

Kinerja Birokrasi Aparat Pemerintahan Di Kantor Kecamatan Tanjunganom Kabupaten Nganjuk Provinsi Jawa Timur

Lukman Hakim¹

Ilmu Administrasi Negara, Universitas Teknologi Surabaya, Indonesia¹

lkmh.luck@gmail.com¹

Abstract

The study aims to determine the bureaucratic performance of government officials at the Tanjunganom District Office of Nganjuk Regency, especially the level of organizational efficiency, work, teamwork, and relationships between leaders and subordinates, as well as supporting and inhibiting factors of bureaucratic performance. The study population was a total of 109 employees, then a sample of 49 people was drawn. The results showed that bureaucratic performance was at a good level. This is seen in all variables, namely: efficiency, teamwork, and the relationship between leaders and subordinates. Factors supporting bureaucratic performance include the level of cooperation is solid, vertical, and horizontal relations are harmonious, and government and community support are sufficient. Inhibiting factors include relatively low employee development budget allocation, lack of official initiative to develop employee development programs, current employee development patterns are still centralistic, employee self-development initiatives are still low; and the scope of the official work area is wide compared to the number of employees owned, making it difficult to control. The recommended implications are as follows: 1) the need for employee rationalization and organizational structure arrangement in Tanjunganom District, Nganjuk Regency, 2) bureaucratic organization management that emphasizes the procedural approach must be refined through changes in vision, mission, approach, strategy and operational activities in order to create, excellent teamwork, working relationships based on participation approaches and working groups to achieve the organization's mission of efficiency, effective, and fair in a better direction.

Keywords: *Performance of Bureaucracy, Government Apparatus, Government*

Abstrak

Penelitian bertujuan mengetahui kinerja birokrasi aparat pemerintahan di Kantor Kecamatan Tanjunganom Kabupaten Nganjuk, khususnya tingkat efisiensi organisasi, kerja, kerja sama tim, dan hubungan antara pimpinan dan bawahan, serta faktor pendukung dan penghambat kinerja birokrasi. Populasi penelitian adalah keseluruhan pegawai sebanyak 109 orang, selanjutnya dilakukan penarikan sampel sebanyak 49 orang. Hasil penelitian menunjukkan kinerja birokrasi berada taraf baik. Hal ini terlihat pada semua variabel, yakni: efisiensi, kerja sama tim, dan hubungan antara pimpinan dan bawahan. Faktor pendukung kinerja birokrasi antara lain; tingkat kerja sama solid, hubungan vertikal dan horizontal harmonis, serta dukungan pemerintah dan masyarakat cukup memadai. Faktor penghambat antara lain, alokasi anggaran pengembangan pegawai relatif rendah, kurangnya inisiatif dinas menyusun program pengembangan pegawai, pola pengembangan pegawai saat ini masih sentralistis, inisiatif pegawai mengembangkan diri masih rendah; dan jangkauan wilayah kerja dinas luas dibanding jumlah pegawai yang dimiliki, sehingga mempersulit pengontrolan. Implikasi direkomendasikan seperti berikut: 1) perlu rasionalisasi pegawai dan penataan struktur organisasi dalam Kecamatan Tanjunganom Kabupaten Nganjuk, 2) pengelolaan organisasi birokrasi yang menekankan pendekatan prosedur harus disempurnakan melalui perubahan visi, misi, pendekatan, strategi dan kegiatan operasional agar tercipta, kerja sama tim yang prima, hubungan kerja berdasar pendekatan partisipasi dan kelompok kerja guna mencapai misi organisasi yang efisiensi, efektif, dan berkeadilan ke arah yang lebih baik.

Kata Kunci: *Kinerja Birokrasi, Aparat Pemerintahan, Pemerintah*



I. PENDAHULUAN

Perkembangan paradigma studi ilmu administrasi negara sangat cepat dan mengikuti perubahan lingkungan yang mempengaruhinya. Seperti studi yang sistematis yang dilakukan oleh (Henry, 1995) yang mengelompokkan paradigma administrasi negara atas; a) dikhatami politik administrasi, b) paradigma prinsip-prinsip administrasi negara, c) paradigma administrasi negara sebagai ilmu politik, d) paradigma administrasi negara sebagai ilmu administrasi, dan e) paradigma administrasi negara sebagai ilmu administrasi negara sampai pada tahun 1970. Setelah tahun 1970, paradigma administrasi negara berkembang menjadi paradigma administrasi pembangunan (Kritiadi, 1997). Dalam paradigma ini peran pemerintah dalam pembangunan negara-negara berkembang sangat besar. Oleh karena itu, (Abdullah, 1984) peran administrasi pembangunan dalam proses pembangunan sebagai "*Agent of Change*". Hal ini berarti proses perencanaan, perumusan kebijaksanaan, implementasi dan pengendalian pelaksanaan pembangunan semuanya dilakukan oleh pemerintah.

Salah satu fungsi pemerintah yang utama adalah menyelenggarakan pelayanan umum sebagai wujud dari tugas umum pemerintahan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Birokrasi merupakan instrumen pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien, efektif, berkeadilan, transparan, dan akuntabel. Hal ini berarti bahwa untuk mampu melaksanakan fungsi pemerintah dengan baik maka organisasi birokrasi harus profesional, tanggap, aspiratif terhadap berbagai tuntutan masyarakat yang dilayani. Seiring dengan hal tersebut pembinaan aparatur negara dilakukan secara terus menerus, agar menjadi alat efisien dan efektif, bersih dan berwibawa, sehingga mampu menjalankan tugas umum pemerintah maupun untuk menggerakkan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian terhadap masyarakat.

Seiring dengan hal tersebut (Abdullah, 1984) mengatakan bahwa determinan penting untuk meningkatkan kinerja birokrasi pemerintah adalah dibutuhkan "Infra-Struktur Administrasi" yang memiliki kesiapan dan ketangguhan pada semua tingkatan dan tahapan yang meliputi: a) organisasi pelaksana yang berintikan birokrasi yang mantap dan tangguh; b) sistem administrasi atau tata laksana yang efektif dan efisien; dan c) susunan aparatur atau personalia yang berkemampuan tinggi dari segi profesional, orientasional yang disertai rasa dedikasi yang tinggi. Hal ini berarti bahwa kinerja birokrasi pemerintah dalam merencanakan, mengimplementasikan dan evaluasi serta



pengendalian proses pembangunan dan pelayanan masyarakat sangat ditentukan oleh faktor kelembagaan, ketatalaksanaan, sumber daya manusia, aparatur dan dukungan sarana dan prasarana yang tersedia.

Di kalangan masyarakat masih terdapat keluhan berbagai pelayanan pemerintah (birokrasi) bahkan pameo masyarakat mengatakan bahwa kalau bisa dipersulit mengapa harus dipermudah dan bila ada pilihan lain untuk mendapat Kartu Tanda Penduduk selain dari Kantor Kelurahan dan Kantor Kecamatan, maka memilih ke supermarket karena di sana pegawainya ramah, suka senyum, menanyakan apa yang dibantu. Sebaliknya kalau anggota warga masyarakat ke kantor Kelurahan atau Kecamatan sangat paradoksial dengan apa yang terjadi di supermarket untuk mendapat pelayanan (Zanapiha, 1999).

Penilaian kinerja birokrat pemerintah selama ini cenderung didasarkan pada faktor-faktor input seperti jumlah pegawai, anggaran, peraturan perundangan dan termasuk pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan; dan bukan pada faktor-faktor output atau outcomes-nya, misalnya tingkat efisiensi biaya, kualitas layanan, jangkauan dan manfaat pelayanan yang dirasakan masyarakat. Oleh karena itu dalam praktek penyelenggaraan pelayanan publik masih terdapat berbagai masalah antara lain perbedaan antara kinerja yang diharapkan (*intended performance*) dengan praktek sehari-hari (*actual performance*), perbedaan antara tuntutan kebutuhan masyarakat dengan kemampuan pelayanan aparatur pemerintah, perbedaan keterbatasan sumber anggaran pemerintah dengan kebocoran pada tingkat pelaksanaannya (LAN Jawa Barat, (1999). Studi lain dilakukan (Soekarto, 1999) menunjukkan bahwa pelayanan publik selama ini masih menunjukkan mental model birokrat sebagai yang di layani oleh masyarakat, bukan justru sebaliknya aparat yang harus melayani masyarakat. Hal ini terjadi karena pendekatan kekuasaan birokrasi lebih dominan ketimbang keberadaan aparatur sebagai pelayan masyarakat. Kekuasaan birokrat sangat kuat sekali dan bahkan tak ada organisasi sosial kemasyarakatan yang mampu mengontrolnya sehingga praktek penyelenggaraan pelayanan publik selama ini yang menjadi beban masyarakat dan birokrat cenderung melakukan praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Mohammad, 1999).

(Tjokroamidjojo, 1988) mengidentifikasi ada empat faktor besar yang menghambat efisiensi administrasi negara (birokrasi), yaitu: 1) kecenderungan membengkok birokrasi baik dalam arti struktur maupun luasnya campur tangan terhadap kehidupan masyarakat,



2) lemah kemampuan manajemen pembangunan baik dalam perencanaan, pelaksanaan, koordinasi, dan pengawasan, dan 3) rendahnya produktivitas pegawai negeri. Sementara (Siagian, 1987), mengidentifikasi tiga jenis kelemahan yang melekat pada pegawai negeri (birokrat) kita, adalah 1) kemampuan manajerial, yaitu kurangnya kemampuan memimpin, menggerakkan bawahan, melakukan koordinasi dan mengambil keputusan, 2) kemampuan teknis, yaitu kurangnya kemampuan terampil melakukan tugas-tugas, baik bersifat rutin, maupun pembangunan, dan 3) kemampuan teknologi, yaitu kurangnya kemampuan memanfaatkan hasil penemuan teknologi dalam pelaksanaan tugas.

Penelitian (LAN Perwakilan Sulawesi Selatan, 2000) tentang tingkat kemampuan tenaga perencana Pembangunan di Kawasan Timur Indonesia menunjukkan kemampuan tenaga perencana pembangunan masih rendah. Hal ini disebabkan karena kurangnya iklim organisasi yang mendukung berkembang kemampuan pegawai, tak ada kebijakan tentang jabatan fungsional perencana dan rendahnya penghargaan pemerintah terhadap jabatan sehingga motivasi tenaga perencana untuk mengembangkan diri masih rendah. Studi lain adalah yang dilakukan oleh Universitas Gadjah Mada di Kalimantan Timur menunjukkan bahwa profesionalisme pegawai rendah, baik dilihat tingkat pendidikan, pengalaman, produktivitas kerja, ataupun disiplin kerja terbukti rendah (PPK-UGM, 1991/1992: 2). Penelitian yang sama oleh FISIPOL-UGM pada kantor Bappeda di Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta dan Lombok menemukan penampilan Bappeda sangat dipengaruhi oleh para aparatnya dalam menjalankan fungsi-fungsi perencanaan, koordinasi, monitoring dan evaluasi; juga tingkat profesionalisme pegawai, organisasi dan mutu kepemimpinan dalam lembaganya (FISIPOL-UGM, 1991: 4).

Penelitian ini diarahkan untuk mengevaluasi dan menjelaskan fenomena kinerja birokrasi pemerintah kasus pada Aparat Kecamatan Tanjunganom di Kabupaten Nganjuk menggunakan pendekatan proses (*internal process approach*), terutama memahami dan menjelaskan fenomena dalam efisiensi pelayanan, kerja, kerja sama tim, dan hubungan pimpinan dengan bawahan. Variabel kinerja ini penting diteliti karena didasarkan atas alasan bahwa kinerja output yang diberikan kepada lingkungan akan sangat tergantung pada tinggi rendahnya kinerja proses. Hal ini berarti organisasi birokrasi pemerintah tak dapat meningkat rasa tanggung jawabnya (*accountability*), kepercayaan, menciptakan keadilan, efektivitas eksternal dan juga kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja eksternalnya tanpa memiliki kinerja internal yang baik.



II. KAJIAN PUSTAKA

Peran pemerintah sangat besar dan mencakup dimensi kehidupan masyarakat. Meskipun pemerintah memiliki berbagai sumber daya untuk menunaikan kewajibannya, tetap saja tuntutan masyarakat selalu tinggi tuntutannya dibanding dengan kemampuan pemerintah untuk memenuhinya. Ada kesenjangan antara tuntutan dengan kemampuan pemerintah inilah yang pada gilirannya menyebabkan munculnya berbagai gagasan untuk memberi energi baru kepada pemerintah. (Barzelay, 1992), misalnya memandang bahwa ditengah-tengah fenomena perubahan dunia, birokrasi membutuhkan inovasi baru yang bersifat strategis. Demikian pula (Osborne, 1996) mengemukakan lima strategis sebagai instrumen implementasi lebih lanjut prinsip *Reinventing Government* yang diajukan Osborne dan Gaebler, yaitu: 1) *creating clarity of purpose*, 2) *creating consequences form performance*, 3) *putting the customer in the driver's seat*, 4) *shifting control away from the top and the center*, dan 5) *creating entrepreneurial culture*. Pada intinya pandangan baru yang berkembang tentang peran pemerintah adalah pemerintah harus menciptakan nilai baru (*value creating*) dalam rangka meningkat pelayanan kepada masyarakat.

Istilah *governance* secara harfiah diartikan sebagai suatu kegiatan pengarahan, pembinaan atau dalam bahasa inggrisnya adalah *Guiding*. *Governance* adalah suatu proses dimana suatu sistem sosial ekonomi atau sistem organisasi yang kompleks lainnya dikendalikan. Pinto dalam (Karhi, 1997) mendefinisikan *Governance* sebagai “praktek penyelenggaraan kekuasaan dan kewenangan oleh pemerintah dalam pengelolaan urusan pemerintahan secara umum, dan pembangunan ekonomi pada khususnya”. Pengertian *governance* dalam adalah proses pengaturan, pembinaan, dan pengendalian kehidupan sosial ekonomi masyarakat. Secara bebas *good governance* dapat diterjemahkan menjadi pemerintahan yang bersih dan berwibawa atau pemerintahan yang amanah. Secara umum *governance* mengandung unsur utama yang terdiri dari: 1) *akuntability*, 2) transparansi, 3) *openness*, 4) *rule of law* (Bhatta, 1996) dalam (Karhi, 1997).

Sementara itu menurut (Toha, 1997) pemerintahan yang bersih dan berwibawa sangat tergantung pada: 1) pelaku-pelaku pemerintah (kualitas sumber daya manusia aparturnya), 2) kelembagaan yang dipergunakan untuk pelaku-pelaku pemerintahan untuk mengaktualisasikan kinerjanya, 3) perimbangan kekuasaan yang mencerminkan seberapa jauh sistem pemerintah itu harus diberlakukan, dan 4) kepemimpinan dalam birokrasi publik.



Aspek kelembagaan pemerintah ke depan akan berubah sesuai dengan perubahan peran pemerintah yaitu “*rowing*” ke arah *steering*. Oleh karena itu, desain kelembagaan pemerintah harus disesuaikan dengan platform *more steering the rowing*, yaitu organisasi yang bersifat flat, efisien, fleksibel, matrikial, kaya fungsi, miskin struktur dan yang lebih penting adalah organisasi yang menumbuhkan semangat pemberdayaan masyarakat.

Perimbangan kekuasaan menandakan ada mekanisme *check and balances* antara beberapa pemegang kekuasaan, baik kekuasaan yang ada di birokrasi maupun kekuasaan yang ada di masyarakat. Faktor kepemimpinan birokrasi terutama mensyaratkan akhlak mulia, bersih dan tidak cacat moral. Hal ini penting dipenuhi karena faktor kepemimpinan sangat menentukan dalam memberikan pelayanan yang adil, transparan, terbuka dan tidak berpihak kepada kepentingan individu atau golongan. Syarat intelektualitas dan wawasan kepemimpinan mengharuskan pemimpin birokrasi memiliki visi yang jauh ke depan, demokratis, responsif, mendahulukan kepentingan umum dan kemampuan menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Arti kata *performance* merupakan kata benda (*noun*) dimana salah satu padanan katanya adalah “*thing done*” (sesuatu hasil yang dikerjakan). Menurut (Prawirosentono, 1999) *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dalam Kamus Bahasa Indonesia sendiri, sampai edisi sekarang kata kinerja belum tercantum. Istilah-istilah yang sering dipakai yang berkaitan dengan kinerja adalah efisien, efektivitas dan bahkan (Frederickson, 1984) menambahkan keadilan sosial untuk menilai apakah administrasi negara telah berhasil mengemban misinya sebagai instrumen publik untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. (Gaspersz, 1997) mengatakan bahwa kinerja dibangun dari kualitas, dan kualitas adalah terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan yang dihasilkan oleh organisasi untuk memuaskan semua unsur yang berkaitan dengan organisasi baik internal maupun eksternal.

Untuk mengukur tingkat keberhasilan mencapai sasaran tersebut, maka indikator yang biasa dipakai adalah efisiensi, efektivitas dan kualitas. Jadi dengan demikian, kinerja organisasi dapat diukur berdasarkan tingkat pencapaian hasil kerja berdasarkan sasaran



yang ditetapkan sebelumnya. Demikian pula mengukur tentang hasil kerja organisasi bukan hanya hasil kerja yang secara output diberikan kepada lingkungan eksternalnya yaitu masyarakat atau pelanggannya, tetapi hasil kerja dapat pula diberikan kepada pelanggan internalnya, yaitu pegawai yang berfungsi mengelola organisasi guna mencapai tujuannya. Dengan demikian konsep tentang kinerja organisasi sangat luas ruang lingkupnya; bukan hanya kinerja yang dihasilkan lingkungannya eksternalnya, tetapi kinerja dapat pula diperuntukkan bagi sasaran internal organisasi. Oleh karena itu pendekatan untuk mengukur kinerja suatu organisasi sangat tergantung sudut pandang yang digunakan; dapat berupa kinerja pada sisi Input kinerja pada sisi proses atau kinerja pada sisi output. Masing-masing pendekatan ini memiliki indikator yang berbeda. Pada penelitian ini pengukuran kinerja organisasi menggunakan pendekatan proses (*internal process approach*), yaitu kinerja organisasi birokrasi diukur dari efisiensi organisasi dan kesehatan organisasi; kesehatan organisasi diukur dari tingkat kepuasan pegawai yang diberikan oleh organisasi, yaitu dengan menggunakan mengukur kinerja pencapaian sasaran sistem organisasi tersebut.

Birokrasi dalam literatur ilmu administrasi dipergunakan dalam pengertian yang berbeda dan bahkan bertentangan. Matrin Albrow mengemukakan tujuh konsep modern tentang birokrasi yaitu: 1) birokrasi sebagai organisasi rasional; 2) birokrasi sebagai inefisiensi organisasi; 3) birokrasi sebagai kekuasaan yang dijalankan oleh pejabat; 4) birokrasi sebagai administrasi negara (publik); 5) birokrasi sebagai administrasi yang dijalankan oleh pejabat; 6) birokrasi sebagai sebuah organisasi; dan 7) birokrasi sebagai masyarakat modern.

Dalam penelitian ini birokrasi dipakai dalam pengertian yang terbatas yaitu sebagai organisasi pemerintahan atau administrasi negara (publik) berfungsi menyelenggarakan fungsi pemerintahan dan fungsi pembangunan.

Seperti yang diakui oleh (Abdullah, 1984) pembahasan birokrasi dalam kalangan ilmu sosial sering menimbulkan berbagai perbedaan pendapat karena berbagai pengertian yang berbeda dengan sudut pandang yang berbeda pula. Sorotan tajam penggunaan istilah birokrasi pada pengertian yang kurang baik, yaitu birokrasi sebagai inefisiensi organisasi (*administrative inefficiency*). Biasanya pengertian yang kurang baik ini mencerminkan cara kerja aparatur pelayanan pemerintah yang memiliki kinerja rendah.



Analisis kinerja organisasi tak dapat dilepaskan dari kinerja individu. Terhadap hubungan yang sangat kuat antara kinerja individu dengan kinerja organisasi. Organisasi yang memiliki kinerja individunya tinggi akan memberi kontribusi besar terhadap kinerja organisasi. Studi ini dilakukan oleh (Thoha, 1991) yang mengatakan bahwa kinerja individu sangat ditentukan karakteristik-karakteristik individu seperti kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman, dan pengharapan. Sedangkan karakteristik organisasi birokrasi adalah hierarki, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem reward dan sistem kontrol. Interaksi antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi melahirkan perilaku organisasi sekaligus kinerja organisasi.

Seperti diketahui bahwa kualitas individu sangat menentukan kinerja organisasi, bahkan berkembangnya organisasi sangat terkait dengan kemampuan individu-individu yang mengelola organisasi. Dican dalam (Indrawijaya, 1989) mengatakan bahwa prestasi (P) adalah fungsi perkalian dari motivasi dari (M) dengan kemampuan (K). Dengan demikian ada dua faktor pembentuk kualitas seseorang yaitu; kemampuannya yang menunjukkan potensi seseorang untuk melakukan tugasnya, dan kedua adalah faktor motivasi, yaitu merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang.

Kinerja organisasi yang sehat menurut Martani dicirikan oleh tingginya perhatian atasan terhadap bawahan, semangat, loyalitas dan kerja sama yang sangat dinamis, saling percaya dan komunikasi antara pegawai dengan pimpinan, tingginya otonomi dan desentralisasi dalam pengambilan keputusan, tumbuhnya komunikasi vertikal dan horizontal yang lancar dalam organisasi dan organisasi memiliki sistem imbalan yang merangsang setiap individu/kelompok berprestasi.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Aparatur Pemerintahan di kantor Kecamatan Tanjunganom Kabupaten Nganjuk sebagai unit Birokrasi Pemerintah Kecamatan secara fungsional bertanggung jawab terwujudnya pembangunan pelayanan masyarakat desa. Alasan pemilihan lokasi ini didasarkan pada: 1) Aparat Kecamatan merupakan unit organisasi birokrasi yang berhadapan langsung dengan masyarakat yang membutuhkan pelayanan bidang pelayanan masyarakat; 2) memberi pelayanan kepada masyarakat, maka kinerja organisasi kantor kecamatan harus mendapat perhatian untuk ditingkatkan



kapasitasnya terutama menyangkut sumber daya dan kelembagaan yang memungkinkan anggota organisasi mengaktualisasi kinerjanya; 3) fungsi kantor kecamatan sebagai institusi yang bergerak dalam pelayanan masyarakat, mencerdaskan bangsa, dilakukan bermitra dengan pemerintah, swasta dan kelembagaan masyarakat. Berkaitan dengan tujuan penelitian adalah untuk menjelaskan tentang fenomena dan fakta sosial yang terjadi secara obyektif di lapangan, maka jenis penelitian yang cocok dengan tujuan penelitian itu adalah deskriptif, yaitu suatu penelitian yang mendeskripsikan tentang kinerja birokrasi pemerintah dilihat dari sudut pendekatan proses.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sesuai tujuan penelitian adalah mengetahui kemampuan kerja birokrasi pemerintah, khususnya kasus Aparatur Pemerintahan Kecamatan Tanjunganom Kabupaten Nganjuk, maka pembahasan berikut ini dijelaskan variabel penelitian kinerja birokrasi; efisiensi organisasi, kerja sama tim, dan hubungan kerja antara pimpinan dengan bawahan.

Subyek penelitian ini memiliki karakteristik secara umum yakni pegawai aparatur pemerintah di lingkungan kantor Kecamatan Tanjunganom Kabupaten Nganjuk, pada saat penelitian ini dilakukan berstatus sebagai pegawai aktif. Namun dari karakteristik khusus yang secara terinci berbeda dari setiap responden. Karakteristik yang dimaksud pada bagian ini meliputi, jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir responden.

Kinerja birokrasi pemerintah, khususnya kantor kecamatan yang diukur melalui pendekatan proses. Variabel untuk mengukur kinerja organisasi melalui pendekatan ini adalah 1) efisiensi pelayanan dinas; 2) kerja sama tim; dan (3) hubungan kerja pimpinan dengan bawahan. Kinerja birokrasi dari pegawai Aparatur Pemerintahan Kecamatan Tanjunganom Kabupaten Nganjuk merupakan aktivitas pegawai Aparatur Pemerintahan di kantor Kecamatan Tanjunganom Kabupaten Nganjuk setelah menerapkan persyaratan atau tugas sesuai dengan kompetensinya. Adapun hal-hal yang dinilai dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja birokrasi pada pegawai Aparatur Pemerintahan Kecamatan Tanjunganom Kabupaten Nganjuk adalah meliputi, efisiensi organisasi, kepuasan kerja, kerja sama tim, dan hubungan antara pimpinan dengan bawahan.

Pegawai Aparatur Pemerintahan di kantor Kecamatan Tanjunganom Kabupaten Nganjuk melalui kebijakan pimpinan mengeluarkan serangkaian kebijakan dalam rangka meningkatkan faktor pendukung efisiensi dan berusaha mengeliminir faktor penghambat tersebut. Usaha yang dilakukan meliputi: 1) melakukan koordinasi setiap elemen dalam



birokrasi, 2) mengusahakan membagikan anggaran dalam setiap program-program secara profesional, 3) mengadakan studi mendalam tentang program-program apa saja yang dilakukan dalam upaya meningkatkan pelayanan masyarakat desa, dan (4) mengusahakan kerja sama dari instansi lain yang relevan dengan program pembangunan desa.

Tingkat dari kemampuan kerja para pegawai Aparatur Pemerintahan Kecamatan Tanjunganom Kabupaten Nganjuk dalam melaksanakan fungsi-fungsinya berada dalam taraf berkinerja sedang. Efisiensi organisasi pegawai Aparatur Pemerintahan Kecamatan Tanjunganom Kabupaten Nganjuk dalam mencapai fungsi pengelolaan pendidikan yang berada dalam taraf baik. Dilihat dari indikator waktu yang digunakan dalam pelaksanaan pelayanan dalam bidang pendidikan. Dilihat dari indikator biaya yang dipakai yang tergolong masih rendah dibanding dengan kebutuhan yang ada. Demikian pula pegawai yang dipakai untuk pelaksanaan pelayanan pembangunan pendidikan kurang memadai dibandingkan dengan kebutuhan yang diperlukan.

Kinerja dari pegawai Aparatur Pemerintahan Kecamatan Tanjunganom Kabupaten Nganjuk dalam membangun kerja sama tim yang prima untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi dinas terbentuk berdasarkan atas dasar saling percaya, saling menjunjung tinggi dan saling mengisi di antara semua unsur dan lapisan dinas. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan kerja sama tim yang diciptakan oleh pegawai Aparatur Pemerintahan Kecamatan Tanjunganom Kabupaten Nganjuk berada dalam taraf sedang. Proses kerja sama yang terjadi dalam menciptakan kerja sama tim yang bersifat berdasarkan pendekatan kewenangan yang tertulis dan secara psikologis pegawai terikat dalam satu kerja sama tim (*teamwork*) yang utuh.

Kemampuan kerja dari pegawai Aparatur Pemerintahan Kecamatan Tanjunganom Kabupaten Nganjuk dalam menciptakan suatu hubungan kerja antara pimpinan dengan bawahan berada dalam taraf tinggi, yaitu melalui dukungan, pemberdayaan, partisipasi dan tanggung jawab dalam batasan kewenangan yang dimiliki. Hubungan yang terjalin didasarkan atas kekuasaan sehingga bawahan harus tunduk kepada kewenangan yang dimiliki oleh pimpinan untuk bisa melakukan perintah dan mengambil keputusan serta memberi sanksi.

Faktor pendukung kinerja organisasi adalah antara lain: 1) dukungan dan kerja sama dari pegawai yang cukup solid, 2) hubungan baik vertikal maupun horizontal berjalan baik dalam tubuh organisasi sehingga tercipta suasana harmonis, 3) pembagian kerja yang



cukup profesional, 4) ada dukungan dari pemerintah Kabupaten Nganjuk yang baik, 5) partisipasi masyarakat yang cukup baik. Kinerja birokrasi mendapat hambatan utamanya: 1) alokasi anggaran untuk pengembangan pegawai relatif rendah; 2) kurangnya inisiatif dari dinas untuk bisa menyusun program pengembangan pegawai; 3) pola pengembangan pegawai saat ini masih sangat sentralistis; 4) inisiatif pegawai untuk mengembangkan diri masih rendah; dan 5) jangkauan wilayah kerja dinas yang lebih luas dibandingkan dengan jumlah pegawai yang dimiliki, sehingga mempersulit pengontrolan wilayah terpencil.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan beberapa hal yang mengenai Kinerja pegawai Aparatur Pemerintahan Kecamatan Tanjunganom Kabupaten Nganjuk berdasarkan pendekatan proses, yaitu 1) tingkat kemampuan kerja dalam tingkat sedang; 2) Efisiensi berada dalam taraf baik, 3) kinerja pegawai yang menunjukkan kerja tim yang prima dengan taraf sedang, 4) faktor pendukung (kerja sama pegawai yang solid, suasana hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis, pembagian kerja yang cukup, dukungan tingkat atas yang baik, dan partisipatif masyarakat cukup), sedangkan faktor penghambat (alokasi anggaran pengembangan SDM yang rendah, kurangnya program pengembangan SDM, pola pengembangan sangat sentralistis, inisiatif dari pegawai untuk peningkatan kualitas masih rendah, dan jangkauan yang tidak sebanding).

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian, maka penulis merekomendasikan berupa saran-saran sebagai berikut: 1) untuk bisa meningkatkan efisiensi kerja dalam pelayanan kepada masyarakat perlu rasionalisasi pegawai dan penataan kembali struktur organisasi aparatur pemerintahan di tingkat kecamatan yang ada sekarang yang harus disesuaikan berdasarkan tuntutan kebutuhan tugas dinas, 2) pengelolaan dari organisasi birokrasi yang menekankan pada pendekatan prosedur disempurnakan melalui perubahan visi, misi, pendekatan, strategi kegiatan operasional agar tercipta kepuasan, kerja sama, hubungan kerja berdasar pada pendekatan partisipasi dan kelompok kerja (*teamwork*) guna dapat mencapai misi organisasi yang efisiensi, efektif dan berkeadilan ke arah yang baik, 3) Penelitian ini belum komprehensif, karena hanya melihat kinerja organisasi dari segi pendekatan proses, maka untuk kebutuhan penelitian bagi yang berminat meneliti kinerja organisasi birokrasi dapat menggunakan pendekatan *output*, yaitu mengukur produk barang atau jasa yang dihasilkan birokrasi pemerintah berdasarkan tingkat kepuasan dan ekspektasi masyarakat yang dilayani.



VI. DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, S. M. (1984). *Aspek Kepemimpinan Dalam Birokrasi (Pengembangan Kemampuan Administrasi Dalam Menunjang Pembangunan Nasional*. Ujung Pandang: Persadi.
- Albrow, M. (1989). *Birokrasi*. Yogyakarta: PT. Tiara Wacana Yogya.
- Fisipol UGM. (1991). *Peranan Bappeda Dalam Perencanaan Pembangunan Daerah di Indonesia*.
- Gaspersz, V. (1997). *Manajemen Kualitas (Penerapan Konsep-konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Henry, N. (1995). *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Publik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Kartasasmita, G. (1997). *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.
- Kerlinger, F. N. (1995). *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kristiadi, J. B. (1997). Perspektif Administrasi Publik Menghadapi Tantangan Abad 21. *Jurnal Administrasi dan Pembangunan*, 1 (2).
- Persadi. (1985). *Pembangunan Administrasi di Indonesia*. Jakarta.
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijaksanaan Kinerja Karyawan (Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjalang Perdagangan Bebas Dunia)*. Yogyakarta: BPF.
- Senge, P. M. (1997). *The Fifth Discipline (The Art and Practice of the Learning Organization)*. Doubleday Dell Publishing Group.
- Sugiyono. (1987). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

