

TESIS

**KINERJA BAGIAN ORGANISASI
SEKRETARIAT KOTA PAREPARE**

PERFORMANCE OF ORGANIZATION SECRETARIAT PAREPARE CITY

A. RONALD PEBRIANTO
NO. POKOK : P.0800208501



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2012**

TESIS

PERFORMANCE OF ORGANIZATION SECRETARIAT PAREPARE CITY

A. RONALD PEBRIANTO
NO. POKOK : P.0800208501



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2012**

TESIS

**KINERJA BAGIAN ORGANISASI
SEKRETARIAT KOTA PAREPARE**

A. RONALD PEBRIANTO
NO. POKOK : P.0800208501



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2012**

Motto :

“Ya Allah . . .Perbaikilah agamaku untukku yang ia merupakan benteng pelindung dari urusanku.

Dan perbaikilah duniaku untukku, yang ia menjadi tempat hidupku.

Serta perbaikilah akhiratku yang ia menjadi tempat kembaliku.”

(H.R. Muslim)

Alhamdulillah . . .

Kupersembahkan tulisan ini untuk

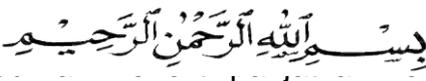
*Kedua Orang tuaku atas tulus kasih sayang dan doanya
selama ini*

*Istriku tercinta atas doa, dukungan dan keberadaannya selalu
untukku*

Adik-adikku tersayang yang selalu memberikan semangat untukku

Almamater tercinta Program Pascasarjana UNHAS

KATA PENGANTAR

Syukur Alham  hadirat Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan karunia-Nya kepada Peneliti sehingga dapat menyelesaikan Penelitian tesis yang berjudul **“Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare”**. Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan guna mencapai gelar Magister Sains pada Program Pasca Sarjana Universitas Hassanudin (UNHAS).

Pada kesempatan ini Peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini. Ucapan terima kasih ditujukan kepada :

1. Bapak Dr. Alwi, M.Si selaku Ketua Program Studi Administrasi Pembangunan Universitas Hassanudin (UNHAS).
2. Bapak Prof. Drs. H. Sady AD. MPA selaku Dosen Pembimbing I yang telah membimbing Peneliti dengan penuh kesabaran dan bijaksana serta memberikan motivasi yang sangat berharga bagi Peneliti.
3. Bapak Dr. H. Badu Ahmad, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan Peneliti agar lebih cermat dan lebih sistematis dalam penyusunan tesis ini serta memberikan inspirasi dalam menuangkan ide-ide yang signifikan dan membuat Peneliti tidak mudah menyerah dalam proses penyusunan tesis ini.
4. Para Guru Besar, Dosen serta civitas akademika Program Pascasarjana Universitas Hassanudin (UNHAS) atas segala ilmu pengetahuan yang telah diberikan kepada Peneliti selama menempuh pendidikan.

5. Pemerintah Daerah Kota Parepare yang telah memberikan kesempatan kepada Peneliti untuk meneruskan pendidikan ke jenjang Pascasarjana MAPD IPDN.
6. Bagian Organisasi Pemerintah Kota Parepare yang telah mendukung Peneliti dan memberikan izin untuk melakukan penelitian di wilayah serta instansinya.
7. Kepada kedua orang tua Peneliti atas segala pengorbanan dan rasa cintanya yang luar biasa serta doa dan motivasi yang tiada hentinya sehingga Peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.
8. Serta semua pihak yang telah membantu Peneliti dalam menyelesaikan tesis ini yang tidak dapat Peneliti sebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Kiranya ini merupakan cerminan bahwa Peneliti harus lebih banyak dan giat lagi belajar. Untuk itu segala sumbang saran dan kritik yang ditujukan demi perbaikan tesis ini akan Peneliti terima dengan tangan terbuka dan rasa terima kasih yang tulus.

Akhirnya semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan khususnya bagi Peneliti, dan Allah SWT membalas segala budi baik semua pihak yang telah membantu peneliti. *Amin Yarabbal Alamin.*

Jakarta, Juli 2012

Peneliti,

A. RONALD PEBRIANTO

ABSTRAK

A. RONALD PEBRIANTO. *Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare* dibimbing oleh Sadly AD dan Badu Ahmad

Citra organisasi publik di negara berkembang, termasuk Indonesia dalam melayani kepentingan masyarakat pada umumnya amat buruk jika dibandingkan dengan organisasi swasta. Karenanya tidaklah mengherankan kalau organisasi swasta seringkali dijadikan sebagai alternatif pilihan kebijakan untuk menyelesaikan berbagai persoalan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk menganalisis bagaimana kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Kota Pare-Pare dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehari-hari secara aktual dalam era otonomi menggunakan metode penelitian deskriptif menggunakan *Purposive Sampling* yaitu metode pemilihan subjek yang ada dalam posisi terbaik untuk memberikan informasi yang dibutuhkan.

Berdasarkan analisis data dari hasil penelitian ditarik kesimpulan sebagai berikut : (1) Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Kota Pare-Pare pada dimensi responsivitas dimana menyangkut kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan stakeholder, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan menunjukkan mekanisme pelayanan yang ada telah diupayakan agar dapat mengenali kebutuhan yang diinginkan oleh para pengguna jasa cukup responsif terhadap keluhan-keluhan pengguna dari jasanya yang ditindaklanjuti dalam bentuk program kerja dan kegiatan, semua komponen yang ada di Bagian Organisasi telah aktif melaksanakan monitoring, evaluasi dan sosialisasi mengenai pelaksanaan kebijakan kelembagaan dan tatalaksana. (2) Dimensi responsibilitas yaitu menyangkut pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi baik yang implisit atau eksplisit masih rendah antara lain pada kinerja Bagian Organisasi dalam mencapai visi dan misi yang belum tercapai secara optimal, bahkan dapat dikatakan masih rendah, hal ini dilihat dari masih adanya tugas penting yang harus mengarah pada visi dan misi Kota Pare-Pare (3) Dimensi akuntabilitas menunjuk pada seberapa besar kebijakan kegiatan Bagian organisasi konsisten dengan kehendak stakeholder yang dituangkan dalam dokumen perencanaan sudah cukup baik namun masih perlu dibenahi pada aspek tenggang waktu lamanya penyelesaian satu permasalahan belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pengguna jasa.

Kata Kunci : kinerja organisasi, responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas

ABSTRACT

A. RONALD PEBRIANTO. *Performance of Organization Secretariat Parepare City.* guided by Sadly AD and Badu Ahmad

The image of public organizations in developing countries, including Indonesia, to serve the interests of society in general is very bad when compared to private organizations. It is therefore not surprising that the private organization is often used as an alternative policy options for solving various problems in the public service.

Research will be conducted aimed to analyze how the performance of Organization Secretariat Pare-Pare in performing day to day tasks and functions in the actual autonomy descriptive research method using purposive sampling method for selecting subjects that are in the best position to provide the needed information.

Based on an analysis of data from the study concluded the following:

(1) Performance of Organization Secretariat Pare-Pare on the responsiveness dimension where the ability of the organization to recognize the needs of stakeholders, sets the agenda and priorities of the service, and develop programs according to the needs of the service shows mechanisms of existing services has been attempted in order to identify the needs of the desired by the users of the service is responsive to the complaints of users of the services that has taken the form of work programs and activities, all of the components of Organization has been active in implementing the monitoring, evaluation and dissemination on the implementation of institutional policies and management. (2) Dimensions *responsibilitas* which involves the implementation of the organization's activities in accordance with the principles of proper administration or in accordance with organizational policy either implicit or explicit low part on the performance of organizations in achieving the vision and mission that have not achieved optimally, it can even be said still low, it is inferred from the presence of an important task which should lead to the vision and mission of the City of Pare-Pare (3) The dimensions of accountability refers to how the policy activities of the organization are consistent with the will of stakeholders as outlined in the planning document has been pretty good but still need addressed the aspect of duration of period of completion of the issue has not been as expected by service users.

Keywords: organizational performance, responsiveness, *responsibilitas*, accountability

DAFTAR ISI

Lembar Judul Bahasa Inggris.....	ii
Lembar Judul Bahasa Indonesia.....	iii
Lembar Pengesahan	
Pernyataan Keaslian Tesis.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Abstrak.....	vi
<i>Abstrac</i>	vii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A.....	Latar
Belakang	1
B.....	Rumu
san Masalah	10
C.....	Tujuan
Penelitian	10
D.....	Manfa
at Penelitian.....	10
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Organisasi dan Administrasi Publik	12
B. Konsep Kinerja.....	15
C. Kinerja Organisasi	19
1.....	Konse
p Kinerja Organisasi	19
2.....	Pengu
kuran Kinerja dalam Organisasi.....	22

3.....	Tujuan
Penilaian Kinerja Organisasi.....	44
D. Kerangka Pikir.....	55
BAB III. METODE PENELITIAN	60
A. Jenis Penelitian	60
B. Waktu dan Lokasi Penelitian	61
C. Populasi dan Sampel	61
D. Informan	62
E. Teknik Pengumpulan Data.....	63
F. Teknik Analisis Data.....	64
G. Fokus Penelitian.....	66
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	68
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	68
B. Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Kota Pare-Pare.....	76
1. Responsivitas	76
2. Responsibilitas.....	88
3. Akuntabilitas	97
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
.....	109
A. Kesimpulan.....	
.....	109
B. Saran.....	
.....	110
DAFTAR PUSTAKA.....	
.....	112

DAFTAR TABEL

Nomor	Tabel	Halaman
1.	Pegawai yang telah mengikuti Pelatihan yang diadakan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare.....	93

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Gambar	Halaman
1.	Skema kerangka Pikir.....	59
2.	Model Analisis Interaktif (<i>Interactive model of analysis</i>)	66

DAFTAR ISI

Lembar Judul Bahasa Inggris.....	ii
Lembar Judul Bahasa Indonesia.....	iii
Lembar Pengesahan	
Pernyataan Keaslian Tesis.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Abstrak.....	vi
<i>Abstrac</i>	vii
BAB I. PENDAHULUAN	1
E. Latar Belakang	1
F. Rumusan Masalah	10
G. Tujuan Penelitian	10
H. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	12
E. Organisasi dan Administrasi Publik.....	12
F. Konsep Kinerja.....	15
G. Kinerja Organisasi	19
4. Konsep Kinerja Organisasi.....	19
5. Pengukuran Kinerja dalam Organisasi.....	22
6. Tujuan Penilaian Kinerja Organisasi	44
H. Kerangka Pikir	55
BAB III. METODE PENELITIAN	60
H. Jenis Penelitian	60
I. Waktu dan Lokasi Penelitian	61
J. Populasi dan Sampel	61

K. Informan	62
L. Teknik Pengumpulan Data	63
M. Teknik Analisis Data	64
N. Fokus Penelitian	66
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	68
C. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	68
D. Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Kota Pare-Pare	76
4. Responsivitas	76
5. Responsibilitas	88
6. Akuntabilitas	97
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
.....	109
C. Kesimpulan	
.....	109
D. Saran	
.....	110
DAFTAR PUSTAKA	
.....	112

DAFTAR TABEL

Nomor	Tabel	Halaman
1.	Pegawai yang telah mengikuti Pelatihan yang diadakan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare.....	93

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Gambar	Halaman
-------	--------	---------

3. Skema kerangka Pikir.....	59
4. Model Analisis Interaktif (<i>Interactive model of analysis</i>).....	66

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja terhadap suatu organisasi publik merupakan suatu isu pada beberapa tahun terakhir ini, terutama setelah banyaknya keluhan dari para pengguna jasa yang menyatakan bahwa kinerja organisasi publik adalah sumber kelambanan, pungli dan in-efisiensi (Dwiyanto,1995). Lebih lanjut Dwiyanto menjelaskan bahwa citra organisasi publik di negara berkembang, termasuk Indonesia dalam melayani kepentingan masyarakat pada umumnya amat buruk jika dibandingkan dengan organisasi swasta. Karenanya tidaklah mengherankan kalau organisasi swasta seringkali dijadikan sebagai alternatif pilihan kebijakan untuk menyelesaikan berbagai persoalan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Berbicara masalah kinerja organisasi publik, terlebih setelah diberlakukannya UU Nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah dan UU Nomor 33 tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, pemerintah daerah dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pada hakekatnya penyelenggaraan otonomi daerah adalah untuk pemberdayaan masyarakat, menumbuhkan prakarsa dan kreativitas daerah secara aktif, meningkatkan peran dan fungsi DPRD. Apalagi setelah keluarnya Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 tentang pedoman organisasi perangkat daerah, maka pemerintah daerah di masing-masing wilayah membentuk berbagai macam organisasi perangkat daerah untuk melaksanakan otonomi dalam rangka kemajuan dan kesejahteraan rakyat, dunia usaha dan daerah itu sendiri.

Otonomi Daerah yang sedang berlangsung saat ini merupakan suatu hal yang baru bagi setiap daerah di Indonesia lebih memberikan keleluasaan bagi daerah untuk mengekspresikan dirinya menuju arah berkembang melalui pemberdayaan masyarakat daerah itu sendiri. Hal tersebut tentunya mengembalikan masyarakat daerah kepada penemuan dirinya masing-masing dengan ciri dan kemampuannya masing-masing, setelah terbelenggu dengan penyeragaman yang selama ini

Adapun Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 lebih menitikberatkan otonomi pada daerah Kabupaten/Kota, oleh karena pada kenyataannya daerah kabupaten/kota lah yang dalam pelaksanaan sehari-harinya berhubungan langsung dengan masyarakat, sehingga dengan demikian daerah kabupaten/kota pulalah secara langsung maupun tidak langsung lebih memahami serta dapat menampung masukan-masukan berupa keluhan maupun kritikan ataupun sumbangan pemikiran berupa saran dari masyarakat. Berbicara masalah otonomi daerah , maka masalah penting yang perlu mendapat perhatian bukan saja diukur dari sisi kemampuan daerah dalam menggali sumber-sumber keuangan sendiri, namun titik berat keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah tersebut akan banyak ditentukan oleh kemampuan daerah dalam menata, membina struktur kelembagaan pemerintah daerah beserta perangkatnya selaku unsur pelaksanaanya.

Otonomi Daerah yang sarat dengan isu strategi berupa kelembagaan, sumber daya manusia berupa aparatur pelaksana, jaringan kerja serta lingkungan kondusif yang terus berubah merupakan sebuah tantangan bagi Kota Parepare untuk menanggapi serta mensiasatinya dengan

tanggap dan cepat agar tidak ketinggalan dari daerah lainnya dalam memacu gerak pembangunan.

Format kebijakan otonomi daerah yang ada pada saat ini menandai awal dari suatu perubahan fundamental dalam paradigma penyelenggaraan pemerintahan di negeri ini. Kalau pada pemerintahan orde baru, pembangunan menjadi misi terpenting pemerintah (*developmentalism*) dan pemerintah yang pada masa itu menjadikan dirinya sebagai pusat kendali proses pembangunan itu (sentralisasi di tingkat nasional), kini harus mereposisi diri sebagai pelayan dan pemberdaya masyarakat dan harus menyebarkan aktivitasnya ke berbagai pusat (*plusentris*) di tingkat lokal. Dengan kata lain arus baru kehidupan politik kita sekarang adalah realitas pergeseran kekuasaan dari pusat (*sentral*) menuju lokus-lokus daerah (*desentral*) dan berbasis pada kekuatan masyarakat sendiri (*society*).

Dalam konteks pelaksanaan otonomi daerah tersebut, perubahan paradigma sekaligus juga ikut melepaskan makna hegemoni paham teknokrasi yang masih terus kita rasakan sekarang ini. Sebuah pemerintahan yang membuat konsep otda sulit melepaskan orientasi pembangunannya, dan kepercayaannya kepada peran negara sebagai mesin pembangunan tersebut (pembangunan oleh negara). Dengan satu tawaran paradigma baru, maka otonomi daerah tidak semata-mata sebagai kesiapan kepastian aparatur daerah, atau menyangkut kesuburan ekonomi pemerintah semata (misalnya: tercermin dalam PAD), tetapi juga soal akses keterlibatan masyarakat, fasilitas perkembangan ekonomi swasta (tercermin dalam PDRB), penegakan asas *good governance*,

(partisipasi, transparansi dan akuntabilitas) dalam penyelenggaraan pemerintahan, dan lain sebagainya.

Kota Parepare yang selama ini juga sering mencanangkan struktur yang dikecilkan, namun harus memperbanyak fungsi hanyalah sebagai wacana saja, sedangkan pelaksanaannya selalu saja harus berpedoman dengan ketentuan pusat. Pada masa sekarang ini, yaitu era otonomi Kota Parepare mulai berbenah diri dengan tekad yang bulat untuk mempergunakan kesempatan luas yang ada sekarang dalam membenahan lembaganya.

Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare bertugas melaksanakan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan kelembagaan, ketatalaksanaan, dan Pengembangan analisis jabatan, mekanisme kerja serta perangkatnya. Namun semuanya itu berpedoman pada aturan pusat yang selama ini bersifat sentralistik, sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari terlihat masih banyak tumpang tindih pekerjaan antara satu bagian dengan bagian lainnya, koordinasi yang tidak terlaksana dengan baik.

Bila dilihat pula dari beban kerja yang diemban tidak ringan dalam era otonomi dan reformasi yang sedang maraknya kala ini, yaitu tuntutan untuk birokrasi yang ramping dan sesuai dengan kebutuhan organisasi serta aparat yang handal dan bersih dalam pelaksanaan tugasnya melalui pengawasan melekat yang juga merupakan cakupan tugas Bagian Organisasi ditambah pula dengan perlunya aparat birokrasi yang tanggap dan terampil serta intelektual dalam bekerja sehari-hari.

Perlunya birokrasi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat saat ini tidak terlepas dari kebutuhan untuk membenahi organisasi yang ada

dalam Kota Parepare yang perlu dilakukan sesegera mungkin tanpa menunggu-nunggu lagi. Sejalan dengan pelaksanaan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Bila dihubungkan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi Sebagai Daerah Otonom. Juga dihubungkan lagi dengan Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka perubahan ini perlu secara cepat disikapi oleh Pemerintah Kota Parepare, yang tentunya menjadi tugas Bagian Organisasi untuk melaksanakannya dengan baik dan seksama mungkin seiring dengan perubahan lingkungan tersebut.

Untuk mengadakan perubahan tersebut Bagian Organisasi tidak bisa secara langsung merubah organisasi yang ada, tapi harus terlebih dahulu mengadakan diagnosis terhadap unsur penunjang, pendukung dan pelaksanaannya berupa jumlah dan kualitasnya.

Bila dilihat dari semua yang telah dijelaskan di atas dapatlah diambil suatu pengertian, bahwa dalam penataan kelembagaan oleh Bagian Organisasi perlulah terlebih dahulu dilihat semua faktor kemungkinan yang ada, baik itu kesempatan, peluang maupun tantangan serta hambatan apa yang ada dalam era otonomi ini serta penataan lembaga dalam organisasi-organisasi yang akan dibuat haruslah pula dapat menjawab serta memenuhi kehendak pelanggan yaitu masyarakat di daerah yang memerlukan pelayan secara optimal agar tercipta suatu keadaan yang menggambarkan *good governance* di kota Parepare. Untuk itu diperlukan pula aparat birokrasi pemerintah yang memiliki

kemampuan dan responsif yang tinggi serta berdisiplin, komitmen dan bertanggungjawab serta *accountability* dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai unsur pelayananan terhadap organisasi publik. Ini sangat penting bagi birokrat dalam pelaksanaan misi tugasnya agar dapat terwujud tujuan ke arah keberhasilan, yaitu berupa tujuan publik berupa efektivitas.

Bagian Organisasi sebagai suatu organisasi formal dalam tugas sehari-harinya menyelenggarakan kepentingan publik diharapkan dan haruslah bekerja dengan mencapai hasil yang baik efisien dan transparan saling mendukung dengan adanya saling hubungan kerja yang saling menunjang antara satu dengan lainnya, antara atasan dengan bawahan, antara sesama bawahan, maupun antara sesama atasan, seperti yang dijelaskan oleh Utomo, bahwa : “Fungsi pokok dan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat di dalam implementasinya oleh komponen-komponen pemda menjadi terintegrated tidak terfokus secara parsial”. (Utomo, 2001).

Dengan demikian diperlukan kinerja yang lebih intensif dan optimal dari Bagian Organisasi demi optimalisasi bidang tugas yang diembannya. Kinerja suatu organisasi sangat penting, oleh karena dengan adanya kinerja maka tingkat pencapaian hasil akan terlihat sehingga akan dapat diketahui seberapa jauh pula tugas yang telah dipikul melalui tugas dan wewenang yang diberikakan dapat dilaksanakan secara nyata dan maksimal.

Kinerja organisasi yang telah dilaksanakan dengan tingkat pencapaian tertentu tersebut seharusnya sesuai dengan misi yang telah ditetapkan

sebagai landasan untuk melakukan tugas yang diemban. Dengan demikian kinerja (*performance*) merupakan tingkat pencapaian hasil atau *the degrees of accomplishment* (Keban, 1995).

Peneliti berusaha melihat apa saja tugas dan fungsi Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare. Adapun tugas Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Parepare Nomor 02 Tahun 2010 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tatakerja Sekretariat Daerah menyatakan : Bagian Organisasi mempunyai tugas membina dan melaksanakan sebagian tugas Sekretariat Daerah dalam menyiapkan kebijakan penataan organisasi ketatalaksanaan dan analisis jabatan di lingkungan Pemerintahan Kota serta merumuskan kebijakan fasilitasi pelaksanaan penataan organisasi Pemerintah Kota berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang telah dilakukan Bagian Organisasi tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Parepare dalam Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2010 dan Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas di Lingkungan Pemerintah Kota Parepare dalam Perda Nomor : 03 Tahun 2010 terlihat masih ada tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas antara Bagian kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kota Parepare dengan Dinas Sosial Kota Parepare.

Pada saat Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah bergulir seharusnya Bagian Organisasi secara sigap menyikapinya dengan menganalisa jabatan yang ada melalui tugasnya

yang ada berdasarkan Struktur Organisasi dan Tata Kerja, namun keadaan ini belum juga disikapi secara realitas.

Selanjutnya pembentukan Unit Pelayanan Terpadu yang merupakan gagasan dari Bagian Organisasi sebagai realisasi untuk ke arah pelayanan kepada masyarakat dengan baik belum juga diarahkan ke bentuk yang lebih sempurna dari suatu lembaga yang kurang memberikan kontribusi yang berarti kepada masyarakat sebagai pelayanan yang baik pada saat ini. Bila dilihat dari hasil analisis yang diadakan, seharusnya realisasi untuk Penggabungan atau penambahan organisasi yang baru maupun penyatuan dua organisasi menjadi satu untuk lebih efisien masih juga ada yang belum direalisasikan oleh Bagian Organisasi untuk mengantisipasi secara cepat perkembangan dan kebutuhan pelayanan terhadap masyarakat.

Siklus pekerjaan yang ada dalam lingkup Bagian Organisasi masih mengalami kelambanan, para staf dalam menyelesaikan pekerjaan yang seharusnya bisa diselesaikan dalam waktu singkat, namun masih juga mengalami keterlambatan yang dapat menyebabkan keterlambatan dalam berbagai urusan pelayanan terhadap masyarakat tentunya. Dapat dilihat dari mulai dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, Bagian Organisasi baru bisa menyelesaikan Perda tentang Susunan Organisasi bagi organisasi yang ada di Pemerintah Kota Parepare kurang lebih 3 tahun.

Berdasarkan uraian di atas ada tugas dan fungsi Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare yang belum dilaksanakannya sebagaimana harusnya. Dengan demikian maka permasalahan yang

timbul adalah suatu pertanyaan “ Bagaimana Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Parepare ”?

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, diformulasikan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Kota ParePare dalam melaksanakan tugas dan fungsinya pada aspek responsivitas?
2. Bagaimana kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Kota ParePare dalam melaksanakan tugas dan fungsinya pada aspek responsibilitas?
3. Bagaimana kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Kota ParePare dalam melaksanakan tugas dan fungsinya pada aspek akuntabilitas?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan bertujuan:

1. Mengetahui kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Kota ParePare dalam melaksanakan tugas dan fungsinya pada aspek responsivitas?
2. Mengetahui kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Kota ParePare dalam melaksanakan tugas dan fungsinya pada aspek responsibilitas?
3. Mengetahui kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Kota ParePare dalam melaksanakan tugas dan fungsinya pada aspek akuntabilitas?

D. Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat penelitian ini :

1. Sebagai bahan informasi dan tuntunan bagi peneliti lanjutan yang ingin mengadakan penelitian menyangkut masalah dan topik yang sama.

2. Penelitian ini juga diharapkan dapat sebagai sumbangan peneneliti kepada almamater dan juga dapat dipakai untuk melengkapi bahan kepustakaan.
3. Sebagai bahan masukan bagi Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare khususnya dalam meningkatkan fungsi dan tugasnya sehari-hari.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Organisasi dan Administrasi Publik

Adapun penelitian yang akan diadakan nantinya pada Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare yang merupakan suatu organisasi publik yang resmi. Perlu kiranya dikaji apa sebenarnya Organisasi itu, Ada berbagai pendapat tentang organisasi dari berbagai macam sudut pandang, di antaranya yang dikemukakan oleh Syamsi (1983), bahwa: "Organisasi adalah struktur hubungan-hubungan antara orang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi".

Bila dilihat dari pendapat dari Waldo tersebut ada beberapa unsur dari organisasi yang mendukung bisa beroperasinya suatu organisasi yaitu berupa orang-orang yang berhubungan, ada dasar wewenang yang tetap dan ada pula administrasi, yang mana kesemuanya itu merupakan suatu kesatuan yang tidak bisa terlepas.

Selanjutnya Griffiths (dalam Dwiyanto: 1995) menyatakan bahwa: "Organisasi adalah seluruh orang-orang yang melaksanakan fungsi-fungsi yang berbeda tetapi saling berhubungan dan dikoordinasikan agar supaya sebuah tugas atau lebih dapat diselesaikan". Organisasi menurut Griffiths ini tidak terlepas dari orang-orang yang berhubungan, selanjutnya ada unsur koordinasi untuk melaksanakan fungsi dan tugasnya. Sebagai sebuah organisasi Bagian Organisasi tidak terlepas dari unsur-unsur yang disebutkan di atas dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehari-hari.

Organisasi tidak bergerak dalam situasi yang kaku dan vakum namun berhubungan dengan sistem sosial, sehingga cenderung berubah, lebih lagi dalam situasi global saat ini, dengan demikian sebuah organisasi perlu berubah sesuai dengan cepatnya perubahan lingkungan, seperti yang dikemukakan oleh Thoha (2001), bahwa :

"Organisasi merupakan suatu sistem terbuka dan berintegrasi dengan lingkungan. Organisasi dipandang sebagai hal yang dinamis dan senantiasa berubah, bukan sebagai mesin yang gerak operasinya ajeg, rutin dan statis".

Seiring dengan pendapat Thoha di atas, maka dapat pula dilihat pendapat Gibson (1996), yang menyatakan bahwa,

"Teori sistem memungkinkan kita untuk menjelaskan perilaku organisasi baik internal menyangkut bagaimana dan mengapa orang di dalam organisasi melaksanakan tugas individu dan kelompok maupun secara eksternal yaitu menyangkut bagaimana transaksi dan interaksi yang terjadi antara organisasi dengan organisasi dan institusi lain di lingkungan luarnya".

Jelaslah bahwa suatu organisasi tidak bisa bergerak sendiri, ianya harus ada interaksi di dalam dan ke luar dalam pelaksanaan fungsi dan tugas sehari-hari dengan saling mendukung antara satu sama lainnya, baik antara orang-orang yang ada dalam organisasi maupun dengan organisasi lain atau instansi lain yang berada di luarnya.

Bagian Organisasi sebagai sebuah organisasi publik tidak terlepas dari pendapat-pendapat di atas, yang mana dalam menjalankan tugasnya dan fungsinya sehari-hari Bagian Organisasi mempunyai tugas mengkoordinasikan, membina dan melaksanakan sebagian tugas Sekretariat Daerah dalam menyiapkan kebijakan penataan organisasi serta analisis jabatan di lingkungan Pemerintah Kota berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku. Untuk melaksanakan tugasnya tersebut, Bagian Organisasi berfungsi menyusun bahan pedoman dan petunjuk teknis kelembagaan ; fasilitasi pelaksanaan penataan kelembagaan ; penyusunan bahan pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan analisis jabatan; penyusunan kebijakan fasilitasi pelaksanaan penataan organisasi Pemerintah Kota; pelaksanaan administrasi dan tata usaha.

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya di atas Bagian Organisasi tidak terlepas dari isu Otonomi yang didengungkan oleh berbagai kalangan dalam masyarakat. Menurut Utomo (2001) Otonomi bermakna pendelegasian wewenang dalam dalam berbagi kekuasaan, pendistribusian pendapatan serta pemberdayaan administrasi daerah. Selanjutnya tujuan otonomi tersebut diberikan demi untuk kemandirian daerah yang lebih lanjut ditujukan bagi kemandirian masyarakat. Sehubungan dengan semangat otonomi yang berpedoman kepada Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 ada 4 (empat) isu strategis yang perlu diperhatikan oleh Bagian Organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tersebut, yaitu : Kelembagaan yang merupakan tugas yang terkait langsung dengan Bagian Organisasi ; Sumber daya manusia, yaitu berupa jumlah dan kualitas; *Net working* (jaringan kerja) yang sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, serta lingkungan kondusif untuk pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat diketahui bahwa setiap organisasi tidak terlepas dari lingkungannya, baik itu lingkungan luar maupun dari dalamnya sendiri berupa internal dan eksternal, yang disebut juga sebagai lingkungan sosial dari organisasi tersebut untuk terjaminnya keberlangsungan hidupnya agar berkelanjutan (*sustainability*). Di samping itu juga suatu organisasi sangatlah perlu memanfaatkan situasi dan kesempatan yang ada dengan baik dengan jalan mengetahui informasi yang ada dan memanfaatkannya sebaik mungkin agar tetap *survive*. Dengan demikian perubahan sosial secara langsung juga akan mempengaruhi perubahan suatu organisasi, baik itu di bidang ekonomi, politik, teknik dan agama. Apalagi Organisasi publik tentunya harus responsif terhadap perubahan sosial yang terjadi agar bisa melaksanakan fungsi pelayanan yang baik terhadap masyarakat banyak dalam pelaksanaan tugas sehari-harinya.

B. Konsep Kinerja

Performance dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*The degree of accomplishment*" (Gibson, 1984). Sering pula disebut tingkat pencapaian tujuan organisasi. Penilaian terhadap *performance* atau disebut

juga kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting. Penilaian dimaksud bisa dibuat sebagai masukan guna mengadakan perbaikan untuk peningkatan kinerja organisasi pada waktu berikutnya. (Gibson, 1984). Apabila sebuah organisasi tidak menghasilkan keluaran berupa materi, *performance* juga sebagai sebutan bagi pengukuran output atau hasil dari organisasi. Penjelasan tersebut dibicarakan oleh Stodgil dalam hubungannya dengan permasalahan output organisasi.

Menurut Peter Jennergren dalam Nystrom dan Starbuck (1981:43), makna dari *Performance* (Kinerja) adalah "Pelaksanaan tugas-tugas secara actual". Sedangkan Osborn dalam John Willey dan Sons (1980:77) menyebutnya sebagai "Tingkat pencapaian misi organisasi". Dengan demikian dapatlah disimpulkan yang mana *performance* (kinerja) itu merupakan "Suatu keadaan yang bisa dilihat sebagai gambaran dari hasil sejauh mana pelaksanaan tugas dapat dilakukan berikut misi organisasi".

Untuk mengetahui bagaimana kinerja sebuah organisasi banyak pendapat para pakar dengan menggunakan indikator dan konsep, seperti efektivitas, efisiensi dan juga produktivitas untuk menentukan sejauh mana kemampuan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan. Namun konsep dan indikator yang dikemukakan selalu saja hanya tepat digunakan bagi organisasi swasta yang berorientasi keuntungan belaka, hal ini tentunya berbeda dengan organisasi publik yang berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat banyak tanpa mengejar keuntungan materi. Namun orientasi untuk pelayanan publik bagi kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat untuk menuju suatu pemerintahan yang *good governance*.

Levine dkk (1990) mengusulkan tiga konsep yang bisa dipergunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu: *responsiveness*, *responsibility* dan *accountability* (Dwiyanto, 1995). Georgepoulos dan Tannenbaum dalam Emitai Etzioni (82) Menggunakan ukuran keberhasilan sebuah organisasi dengan :

- Produktivitas organisasi
- Bentuk organisasi yang luwes sehingga berhasil menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi yang bersangkutan.
- Tidak adanya ketegangan, tekanan maupun konflik di antara bagian-bagian dalam organisasi tersebut.

Stodgil dan James D.Thomson (dalam Dahan : 2002) berpendapat bahwa keberhasilan organisasi melalui : "*productivity/performances, Integration and, Morale, Adaptiveness, Institutionalization*."

Bila dilihat ukuran-ukuran yang diberikan para pakar di atas dapat dimaklumi adanya sisi yang hampir sama antara satu sarjana dengan yang lain. Ukuran kriteria tersebut memang telah dibuktikan berhubungan positif dengan efektivitas organisasi, namun demikian dalam pengukuran kinerja organisasi dari sudut pencapaian tujuan sebagai misi akhir dari tujuan banyak dari kriteria evaluasi tersebut relatif tidak stabil setelah jangka waktu selanjutnya, yang mana kriteria yang telah dipakai untuk pengukuran kinerja waktu sekarang belum tentu tepat dan cocok lagi untuk waktu yang akan datang, mungkin saja dapat diragukan hasilnya pada waktu berikutnya.

Untuk itu dalam menentukan kriteria yang akan dipakai dalam penelitian ini, penulis tidak langsung menggunakan pendapat salah satu pakar di atas, namun berusaha menyesuaikan dengan keadaan pada Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare sebagai salah satu organisasi yang ada pada Lembaga Pemerintah Daerah Kota Parepare.

Menurut Keban (1995), pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengukur kinerja Pemda, yaitu pendekatan manajerial dan pendekatan kebijakan, dengan asumsi bahwa efektivitas dari tujuan pemda sangat tergantung dari dua kegiatan pokok tersebut "*Public Management and Policy*". Pendekatan manajemen mempersoalkan hingga seberapa jauh fungsi-fungsi manajerial pemda telah dijalankan seefisien dan seefektif mungkin. Sasarannya adalah semua yang bertugas mengimplementasikan kebijakan publik. Selanjutnya Keban (1995) menggabungkan kedua pendekatan tersebut yang disebutnya dengan pendekatan moral/etika, yang mana beliau melihat hingga seberapa jauh pemerintah daerah menaruh perhatian terhadap aspek moralitas, yakni apakah pemda memperlakukan pegawainya dan masyarakat umum atau golongan tertentu secara adil? atau apakah pemda memperhatikan internal dan eksternal etik?. Apakah pemda cukup responsif atau tanggap terhadap perubahan yang datang dari masyarakat. Adapun sasaran dari pendekatan ini adalah gabungan dari dua pendekatan di atas.

Selanjutnya fungsi manajerial dapat ditinjau dari manajerial yang bertugas, berupa adanya peningkatan dalam pemakaian manajerial *skill*, pemakaian sistem, dan prosedur kerja yang lebih baik, peningkatan motivasi serta kepuasan kerja di antara pegawai atau aparat pemda. Apakah peningkatan ini telah memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan secara efisien dan efektif. Selain itu kinerja pemerintah dapat dinilai sampai sejauh mana masing-masing instansi telah melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab tersebut yang merupakan manifestasi dari kegiatan manajemen dan *policy*. Dalam penelitian ini nanti yang dimaksudkan dengan *performance* (kinerja) adalah "Ada Tidaknya Bagian Organisasi melakukan tugas dan fungsinya secara aktual sehari-hari".

C. Kinerja Organisasi

1. Konsep Kinerja Organisasi

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang diterjemahkan kata dari bahasa asing yaitu prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja. Konsep kinerja (*Performance*) dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Kinerja bisa juga dapat dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen. Sedangkan organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi Kinerja organisasi adalah hasil kerja yang didapatkan didalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Keban (dalam Utomo: 2002) menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) dalam organisasi didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil "*the degree of accomplishment*" atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan. *Jackson dan Morgan* (dalam Steers, 1980) mengemukakan bahwa kinerja pada umumnya menunjukkan tingkat tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, yang hendak dicapai.

Menurut Steers pengertian kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai (Steers, 1980:67). Sedangkan menurut Mahsun kinerja 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 (Mahsun,2006:25).

Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa kinerja organisasi adalah seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan program/kebijakan/ visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para instansi sering tidak memperhatikan kinerja instansi atau organisasi kecuali kinerja sudah amat buruk.

Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada visi dan misi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Untuk itu, diperlukan beberapa informasi tentang kinerja organisasi. Informasi tersebut dapat digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini, sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Faktanya, banyak organisasi tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

Sementara itu, Atmosudirdjo (2004) mengatakan bahwa kinerja juga dapat berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu (*performance, how well you do a piece of work or activity*). Faustino (2003) memberi batasan mengenai perfomansi adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu - individu anggota organisasi kepada organisasinya. Selain itu *Bernadin dan Russel* sebagaimana dikutip *Jones* (2000) lebih rinci memberikan batasan mengenai kinerja, yakni dampak yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu. Menurut Peter Jennergen (dalam Steers,2003) pengertian kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai. Selanjutnya

Pamungkas (2000) menjelaskan bahwa kinerja adalah penampilan cara-cara untuk menghasilkan sesuatu hasil yang diperoleh dengan aktivitas yang dicapai dengan suatu unjuk kerja.

Dengan demikian dari konsep yang ditawarkan tersebut dapat dipahami bahwa kinerja adalah konsep utama organisasi yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan. Dalam konteks penelitian ini, maka pengertian kinerja merupakan tingkat kemampuan aparat Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan visi dan misinya.

2. Pengukuran Kinerja dalam Organisasi

Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor input dan proses-proses manajemen dalam organisasi, maka upaya peningkatan kinerja organisasi juga terkait erat dengan peningkatan kualitas faktor input dan kualitas proses manajemen dalam organisasi tersebut. Analisis terhadap kondisi input dan proses-proses administrasi maupun manajemen dalam organisasi merupakan analisis kondisi internal organisasi. Selain kondisi internal tersebut kondisi-kondisi eksternal organisasi juga mempunyai peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Penilaian terhadap faktor-faktor kondisi eksternal tersebut dapat dilakukan dalam analisis menurut Keban, yaitu sebagai berikut:

“(a) kecenderungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, fisik, dan pendidikan; (b) peranan yang dimainkan oleh pihak-pihak yang dapat diajak bekerja sama (collaborators) dan pihak-pihak yang dapat menjadi kompetitor, seperti swasta, dan lembaga-lembaga lain; dan (c) dukungan pihak-pihak yang menjadi sumber resources seperti para pembayar pajak, asuransi, dan sebagainya” (Keban, 2004:91).

Sedangkan menurut Mahsun tujuan penilaian kinerja organisasi agar dapat mengidentifikasikan strategi dan perubahan operasional apa yang dibutuhkan serta

proses yang diperlukan dalam perubahan tersebut. Pengukuran kinerja menyediakan dasar bagi organisasi untuk menilai:

- a. Bagaimana kemajuan atas sasaran yang telah ditetapkan.
- b. Membantu dalam mengenali area-area kekuatan dan kelemahan.
- c. Menunjukkan bagaimana kegiatan mendukung tujuan organisasi.
- d. Menentukan tindakan yang tepat untuk meningkatkan organisasi.
- e. Membantu dalam membuat keputusan dan langkah inisiatif.
- f. Mengutamakan alokasi sumber daya.
- g. Meningkatkan produk-produk dan jasa-jasa kepada pelanggan

Menurut pendapat diatas maka manfaat penilaian kinerja bagi perencanaan kebijakan organisasi ini dapat meningkat yang dapat dilihat dari penyesuaian-penyesuaian kompensasi perbaikan kinerja, kebutuhan latihan dan pengembangan, pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja, untuk kepentingan penelitian pegawai, membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai. Oleh karena itu penilaian kinerja organisasi sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja agar visi dan misi ataupun tujuan dapat tercapai sesuai harapan.

Cakupan dan cara mengukur indikator kinerja sangat menentukan apakah suatu organisasi publik dapat dikatakan berhasil atau tidak (Keban, 2003). Lebih lanjut Keban menjelaskan bahwa ketepatan pengukuran seperti cara atau metode pengumpulan data untuk mengukur kinerja juga sangat menentukan penilaian akhir kinerja.

Mahmudi (2005) menjelaskan bahwa kinerja akan diukur dari tingkat kepuasan pengguna jasa terhadap kualitas yang diberikan. Ia juga menilai tujuan dilakukannya penilaian kinerja disektor publik antara lain;

- a. Untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi;
- b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
- c. Memperbaiki kinerja berikutnya
- d. Memberikan pertimbangan yang sistematik dalam pembuatan keputusan
- e. Memotivasi pegawai (meningkatkan motivasi pegawai)
- f. Menciptakan akuntabilitas publik.

Selain itu pengukuran kinerja juga merupakan alat untuk menilai kesuksesan organisasi, melalui penilaian indikator-indikator kinerja dapat berfungsi untuk mengukur kinerja organisasi untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu, dan merupakan sarana atau alat untuk mengukur hasil suatu aktivitas, kegiatan, atau proses (Mahmudi, 2005 : 159).

Whittaker (2001) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (dalam LAN, 2000). Pengukuran kinerja mempunyai makna ganda, yaitu pengukuran kinerja sendiri dan evaluasi kinerja, di mana untuk melaksanakan kedua hal tersebut terlebih dahulu harus ditentukan tujuan dari suatu program secara jelas. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas, sehingga suatu organisasi/instansi yang dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator-indikator atau ukuran-ukuran capaian yang mengarah pada pencapaian misi.

Teknik dan metode yang digunakan dalam menganalisis kinerja kegiatan, yang pertama-tama dilakukan adalah dengan melihat sejauh mana adanya kesesuaian antara program dan kegiatannya. Program dan kegiatan merupakan program dan kegiatan sebagaimana yang tertuang dalam perencanaan strategis dalam suatu organisasi/instansi yang bersangkutan.

Donald dan Lawton (dalam Keban, 2003) mengatakan bahwa penilaian kinerja organisasi dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, dan penilai tersebut juga dapat dijadikan input bagi perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi.

Sementara itu, Bernadin (2000) mengatakan bahwa sistem penilaian kinerja harus disusun dan diimplementasikan dengan suatu:

- a. Prosedure formal standar; yang
- b. Berbasis pada analisis jabatan; dan
- c. Hasilnya didokumentasikan dengan baik; dengan
- d. Penilai yang memiliki kapasitas dan kompetensi yang dapat dipertanggung jawabkan.

Meskipun penilaian kinerja telah berkembang dengan pesat, akan tetapi penggunaan penilaian kinerja dalam organisasi publik belum berkembang sebagaimana yang telah terjadi dalam sektor swasta. Berdasarkan data empiris menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja di organisasi publik belum merupakan tradisi yang populer (Keban, 2003), dan bahkan terdapat banyak perbedaan pendapat mengenai kriteria kinerja pelayanan publik (Dwiyanto, 2002). Perbedaan pendapat tersebut menurut Dwiyanto (2002) disebabkan tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur akan tetapi juga bersifat multi dimensional.

Banyak pendapat mengenai pengukuran kinerja, Menurut LAN (2000) pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan metode Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Metode ini menggunakan indikator kinerja sebagai dasar penetapan pencapaian kinerja. Untuk pengukuran kinerja digunakan formulir Pengukuran Kinerja (PK). Penetapan indikator didasarkan pada masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*). Sependapat dengan hal tersebut, Mardiasmo (2001) mengatakan bahwa dalam mengukur kinerja suatu program, tujuan dari masing-masing program harus disertai dengan indikator-indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kemajuan dalam pencapaian tujuan tersebut. Indikator kinerja didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan diukur dan dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai maupun melihat tingkat kinerja suatu program yang dijalankan unit kerja.

Dengan demikian, tanpa indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai kinerja (keberhasilan atau kegagalan) kebijaksanaan/program/ kegiatan pada akhir kinerja instansi/unit kerja yang melaksanakan. Lebih lanjut Mardiasmo menjelaskan bahwa pada umumnya sistem ukuran kinerja dipecah dalam 5 (lima) kategori sebagai berikut:

- a. Indikator input, mengukur sumber daya yang diinvestasikan dalam suatu proses, program, maupun aktivitas untuk menghasilkan keluaran (*output* maupun *outcome*). Indikator ini mengukur jumlah sumberdaya seperti anggaran (dana), sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan/peraturan perundangundangan dan sebagainya yang

dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya, suatu lembaga dapat menganalisis apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

- b. Indikator output, adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari sesuatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan / atau non fisik. Indikator ini digunakan untuk mengukur output yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan output yang direncanakan dan yang betul-betul terealisasi, instansi dapat menganalisis sejauh mana kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator output hanya dapat menjadi landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolok ukur dikaitkan dengan sasaran-sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh sebab itu, indikator output harus sesuai dengan lingkup dan kegiatan instansi.
- c. Indikator outcome, adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya output (efek langsung) pada jangka menengah. Dalam banyak hal, informasi yang diperlukan untuk mengukur outcome seringkali tidak lengkap dan tidak mudah diperoleh. Oleh karena itu, setiap instansi perlu mengkaji berbagai pendekatan untuk mengukur outcome dari output suatu kegiatan. Pengukuran indikator outcome seringkali rancu dengan pengukuran indikator output.
- d. Indikator benefit, menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator outcome. Benefit (manfaat) tersebut pada umumnya tidak segera tampak. Setelah beberapa waktu kemudian, yaitu dalam jangka menengah atau jangka panjang dari benefitnya tampak.

Indikator benefit menunjukkan hal-hal yang diharapkan untuk dicapai bila output dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan tepat waktu).

- e. Indikator impact memperlihatkan pengaruh yang ditimbulkan dari benefit yang diperoleh. Seperti halnya indikator benefit, indikator impact juga baru dapat diketahui dalam jangka waktu menengah atau jangka panjang. Indikator impact menunjukkan dasar pemikiran dilaksanakannya kegiatan yang menggambarkan aspek makro pelaksanaan kegiatan, tujuan kegiatan secara sektoral, regional dan nasional.

Beberapa tipe pilihan rasional dapat diletakkan sebagai kriteria keputusan yang digunakan untuk menyarankan pemecahan masalah kebijakan. Dengan kriteria keputusan dimaksudkan secara eksplisit sebagai nilai-nilai yang dinyatakan yang melandasi rekomendasi untuk tindakan. Kriteria keputusan menurut Dunn (1999) terdiri dari enam tipe utama: efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan kelayakan sebagai berikut:

1. Efektivitas (*effectiveness*) berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan. Efektivitas, yang secara dekat berhubungan dengan rasionalitas teknis, selalu diukur dari unit produk atau layanan atau nilai moneterinya. Dengan kata lain efektivitas menyangkut apakah hasil yang diinginkan telah dicapai.
2. Efisiensi (*efficiency*) berkenaan Seberapa banyak usaha diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan atau dengan jumlah usaha yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat efektivitas tertentu. Efisiensi, yang merupakan

sinonim dari rasionalitas ekonomi, adalah merupalkan hubungan antara efektivitas dan usaha, yang terakhir umumnya diukur dari ongkos moneter.

3. Kecukupan (*adequacy*) berkenaan dengan Seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan memecahkan masalah atau seberapa jauh suatu tingkat efektivitas memuaskan kebutuhan, nilai, atau kesempatan yang menumbuhkan adanya masalah. Kriteria kecukupan menekankan pada kuatnya hubungan antara alternatif kebijakan dan hasil yang diharapkan.
4. Perataan berhubungan erat dengan Apakah biaya dan manfaat didistribusikan dengan merata kepada kelompok-kelompok yang berbeda atau berhubungan dengan rasionalitas legal dan sosial dan menunjuk pada distribusi akibat dan usaha antara kelompok-kelompok yang berbeda dalam masyarakat. Kebijakan yang berorientasi pada perataan adalah kebijakan yang akibatnya (misalnya, unit pelayanan atau manfaat moneter) atau usaha (misalnya, biaya moneter) secara adil didistribusikan.
5. Responsivitas (*responsiveness*) berkenaan dengan apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan, preferensi atau nilai kelompok-kelompok tertentu seberapa jauh suatu kebijakan dapat memuaskan kebutuhan, preferensi, atau nilai kelompok-kelompok masyarakat tertentu. Kriteria responsivitas adalah penting karena analisis yang dapat memuaskan semua kriteria lainnya.
6. Ketepatan (*appropriateness*) berkenaan apakah hasil (tujuan) yang diinginkan benar-benar berguna atau bernilai Kriteria ketepatan secara dekat berhubungan dengan rasionalitas substantif, karena pertanyaan tentang ketepatan kebijakan tidak berkenaan dengan satuan kriteria individu tetapi dua atau lebih kriteria secara bersama-sama. Ketepatan merujuk pada nilai atau harga dari tujuan program dan kepada kuatnya asumsi yang melandasi

tujuan tersebut.

Melalui adanya informasi dan fakta yang memadai maka kinerja kebijakan dapat dirumuskan ulang, misalnya dengan menunjukkan bahwa tujuan dan target didefinisikan ulang, selain itu evaluasi dapat menyumbangkan definisi alternatif suatu kebijakan yang baru atau berupa revisi dengan mengkritisi alternatif kebijakan yang semula diunggulkan, perlu diganti dengan alternatif yang lain.

Dunn (1999) menyatakan kebijakan publik adalah serangkaian pilihan yang kurang lebih berhubungan (termasuk keputusan untuk tidak berbuat) yang dibuat oleh birokrasi pemerintahan, diformulasikan dalam bidang-bidang isu tindakan aktual/potensial dari birokrasi pemerintahan yang didalamnya mencakup konflik kepentingan diantara kelompok masyarakat.

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (Dwiyanto, 1995). Sementara menurut Lohman (2003) indikator kinerja adalah suatu variable yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektifitas dan efisiensi proses dengan pedoman pada target-target dan tujuan organisasi (dalam Dwiyanto, 1995).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, indikator kinerja adalah kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Untuk menilai kinerja organisasi ini tentu saja diperlukan indikator-indikator atau kriteria-kriteria untuk mengukurnya secara jelas, tanpa indikator yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara alternatif alokasi sumber daya yang berbeda, alternatif desain-desain organisasi yang berbeda, dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda.

Dalam organisasi publik, sulit untuk ditemukan alat ukur kinerja yang sesuai. Bila dikaji dari tujuan dan misi utama dari suatu organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik. Ukuran kinerja organisasi publik terlihat sederhana, namun tidaklah demikian kenyataannya, karena hingga kini belum ditemukan kesepakatan tentang ukuran kinerja organisasi publik.

Berkaitan dengan kesulitan yang terjadi dalam pengukuran kinerja organisasi publik ini dikemukakan oleh Agus Dwiyanto ialah sebagai berikut: "kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki stakeholders yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta. Stakeholders dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan satu dengan yang lainnya, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik dimata para stakeholders juga menjadi berbeda-beda" (Dwiyanto, 1995 : 49).

Indikator-Indikator atau kriteria-kriteria tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output.

b. Kualitas Layanan

Kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat sering kali tersedia secara mudah dan murah yang dapat diperoleh dari media massa dan diskusi publik.

c. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukan sebagai salah satu indikator kinerja organisasi publik karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Responsivitas sangat diperlukan dalam pelayanan publik karena hal tersebut merupakan bukti kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

d. Responsibilitas

Responsivitas (responsiveness) disini adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Semakin banyak kebutuhan dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi publik maka kinerja organisasi tersebut dinilai semakin baik.

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi

yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Semakin kejelasan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi dan peraturan dan kebijaksanaan organisasi, maka kinerjanya dinilai semakin baik.

e. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat (*elected officials*), dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat (Dwiyanto, 1995). Asumsinya disini adalah bahwa para pejabat politik tersebut, karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu mempresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini kinerja organisasi publik dinilai baik apabila seluruhnya atau setidaknya sebagian besar kegiatannya didasarkan pada upaya-upaya untuk memenuhi harapan dan keinginan para wakil-wakil rakyat. Semakin banyak tindak lanjut organisasi atas harapan dan aspirasi pejabat politik, maka kinerja organisasi tersebut itu dinilai makin baik.

Berdasarkan pengertian diatas maka untuk mengukur kinerja organisasi terdiri dari produktifitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Produktivitas dari suatu organisasi dapat dilihat dari rasio input dan output, kualitas layanan dapat dilihat dari sumber daya manusia dan kepuasan masyarakat, responsivitas dapat dilihat dari prosedur dan keinginan masyarakat, responsibilitas dapat dilihat dari tanggung jawab dan administrasi pelayanan sedangkan akuntabilitas dapat dilihat dari ukuran target yang dicapai.

Menurut Kumorotomo (1996) menggunakan beberapa kriteria dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain adalah berikut ini:

a.Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.

b.Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya organisasi rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan. Salah satu faktor yang berkaitan dengan keberhasilan suatu organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik semua komponen organisasi bekerja dan menggunakan informasi, guna memastikan bahwa pelaksanaannya memenuhi standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu.

Pada dasarnya pengertian efektifitas yang umum menunjukkan pada taraf tercapainya hasil, sering atau senantiasa dikaitkan dengan pengertian efisien, meskipun sebenarnya ada perbedaan diantara keduanya. Efektifitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai itu dengan membandingkan antara input dan outputnya.

c. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik.

d. Daya Tanggap

Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini (dalam Dwiyanto,2008: 52-53).

Berdasarkan pendapat diatas maka selain pendapat dari teori Agus Dwiyanto, untuk mengukur kinerja organisasi publik dapat di ukur dari efisiensi, efektifitas, keadilan dan daya tangkap. Keempat ukuran ini saling berhubungan satu dengan yang lainnya, dari mulai pertimbangan dari suatu manfaat yang didapat yang sesuai dengan visi dan misi yang ditentukan sehingga keadilan akan dirasakan yang kemudian daya tangkap kepada masyarakat akan lebih optimal.

Sedangkan menurut Mahsun dalam bukunya Pengukuran Kinerja Sektor Publik terdapat beberapa indikator dalam kinerja organisasi ialah sebagai berikut:

- 1) Masukan (input) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini mengukur jumlah sumber daya seperti dana, SDM dan sumber daya yang dimiliki.
- 2) Proses. Dalam inidikator proses, organisasi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketetapan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Rambu yang paling dominan dalam proses adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi. Efisiensi berarti besarnya hasil yang diperoleh dengan pemanfaatan sejumlah masukan. Sedangkan ekonomis adalah

bahwa suatu kegiatan dilaksanakan lebih murah dibandingkan dengan standard biaya dan waktu yang telah ditentukan untuk itu.

- 3) Keluaran (output) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau nonfisik. Tolok ukur keluaran digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan.
- 4) Hasil (Outcomes) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Indikator keluaran lebih utama dari sekedar keluaran. Outcomes menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil yang lebih tinggi yang mungkin mencakup kepentingan banyak pihak.
- 5) Manfaat (Benefit) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator manfaat menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Manfaat tersebut akan dirasakan setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan panjang.
- 6) Dampak (Impact) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif ataupun negatif (Mahsun, 2006:77-78).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas bahwa kinerja organisasi sebenarnya dapat dilihat melalui berbagai dimensi seperti dimensi dari mulai produktifitas, kualitas layanan, akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, responsivitas, tanggung jawab, keadilan, daya tangkap, masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat bahkan dampak dari suatu kebijakan atau program tersebut, setiap dimensi saling berkesinambungan satu dengan yang lainnya.

Produktifitas, tidak hanya mengukur efisiensi seperti menyangkut tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis tetapi juga efektivitas di dalam suatu organisasi apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai ataukah belum sehingga dapat mengukur kemampuan suatu organisasi atau instansi untuk seberapa baik semua komponen organisasi bekerja dan menggunakan informasi, guna memastikan bahwa

pelaksanaannya memenuhi standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu.

Apabila efektivitas sudah tercapai sesuai harapan didapat suatu rasio antara input dan output dari suatu kegiatan atau program disuatu organisasi atau instansi, sehingga dihasilkan suatu kualitas layanan yang baik yang diharapkan sesuai tujuan yang telah ditetapkan dan dapat meningkatkan kinerja disuatu organisasi sehingga masyarakat mendapatkan pelayanan yang maksimal. Adanya kualitas layanan yang baik maka kinerja organisasi akan sangat respon terhadap kebutuhan masyarakat.

Responsivitas sangat diperlukan karena merupakan bukti kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda, dan mengembangkan program-program pelayanan publik. Adanya responsivitas ini maka keadilan dalam suatu organisasi dapat dirasakan. Responsivitas dapat berpengaruh ke dalam tanggungjawab karena tanggungjawab dapat menggambarkan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit, sehingga akuntabilitas di dalam suatu organisasi akan lebih pro rakyat dan kebijakan-kebijakan yang dihasilkan di dalam program-program kerja suatu organisasi dapat mensejahterakan rakyatnya agar manfaat dari kebijakan tersebut akan terasa oleh semua pihak, baik masyarakat ataupun instansi atau organisasi yang mengelola kebijakan tersebut.

Kebijakan tersebut akan bermanfaat dan tidak percuma dengan adanya kebijakan yang telah dibuat agar dampak yang dihasilkan dari setiap kebijakan yang dikeluarkan akan lebih mementingkan kebutuhan masyarakat, sehingga masyarakat akan patuh dan tunduk terhadap kebijakan yang telah dibuat.

Dimensi-dimensi didalam mengukur indikator kinerja organisasi pada dasarnya memiliki kesamaan substansial yakni untuk melihat seberapa jauh tingkat pencapaian hasil yang telah dilakukan oleh birokrasi pelayanan atau instansi tersebut apakah sesuai atau tidak dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja organisasi merupakan suatu konsep yang disusun dari berbagai indikator yang sangat bervariasi sesuai dengan fokus dan konteks penggunaannya untuk mencapai tujuan yang telah atau ingin dicapai oleh suatu organisasi atau instansi.

Levine dkk (1990) mengusulkan tiga konsep yang bisa dipergunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu: *responsiveness*, *responsibility* dan *accountability* (Dwiyanto, 1995). Berdasarkan pendapat diatas bahwa untuk mengukur kinerja organisasi publik cukuplah sulit karena bersifat multidimensional karena stakeholder memiliki kepentingan yang berbeda-beda sesuai kebutuhan mereka masing-masing. Beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik menurut Agus Dwiyanto dalam bukunya Reformasi kebijakan Publik indikator-indikator atau kriteria-kriteria kinerja organisasi publik yang digunakan dalam penelitian ini adalah responsivitas, tanggungjawab, akuntabilitas dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Responsivitas

Agus Dwiyanto dan Baveola Kusumasari (2001:2), mengemukakan tentang pentingnya responsivitas dalam hubungannya dengan penilaian kinerja, yaitu bentuk kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat dalam pelayanan publik.

Dilulio (2001) dalam Dwiyanto (2002:60), menekankan bahwa responsivitas sangat diperlukan dalam pelayanan publik karena hal tersebut merupakan bukti kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Selanjutnya, dalam studinya tentang reformasi birokrasi.

Dwiyanto (2002:60-61), mengembangkan beberapa indikator responsivitas pelayanan publik, yaitu : keluhan pengguna jasa, sikap aparat birokrasi dalam merespon keluhan pengguna jasa, penggunaan keluhan pengguna jasa sebagai referensi perbaikan layanan publik, berbagai tindakan aparat birokrasi dalam memberikan pelayanan, dan penempatan pengguna jasa oleh aparat birokrasi dalam sistem pelayanan yang berlaku. Responsivitas sebagai salah satu indikator pelayanan berkaitan dengan daya tanggap aparatur terhadap kebutuhan masyarakat yang membutuhkan pelayanan sebagaimana diatur di dalam aturan perundangan.

Sementara itu, Siagian (2000) dalam pembahasannya mengenai Teori Pengembangan Organisasi mengindikasikan bahwa responsivitas menyangkut kemampuan aparatur dalam menghadapi dan mengantisipasi aspirasi baru, perkembangan baru, tuntutan baru, dan pengetahuan baru,

birokrasi harus merespon secara cepat agar tidak tertinggal dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

2 Responsibilitas

Dimana menurut **Lenvine (1990)** dalam **Dwiyanto (2002)**, mengemukakan tentang pentingnya responsibilitas dalam hubungannya dengan penilaian kinerja, yaitu mengamati apakah pelaksanaan kegiatan sudah dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan kebijakan organisasi yang benar.

3. Akuntabilitas

Konsep akuntabilitas berawal dari konsep pertanggungjawaban, konsep pertanggungjawaban sendiri dapat dijelaskan dari adanya wewenang. Wewenang di sini berarti kekuasaan yang sah. Penggunaan wewenang harus dapat dipertanggungjawabkan yang merupakan suatu istilah yang pada awalnya diterapkan untuk mengukur apakah dana publik telah digunakan secara tepat untuk tujuan di mana danapublik tadi ditetapkan dan tidak digunakan secara ilegal. Dalam perkembangannya akuntabilitas digunakan juga bagi pemerintah untuk melihat akuntabilitas efisiensi ekonomi program. Usaha – usaha tadi berusaha untuk mencari dan menemukan apakah ada penyimpangan staf atau tidak, tidak efisien apa tidak prosedur yang tidak diperlukan. Akuntabilitas menunjukpada pada institusi tentang “cheks and balance” dalam sistem administrasi.

3 Tujuan Penilaian Kinerja Organisasi

Muljarto (2001), menyatakan bahwa organisasi bukanlah sistem yang tertutup (close system) melainkan organisasi tersebut akan selalu dipaksa untuk memberi tanggapan atas rangsangan yang berasal dari lingkungannya. Pengaruh lingkungan dapat dilihat dari dua segi: pertama, lingkungan

eksternal yang umumnya menggambarkan kekuatan yang berada di luar organisasi seperti faktor politik, ekonomi dan sosial, kedua adalah lingkungan internal yaitu faktor-faktor dalam organisasi yang menciptakan iklim organisasi dimana berfungsinya kegiatan mencapai tujuan.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Higgins (2001) dalam Salusu (2001) menyatakan bahwa ada dua kondisi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, yaitu kapabilitas organisasi, yaitu konsep yang dipakai untuk menunjuk pada kondisi lingkungan internal yang terdiri atas dua faktor stratejik, yaitu kekuatan dan kelemahan. Kekuatan adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif, yang memungkinkan organisasi memiliki keuntungan stratejik dalam mencapai sasarannya; sedangkan kelemahan adalah situasi dan ketidakmampuan internal yang mengakibatkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya. Kedua faktor ini saling berkaitan dan saling mempengaruhi.

Faktor yang perlu diperhitungkan dalam melihat kemampuan internal organisasi antara lain; struktur organisasi, sumberdaya baik dana maupun tenaga, lokasi, fasilitas yang dimiliki, integritas seluruh karyawan dan integritas kepemimpinan. Kondisi yang kedua adalah lingkungan eksternal, yang terdiri atas dua faktor stratejik, yaitu peluang dan ancaman atau tantangan. Peluang sebagai situasi dan faktor-faktor eksternal yang membantu organisasi mencapai atau bahkan bisa melampaui pencapaian sasarannya; sedangkan ancaman adalah faktor-faktor eksternal yang menyebabkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya.

Dalam mengamati lingkungan eksternal, ada beberapa sektor yang peka secara stratejik, artinya bisa menciptakan peluang, atau sebaliknya

merupakan ancaman. Perkembangan teknologi misalnya, peraturan perundang-undangan, atau situasi keuangan, dapat saja memberi keuntungan atau kerugian bagi organisasi. Tetapi yang jelas, menurut

William Cohen (David, 2002) ialah bahwa peluang dan ancaman hadir pada setiap saat dan senantiasa melampaui sumber daya yang tersedia. Artinya, kekuatan yang dimiliki organisasi selalu berada dalam posisi lebih lemah dalam menanggulangi ancaman, bahkan dalam mengejar dan memanfaatkan peluang sekalipun. Sementara itu Steers (2003) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyokong keberhasilan akhir suatu organisasi dapat ditemukan dalam empat kelompok umum. Keempat kelompok umum tersebut adalah:

- a. Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi. Yang dimaksudkan dengan struktur adalah hubungan yang relatif tetap sifatnya seperti dijumpai dalam organisasi, sehubungan dengan susunan sumber daya manusia. Struktur adalah cara unik suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi. Dengan demikian pengertian struktur meliputi faktor-faktor seperti luasnya desentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan interaksi antar pribadi, dan seterusnya. Jadi, keputusan mengenai cara bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dilain pihak, yang dimaksud dengan teknologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi. Teknologi dapat memiliki berbagai bentuk, termasuk variasi-variasi dalam proses mekanis yang digunakan dalam produksi, variasi

dalam bahan yang digunakan dan variasi dalam pengetahuan teknis yang dipakai untuk menunjang kegiatan menuju sasaran.

- b. Karakteristik lingkungan, mencakup dua aspek yaitu pertama adalah lingkungan ekstern, yaitu semua kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi (contoh: kondisi ekonomi dan pasar, peraturan pemerintah), yang kedua, adalah lingkungan intern, yang dikenal sebagai iklim organisasi meliputi macammacam atribut lingkungan kerja (contoh: pekerja sentris, orientasi pada prestasi) yang sebelumnya telah ditunjukkan mempunyai hubungan dengan segi-segi tertentu dari efektivitas, khususnya atribut-atribut yang diukur pada tingkat individual (contoh: sikap kerja, prestasi).
- c. Karakteristik pekerja, perhatian harus diberikan kepada perbedaan individual antara para pekerja dalam hubungannya dengan efektivitas. Pekerja yang berlainan mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda. Variasi sifat manusia ini sering menyebabkan perilaku orang berbeda satu sama lain, walaupun mereka ditempatkan di satu lingkungan kerja yang sama. Lagi pula perbedaan-perbedaan individual ini dapat mempunyai pengaruh yang langsung terhadap dua proses yang penting, yang dapat berpengaruh nyata terhadap efektivitas, yaitu rasa keterikatan terhadap organisasi atau jangkuan identifikasi para pekerja dengan majikannya, dan prestasi kerja individual. Tanpa rasa keterikatan dan prestasi, efektivitas adalah mustahil.

d. Kebijakan dan praktek manajemen, peranan manajemen dalam prestasi organisasi, meliputi variasi gaya, kebijakan dan praktek kepemimpinan dapat memperhatikan atau merintangai pencapaian tujuan. Peran manajer memainkan peran sentral dalam keberhasilan suatu perusahaan melalui perencanaan, koordinasi, dan memperlancar kegiatan yang ditujukan ke arah sasaran. Adalah kewajiban mereka untuk menjamin bahwa struktur organisasi konsisten dengan dan menguntungkan untuk teknologi dan lingkungan yang ada. Lagipula adalah tanggungjawab mereka untuk menetapkan suatu sistem imbalan yang pantas sehingga para pekerja dapat memuaskan kebutuhan dan tujuan pribadinya sambil mengejar sasaran organisasi.

Dengan makin rumitnya proses teknologi dan makin rumit dan kejamnya keadaan lingkungan, peranan manajemen dalam mengkoordinasi orang dan proses demi keberhasilan organisasi tidak hanya bertambah sulit, tapi juga menjadi semakin penting artinya. Sementara itu Joedono (2003) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebuah organisasi antara lain meliputi : 1) faktor kualitas SDM, 2) struktur organisasi, 3) teknologi 4) pimpinan dan masyarakat, 5) bentuk kepemimpinan.

Menurut Bryson (2004) faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi bukan semata bersifat internal seperti input proses manajemen, tetapi juga lingkungan eksternal. Walaupun faktor lingkungan eksternal ini sering kali berada diluar jangkauan intervensi organisasi, namun mengingat keterpengaruhannya yang cukup signifikan terhadap kinerja organisasi, maka kiranya faktor lingkungan eksternal tetap harus menjadi perhatian dalam upaya peningkatan kinerja suatu organisasi. Lebih lanjut Bryson menyatakan

bahwa perkembangan di lingkungan internal dan eksternalnya, tentunya kembali pada spesifikasi permasalahan yang dihadapinya, apakah permasalahan itu pada aspek inputnya atau aspek proses manajemennya, yang kemudian pada sisi mana dari aspek tersebut yang paling diprioritaskan kembali untuk dibenahi, baru kemudian

dapat ditentukan upaya-upaya relavan yang dapat dilakukan guna meningkatkan kinerja organisasi tersebut.

Lebih lanjut Bryson (2004) menjelaskan bahwa, untuk lebih meningkatkan kinerja dinas tersebut secara teoritis menyeluruh aspek aspek yang berpengaruh terhadap kinerja; Pertama aspek-aspek input atau sumberdaya-sumberdayanya (resources) antara lain : (1) Pengawasan Sumber Daya Manusia; (2) anggaran; (3) sarana dan prasarana;(4) informasi; (5) budaya organisasi. Kedua, hal yang berkaitan dengan proses manajemen dalam dinas seperti : (1) proses perencanaan; (2) proses pengorganisasian; (3) proses pelaksanaan; (4) proses penganggaran; (5) proses pengawasan; (6) proses evaluasi dan sebagainya. Setiap aspek tersebut mempunyai potensi yang sama.

untuk muncul sebagai faktor dominan yang mempengaruhi kinerja dinas, baik berpengaruh dalam arti negatif (menjadikan lemahnya kinerja), maupun yang positif (meningkatkan kinerja). Disamping faktor internal tersebut, perlu juga diperhatikan aspek-aspek lingkungan eksternal yang secara langsung maupun tidak ikut mempengaruhi kinerjanya, seperti perubahan-perubahan kondisi politik,ekonomi,sosial budaya dan teknologi, juga pihak-pihak yang terkait dengan penyediaan input, misalnya wajib pajak dan para pembuat kebijakan dan sebagainya.

Sementara itu Gogin (2001) menyatakan bahwa kapasitas organisasi dapat memberi kontribusi pada keberhasilan implementasi. Kemampuan organisasi akan dipengaruhi (produk dari) tiga hal pokok yaitu: struktur organisasi, personel (*human resources*) dan finansial. Tiga hal tersebut bervariasi antara satu daerah dengan daerah lain. Lebih lanjut Gogin menjelaskan bahwa meskipun suatu kebijakan telah dirumuskan dengan jelas (yang memungkinkan untuk diimplementasikan secara mudah) akan tetapi mungkin saja bisa gagal oleh kelemahan struktur organisasi atau kelemahan sistem. Struktur yang ketat dan tersentralisir akan mendukung kepatuhan. Jika semua dalam kondisi sama (struktur, dsb) maka keberhasilan implementasi nampaknya akan sangat tergantung pada karakter dari tujuan kebijakan itu sendiri, jumlah staf yang memadai, ahli, dan mempunyai motivasi tinggi akan mempermudah proses konversi pesan kebijakan menjadi realita. Hal ini akan lebih berhasil lagi apabila juga didukung oleh kondisi finansial yang memadai.

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

kinerja organisasi. Penilaian terhadap faktor-faktor kondisi eksternal tersebut dapat dilakukan dalam analisis menurut Keban, yaitu sebagai berikut: "(a) kecenderungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, fisik, dan pendidikan; (b) peranan yang dimainkan oleh pihak-pihak yang dapat

diajak bekerja sama (*collaborators*) dan pihak-pihak yang dapat menjadi kompetitor, seperti swasta, dan lembaga-lembaga lain; dan (c) dukungan pihak-pihak yang menjadi sumber *resources* seperti para pembayar pajak, asuransi, dan sebagainya” (Keban, 2004:91).

Sesuai definisi diatas maka untuk menilai kinerja organisasi terdapat kondisi-kondisi eksternal seperti keadaan politik, ekonomi, social dan pihak-pihak yang dapat membantu agar tujuan penilaian tercapai. Menurut Syafarudin Alwi tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Penilaian yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan yang antara lain :

- 1) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi,
- 2) Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decisio, dan 3).Hasil penilaian digunakan sebagai dasar meengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan antara lain 1). Prestasi riil yang dicapai individu, 2).Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja dan 3). Prestasi-pestasi yang dikembangkan (Alwi, 2001 : 187).

Sedangkan menurut Mahsun tujuan penilaian kinerja organisasi agar dapat mengidentifikasi strategi dan perubahan operasional apa yang dibutuhkan serta proses yang diperlukan dalam perubahan tersebut. Pengukuran kinerja menyediakan dasar bagi organisasi untuk menilai:

1. Bagaimana kemajuan atas sasaran yang telah ditetapkan.
2. Membantu dalam mengenali area-area kekuatan dan kelemahan.
3. Menunjukan bagaimana kegiatan mendukung tujuan organisasi.
4. Menentukan tindakan yang tepat untuk meningkatkan organisasi.
5. Membantu dalam membuat keputusan dan langkan inisiatif.
6. Mengutamakan alokasi sumber daya.
7. Meningkatkan produk-produk dan jasa-jasa kepada pelanggan

(Mahsun,2006:35).

Menurut pendapat diatas maka manfaat penilaian kinerja bagi perencanaan kebijakan organisasi ini dapat meningkat yang dapat dilihat dari penyesuaian-penyesuaian kompensasi perbaikan kinerja, kebutuhan latihan dan pengembangan, pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja, untuk kepentingan penelitian pegawai, membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai. Oleh karena itu

penilaian kinerja organisasi sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja agar visi dan misi ataupun tujuan dapat tercapai sesuai harapan.

Manfaat penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai.
6. Membantu diaknosis terhadap kesalahan desain pegawai (Alwi, 2001 : 192).

Sesuai beberapa pendapat tersebut maka penilaian kinerja organisasi sangat diperlukan karena untuk memudahkan perencanaan agar lebih terperinci lagi sehingga tujuan yang diharapkan akan tercapai dan juga dapat meminimalisir dampak negatif yang akan terjadi dikemudian hari karena semua tindakan yang akan dilakukan sudah dibuat suatu pedoman untuk melaksanakan suatu program atau kebijakan yang akan dilaksanakan. Tujuan penilaian dikategori yang bersifat evaluasi di dalam suatu kinerja organisasi dapat digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi, staffing decision sehingga penempatan pegawai agar terarah dan sesuai kemampuan yang dimiliki agar tujuan dapat tercapai dan meminimalisir kegagalan yang akan terjadi, kemudian tujuan penilaian ini dapat digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi, dengan adanya sistem seleksi maka kemampuan-kemampuan pegawai yang dimiliki tidak perlu diragukan lagi karena sudah sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang diharapkan di suatu organisasi atau instansi dan dapat memicu para pegawai yang lebih dulu atau senior untuk lebih baik lagi didalam kinerjanya sehingga kinerja organisasi akan lebih baik pula.

Tujuan penilaian dikategori yang bersifat development bertujuan untuk prestasi riil yang dicapai individu agar kemampuannya berguna di dalam organisasi sehingga kinerja organisasi dapat meningkat. Tujuan penilaian yang lain adalah menilai kelemahan-kelemahan yang menghambat kinerja. Organisasi akan tahu dimana kelemahan-kelemahan organisasi mereka, sehingga mereka mencari solusi untuk mengurangi kelemahan-kelemahan yang di miliki di suatu organisasi dan meningkatkan kelebihan-kelebihan yang dimiliki untuk menutupi kekurangan yang di miliki organisasi tersebut.

D. Kerangka Pikir

Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Ada banyak penjelasan yang dapat dipergunakan dalam rangka memahami faktor yang terkait dan berpengaruh terhadap kinerja pelayanan publik.

Osborne (1997) menjelaskan lima DNA sebagai kode genetika dalam tubuh organisasi publik yang mempengaruhi kapasitas dan perilakunya. Kelima kode genetika itu adalah misi, akuntabilitas, konsekuensi, kekuasaan dan budaya, sehingga pengelolaan dari kelima sistem kehidupan organisasi publik ini akan sangat menentukan kualitas yang diberikan dalam sistem pelayanan publik.

Dalam konteks pemahaman anggota organisasi terhadap misi yang diemban oleh organisasi publik, peran pimpinan menjadi sangat penting, mengingat kondisi yang terjadi selama ini, orientasi aparatur dalam melaksanakan tugas pelayanan publik senantiasa didasarkan pada prosedur dan peraturan. Secara mikro, kondisi semacam ini diakibatkan oleh karena kurangnya kewenangan yang dimiliki oleh pejabat pada tingkat bawah dalam merespons permasalahan yang dihadapi, apalagi dalam organisasi publik yang sangat paternalistik, kekuasaan terkonsentrasi pada pimpinan puncak sementara yang langsung berhadapan dengan pengguna jasa adalah aparat yang berada pada level bawah.

Kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Mengingat bahwa kinerja dari suatu organisasi itu adalah untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya,

maka informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting.

Informasi tentang kinerja organisasi dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

Dalam organisasi publik, sulit untuk ditemukan alat ukur kinerja yang sesuai. Bila dikaji dari tujuan dan misi utama kehadiran organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik, kelihatannya sederhana sekali ukuran kinerja organisasi publik, namun tidaklah demikian kenyataannya, karena hingga kini belum ditemukan kesepakatan tentang ukuran kinerja organisasi publik.

Penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan, akuntabilitas dan responsivitas. Dwiyanto (1995, 9) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik antara lain responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas.

Responsivitas menyangkut kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan

kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat yang secara otomatis kinerja organisasi tersebut jelek. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi.

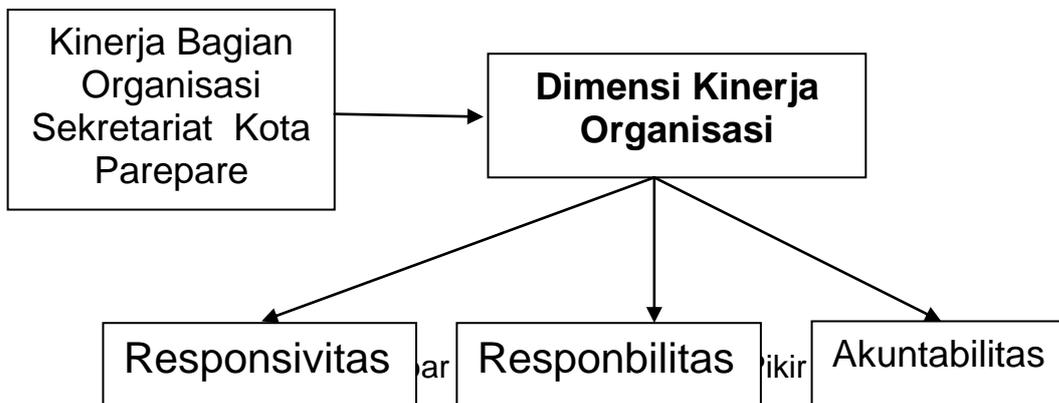
Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

Sedangkan 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. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target, akan tetapi kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu

dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Berdasarkan pendapat yang dijelaskan para pakar di atas, maka jelaslah dapat dilihat betapa pentingnya penilaian kinerja organisasi yang sangat mempengaruhi adanya sebuah organisasi untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik. Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare sebagai suatu organisasi publik juga tidak terlepas akan kepentingan tersebut, dengan demikian faktor Struktur ini sangat relevan untuk dijadikan variabel dalam penelitian ini.

Secara skematis model analisis yang akan dilakukan dalam mengkaji kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare dapat dilihat dalam skema di sebelah ini :



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif, yang mana melakukan penelitian langsung di Bagian Organisasi Kota Parepare guna mendapatkan gambaran yang tepat, jelas dan terinci bagaimana adanya tentang permasalahan yang ada berdasarkan fakta yang bersifat aktual pada saat meneliti.

Metode deskriptif kualitatif menurut Bogdan dan Taylor yang dikutip Moleong (2002 : 3) didefinisikan sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis/lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Selanjutnya menurut Nasir (1994 : 4) bahwa metode deskriptif adalah metode penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar belaka.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*), yang bertujuan untuk mengetahui permasalahan serta mendapatkan informasi-informasi dan data-data yang ada di lokasi penelitian, namun penelitian ini dibarengi pula penelahaan pustaka (*library study*).

Melihat permasalahan dan tujuannya, penelitian ini menggunakan metode studi kasus (*case study*), dengan mengacu pada pengumpulan data penelitian lapangan, wawancara dan didukung pula data sekunder. Cara ini dilakukan karena permasalahan yang diteliti adalah permasalahan yang sedang terjadi sehingga data-data yang didapatkan berupa kenyataan yang

terjadi secara mendalam di dalam objek yang dihubungkan dengan suatu pemecahan masalah ditinjau dari sudut pandang teoritis maupun praktek.

B. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini direncanakan berlangsung selama 2 (dua) bulan, lokasi penelitian adalah di Bagian Organisasi Sekretariat Kota ParePare. Adapun maksud penulis memilih Bagian Organisasi Sekretariat Kota ParePare sebagai objek penelitian adalah:

1. Mengingat Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare merupakan salah satu unit kerja yang berada dalam lingkup pemerintah Kota Parepare yang telah berusaha meningkatkan kinerja organisasinya terutama kinerja aparatur pegawainya dengan tertib kinerja dalam membuat laporan akuntabilitas kinerjanya.
2. Penulis mengenal secara baik kondisi, serta keadaan Bagian Organisasi Sekretariat Kota ParePare.

C. Sumber Data

Menurut Lonfland dan Lonfland dalam Moleong (2002 : 112) sumber data terutama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

Riduan (2003 : 24), menjelaskan bahwa “sumber data ada dua yaitu : sumber primer dan sumber sekunder. Pengambilan data yang dihimpun secara langsung oleh peneliti disebut sumber primer, sedangkan apabila melalui tangan kedua disebut sumber sekunder”.

1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari para responden berupa informasi di lapangan. Data primer pada penelitian ini bersumber dari informan .

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber-sumber bukan asli memuat informasi atau data tersebut. Sumber data sekunder diperoleh dari instansi-instansi terkait serta referensi-referensi dan dokumen yang relevan dengan masalah yang diteliti.

D. Informan

Dalam penelitian ini penulis menggunakan *Purposive Sampling* yaitu metode pemilihan subjek yang ada dalam posisi terbaik untuk memberikan informasi yang dibutuhkan. *Key informan* dipilih karena dipercaya mewakili suatu populasi tertentu, dalam hal ini Key informan yang dimaksud yaitu pegawai Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare, 3 (tiga) orang Kepala Sub Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare, Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare, Asisten Administrasi, Sekretaris Daerah Kota Parepare dan stakeholder yang terkait masing-masing mewakili.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan suatu rangkaian penelitian melalui prosedur sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian.

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan sesuai dengan permasalahan yang diteliti, maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Wawancara, bertujuan untuk memperoleh data dan informasi kualitatif secara langsung dari sumber data. Memberikan pertanyaan kepada informan pada pengumpulan data dengan wawancara terstruktur melalui instrumen daftar pertanyaan yang telah ditetapkan dan tanya jawab secara langsung mengenai kinerja Bagian Organisasi Kota Parepare .
2. Observasi, yakni penulis langsung ke lapangan untuk melakukan pengamatan langsung kepada objek penelitian guna untuk melengkapi hasil penelitian dan pengumpulan data, khususnya kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare.
3. Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengkaji dan menelaah beberapa literatur kepustakaan atau buku-buku yang ada hubungannya dengan pokok permasalahan penelitian.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis dengan metode interaktif. Mengutip pendapat Miles & Huberman (2007 : 16) bahwa model jenis ini terdapat 3 komponen analisis yaitu reduksi, penyajian data, penarikan kesimpulan. Selanjutnya analisis dilakukan dengan memadukan (cara interaktif) ketiga komponen utama.

1. Reduksi data

Yaitu proses pemilihan, pemusatan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Reduksi data dilakukan peneliti dengan cara menajamkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan

mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga kesimpulan dapat ditarik dan diverifikasi oleh peneliti

2. Penyajian data

Dalam penyajian data peneliti mengumpulkan informasi yang tersusun yang memberikan dasar pijakan kepada peneliti untuk melakukan suatu pembahasan dan pengambilan kesimpulan. Penyajian ini, kemudian untuk menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang terpadu sehingga mudah diamati apa yang sedang terjadi kemudian menentukan penarikan kesimpulan secara benar.

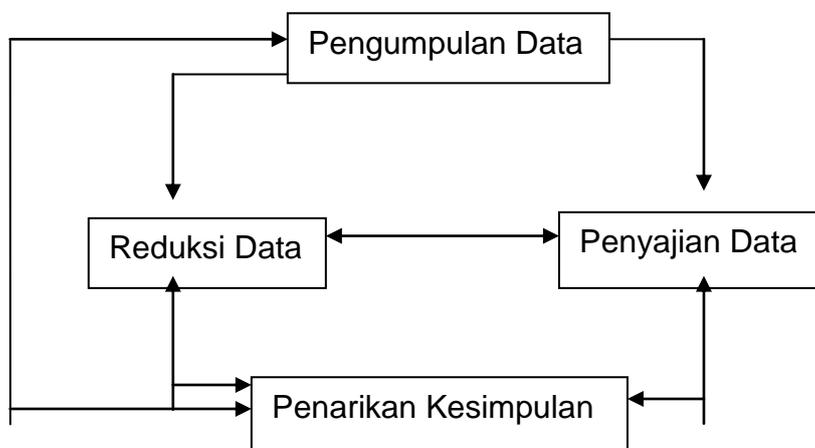
3. Menarik kesimpulan/verifikasi

Penarikan kesimpulan adalah suatu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan juga diverifikasi oleh peneliti selama penelitian berlangsung. Verifikasi itu mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pemikiran peneliti, suatu tinjauan ulang pada catatan lapangan atau mungkin menjadi begit seksama dan makan tenaga dengan peninjauan kembali atau juga upaya-upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain.

Makna-makna yang muncul dari data harus diamati, diuji kebenarannya kekokohannya dan kecocokannya yang merupakan validitasnya. Jika tidak demikian yang kita miliki adalah angan-angan yang tidak jelas kebenarannya.

Telah dikemukakan tiga hal utama yang merupakan komponen analisis yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan sebagai suatu yang saling terkait pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejajar untuk membangun

wawasan umum yang disebut dengan analisis. Tiga jenis kegiatan analisis dan kegiatan pengumpulan data merupakan suatu proses siklus dan interaktif, dapat dilihat gambar berikut ini :



Sumber : Miles dan Huberman (2007 : 20)

Gambar 2 Model Analisis Interaktif (*Interactive model of analysis*)

G. Fokus Penelitian

Untuk memberikan penekanan terhadap arah penelitian ini dan sekaligus keseragaman persepsi, maka dikemukakan defenisi operasional penelitian sebagai berikut :

1. Responsivitas (*responsivness*) adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas

pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi.

2. *Responsibilitas (responsibility)* menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi baik yang implisit atau eksplisit
3. *Akuntabilitas* menunjuk pada seberapa besar kebijakan kegiatan organisasi publik memerlukan pertanggungjawaban dari adanya wewenang yang harus dapat dipertanggungjawabkan dan efisiensi ekonomi program dan kegiatan konsisten dengan kehendak stakeholder.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Bagian organisasi sebagai salah satu bagian yang ada pada Sekretariat Kota Parepare berada di bawah dan langsung bertanggungjawab kepada Asisten Administrasi telah dibentuk pada tahun 1992 melalui Perda Kotamadya Daerah Tingkat II Parepare Nomor 7 Tahun 1992 tentang Susunan Organisasi dan Tatakerja Sekretariat Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Parepare dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Tingkat II Parepare. Kemudian dengan adanya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah Kota Parepare menilai masih sangat perlu serta dibutuhkan Bagian organisasi .

Dengan demikian Bagian organisasi dibentuk lagi berdasarkan Peraturan Daerah Kota Parepare Nomor 2 Tahun 2010 yang merupakan pengembangan organisasi yang telah ada di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Parepare.

Hal tersebut tidak terlepas dari pertimbangan beratnya beban tugas Sekretariat Daerah dari salah satu tugasnya dalam pembinaan dengan membina dan meningkatkan kapasitas kelembagaan dan ketatalaksanaan seluruh unit kerja di lingkungan Sekretariat Daerah khususnya Pemerintah Kota Parepare pada umumnya.

Bagian organisasi bertugas membina dan melaksanakan sebagian tugas Sekretariat Daerah dalam menyiapkan kebijakan penataan organisasi ketatalaksanaan dan analisis jabatan di lingkungan Pemerintahan Kota serta merumuskan kebijakan fasilitasi pelaksanaan penataan organisasi Pemerintah Kota berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bagian organisasi berfungsi :

1. Menyusun bahan pedoman dan petunjuk teknis kelembagaan.
2. Fasilitasi pelaksanaan penataan kelembagaan.
3. Menyusun bahan pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan ketatalaksanaan.
4. Menyusun bahan pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan analisis jabatan.
5. Menyusun kebijakan fasilitasi pelaksanaan penataan organisasi Pemerintah Kota.

6. Melaksanakan administrasi dan tata usaha

Bagian organisasi terdiri dari beberapa sub bagian, yaitu :

1. Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan
2. Sub Bagian Tatalaksana.
3. Sub Bagian Kepegawaian dan Pengembangan Kinerja.

Masing-masing sub bagian tersebut di atas dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian organisasi .

Adapun tugas Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan adalah merumuskan dan melaksanakan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan penataan serta menganalisis kelembagaan di lingkungan Pemerintah Kota Parepare. Uraian tugasnya sebagai berikut :

1. Merumuskan dan melaksanakan penghimpunan serta mempelajari peraturan perundang-undangan, kebijaksanaan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan bidang kelembagaan;
2. Merumuskan dan melaksanakan, mengumpulkan, menghimpun dan mengolah data serta informasi yang berhubungan dengan bidang kelembagaan;
3. Merumuskan dan melaksanakan inventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan bidang kelembagaan serta menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah;
4. Merumuskan dan melaksanakan, melakukan koordinasi dengan unit kerja/instansi terkait sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
5. Merumuskan dan melaksanakan serta menyiapkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan kelembagaan wilayah/daerah;

6. Merumuskan dan melaksanakan serta meneliti dan menyiapkan rancangan peraturan daerah tentang penyempurnaan, pengembangan, pembentukan dan penghapusan satuan organisasi wilayah/daerah;
7. Merumuskan dan melaksanakan penyiapan bahan pengesahan peraturan daerah di bidang kelembagaan dan ketatalaksanaan;
8. Merumuskan dan melaksanakan penyiapan bahan dalam rangka evaluasi susunan organisasi dan tatakerja kelembagaan di lingkungan wilayah/daerah;
9. Merumuskan dan melaksanakan penyiapan bahan pedoman dan petunjuk teknis penyusunan dan penataan organisasi di lingkungan wilayah/daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Sub Bagian Tatalaksana mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan penyusunan pedoman serta petunjuk teknis ketatalaksanaan di lingkungan Pemerintah Kota Parepare. Uraian tugasnya sebagai berikut :

1. Merumuskan dan melaksanakan penghimpunan dan mempelajari peraturan perundang-undangan, kebijaksanaan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan ketatalaksanaan;
2. Merumuskan dan melaksanakan penyiapan bahan penyusunan pedoman, dan petunjuk teknis di bidang ketatalaksanaan;
3. Merumuskan dan melaksanakan inventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan bidang ketatalaksanaan dan menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah;
4. Merumuskan dan melaksanakan penghimpunan, mempelajari peraturan perundang-undangan, petunjuk dan pedoman kerja dan bahan-bahan lainnya di bidang tata kerja dan prosedur kerja, sistem kerja dan metode kerja;

5. Merumuskan dan melaksanakan pengumpulan dan mengolah data dan informasi tentang pengembangan prosedur dan tata kerja;
6. Merumuskan dan melaksanakan penyiapan bahan penyusunan pedoman teknis tentang pembakuan prosedur dan sistem kerja;
7. Merumuskan dan melaksanakan pengumpulan dan mengolah data dalam penyusunan standarisasi perlengkapan yang meliputi rumah dinas, kendaraan dinas, peralatan kantor, sarana kerja, tata ruang, formulir, pembiayaan dan penyederhanaan kerja efisiensi dan efektifitas kerja, pengukuran kerja dan lain-lain;
8. Merumuskan dan melaksanakan penyiapan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan pendayagunaan aparatur negara (khususnya pelaksanaan delapan program pemacu PAN) di lingkungan Pemerintah Kota;
9. Merumuskan dan melaksanakan pengumpulan, menyusun dan menganalisa administrasi pengawasan melekat;
10. Merumuskan dan melaksanakan penyiapan bahan laporan pelaksanaan pengawasan melekat.

Sub Bagian Kepegawaian dan Pengembangan Kinerja bertugas merumuskan dan melaksanakan penyusunan pedoman serta petunjuk teknis pelaksanaan pengembangan analisis jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Parepare. Uraian tugasnya sebagai berikut :

1. Merumuskan dan melaksanakan penghimpunan dan mempelajari peraturan perundang-undangan, kebijaksanaan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan bidang analisa jabatan;

2. Merumuskan dan melaksanakan pengumpulan, penghimpunan dan mengolah bahan serta data dan informasi juga petunjuk teknis pelaksanaan dan pemanfaatan hasil analisis jabatan;
3. Merumuskan dan melaksanakan inventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan bidang analisa jabatan serta menyiapkan petunjuk pemecahan masalah.
4. Merumuskan dan melaksanakan koordinasi dengan unit kerja/instansi terkait sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
5. Merumuskan dan melaksanakan pengumpulan dan mengolah data dalam rangka penyusunan standarisasi penyederhanaan kerja, efisiensi dan efektivitas kerja, pengukuran kerja dan lain-lain;
6. Merumuskan dan melaksanakan pengumpulan data dan fakta berkenaan dengan jabatan struktural maupun non struktural dan menganalisa jabatan tersebut sesuai dengan teknik yang ditetapkan;]
7. Merumuskan dan melaksanakan pengumpulan data jabatan dan mengolahnya menjadi informasi jabatan yang meliputi nama jabatan, letak dan kode jabatan, ikhtisar jabatan uraian tugas, uraian kegiatan, bahan atau masukan yang diolah, perangkat kerja yang digunakan, hasil kerja atau produk yang dihasilkan, korelasi jabatan, kondisi lingkungan kerja, kemungkinan resiko bahaya, wewenang , tanggungjawab serta syarat jabatan untuk keperluan perencanaan, pendayagunaan dan mobilisasi pegawai;
8. Merumuskan dan melaksanakan pengolahan hasil analisis jabatan yang diperoleh dan menyusunnya dalam bentuk manual;

9. Merumuskan dan melaksanakan penyajian informasi jabatan bagi program-program kelembagaan, kepegawaian dan ketatalaksanaan.

Dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsinya sehari-hari tiap tahun Bagian organisasi membuat suatu program kerja yang mana dititikberatkan pada pelaksanaan kerja yang bermuara pada terciptanya pelayanan kepada masyarakat banyak sesuai dengan perkembangan lingkungan yang tentunya sejalan pula dengan misi yang dikehendaki Kota Parepare dalam era otonomi sekarang ini.

Adapun program kerja Bagian organisasi Tahun 2012 yang tertuang dalam APBD Kota Parepare tahun anggaran 2012 adalah sebagai berikut :

1. Program Peningkatan Administrasi Perkantoran terdiri dari 2 kegiatan antara lain:
 - a. Kegiatan peningkatan kualitas administrasi perkantoran
 - b. Kegiatan Pembuatan Buku Diary
2. Program Peningkatan Kapastas Sumber Daya Aparatur :
 - a. Kegiatan Monitoring kelembagaan
 - b. Kegiatan Bimtek Analisis Jabatan dan analisis Beban Kerja
3. Program peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian kinerja dan Keuangan
 - a. Kegiatan Penyusunan Lakip dan Tapkin
 - b. Kegiatan Pembinaan Kinerja SKPD
 - c. Kegiatan Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat

B. Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare

Peranan Bagian organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam pelaksanaan roda pemerintahan pada Kota Parepare begitu penting artinya, sebab dengan adanya aktivitas kegiatan Bagian organisasi tersebut akan memberikan pengaruh yang cukup berarti bagi fungsi Sekretariat Daerah dalam pembinaan organisasi dengan membina dan meningkatkan kapasitas kelembagaan dan ketatalaksanaan seluruh unit kerja di lingkungan Sekretariat Daerah.

Bahkan Bagian organisasi juga mempunyai berbagai fungsi yang antara lainnya sebagai penyusunan kebijakan fasilitasi pelaksanaan penataan organisasi Pemerintah Kota. Berdasarkan hasil penelitian Penulis pada Bagian organisasi Sekretariat Kota Parepare dapatlah dipaparkan pada

analisa kinerja organisasi pada dimensi responsivitas, responibilitas dan akuntabilitas di bawah ini.

1. Responsivitas

Responsivitas menyangkut kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan stakeholder, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi stakeholder dikembangkan menjadi indikator pertanyaan pelaksanaan program/kerja dan kegiatan sesuai kebutuhan SKPD, Bagian organisasi aktif melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap SKPD, Bagian organisasi selalu aktif mensosialisasikan terhadap SKPD kebijakan kelembagaan dan tatalaksana, Bagian organisasi selalu menyusun agenda prioritas dalam program dan kegiatannya berdasarkan aspirasi SKPD dan SKPD yang ada di Pemerintah Kota Parepare sangat aktif mendukung setiap kegiatan program dan kegiatan Bagian Organisasi

Bila dilihat dari tugas dan fungsi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Parepare maka tugas dan fungsinya dibutuhkan suatu kreativitas kerja yang baik dan handal dari kinerja Bagian organisasi. Bagian organisasi mempunyai tugas membina dan melaksanakan sebagian tugas Sekretariat Daerah dalam menyiapkan kebijakan penataan kelembagaan organisasi, ketatalaksanaan dan analisis jabatan di lingkungan Pemerintah Kota serta merumuskan kebijakan fasilitasi pelaksanaan penataan organisasi Pemerintah Kota berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya ini Bagian organisasi telah memikirkan dan melakukannya sesuai dengan bidangnya, terutama dalam mewujudkan suatu lembaga yang handal sesuai dengan tuntutan dalam era otonomi.

Guna menciptakan kelembagaan organisasi pemerintah Kota Parepare Bagian organisasi telah melaksanakan evaluasi kelembagaan yang merevisi lembaga-lembaga yang sudah tidak sesuai lagi dengan era reformasi. Hal tersebut dimulai dengan revisi keberadaan BAPPEDA yang bila dilihat dari tugas dan fungsinya selama ini hanyalah sebagai tumpukan proyek yang ada pada Pemerintah Daerah Kota Parepare. Hal tersebut tidak sesuai dengan nama instansinya sebagai Badan Perencana. Perencanaan yang dibuat selama ini selalu hanya berorientasi pada fisik belaka, sedangkan bidang non fisik yang lebih penting seperti SDM acapkali diabaikan. Dengan demikian perencanaan yang dibuat juga harus meliputi non fisik seperti perencanaan pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia yang vital harus dilakukan selama ini.

Untuk itu Bagian organisasi telah memikirkan akan membuat petunjuk teknis bagi pembentukan nama lembaga instansi yang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh informan dalam wawancara berikut ini (25/07//2012) :

“Dalam melaksanakan tugas dan fungsi sehari-hari kami telah melakukan semaksimal mungkin dengan berbagai terobosan yang

kami tuangkan dalam bentuk program dan Kegiatan berusaha menjawab tantangan dalam era otonomi yang sedang bergulir kala ini”.

Hasil evaluasi kelembagaan juga tidak akan merekomendasikan untuk pembuatan suatu lembaga bila tidak mendukung ke arah otonom dalam membuat suatu kebijakan dan birokrasi serta prosedur administrasi, dengan demikian lebih mengutamakan sisi efisiensi. Hal tersebut dapat dilihat, banyak daerah kabupaten dan kota lain yang membentuk Badan penanggulangan Bencana dan Badan Narkotika, namun Kota Parepare hingga saat ini tidak membentuk lembaga tersebut dengan alasan tidak efisien, sebab kewenangan tidak sepenuhnya diberikan kepada kedua lembaga tersebut di tingkat kabupaten. Bila ada kenaikan kebijakan tetap saja harus ada persetujuan Badan Penanggulangan Bencana provinsi Sulawesi Selatan, dengan demikian masalah kepegawaian yang menyangkut tunjangan pegawai penanggulangan bencana .

Begitu pula usul pembentukan Dinas Pertambangan Kota Parepare, menurut Bagian organisasi dalam Telaahan Staf bulan April Nomor 065/ORG/2012, bahwa tidak perlu dibentuk Dinas Pertambangan Kota Parepare dengan pertimbangan kewenangan bidang pertambangan yang dapat dikelola daerah kota amat kecil, sedangkan kewenangan yang luas diberikan pusat diberikan kepada propinsi dalam pelayanan dan efisiensi yang meliputi antar lintas kabupaten/kota. Konsekwensinya bila dibentuk target penerimaan PAD dengan pengeluaran belanja rutin dan pembangunan menjadi tidak seimbang. Akibatnya terjadi pemborosan untuk pembiayaan suatu lembaga yang tidak maksimal kewenangan yang dimilikinya.

Realisasi tentang tidak perlunya membentuk Badan penanggulangan Bencana Kota dan Dinas Pertambangan Kota memang telah dilaksanakan, namun pelaksanaan untuk merevisi tentang keberadaan lembaga Bappeda Kota Parepare hingga saat ini belum juga dilakukan sama sekali. Hal ini menunjukkan bahwa Bagian organisasi belum dapat melaksanakan tugas di bidang penyusunan bahan dan pedoman dan petunjuk teknis kelembagaan secara keseluruhan. Masih ada hanya sebatas ide yang belum direalisasi sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam hal pelaksanaan penataan kelembagaan selama era otonomi Bagian organisasi berpedoman kepada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 165).

Berdasarkan peraturan perundang-undangan di atas Bagian organisasi telah merumuskan dan melaksanakan serta menyiapkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan kelembagaan daerah Kota Parepare, selanjutnya dirumuskan dan dipersiapkan menjadi rancangan peraturan daerah tentang penyempurnaan, pengembangan, pembentukan dan penghapusan satuan organisasi Daerah Kota Parepare.

Dari hasil kerjanya tersebut telah disahkan Peraturan Daerah tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD dan Pemerintah Kecamatan dan Kelurahan dalam Kota Parepare, dan Perda tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan

Tata Kerja Badan /Kantor di Lingkungan Pemerintah Daerah tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas -Dinas di Lingkungan-Undanga Pemda Kota Parepare.

Dari Perda tersebut diketahui sebelumnya dalam tubuh Sekretariat Daerah Kota Parepare terdapat 14 (empat belas) bagian, sekarang telah menjadi 10 (Sepuluh) bagian, yaitu Bagian tata pemerintahan, Bagian Kesejahteraan Rakyat, bagian humas, Bagian Pengembangan Sumber Daya Alam, Bagian Pembangunan, Bagian Ekonomi dan Penanaman Modal, Bagian Umum, Bagian Keuangan, Bagian Organisasi dan Bagian Hukum dan Perundang-undangan. Dibawahi oleh 3 (tiga) Asisten, yaitu Administrasi Umum, Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Bidang Perekonomian dan Pembangunan.

Sebelumnya terdapat 17 (tujuh belas) dinas, selama otonomi dengan adanya pelimpahan wewenang telah menjadi 15 (lima belas), yaitu Dinas Pertanian, Kehutanan, perikanan dan Kelautan, Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan, Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Perhubungan, Dinas Tenaga Kerja, Dinas Kebersihan dan Pertamanan, Dinas Sosial, Dinas Tata Ruang dan Pengawasan Bangunan, Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Olahraga, Pemuda dan Pariwisata, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Dinas Komunikasi dan Informatika.

Selanjutnya badan yang ada sebelumnya 4 (empat) sekarang telah menjadi 6 (enam), yaitu Inspektorat Daerah, Badan Lingkungan Hidup, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah, Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Badan Kesatuan Bangsa dan Politik. Sedangkan kantor meliputi Kantor Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi, Kantor Pelayanan Perizinan, Satuan Polisi Pamong Praja, Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan serta RSUD Andi Makkasau.

Namun masih ada tumpang tindih pekerjaan antara suatu bagian dengan dinas. Seperti adanya Dinas Sosial pada Pemerintah Kota Parepare, juga ada Bagian Kesejahteraan Rakyat pada Sekretariat Kota Parepare hal ini tentunya akan membuat masyarakat bingung bila ingin mendapatkan pelayanan. Berikut tanggapan informan terhadap masalah ini melalui wawancara (25/07//2012):

“Kami selalu menerima saran dari SKPD yang terkait dengan Tupoksi Kami seperti dalam hal penyatuan Dinas Sosial dengan Bagian Kesejahteraan Rakyat dengan pertimbangan agar tidak terjadi *over laping* atau tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas sehari-hari”.

Dari keadaan tersebut dapat dikatakan bahwa pelaksanaan tugas Bagian organisasi Sekretariat Daerah Kota Parepare memfasilitasi penataan pelaksanaan kelembagaan belum terlaksana secara keseluruhan dengan baik.

Responsivitas Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare pada aspek aktiv melaksanakan monitoring, evaluasi dan sosialisasi terhadap

SKPD mengenai pelaksanaan kebijakan kelembagaan dan tatalaksana. Efektivitas aparat pada Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare 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 informan di Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare menyangkut pemahaman terhadap tugas kantor :

“Tugas-tugas sosialisasi, monitoring dan evaluasi 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 25/07//2012).

Demikian juga apa yang dikemukakan oleh informan dalam wawancara

dengan penulis :

“Tingkat pemahaman Aparat dalam pelaksanaan Tugas-tugas sosialisasi, monitoring dan evaluasi terhadap tugas-tugas yang kelembagaan dan ketatalaksanaan 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 19 September 2002)

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 informan sebagai berikut:

“Pemahaman pegawai Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare terhadap tugas-tugas yang diberikan relatif masih kurang sehingga sering menimbulkan keterlambatan dalam penyelesaian suatu masalah/pekerjaan” (Hasil wawancara Penulis dengan Kepala BKDD 26/07//2012).

Berkaitan dengan kondisi diatas efektivitas pelaksanaan sosialisasi terkait tingkat pemahaman terhadap tujuan dari keberadaan Bagian organisasi bagi aparat yang ada didalamnya belum efektif. Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi Bagaian Organisasi Sekretariat Kota Parepare sebagai unsur pelaksana yang membantu Walikota dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan, administrasi, organisasi, dan tata laksana serta memberikan pelayanan kepada seluruh perangkat daerah Kota Parepare. Jangka waktu penyelesaian tugas-tugas aparat khususnya dalam aspek administrasi merupakan salah satu aspek yang dilihat dalam mengukur responsivitas pelaksanaan tugas aparat pada Bagian Organisasi. Berikut ini akan ditampilkan dalam tabel salah satu contoh tugas pokok Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare yaitu penanganan administrasi kantor yaitu pengelolaan dan penyelesaian surat masuk.

Responsivitas dalam konteks penelitian ini adalah kemampuan aparat pada Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare 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 Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta

tuntutan pengguna jasa. Hal ini sangat diperlukan karena merupakan bukti kemampuan aparat untuk mengenali kebutuhan pengguna jasa, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan.

Persepsi pengguna jasa terhadap upaya-upaya yang telah dilakukan aparat Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare 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 Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare 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 Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare itu adalah dengan membuat kotak saran serta membuka akses masyarakat untuk menyampaikan keluhannya secara langsung atas pelayanan yang diberikan oleh aparat. Berikut ini adalah hasil wawancara penulis dengan informan sebagai berikut :

“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 biro antara lain tahapan /prosedur pemasukan berkas sampai pada proses penyelesaian permasalahan yang dihadapi. (Wawancara Tanggal 27/07//2012) “

Keterangan yang disampaikan menunjukkan bagaimana responsivitas Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare untuk mengenali dan merespon kebutuhan dan aspirasi pengguna jasanya. Sebagai contoh yang simple yang ada di sub Bagian Sumber daya Aparatur Bagian Organisasi yaitu prosedur pengurusan kenaikan pangkat pegawai negeri sipil, prosedur kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala serta prosedur mutasi atau perpindahan pegawai telah tertera di papan informasi. Kemudian ditemukan juga pada penelitian ini, bahwa daya tanggap aparat terhadap keluhan-keluhan dari masyarakat dikatakan cukup responsif, hal ini terlihat dari spontanitas aparat dalam menyikapi keluhan-keluhan tersebut. Berikut ini hasil wawancara penulis dengan salah seorang informan berikut ini:

“Dalam menyikapi keluhan-keluhan permasalahan dari pengguna jasa, secara spontanitas kami berusaha membantu serta memberikan solusi dalam rangka penyelesaian masalah yang dihadapi” (Wawancara Tanggal 25/07//2012)”

Berkaitan dengan relevansi pelaksanaan kegiatan dengan kebutuhan stakeholder berikut ini hasil wawancara penulis dengan informan berikut ini :

“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 25/07//2012)

Pernyataan di atas menyiratkan bahwa pelayanan pada Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare 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. Hal ini menimbulkan image dari pengguna jasa bahwa aparat di Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare cukup dapat mengenali kebutuhan pengguna jasa, khususnya sebagai unsur pelaksana yang membantu Walikota dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan, administrasi, organisasi, dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah propinsi.

Dari pengamatan penulis di lapangan juga didapat bahwa mekanisme pelayanan yang ada telah diupayakan agar dapat mengenali kebutuhan yang diinginkan oleh para pengguna jasa. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelayanan aparat pada Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare cukup responsif terhadap keluhan-keluhan pengguna dari jasanya.

2. Responsibilitas

Aspek lain dalam mengukur kinerja bagian organisasi adalah responsibilitas yaitu menyangkut menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi baik yang implisit atau eksplisit.

Ada banyak syarat agar sebuah organisasi dapat dikatakan baik dan efektif, salah satu syaratnya adalah organisasi tersebut mempunyai tujuan yang jelas dan realistis. (Hasibuan:31). Tujuan tersebut tentunya pula harus sesuai dengan visi dan misi Organisasi.

Bagian Organisasi sebagai salah satu Bagian pada Sekretariat Kota Parepare tentunya pula dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehari-hari harus pula mengacu kepada visi dan misi Kota Parepare. Hal tersebut dijelaskan oleh informan dalam wawancara (25/07//2012), bahwa :

“Walau belum maksimal, kami selalu ingin bekerja sesuai dengan visi dan misi yang diemban Kota Parepare dalam memacu lajunya

pembangunan. Hal tersebut telah kami coba merevisi beberapa lembaga yang ada agar sesuai dengan visi dan misi Kota Parepare”.

Salah satu hal yang dilaksanakan dalam menunjang dimensi ini pada Bagian Organisasi adalah merumuskan dan melaksanakan serta mempelajari peraturan perundang-undangan, kebijaksanaan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya di bidang ketatalaksanaan. Semuanya itu harus dirumuskan dan dihimpun dalam bentuk pedoman kerja dan prosedur kerja, sistem kerja dan metode kerja.

Untuk melaksanakan tugas tersebut Bagian organisasi telah membuat Uraian Tugas Sekretariat daerah Kota Parepare, Uraian Tugas Dinas-Dinas di Lingkungan Pemda Kota Parepare. Dengan adanya uraian tugas tersebut diharapkan bagian, dinas dan kantor bisa bekerja sesuai dengan fungsi dan tugasnya sehari-hari dengan baik.

Selanjutnya dari analisis jabatan yang dilaksanakan sebelum era otonomi terhadap pejabat-pejabat di lingkungan Sekretariat daerah Kota Parepare, hasilnya menunjukkan bahwa masih ada pejabat yang belum mengetahui secara benar tugas yang harus dilakukannya. Untuk mengantisipasi hal tersebut Bagian organisasi berinisiatif membuat papan uraian tugas yang menggambarkan tentang beban tugas yang harus dilaksanakan oleh seorang pejabat. Papan uraian tugas tersebut ditempatkan pada ruangan bagian-bagian yang ada pada Sekretariat Daerah Kota Parepare agar dapat dilihat secara jelas oleh para pejabat. Dengan adanya papan uraian dimaksud diharapkan para pejabat dapat mengetahui secara benar tugas yang harus dilakukannya, sekaligus juga diharapkan dapat sebagai tolok ukur hingga sejauhmana pejabat-pejabat tersebut telah melaksanakan tugas yang telah diamanahkan terhadapnya. Namun selama era otonomi, seiring dengan telah berubahnya struktur serta uraian tugas baru, Bagian organisasi hingga detik ini belum memperbaharui papan tersebut.

Bila dilihat dari maraknya reformasi ke arah transparansi dalam berbagai hal, selayaknya inisiatif Bagian organisasi untuk meneruskan kebijaksanaan pembuatan papan tersebut baik untuk dilanjutkan dengan membuat papan baru sesuai dengan uraian tugas yang baru menurut SOT yang ada. Namun hal tersebut tidak dilaksanakan oleh Bagian organisasi Sekretariat Daerah Kota Parepare.

Bagian organisasi dalam pelaksanaan tugas bidang ini juga telah membuat Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP) Tahun 2011 untuk keperluan Pemerintah Kota Parepare setiap tahunnya. Untuk tahun anggaran 2012 ini juga telah memfasilitasi penyusunan LAKIP tingkat SKPD.

Selanjutnya tugas dalam pelaksanaan Pendayagunaan Aparatur Negara sebagai perpanjangan tangan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara di daerah dalam bidang Pendayagunaan Aparatur Negara sesuai dengan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor :30/1994 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat. Program kerja Pendayagunaan Aparatur Negara meliputi delapan program, yaitu pengawasan melekat, penerapan analisis jabatan, penyusunan jabatan

fungsional, peningkatan mutu kepemimpinan aparatur, penyederhanaan tatalaksana pelayanan umum, dan perancangan sistem informasi administrasi serta penitikberatan otonomi di daerah kabupaten/kota.

Bidang tugas ini dirasakan amat berat bagi Bagian organisasi oleh karena pada kenyataannya pelaksanaan pengawasan yang baik telah diusahakan, namun kerja sama bawahan untuk menciptakan pengawasan melekat belum dapat berjalan dengan baik. Dapat disimak dari hasil wawancara dengan informan (25/07//2012), sebagai berikut :

“Pelaksanaan waskat dimulai dengan penerapan disiplin melalui absensi, juga penerapan disiplin anggaran, namun para pegawai masih suka menitipkan absensi pada kawan lain, sedangkan di bidang keuangan masih adanya pegawai yang senang menggunakan SPPD hanya untuk kegiatan yang tidak perlu dengan berbagai alasan yang dibuat-buat”.

Untuk mengatasi keadaan dimaksud Bagian organisasi tiap tahun mengadakan pelatihan Pengawasan Melekat, hingga detik ini Bagian organisasi telah memberikan penataran sebanyak 140 (seratus empat puluh) orang pegawai (sumber : Bappeda Parepare, Tahun 2012). Namun setelah diadakan evaluasi hanya sedikit pegawai tersebut ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan penataran yang telah diberikan di bidang pengawasan, yakni di bidang kepegawaian maupun tata usaha. Dengan demikian tujuan yang diharapkan agar pegawai yang ditatar bisa mengembangkan dan menjelaskan serta menerapkan pengetahuan yang diperolehnya terhadap teman sekerjanya sulit tercapai.

Demikian pula pelaksanaan dalam penataan Tata Naskah Dinas, Bagian organisasi telah mengadakan Kursus Kearsipan dan Tata Naskah Dinas selama tahun 1999/2000 dan tahun 2001 sebanyak 70 (tujuh puluh) orang, ternyata berdasarkan hasil evaluasi Bagian organisasi tidak lebih dari 10 (sepuluh) orang yang ditempatkan pada posisi tata usaha sesuai dengan bidang kursus yang telah diperolehnya, masalah tersebut juga menjadi tugas Bagian organisasi untuk megajukan kepada tiap bagian dan dinas serta badan dan kantor agar menempatkan pegawai yang telah ikut kursus tersebut pada bidangnya melalui Walikota.

Pada wawancara informan (25/07//2012) mengatakan bahwa :

“Seiring dengan era otonomi sekarang ini serta sejalan pula dengan visi dan misi Kota Parepare , maka Bagian Organisasi dalam membentuk serta mengembangkan maupun mengecilkan suatu lembaga selalu ingin berpacu dengan waktu agar tidak ketinggalan dengan perkembangan lingkungan masyarakat yang makin pesat , sebab pada era otonomi ini kita bebas berkreatif untuk menentukan sendiri lembaga apa yang kita butuhkan sesuai dengan karakteristik dan kemampuan kita sendiri”.

Hal tersebut dibuktikan dengan adanya ide dan usulan Bagian Organisasi untuk menyatukan Dinas Pekerjaan Umum dengan Dinas Tata

Kota, hal ini sesuai dengan tuntutan reformasi administrasi yang menghendaki struktur yang dicecilkan dengan jalan lain memperkaya fungsi. Seiring dengan visi dan misi tersebut juga telah direncanakan untuk mengembangkan Dinas Pariwisata menjadi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan. Juga sedang merancang untuk membuat Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga.

Bila dilihat dan dicermati secara seksama ide ini hanya selalu didengungkan, namun selalu saja mendapat halangan dan rintangan untuk direalisasikan, bahkan cenderung membiarkan sesuatu yang secara nyata kurang efisien dibiarkan terus berjalan. Bila melihat kenyataan tersebut, maka sulitlah kiranya untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan visi dan misi yang telah diemban.

Upaya yang dilakukan Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare selama ini, jauh sebelum otonomi telah dipersiapkan tenaga yang dilatih melalui pendidikan dan latihan berupa sebagaimana yang diungkapkan informan (25/07//2012) berikut ini :

Penataran Analisis jabatan, Pelatihan penyusunan Standar Operasional Prosedur, Pelatihan Tata Naskah Dinas dan Kearsipan, juga Penataran SPIP yang mana seiring dengan visi Pemda Kota Parepare untuk menjadikan Kota Parepare sebagai Pusat Perdagangan dan Jasa, diharapkan personil yang diikutkan dalam pelatihan dapat berperan di bidang yang telah dikuasainya melalui pelatihan tersebut dalam tugasnya sehari-hari yang juga berperan dalam mengemban misi Pemda Kota.

Berikut dapat dilihat Pegawai yang telah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare dilihat pada di bawah ini :

Tabel 1
Pegawai yang telah mengikuti Pelatihan yang diadakan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare

No	Pelatihan	Tahun Anggaran		
		2009	2010	2011
1	Kursus Kearsipan dan Tata naskah Dinas	-	30	30
2	SPIP	35	35	35
3	Analisis Jabatan	-	30	57
4	Analisis Beban Kerja	25	-	30
5	Telaahan Staf yang Efektif	40	40	40

Sumber : Bagian Organisasi dan Tatalaksana, Tahun 2012.

Dari dapat diketahui bahwa Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare telah mengadakan pelatihan di bidang tugasnya terhadap Pegawai Pemda Kota Parepare dalam beberapa tahun ini, yaitu sebelum otonomi telah diadakan pelatihan tersebut tiap tahunnya hingga tahun 2011, sedangkan pada tahun 2012 ini juga telah dianggarkan untuk pelatihan berupa Penataran Kearsipan dan Tata Naskah Dinas, juga Penataran Analisis Jabatan dan SPIP.

Pegawai yang telah diikutkan penataran SPIP tersebut diharapkan bisa mengembangkan dan menjelaskan pengetahuan yang diperolehnya terhadap teman sekantornya, begitu pula bagi pegawai yang telah diikutkan dalam Penataran Analisis jabatan telah dimanfaatkan dan diikutkan oleh Bagian Organisasi dalam menganalisis jabatan yang diadakan bagian Organisasi terhadap Lembaga Pemerintah Kota Parepare, setelah diikutkan dalam pelaksanaan analisis jabatan tersebut, mereka menjadi mengerti dalam praktiknya bagaimana caranya menganalisis suatu jabatan yang ada, dengan demikian mereka trampil.

Bila dilihat Kinerja Bagian Organisasi dalam mencapai visi dan misi dapat dikatakan belum lagi tercapai secara optimal, bahkan dapat dikatakan masih rendah, hal ini dapat dilihat dari masih adanya tugas penting yang harus mengarah pada visi dan misi Kota Parepare, namun masih hanya sebatas ide dan rencana belum direalisasikan secara nyata dalam bentuk hasil kerja seluruhnya, sedangkan pegawai yang telah dilatih untuk bisa ditugaskan pada bidangnya belum juga ditempatkan sebagaimana mestinya, seharusnya Bagian Organisasi perlu dukungan Pemerintah Kota Parepare dalam hal ini Walikota Parepare untuk menyurati berupa perintah terhadap dinas/ instansi Dengan demikian tugas yang dilakukan Bagian Organisasi dalam mengemban misi Kota Parepare dapat dikatakan masih rendah.

Adanya staf Bagian Organisasi yang tidak dan belum memahami bahkan mengetahui apa sebenarnya yang menjadi tujuan Bagian Organisasi. Sumber, hal tersebut terungkap melalui wawancara penulis dengan informan yang menyatakan (25/07//2012) sebagai berikut:

“Saya bertugas hanya menjalankan apa yang diinstruksikan kepada saya oleh atasan yaitu untuk melayani masyarakat dalam perumusan kelembagaan, diluar itu saya tidak ada pekerjaan lain, kecuali ada perintah lain”

Berdasarkan Peraturan Kota Parepare tentang Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah tidak satupun pasal-pasal di dalam Peraturan Kota tersebut menjelaskan apa yang harus dikerjakan oleh aparat pelaksana (staff) hal tersebut makin memperjelas bahwa aparat pelaksana dalam bekerja hanya berdasarkan instruksi dari atasan baik dari instruksi pimpinan puncak maupun manajemen lini tengah.

Terumuskannya visi-misi organisasi Kota Parepare merupakan wujud nyata dan konkrit dari Bagian Organisasi untuk bergerak cepat dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Visi-misi tersebut benar-benar mencerminkan nilai-nilai luhur organisasi publik guna memberikan yang terbaik kepada masyarakat. Keberadaan visi-misi menjadikan organisasi bergerak secara bebas dalam mencapai tujuan organisasi daripada organisasi yang digerakkan oleh peraturan yang membuat organisasi menjadi lamban dalam merespon aspirasi lingkungan dan tidak memberikan ruang bagi pegawai untuk melakukan inovasi-inovasi.

Keberadaan aturan formal sangat mempengaruhi orientasi kerja Kota Parepare yang diatur dengan Peraturan Kota tentang Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kota Parepare, dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi. Konsekuensi dari keterikatan pada aturan formal menjadikan orientasi kerja aparatur lebih mengacu kepada peraturan (*rule-driven*

professionalism) dan bukan mengacu kepada misi organisasi (*mission-driven professionalism*).

Sebagaimana yang dikatakan oleh informan sebagai (25/07//2012) berikut:

"Acuan yang kami jadikan pedoman dalam menjalankan tugas organisasi dan fungsi pelayanan masyarakat adalah Peraturan Kota tentang Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Sekretariat Daerah Kota Parepare dan untuk mencapai apa yang menjadi visi-misi Bagian Organisasi kami tidak boleh bertentangan dengan aturan yang ada"

Kesimpulan dari pendapat diatas adalah bahwa Bagian Organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya lebih berorientasi kepada peraturan daripada berorientasi kepada misi dan merupakan hal yang wajar jika profesionalisme aparat Bagian Organisasi dalam hal responsifitas dan inovasi masih kurang karena dimana ruang untuk melakukan responsifitas dan inovasi tersebut tidak luas.

3. Akuntabilitas

Dimensi lainnya menyangkut kinerja organisasi adalah akuntabilitas menunjuk pada seberapa besar kebijakan kegiatan organisasi akan tunduk pada pejabat politik yang dipilih rakyat, dalam konteks Indonesia, konsep akuntabilitas publik mungkin dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijaksanaan dan kegiatan Bagian Organisasi itu konsisten dengan kehendak stakeholder.

Salah satu tugas pokok yang dilakukan Bagian organisasi menunjang dimensi ini adalah dalam hal ini adalah merumuskan dan melaksanakan pengumpulan dan mempelajari peraturan perundang-undangan, kebijaksanaan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan analisa jabatan.

Sejak lahirnya Undang-Undang Nomor : 32 tahun 2004 dengan diberlakukannya otonomi daerah yang diikuti dengan Struktur Organisasi dan Tatakerja (SOT) baru seharusnya Bagian organisasi mengadakan Analisis jabatan yang ada menurut SOT yang baru berlaku tersebut, namun hingga saat ini setelah hampir dua tahun otonomi berjalan, Bagian organisasi belum juga mengadakan Analisis Jabatan yang ada menurut SOT baru.

Berdasarkan wawancara yang diadakan dengan informan sebagai berikut :

“Alasan belum dilaksanakannya analisis jabatan tersebut adalah belum duduknya pejabat yang mengisi SOT tersebut secara keseluruhan. Selanjutnya belum terisi jabatan, disebabkan oleh belum adanya kecocokan dan kesesuaian personil yang akan ditempatkan pada jabatan tersebut, yakni belum seluruhnya memenuhi syarat”.

Bila dilihat jumlah aparatur Pemda Kota pada tahun 2012 terdapat sebanyak 284 orang telah mengikuti Adum, 189 orang telah mengikuti Diklat Adumla dan 45 orang telah mengikuti Diklat Spama serta 5 orang telah mengikuti Diklat Spamen (Sumber : BAPPEDA Parepare, 2012). Dengan jumlah yang ada pada tahun 2000 saja sudah cukup memadai untuk mengisi jabatan yang vital untuk didahulukan mengisinya berdasarkan skala prioritas. Kekurangannya bisa diisi kemudian. Bila menunggu terus tentunya keadaan demikian akan berlarut sehingga menimbulkan kesan lamban dalam pelaksanaan kinerja Bagian organisasi.

Dalam bidang tugas ini Bagian organisasi seharusnya merumuskan dan melaksanakan pengumpulan data jabatan dan mengolahnya menjadi informasi jabatan yang meliputi nama jabatan, letak dan kode jabatan ikhtisar jabatan, uraian tugas, uraian kegiatan, bahan atau masukan yang diolah, perangkat kerja yang digunakan, hasil kerja atau produk yang dihasilkan, korelasi jabatan, kondisi lingkungan kerja, kemungkinan resiko bahaya, wewenang, tanggung jawab serta syarat jabatan untuk keperluan perencanaan, pendayagunaan dan mobilisasi pegawai. Kesemuanya itu disusun secara manual, sehingga dapat sebagai informasi yang lengkap dan akurat untuk pengisian jabatan yang lowong dan berguna pula bagi pengembangan atau perampingan suatu organisasi. Hal tersebut belum dilaksanakan oleh Bagian organisasi dengan baik. Dengan demikian tenaga yang telah dilatih melalui kursus yang telah diadakan sejak tahun 1997/98 hingga tahun 2001 sebanyak 140 orang belum dimanfaatkan secara maksimal oleh Bagian organisasi sebagaimana mestinya untuk keperluan analisis jabatan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelaksanaan tugas Bagian organisasi Sekretariat Daerah Kota Parepare dalam menyusun bahan pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan analisis jabatan dalam era otonomi belum dilaksanakan sama sekali.

Bagian organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehari-hari tidak hanya menata organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Parepare saja, namun lebih jauh meliputi pelaksanaan penataan organisasi Pemerintah Kota Parepare.

Dalam menata Organisasi Pemerintah Kota, Bagian organisasi telah berusaha untuk melakukannya hal tersebut dapat dilihat dari penyatuan tiga organisasi yang sebelumnya masing-masing berdiri sendiri, selama otonomi telah disatukan, dengan pertimbangan efisiensi, oleh karena ketiganya melakukan tugas ke arah bersamaan, yakni yang dulunya terdiri dari Dinas Pertanian, Dinas Perikanan dan Dinas Peternakan disatukan menjadi Dinas Pertanian, di mana di dalamnya terdapat Sub Dinas Perikanan dan Sub Dinas Peternakan.

Dalam rangka mewujudkan *good governance* supaya dapat melayani masyarakat dengan baik, Bagian organisasi memberi gagasan pendirian Kantor Pelayanan Terpadu (KPT) melayani masyarakat mengurus berbagai izin lebih mudah prosedurnya agar tidak terjadi birokrasi yang berbelit-belit

Setelah berlalu beberapa tahun-tahun keberadaan KPT, Bagian organisasi sebagai pencetus ide dan ikut berperan dalam berdirinya KPT belum mengusulkannya sebagai organisasi yang keberadaannya lebih ditingkatkan dengan Perda agar KPT dapat lebih kreatif bekerja dengan kewenangan yang lebih luas untuk dapat melayani masyarakat. Seharusnya Bagian organisasi giat memperhatikan masalah ini supaya dapat menjawab tantangan bagi terselenggaranya pelayanan prima dalam berbagai urusan izin dalam Pemerintah daerah Kota Parepare.

Penataan Organisasi dalam lingkungan Pemda Kota Parepare di bidang pengisian jabatan fungsional berdasarkan Keppres Nomor : 87 tahun 1999 yang memerintahkan agar melakukan penyesuaian job fungsional, yaitu jabatan Widyaiswara, Instruktur Pelatihan Kerja dan Pengawas Ketenagakerjaan di Disnaker, Arsiparis pada tiap unit kerja, Pengawas Keuangan dan Pembangunan yang selambat-lambatnya tiga tahun, batas akhirnya harus dilaksanakan tanggal 31 Juli 2012. Hingga saat ini batas akhir untuk dilaksanakan telah dekat, namun persiapan untuk hal tersebut belum final. Dengan demikian Bagian organisasi belum menata jabatan fungsional dalam suatu kebijakan dalam organisasi Pemda Kota Parepare.

Alasan yang diberikan pihak Bagian organisasi dalam wawancara yang penulis lakukan dengan informan (28/05/2012) berikut ini :

belum siapnya penataan jabatan fungsional dalam organisasi Pemda Kota tersebut disebabkan oleh belum adanya juklak dan juknis dari pusat tentang hal tersebut, sedangkan alasan pusat adalah daerah kota/kabupaten belum cukup memiliki tenaga ahli dan terampil dalam jabatan fungsional.

Bila masalah tenaga terampil dan ahli menjadi kendala, Bagian organisasi seharusnya mencari jalan keluar yang bisa memberikan jawaban terhadap perlunya untuk pengisian jabatan fungsional secara cepat agar tuntutan reformasi yang menghendaki struktur dkecilkan, kaya fungsi dapat dipenuhi Bagian organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Setelah mengetahui keadaan tersebut dapat dikatakan bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi Bagian organisasi dalam menyusun kebijakan fasilitasi pelaksanaan penataan organisasi pemerintah Kota Parepare belum dilakukan secara keseluruhan.

Akuntabilitas ditunjukkan dari kualitas layanan aparat pada Bagian Organisasi Kota Parepare 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 . Dalam konteks ini Bagian Organisasi Kota Parepare yang merupakan media pelayanan dibidang administrasi. Dengan demikian Bagian Organisasi Kota Parepare harus tetap melakukan langkah-langkah perbaikan di segala aspek kegiatannya, dalam rangka meningkatkan kinerja aparturnya, mengingatkan akan semakin dimungkinkan munculnya komplain dari pengguna jasa atas pelayanan yang diberikan oleh aparat.

Konsekwensi logis bagi Bagian Organisasi Kota Parepare 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. Hal ini erat kaitannya dengan kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan aparat Bagian Organisasi Kota Parepare , persepsi pengguna jasa tersebut diambil dari hasil wawancara penulis terhadap beberapa pengguna jasa, yang berada di Bagian Organisasi Kota Parepare, sebagaimana yang telah penulis tentukan berdasarkan data dan dokumen yang tersedia.

“Kadang-kadang dalam tindaklanjut suatu kebijakan dalam bentuk kajian 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 28/07//2012).

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam organisasi publik. Banyak pandangan negatif menyangkut kinerja organisasi publik muncul karena ketidakpuasan pengguna jasa terhadap layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian kepuasan pengguna jasa terhadap layanan dapat dijadikan sebagai salah satu indikator kinerja organisasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan pengguna jasa sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan pengguna jasa seringkali tersedia secara mudah dan murah. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kualitas layanan adalah seberapa besar kepuasan pengguna jasa terhadap layanan yang diterima dari aparat pada Bagian Organisasi Kota Parepare .

Orientasi pada pelayanan menunjuk pada seberapa besar kemampuan aparat dalam menampung aspirasi dan problem dari pengguna jasa, yang selanjutnya dicarikan solusi pemecahannya. Sistem pemberian pelayanan yang baik dapat dilihat dari besarnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh aparat secara efektif didayagunakan untuk melayani kepentingan pengguna jasa. Dalam konteks ini, idealnya segenap kemampuan dan sumber daya yang dimiliki oleh aparat hanya dicurahkan atau dikonsentrasikan untuk melayani kebutuhan dan kepentingan pengguna jasa. Kemampuan dan sumberdaya dari aparat ini sangat diperlukan agar orientasi pada pelayanan dapat dicapai. Kinerja aparat pada Bagian Organisasi Kota Parepare akan dapat maksimal apabila konsentrasi anggota organisasi benar-benar tercurah untuk melayani pengguna jasa. Berikut ini hasil wawancara penulis dengan seorang informan menyangkut kualitas pelayanan, yaitu :

“Kegiatan penelaahan dan pengkajian produk perundang-undangan yang diberikan kepada para pengguna jasa atau SKPD pada prinsipnya baik, meskipun demikian pernah terjadi komplain dari SKPD karena keinginan yang tidak dapat dipenuhi karena tidak sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Cara menangani keluhan dari SKPD tersebut adalah secara spontanitas menanggapi, memberikan penjelasan atas keluhan-keluhan yang diberikan termasuk memberikan solusi pemecahannya. Lamanya penyelesaian suatu masalah tergantung pada berat ringannya permasalahan yang dihadapi, serta sikap kesopanan dan keramahan selalu diterapkan kepada SKPD pengguna jasa”. (Hasil wawancara Tgl 28/07//2012)

Kemudian dari hasil observasi di lapangan masih ditemukan, kondisi pelayanan yang ideal masih sulit untuk diwujudkan, karena pada kenyataannya masih terdapat aparat pada Bagian Organisasi Kota Parepare 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 layananan aparatur Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Parepare 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 Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Parepare.

Pegawai yang handal tentunya bekerja penuh dedikasi serta bersungguh-sungguh menekuni pekerjaan yang dilakukannya. Sebagai pelayan terhadap masyarakat Pegawai Bagian organisasi tidak memiliki kesungguhan dalam melaksanakannya tugas dan fungsinya sehari-hari. Pegawai Bagian organisasi juga tidak didukung oleh kemampuan bekerja yang baik, oleh karena tidak dibekali oleh pendidikan, latihan serta kursus yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya sehari-hari. Selanjutnya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Bagian organisasi tidak memiliki rasa tanggung jawab penuh dalam bidang tugasnya.

Struktur merupakan faktor penting dalam keberadaan sebuah organisasi, karena struktur secara langsung berkaitan dengan kinerja yang dihasilkan. Struktur pada Bagian organisasi Sekretariat Daerah Kota Parepare tidak memberikan keleluasaan bagi staf dalam membuat keputusan terhadap bidang kerja yang dilakukan, kewenangan masih berada pada Kabag dalam membuat keputusan. Bila ditemui permasalahan yang harus diputuskan dalam waktu cepat, keadaan ini sulit diatasi, tentunya mengakibatkan kelambanan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sehari-hari.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi sehari-hari pegawai Bagian organisasi lebih banyak melakukan pekerjaan yang bukan merupakan tugas pokoknya, uraian tugas yang pasti kurang berjalan baik. Keadaan ini membuat pegawai bingung, karena tidak ada kepastian dalam pelaksanaan pekerjaan berdasarkan uraian tugas. Hal tersebut memungkinkan hanya seorang pegawai yang mau mengerjakan suatu pekerjaan, akibatnya pekerjaan yang dilakukan lamban.

Adanya pekerjaan yang tidak dibagi berdasarkan uraian tugas, hanya dilakukan oleh seorang saja disebabkan pegawai tidak respon terhadap pekerjaan yang sedang dihadapi. Keadaan tersebut menggambarkan koordinasi bawahan dengan atasan kurang berjalan kurang baik.

Hal ini juga menyebabkan hubungan kerja dengan Badan Pengawas Kota menjadi lamban, karena hasil kerja yang harus disampaikan kepada Badan Pengawas Kota mengalami keterlambatan, dengan demikian koordinasi juga mengalami hambatan. Sedangkan koordinasi dengan Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah juga menemui kelambanan. Keadaan struktur yang demikian mempengaruhi kinerja Bagian organisasi Sekretariat Daerah Kota Parepare dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya secara aktual sehari-hari, sehingga kinerja yang dihasilkannya rendah, belum dilaksanakan secara optimal.

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. Dalam zaman yang mengalami perubahan paradigma, kepemimpinan berdasarkan kekuasaan tidak lagi relevan untuk diterapkan, sehingga pendekatan kepemimpinan efektif bilamana gaya partisipatif dipertimbangkan. Dalam konteks ini, bawahan dirangsang untuk berpikir secara kreatif dan inovatif serta meningkatkan kemampuan pengenalan diri, kemudian penerimaan terhadap tanggung jawab yang lebih besar.

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 organisasi.

Fasilitasi kegiatan kelembagaan dan ketatalaksanaan yang dilakukan Bagian Organisasi guna memenuhi amanat RPJMD dan percepatan pembangunan ditindak lanjuti dengan pemberian informasi dan penyiapan fasilitas dan berkas-berkas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tupoksi SKPD seperti disampaikan informan sebagai berikut :

“SKPD itu musti difasilitasi, kalau tidak begitu ya tidak jalan..., misalnya mau minta data apa gitu, biasanya SKPD lama dalam mennyiapkan datanya”

Kesimpulan yang ditarik dari temuan tersebut bahwa bagian Organisasi telah mampu menanggapi aspirasi SKPD dalam hal percepatan pemberian pelayanan, sedangkan saran SKPD lain yang telah ditampung oleh Bagian Organisasi namun belum dilaksanakan hingga saat ini adalah penghapusan perlakuan diskriminatif terhadap masyarakat dalam pemberian pelayanan di Bagian Organisasi dan fasilitasi percepatan pembangunan.

Tidak adanya *follow up* dari Bagian Organisasi terhadap apa yang telah mereka tampung namun belum dijalankan dalam bentuk kegiatan nyata terutama amat disayangkan serta dapat menurunkan citra Bagian Organisasi di stakeholder dan ketika penulis mengkonfirmasi kepada informan yang menyatakan bahwa:

“Sebenarnya bukan tidak ditanggapi namun belum. Mengenai percepatan pembangunan sudah kami ajukan ke Bappeda dan harus dibahas dahulu di DPRD, prosesnya begitu, jadi kita harus menunggu keputusan pimpinan, sekalinya disetujui terkadang Anggaran yang diberikan masih kurang belum lagi kegiatan prioritas lainnya yang kami harus laksanakan.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat ditarik benang merah bahwa kinerja Bagian Organisasi masih terbentur oleh keberadaan aturan formal yang secara tegas mengatur apa yang menjadi tugas dan fungsinya, artinya aparat Bagian Organisasi lebih mengacu kepada petunjuk atasan dari pada mengacu kepada stakeholder dengan berinisiatif untuk melakukan

perubahan-perubahan yang dapat mempermudah masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang prima. Fenomena tersebut melahirkan patologi birokrasi juklak-juknis dan berorientasi kepada aturan formal (*rule-driven professionalism*) daripada berorientasi kepada pelayanan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian penulis terdahulu yang telah mencermati kinerja Bagian organisasi Sekretariat Kota Parepare dengan memperhatikan analisis data dari hasil penelitian, dapatlah ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Kota Parepare pada dimensi responsivitas dimana menyangkut kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan stakeholder, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi SKPD menunjukkan mekanisme pelayanan yang ada telah diupayakan agar dapat mengenali kebutuhan yang diinginkan oleh para pengguna jasa cukup responsif terhadap keluhan-keluhan pengguna dari jasanya yang ditindaklanjuti dalam bentuk program kerja dan kegiatan yang sesuai kebutuhan SKPD, semua komponen yang ada di Bagian Organisasi telah aktif melaksanakan monitoring, evaluasi dan sosialisasi mengenai pelaksanaan kebijakan kelembagaan dan tatalaksana.
2. Kinerja Bagian Organisasi pada dimensi responsibilitas yaitu menyangkut pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi baik yang implisit atau eksplisit masih rendah antara lain pada kinerja Bagian Organisasi dalam mencapai visi dan misi yang belum tercapai secara optimal, bahkan dapat dikatakan masih rendah, hal ini dilihat dari masih adanya tugas penting yang harus mengarah pada visi dan misi Kota Parepare namun masih hanya sebatas ide dan rencana belum direalisasikan secara nyata dalam bentuk hasil kerja seluruhnya serta

dukungan SDM pegawai yang telah dilatih untuk bisa ditugaskan pada bidangnya belum juga ditempatkan sebagaimana mestinya.

3. Kinerja Bagian Organisasi pada dimensi akuntabilitas menunjuk pada seberapa besar kebijakan kegiatan Bagian organisasi konsisten dengan kehendak stakeholder yang dituangkan dalam dokumen perencanaan sudah cukup baik namun masih perlu dibenahi pada aspek tenggang waktu lamanya penyelesaian satu permasalahan belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pengguna jasa.

B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan terhadap Kinerja Bagian organisasi Sekretariat Kota Parepare, maka penulis ingin menyampaikan suatu pendapat berupa saran yang dapat menjadi masukan berikut ini :

1. Perlu meningkatkan kinerja dengan merealisasikan segala ide yang ada, yaitu mengevaluasi lembaga yang tidak relevan lagi dalam era otonomi ini, untuk itu perlu kiranya Bagian organisasi merumuskan dan mempersiapkan Perda untuk pembentukan lembaga yang benar-benar dibutuhkan oleh Pemda Kota Parepare. Segera melaksanakan analisis jabatan sesuai dengan SOT baru, dengan demikian akan bisa diperoleh informasi jabatan secara jelas agar bisa diisi jabatan yang kosong, baik struktural maupun fungsional supaya tercipta reformasi administrasi untuk merampingkan struktur dan memperkaya fungsi dalam setiap tugas dan pekerjaan yang ada di Pemerintah Daerah Kota Parepare.
2. Mempersiapkan para pegawai dengan cara mengikutkan pada kursus-kursus atau pelatihan teknis untuk meningkatkan kemampuan dan

pengetahuan yang lebih mendalam di bidang tugasnya serta menerapkan mekanisme kontrol yang tepat.

3. Mengevaluasi keluhan-keluhan serta saran dari masyarakat/pengguna jasa dan mencari titik lemahnya sehingga produk pelayanan yang dihasilkan gagal, serta mencari solusi untuk memperbaiki pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djameludin. 2000. *Manajemen Sumber Daya manusia*, Hand Out Perkuliahan Manajemen SDM, Yogyakarta : MAP UGM.
- Bryant, C & White, LG. 1982. *Managing Development in The third World*, West View Press, Mc, diterjemahkan oleh Rustyanto, L .1987. *Manajemen Pembangunan untuk Negara Berkembang*, Jakarta : LP3ES.
- Daha, Khairid. 2002. "*Kinerja Organisasi Pelayanan Publik (Studi Kasus pada Kantor Pendaftaran Penduduk Kota Samarinda)*", Tesis, Yogyakarta.
- Darwin, Muhadjir. 1994. *Teori Organisasi Publik*, Hand Out Perkuliahan Matrikulasi, Yogyakarta : MAP UGM.
- Dwiyanto, Agus. 1995. "*Penilaian Kinerja Organisasi Publik*". Seminar Kinerja Organisasi Sektor Publik, Kebijakan dan Penerapannya, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 20 Mei.
- Dwiyanto, Agus. 2001. "*Budaya Paternalisme dalam Birokrasi Pelayanan Publik*", Policy Brief, Center for Population and Policy Studies, UGM, Yogyakarta.
- Etzioni, Amitai. 1982. *Organisasi-Organisasi Modern*, Terjemahan Suryatim, Jakarta : UI Press.
- Georgepoulous, B. S dan Tannenbaum, A. S. 1957. *The Study of Organizational Effectiveness*, American : Sociological Review.
- Gibson, James. L. 1984. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*, Jakarta : Erlangga.
- Gibson, dkk. 1992. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, Jakarta :Erlangga.
- Handoko, Hani, T. 1984. *Manajemen*, Edisi ke II, Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu S. P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Haji Masagung.

Kartasasmita, Ginandjar. 1997. "*Membangun Sumber Daya Sosial Profesional*", Bappenas, Jakarta.

Katz, E. F and Lazar Feld, P. F. 1969. *Personal Influence, The free press of Glencoe, Illinois, in Second, P.F. & Backman, C. W.* 1974. *Social Psychologi, Mc.Graw - Hill*, Tokyo : Kogakusha.

Keban, Jeremias. T. 1995. "*Indikator Kinerja Pemerintah Daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*", Makalah, Seminar Sehari, Fisipol UGM, Yogyakarta.

Kumorotomo . Wahyudi 1996 *Etika Administrasi Negara*. Rajawali Pers Jakarta

Nasir, Moh. 1988. *Methode Penelitian*, Jakarta : Ghalia Indonesia.

Numberi, Freddy. 2000. "*Organisasi dan Administrasi Pemerintah*", Seminar Nasional Profesionalisasi Birokrasi dan Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik, MAP UGM, Yogyakarta.

Nystorm and Sturbuck, ed. 1981. *Hand Book of Organization Design*, Oxford : University Press.

Ratan, H. Waluyo. 1995," *Ceramah dan Pengarahan Asisten I Menpan tentang Kelembagaan Pemerintah Kota Jakarta*", Jakarta.

Robbins, P. Stephen. 1994. *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*, Jakarta : Arcan (Terjemahan).

-----2001, *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi, Aplikasi*, Jakarta : Prenhallindo (terjemahan).

Soekanto, Soerjono. 1990. *Kamus Sosiologi*, Jakarta : Rajawali.

Steers, R. M. 1977. *Organization Effectiveness, A Behavioral View*, Good Year Publishing Company, diterjemahkan oleh Magdalena Jamin. 1980. Jakarta :Erlangga.

- Stooner, James. A. F. 1986. *Manajemen Jilid 2*, Jakarta : Erlangga.
- Stooner, James. A. F. and Freeman, Edward. R. 1992. *Manajemen*, Edisi ke empat, Jilid 1, Jakarta : Intermedia.
- Suradinata, Ermaya. 1995. *Psikologi Kepegawaian dan Peranan Pimpinan dalam Motivasi Kerja* .Bandung : Ramadan.
- Sutarto. 2000. *Dasar-dasar Organisasi*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Sughanda, Dann. 1992. *Kapita Selekta Administrasi dan Pendapat Para Pakar*, Jakarta : Arcan.
- Sugiyono. 1992. *Methodode Penelitian Administrasi*, Bandung : Alfa Beta .
- Syamsi, Ibnu. 1983. *Pokok-Pokok Organisasi dan Manjemen*, Jakarta : Bina Aksara.
- Tjokrowinoto, Moeljarto. 1996. *Pembangunan Dilema dan Tantangan*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. 1990. *Kamus Besar bahasa Indonesia*, Cetakan III, Jakarta : Balai Pustaka.
- Utomo, Warsito. 2000. "*Otonomi dan Pengembangan Lembaga di Daerah*", Seminar Nasional Profesionalisasi Birokrasi dan Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- 2001, *Hand Out Kuliah Reformasi Administrasi*, MAP UGM, Yogyakarta.
- Ya'qub, Hamzah. 1984. *Menuju Keberhasilan Manajemen dan Kepemimpinan*, Bandung : Diponegoro.
- Zauhar, Soesilo. 1996. *Reformasi Administrasi : Konsep, Dimensi dan Strategi*, Jakarta : Bumi Aksara.

PEDOMAN WAWANCARA

KINERJA BAGIAN ORGANISASI SEKRETARIAT KOTA PAREPARE

RESPONSIVITAS

1. Menurut Saudara apakah Program kerja dan kegiatan Bagian Organisasi Sekretariat Kota Pare-Pare yang telah Saudara telorkan telah sesuai kebutuhan SKPD?
2. Apakah Program/kerja dan kegiatan Bagian Organisasi Sekretariat Kota Pare-Pare yang telah Saudara rumuskan merupakan hasil saran/masukan dari SKPD lain ?
3. Apakah semua komponen yang ada di Bagian Organisasi Sekretariat Kota Pare-Pare telah aktif melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap SKPD mengenai pelaksanaan kebijakan kelembagaan dan tatalaksana?
4. Bagaimana pemahaman staf yang ada di Bagian Organisasi Sekretariat Kota Pare-Pare mengenai pelaksanaan kebijakan kelembagaan dan tatalaksana?
5. Bagaimana sikap SKPD yang ada di Pemerintah Kota Pare-Pare dalam menilai setiap kegiatan program dan kegiatan Bagian Organisasi Sekretariat Kota Pare-Pare?
6. Bagaimana setiap komponen pada Bagian Organisasi menilai masukan dan saran SKPD lain terkait kegiatan program dan kegiatan Bagian Organisasi Sekretariat Kota Pare-Pare?

RESPONSIBILITAS

1. Bagaimana tingkat konsistensi Bagian Organisasi dalam melaksanakan kebijakan kelembagaan dan ketatalaksanaan sesuai visi dan misi yang tertuang dalam RPJMD Kota Pare-Pare
2. Bagaimana tingkat konsistensi Bagian Organisasi dalam melaksanakan pengawasan melekat (Waskat) terhadap konsistensi kebijakan SKPD dengan visi dan misi yang tertuang dalam RPJMD Kota Pare-Pare

3. Bagaimana pelaksanaan kebijakan kelembagaan yang dilakukan Bagian Organisasi dalam memberikan penguatan pelaksanaan visi dan misi yang tertuang dalam RPJMD Kota Pare-Pare
4. Bagaimana dukungan Bagian Organisasi dalam mempersiapkan SDM SKPD lain dalam melaksanakan penguatan kelembagaan dan ketatalaksanaan
5. Apakah staf Bagian Organisasi Sekretariat Kota Pare-Pare mengetahui tujuan organisasi yang telah dicanangkan dalam Renstra?
6. Bagaimana kesesuaian visi dan misi dalam RENSTRA terhadap dinamika perubahan kebijakan Organisasi ?

AKUNTABILITAS

1. Apakah semua kegiatan Bagian Organisasi Sekretariat Kota Pare-Pare yang terdapat dalam perencanaan strategis telah diprogramkan?
2. Bagaimana konsistensi Bagian Organisasi dalam bentuk prakarsa dan kepedulian stakeholder dalam peningkatan kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Kota Pare-Pare?
3. Bagaimana tingkat konsistensi Bagian Organisasi Sekretariat Kota Pare-Pare dalam melaksanakan program dan kegiatannya yang telah dicanangkan dalam RPJMD sesuai amanat masyarakat?
4. Bagaimana tindak lanjut Bagian Organisasi Sekretariat Kota Pare-Pare dalam pengkajian Peraturan Perundang-undangan terkait dengan tupoksinya?
5. Bagaimana Bagian Organisasi Sekretariat Kota Pare-Pare sangat aktif memberikan fasilitasi terhadap SKPD lainnya dalam pelaksanaan kebijakan kelembagaan dan ketatalaksanaan?
6. Bagian Organisasi Sekretariat Kota Pare-Pare sangat aktif menindaklanjuti SKPD lainnya dalam pelaksanaan kebijakan kelembagaan dan ketatalaksanaan?

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. Nama : ANDI RONALD PEBRIANTO, S.STP
2. NIM : P. 0800208501
3. Jenis Kelamin : Laki-laki
4. Tempat, Tgl. Lahir : Parepare, 12 Februari 1984
5. Status : Menikah
6. Anak Ke : 1 dari 3 bersaudara
7. Anak Dari
 - a. Ayah : Andi Askar
 - b. Ibu : Andi Nurmawati
8. Alamat Terakhir : Jl. Andi Makkasau Lorong 20 No.2 Parepare
9. Pendidikan Formal : SD Katholik Parepare
SMP Negeri 1 Parepare
SMA Muhammadiyah Parepare
STPDN Jatinangor Tahun 2006
10. Unit Kerja : Kantor Kelurahan Ujung Lare Kec. Soreang
Parepare
11. Nomor Telepon : 085210046611