

**KINERJA APARAT DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN  
PADA KANTOR SEKRETARIAT PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN  
KONawe**

---

**Edy Tadung dan Jefry Crisbiantoro**  
**Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Administrasi Universitas**  
**Lakidende Unaaha**  
**(Naskah diterima: 1 Maret 2020, disetujui: 25 April 2020)**

***Abstract***

*In the current reform era, the performance of government officials has received a sharp scrutiny from the public with the freedom to express their opinions (aspirations), many found strong criticism of the performance of government officials, both directly (through official forums or even demonstrations) or indirectly (through readers' writing or letters to the mass media). The criticism was without exception ranging from the central government to regional governments. Increasingly critical of the community towards the demand for quality of service shows the character of our society today who has an independent attitude, open and able to democracy. Performance of government agencies is a picture of the level of achievement of targets or government agencies as a picture of the vision, mission, and strategy of government agencies that identify the level of success and failure of the implementation of activities in accordance with specified programs and policies. This research uses descriptive qualitative analysis methods with primary and secondary data to enrich the analysis results. The basic objective of this research is to find empirical facts about the performance of the apparatus in organizing government and the factors that influence it in depth and comprehensively. The Performance of the Officials in the Administration of Government in the Konawe District Government Secretariat Office*

***Keywords:*** *Government Performance, Organizing Government*

***Abstrak***

Pada era reformasi sekarang ini, kinerja aparat pemerintah mendapat sorotan tajam dari masyarakat dengan adanya kebebasan dalam menyampaikan pendapat (aspirasinya), banyak ditemukan kritikan yang pedas terhadap kinerja aparat pemerintah, baik itu secara langsung (melalui forum resmi atau bahkan demonstrasi) maupun secara tidak langsung (melalui tulisan atau surat pembaca pada media massa). Kritikan tersebut tanpa terkecuali mulai dari pemerintah pusat sampai ke pemerintahan daerah. Semakin kritis masyarakat terhadap tuntutan kualitas layanan menunjukkan karakter masyarakat kita dewasa ini yang telah memiliki sikap mandiri, terbuka dan mampu berdemokrasi. Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran tingkat pencapaian sasaran atau instansi pemerintah sebagai gambaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah yang mengidentifikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan

kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif dengan data-data primer dan sekunder untuk memperkaya hasil analisis. Tujuan mendasar dari penelitian ini adalah menemukan fakta empirik tentang kinerja aparat dalam penyelenggaraan pemerintahan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya secara mendalam dan komprehensif.

**Kata Kunci:** Kinerja Aparat, Penyelenggaraan Pemerintahan

## **I. PENDAHULUAN**

Pembangun kualitas kinerja pemerintahan yang efektif dan efisien, diperlukan waktu untuk memikirkan bagaimana mencapai kesatuan kerjasama sehingga mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat. Untuk itu, diperlukan otonomi serta kebebasan dalam mengambil keputusan mengalokasikan sumber daya, membuat pedoman pelayanan, anggaran, tujuan, serta target kinerja yang jelas dan terukur. Organisasi pemerintah daerah yang paling dekat dan berhubungan langsung dengan masyarakat merupakan ujung tombak keberhasilan pembangunan kota khususnya otonomi daerah, dimana pemerintah akan terlibat langsung dalam perencanaan dan pengembalian pembangunan serta pelayanan. Dikatakan sebagai ujung tombak karena pemerintah daerah berhadapan langsung dengan masyarakat, oleh karena itu pemerintah daerah harus mampu menjadi tempat bagi masyarakat untuk diselesaikan atau meneruskan aspirasi dan keinginan tersebut kepada pihak yang berkom-

peten untuk ditindak lanjuti. Disamping itu peran pemerintah daerah menjembatani program-program pemerintah pusat untuk disosialisasikan kepada masyarakat sehingga dapat dipahami dan didukung oleh masyarakat. Adapun yang berpengaruh dengan permasalahan tersebut adalah dalam hal pemberian kesempatan meningkatkan kemampuan dan pemberian wewenang secara proporsional sehingga dapat menentukan baik buruknya kinerja pemerintah daerah. Karena itu, kinerja aparat membutuhkan kemampuan dan motivasi baik dalam pencapaian hasil pelaksanaan tugas maupun dalam usaha pemberian layanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Pada era reformasi sekarang ini, kinerja aparat pemerintah mendapat sorotan tajam dari masyarakat. Dengan adanya kebebasan dalam menyampaikan pendapat (aspirasinya), banyak ditemukan kritikan yang pedas terhadap kinerja pemerintah, baik itu secara langsung (melalui forum resmi atau bahkan demonstrasi) maupun secara tidak langsung (melalui tulisan atau surat pembaca pada media

massa). Kritikan tersebut tanpa terkecuali mulai dari pemerintah pusat sampai ke pemerintahan terendah. Dari pengamatan selama ini, pelayanan yang diberikan pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe terlihat masih adanya keluhan yang disampaikan masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini terlihat dari masih rendahnya produktivitas kerja dan disiplin dari pegawai tersebut, serta masih kurangnya sarana kerja yang memadai. Pelayanan yang berkualitas seringkali mengalami kesulitan untuk dapat dicapai karena aparat tidak selalu memahami bagaimana cara memberikan pelayanan yang baik, hal ini terjadi disebabkan oleh masih rendahnya kemampuan profesional aparat dilihat dari latar belakang pendidikan dan etos kerja sumber daya manusia (aparat) serta kewenangan yang dimiliki oleh aparat yang bersangkutan. Semakin kritis masyarakat terhadap tuntutan kualitas layanan menunjukkan karakter masyarakat kita dewasa ini yang telah memiliki sikap mandiri, terbuka dan mampu berdemokrasi.

Hal ini berarti bahwa pelayanan publik oleh pemerintah daerah semakin hari semakin bertambah dan harus lebih ditingkatkan kualitasnya. Dan alasan mendasar yang menentukan wilayah ini sebagai objek kajian

adalah wilayah ini secara geografis merupakan wilayah yang berada tepat dipusat kota Unaaha, dimana semua aktivitas yang berlangsung baik aktivitas sosial, ekonomi, dan politik dipusatkan di wilayah ini. Konsekuensi lebih lanjut dari tuntutan ini mengharuskan pemerintah menyediakan aparat yang memiliki dedikasi dan disiplin tinggi serta loyalitas pengabdian yang penuh pada tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan berorientasi pada pelayanan masyarakat sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

Pihak pemerintah harus terlebih dahulu melihat semua faktor kemungkinan yang ada dalam melaksanakan kinerja, baik itu kesempatan, peluang maupun tantangan serta hambatan apa yang ada dalam era otonomi ini serta penyelenggaraan pemerintahan haruslah pula menjawab serta memenuhi kehendak pelanggan yaitu masyarakat yang memerlukan pelayanan secara optimal agar tercipta suatu keadaan yang menggambarkan good governance.

## **II. KAJIAN TEORI**

### **Konsep Kinerja**

Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi. Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (deter-

minan) kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi karyawan dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan kita fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial. Menurut Prawirosentono (1999) kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.

Kinerja kelembagaan/organisasi Menurut Brown dan Coulter (1983:50) ada dua pendekatan berbeda yang umum digunakan dalam menganalisis dan mengukur kinerja organisasi publik. Pendekatan pertama adalah mengukur kinerja dengan menggunakan data dan informasi yang berasal dari dalam organisasi pemerintah yang diukur tersebut. Seringkali dihubungkan dengan model produksi

seperti pada Gambar 1, pendekatan pertama ini dikenal sebagai pengukuran objektif dengan dua indikator utama yaitu efisiensi dan efektivitas (Carter dkk. 1992:35; Downs dan Larkey 1986:5; Brown dan Coulter 1983:50). Efisiensi dan efektivitas dapat dikatakan sebagai dua istilah yang paling populer digunakan dalam pengukuran kinerja organisasi pemerintah walaupun kedua istilah ini seringkali digunakan secara tidak tepat (Mulreany 1991:7). Secara umum efisiensi didefinisikan dan diukur dari perbandingan input dan output atau rasio di mana input diubah menjadi output (Carter dkk. 1992:37; Mulreany 1991: 8; Boyle 1989:19; Gleason dan Barnum 1982: 380). Berdasarkan definisi ini, efisiensi organisasi dapat dicapai dengan meminimalkan input dan mempertahankan output atau dengan mempertahankan input tetapi memaksimalkan output atau secara bersamaan meminimalkan input dan memaksimalkan output. Namun, banyak yang berpendapat bahwa penggunaan istilah efisiensi umumnya hanya dilihat satu sisi yaitu dalam arti meminimalkan input atau mengurangi biaya untuk menghasilkan sejumlah tertentu output (input efficiency).

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **Tahapan Penelitian**

a) Pertama peneliti membuat pedoman waw-

awancara yang disusun berdasarkan dimensi kebermaknaan hidup sesuai dengan permasalahan yang dihadapi subjek. Pedoman wawancara ini berisi pertanyaan-pertanyaan mendasar yang nantinya akan berkembang dalam wawancara. Pedoman wawancara yang telah disusun, ditunjukkan kepada subjek penelitian. Kemudian peneliti mempersiapkan diri untuk melakukan wawancara. Tahap persiapan selanjutnya adalah peneliti membuat pedoman observasi yang disusun berdasarkan hasil observasi terhadap perilaku subjek selama wawancara dan observasi terhadap lingkungan atau setting wawancara, serta pengaruhnya terhadap perilaku subjek dan pencatatan langsung yang dilakukan pada saat peneliti melakukan observasi. Namun apabila tidak memungkinkan maka peneliti sesegera mungkin mencatatnya setelah wawancara selesai.

- b) Peneliti selanjutnya mencari subjek yang sesuai dengan karakteristik subjek penelitian. Untuk itu sebelum wawancara dilaksanakan peneliti bertanya kepada subjek tentang kesiapannya untuk diwawancarai. Setelah subjek bersedia untuk diwawancarai, peneliti membuat kesepakatan dengan subjek tersebut mengenai waktu dan tempat

untuk melakukan wawancara.

- c) Peneliti membuat kesepakatan dengan subjek mengenai waktu dan tempat untuk melakukan wawancara berdasarkan pedoman yang dibuat. Setelah wawancara dilakukan, peneliti memindahkan hasil rekaman berdasarkan wawancara dalam bentuk verbatim tertulis. Selanjutnya peneliti melakukan analisis data dan interpretasi data sesuai dengan langkah-langkah yang dijabarkan pada bagian metode analisis data diakhir bab ini. Setelah itu, peneliti membuat dinamika psikologis dan kesimpulan yang dilakukan, peneliti memberikan saran-saran untuk penelitian selanjutnya.

#### **Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ditetapkan berdasarkan hasil survey pendahuluan yang memuat tentang persoalan kinerja aparat dalam penyelenggaraan pemerintahan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya yakni pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe.

#### **Informan Penelitian**

Informan dalam penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe. Adapun penentuan informan dilakukan dengan menggunakan Teknik *Snow Ball*, yaitu berdasarkan rekomendasi dari informan pangkal dalam hal

ini Sekretaris Daerah Kabupaten Konawe sebagai informan kunci (*Key Informan*) dalam penelitian ini.

### **Jenis Dan Pendekatan Penelitian**

#### **a. Jenis penelitian**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yaitu penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk kata-kata dan gambar, kata-kata disusun dalam kalimat, misalnya kalimat hasil wawancara antara peneliti dan informan. Penelitian kualitatif bertolak dari filsafat konstruktivisme yang berasumsi bahwa kenyataan itu berdimensi jamak, interaktif dan suatu pertukaran pengalaman sosial yang diinterpretasikan oleh individu-individu. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut perspektif partisipan. Partisipan adalah orang-orang yang diajak berwawancara, diobservasi, diminta memberikan data, pendapat, pemikiran, persepsinya (Sukmadinata, 2006).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu berusaha mendapatkan informasi yang selengkap mungkin mengenai kinerja aparat dalam penyelenggaraan pemerintahan. Informasi yang digali lewat wawancara mendalam terhadap informan. Teknik kualitatif dipakai sebagai pendekatan dalam peneli-

tian ini, karena teknik ini untuk memahami realitas rasional sebagai realitas subjektif khususnya para aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe. Proses observasi dan wawancara mendalam bersifat sangat utama dalam pengumpulan data. Dari observasi diharapkan mampu menggali kinerja aparat dalam penyelenggaraan pemerintahan dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe.

#### **b. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi. Karena terkait langsung dengan gejala-gejala yang muncul di sekitar lingkungan manusia terorganisir dalam satuan pendidikan formal. Penelitian yang menggunakan pendekatan fenomenologis berusaha untuk memahami makna peristiwa serta interaksi pada orang-orang dalam situasi tertentu Pendekatan ini menghendaki adanya sejumlah asumsi yang berlainan dengan cara yang digunakan untuk mendekati perilaku orang dengan maksud menemukan “fakta” atau “penyebab”.

Penyelidikan fenomenologis bermula dari diam. Keadaan “diam” merupakan upaya menangkap apa yang dipelajari dengan menekankan pada aspek-aspek subjektif dari perilaku manusia. Fenomenologis berusaha bisa masuk ke dalam dunia konseptual subjek

nya agar dapat memahami bagaimana dan apa makna yang disusun subjek tersebut dalam kehidupan sehari-harinya.

Singkatnya, peneliti berusaha memahami subjek dari sudut pandang subjek itu sendiri, dengan tidak mengabaikan membuat penafsiran, dengan membuat skema konseptual. Peneliti menekankan pada hal-hal subjektif, tetapi tidak menolak realitas “di sana” yang ada pada manusia dan yang mampu menahan tindakan terhadapnya. Para peneliti kualitatif menekankan pemikiran subjektif karena menurut pandangannya dunia itu dikuasai oleh angan-angan yang mengandung hal-hal yang lebih bersifat simbolis dari pada konkret. Jika peneliti menggunakan perspektif fenomenologi dengan paradigma definisi sosial biasanya penelitian ini bergerak pada kajian mikro.

Paradigma definisi sosial ini akan memberi peluang individu sebagai subjek penelitian (informan penelitian) melakukan interpretasi, dan kemudian peneliti melakukan interpretasi terhadap interpretasi itu sampai mendapatkan makna yang berkaitan dengan pokok masalah penelitian.

### **Rancangan Penelitian**

Penelitian ini pada dasarnya ingin menemukan jawaban tentang kinerja aparat

dalam penyelenggaraan pemerintahan dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparat tersebut yang berdasar pada konsep-konsep kinerja aparat. Konsep kinerja aparat menunjukkan bahwa dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya pemerintah daerah menghadapi beberapa kendala. Salah satu diantaranya adalah masih rendahnya kemampuan profesional aparat, sehingga kinerja pemerintah belum dapat berjalan dengan baik. Tercapainya tujuan yang menjadi tugas dan tanggung jawab pemerintah tersebut hanya dimungkinkan karena upaya para aparat yang ada pada pemerintah.

Berdasar pada hal tersebut maka penelitian ini menggunakan teknik analisis kualitatif yang sifatnya fakta tentang kinerja aparat dalam penyelenggaraan pemerintahan dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparat tersebut. Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran tingkat pencapaian sasaran atau instansi pemerintah sebagai gambaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah yang mengidentifikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui

beberapa teknik sebagai berikut:

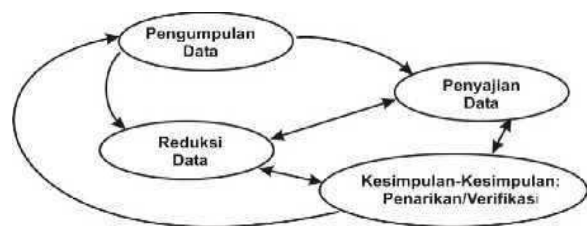
- 1) Studi Kepustakaan, yakni dengan mempelajari buku-buku literatur, peraturan perundang-undangan dan dokumen-dokumen lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.
- 2) Studi Lapangan, yaitu mengumpulkan data dan fakta empirik secara langsung di lapangan guna mendapatkan data-data primer, melalui:
  - 1) Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab kepada sasaran penelitian untuk memperoleh data yang lebih akurat dari informan.
  - 2) Pengamatan langsung (observasi) yaitu melakukan pengamatan secara langsung kinerja aparat pemerintah serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparat dalam penyelenggaraan pemerintahan pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Konawe.

#### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah yaitu metode Kualitatif untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Serta dalam penelitian ini diperoleh

data kuantitatif seperti angka-angka, semata-mata dimaksudkan untuk mengukur kontinuitas masalah.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut seperti yang terlihat pada gambar berikut:



#### **IV. HASIL PENELITIAN**

##### **Kinerja Aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe Dalam Penyelenggaraan Pemerintah**

Rencana strategis wajib dikomunikasikan keseluruhan elemen yang terlibat untuk membantu mengarahkan semua kegiatan yang dilakukan oleh elemen tersebut untuk memajukan kegiatan pengelolaan sumber daya di Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe. Selanjutnya, sangat pula dibutuhkan adanya iklim dan lingkungan yang kondusif yang didukung oleh penegakan hukum dan diterapkannya prinsip-prinsip *good governance* dilingkungan masyarakat maupun lingkungan pemerintahan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat.

Usaha meningkatkan kinerja aparatur-nya, pemerintah menetapkan program manaje-



men kepegawaian berbasis kinerja. Salah satu peraturan yang dikeluarkan pemerintah untuk tujuan tersebut adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Yang dimaksud dengan kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan rencana strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Untuk mengukur kinerja aparat terdapat 3 aspek yang menjadi pedoman yaitu produktifitas kerja, ketaatan aparat, dan kedisiplinan.

### **Produktifitas kerja**

Produktifitas kerja pegawai merupakan hubungan antara kualitas yg dilakukan untuk mencapai hasil dimana produktifitas adalah kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu yang bersifat materil maupun non materil yang menggambarkan kemampuan aparatur dalam bekerja. Untuk mewujudkan dan melaksanakan segala tugas yang dimaksud diperlukan aparatur pemerintah yang profesional

dalam bidangnya. Produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga pada akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan.

Hasil penelitian dilapangan terungkap bahwa pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe cukup memiliki skill dalam menjalankan tugas-tugasnya. Data yang di peroleh menunjukkan bahwa untuk menjadi pegawai cukup menjadi jaminan untuk mampu bekerja secara profesional. Meningkatkan produktivitas kinerja yang tinggi serta meningkatkan profesionalisme dalam bekerja, akan selalu terkait dengan ukuran-ukuran atau standar kinerja.

Untuk mengukur produktifitas kerja aparat, menggunakan beberapa indikator yaitu: sikap mental/perilaku aparat Sekretariat Daerah, kemampuan, serta semangat kerja.

#### **a. Sikap mental aparat**

Sikap tersebut berasal dari persepsi mereka mengenai pekerjaannya dan hal ini tergantung pada tingkat outcomes intrinsik maupun ekstrinsik dan bagaimana pekerja/pegawai memandang outcome tersebut dan mencerminkan perasaan mereka terhadap pekerjaannya. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha

mencapai potensi kerja secara maksimal. Pada tabel akan diketahui tanggapan informan tentang sikap aparat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Salah satu Staf pegawai mengungkapkan bahwa : umumnya para pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe memiliki rasa malu apabila pelayanan yang diberikan kurang optimal namun berbeda dengan sikap yang ditunjukkan. Kadangkala ada sikap arogansi yang ditampakkan kepada warga masyarakat, ini mungkin disebabkan ada saja oknum aparat yang pilih kasih dalam tata cara melayani sehingga muncul kesan “tak kenal maka tak sayang”. ( hasil wawancara 10 Juni 2019).

Diungkapkan Sekretaris Daerah mengatakan bahwa : sikap aparat Sekretariat Daerah sudah menunjukkan keramahan pada warga ini terbukti dari pelayanan yang diberikan, walaupun kadang kala ada perbedaan yang nampak namun pada dasarnya semua diberlakukan sama, itu tidak menjadi masalah selama masih bisa ditolerir”. ( Hasil wawancara 10 Juni 2019).

Hal ini mendapat respon dari pihak Sekretariat Daerah mengenai tanggapan masyarakat mengenai pelayanan yang diterima, seperti yang di ungkapkan oleh Sekda yang mengungkapkan bahwa: tidak benar kalau

aparat di Setda Kabupaten Konawe banyak yang pilih kasih atau pandang bulu sebagaimana yang dimaksudkan. Semua pegawai dihimbau oleh pimpinan untuk selalu memperhatikan masyarakat dengan sama tanpa ada perbedaan selama persyaratan yang diperlukan telah terpenuhi”. (hasil wawancara 10 Juni 2019).

Aparat birokrasi dalam memberikan pelayanan publik seringkali masih menerapkan standar nilai atau norma pelayanan secara sepihak, seperti pemberian pelayanan yang hanya berdasarkan pada juklak (petunjuk dan pelaksanaan) sehingga kecenderungan yang terjadi adalah lemahnya komitmen aparat birokrasi untuk akuntabel terhadap masyarakat yang dilayaninya. Selama ini aparat birokrasi telah terbiasa lebih mementingkan kepentingan pimpinan daripada kepentingan masyarakat pengguna jasa. Birokrasi tidak pernah merasa bertanggung jawab kepada publik, melainkan bertanggung jawab kepada pimpinan atau atasannya.

#### b. Kemampuan Aparat

Suatu organisasi pemerintah daerah menuntut adanya aparatur atau perangkat daerah yang memiliki kemampuan dalam hubungan dengan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Adanya berbagai keluhan

dan rasa ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diterima atau yang diberikan oleh pemerintah merupakan salah satu cerminan ketidakmampuan atau merupakan indikasi kurang baiknya kinerja pemerintah. Semakin banyak keluhan masyarakat semakin buruk ukuran kemampuan kinerja dari pemerintah yang melayani masyarakat tersebut.

Salah satu staf pegawai mengungkapkan bahwa: melihat kemampuan aparat dalam melaksanakan kinerja pelayanan publik pada umumnya sama, akan tetapi dalam mengarahkan atau menjelaskan tentang prosedur kepada warga kurang, ini disebabkan kemampuan aparat berbeda-beda". (Hasil wawancara 18 Juni 2019).

Hal senada juga di sampaikan Sekda yang mengungkapkan bahwa: pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe tentunya memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam menangani aparat selaku pengguna pelayanan publik, seperti dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan pegawai. Sebab ada yang terampil dan cukup cepat tetapi ada juga yang lambat". (Hasil wawancara 18 Juni 2019).

Penelitian selama ini yang didapat dari Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai akan

menentukan kinerja organisasi. Dengan kata lain semakin tinggi kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya maka semakin tinggi kinerja pegawai. Karena keterbatasan pengetahuan, waktu, dan tenaga yang dimiliki, pimpinan dapat memberikan wewenang kepada bawahan. Pemberian wewenang kepada bawahan sangat penting dalam rangka efisiensi dan efektifitas kerja organisasi, dengan adanya pelimpahan sebagian wewenang dari pimpinan kepada pegawai diharapkan tugas pekerjaan dalam penyelesaiannya dapat tercapai dengan baik.

c. Semangat kerja

Jumlah pegawai yang berusia < 29 tahun lebih besar, ini menunjukkan bahwa aparatur pemerintah yang ada pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe sebagian besar tergolong muda. Dengan umur yang muda tentunya masih memiliki semangat kerja yang tinggi, inovasi, dan kreatifitas dalam mentransfer keahlian dalam bidang kerjanya. Selain umurnya yang dimaksud bukan berarti tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, inovasi dan kreatifitas dalam mentransfer keahlian dalam bidang kerjanya, akan tetapi usia muda identik dengan hal tersebut dan diperkuat lagi dengan tingkat presentase yang lebih

besar dibandingkan dengan interval umur yang lainnya.

### **Ketaatan terhadap peraturan**

Sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat aparat pemerintah dituntut untuk dapat menaati segala peraturan yang berlaku. Ketaatan aparat terhadap aturan akan membantu terlaksananya suatu pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.

Hasil wawancara dengan Sekda mengungkapkan bahwa: menilai kinerja para pegawai saya sudah memenuhi standar yang diinginkan oleh masyarakat, namun pelayanan yang diberikan apabila tidak sesuai dengan keinginan masyarakat merupakan tanggung jawab sebagai atasan di Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe, jadi bukan merupakan sepenuhnya kesalahan para pegawai. (hasil wawancara 23 Juni 2019).

Sesuai dengan hasil penelitian dilapangan diwilayah Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe. Beberapa keluhan tersebut menyangkut masalah layanan. Adapun prosedur pelayanan yang harus di lalui oleh masyarakat pengguna jasa layanan pemerintah dirasakan masih berbelit-belit dan memakan waktu yang lama bahkan tidak jarang masyarakat harus datang berulang kali ke Kantor Sekretariat Daerah sehingga menyulitkan masyarakat

karena tidak efisien dan pada akhirnya masyarakat menjadi enggan untuk mengikuti prosedur yang seharusnya.

Hal ini juga di kemukakan oleh staf pegawai lain bahwa : prosedur pelayanan yang diterapkan telah secara optimal mendapat sambutan yang baik dari warga masyarakat walaupun ada juga yang masih belum dengan layanan yang telah aparat berikan itu bukan menjadikan batu sandungan namun motivasi agar kedepannya pelayanan publik mendapatkan respon yang menggembirakan dari semua kalangan. (Hasil wawancara 26 Juni 2019).

Taat memiliki arti selalu melaksanakan segala peraturan yang ditetapkan. Ketaatan terhadap peraturan yang dilaksanakan dengan sungguh sungguh akan mewujudkan ketertiban dan ketentraman dalam kehidupan bermasyarakat. Peraturan yang dibuat harus dilaksanakan secara bersama-sama sebab peraturan tersebut merupakan hasil kesepakatan bersama. Ketaatan juga merupakan modal yang utama bagi setiap orang untuk mewujudkan keadilan masyarakat secara keseluruhan.

### **Kedisiplinan**

Kedisiplinan merupakan salah satu tolak ukur untuk melihat kinerja aparat pemerintah dalam menjalankan tugas-tugasnya khususnya dalam melayani masyarakat.

Rendahnya disiplin pegawai dari hasil pengamatan di lapangan menunjukkan rendahnya tingkat kedisiplinan aparat terlihat dari ada saja oknum pegawai yang masuk kerja siang ( jam 08.30 WIB ) dan pulang awal (sebelum jam 14.15 WIB ) dari ketentuan masuk kerja jam 08.00 WIB dan jam pulang 14.15 WIB. Disamping hal tersebut juga menurunnya disiplin pegawai yang ditandai dengan absensi kehadiran apel pagi dan siang. Pelaksanaan tugas rutin seperti apel pagi dan siang yang mengikuti hanya sedikit.

Untuk mengukur kedisiplinan aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe maka penulis menggunakan 3 sub indikator: Kehadiran aparat Sekretariat Daerah, transparansi proses pelayanan. Hasil pelayanan yang sesuai dengan keinginan masyarakat.

Sekda mengatakan bahwa: kedisiplinan aparat Sekretariat Daerah menjadi modal utama dalam kinerja agar pelayanan publik dapat berjalan dengan lancar. (Hasil wawancara 26 Juni 2019).

Hal senada juga diungkapkan oleh staf pegawai lain, mengungkapkan bahwa: kedisiplinan bukan hanya dimiliki oleh aparat pemerintah namun harus ada pada diri setiap manusia. Hanya saja aparat pemerintah sebagai abdi masyarakat dan abdi Negara dapat

dijadikan contoh bahwa kedisiplinan itu perlu di tegakkan agar kinerja dapat berjalan secara efektif dan efisien”. (Hasil wawancara 26 Juni 2019).

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumen kinerja aparat Sekretariat Daerah, maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat berada pada kategori cukup baik. Namun penulis sendiri menambahkan bahwa kategori baik ini masih bersifat relatif karena berdasarkan pengamatan penulis masih ada kekurangan yang dimiliki oleh aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, baik itu kemampuan personil aparat maupun teknis pelaksanaan dan hal itu sendiri juga disampaikan oleh beberapa informan.

Apabila ditinjau dari segi kualitas maka secara umum dapat dikategorikan cukup baik, karena kalau kita lihat tingkat pendidikan aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe ini sebagian besar adalah lulusan SMA yaitu sebanyak 37 orang, sedangkan sisanya adalah lulusan sarjana. Namun berdasarkan hasil wawancara penulis dengan aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe sebagian besar mengatakan bahwa tingkat pendidikan yang

tinggi bukan merupakan jaminan bahwa seseorang dapat melayani masyarakat dengan baik.

Hal ini menurut mereka karena teori-teori yang didapat pada saat mengikuti pendidikan formal tersebut tidak berhubungan dengan bidang tugas yang dipikul, selain itu pendidikan dan pelatihan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas pemerintah jarang atau tidak sama sekali mereka ikuti. Sehingga dalam pelaksanaan tugas pelayanan mereka hanya mengacu pada kebiasaan atau rutinitas yang mereka lakukan, padahal rutinitas itu mungkin sudah tidak relevan lagi dengan keadaan dilapangan.

#### **Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Aparat Sekretariat Daerah Kemampuan Sumber Daya Manusia (aparatur)**

Sehubungan dengan aparatur pemerintah daerah, dalam hal ini adalah Sekretariat Daerah, Sekda mengungkapkan bahwa: salah satu atribut penting yang memadai suatu daerah otonom adalah memiliki aparatur tersendiri yang terpisah dari aparatur pemerintah pusat yang mampu menyelenggarakan urusan rumah tangganya. Sebagai unsur pelaksana, aparatur pemerintah daerah menduduki posisi vital dalam keseluruhan proses penyelengga-

raan Otonomi daerah. Oleh karena itu tidak berlebihan bila dikatakan bahwa keberhasilan penyelenggaraan otonomi daerah sangat tergantung pada kemampuan aparatnya. (hasil wawancara 26 Juni 2019).

Untuk mengukur indikator sumber daya aparat Sekretariat Daerah, menggunakan 2 sub indikator yaitu tingkat pendidikan dan pengalaman kerja

##### **1. Tingkat Pendidikan**

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai aparatur Sekretariat Daerah khususnya dalam memberikan pelayanan umum kepada masyarakat. Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe sangat ditentukan oleh tingkat pendidikan yang dimiliki oleh aparat itu sendiri, olehnya itu semakin berat atau meluasnya tanggung jawab aparat Sekretariat Daerah yang harus dilaksanakan maka dibutuhkan aparat yang memiliki sumber manusia yang berkualitas pula.

Untuk lebih jelasnya dapat kita lihat pada tabel berikut ini mengenai tingkat pendidikan aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe.

**Tabel 1 Tingkat Pendidikan Aparat  
Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe**

	Tingkat pendidikan		
	SMA	Sarjana	Magister
Aparat Sekretariat Daerah	37	65	7
Jumlah	37	65	7

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe

Staf pegawai menyatakan bahwa : latar belakang tingkat pendidikan yang berbeda-beda tidak menjadikan sebuah hambatan dalam melayani masyarakat sebab dengan pengalaman kerja dapat dijadikan pegangan untuk bekerja sesuai dengan tugas masing-masing. (hasil wawancara 26 Juni 2019).

Hasil wawancara dengan Sekda mengungkapkan bahwa : dapat kita katakan bahwa tingkat pendidikan aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe telah ada peningkatan karena pada umumnya adalah sarjana. Dengan melihat tingkat pendidikan aparat Sekretariat Daerah, maka jelas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai aparat Sekretariat Daerah khususnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara umum dapat terlaksana dengan baik secara efektif dan efisien. Sebab dalam memberikan pelayanan umum kepada masyarakat, aparat Sekretariat Daerah bisa saling mengisi

dan saling membantu. Dalam artian bisa kita percaya untuk memberikan pelayanan umum kepada masyarakat apabila kebetulan aparat Sekretariat Daerah yang bertanggung jawab tersebut kebetulan berhalangan. (Hasil wawancara 26 Juni 2019).

Hal senada juga Staf pegawai bahwa melihat latar pendidikan yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe bukan menjadi kendala utama, namun untuk mendapatkan posisi di instansi para aparat pada umumnya berlomba. (Hasil wawancara 26 Juni 2019).

Penjelasan tersebut sebetulnya hal itu bukan sebagai kendala yang memberatkan, sebab yang terjadi pada kenyataannya latar belakang pendidikan bukan modal utama dalam bekerja. Namun dari pengalaman kerja seseorang dapat mengetahui kualitas dari apa yang pegawai kerjakan meskipun perbedaan tetap ada tapi hal itu bukan kendala utama.

## 2. Pengalaman kerja

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai abdi masyarakat, maka kemampuan aparat juga sangat dipengaruhi oleh lamanya bekerja atau dalam hal pengalaman kerja.

Sekretariat Daerah tidaklah cukup hanya menyandang status sebagai pemimpin melain-

kan sangat perlu memainkan peranannya yang dibutuhkan, karena Sekretariat Daerah memiliki cukup pengaruh terhadap kehidupan sosial politik masyarakat. Meskipun pengalaman kerja yang dimilikinya belum dikatakan maksimal namun latar belakang pendidikannya yang membuat di segani oleh masyarakat.

Dengan demikian, maka untuk menilai sejauh mana kemampuan yang dimiliki aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe masih diperlukan waktu sebab untuk menilai sejauh mana kemampuan yang dimiliki aparat pemerintahan Sekretariat Daerah terletak pada pimpinan Sekretariat Daerah. Maka sebagai pimpinan Sekretariat Daerah diperlukan waktu untuk menilai apakah waktu yang cukup dalam memberikan pelayanan umum kepada masyarakat Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga kemampuan aparat Sekretariat Daerah dapat berpengaruh terhadap lamanya bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe.

### **Sarana dan Prasarana**

Fasilitas tidak sekedar peralatan kerja yang menjadi tanggung jawab pimpinan untuk pengadaannya. Fasilitas yang menjadi tanggung jawab pimpinan yang terpenting diantaranya adalah usaha dalam memperkecil hambatan-hambatan yang mengganggu kelancaran

pekerjaan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diketahui bahwa: aparat Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe selalu berusaha memenuhi fasilitas pekerjaan bawahannya, namun dengan ketersediaannya anggaran yang masih terbatas, maka belum semuanya fasilitas kantor dapat dipenuhi. Kondisi tersebut dipertegas dari hasil wawancara dengan masyarakat diketahui banyak keluhan dari masyarakat maupun staf mengenai kurangnya sarana dan prasarana seperti meja dan kursi yang sudah reot, mesin tik yang masih saling pinjam, serta kondisi kantor yang kurang memadai. Hal ini apabila berlarut akan berdampak pada kinerja dan kewibawaan aparat pemerintah Sekretariat Daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat” (Hasil wawancara 26 Juni 2019).

### **Pembahasan**

Undang-undang pemberian kewenangan Otonomi kepada Daerah Kabupaten/ Kota didasarkan kepada azas desentralisasi saja dalam wujud otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab. Dalam kewenangan otonomi yang luas ini tercakup keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang meliputi kewenangan bidang pemerintahan kecuali kewenangan dibidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan,



moneter data fiskal, serta kewenangan bidang lainnya yang akan ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Disamping itu keleluasaan otonomi mencakup pula kewenangan yang utuh dan bulat dalam penyelenggaraan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian dan evaluasi. Pemberian kewenangan pemerintahan yang luas kepada daerah membawa konsekuensi langsung berkurangnya kewenangan Pemerintah Pusat terhadap daerah dan penambahan tanggung jawab kepada daerah.

Keluhan masyarakat terhadap attitude dan pelayanan pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe terhadap masyarakat merupakan hal yang sudah dimaklumi. "Gerakan Disiplin Nasional" akhirnya diplesetkan menjadi "Gerakan Diselipin Nasional" agar urusan segera beres dengan staf Sekretariat Daerah. Pelayanan publik oleh aparatur pemerintah dewasa ini masih banyak dijumpai kelemahan sehingga belum dapat memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat. Hal ini ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media massa, sehingga dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap aparatur pemerintahan. Mengingat fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat maka pemerintah

perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan. Salah satunya adalah pelayanan administrasi. Padahal dalam menunjukkan kinerja pelayanan pada masyarakat seharusnya disesuaikan dengan prosedur dan janji Pegawai Negeri, sehingga tidak ada lagi embel-embel uang "pelican". Hal ini menunjukkan tidak adanya komitmen moral aparat dan kurangnya profesionalisme aparat dalam menjalankan kinerjanya dalam melayani masyarakat. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa, pada prinsipnya setiap pelayanan umum ini senantiasa harus selalu di tingkatkan kinerjanya sesuai dengan keinginan masyarakat pengguna jasa.

## **V. KESIMPULAN**

- 1) Hasil penelitian dan pembahasan tentang Kinerja Aparat Sekretariat Daerah dalam Penyelenggaraan Pemerintahan di Kabupaten Konawe, penulis menyimpulkan bahwa aparat pemerintah Sekretariat Daerah telah siap untuk menghadapi Otonomi Daerah, hal ini terlihat pada tercapainya secara optimal dari tiga aspek substansi sebagai indikator kesiapan kinerja aparat. Produktifitas aparat Sekretariat Daerah cukup baik dimana hal ini ditunjukkan dengan adanya komitmen dan kesungguhan aparat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam

penyelenggaraan pemerintah di Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe. Serta responsibilitas aparat cukup baik, hal ini dapat dilihat dari kemampuan aparat, sikap, dan kedisiplinan yang ditunjukkan kepada masyarakat.

- 2) Kemampuan SDM (aparatur) adalah faktor yang mempengaruhi kinerja aparat. Oleh karena itu, peningkatan SDM pemerintah Sekretariat Daerah merupakan hal mendasar harus dilakukan, agar pelaksanaan Otonomi daerah dapat berjalan sesuai diharapkan. Umumnya aparat pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe kepada masyarakat lebih banyak mempersulit, kebalikannya melayani. Dari hasil penelitian di lapangan terhadap staf-staf pemerintah Sekretariat Daerah menunjukkan masih rendahnya kualitas. Serta sarana dan prasarana Kantor Sekretariat Daerah yang belum memadai yang menjadi aspek penting dalam mempengaruhi kinerja aparat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, H. John and Russel, Joice E.A. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Dessler, Gary. 2001. *Manajemen Personalia*. Prehalindo. Jakarta.
- Gibson. 2003. *Organisasi Manajemen*. Erlangga, Jakarta.
- Ilyas. 2002. *Manajemen Kinerja Organisasi*. Raja Grafindo. Jakarta.
- Irawan. 2002. *Manajemen Konflik*. Salemba. Jakarta.
- George, J. M., G. R. Jones. 2002. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Prasojo, Eko. 2006. *Kinerja pelayanan publik: persepsi masyarakat terhadap kinerja, keterlibatan, dan partisipasi dalam pelayanan bidang pendidikan, kesehatan, dan kependudukan*. YAPPIKA.
- Prawirosentono. 2003. *Bahasa Komprehensif Strategi Pengambilan Keputusan, Bumi Aksara*. Jakarta.
- Simanjuntak. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI. Jakarta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*. Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Artikel. Darmanto & Syarif Fadilah. *Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dalam Rangka Pelayanan Publik*. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, Volume 10, Nomor 2, Juli 2010: 192 – 203.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah.