

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RENDAHNYA KINERJA BIROKRASI DINAS PEKERJAAN UMUM KOTA KUPANG

FACTORS AFFECTING THE LOW BUREAUCRATIC PER- FORMANCE OF KUPANG PUBLIC WORK SERVICE

Melkisedek N.B.C. Neolaka¹, Yeremias T. Keban², dan Pratikno³

*Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada*

ABSTRACT

The purpose of this two-month study using the qualitative method is to know some factors affecting the low bureaucratic performance of public as well as Kupang Public Work Service bureaucracies in performing their tasks, functions, and responsibilities, for serving the society.

The results of the study show that the low public bureaucratic performance in particular that of Kupang Public Work Service bureaucracies due to factors such as the availability of owned facilities; the spontanities of the apparatuses in serving and solving problems as well as complaints of the society; degrees of apparatuses' comprehension towards the available job description; degree of societies' satisfaction towards services acquired; degree of association between the available program of activities and the need as well as aspiration of the society' and degree of apparatuses' responses in facing and solving the complaints of the society.

Based on the existing results, it can be concluded that in order to improve the performance of Kupang Public Work Service Bureaucracies, it is necessary to undertake the improvement of the system and pattern and of services; the improvement toward the pattern and style of leadership; the upholder of the rule and the improvement of disclipine of apparatuses; and by proportionally giving appreciation or incentive to the employees with high performances.

Keywords : *Performance – Bureaucracy – Affecting Factors*

1. *Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Nusacendana Kupang.*

1. *Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.*

PENGANTAR

Sebagai satu *ideal type* dari satu sistem sosial yang dikembangkan Max Weber, meskipun birokrasi dengan prinsip-prinsipnya yang khas, seperti antara lain prinsip formalitas, prinsip disiplin, prinsip pembagian kerja, prinsip hirarkis dan prinsip impersonalitas pada dasarnya memiliki makna yang positif, dalam artian diperlukan setiap organisasi moderen untuk mengantisipasi dan menjawab setiap perkembangan dan tuntutan dunia moderen, maka juga harus diakui bahwa di beberapa negara, terutama negara-negara berkembang masih terdapat anggapan dan pandangan yang bersifat *stereotype* negatif, dalam menilai eksistensi dan kinerja birokrasi terutama birokrasi publiknya.

Di Indonesia munculnya anggapan dan pandangan yang bersifat *stereotype* negatif terhadap eksistensi dan kinerja birokrasi terutama birokrasi publiknya, menurut pengamatan penulis selain tercermin melalui citra birokrasi publik (aparatur pemerintah), yang cenderung masih bersikap dan berperilaku sebagai penguasa yang harus lebih dilayani daripada melayani, maka juga sejauh ini harus diakui bahwa kesan masyarakat terhadap fungsi pelayanan birokrasi publiknya ternyata masih jauh dari yang diharapkan. Misalnya dalam mengurus kepentingan-kepentingan, mereka pada unit-unit pelayanan publik, sebetulnya masyarakat menginginkan dan mengharapkan pelayanan yang lancar, cepat, tepat, mudah dan tidak berbelit-belit, ramah, manusiawi dan terdapatnya kejelasan dan kepastian mengenai prosedur, persyaratan, biaya serta adanya kenyamanan dan keterbukaan (*transparansi*); padahal dalam kenyataan yang mereka temui adalah sebaliknya.

Kenyataan ini didukung oleh beberapa pendapat, seperti Darwin (dalam Arfani, 1996: 218), yang mengatakan bahwa "birokrasi Indonesia tidak berkembang, menjadi lebih efisien, prosedur administrasi justru semakin berbelit" (*red tape*), banyak aturan formal yang tidak ditaati dan praktek *Mal Administration* terjadi dimana-mana. Selanjutnya dikatakan bahwa : "... birokrasi juga menjadi semakin besar dan besar (*big bureaucracy*) dan semakin mengendalikan masyarakat baik dalam arti politik, ekonomi dan sosial". Sementara itu menurut Pratikno (1998 : 21), "kuatnya dan dominannya birokrasi publik telah memberikan peluang yang tinggi untuk melakukan penyalahgunaan wewenang dan mendorong mereka untuk bertindak otoriter dan berperilaku korup dalam hal penghamburan sumber daya publik demi kepentingan pribadi".

Di hampir setiap daerah di Indonesia, masalah buruknya pelayanan dan kinerja birokrasi publik sesuai pengamatan dan pengalaman penulis nampak dalam proses pengurusan sertifikat tanah, pengurusan Ijin

Mendirikan Bangunan (IMB), Pengurusan Kartu Tanda Penduduk (KTP), pengurusan Akte kelahiran (akte kena lahir), pelayanan rumah sakit (khususnya rumah sakit milik pemerintah), dan lain-lain bentuk pelayanan yang merupakan kompetensi dan wewenang birokrasi publik.

Dinas Pekerjaan Umum (DPU) Kota Kupang, sebagai salah satu organisasi instansi pemerintah (birokrasi publik), yang salah satu tugas pokoknya, menyelenggarakan urusan rumah tangga daerah dibidang pekerjaan umum, dengan beberapa fungsinya antara lain, pembuatan rencana dan kebijaksanaan teknik pengendalian dan pengamanan, pelaksanan kegiatan pembangunan dan pemeliharaan dibidang Bina Marga, Cipta Karya dan Pengairan, serta pemberian ijin sesuai dengan kebijaksanaan walikota (Perda Nomor 10 Tahun 1997), ternyata dalam pelaksanaannya berdasarkan hasil pengamatan penulis tidak luput dari adanya penilaian yang "stereotype negatif" oleh masyarakat terhadap eksistensi dan kinerjanya.

Adanya penilaian yang negatif terhadap kinerja birokrasi Dinas Pekerjaan Umum (DPU) Kota Kupang yang tercermin melalui rendahnya mutu pelayanan yang diberikan oleh aparat pelaksana di lapangan, secara jelas dapat dilihat pada hasil penelitian yang dilakukan Tagihuma (1999), tentang "Persepsi Masyarakat Terhadap Pelayanan Birokrasi Dalam Mengurus Ijin Mendirikan Bangunan di Kotamadya Kupang".

Hasil penelitian mana menunjukkan bahwa, dari 50 orang masyarakat yang dijadikan responden, rata-rata 74% atau 37 orang responden berpendapat bahwa birokrasi (aparat pelaksana) DPU Kota Kupang memiliki kemampuan dan ketrampilan yang rendah dalam proses pengurusan dan penyelesaian IMB; sering bertele-tele dalam memberikan pelayanan (dalam hal mekanisme dan prosedurnya); terlalu lambat dalam memberikan pelayanan; dan selalu meminta masyarakat untuk menyediakan biaya tambahan dalam proses pengurusan IMB.

Mengacu pada uraian pembahasan di atas, secara implisit nampak bahwa, ada faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi rendahnya kinerja birokrasi publik, termasuk kinerja birokrasi DPU Kota Kupang. Untuk itu dalam upaya memperbaiki kinerja birokrasi publik dalam hal ini kinerja birokrasi DPU Kota Kupang, maka penelitian ini akan diarahkan untuk mengetahui faktor-faktor tersebut. Dengan demikian yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah, "Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi rendahnya kinerja birokrasi DPU Kota Kupang".

Menurut Rue dan Byars (1981), dalam (Keban, 1985: 1), kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*the degree of accomplishment*", atau dengan kata lain kinerja merupakan

tingkat pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu Bernardin dan Rusell (1993 : 379) berpendapat "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*, atau kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu catatan hasil (*outcomes*) yang diperoleh dari suatu fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu selama periode waktu tertentu.

Dari pemahaman ini menurut mereka, aktivitas-aktivitas kinerja manajemen meliputi penilaian terhadap individu, unit dan keseluruhan level kinerja yang lain yang dipakai untuk mengukur dan memperbaiki kinerja kerja. Untuk itu kegiatan-kegiatan penilaian kinerja manajemen dapat berupa; *Management by Objective*, program-program peningkatan produktivitas dan penilaian kinerja yang berfokus pada pelanggan (Bernardin dan Russell; 1993: 3). Dalam konteks ini, meskipun kinerja dari pekerjaan individu tergantung pada beberapa kombinasi dari *Ability*, *Effort* dan *Opportunity*, namun pengukurannya hanya dapat dilakukan melalui *Turn Out Comes* atau *Result Produced*.

Dalam hubungan dengan penilaian terhadap kinerja organisasi (birokrasi) pelayanan publik, menurut Dwiyanto (1995: 1), sejauh ini belum tersedia ukuran yang baku. Kenyataan ini disebabkan karena masih adanya perbedaan pendapat mengenai aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja organisasi (birokrasi) pelayanan publik baik dikalangan pakar, peneliti, pejabat birokrasi dan masyarakat pengguna jasa organisasi publik.

Selanjutnya dikatakan bahwa, kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multi dimensional. Organisasi publik memiliki *stakeholders* yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta. Dan ini menyebabkan seringkali para *stakeholders* memiliki kepentingan yang berbenturan antara satu dengan yang lain. Akibatnya, ukuran kinerja organisasi (birokrasi) publik di mata para *stakeholders* juga menjadi berbeda-beda. Para pejabat birokrasi atasan misalnya, seringkali menempatkan pencapaian target sebagai ukuran kinerja dari organisasi publik, sementara masyarakat pengguna jasa lebih suka menggunakan kualitas pelayanan sebagai ukuran kinerja.

Meskipun demikian (Mc Donald dan Lawton, 1997) dalam (Keban, 1995: 1) mengatakan bahwa, bagi setiap organisasi yang ingin maju dan berkembang, penilaian terhadap kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting, sebab selain dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan satu organisasi dalam kurun waktu tertentu, dapat juga

dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya.

Dalam instansi pemerintah (organisasi publik) penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, memonitor para kontraktor, melakukan penyesuaian budget, mendorong pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menuntut perbaikan dalam pelayanan publik (Hatri, 1989) dalam (Keban, 1995: 1).

Agar supaya proses penilaian terhadap kinerja organisasi (birokrasi) publik dapat dilakukan dengan baik, reliabel dan representatif, maka perlu diperhatikan indikator-indikator apa yang tepat dan relevan. Menurut beberapa pendapat para pakar, indikator-indikator yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja organisasi (birokrasi) publik meliputi; *output oriented measures, efficiency and effectiveness* (Mc Donald dan Lawton, 1997); *work load-measured, economic measures, efficiency, effectiveness and equity* (Selim dan Woodward, 1992) dalam (Keban, 1995: 4); *productivity, Quality of Service* (Hatri, 1990); *Responsiveness, Respondibility and Accountability* (Lenvine, dkk, 1990) dalam (Dwiyanto, 1995: 7).

Berdasarkan indikator-indikator yang ada, dan dalam kaitan dengan permasalahan penelitian ini, maka untuk mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi rendahnya kinerja birokrasi DPU Kota Kupang, akan penulis batasi dan hanya dikaitkan dengan aspek *quality of service* (kualitas pelayanan), *effectiveness* (efektivitas) dan aspek *responsiveness* (responsivitas).

CARA PENELITIAN

Sifat Penelitian

1. Sifat penelitian

Penelitian ini merupakan suatu studi kasus yang dilakukan di Dinas Pekerjaan Umum (DPU) Kota Kupang.

2. Variabel Penelitian

Yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah kinerja birokrasi, dengan indikatornya adalah kualitas pelayanan, efektivitas dan responsivitas.

3. Definisi Konsep dan Definisi Operasional

Secara konseptual variabel kinerja birokrasi didefinisikan sebagai tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas oleh aparat birokrasi/ para pelaksana di DPU Kota Kupang, demi pencapaian tujuan organisasinya, sedangkan secara operasional indikator-indikator dari

kinerja birokrasi didefinisikan sebagai :

- 3.1. Kualitas pelayanan adalah pemberian layanan yang memuaskan oleh aparat pelaksana di DPU Kota Kupang.
 - 3.2. Efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan melalui pelaksanaan fungsi, tugas dan tanggung jawab DPU Kota Kupang oleh aparat pelaksana.
 - 3.3. Responsivitas adalah keterpaduan antara program dan kegiatan pelayanan yang disediakan DPU Kota Kupang dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
4. Metode Penelitian
Mengacu pada sifat dari penelitian ini, maka metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif.
 5. Sampling, satuan kajian dan responden
 - 5.1. Maksud sampling dalam penelitian ini adalah untuk menjangkau sebanyak mungkin informasi dari pelbagai macam sumber dan bangunannya.
 - 5.2. Satuan kajian dalam penelitian ini terdiri atas; unit organisasi DPU Kota Kupang yang meliputi (sub bagian tata usaha yang membawahi tiga urusan, seksi Bina Marga, seksi Pengairan dan seksi Cipta Karya yang masing-masing membawahi 3 (tiga) sub seksi; Unit Pelayanan Teknis Dinas; Kelompok Jabatan Fungsional); serta masyarakat pengguna jasa layanan DPU Kota Kupang.
 - 5.3. Berdasarkan satuan kajian di atas, maka yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah para kepala urusan, para kepala seksi dan para aparat pelaksana, serta masyarakat pengguna jasa layanan DPU Kota Kupang yang ditentukan secara acak.
 6. Sumber Data
Yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah:
 - 6.1. Data Primer, yang dilakukan melalui proses penyebaran kuesioner kepada responden yang mewakili unit organisasi; wawancara terhadap para responden yang mewakili masyarakat pelanggan dan para *key informant*; serta pengamatan berperan serta.
 - 6.2. Data sekunder, yaitu data-data tertulis yang dapat berupa arsip dan dokumen resmi dari DPU Kota Kupang, ataupun sumber tertulis lainnya seperti surat kabar lokal.
 - 6.3. Data statistik yaitu data-data dalam bentuk tabel atau grafik yang menunjukkan kecenderungan satu gejala atau kegiatan program.

7. Teknik Pengumpulan Data
Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka dipergunakan teknik-teknik pengumpulan data seperti observasi, wawancara, penyebaran kuesioner dan penelusuran dokumen.
8. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data
Untuk menjaga kemurnian dan objektivitas dari data yang diperoleh, maka data yang ada akan diperiksa keabsahannya dengan teknik ketekunan pengamatan, Triangulasi dalam hal ini triangulasi sumber data dan uraian rinci.
9. Analisis Data
Data-data yang diperoleh di lapangan akan dianalisis dengan menggunakan model Analisis Interaktif (menurut Miles dan Huberman, 1987), seperti yang dipergunakan Budiono, Islamy dan Ghani (1998: 21), dimana data yang ada akan disajikan dalam bentuk narasi. Selanjutnya menurut model ini penyimpulan terhadap data yang telah dianalisis disajikan dalam bentuk deskriptif dengan pemaknaan intepretasi logis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap data yang diperoleh, hasil penelitian memperlihatkan bahwa, rendahnya kinerja birokrasi DPU Kota Kupang yang diamati dari aspek kualitas pelayanan, aspek efektivitas dan aspek responsivitas, pada pokoknya disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut.

1. Belum memadainya sarana dan prasarana yang tersedia dalam rangka pelaksanaan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya, seperti meja, kursi untuk para pegawai atau mesin ketik dan komputer. Keadaan ini mengakibatkan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya aparat harus selalu bergantian menggunakan kursi dan meja; atau mesin ketik yang ada menjadi rebutan para pegawai. Kenyataan ini selain didukung oleh pendapat responden yang mewakili masyarakat, ataupun hasil pengamatan penulis; juga dapat dilihat melalui jawaban responden yang mewakili unit organisasi, dimana dari 27 orang responden yang ada, 7 orang responden (29,92%) mengatakan sarana dan prasarana di DPU Kota Kupang sudah memadai, 14 orang responden (51,85%) mengatakan kurang memadai, dan 6 orang responden (22,22%) mengatakan tidak memadai.
2. Rendahnya tingkat spontanitas aparat di DPU Kota Kupang dalam melayani dan menyelesaikan permasalahan dan keluhan masyarakat. Keadaan ini disebabkan karena dalam melayani masyarakat atau

menyelesaikan permasalahan dan keluhan masyarakat, aparat pelaksana di DPU Kota Kupang kurang berani untuk mengambil keputusan sendiri, atau dengan perkataan lain harus meminta arahan dari atasannya. Kenyataan ini selain didukung oleh pendapat responden yang mewakili masyarakat yang diperoleh melalui hasil wawancara, juga didukung oleh pendapat responden yang mewakili unit organisasi, dimana dari 27 orang responden yang ada, 15 orang (55,55%) mengatakan, selalu menerima arahan dari atasan sebelum mengerjakan satu pekerjaan dan 12 orang responden (44,45%) mengatakan kadang-kadang. Fakta lain yang mendukung kenyataan ini nampak dari jawaban mereka tentang proses penanganan keluhan masyarakat, dimana 11 orang responden (40,74%), mengatakan jika ada keluhan dari masyarakat langsung akan ditangani oleh mereka, sedangkan 16 orang responden (59,25%), mengatakan keluhan tersebut akan dilanjutkan pada atasan langsung, atau sebelum menanganinya mereka meminta arahan dari Kepala Dinas Pekerjaan Umum.

3. Rendahnya tingkat pemahaman aparat pelaksana terhadap uraian pekerjaan yang mengatur tentang tugas dan fungsi masing-masing pegawai. Kenyataan ini dapat dilihat melalui jawaban responden yang mewakili unit organisasi, dimana dari 27 orang responden yang ada, 2 orang responden (7,41%) mengatakan bahwa uraian tugas yang ada cukup jelas dan mudah dipahami, 3 orang responden (11,11%) mengatakan kurang jelas atau kurang paham dan 22 orang responden (81,48%) mengatakan tidak jelas atau tidak paham. Rendahnya tingkat pemahaman aparat terhadap uraian pekerjaan ini disebabkan karena memang setiap aparat pelaksana di DPU Kota Kupang belum memiliki uraian tugas yang rinci dan tegas yang biasanya diletakkan di atas meja setiap pegawai. Kenyataan ini didukung juga dengan pendapat *key informant*.
4. Rendahnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diperoleh ketika mereka harus berurusan dengan Dinas ini. Keadaan ini sesuai hasil wawancara dengan responden yang mewakili masyarakat pelanggan dapat terlihat ketika mereka mengurus surat Ijin Mendirikan Bangunan dan pada saat mereka memberi penilaian atas pelaksanaan proyek yang sedang dilaksanakan di kelurahannya, dalam hal ini proyek peningkatan dan perbaikan jalan desa. Dimana menurut mereka aparat pelaksana di DPU Kota Kupang kurang transparan, tidak aspiratif, serta berbelit dalam memberikan informasi dan pelayanan.

Pendapat responden yang mewakili masyarakat di atas, selain didukung oleh pendapat *key informant*, juga nampak melalui jawaban

yang diberikan responden yang mewakili unit organisasi, dimana dari 27 orang responden yang ada, 15 orang (55,56%) berpendapat bahwa, mereka merasakan ketidakpuasan masyarakat atas pelayanan yang mereka berikan dan 12 orang responden (44,44%) berpendapat bahwa sebenarnya masyarakat telah puas atas pelayanan yang mereka berikan.

5. Rendahnya tingkat keterkaitan antara program kegiatan yang disediakan DPU Kota Kupang dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang ada. Keadaan ini selain dapat dilihat melalui hasil wawancara penulis dengan responden yang mewakili masyarakat yang umumnya mengatakan bahwa, program kerja yang disediakan DPU Kota Kupang tidak sesuai dengan kebutuhan mereka, juga dapat dilihat melalui pendapat responden yang mewakili unit organisasi ketika ditanya tentang kesesuaian antara program kerja DPU dengan keinginan dan aspirasi masyarakat, di mana dari 27 orang responden yang ada 9 orang responden (33,33%) mengatakan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat sedangkan 18 orang responden (66,66%), berpendapat program kerja yang ada merupakan program kerja dari pusat atau propinsi. Keadaan ini disebabkan karena kuatnya peranan pemerintah pusat atau propinsi (kalau tidak mau dikatakan sebagai intervensi) dalam kegiatan-kegiatan pemerintah Daerah, terutama dalam hal penentuan program kegiatan (proyek).
6. Rendahnya tingkat ketanggapan aparat dalam menghadapi dan menyelesaikan keluhan-keluhan masyarakat, yang dapat dilihat dari rendahnya tingkat kemampuan aparat DPU Kota Kupang dalam mengenali dan memperhatikan secara sungguh-sungguh setiap keluhan masyarakat. Keadaan ini sesuai hasil analisis terhadap data yang diperoleh ditandai dengan, kurang pahamnya aparat pelaksana terhadap apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya (sebagai akibat dari tidak adanya deskripsi tugas yang jelas); keterlibatan aparat pelaksana dalam kegiatan-kegiatan proyek (adanya perangkat tugas struktural dan tugas fungsional); serta kurangnya peluang yang diberikan kepada aparat pelaksana untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi atau keluhan masyarakat secara mandiri.
7. Selain faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja birokrasi Dinas Pekerjaan Umum di atas, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa, terdapat faktor-faktor positif yang dimiliki yang sebenarnya dapat meningkatkan kinerja birokrasi Dinas ini, seperti; adanya rasa tanggung jawab pimpinan dan aparat untuk merawat sarana dan prasarana yang dimiliki, adanya usaha untuk menyelesaikan keluhan masyarakat secara efektif; adanya kemudahan-kemudahan yang coba

diberikan pimpinan dan aparat walaupun terkesan bertentangan dan menyimpang dari aturan dan kebijakan yang ada; adanya niat baik dari pimpinan dan aparat untuk menerima kritikan dan saran dari masyarakat secara langsung tanpa melalui prosedur yang terlampau panjang; serta adanya komitmen dari pimpinan dan aparat untuk meningkatkan kinerja pelayanan, melalui peningkatan disiplin pegawai dan penegakan aturan dan kebijakan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap data yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa, rendahnya kinerja birokrasi DPU Kota Kupang pada dasarnya lebih disebabkan oleh faktor-faktor yang bersifat internal, seperti; belum memadainya sarana penunjang yang dimiliki untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan rutin; tidak adanya *job description* (deskripsi tugas) yang jelas untuk setiap pegawai pelaksana sebagai pedoman untuk melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaan rutin; rendahnya tingkat transparansi dan ketanggapan aparat pelaksana baik dalam melaksanakan tugas-tugas rutin ataupun dalam menangani keluhan-keluhan masyarakat; belum memadainya tingkat keterkaitan antara program kerja yang disediakan DPU Kota Kupang dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat; serta masih adanya perangkatan tugas dan jabatan oleh aparat pelaksana seperti menjadi pimpinan proyek (Pimpro) atau bendahara proyek (Bendpro).

Mensikapi kondisi demikian, selain perlu adanya pengadaan fasilitas dan pegawai baru guna menunjang pelaksanaan tugas-tugas dan pekerjaan rutin pada waktu yang akan datang, maka dalam rangka mengantisipasi pemberlakuan Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 pada tahun 2001 nanti, dan sekaligus guna meningkatkan kinerja birokrasi DPU Kota Kupang, perlu juga dilakukan pembenahan terhadap sistem dan pola pelayanan yang selama ini diterapkan, yaitu masyarakat yang selama ini lebih berperan sebagai penikmat dari satu program atau proyek, perlu dilibatkan secara aktif dalam program atau proyek yang mau dilaksanakan tersebut mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.

Pembenahan terhadap sistem dan pola ini pada prinsipnya tidak terlepas dari *political will* para pimpinan di semua level DPU Kota Kupang. Untuk itu perlu diadakan pembenahan terhadap pola dan gaya kepemimpinan dalam hal ini yang lebih diarahkan pada pola dan gaya kepemimpinan yang lebih transformasional dan demokratis. Peningkatan kinerja birokrasi DPU Kota Kupang selain dapat dilakukan melalui

penegakan aturan dan peningkatan disiplin aparat pelaksana, juga dapat dilakukan melalui pemberian penghargaan/insentif yang proporsional terhadap prestasi kerja yang diraih aparat pelaksana. Untuk itu para pimpinan di lingkungan DPU perlu memikirkan untuk melakukan terobosannya, seperti melalui pengiriman pegawai yang berprestasi untuk melakukan studi banding di daerah lain, atau memberikan hadiah/penghargaan bagi pegawai berprestasi melalui penilaian lomba pegawai teladan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arfani Riza Noer (ed.), 1996, *Demokrasi Indonesia Kontemporer*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Bernadin H. John dan Joyce E.A. Russel, 1993, *Human Resource Management : An Experiential Approach*, Singapore: Mc Graw-Hill.
- Budiono Achmad, M. Irfan Islamy, Yuli Andi Ghani, 1998, "Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Uji Coba Otonomi Daerah, (Studi Kasus di Pemerintahan Daerah Tingkat II Kabupaten Sidoarjo)", *Wacana, Jurnal Penelitian Ilmu-ilmu Sosial*, 1 (2) : 209-218, PPS-Universitas Brawijaya.
- Dwiyanto Agus, 1995, "Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik", *Makalah Seminar Sehari Kinerja Organisasi Sektor Publik, Kebijakan dan Penerapannya*, Yogyakarta: Fisipol-UGM.
- Keban Yeremias T., 1995, "Indikator Kinerja Pemerintah Daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan", *Makalah Seminar Sehari Kinerja Organisasi Sektor Publik, Kebijakan dan Penerapannya*, Yogyakarta: Fisipol-UGM.
- Kotamadya Daerah Tingkat II Kupang, *Peraturan Daerah Nomor 10 tahun 1997, Tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pekerjaan Umum Kotamadya Dati II Kupang*.
- Pratikno, 1998, "Urgensi Reformasi Basis Kekuasaan Birokrasi di Indonesia", *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik (JKAP)*, 2 (1), 13-26.
- Tagihuma Yudi H.R., 1999, "Persepsi Masyarakat Terhadap Pelayanan Birokrasi dalam Mengurus Ijin Mendirikan Bangunan di Kotamadya Kupang", *Skripsi*, Kupang: Fisipol Undana.