis peran inovatif aparatur Dinas Pertambangan Energi dan Mineral Kabupaten Maros dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi secara profesional, dan (3) Menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peran responsivitas dan peran inovatif aparat Dinas Pertambangan Energi dan Mineral Kabupaten Maros.

B. Metode Penelitian

Pemecahan masalah pada penelitian ini akan menggunakan metode-penelitian kualitatif. Metodepenelitian kualitatif adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang orang dan perilaku yang diamati. Pendekatan kualitatif menekankan unsur manusia sebagai instrumen penelitian, dengan menekankan unsur manusia sebagai instrumen penelitian maka akan mempermudah penyesuaian dengan kenyataan yang terjadi dilapangan.

Dalam pendekatan kualitatif ini, peneliti akan terjun langsung ke lapangan untuk meneliti

obyek kajiannya dan mengadakan interaksi langsung dengan masyarakat yang bertujuan mendapatkan informasi yang mendalam mengenai di Dinas Pertambangan Energi dan Mineral termasuk hambatan-hambatan yang dihadapi serta upaya yang dilakukan untuk mengatasinya. Hal ini berdasarkan tujuan penelitian kualitatif untuk menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Bogdan dan Taylor dalam Moleong, 2000:3). Sedangkan menurut Nawawi dan Martini (1992:211) mengemukakan bahwa ciri dari salah satu penelitian kualitatif adalah data yang dikumpulkan bersifat deskriptif, dimana data yang ditampilkan umumnya berbentuk uraian dan kalimat-kalimat yang merupakan gambaran faktual dan akurat, serta hubungan antar masalah yang diteliti.

Teknik pengumpulan data peneliti menggunakan teknik wawancara, studi dokumentasi dan observasi (pengamatan lapangan).

Dalam penelitian ini penulis menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari data-data yang dikumpulkan penulis dari sumber data di lokasi penelitian, sedangkan data sekunder diolah dari hasil dokumentasi yang dilakukan penulis dari hasil wawancara, studi dokumentasi dan pengamatan lapangan.

Data yang telah terkumpul dari hasil wawancara dan studi kepustakaan atau dokumentasi akan dianalisis dan ditafsirkan untuk mengetahui maksud serta maknanya, kemudian dihubungkan dengan masalah penelitian. Data yang terkumpul disajikan dalam bentuk narasi dan kutipan langsung hasil wawancara.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Peran Responsifitas Aparat Dinas Pertambangan Energi Dan Mineral

Upaya yang dilakukan oleh Dinas Pertambangan Energi dan Mineral sepanjang tahun 2013 guna merespon aspirasi publik maka Dinas menyelenggarakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Mengadakan pengawasan pertambangan secara berkala dengan instansi terkait.
- b. Mengadakan sosialisasi regulasi kegiatan pertambangan.
- c. Pengadaan Genset untuk Desa mandiri energi.
- d. Pembangunan pembangkit Listrik Tenaga Mikro Hidro (PLTMH).
- e. Pelaksanaan kegiatan geo listrik air tanah untuk Desa.

Kegiatan pengawasan tersebut langsung melibatkan Sekertaris Daerah sebagai pengarah dan Kepala Dinas bersama instansi terkait untuk melakukan monitoring terhadap kegiatan penambangan yang akhir-akhir ini sedang marak di kabupaten Maros sebagai bentuk respon aparatatur pemerintah maka Dinas Pertambangan Energi dan Mineral membentuk tim pengawas yang akan mengawasi seluruh kegiatan penambangan yang ada baik yang legal maupun yang ilegal. Berdasarkan wawancara penulis dengan Plh. Kepala Dinas Pertambangan Energi dan Mineral "Ir. H. Iqbal Nur" menyatakan sebagai berikut:

"kegiatan pengawasan dilakukan secara berkala selama 1 (satu) tahun dengan maksud agar para penambang yang melakukan penambangan dapat di bina sesuai dengan teknik penambangan dan aturan serta berwawasan lingkungan" (22/02/2013).

Oleh: Nurkaidah

Dinas Pertambangan Energi dan Mineral dalam menampung aspirasi publik adalah dengan mengadakan sosialisasi regulasi kegiatan pertambangan di Dinas Pertambangan Energi dan Mineral, kegiatan tersebut dimaksud untuk mendapatkan saran pendapat, kritikan dan sekaligus bertanya kepada aparat Dinas Pertambangan Energi dan Mineral, selain untuk menyampaikan kebijakan-kebijakan pemerintah yang harus disebarkan kepada masyarakat. Wawancara yang dilakukan penulis dengan Kepala seksi Bimtek konservasi lingkungan pertambangan Dinas Pertambangan Energi dan Mineral “Hj. Salma Adrianti Pida, ST” menyatakan bahwa:

“Pada tahun 2013 ini kami mengadakan Sosialisasi Regulasi Kegiatan Pertambangan untuk memberikan pengetahuan kepada masyarakat serta menampung aspirasi dan keluhan masyarakat yang melakukan kegiatan pertambangan”. (25/03/2013).

Cara lain untuk menampung aspirasi publik maka Dinas Pertambangan Energi dan Mineral merealisasikan pengadaan genset untuk Desa mandiri energi, pengadaan tersebut ditujukan untuk beberapa desa yang belum sama sekali tersentuh oleh Perusahaan Listrik Negara (PLN), selain itu pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Mikro Hidro (PLTMH) dilakukan di desa terpencil guna memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat yang belum memiliki listrik, Wawancara yang dilakukan penulis dengan Kepala seksi Energi Dinas Pertambangan Energi dan Mineral “Adrianti Razak, ST” menyatakan bahwa:

“Bantuan yang diberikan berupa genset dan pembangunan listrik tenaga mikro

hidro kepada beberapa desa yang memang betul-betul membutuhkan listrik” (25/03/2013)

Pelaksanaan kegiatan geo listrik air tanah dilakukan di beberapa Desa yang membutuhkan air bersih untuk kebutuhan sehari-hari mereka guna merespon aspirasi yang berkembang di masyarakat maka dinas dalam hal ini merealisasikan aspirasi tersebut walaupun hanya beberapa desa tapi dinas berharap dengan adanya hal tersebut dapat membantu masyarakat secara maksimal. Wawancara yang dilakukan penulis dengan Kepala seksi Geologi dan Sumber Daya Mineral, Dinas Pertambangan Energi dan Mineral “Gisman, S.Sos” menyatakan bahwa:

“kegiatan geo listrik untuk air tanah baru tahun ini dilakukan namun demikian kami berharap dengan bantuan tersebut dapat membantu masyarakat yang memang membutuhkan” (22/03/2013)

Berdasarkan dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Dinas Pertambangan Energi dan Mineral dalam menampung aspirasi dan tuntutan pelayanan yang maksimal terangkum sebagai berikut:

- a. Melakukan monitoring kegiatan pertambangan di lokasi-lokasi tambang, baik yang legal maupun pertambangan tanpa izin (PETI).
- b. Usulan pemotongan jalur birokrasi yang terlalu panjang dan berbelit-belit dalam penguurusan pelayanan Izin Usaha Pertambangan, di Dinas Pertambangan Energi dan Mineral.
- c. Pemberian Izin Usaha Pertambangan secara gratis kepada masyarakat yang mengurus izin usaha pertambangan.

- d. Pembangunan listrik untuk desa, serta pengadaan genset
- e. Melakukan kegiatan geo listrik air tanah untuk mencari mata air di Desa.

Aspirasi-aspirasi dari masyarakat tersebut ditindaklanjuti dengan merefleksikannya dari praktek penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan Dinas Pertambangan Energi dan Mineral. Usulan dari masyarakat disampaikan kepada Bupati Maros yang pada akhirnya ditanggapi dengan adanya kebijakan penghapusan biaya pembuatan izin usaha pertambangan bagi masyarakat penambang. Hal lain sebagai bentuk wujud nyata responsifitas Dinas Pertambangan Energi dan Mineral adalah pemrosesan Izin Usaha Pertambangan dapat langsung ditunggu apabila syarat-syarat dari pemohon sudah lengkap. Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan "H. Salahuddin, ST," pegawai Dinas Pertambangan Energi dan Mineral Kabupaten Maros, sebagai berikut:

"Sebagai bentuk langkah nyata dan kepedulian Dinas Pertambangan Energi dan Mineral terhadap kebutuhan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang cepat maka ditempuhlah percepatan proses penerbitan IUP di Dinas Pertambangan Energi dan Mineral" (5/04/2014).

Langkah yang ditempuh dengan mempercepat proses pelayanan dirasakan sangat membantu masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang cepat dan biaya yang tetap terjangkau namun berdasarkan temuan penulis melalui wawancara dengan seorang Penambang "Zainal" yang sedang mengurus Izin Usaha Pertambangan, menyatakan sebagai berikut:

"Alhamdulillah sekarang kalau mau urus Izin Usaha Pertambangan langsung dapat

ditunggu, dulu kalau urus Izin Pertambangan harus dititip dulu pak, kalau sekarang kan sudah ada Standar Operasional Prosedur jadi kita tinggal mengikuti alur yang ada" (9/04/2014).

Kesimpulan yang ditarik dari temuan tersebut bahwa Dinas Pertambangan Energi dan Mineral telah mampu menanggapi aspirasi masyarakat dalam hal percepatan pemberian pelayanan, sedangkan saran masyarakat lain yang telah ditampung oleh Dinas Pertambangan Energi dan Mineral namun belum dilaksanakan hingga saat ini adalah penghapusan perlakuan diskriminatif terhadap masyarakat dalam pemberian pelayanan di Dinas Pertambangan Energi dan Mineral. Tidak adanya *follow up* dari Dinas Pertambangan Energi dan Mineral terhadap apa yang telah mereka tampung namun belum dijabarkan dalam bentuk kegiatan nyata terutama dalam penyelenggaraan pelayanan amat disayangkan serta dapat menurunkan citra Dinas Pertambangan Energi dan Mineral di mata masyarakat dan ketika penulis mengkonfirmasi kepada informan (Umaruddin) dari Dinas Pertambangan Energi dan Mineral, menyatakan bahwa:

"Mengenai percepatan pelayanan sudah kami lakukan dengan adanya istilah jemput bola dimana berkas pengurusan izin kita jemput ke lokasi tempat penambangan, Sedangkan masih adanya perlakuan diskriminatif mungkin dikarenakan jumlah staf kami yang kurang dan ada pekerjaan lain sehingga mungkin kadang-kadang kurang memperhatikan masyarakat yang datang minta pelayanan" (12/04/2014).

Dalam pelaksanaan pelayanan aparat Dinas seringkali hanya menunggu perintah atasan saja, seperti hasil wawancara dengan Kasi. Penga-

wasan dan Pengusahaan Pertambangan “H. Sahabuddin H, ST, M.A.P” menyatakan:

“Kadang-kadang para pegawai harus menunggu disposisi dari Kepala Dinas atau kepala bidang sebagai dasar bekerja, kami tidak melaksanakan kegiatan yang bukan menjadi tanggungjawab kami, akan tetapi kami serahkan sama yang membidangi, kecuali terpaksa, misalnya kalau yang bersangkutan ada halangan atau dinas luar namun surat itu harus segera ditindaklanjuti, kami akan saling membantu. Tentunya kami konsultasikan dengan teman yang lain atau dengan Kepala Dinas. (12/04/2014)

Berdasarkan pernyataan diatas dapat ditarik benang merah bahwa peran aparat Dinas Pertambangan Energi dan Mineral khususnya aspek responsifitas masih terbentur oleh keberadaan aturan formal yang secara tegas mengatur apa yang menjadi tugas dan fungsi Dinas Pertambangan Energi dan Mineral, artinya aparat Dinas Pertambangan Energi dan Mineral lebih mengacu kepada petunjuk atasan daripada mengacu kepada masyarakat dengan berinisiatif untuk melakukan perubahan-perubahan yang dapat mempermudah masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang prima. Fenomena tersebut melahirkan patologi birokrasi juklak-juknis dan berorientasi kepada aturan formal (*rule-driven professionalism*) daripada berorientasi kepada pelayanan.

2. Peran Inovasi Aparat Dinas Pertambangan Energi Dan Mineral

Inovasi sebagai bentuk perwujudan dari kecakapan birokrasi dengan mengandalkan kreatifitas jajaran birokrasi untuk menciptakan model kerja baru yang bertujuan untuk mempermudah penyelenggaraan tugas dan pelayanan masyarakat. Inovasi-inovasi dalam hal menciptakan model kerja baru masih sangat minim, Inovasi

yang lebih jauh berupa penciptaan model kerja baru atau penggunaan kemajuan teknologi untuk menambah wawasan pribadi para pegawai. Pemerintah daerah telah menyediakan sarana internet di dinas namun perangkat ini jarang digunakan dengan alasan tidak bisa karena faktor teknis.

Keterbatasan sumber daya dan kurangnya keinginan aparat untuk berinovasi menjadi hambatan terbesar bagi aparat Dinas Pertambangan Energi dan Mineral. Kemajuan teknologi dari hari demi hari terus berkembang kurang mendapatkan perhatian aparat Dinas Pertambangan Energi dan Mineral, pelaksanaan pekerjaan sebatas pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Keinginan untuk mengembangkan kemampuan diri bukan menjadi prioritas, Syamsiah Ali, staf sekretariat mengungkapkan:

”... biasanya yang pintar komputer dikasih terus pekerjaan yang tidak bisa ya dikasih pekerjaan lain yang lebih ringan sedangkan gajinya sama...” (12/04/2014).

Hal ini senada dengan pendapat “Asmawati, S.Sos, Kasubag Kepegawaian Dinas Pertambangan Energi dan Mineral:

”... kami ini yang sudah tua bisanya cuma mengetik manual, tapi sekarang sudah tidak laku lagi. Kalau ada surat yang harus dibuat kami konsep dulu nanti minta tolong sama staf yang bisa komputer, kalau kami disuruh belajar lagi sudah malas soalnya sudah mau pensiun...” (14/04/2014).

Kecenderungan yang terjadi dalam dunia birokrasi Indonesia tanpa terkecuali Dinas Pertambangan Energi dan Mineral adalah loyalitas buta kepada aturan formal dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kualitas dan peran aparat bukan diukur dari prestasi dan inovasi yang

dihasilkan baik secara individu maupun secara kelompok. Inovasi dianggap sebagai sebuah momok yang menakutkan dan jika tidak ingin dicap sebagai aparat yang tidak loyal. Sebagaimana yang dikatakan oleh Plh. Kepala Dinas Pertambangan Energi dan Mineral "Ir. H. Iqbal Nur":

"Inovasi sebagai bentuk mencari, menemukan dan menggunakan cara kerja baru dirasakan sangat riskan bagi kita serta dianggap tidak loyal kepada atasan dan aturan formal terutama jika inovasi tersebut keluar dari aturan formal yang ada. Inovasi juga tidak memberikan apa-apa terhadap karier seseorang karena belum ada aturan yang menjelaskan tentang insentif yang diterima bagi inovasi yang dihasilkan (21/04/2014).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat ditarik dapat diketahui bahwa inovasi dalam lingkungan birokrasi Dinas Pertambangan Energi dan Mineral dianggap lebih banyak mendatangkan bahaya bagi kesinambungan karier seorang pegawai daripada mendatangkan manfaat. Sudah menjadi rahasia umum bahwa dalam dunia birokrasi Indonesia lebih memberikan insentif bagi *status quo* dan loyal dan *status quo* terus menerus mendatangkan insentif seperti kenaikan jabatan dan karier.

Bupati sebagai pejabat tertinggi dalam lingkungan Pemerintah Kabupaten seharusnya mengambil sikap tegas terhadap inovasi dan prestasi yang dihasilkan oleh pegawai apakah inovasi tersebut mendatangkan peningkatan kinerja organisasi ataupun belum mendatangkan peningkatan kinerja organisasi dalam waktu dekat. Pentingnya kepastian sikap terutama oleh Bupati tentang penghargaan yang akan diberikan kepada aparat yang berprestasi dan kegagalan

dalam berinovasi dapat dianggap sebagai kewajaran yang dapat diperbaiki akan menumbuhkan iklim kerja wirausaha dimana aparat akan saling berupaya untuk memberikan yang terbaik bagi peningkatan kualitas kinerja organisasi. Terdapatnya kepastian sikap seperti yang diuraikan tersebut juga akan mengikis fenomena yang terjadi dan mengkristal selama ini dalam dunia birokrasi dimana *status quo* akan menerima insentif yang kuat dan besar kepada pegawai yang taat kepada aturan dan inovasi hanya akan membawa kesulitan; *status quo* terus menerus justru akan mendatangkan insentif.

Kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa inovasi masih merupakan sebuah "utopia" bahkan menjadi momok yang menakutkan jika tidak ingin dicap sebagai aparat pembangkang yang tidak loyal dan taat kepada atasan dan aturan formal yang ada. Sehingga pada jajaran birokrasi ingin melakukan yang terbaik bagi peningkatan pelayanan akan tetapi karena tersandung oleh keberadaan aturan formal dan loyalitas yang keliru kepada atasan dan aturan formal membuatnya sulit berbuat banyak yang konstruktif.

3. Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Peran Aparat

a. Visi Organisasi

Visi bagi suatu organisasi merupakan jembatan antara impian yang ingin diwujudkan pada masa depan. Keberadaan visi bagi suatu organisasi menjadikan apa yang ingin dikerjakan menjadi mudah dan sederhana. Untuk menentukan dan merumuskan visi bagi sebuah organisasi terutama organisasi publik seyogyanya memperhatikan aspirasi dan tuntutan masyarakat dan kemajuan teknologi. Upaya penggabungan antara

keinginan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan aspirasi dan tuntutan publik yang dinamis akan memudahkan bagi organisasi dalam menjalankan pekerjaan dan tugas organisasi secara profesional. Sebagai salah satu instansi yang langsung berhadapan dengan masyarakat dalam hal pemberian pelayanan, Dinas Pertambangan Energi dan Mineral Kabupaten Maros mempunyai *Visi*: “Terciptanya Pengelolaan dan Pemanfaatan di sektor Pertambangan, Energi dan Mineral yang baik serta berwawasan lingkungan berdasarkan nilai agama dan budaya”. Visi tersebut masih berbentuk abstrak dan sebagai upaya untuk mencapainya maka dirumuskan misi sebagai langkah kongkrit untuk mencapai visi tersebut.

Setelah mencermati apa yang menjadi visi organisasi Dinas Pertambangan Energi dan Mineral, terlihat jelas bahwa visi Dinas Pertambangan Energi dan Mineral sangat mungkin untuk diwujudkan oleh Dinas Pertambangan Energi dan Mineral.

b. Misi Organisasi

Dinas Pertambangan Energi dan Mineral mempunyai misi yaitu:

- 1) Memperkuat kualitas manajemen pengelolaan dan pemanfaatan Bidang Pertambangan, Energi dan Mineral;
- 2) Peningkatan produksi tambang mineral dan batubara menuju pasar nasional dan global yang berwawasan lingkungan;
- 3) Mendayagunakan seluruh aspek sumber daya energi, migas, mineral dan batubara;
- 4) Peningkatan pembangunan sumberdaya manusia dibidang pertambangan, energi dan mineral.

Misi organisasi juga mencerminkan misi yang baik dan mencakup berbagai bidang yang menjadi kewenangan dinas, antara lain memberikan pelayanan kepada segala lapisan masyarakat tanpa pandang bulu dan tanpa perlakuan diskriminatif.

Keberadaan aturan formal sangat mempengaruhi orientasi kerja Dinas Pertambangan Energi dan Mineral yang diatur dengan Peraturan Bupati Kabupaten Maros Nomor 10 tahun 2009 tentang pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Maros, dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi. Konsekuensi dari keterikatan pada aturan formal menjadikan orientasi kerja aparatur Dinas Pertambangan Energi dan Mineral lebih mengacu kepada peraturan (*rule-driven professionalism*) dan bukan mengacu kepada misi organisasi (*mission-driven professionalism*). Sebagaimana yang dikatakan oleh Plh. Kepala Dinas Pertambangan Energi dan Mineral “Ir. H. Iqbal Nur” sebagai berikut:

”Acuan yang kami jadikan pedoman dalam menjalankan tugas organisasi dan fungsi pelayanan masyarakat adalah Peraturan Bupati Kabupaten Maros Nomor 10 tahun 2009 tentang pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Maros. dan untuk mencapai apa yang menjadi misi Dinas Pertambangan Energi dan Mineral, kami tidak boleh bertentangan dengan aturan yang ada” (15/04/2014).

Kesimpulan dari pendapat diatas adalah bahwa Dinas Pertambangan Energi dan Mineral dalam menjalankan tugas dan fungsinya lebih berorientasi kepada peraturan daripada berorientasi kepada misi. Hal semacam ini dianggap wajar jika peran aparat Dinas Pertambangan

Energi dan Mineral dalam hal responsifitas dan inovasi masih kurang karena ruangan masih terbatas ukurannya melakukan aktivitas yang inovatif. Dengan demikian setiap pagi tepat pukul 07.00. WIB pegawai diwajibkan untuk mengikuti apel pagi, mengisi absensi kemudian masuk dan bekerja pada masing masing bagian atau seksinya, namun jika pekerjaannya telah selesai kemudian tidak ada instruksi dari atasan, maka para pegawai mulai meninggalkan ruangan kerja dan kembali sebelum pukul 16.00. WIB untuk mengikuti apel sore kemudian berkemas pulang ke rumahnya masing-masing.

c. Tujuan Organisasi

Secara umum apa yang menjadi tujuan organisasi Dinas Pertambangan Energi dan Mineral sangat mudah untuk dipahami dan dimengerti oleh siapa saja yang membaca dan mengamatinya. Tujuan organisasi merupakan pedoman dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi. Dengan prioritas utama dari tujuan organisasi Dinas Pertambangan Energi dan Mineral berupaya untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Wujud nyata untuk memberikan pelayanan yang prima disikapi dengan mengikutsertakan pegawai dinas dalam kegiatan pendidikan, pelatihan, seminar dan kegiatan lain yang dapat memberikan tambahan pengetahuan dan keterampilan pegawai yang pada akhirnya digunakan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal tersebut terungkap melalui wawancara penulis dengan staff pelaksana terdepan dalam melayani masyarakat dalam penerbitan Izin Usaha Pertambangan antara lain adalah saudara

“Mas’ud, ST” sebagai staff pada Bidang Pertambangan Umum yang menyatakan sebagai berikut:

“Saya hanya bertugas menjalankan apa yang diinstruksikan kepada saya oleh atasan yaitu untuk melayani masyarakat dalam proses kelengkapan penerbitan IUP, diluar itu saya tidak ada pekerjaan lain, kecuali ada perintah lain” (17/03/2013).

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2009 tentang pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Maros. Kabupaten Maros tidak satupun pasal-pasal di dalam Perda tersebut menjelaskan apa yang harus dikerjakan oleh aparat pelaksana (staf) hal tersebut makin memperjelas bahwa aparat pelaksana dalam bekerja hanya berdasarkan instruksi dari atasan baik dari instruksi pimpinan puncak maupun manajemen lini tengah, Sedangkan manajemen tingkat menengah mengetahui apa yang menjadi misi Dinas Pertambangan Energi dan Mineral sebagaimana yang dikatakan oleh “Ir. H. Iqbal Nur” yang menjabat Kabid Pertambangan Umum sebagai berikut:

“Pada prinsipnya saya mengetahui apa yang menjadi tujuan Dinas Pertambangan Energi dan Mineral yang antara lain adalah Peningkatan produksi tambang mineral menuju pasar nasional dan global yang berwawasan lingkungan dll. Tapi kami juga tidak dapat berbuat banyak untuk menyelenggarakan kegiatan pelayanan dan fasilitasi pemerintahan yang bisa memuaskan masyarakat karena dana yang tersedia saja sangat terbatas, dalam melaksanakan kegiatan, kami menyelesaikan pekerjaan hanya bagaimana biasanya” (21/04/2014).

Dengan melandaskan pemikiran kepada hasil wawancara diatas terdapat dua kesimpulan yang dapat ditarik yakni adanya aparat yang tidak mengetahui apa yang menjadi nilai (tujuan)

Dinas Pertambangan Energi dan Mineral dan adanya sebagian aparat yang mengetahui dan paham akan apa yang menjadi nilai (tujuan) Dinas Pertambangan Energi dan Mineral tapi tidak dapat berbuat banyak untuk mencapai tujuan organisasi.

d. Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai bentuk dari kemampuan seorang pemimpin menjadi agen perubahan yang mampu mempengaruhi perilaku bawahan guna mencapai tujuan organisasi memerlukan pendekatan-pendekatan tertentu untuk melakukan dan mewujudkan itu. Kepemimpinan yang berperan sebagai agen perubahan terhadap perilaku dan sikap bawahan yang pada akhirnya berdampak kepada peningkatan kinerja organisasi harus mampu menghadapi dan memahami adanya perbedaan kepentingan antar individu dan kelompok dalam organisasi.

Kepemimpinan yang ideal adalah kepemimpinan yang mampu memerankan diri sebagai aktor yang berpengaruh bagi bawahan dalam hal peningkatan prestasi kerja seperti memberikan ruang bagi bawahan untuk melakukan inovasi dan memberikan kewenangan kepada bawahan untuk menjadi lebih bertanggungjawab dan dapat menjadi contoh bagi bawahan dalam prestasi dan perilaku.

Kepemimpinan Kepala Dinas lebih merupakan perpanjangan tangan dari aturan formal dan eksekutif puncak daripada memainkan peran sebagai motivator dan fasilitator bagi bawahan dalam merespon aspirasi publik. Banyaknya aspirasi publik yang ditampung namun belum juga direfleksikan dalam kegiatan maupun program adalah contoh dimana pimpinan puncak belum

mampu memainkan peran strategis bagi peningkatan peran jajaran Dinas Pertambangan Energi dan Mineral.

Keberadaan aturan formal yang selalu dianggap sebagai penghambat dari upaya Dinas Pertambangan Energi dan Mineral dalam merespon aspirasi masyarakat sebenarnya dapat saja diakhiri jika pimpinan puncak mengambil inisiatif untuk mengakhiri kebuntuan tersebut, demikian juga halnya inovasi dalam Dinas Pertambangan Energi dan Mineral dapat dikatakan nihil. Tidak adanya terobosan dan loby-loby Kepala Dinas kepada eksekutif untuk memulai cara kerja baru yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi menambah runyam peran aparat Dinas Pertambangan Energi dan Mineral. Pimpinan seperti ini hanya berkiblat kepada peraturan formal saja tanpa mencoba untuk melakukan terobosan-terobosan baru.

Bentuk kongkrit dari pendekatan formal yang institusional tersebut bersifat struktural yang didasarkan pada garis komando hubungan antara atasan dan bawahan yang bersifat vertikal bentuk nyata dari asumsi diatas terlihat dalam rapat rutin dimana pimpinan berperan sebagai individu yang memimpin rapat dan menyampaikan instruksi-instruksi dan lainnya. Dalam rapat rutin tersebut yang selalu diadakan pada setiap pertengahan bulan hanya diikuti oleh pegawai dalam jabatan struktural, antara lain adalah Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Bidang dan para Kepala Seksi, selain berisikan penyampaian instruksi-instruksi baru dari atasan, juga mengevaluasi kinerja organisasi selama satu bulan serta bertujuan untuk penyampaian saran guna peningkatan kinerja organisasi. Sebagaimana yang

disampaikan oleh Plh. Kepala Dinas Pertambangan Energi dan Mineral "Ir. H. Iqbal Nur" menyatakan bahwa:

"Rapat rutin dilaksanakan untuk mendengar instruksi-instruksi baru dari atasan antara lain berupa instruksi atau himbauan tentang tugas-tugas yang belum terselesaikan dan penyampaian kebijakan atasan yang harus dilaksanakan, kemudian mengadakan evaluasi tentang kinerja organisasi dalam satu bulan" (23/04/2014)

Berdasarkan pernyataan tersebut terutama dalam pendekatan formal terkesan komunikasi yang terjadi bersifat satu arah (*oneway communications*) dimana secara status dan hirar-kis, pimpinan berada dalam posisi puncak yang memungkinkannya untuk menyampaikan instruksi-instruksi secara cepat, efisien dan *top-down*. Konsekuensi dari model rapat tersebut tidak terjadinya komunikasi dua arah (*twoway communication*) antara atasan dan bawahan.

Pendekatan yang lain adalah pendekatan secara informal. Pendekatan ini merupakan pendekatan yang tidak diatur dalam aturan tetapi lebih merupakan inisiatif pimpinan puncak untuk mendekati dan mendengarkan langsung pendapat dan saran bawahan tentang peningkatan kerja pada organisasi, selain itu juga bertujuan untuk lebih mendekati diri kepada bawahan secara emosional dengan menanyakan keadaan pribadi, keluarga maupun anak. Pendekatan tersebut menurut Kepala Dinas disebut pendekatan dari hati ke hati.

Menurut Kepala Dinas, pendekatan informal tersebut dirasakan sangat efektif terutama dalam memotivasi bawahan dan mengubah sikap sungkan dari bawahan terhadap atasan dimana ketika pimpinan baru bekerja pada suatu instansi,

bawahan terutama para staff sangat sungkan bahkan setiap kali berselisih jalan mereka selalu berhenti dan mendahulukan pimpinan untuk lewat. Namun sejak pendekatan tersebut bawahan cenderung sudah tidak sungkan dan mulai meninggalkan "sikap iye' tabe'" tersebut. Perubahan sikap tersebut menurut penulis belum sepenuhnya hilang dan masih terjadi kepada bawahan, seperti wawancara penulis dengan "Rosdiana" seorang staf Sekretariat yang menyatakan:

"Memang sejak Pak Kepala Dinas menjadi Kepala Dinas disini kita segan karena memang beliau pimpinan puncak dan baru menjabat tapi sejak beliau sering mendatangi kita ke ruang kerja membuat kita akrab dengan beliau" (24/04/2014).

Pendekatan informal tersebut sangat diperlukan untuk membangun budaya kerja yang kondusif dalam dunia birokrasi tetapi sebuah pendekatan informal tidak akan memberikan peranan yang terlalu strategis bagi peningkatan kerja organisasi jika pendekatan tersebut tidak menyentuh hal-hal yang substansial seperti memotivasi bawahan untuk menjadi lebih peka terhadap aspirasi masyarakat dan mendorong bawahan untuk melakukan inovasi serta memberikan insentif yang layak sebagai konsekuensi dari hasil kerja yang dilakukan oleh bawahan.

Proses pengambilan keputusan organisasi, mereka yang dilibatkan hanya pegawai yang menduduki jabatan struktural saja. Sebagaimana hasil wawancara dengan Plh. Kepala Dinas Pertambangan Energi dan Mineral "Ir. H. Iqbal Nur" yang menyatakan sebagai berikut:

"Proses pengambilan keputusan sebaiknya disampaikan oleh pejabat struktural untuk menghindari kekurangpercayaan staf dan

Oleh: Nurkaidah

menghindari bias, apalagi bila menyangkut kebijakan pimpinan” (23/04/2014).

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

e. Penghargaan

Setiap organisasi apapun bentuk dan tujuannya akan memberikan penghargaan atau kompensasi kepada anggota organisasi terutama kepada pegawai yang berprestasi akan mendapatkan insentif baik finansial maupun non finansial. Hal tersebut dilakukan oleh organisasi adalah untuk memotivasi pegawai yang berprestasi tersebut untuk lebih produktif lagi dan memotivasi pegawai lain untuk berkompetisi secara positif bagi peningkatan produktifitas organisasi. Bentuk penghargaan yang diberikan dapat berbentuk finansial dan non finansial. Penghargaan finansial yang diberikan berupa gaji, bonus, asuransi keluarga dan uang pensiun. Sedangkan penghargaan non finansial berupa kenaikan pangkat, kenaikan gaji, fasilitas kantor dan pribadi dan lain lain.

Upaya untuk meningkatkan dan memotivasi bawahan guna menumbuhkan iklim kompetisi yang sehat serta peningkatan kinerja organisasi adalah dengan memberikan penghar-

gaan kepada pegawai yang merefleksikan nilai keadilan yang disesuaikan dengan tingkat kesulitan pekerjaan dan harga kebutuhan di pasar. Penghargaan kepada pegawai yang mencerminkan nilai-nilai di atas sangat dibutuhkan oleh pegawai untuk tetap bertahan hidup (*survive*) bersama keluarganya dan memacu diri untuk lebih berprestasi. Hal tersebut menjadikan justifikasi tersendiri bagi seorang aparat untuk tetap bekerja dalam organisasi tersebut. Bentuk penghargaan yang diberikan kepada aparat Dinas Pertambangan Energi dan Mineral terdiri dari 2 (dua) jenis penghargaan, yaitu penghargaan finansial dan penghargaan non finansial. Penghargaan finansial berkaitan dengan pemberian penghargaan berupa materi seperti gaji bulanan. Gaji bulanan yang diterima aparat Dinas Pertambangan Energi dan Mineral terdiri:

- 1) Gaji Pokok.
- 2) Tunjangan Suami/Istri.
- 3) Tunjangan Struktural.
- 4) Tunjangan Anak (2 orang).
- 5) Tunjangan Beras.

Jumlah gaji yang diterima pegawai berdasarkan golongan/ruang dan masa kerja ditanggapi secara berbeda antara satu pegawai dengan yang lain, sebagian merasakan sudah mencukupi untuk keperluan pribadi dan keluarga namun ada pula yang merasakan sangat kurang dibanding dengan biaya pengeluaran seperti kebutuhan kesehatan, pendidikan, pakaian, perawatan rumah, kendaraan, dan lain-lain, hal ini sebagaimana disampaikan oleh “Taslim” bendahara barang sekretariat yang mengatakan:

“kalau dibilang cukup ya cukup dibilang kurang ya kurang, tergantung kebutuhan

dan pengeluaran kita masing-masing” (25/04/2014)

Diluar gaji pokok di atas, PNS juga diberikan tunjangan struktural bagi pejabat struktural dan tunjangan fungsional umum bagi staf pelaksana, yang jumlah besarnya sesuai dengan tingkat eselon pejabat struktural dan sesuai golongan kepangkatan staf pelaksana. Penghargaan lainnya adalah pemberian insentif berupa tunjangan hari raya, honor-honor kepanitiaan.

Jenis penghargaan lain yang diberikan Kepala Dinas berupa pemberian izin, dispensasi atau cuti bagi pegawai yang membutuhkan, Plh. Kepala Dinas Pertambangan Energi dan Mineral “Ir. H. Iqbal Nur” menyatakan:

“Pegawai diberikan hak untuk mengambil cuti sesuai ketentuan kepegawaian yang ada, namun ijin juga diberikan apabila ada keperluan keluarga atau kepentingan lain yang mendesak sehingga tidak dapat masuk kerja” (26/04/2014)

Benang merah yang dapat ditarik dari keseluruhan penghargaan yang diberikan seperti gaji pokok dan insentif cenderung mengabaikan *internal equity* sebagai beban kerja yang berat karena aparat Dinas Pertambangan Energi dan Mineral merupakan salah satu instansi yang berhubungan dengan masyarakat secara langsung dan juga mengabaikan aspek *eksternal equity* dimana gaji yang diterima tidak menyesuaikan dan sesuai dengan kebutuhan hidup. Hal tersebut membuat aparat lebih bersikap masa bodoh terhadap aspirasi dan kebutuhan masyarakat.

Tingkat pendidikan yang lebih tinggi yang biasanya digunakan untuk mengukur keahlian dan kemampuan seseorang tidak berlaku dalam dunia birokrasi, dimana senioritas lebih berperan

bagi seorang pegawai untuk memperoleh penghargaan yang lebih besar walaupun gaji tersebut belum mencukupi standar minimum kelayakan konsumsi setiap bulannya. Sedangkan untuk penghargaan non finansial seperti kenaikan jabatan juga berdasarkan atas senioritas. Fenomena tersebut terlihat dari promosi kepangkatan yang dilakukan setiap 4 (tahun) sekali dan standar yang dijadikan tolak ukur kenaikan pangkat adalah senioritas seorang pegawai. Berdasarkan fenomena di atas bahwa dasar pemberian penghargaan non finansial kadang-kadang mengedepankan aspek senioritas daripada aspek meritokrasi.

Konsekuensi dari model penggajian yang mengedepankan faktor senioritas daripada faktor meritokrasi hanya akan mematikan motivasi pegawai untuk berprestasi dan bekerja lebih giat karena energi yang dikeluarkan tidak diberikan kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah dikerahkannya.

Pada akhirnya responsifitas pegawai terhadap tuntutan publik dan perubahan lingkungan menjadi amat rendah sehingga untuk menciptakan inovasi hanya menjadi sebuah cerita manis yang tidak kunjung terwujud.

D. Kesimpulan

Setelah mencermati dan mengkaji tentang peran aparatur di Dinas Pertambangan Energi dan Mineral maka ditarik suatu kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran responsifitas dan inovasi aparatur Dinas Pertambangan Energi dan Mineral baik dalam rangka pelayanan kepada masyarakat maupun dalam pelaksanaan tugas-tugas yang lain dinilai masih kurang, sehingga tujuan mulia

organisasi dan pemberian pelayanan terbaik bagi masyarakat belum dapat tercapai. Peningkatan peran aparatur belum dapat tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan.

2. Kepemimpinan Kepala Dinas Pertambangan Energi dan Mineral dalam mengelola administrasi dan mengatur jalannya organisasi dapat dikatakan telah berjalan cukup baik dimana selain menggunakan pendekatan secara formal kedinasan juga menggunakan pendekatan informal sehingga terjalin kedekatan emosional dengan bawahannya.
3. Secara tersirat, berdasarkan hasil penelitian di lapangan ditemukan faktor lain yang berpengaruh cukup besar terhadap peran aparatur dilihat dari responsifitas dan inovasi aparatur pemerintah di Dinas Pertambangan Energi dan Mineral yaitu budaya organisasi yang tumbuh dan senantiasa berkembang. Budaya tersebut adalah budaya *formalism*, dimana aparatur pemerintah cenderung bekerja sesuai aturan-aturan formal yang telah ditentukan sebelumnya, kebiasaan yang turun temurun selalu dilakukan oleh aparatur-aparatur sebelumnya dan juga mereka selalu berpedoman pada aturan yang berlaku. Ketidak beranian mendobrak kebiasaan tersebut karena takut dicap sebagai pembangkang menjadikan aparatur pemerintah cenderung kurang kreatif, responsif dan inovatif yang pada akhirnya menghambat peran aparatur pemerintah.

E. Daftar Pustaka

- Abdurrahman, Arifin, 1971, *Theory, Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan Kerja*, Yogyakarta : Rineka Cipta.
- Albrow, Martin, 1989. *Birokrasi*, PT Tiara Wacana, (terjemahan), Yogyakarta.
- Ahmadi, Abu, 1999, *Psikologi Sosial*, Rineka Cipta, Jakarta
- Arikunto, Suharsimi, 2000, *Manajemen Penelitian*, Rineka Cipta, Yogyakarta
- Ancok, Djamaluddin, 1999, *Revitalisasi SDM Dalam Menghadapi Perubahan Pada Pasca Krisis*, (makalah)
- Barnes, Tony, 1997. *Kaizen Strategis for Successful Leadership*, Interaksa, (terjemahan), Jakarta.
- Budiono, *Pelayanan Prima*, 1998. Yayasan Kawula Muda, Jakarta.
- Cohen Bruce J; tanpa tahun, *Sosiologi Suatu Pengantar*, penerbit Rineka Cipta.
- Dwiyanto, Agus, 1995, *Kinerja Organisasi Publik, Kebijakan dan Penerapannya*, (Makalah)
- Departemen Dalam Negeri, 1997. *Birokrasi di Indonesia*, PT Penebar Swadaya. Jakarta.
- Edy Suhandono, Teori peran : *konsep derivasi dan komplikasinya/* Edy Suhandono; pengantar Sarlito Wirawan Sarwono – Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1994 h.3-4
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1995, *Organizations*, Richard. D. Irwin. Inc
- Indrawijaya, I Adam, 2000, *Perilaku Organisasi*, Cetakan Keenam, Sinar Baru Algensindo, Bandung.
- Kartono, Kartini, 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Grafindo, Jakarta
- Karjadi, M., 1989, *Kepemimpinan (Leadership)*, PT. Karya Nusantara, Bandung
- Keban, T., Yeremias, 1995. *Pengantar Administrasi Publik (Modul untuk Matrikulasi Administrasi Publik)*, MAP, Yogyakarta.
- Mintzberg, Henry, 1983, *Structure In Five; Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall
- Milles, B Matthew, Michael Huberman, 1992 : *Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*, UI Press, Jakarta
- Moleong, Lexy, 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Negak, Kurt, 1995, *The Six Key To Company Succes* (terjemahan), Elex Media Komputindo, Jakarta
- Numberi, Fredy, 2000, *Organisasi dan Administrasi Pemerintah*, Makalah
- Osborne, David & Gaebler, Ted, 1992, *Mewirusahaakan Birokrasi* (terjemahan), PPM, Jakarta

- Osborne, David & Plastrik, Peter, 1997, *Memangkas Birokrasi* (terjemahan), PPM, Jakarta.
- Pamudji, 1985, *Ekologi Administrasi Negara*, Bina Aksara, Jakarta.
- Sarwoto, 1978. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Ghalia Indonesia.
- Sugandha, Dann N, 1994, *Sistem Pemerintahan dan Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*, Parahyangan, Bandung.
- Salusu, J, 1996, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Non Profit*, Gramedia, Jakarta.
- Steven, B. Robbin, 1996, *Perilaku Organisasi*, Buana Ilmu Populer, Jakarta.
- Sanafiah, Faisal 1990, *Metode Penelitian Kualitatif,: Dasar-Dasar dan Aplikasi* Penerbit YA3, Malang.
- Siagian, Sondang P, 1994, *Patologi Birokrasi*, Galia Indonesia, Jakarta.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE TKPN, Yogyakarta, 1995.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, *Metode Penelitian Survey*, PT.Pustaka, Jakarta, cet II, 1995.
- Sri Wahyudi, Agustinus, 1996. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategis*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Solihin, Dadang, 2007, *Indikator Governance dan Penerapannya dalam Mewujudkan Demokratisasi di Indonesia*, www.dadangsolihin.com, diakses Sabtu 24 Nopember 2007 Jam 08.30 WIB
- Soerjono Soekanto; 2009, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Edisi Baru, Rajawali Pers Jakarta
- The Liang Gie, 1968, *Kamus Administrasi*, Yogyakarta : BPA UGM
- Thoha, Miftah, 1999, *Perilaku Organisasi* (Cetakan X), Rajawali Pers, Jakarta
- Tjokrowinoto, Muljarto, 1996, *Pembangunan, Dilema dan Tantangan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Udai Pareek, 1984, *Perilaku komunikasi Antar Pribadi dan Motivasi Kerja*, Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- Utomo, Warsito dan Abidin Zainal ,1998. *Hand Out Analisis Organisasi Publik*, MAP-UGM, Yogyakarta.
- Wiramon, Trio, 2001. *Profesionalisme Aparatur Pemerintah Kota Yogyakarta (Studi Kasus di Kantor Catatan Sipil)*, Universitas Gajah Mada.
- Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Daerah Kabupaten Maros Nomor 10 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Maros.
- Peraturan Bupati Maros Nomor 27 Tahun 2009 tentang tugas pokok dan fungsi perangkat organisasidinas daerah Kabupaten Maros.

Peraturan Perundangan: