

## ANALISIS KINERJA APARATUR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BALANGAN

**Renny Yudisthesia**

Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan  
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik  
Universitas Lambung Mangkurat

### **ABSTRACT**

*The analysis to the bureucratic perform is very urgent now because it has strategic values. The apparatus measurement can be translated as an evaluation activity which evaluate or observe the success or the failure of tasks implemented and its functions. In the other hand, this measurement to the governmental authority 's perform and its function is difficult to do objectively, because we do not apply the perform's measurement system yet that can give informations about the level of its objective success and measured from the program perform of administration authority.*

*This thesis was entitled "The Analysis of Apparatus Perform in Regional Secretariat of Balangan Regency". The aims of the research are to know and to describe the regional Secretariat's apparatus Perform in Balangan Regency. Research methods applied in this research was descriptive using inductive approach. Data used in this analysis was primary and secondary one. The primary data was processed by the result of our observation and interviewing the apparatus of Regional Secretariat In Balangan Regency and other party which was still interrelated to the main task and function of Regional Secretariat of Balangan Regency. Data used in this analysis was primary and secondary one. The primary data was processed by the result of our observation and interviewing the apparatus of Regional Secretariat in Balangan Regency. The secondary data was obtained by regional Secretariat of Balangan Regency.*

*The analysis result shows that the apparatus perform of Regional Secretariat of Balangan Regency is edequate. We can see it by the indicators of productiveness, the quality of its service and responsiveness, responsibiness and accountabiliness. The research shows that the leadership and cultural factors had great effect on the regional Secretariat's apparatus perform in Balangan Regency.*

### **1. Latar Belakang**

Suatu organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai tujuan. Organisasi tersebut harus mengelola berbagai dan rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi.

Bagi Sekretariat Daerah sebagai organisasi yang mengemban fungsi koordinasi dan pelayanan teknis administrasi kepada seluruh perangkat/instansi vertikal pemerintah daerah maka penilaian kinerja bagi aparatur organisasi memiliki arti yang sangat penting terutama dalam upaya melakukan perbaikan-perbaikan pada masa yang akan datang. Penilaian kinerja bagi aparatur berguna untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan, motivasi, dan guna penyesuaian anggaran organisasi.

Analisis terhadap kinerja birokrasi publik menjadi sangat penting atau dengan kata lain memiliki nilai yang sangat strategis. Informasi mengenai kinerja aparatur dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja aparatur sangat penting untuk diketahui, sehingga pengukuran kinerja aparat hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya.

Pemberian pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat (publik) merupakan perwujudan dan fungsi aparatur negara sebagai pelayan masyarakat (abdi), disamping sebagai abdi negara. Dalam konteks ini masyarakatlah sebagai aktor utama (pelaku) pembangunan,

sedangkan pemerintah berkewajiban untuk mengarahkan, membimbing serta menciptakan suasana yang menunjang kegiatan-kegiatan dari masyarakat tersebut.

Kemudian bagaimana kegiatan masyarakat dan kegiatan pemerintah itu dapat terjadi sinkronisasi yaitu saling bersentuhan, menunjang dan melengkapi dalam satu kesatuan langkah menuju tercapainya tujuan pembangunan nasional. Suasana tersebut dapat diciptakan jika aparatur negara memiliki semangat pengabdian yang tinggi dan profesional dalam pemberian layanan publik.

Penilaian kinerja aparatur merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan sebagai organisasi publik yang memiliki tugas pokok dan fungsi koordinasi dan memberikan pelayanan administrasi memerlukan informasi mengenai kinerja aparatur yang ada di dalam organisasi, sehingga dapat dilakukan penilaian seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi dapat memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa.

Secara mental setiap aparat birokrasi, masih ditemukan adanya tradisi dan tata pergaulan yang bersifat paternalisme, misalnya dihadapan pimpinan dinas, seorang aparat bawahan sulit untuk menunjukkan penolakannya atas suatu ide atau gagasan pimpinan. Penolakan atas ide pimpinan secara terbuka dapat berarti membuka konflik antara pimpinan dan bawahannya. Hal ini dapat ditunjukkan pada kondisi riil yang ada yakni manakala Pimpinan melakukan Tugas (Dinas) Luar, maka ada anggapan bahwa tugas dan tanggungjawab yang ada pada bawahan dapat ditunda pelaksanaannya atau dengan kata lain bawahan selalu menunggu pimpinan kembali untuk meminta petunjuk kepada pimpinan terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sehingga pelaksanaan tugas bawahan senantiasa harus dalam pengawasan langsung pimpinan.

Dari berbagai kondisi sumber daya aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan tersebut menampakkan bahwa kesiapan pelaksanaan otonomi daerah dalam

hal aparatur belum sepenuhnya terwujud, kinerja pemerintah masih dihadapkan permasalahan-permasalahan tidak efisien, tidak efektif, dan kurang profesional.

## 2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian sebelumnya pada latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan?
2. Apakah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan ?

## 3. Tinjauan Pustaka

### 3.1 Penelitian Terdahulu

#### 1. Kurnia Saniadi

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2008 dengan judul “Analisis Kinerja Kantor Pelayanan terpadu dan Perizinan Kabupaten Grobongan”. Beranjak dari adanya persoalan dalam kinerja organisasi publik, termasuk yang dihadapi Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobongan, mendorong penulis untuk meneliti tentang sampai sejauh mana kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobongan, yang dirumuskan dalam pertanyaan penelitian : “Sejauh mana tingkat kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobongan ?”

#### 2. Sri Suryanti.

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2009 dengan judul “Kinerja Aparat Pelayanan pada Kantor Pertanahan Kota Semarang”. Penelitian ini bertujuan secara praktis untuk menganalisis kinerja pelayanan yang diberikan oleh aparat Kantor Pertanahan Kota Semarang, agar dapat ditemukan strategi peningkatan kinerja aparat.

### 3.2 Landasan Teori

#### 3.2.1. Kinerja

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari.

Menurut Mangkunegara (2000:67), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Mahsun (2006:25) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Cash dan Fischer (1987) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan.

Robbins (2003) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, turnover, *citizenship*, dan *satisfaction*. Sedangkan Baron dan Greenberg (1990) dan Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance*, *work outcomes*, *task performance*.

Menurut Rivai (2008:68) berpendapat, bahwa kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu lembaga untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi lembaganya dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui system pertanggungjawaban secara periodik. Sementara Helfert (1996, dikutip Rivai 2008:85) berpendapat, bahwa kinerja adalah tampilan keadaan secara utuh atas organisasi selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional organisasi dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Rue dan Bayers (dalam Keban, 1995:1) menyatakan, bahwa kinerja merupakan "*the degree of accomplishment*"-tingkat pencapaian tugas organisasi.

Bernardin dan Russel (1993 dalam Muhammad 2008: 13) mengartikan kinerja sebagai "*The record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period*". (Roger 1994 dalam Mahmudi 2007:6). Terkait dengan tujuan dan jangka waktu pencapaiannya, dalam kinerja terdapat pula perhatian terhadap efektivitas dan efisiensi.

Brahmasari (2004:64) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi.

Tika (2006:121) mengemukakan bahwa 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan, pencapaian tujuan organisasi dan periode waktu tertentu.

Dalam instansi pemerintah, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, serta memonitor pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani, dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik. Oleh sebab itu, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara lebih terarah dan sistematis. Disamping itu, dengan adanya informasi kinerja maka *benchmarking* dengan mudah bisa dilakukan dan dorongan untuk memperbaiki kinerja bisa diciptakan.

Kesulitan lain dalam menilai kinerja birokrasi publik muncul karena tujuan dan misi birokrasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multidimensional sebagai akibat banyaknya kepentingan yang sering berbenturan satu sama lain.

#### 3.2.2. Aparatur

Aparatur adalah orang-orang yang menjalankan roda pemerintahan. Aparatur memiliki peranan yang sangat strategis dalam

mengelenggarakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan.

Pengertian mengenai aparatur pemerintahan disebutkan oleh Dharma Setyawan Salam dalam buku yang berjudul *Manajemen Pemerintahan Indonesia* yang menjelaskan bahwa “aparatur pemerintah adalah pekerja yang digaji pemerintah untuk melaksanakan tugas-tugas teknis pemerintahan melakukan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan ketentuan yang berlaku” (Setyawan 2004:169).

A.W. Widjaja dalam bukunya “*Administrasi Kepegawaian*” mengemukakan bahwa:

“Pegawai adalah merupakan tenaga kerja manusia rohaniyah dan jasmaniah (mental dan fikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi modal salah satu pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi)” (Widjaja, 2006:113)

### 3.2.3. Pengukuran Kinerja Aparatur

Pengukuran Kinerja menurut Lohman (2003) dalam Mahsun (2006:25) merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Sedangkan Whittaker (dalam BPKP, 2000) dalam Mahsun (2006:25) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambil keputusan dan akuntabilitas.

Simons (dalam BPKP, 2000) dalam Mahsun (2006:26) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil actual dengan sasaran dan tujuan strategis.

Menurut Balu dan Meyer (1981:155), bahwa : “Suatu organisasi agar dapat bekerja secara efisien maka setiap orang dari anggota dalam lingkungan organisasi itu harus mempunyai kecakapan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya”.

Dalam TAP MPR RI Nomor IV/MPR/1999 tentang Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN) dinyatakan : “Meningkatkan Kualitas aparatur negara dengan memperbaiki kesejahteraan dan

keprofesionalan serta memberlakukan sistem karir berdasarkan prestasi dengan prinsip memberikan penghargaan dan sanksi”.

Setelah itu, untuk merealisasikan arah kebijakan GBHN dimaksud, maka Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional Tahun 2000-2004 merumuskan Program Pemerintahan yang Baik dengan menetapkan kebijakan sebagai berikut :

“Untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, diperlukan upaya peningkatan kelembagaan dan ketatalaksanaan yang mencakup pembaharuan sistem dan struktur pemerintahan, baik di pusat maupun di daerah, serta penyesuaian jumlah PNS; dan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia penyelenggara negara yang meliputi peningkatan ethos kerja, integritas, dan kualitasnya agar mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat secara optimal”.

Diharapkan dengan adanya profesionalisme pegawai agar tugas dan fungsi organisasi dapat tercapai tujuannya sesuai dengan misi secara optimal menurut standar tertentu yang telah diharapkan oleh organisasi itu sendiri maupun para pihak yang berkepentingan termasuk masyarakat banyak yang sangat mendambakan pelayanan yang baik dan prima dari pemerintah agar tercipta *good governance*. Profesionalisme pegawai sebagai sikap dan perilaku pegawai yang mampu dan handal serta berpengetahuan luas dalam bidangnya diharapkan mampu melakukan pekerjaannya dalam melayani masyarakat banyak sesuai dengan bidang yang digelutinya.

Sesuai dengan yang dikatakan oleh Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara (1994), bahwa :

“Ada tiga faktor utama dalam menentukan kemampuan suatu unit organisasi Sekretariat Kota/kabupaten dalam menyelenggarakan pelayanan terhadap masyarakat, yaitu personil, pembiayaan, dan perlengkapan”. Ketiga hal tersebut acap kali menjadi kendala bagi sebuah organisasi publik yang harus dihadapi, tidak jarang menemui keterbatasan-keterbatasan yang cukup berarti dalam penyelenggaraan tugas sehari-hari.

Beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik menurut Dwiyanto (2002:48) yaitu :

1. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Pada tataran ini, konsep produktivitas dirasa terlalu sempit sehingga *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2. Kualitas Layanan.

Kualitas layanan adalah kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diterima dari aparat birokrasi. Hal ini dapat diukur dari spontanitas dalam menangani permasalahan dan melayani masyarakat, tenggang waktu lamanya penyelesaian satu permasalahan atau pekerjaan, kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan.

3. Responsivitas.

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Responsivitas dalam apatur adalah kemampuan aparat untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan public sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat, yang dapat diukur melalui keterkaitan antara program kegiatan dengan kebutuhan, daya tanggap aparat dalam menghadapi keluhan-keluhan yang disampaikan pengguna jasa, dan ketersediaan kesempatan dan wadah bagi masyarakat untuk menyampaikan saran dan keluhan.

4. Responsibilitas.

Responsibilitas merupakan ketaatan terhadap peraturan perundang undangan dan kebijakan publik yang megikatnya.

Ini dapat dinilai dengan mencermati satu per satu kegiatan dinas, adakah yang melanggar peraturan perundang undangan ataupun kebijakan lain. Untuk itu aparat harus benar-benar menguasai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

5. Akuntabilitas.

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut dipilih oleh rakyat, sehingga dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Akuntabilitas merupakan keajegan dan mutu pertanggungjawaban dinas terhadap masyarakat atau instansi pengawas. Informasi tentang ini dapat diperoleh dengan melihat laporan-laporan pertanggungjawaban dinas, dinilai keajegan dan mutunya menurut suatu tolak ukur.

3.2.4. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja

1. Faktor Kepemimpinan

Dubrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

2. Faktor Budaya

Budaya adalah perilaku konvensional masyarakat dan ia mempengaruhi semua tindakan meskipun sebagian besar tidak disadarinya. Budaya memberikan stabilitas dan jaminan, karena dapat memahami hal-hal yang sedang terjadi dalam masyarakat dan mengetahui cara menanggapinya.

Sebagai contoh dapat dilihat apabila seorang pegawai pindah ke tempat kerja yang lain.

#### 4. METODE PENELITIAN

Penelitian merupakan suatu cara sistematis untuk meneliti dan mengkaji suatu fenomena dengan menggunakan metode ilmiah dan aturan-aturan yang berlaku. Metode penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif. Metode penelitian deskriptif menurut Sugiono (2006:11) adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, factual, akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta antara hubungan fenomena-fenomena yang diselidiki. Dengan demikian dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan induktif.

Lokasi pada penelitian ini adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan sebagai suatu organisasi. Untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan, diperlukan beberapa narasumber/informan yang dapat memberikan gambaran situasi dan kondisi yang sebenarnya.

Sumber data menurut cara memperolehnya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu sebagai berikut: Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari narasumber. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara. Kegiatan wawancara merupakan hasil dari bertanya dan mendengar yang dilakukan penulis untuk mendapatkan data yang ada di lapangan. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung karena telah diolah dan disajikan oleh orang lain, baik yang diperoleh dari penelaah bahan-bahan bacaan maupun literatur lainnya yang berkaitan dengan fokus penelitian. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini meliputi paper atau sumber data dalam penelitian ini antara lain Balangan dalam

angka, buku-buku, peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan data yang berkaitan dengan penelitian lainnya.

Teknik pengumpulan data adalah cara yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data menuju suatu kata yang abstrak dan tidak diwujudkan dalam benda tetapi hanya dapat dilihat penggunaan melalui angket, wawancara, pengamatan, ujian, dokumentasi, dan lain-lain.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: Dokumentasi. Menurut Arikunto (2006:158) "Dokumentasi adalah metode yang dilaksanakan oleh peneliti untuk meneliti benda-benda yang dilaksanakan oleh peneliti untuk meneliti benda-benda tertulis". Wawancara, Wawancara merupakan percakapan langsung dengan maksud untuk memperkuat data sekunder yang dipergunakan dalam penelitian. Dalam hal ini penulis melakukan wawancara secara terbuka. Arikunto (2006:155) menyebutkan bahwa "interview yang sering disebut dengan wawancara atau kuesioner lisan adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara".

Instrumen penelitian adalah alat yang dipergunakan untuk memperoleh data yang diperlukan sebagai alat utama dalam pengumpulan data. Dalam penelitian ini instrumen penelitian adalah pedoman wawancara yang menggunakan daftar pertanyaan pada pejabat kunci yang memberikan keterangan yang lebih rinci pada penelitian ini.

Teknik analisis data perlu dilakukan dengan tujuan agar pengembangan suatu teori sesuai dengan data yang diperoleh dan apabila terdapat kekeliruan dapat ditekan sekecil mungkin. Dalam penganalisaan data, langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut: Editing, Editing adalah suatu proses mengolah data yang diperoleh pada waktu penelitian karena data masih mentah, harus diolah terlebih dahulu. Pada tahap ini data direduksi, dirangkum dan dipilih pokoknya dan relevan dengan permasalahan yang diteliti. Klasifikasi, Klasifikasi adalah penggolongan terhadap data yang diperoleh, bentuk, pola, kedudukan, kualitas dan karakternya.

Interpretasi, Interpretasi adalah meninjau data dalam konteks yang lebih luas dan memberikan tafsiran atau makna terhadap gejala-gejala yang tersembunyi di belakang data yang ditulis serta hubungan dengan teori-teori dan ketentuan yang sudah ada.

## 5. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 5.1 Gambaran Umum Kabupaten Balangan

Kabupaten Balangan yang beribukotakan Paringin, terletak di koordinat 20 01'37" sampai dengan 20 35'58" Lintang Selatan dan 1140 50'24" sampai dengan 1150 50'24" Bujur Timur. Kabupaten Balangan memiliki luas wilayah sebesar 1.878,3 km<sup>2</sup> atau hanya 5 persen dari luas wilayah Propinsi Kalimantan Selatan. Dari daerah seluas itu, terbagi menjadi 8 (delapan) kecamatan, yaitu Kecamatan Lampihong, Batu Mandi, Awayan, Paringin, Juai, Halong, Tebing Tinggi, dan Paringin Selatan. Kecamatan Halong merupakan kecamatan dengan luas wilayah terbesar, yaitu mencapai 659,84 km<sup>2</sup> atau 35,13 persen. Kemudian disusul oleh Kecamatan Juai dengan luas 386,88 km<sup>2</sup>. Kecamatan dengan luas wilayah terkecil adalah Kecamatan Paringin Selatan dengan luas hanya mencapai 86,80 km<sup>2</sup> atau sebesar 4,62 persen dari total wilayah Kabupaten Balangan.

Batas Wilayah Kabupaten Balangan yaitu sebagai berikut:

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Tabalong dan Kab. Paser Propinsi Kalimantan Timur
2. Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Paser Propinsi Kalimantan Timur dan Kab. Kota Baru;
3. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Hulu Sungai Tengah;
4. Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Hulu Sungai Utara.

Berdasarkan Undang-undang No. 2 Tahun 2003 Tanggal 25 Februari 2003, maka pada 8 April 2003 Kabupaten Balangan resmi terbentuk dengan meliputi 6 kecamatan, yaitu Kecamatan Lampihong, Batu Mandi, Awayan, Paringin, Juai, dan Halong. Kemudian pada tahun 2006, dibentuklah dua kecamatan baru hasil pemekaran Kecamatan Paringin, yaitu Kecamatan Paringin Selatan dan pemekaran Kecamatan Awayan yaitu Kecamatan Tebing

Tinggi. Sehari kemudian dibentuk pula tiga kelurahan baru di Kabupaten Balangan antara lain Kelurahan Paringin Kota dan Paringin Timur di Kecamatan Paringin serta Kelurahan Batu Piring di Kecamatan Paringin Selatan. Dari 152 desa/ kelurahan di Kabupaten Balangan, 28 desa tergolong kedalam klasifikasi desa swakarya dan 124 desa berstatus swasembada. Sementara menurut Klasifikasi LKMD, masih ada 6 desa yang tergolong pada Klasifikasi II, sedangkan sisanya sebanyak 146 desa sudah tergolong Klasifikasi III.

Pada pesta demokrasi Pemilihan Umum Kepala Daerah (Pemilukada) 2010, pada pemilihan Gubernur dan Wakil Gubernur Kalimantan Selatan suara masyarakat Balangan sebagian besar (44,60 persen) tertuju pada pasangan Rudy Arifin-Rudy Resnawan. Sementara Untuk pemilihan Bupati dan Wakil Bupati kembali dimenangkan oleh pasangan Sefek Effendi-Ansharuddin untuk kedua kalinya dengan perolehan 39.713 suara atau 67,93 persen dari total surat suara sah yang dihimpun dari 321 TPS di Kabupaten Balangan.

Jumlah penduduk Kabupaten Balangan berdasarkan hasil Sensus Penduduk 2010 (SP 2010) adalah 112.430 jiwa yang terdiri dari 56.504 laki-laki dan 55.926 perempuan. Dengan luas wilayah 1.878,30 km<sup>2</sup>, Balangan memiliki kepadatan penduduk 60 orang per kilometer persegi. Penyebaran penduduk Balangan relatif merata antar kecamatan, kecuali untuk Kecamatan Tebing Tinggi yang populasinya 5.918 orang atau hanya mencakup 5,3 persen dari jumlah seluruh penduduk Balangan. Kecamatan Halong adalah kecamatan dengan jumlah penduduk terbanyak. Kecamatan terluas di Kabupaten Balangan ini memiliki jumlah penduduk 18.612 jiwa dengan rata-rata penduduk per desa 886 orang. Kemudian disusul Kecamatan Paringin dengan populasi 16.844 orang. Dua kecamatan terpadat di Kabupaten Balangan antara lain Kecamatan Paringin dan Lampihong dengan kepadatan penduduk masing-masing 168 dan 162 orang per kilometer persegi. Sedangkan kepadatan penduduk terendah terdapat di Kecamatan Tebing Tinggi, Halong, dan Juai dimana tingkat kepadatannya lebih rendah daripada

angka kepadatan rata-rata kabupaten Balangan.

## 5.2 Hasil Penelitian

### 5.2.1 Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan

Sekretariat Daerah mempunyai tugas dan kewajiban membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah. Uraian tugas pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan yaitu sebagai berikut:

- a. mengkoordinasikan perumusan kebijakan pemerintah daerah lingkup pemerintahan umum, kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan, hubungan masyarakat dan protokol, perekonomian dan pembangunan, hukum dan perundang-undangan, organisasi dan ketatalaksanaan, umum dan perlengkapan;
- b. mengkoordinasikan pelaksanaan tugas perangkat daerah mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, pelaporan serta pelayanan administratif;
- c. mengkoordinasikan pelaksanaan tugas perangkat daerah lingkup pemerintahan umum, kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan, hubungan masyarakat dan protokol, perekonomian dan pembangunan, hukum dan perundang-undangan, organisasi dan ketatalaksanaan, umum dan perlengkapan;
- d. mengkoordinasikan pelaksanaan fungsi pemerintahan umum, kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan, hubungan masyarakat dan protokol, perekonomian dan pembangunan, hukum dan perundang-undangan, organisasi dan ketatalaksanaan, umum dan perlengkapan;
- e. mengkoordinasikan pelayanan administrasi dan mengelola urusan ketatausahaan;
- f. mengkoordinasi pembinaan administrasi dan aparatur pemerintahan daerah; dan

- g. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai bidang tugas.

Unsur-unsur organisasi Sekretariat Daerah terdiri dari :

#### A. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat

- (1) Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah mengkoordinasikan penyusunan kebijakan penyelenggaraan administrasi urusan pemerintahan umum, kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan, hubungan masyarakat dan protokol.
- (2) Uraian tugas sebagaimana dimaksud adalah sebagai berikut:
  - a. merumuskan kebijakan, program kerja dan petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan pemerintahan umum, kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan, hubungan masyarakat dan protokol;
  - b. mengkoordinasikan kegiatan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan umum, kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan, hubungan masyarakat dan protokol;
  - c. mengendalikan dan mengevaluasi kegiatan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan umum, kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan, hubungan masyarakat;
  - d. membina, mengarahkan dan memberikan disposisi kepada para kepala bagian lingkup bidang tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku guna meningkatkan kinerja dan kelancaran pelaksanaan tugas;
  - e. melakukan waskat kepada kepala bagian lingkup bidang tugasnya dan memberikan sanksi sesuai batas wewenangnya (apabila ada yang melanggar ketentuan disiplin) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku

- guna pembinaan karier kepala bagian yang bersangkutan;
- f. memberikan saran, pertimbangan dan telaahan kepada Sekretaris Daerah sesuai bidang tugas ; dan
  - g. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris Daerah sesuai bidang tugas.
- (3) Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat terdiri dari :
1. Bagian Administrasi Pemerintahan Umum;
  2. Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan;
  3. Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol;
- B. Asisten Perekonomian dan Pembangunan
- (1) Asisten Perekonomian dan Pembangunan mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah mengkoordinasikan penyusunan kebijakan penyelenggaraan di bidang administrasi pembangunan, administrasi perekonomian dan administrasi sumber daya alam.
  - (2) Uraian tugas sebagaimana dimaksud adalah sebagai berikut:
    - a. merumuskan kebijakan, program kerja dan petunjuk teknis pembinaan urusan bidang pembangunan, perekonomian dan sumber daya alam;
    - b. mengkoordinasikan kegiatan pembinaan urusan bidang pembangunan, perekonomian dan sumber daya alam;
    - c. mengendalikan dan mengevaluasi kegiatan pembinaan urusan bidang pembangunan, perekonomian dan sumber daya alam;
    - d. membina, mengarahkan dan memberikan disposisi kepada para kepala bagian lingkup bidang tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku guna meningkatkan kinerja dan kelancaran pelaksanaan tugas;
    - e. melakukan waskat kepada kepala bagian lingkup bidang tugasnya dan memberikan sanksi administratif sesuai batas wewenangnya (apabila ada yang melanggar ketentuan disiplin) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku guna pembinaan karier kepala bagian yang bersangkutan;
    - f. memberikan saran, pertimbangan dan telaahan kepada Sekretaris Daerah sesuai bidang tugas;
    - g. melaporkan hasil pelaksanaan tugas sebagai bahan evaluasi dan informasi untuk kebijakan dan petunjuk selanjutnya; dan
    - h. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris Daerah sesuai bidang tugas
- (3) Asisten Perekonomian dan Pembangunan terdiri dari :
1. Bagian Administrasi Pembangunan;
  2. Bagian Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- C. Asisten Administrasi Umum
- (1) Asisten Administrasi Umum mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah mengkoordinasikan penyusunan kebijakan penyelenggaraan urusan hukum dan perundang-undangan, organisasi dan tatalaksana, SDM aparatur, keuangan, pendapatan, perlengkapan dan 156sset, kearsipan, perpustakaan serta urusan umum.
  - (2) Uraian tugas sebagaimana dimaksud adalah sebagai berikut :
    - a. merumuskan kebijakan, program kerja dan petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan urusan hukum dan perundang-undangan, organisasi dan tatalaksana, SDM aparatur, keuangan, pendapatan, perlengkapan dan 156sset, kearsipan, perpustakaan serta urusan umum;
    - b. mengkoordinasikan kegiatan pembinaan penyelenggaraan urusan hukum dan perundang-undangan, organisasi dan tatalaksana, SDM aparatur, keuangan, pendapatan, perlengkapan dan 156sset,

- kearsipan, perpustakaan serta urusan umum;
- c. mengendalikan dan mengevaluasi kegiatan pembinaan penyelenggaraan urusan hukum dan perundang-undangan, organisasi dan tatalaksana, SDM aparatur, keuangan, pendapatan, perlengkapan dan Asset, kearsipan, perpustakaan serta urusan umum;
  - d. membantu Sekretaris Daerah dalam merumuskan sasaran dan tujuan diri visi dan misi yang akan dicapai dalam perencanaan startegis sesuai dengan bidang tugasnya;
  - e. membina, mengarahkan dan memberikan disposisi kepada para kepala bagian lingkup bidang tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku guna meningkatkan kinerja dan kelancaran pelaksanaan tugas;
  - f. melakukan waskat kepada kepala bagian lingkup bidang tugasnya dan memberikan sanksi administratif sesuai batas wewenangnya (apabila ada yang melanggar ketentuan disiplin) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku guna pembinaan karier kepala bagian yang bersangkutan;
  - g. memberikan saran, pertimbangan dan telaahan kepada Sekretaris Daerah sesuai bidang tugas;
  - h. melaporkan hasil pelaksanaa

(3) Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat terdiri dari :

1. Bagian Umum;
  2. Bagian Hukum;
  3. Bagian Organisasi
- d. Kelompok Jabatan Fungsional.

### **5.2.2. Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan**

Penilaian kinerja merupakan satu kegiatan yang sangat penting bagi suatu organisasi karena hasil penilaian ini dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan

organisasi dalam pencapaian misinya. Untuk organisasi yang memberikan pelayanan kepada publik, informasi mengenai kinerja sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu telah sesuai dengan keinginan, kebutuhan dan harapan pengguna jasa. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dapat dilakukan secara sistematis dan lebih terarah. Kecenderungan yang terjadi selama ini kaitannya dengan penilaian kinerja organisasi adalah tidak didasarkan pada output akan tetapi lebih didasarkan pada input, sehingga dorongan untuk mewujudkan hasil dan kinerja cenderung rendah dalam kehidupan birokrasi.

Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan sebagai suatu lembaga dalam melaksanakan misi yang diembannya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai aktor, dalam hal ini pegawai yang ada dalam organisasi tersebut. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan oleh adanya upaya dari para pegawai yang berada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan. Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja pegawai dengan kinerja organisasi, atau dengan kata lain bila kinerja pegawai baik maka kinerja organisasi akan baik pula, oleh karena itu, meskipun unit analisis dalam penelitian ini adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan, namun hal ini tidak bisa terlepas dari visi dan misi organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan itu sendiri.

Didalam bab ini peneliti akan menganalisis data hasil penelitian di lapangan, data yang diperoleh merupakan hasil observasi, wawancara dengan tokoh-tokoh kunci baik para pejabat maupun staf pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan, laporan serta buku-buku yang mendukung penelitian ini. Semua data akan diolah dengan metode kualitatif deskriptif.

#### **5.2.2.1. Produktivitas**

Produktivitas aparat pada aspek efisiensi dan efektivitas pada Sekretariat

Daerah Kabupaten Balangan akan dilihat dari tingkat pemahaman aparat pelaksana terhadap uraian pekerjaan, jumlah permasalahan yang berhasil diselesaikan dan tingkat kepuasan pengguna jasa terhadap pelayanan yang diberikan. Berkaitan dengan hal ini, berikut ini ditampilkan hasil wawancara penulis dengan salah seorang staf di Bagian Umum Setda Kabupaten Balangan menyangkut pemahaman terhadap tugas:

“Tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan dapat kami pahami, dalam pelaksanaan tugas apabila kami menemukan kesulitan dalam penanganannya, hal itu kami koordinasikan dengan rekan-rekan sekerja atau langsung kepada pimpinan, untuk mendapatkan solusi pemecahannya. “ (Hasil wawancara tgl 28 Mei 2012).

Demikian juga apa yang dikemukakan oleh seorang pejabat Esselon IV a Di Bagian Umum (Kasubag Kearsipan dan Persandian) dalam wawancara dengan penulis :

“Tingkat pemahaman terhadap tugas-tugas yang tertera dalam uraian tugas cukup baik. Karena dalam pelaksanaannya kami telah diberi arahan atau penjelasan dari pimpinan menyangkut mekanisme penyelesaian tugas sehingga dalam pelaksanaannya tidak mendapatkan kesulitan yang berarti” (Hasil wawancara tgl 29 Mei 2012)

Meskipun demikian, bukan berarti pemahaman aparat terhadap apa yang menjadi beban tugasnya telah dipahami sepenuhnya dengan baik. Salah satu penilaian yang dikemukakan oleh salah seorang pejabat di Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan :

“Pemahaman pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan relatif masih kurang sehingga sering menimbulkan keterlambatan dalam penyelesaian suatu masalah/pekerjaan. Cara mengatasinya antara lain dengan mempersiapkan pegawai untuk mengikuti kursus-kursus atau

pelatihan teknis serta melakukan mekanisme kontrol yang tepat”. (Hasil wawancara Penulis dengan Assisten Administrasi Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan Tanggal 29 Mei 2012).

Berkaitan dengan kondisi diatas, hal ini menunjukkan bahwa tingkat pemahaman terhadap tujuan dari keberadaan organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan bagi aparat yang ada didalamnya cukup baik. Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi Sekretariat Kabupaten Balangan sebagai unsur pelaksana yang membantu Bupati dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan, administrasi, organisasi, dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah propinsi. Jangka waktu penyelesaian tugas-tugas aparat khususnya dalam aspek administrasi merupakan salah satu aspek yang dilihat dalam mengukur produktivitas yang dilihat dari efisiensi dan efektivitas melalui pelaksanaan tugas aparat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan. Jangka waktu penyelesaian tugas-tugas aparat khususnya dalam aspek administrasi merupakan salah satu aspek yang dilihat dalam mengukur efektivitas pelaksanaan tugas aparat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan. Adapun jangka waktu penyelesaian surat yang masuk dapat diselesaikan selama satu sampai dua hari. Hal ini tergantung pula pada jenis permasalahan yang dihadapi. Apabila permasalahan yang ditangani memerlukan telahan yang lebih mendalam maka memerlukan waktu lebih dari satu hari. Karena semakin cepat penyelesaian permasalahan yang ada maka dapat dikatakan semakin optimal tingkat efektivitas aparat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara penulis dengan salah satu staf di Bagian Umum Setda Balangan :

“Jangka waktu penyelesaian tugas/permasalahan yang dihadapi yaitu satu sampai dua hari kalau semua persyaratan yang ditetapkan telah dipenuhi oleh pengguna jasa. Tapi penyelesaian suatu permasalahan biasanya tergantung

pada jenis permasalahan yang di hadapi. Apabila memerlukan telaahan yang lebih mendalam akan memerlukan waktu yang relatif lama atau lebih dari satu hari.”(Hasil wawancara tgl 28 Mei 2012).

Sedangkan menyangkut tingkat kepuasan pengguna jasa terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan, secara umum dapat dikategorikan cukup walaupun masih ditemukan adanya komplain dari pengguna jasa, meskipun dengan intensitas yang relatif kecil. Hal ini diakui oleh salah seorang staf Bagian Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan Setda Balangan yang berhasil dikonfirmasi penulis.

“Dalam memberikan pelayanan terhadap pengguna jasa, kami telah berusaha memberikan pelayanan yang terbaik. Namun dalam pelaksanaannya masih pernah terjadi komplain dari pengguna jasa disebabkan karena pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan harapan pengguna jasa. Dalam hal ini Pengguna jasa tidak dapat memenuhi persyaratan yang tercantum atau sesuai dengan ketentuan yang berlaku namun tetap mamaksakan kami untuk menyelesaikan permasalahan yang mereka hadapi kadang-kadang tanpa melengkapi persyaratan yang dibutuhkan.”(Hasil wawancara staf Tgl 29 Mei 2012).”

Penilaian terhadap aspek produktivitas aparat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan dapat dilihat juga dari ketepatan pelayanan administrasi yang diberikan. Surat - surat yang masuk terlebih dahulu dilakukan proses Agenda Surat oleh Sub Bagian Tata Usaha dan Persandian pada Bagian Umum, kemudian diteruskan kepada Pejabat tujuan surat untuk di disposisi kepada bagian bagian yang secara langsung berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi atau yang tercantum dalam isi surat. Semakin tepat waktu yang dijanjikan untuk memberikan pelayanan administrasi maka dapat dikatakan semakin tinggi tingkat produktivitas kinerja aparat pada Sekretariat Daerah Propinsi Kabupaten Balangan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

Berikut ini diketengahkan hasil wawancara dengan salah seorang staf pada Bagian Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan sebagai berikut :

“Untuk penyelesaian suatu surat/berkas tergantung pada permasalahan yang dihadapi, akan tetapi dalam penyelesaiannya masih sering terjadi keterlambatan. Hal ini juga disebabkan karena persyaratan yang telah ditentukan tidak dapat dipenuhi oleh pengguna jasa sehingga aparat perlu melakukan konfirmasi ulang terhadap persyaratan yang diperlukan, hal ini cukup memerlukan waktu karena kadang-kadang pada waktu dikonfirmasi mereka tidak ada ditempat. (Wawancara Tanggal 29 Mei 2012).

Dari uraian-uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas aparat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan dari aspek produktivitas yang dilihat dari pemahaman akan tugas dan pekerjaan kantor, tenggang waktu penyelesaian suatu permasalahan, ketepatan dalam penyelesaian berkas permasalahan serta jumlah penyelesaian surat/berkas permasalahan dapat dikatakan baik. Walaupun masih ditemui aparat yang menunda pekerjaan yang menimbulkan keterlambatan dalam penyelesaian suatu permasalahan.

#### 5.2.2.2. Kualitas Layanan

Kualitas layanan aparat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan terhadap publik diukur melalui spontanitas dalam menangani permasalahan, tenggang waktu penyelesaian suatu permasalahan/pekerjaan dan tata krama dalam memberikan pelayanan. Kualitas layanan terdiri dari berbagai dimensi yang cukup kompleks, sehingga pemecahan masalah terhadap kualitas pelayanan publik tersebut membutuhkan sebuah proses dan cara-cara yang tidak mudah dan simpel, hal ini mengharuskan kita untuk melihat permasalahan yang muncul dengan berbagai dimensi, dan bukan hanya dilihat dari satu dimensi semata .

Konsekuensi logis bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan selaku organisasi pelayanan publik adalah menempatkan pengguna jasa sebagai faktor terpenting dalam pelaksanaan tugas. Telah disinggung pada bagian kerangka teori, bahwa kontrol oleh publik sebagai pengguna jasa dapat digunakan sebagai cara untuk penilaian terhadap baik atau tidaknya kualitas pelayanan yang diberikan oleh organisasi pelayanan publik tersebut.

“Kadang-kadang dalam pemberian pelayanan, aparat terkesan acuh tak acuh dengan permasalahan yang kami dihadapi, hal itu disebabkan karena pada saat bersamaan, mereka disibukkan oleh urusan pribadi/keluarga sehingga pelayanan yang terima terasa tidak maksimal atau tidak sesuai dengan apa yang kami harapkan”.(Hasil wawancara dengan salah satu pemohon bantuan sosial di Bagian Kesra tgl 30 Mei 2012).

Kemudian dari hasil observasi di lapangan masih ditemukan, kondisi pelayanan yang ideal masih sulit untuk diwujudkan, karena pada kenyataannya masih terdapat aparat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan yang melakukan tugas-tugas/pekerjaan lain, sampingan diluar tugasnya untuk menambah penghasilan dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup.

Dari uraian-uraian tersebut di atas yaitu menyangkut kualitas layanan aparatur Sekretariat Kabupaten Balangan dapat dilihat dari aspek spontanitas dalam menangani permasalahan dan melayani masyarakat, tenggang waktu lamanya penyelesaian satu permasalahan dan kesopanan dalam pemberian pelayan serta kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan dapat dikatakan belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pengguna jasa, atau masih kurang sehingga perlu mendapatkan perhatian khusus dari para pimpinan yang ada di Setda Kabupaten Balangan.

### 5.2.2.3. Responsivitas

Responsivitas dalam konteks penelitian ini adalah kemampuan aparat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan

untuk mengenali kebutuhan pengguna jasa, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi pengguna jasa. Untuk itu, aspek responsivitas akan dilihat melalui keterkaitan antar program kegiatan dengan kebutuhan organisasi, daya tanggap aparat dalam menghadapi dan menyelesaikan keluhan-keluhan yang disampaikan pengguna jasa dan tersedianya wadah serta kesempatan bagi pengguna jasa untuk menyampaikan saran atau keluhan. Secara singkat, responsivitas mengukur daya tanggap aparat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan pengguna jasa.

Pertama-tama yang akan dibahas adalah bagaimana persepsi pengguna jasa terhadap upaya-upaya yang telah dilakukan aparat di Setda Kabupaten Balangan dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kepada pengguna jasa, sebagai wujud atau manifestasi dari responsivitas aparat terhadap kebutuhan dan keinginan pengguna jasanya. Persepsi pengguna jasa tentang hal ini, merupakan aspek yang terkait dengan pengetahuan pengguna jasa tentang upaya-upaya yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan dan apa manfaat serta keuntungannya bagi pengguna jasa.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, diketahui bahwa berbagai upaya telah dilakukan dalam rangka menyikapi keluhan-keluhan dari masyarakat pengguna jasa. Salah satu upaya Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan itu adalah dengan membuka akses masyarakat untuk menyampaikan keluhannya secara langsung atas pelayanan yang diberikan oleh aparat. Berikut ini adalah hasil wawancara penulis dengan KepalaBagian Pemerintahan Umum di Setda Kabuapten Balangan :

“Kami sering juga mendengar keluhan-keluhan yang bernada miring tentang pelayanan yang diberikan. Dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kami kepada pengguna jasa. Sebagai bentuk sikap respon kami terhadap keluhan dan aspirasi pengguna jasa tadi, maka upaya yang kami tempuh

pertama-tama yaitu membuat papan informasi mengenai persyaratan atau langkah-langkah yang harus ditempuh dalam menyelesaikan permasalahan yang ada kaitannya dengan kewenangan dari masing-masing bagian antara lain tahapan /prosedur pemasukan berkas sampai pada proses penyelesaian permasalahan yang dihadapi. (Wawancara Tanggal 30 Mei 2012) “

Keterangan yang disampaikan menunjukkan bagaimana responsivitas aparat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan untuk mengenali dan merespon kebutuhan dan aspirasi pengguna jasanya. Kemudian ditemukan juga pada penelitian ini, bahwa daya tanggap aparat terhadap keluhan-keluhan dari masyarakat dikatakan cukup responsif, hal ini terlihat dari spontanitas aparatur dalam menyikapi keluhan-keluhan tersebut. Berikut ini hasil wawancara penulis dengan salah seorang staf Bagian Pemerintahan Umum di Setda Kabupaten Balangan :

“Dalam menyikapi keluhan-keluhan permasalahan dari pengguna jasa, secara spontanitas kami berusaha membantu serta memberikan solusi dalam rangka penyelesaian masalah yang dihadapi” (Wawancara Tanggal 30 Mei 2012)”

Berkaitan dengan relevansi pelaksanaan kegiatan dengan kebutuhan organisasi berikut ini hasil wawancara penulis dengan seorang pejabat di Setda Kabupaten Balangan (Kepala Sub Bagian Keuangan) :

“Program-program kegiatan dalam organisasi ada relevansi dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi. Menyikapi keluhan keluhan dari pengguna jasa yaitu dengan mengevaluasi kembali proses pelayanan yang diberikan, mencari dimana titik lemah sehingga produk pelayanan yang dihasilkan gagal, serta mencari solusi untuk memperbaiki pelayanan. Langkah awal yang ditempuh untuk merespons keluhan dari pengguna jasa yaitu menanggapi serta mencari solusi yang disesuaikan dengan

peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk mengetahui keluhan-keluhan dari pengguna jasa atas pelayanan yang diberikan tersedia wadah berupa kotak saran, serta memberi kesempatan kepada pengguna jasa untuk menyampaikan keluhannya secara langsung setiap saat” (Wawancara Tanggal 30 Mei 2012).

Pernyataan di atas menyiratkan bahwa pelayanan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan dilakukan dengan responsif. Kenyataan ini dapat dilihat dengan serangkaian upaya yang dilakukan yaitu menampung dan mengevaluasi sejumlah permasalahan yang ditemui untuk dicarikan solusi pemecahannya oleh pimpinan dengan melibatkan para pegawainya.

Dari pengamatan penulis di lapangan juga didapat bahwa mekanisme pelayanan yang ada telah diupayakan agar dapat mengenali kebutuhan yang di inginkan oleh para pengguna jasa.

#### 5.2.2.4. Responsibilitas

Responsibilitas dalam konteks penelitian ini adalah tingkat kemampuan aparatur dalam proses pelaksanaan pekerjaan, pertanggungjawaban kecocokan perencanaan dengan hasil pelaksanaan. Untuk itu aspek responsibilitas akan dilihat melalui keterkaitan antara kegiatan dengan peraturan perundang undangan yang berlaku.

Berikut ini adalah hasil wawancara dengan salah seorang staf pada Bagian Pemerintahan Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan:

“Dalam pelaksanaan suatu kegiatan dan prosesnya selalu kami usahakan hasilnya semaksimal mungkin terutama dalam hal administrasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku”. (wawancara 11-07-2012)

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan sesuai dengan kebijakan organisasi.

Hasil wawancara dengan staf Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan:

“suatu kegiatan yang kami laksanakan selalu kami lakukan sesuai dengan perencanaan dan bisa kami pertanggungjawabkan”.( wawancara 11-07-2012).

Berkaitan dengan kondisi diatas, hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dalam aspek responsibilitas pada aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan yang dilihat dari tingkat pengetahuan aparat terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan adanya kegiatan yang menyimpang dari peraturan dan perundang-undangan yang berlaku yaitu sudah cukup baik.

#### 5.2.2.5. Akuntabilitas

Dalam pengertian yang sempit akuntabilitas dapat dipahami sebagai bentuk pertanggungjawaban yang mengacu pada kepada siapa organisasi (pekerja individu) bertanggungjawab dan untuk apa (pekerja individu) bertanggungjawab. Dalam pengertian luas, akuntabilitas dapat dipahami sebagai kewajiban pihak pemegang amanah untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pemberi amanah yang mempunyai hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. Makna akuntabilitas ini merupakan makna filosofis inti dalam manajemen sector publik.

Akuntabilitas dalam konteks ini adalah dalam bagaimana pencapaian visi Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Sesuai dengan wawancara dengan Assisten Administrasi umum pada tanggal 11 juli 2012 yaitu sebagai berikut:

“meski secara umum apa yang dilaporkan dalam LAKIP telah menunjukkan nilai capaian “CUKUP” tetapi belum berarti visi Sekretariat Daerah Kabupaten sudah tercapai Namun setidaknya apa yang telah dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan sudah mulai

mengarah pada pada pencapaian visi tersebut. Selain itu capaian kinerja yang diperoleh pada tahun 2011 ini diupayakan untuk tetap dipertahankan, bahkan ditingkatkan dan dikembangkan lebih jauh lagi di masa-masa yang akan datang”.

Sebagai wujud keseriusan Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan untuk mempertanggungjawabkan kinerjanya selama tahun anggaran 2011 sehingga dibuat Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan tahun 2011. Tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Renstra Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan Tahun 2011-2015 telah terlihat realisasinya dalam tahapan tahun 2011. Memang tidak semua dari sasaran tersebut dilaksanakan di tahun 2011.

Pelaksanaan kegiatan tahun 2011 ini memang terasa cukup berat. Hal ini karena masih adanya berbagai permasalahan dan tantangan yang datangnya dari luar maupun kelemahan dari dalam instansi pemerintah daerah. Tantangan terberat datangnya justru dari sumber daya aparatur sendiri. Rendahnya tingkat kedisiplinan, serta hal-hal intern pemerintah daerah lainnya terbukti cukup menghambat kinerja pemerintah daerah. Meskipun demikian Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan terus berupaya untuk meningkatkan kualitas pemerintahannya.

Berkaitan dengan kondisi diatas, hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dalam aspek akuntabilitas pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan yang dilihat dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) adalah cukup baik.

### 5.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan.

#### 5.2.3.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai suatu proses dengan berbagai cara untuk mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama, berkaitan erat dengan pekerjaan yang harus dilaksanakan dan kekompakan orang-orang yang dipimpinya.

Disamping kemampuannya melaksanakan peran tersebut, seorang pemimpin dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan keadaan sehingga memungkinkan dirinya memperoleh keuntungan dari berbagai sifat yang dimilikinya, berupa keinginan untuk menerima tanggung jawab, kemampuan untuk bisa perspektif dan obyektif, kemampuan untuk berkomunikasi serta kemampuan dalam menentukan skala prioritas. Kepemimpinan sebagai suatu fenomena yang terdapat dalam setiap komunitas dimana para anggotanya saling berinteraksi, maka dalam penelitian ini akan dilihat melalui pengaruh, motivasi dan informasi yang diberikan pimpinan kepada bawahannya dalam peningkatan kinerja aparatur.

#### a. Pengaruh

Dalam aktivitasnya seorang pemimpin selalu lebih dominan dalam mempengaruhi bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa di antara pimpinan dan bawahan mempunyai interaksi yang saling mempengaruhi satu sama lainnya dalam rangka peningkatan kinerja. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus menjadi panutan yang dapat memberikan contoh dan teladan, sikap kewibawaan serta kecakapan dan keahlian dalam setiap aktivitasnya. Berikut ini hasil wawancara penulis dengan salah seorang staf di Bagian Pemerintahan Umum :

“Keteladanan pemimpin yang ditunjukkan kepada para pegawai sangat mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai. Dalam menjalankan tugasnya pemimpin selalu memberikan contoh dan teladan tentang pelaksanaan tata tertib yang berlaku di dalam organisasi yaitu yang telah ditetapkan melalui

ketentuan perundang-undangan. (Wawancara tgl 30 Mei 2012)

Uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan dalam rangkaian tindakan disetiap aktivitas melalui keteladanan kewibawaan serta kecakapan seorang pemimpin dapat mempengaruhi aparat birokrasi dalam rangka meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan atau visi organisasi.

#### B. Motivasi

Dalam konteks kepemimpinan motivasi merupakan serangkaian usaha-usaha di dalam rangka memberikan motivasi (dorongan), harapan dan insentif kepada pegawai agar dapat terpenuhi kebutuhannya dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan semangat kerja dalam mencapai visi organisasi.

Disamping itu, seorang pemimpin selalu dituntut untuk mengetahui kebutuhan, keinginan dan bahkan harapan dari bawahannya dengan mengamati perilaku mereka untuk kemudian memilih metode yang dapat digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan misi yang diemban organisasi, sehingga proses penginterpretasian kebutuhan ke dalam tindakan akan terlaksana. Hal ini terlihat dalam hasil wawancara antara penulis dengan Pejabat Esselon IIB (Asisten Administrasi) :

“Pada prinsipnya, yang namanya insentif senantiasa ada perhatian dari pimpinan. Pemberian insentif disarankan menyesuaikan dengan kemampuan Bagian masing-masing dengan melihat kapasitas kerja dari aparaturnya. Namun demikian tetap diupayakan untuk tersedianya insentif bagi pegawai dalam rangka meningkatkan taraf hidup aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan.

(Wawancara Tanggal 30 Mei 2012).

Dalam hal meningkatkan kesejahteraan pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan, pemberian insentif tetap mendapatkan perhatian dari pimpinan. Berikut adalah kutipan wawancara penulis dengan salah seorang pejabat yaitu Kasubag Keuangan :

“Dalam menjalankan tugasnya pemimpin sering memberikan penghargaan dan insentif bagi pegawai yang melaksanakan pekerjaan yang penuh rasa tanggung jawab dan yang bekerja di luar jam kerja. Menyangkut pemberian kenaikan pangkat bagi pegawai telah dilaksanakan mengacu pada ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Namun pemberian insentif bagi para pegawai masih jauh dari apa yang diharapkan yaitu belum dapat mencukupi kebutuhan hidup para pegawai dan keluarga”.

(Wawancara Tanggal 03-09-2002).

Dalam konteks kepemimpinan, motivasi merupakan serangkaian usaha-usaha dalam rangka memberikan motif (dorongan), harapan dan insentif kepada para pegawai agar dapat terpenuhi kebutuhannya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai visi organisasi.

### C. Informasi

Pemimpin merupakan pusat informasi yang dibutuhkan untuk memudahkan aparatnya melaksanakan tugas-tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu penyampaian informasi (pesan) harus jelas sehingga dapat diterima dan dimengerti.

Berkaitan dengan aspek informasi, dimana penyampaian informasi yang akurat dari pimpinan sangat berpengaruh dalam menghindari *misinterpretation*, sehingga metode yang paling efektif adalah komunikasi dua arah. Berhubungan dengan hal tersebut berikut ini disampaikan kutipan hasil wawancara penulis dengan salah Kepala Bagian Umum pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan yang menjadi informan dalam penelitian ini.

“Penyampaian pesan atau berita dari pemimpin kepada pegawai akan lebih efektif apabila dilakukan secara langsung, agar tidak terjadi kesalahan pada saat pelaksanaan tugas. Pemimpin selalu memberi informasi terlebih dahulu tentang rencana kerja atau agenda kerja organisasi. Penyampaian pesan atau berita secara tidak langsung dianggap tidak efektif karena tidak terjadi komunikasi dua arah yang dapat mengakibatkan ketidakpahaman dalam melaksanakan tugas”.

(Hasil wawancara informan Esselon IIIa Tgl 29-05-2012).

Dari uraian-uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dilihat dari aspek pengaruh, motivasi serta pemberian informasi sangat berpengaruh terhadap kinerja atau pencapaian hasil kerja dari para pegawai dalam lingkup organisasi.

#### 5.2.3.2 Budaya

Budaya sebagai suatu variabel yang mempengaruhi kinerja aparaturnya Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan, dipandang sebagai sesuatu yang hidup dalam organisasi, yang mengikat semua anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan bersama. Disamping itu, budaya juga dilihat sebagai bagian dari suatu lingkungan organisasi yang mempengaruhi perilaku dan

performance organisasi. Asumsi dasar tentang budaya dapat direfleksikan melalui pengulangan tingkah laku para anggota suatu kelompok sosial, atau dengan kata lain, perilaku-perilaku yang tampak merupakan suatu pencerminan asumsi dasar, seperti orientasi aparat terhadap diri sendiri dan lingkungannya. Oleh karena itu, budaya merupakan *shared meaning systems* yang dalam studi organisasi dianggap sebagai landasan pemikiran bagi para anggota organisasi dalam mengenali dan mengartikan pengalaman mereka.

Asumsi dasar yang menjadikan faktor budaya sangat relevan dalam mengkaji keberadaan kinerja aparat dalam suatu organisasi adalah karena organisasi terdiri dari sekelompok orang yang mempunyai ciri khusus dan karakteristik, lingkungan dan jenis permasalahan yang berbeda. Oleh karena itu, penggunaan budaya sebagai metafora dengan organisasi menunjukkan bahwa antara budaya dan kinerja aparat dalam suatu organisasi bersifat saling melengkapi. Di satu pihak, budaya diartikan sebagai *a sistem of shared meanings and symbols*, di lain pihak organisasi diartikan sebagai *symbolic discourse*. Dengan kata lain, interaksi simbolik yang terjadi yaitu yang diwujudkan melalui media seperti bahasa memberikan fasilitas terjadinya proses *shared meanings* dan *shared reality*.

Dengan demikian, penggunaan budaya sebagai metafora dalam organisasi kaitannya dengan peningkatan kinerja organisasi yang memusatkan perhatian pada aspek anggota organisasi mencakup proses pengamatan terhadap orientasi para anggota organisasi baik yang bersifat lingkungan internal pegawai maupun lingkungan eksternal pegawai. Orientasi internal pegawai dapat dilihat dari etos kerja, tingkat ketergantungan bawahan terhadap atasan dan penggunaan bahasa atau komunikasi antara pimpinan dan bawahan, serta lingkungan eksternal dapat dilihat dari komplain pengguna jasa terhadap pemberian pelayanan publik dan tingkat kepedulian masyarakat terhadap

pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi.

#### **A. Lingkungan Internal Pegawai**

Lingkungan internal pegawai yang diukur dari etos kerja, tingkat ketergantungan pegawai terhadap pimpinan serta penggunaan bahasa dalam berkomunikasi dalam penelitian ini dapat dikatakan sangat mempengaruhi pegawai dalam rangka pelaksanaan tugas/ pekerjaan di kantor.

Dalam melaksanakan tugas di kantor para pegawai belum menunjukkan etos kerja yang tinggi, serta masih melekatnya sifat ketergantungan yang tinggi terhadap pimpinan. Hal ini terlihat dalam kutipan wawancara penulis dengan salah seorang pejabat di Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan :

“Dalam menjalankan tugas sehari-hari para pegawai masih belum menunjukkan etos kerja yang tinggi yakni sikap disiplin dalam menjalankan tugas. Hal ini terlihat dengan masih banyaknya pegawai yang datang terlambat dan yang pulang lebih awal sebelum jam kantor berakhir. (Hasil wawancara penulis dengan Assisten Administrasi Umum Tgl 29 Mei 2012).

Sementara itu dalam pelaksanaan tugas berdasarkan hasil observasi dan fakta di lapangan yang penulis temukan adalah masih munculnya faktor mental aparat yang sering menunda pekerjaan. Atau dengan kata lain lebih mementingkan urusan pribadi, hal ini dapat dilihat pada jam-jam tertentu pegawai tidak berada di ruang kerjanya atau berada di luar kantor dengan urusan pribadi yang tidak berkaitan dengan tugas kantor. kondisi ini menyebabkan penyelesaian suatu pekerjaan sering tertunda, apalagi pengguna jasa sudah dijanjikan untuk pengambilan surat/berkas, namun ketika didatangi

ternyata belum selesai. Hal seperti ini masih sering terjadi dilingkungan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan. Sehingga dalam hal ini mekanisme kontrol harus diterapkan.

Demikian juga dalam hasil wawancara penulis ditemukan bahwa apabila pemimpin tidak berada di tempat atau sedang tugas ke luar, terlihat aktivitas pegawai intensitasnya menurun. Demikian juga dalam hal penyelesaian tugas/permasalahan, apabila menemukan kesulitan dalam penyelesaiannya pegawai masih kurang inisiatif untuk menyelesaikan sendiri dengan kata lain menunggu pemimpin berada ditempat untuk membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi. Hal ini terlihat dalam kutipan wawancara penulis dengan salah seorang pejabat Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan:

“Apabila pemimpin tidak berada di tempat ada image dari pegawai bahwa tugas/pekerjaan dapat ditunda dengan kata lain intensitas pekerjaan berkurang. Sistem komunikasi yang di terapkan antara pimpinan dan para pegawai yaitu sangat komunikatif artinya sopan, sesuai dengan norma dan etika antara pimpinan dan pegawai”. (Wawancara Tanggal 29 Mei 2012).

## **B. Lingkungan Eksternal Pegawai**

Lingkungan eksternal pegawai yakni pola interaksi masyarakat dengan aparat birokrasi yang pada hakekatnya merupakan suatu interaksi yang terjalin dengan lingkungan yang diukur dengan indikator komplain pengguna jasa atas pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi dan tingkat kepedulian masyarakat atas pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi.

Sesuai hasil observasi penulis di lapangan masih dijumpai pegawai yang terkesan cuek atau acuh tak acuh dalam membantu pengguna jasa dalam menyelesaikan suatu permasalahan, demikian juga sikap ketergantungan masyarakat penggunaan jasa yang berlebihan terhadap aparat birokrasi, sehingga mau menerima saja berbagai perlakuan yang menyimpang hal ini terlihat dengan sifat yang mau cari gampang oleh masyarakat pengguna jasa yang pada akhirnya dapat menimbulkan penyimpangan-penyimpangan dalam pemberian pelayanan.

Dari uraian-uraian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya yang di lihat dari faktor internal dan eksternal pegawai mempengaruhi kinerja aparat dalam rangka mencapai visi organisasi.

## **6. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan terhadap data-data penelitian guna mengungkap dan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang berhubungan analisis kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan yang dilihat dari aspek produktivitas yang dapat dilihat dari pemahaman terhadap tugas dan pekerjaan kantor, tenggang waktu penyelesaian suatu permasalahan, ketepatan dalam penyelesaian berkas permasalahan dapat dikatakan baik. Sedangkan menyangkut kualitas layanan aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan dapat dilihat dari aspek spontanitas dalam menangani permasalahan dan melayani masyarakat, tenggang waktu lamanya penyelesaian satu masalah dan kesopanan serta keramahan dalam memberikan pelayanan dapat dikatakan belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pengguna jasa, atau masih kurang sehingga perlu mendapatkan perhatian khusus dari para pimpinan. Akan tetapi dari segi responsivitas, pelayanan pada Sekretariat

Daerah Kabupaten Balangan dilakukan dengan responsif. Begitu pula dengan aspek responsibilitas dan akuntabilitas kinerja aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan cukup baik.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor budaya dan kepemimpinan yang ditunjukkan para pemimpin kepada pegawai melalui sikap dan keteladanan serta etos kerja yang tinggi dapat mempengaruhi perilaku aparat serta memberikan motivasi dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa untuk mencapai visi misi Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- A.W. Widjaja..2006. *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta : Rajawali
- Ali,1997, *Penelitian Kualitatif*. Bandung: Bumi Aksara
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Brahmasari,Ida Ayu. 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan*.Kelompok Penerbit an Pers Jawa Pos, Disertasi Universitas Airlangga Surabaya.
- Dwiyanto, Agus. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Handyaningrat, Soerwoto. 1982. *Organisasi dan Kepegawaian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Keban, Yeremias T. 1995. *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*. Makalah Seminar Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fisipol UGM , Yogyakarta ,20 Mei 1995.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahsun, Mohamad.2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Cetakan Pertama. BPFE.Yogyakarta.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2000 . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Muhammad, Fadel. 2008. *Reinventing Local Government . Pengalaman dari Daerah*, Jakarta: PT. Elexmedia Komputindo.
- Nazir, 2005, *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal . 2008 “*Evaluasi Kinerja Melahirkan Pemerintahan yang Akuntabel*” dalam Agus Wahyudianto, ‘*Meretas Jalan Menuju Good Governance*’. Bandung LAN
- Salam, Dharma Setyawan. 2004. *Manajemen Pemerintahan Indonesia*. Jakarta: Penerbit Djambatan
- Sugiono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif,kualitatif dan R&D*, Bandung:Alfabeta.
- Thoyyib, Armanu. 2005. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan : Pendekatan Konsep*. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Malang.
- Tika, H.Moh. Pabundu, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama . Jakarta : Bumi Aksara
- Peraturan tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintahan (No.5/2007)
- TAP MPR RI Nomor IV/MPR/1999 tentang Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN)

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000  
tentang Program Pembangunan  
Nasional Tahun 2000-2004

Keputusan Men.PAN Nomor:  
KEP/26M.PAN/2/2004