

PELAKSANAAN KEBIJAKAN PEMBINAAN PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PADA KANTOR URUSAN AGAMA KECAMATAN DI KABUPATEN BANDUNG

Abdal

UIN Sunan Gunung Djati Bandung
Email : abdal@uinsgd.ac.id

Abstrak

Kualitas pegawai menentukan kelancaran pelaksanaan tugas pembangunan. Untuk dapat membentuk aparatur pemerintah yang dimaksud di atas, salah satunya dapat dilakukan melalui pembinaan kepegawaian dalam rangka mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM). Dengan ini peneliti bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan kebijakan pembinaan kepegawaian pada Kantor Urusan Agama Kecamatan dalam pelayanan keagamaan kepada masyarakat di Kabupaten Bandung. Metode penelitian yang digunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi lapangan (observasi), studi dokumentasi dan wawancara, sedangkan teknik analisis data yang digunakan reduksi data, display data dan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan pembinaan kepegawaian sudah terlaksana dengan baik, sehingga pelayanan keagamaan kepada masyarakat dapat dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar Kantor Kementerian Agama tingkat Kabupaten melakukan langkah-langkah yang lebih terprogram dan terarah dalam hal pelaksanaan kebijakan pembinaan kepegawaian. Upaya pembinaan kepegawaian harus lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan profesional dan keterampilan pegawai dalam melakukan tugas-tugas pelayanan keagamaan kepada masyarakat, yang pada gilirannya akan dapat meningkatkan kinerja Kantor Kementerian Agama dan instansi di bawahnya termasuk Kantor Urusan Agama Kecamatan dalam melakukan pelayanan keagamaan kepada masyarakat.

Kata Kunci : *Pembinaan pegawai, kinerja, pelayanan*

Abstarct

The quality of employees determines the smooth implementation of development tasks. To be able to form the government apparatus referred to above, one of them can be done through personnel development in the context of developing Human Resources (HR). With this, the researcher aims to analyze the implementation of staffing policies at the District Office of Religious Affairs in religious services to the community in Bandung Regency. The research method uses a descriptive qualitative approach. The data collection techniques used are field studies (observation), documentation studies and interviews, while the data analysis techniques used are

ARTIKEL

data reduction, data display and conclusions. The results of the study indicate that the implementation of the policy on staffing has been carried out well, so that religious services to the community can be carried out. Based on the results of the study, it is recommended that the Office of the Ministry of Religion at the Regency level take more programmed and directed steps in terms of implementing personnel development policies. Personnel development efforts should be more directed at increasing the professional abilities and skills of employees in carrying out religious service tasks to the community, which in turn will be able to improve the performance of the Office of the Ministry of Religion and its subordinate agencies, including the District Office of Religious Affairs in providing religious services to the community.

Keywords: Coaching, performance, service

A. PENDAHULUAN

Kelancaran pelaksanaan tugas pembangunan sangat tergantung pada kualitas pegawai. Pegawai yang produktif merupakan faktor esensial yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Selain itu dalam menyongsong tahap tinggal landas dan era globalisasi, pegawai dituntut harus lebih responsif, adaptif, efisien dan selektif, secara individual maupun kelompok.

Untuk tercapainya hal tersebut, maka diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi. Untuk itu manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menghasilkan SDM yang diharapkan. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna organisasi, khususnya organisasi pemerintah dalam melaksanakan program pembangunannya. Pembangunan tersebut pada intinya adalah pembangunan dari, oleh dan untuk masyarakat, yang merupakan upaya dalam mewujudkan serta meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat secara adil dan merata. Karena itu dalam pelaksanaannya diperlukan aparatur pemerintah yang amanah dalam arti dapat bertanggungjawab dan adanya transparansi, serta memahami akan tugas pokok dan fungsi yang diembannya.

Untuk itu pengembangan sumber daya aparatur pemerintah hendaknya dapat dilakukan secara optimal. Untuk dapat membentuk aparatur pemerintah yang dimaksud di atas, salah satunya dapat dilakukan melalui pembinaan kepegawaian dalam rangka mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM). Pembinaan kepegawaian merupakan keharusan di segala bidang karena pengembangan pegawai merupakan salah satu solusi dari masalah yang terjadi dalam suatu organisasi, karena sumber daya yang terbatas tingkat profesionalitasnya, akan memberikan sumbangan terbatas pula bagi pencapaian tujuan organisasi.

Masalah pembinaan pegawai sebagai sumber daya akan menjadi titik krusial dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat. Rendahnya kualitas sumber daya manusia dalam jajaran organisasi pemerintah, pada umumnya telah menimbulkan kekhawatiran. Kondisi ini akan menimbulkan kesulitan-kesulitan dalam pelaksanaan pemerintahan, maka masalah peningkatan kualitas SDM telah menjadi salah satu sorotan yang penting dalam kajian-kajian pembangunan dan pemberdayaan masyarakat. Apalagi pada saat ada kecenderungan daya saing SDM Indonesia menurun dari tahun ke tahun.

ARTIKEL

Kantor Urusan Agama Tingkat Kecamatan atau disebut juga Pegawai pencatat nikah adalah sebagai aparatur pemerintah, abdi negara, juga sekaligus sebagai abdi masyarakat mempunyai tugas yang mulia. Sebagai abdi negara, Pegawai Kantor Urusan Agama dituntut untuk taat, patuh dan setia kepada negara dalam rangka melaksanakan tugas negara. Sebagai abdi masyarakat, pegawai Kantor Urusan Agama bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pokok itulah, maka konsekuensinya setiap pegawai dituntut untuk maju, mandiri dan professional, memiliki wawasan keunggulan, mampu adaptif sesuai dengan tuntutan perkembangan yang pada gilirannya memiliki produktivitas kerja yang tinggi ditunjang dengan kualitas kinerja yang baik.

Salah satu upaya untuk mencapai hal tersebut yaitu dengan adanya pembinaan kepegawaian. Akan tetapi selama ini pembinaan pegawai dilaksanakan lebih banyak bersifat formal yang berorientasi kepada hal-hal yang bersifat teknis fungsional sesuai dengan bidang tugasnya (Diklat Teknis Fungsional), serta pendidikan penjenjangan bagi pejabat struktural (Diklat Penjenjangan atau Diklat Struktural). Hal ini berarti bahwa program pembinaan pegawai bagi petugas pencatat nikah berkaitan erat dengan penyiapan sumber daya aparatur yang profesional dalam menyongsong masa depan bangsa.

Permasalahn yang sering muncul pada Kantor Urusan Agama tingkat Kecamatan masih didapatkan pengaduan-pengaduan atau keluhan-keluhan yang disampaikan oleh masyarakat tentang ketidakpuasan pelayanan. Hal ini merupakan akibat dari kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan tidak sesuai dengan yang diharapkan, diantaranya :

- a. Sumber daya manusia dari sebagian aparat, kurang mematuhi terhadap ketentuan-ketentuan yang berlaku bagi seorang pegawai negeri sipil. Hal tersebut dapat dilihat dari :
 - 1) Tingkat kemampuan pegawai
 - 2) Tingkat disiplin pegawai
 - 3) Kurangnya koordinasi
 - 4) Adanya keluhan-keluhan dari masyarakat
 - 5) Kurang tepat waktu dalam penyelesaian tugas.
- b. Belum terintegrasi dengan baik antara unit pelaksana teknis. Di samping itu kualitas maupun kuantitas aparat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sangat rendah.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja pegawai Kantor Urusan Agama di lingkungan Kementerian Agama perlu diperhatikan pola pembangunan sumber daya manusia para aparaturnya yang secara langsung maupun tidak langsung. Oleh sebab itu melalui berbagai program pembinaan yang terarah dan terencana diharapkan akan mempengaruhi secara positif terhadap kualitas kinerja. Apalagi objek dan wilayah pelayanan demikian luas serta potensi masyarakat yang tingkat pengetahuan dan pendidikannya semakin maju, maka teknis pelayanan yang dituntut dari aparat semakin meningkat pula.

Berdasarkan hasil pengamatan, pengumpulan dan informasi serta hasil survey ditemukan beberapa fenomena dan hal-hal yang menarik, antara lain : Kebijakan pembinaan kepegawaian baik dalam bidang administratif maupun personal cenderung untuk mengejar jabatan. Dalam proses penerimaan program pembinaan diduga pengaruh nepotisme sangat dominan, perhatian

ARTIKEL

terhadap materi program pembinaan sering diabaikan karena yang penting keikutsertaannya, pemenuhan kebutuhan pegawai belum merata dan penempatan pegawai belum sesuai dengan keahlian (disiplin ilmu/pendidikan) yang dimilikinya, prestasi kerja pegawai belum baik, dorongan atasan dalam meningkatkan motivasi kerja sering diabaikan sehingga mengakibatkan disiplin pegawai rendah. Rendahnya kualitas sumber daya manusia yang disebabkan oleh sistem pembinaan karier belum mantap dan terbatasnya dana pembinaan dan pengembangan pegawai, pada umumnya kualitas hasil kerja belum baik dan belum maksimal, adanya pemborosan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan lain-lain. Fenomena tersebut dapat mempengaruhi kualitas kinerja pegawai.

B. KAJIAN PUSTAKA

Sasaran pembangunan bidang aparatur negara bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya aparatur dalam melayani, mengayomi dan menumbuhkan peran aktif berkaitan dengan peningkatan kualitas, efisiensi dan efektivitas. Peningkatan kualitas sumber daya aparatur diantaranya dengan pembinaan kepegawaian baik melalui jalur penjurangan maupun teknis fungsional yang mengacu kepada peraturan-peraturan.

Dari berbagai konsep pemikiran mengenai pembinaan kepegawaian tersebut, ternyata aspek manusia sebagai aparatur merupakan faktor penting dan dominan dalam menentukan kualitas. Hal ini mengandung arti bahwa sarana dan prasarana yang serba modern dan canggih bukan syarat utama yang mutlak bagi terwujudnya kualitas kinerja tanpa didukung oleh kualitas sumber daya manusianya yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang handal dan professional.

Untuk mengukur pelaksanaan kebijakan pembinaan kepegawaian dapat dilihat dari berbagai dimensi dan indikator seperti halnya dikemukakan oleh Dun (1999) yaitu sosialisasi kebijakan, pelaksana kebijakan serta pengendalian. Sosialisasi kebijakan menyangkut materi pembinaan, waktu pelaksanaan dan pemahaman materi. Pelaksana kebijakan menyangkut tenaga pelaksana, perencanaan dan pelaksanaan. Adapun pengendalian meliputi evaluasi dan pengawasan serta tindak lanjut

Pelaksanaan kebijakan pembinaan kepegawaian ini diarahkan pada peningkatan pegawai. Adapun pengertian kinerja adalah status yang diukur berdasarkan pelaksanaan tugas sesuai dengan uraian tugasnya (Notoatmojo, 1992), sedangkan Echao dan Shadily (dalam Sedarmayanti, 2001) memberikan pengertian kinerja sebagai perbuatan, daya guna, prestasi, hasil pelaksanaan, penyelenggaraan dalam pelaksanaan kewajiban tugas.

ARTIKEL

Demikian pula Iskandar (2003) yaitu pembinaan pegawai untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar petugas itu dapat bekerja secara efektif, efisien dalam lingkup tugas yang dibebankan kepadanya dan dalam pelaksanaannya akan didukung oleh kemampuan pegawai itu sendiri. Karena itu paling sedikit ada tiga aspek pada diri pegawai yang memerlukan pembinaan, yaitu peningkatan pengetahuan, peningkatan keterampilan kerja dan peningkatan sikap pegawai terhadap pelaksanaan tugas pekerjaannya.

Kinerja dapat dilihat dalam dua fungsi, yakni : (1) Melihat kinerja pegawai di masa lalu dan (2) Memberi penghargaan manakala mereka menunjukkan pekerjaan latihan dan pengembangan yang akan bermanfaat bagi keduanya baik bagi pegawai itu sendiri maupun bagi organisasi (Gannen, 1999).

Apabila sistem penelitian kinerja berjalan dengan lancar, maka hal ini akan bisa membedakan diantara pegawai yang efektif dan tidak efektif. Bagaimanapun, para pegawai yang diidentifikasi sebagai pegawai yang efektif, sebaiknya mendapat penghargaan. Oleh karena terdapat hubungan yang erat antara sistem penilaian kinerja dan sistem penghargaan (Gannen, 1999).

Seorang individu yang berorientasi pada pencapaian tugas cenderung untuk merespon secara positif tanggung jawab yang semakin meningkat. Hal ini terlihat apabila diberi tambahan tugas (*job enrichment*). Sama halnya apabila seorang individu yang harus mempersiapkan suatu hubungan yang positif antara upaya seseorang dalam melaksanakan suatu hubungan yang positif dalam melaksanakan pekerjaan dengan kinerja seseorang yang berhasil. Dalam membicarakan kinerja, faktor harga diri juga merupakan faktor yang kritis, sehingga seorang pegawai yang rendah perasaan harga dirinya cenderung menunjukkan upaya kerjanya yang rendah, sedangkan mereka yang harga dirinya berada dalam tingkat tinggi, sekap terjang bekerjanya juga meningkat. Kinerja bisa timbul oleh adanya kemampuan yang didukung oleh sumber-sumber yang ada dalam organisasi yang bisa dipakai untuk kesempurnaan tugasnya, di samping faktor lain yaitu kejelasan tugas yang dibebankan kepadanya atau atas dasar tingkat sejauhmana dia memahami tugas yang diberikan kepadanya untuk diselesaikan, di samping rancangan tugasnya yang mendalam (Gannen, 1999).

Sejalan dengan pemikiran di atas, Nash dan Carrol (Gannen, 1999) memberikan lima gambaran strategi unggulan yang sering digunakan oleh para pemimpin dalam motivasi. Dengan strategi ini diharapkan akan menguatkan persepsi pegawai terhadap pekerjaannya sebagai upaya untuk mencapai kualitas kinerja yang prima. Sebab kinerja yang berhasil akan membawa kepada imbalan penghargaan yang diharapkan.

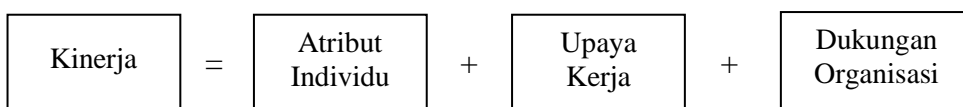
Lima gambaran strategi yang dimaksud adalah strategi yang pertama adalah ditumbuhkannya rasa takut diantara bawahan (*feel arousing*). Ini adalah pendekatan yang negatif dan harus dihindari sedapat mungkin. Kedua, *reciprocity*, yakni berupa tukar menukar atau pembayaran sesuatu. Apa yang telah diberikan kepada seseorang, maka orang akan membayar sejumlah harga yang setimpal. Ini adalah basis dari intervensi organisasi yang punya nilai derajat keberhasilan yang cukup tinggi bagi sebuah organisasi. Ketiga, adalah dengan penekanan pada kompetisi diantara pegawai sehingga meningkatkan pencapaian dan berakibat pada meningkatnya sistem upah dan insentif berdasarkan pada banyaknya tugas yang dikerjakan. Keempat, adalah

ARTIKEL

peningkatan tanggung jawab tugas seseorang. Ini merupakan upaya yang digunakan untuk memotivasi individu. Pendekatan ini efektif apabila dilakukan kepada pegawai yang berorientasi pada pencapaian tugas. Namun bagi individu yang tidak berorientasi pada pencapaian hasil kerja tidak akan berhasil. Untuk mereka agaknya pemberian insentif finansial lebih disukai sebagai suatu strategi motivasi. Kelima, adalah merupakan motivasi harus membangun melalui pendekatan jalur tujuan (*path-goal*), dengan dasar pemikiran bahwa organisasi dengan kualitas kinerja yang tinggi sebagai jalur untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa penetapan tujuan yang sulit dicapai ada hubungannya dengan jerih payah seseorang dalam pencapaian tujuan, sehingga dapat dikatakan bahwa peningkatan upaya pencapaian tujuan hanya akan dapat dicapai apabila para pegawai merasa yakin bahwa kinerja yang baik cepat atau lambat akan mendapat imbalan jasa.

Schermerhorn dan Hunt (dalam Osborn, 1994) memberikan rumusan kinerja yang dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1.1
Rumusan Kinerja



(Sumber : Schermerhorn, 1994)

Menurut gambar di atas, dinyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari atribut seseorang, upaya kerja dan dukungan organisasi yang diperoleh. Tanda multiplikasi di atas menunjukkan bahwa kegiatan faktor itu mesti ada, agar kualitas kinerja yang tinggi bisa dicapai. Artinya, setiap faktor harus dimaksimalkan untuk setiap orang dalam suatu tatanan kerja jikalau tingkat pencapaian yang diinginkan harus direalisasikan. Setiap pimpinan harus mengerti bagaimana ketiga faktor berfungsi, baik secara sendiri-sendiri ataupun secara kombinasi sehingga dapat mempengaruhi hasil.

Adapun prinsip manfaat penilaian kualitas kinerja pegawai menurut Mc. Farland (1990) adalah :

- 1) untuk memudahkan proses pemberian imbalan dan hukuman,
- 2) untuk mengidentifikasi para pegawai yang bisa dipromosikan,
- 3) untuk mengidentifikasi mereka yang bisa diikutsertakan pendidikan dan pelatihan yang lebih jauh
- 4) untuk membimbing pertumbuhan dan perkembangan diri dari pegawai secara individual.

Dari berbagai rumusan mengenai kinerja tersebut di atas, faktor kemampuan pegawai merupakan aspek yang sangat menentukan terhadap kinerja pegawai tersebut. Walaupun motivasi

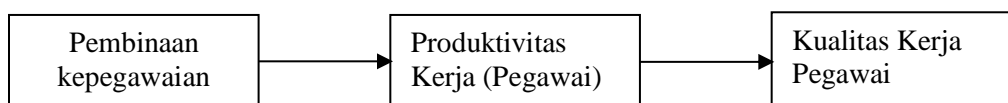
ARTIKEL

(daya) kerja, dukungan organisasi tinggi, tanpa adanya kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas pekerjaan niscaya tugas pekerjaannya tersebut tidak akan terselesaikan dengan optimal.

Oleh karena itu aspek yang harus mendapat perhatian serius dari para pimpinan adalah pengembangan sumber daya manusia dari para pegawainya melalui program pembinaan kepegawaian sebagai upaya optimalisasi produktivitas kerja organisasi yang efisien dan efektif melalui peningkatan kualitas kemampuan dan keterampilan pegawainya. Program pembinaan kepegawaian apabila dilaksanakan secara terarah dan terencana akan berkorelasi dengan kualitas kinerja pegawai.

Pelaksanaan kebijakan pembinaan kepegawaian tersebut di samping dapat membantu tenaga produktif, juga dapat menjadi penggerak roda pembangunan (*driving force*), dalam hal ini pegawai tidak dapat dianggap sebagai input yang pasif, tetapi sebagai innovator, pencipta gagasan dan kegiatan baru, dan sebagai pemula dari suatu tindakan pembaharuan. Hubungan pembinaan kepegawaian dengan kualitas kerja tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1.2



Hubungan Pembinaan kepegawaian dengan kualitas kerja

Menurut gambar di atas, titik singgung antara peranan pembinaan kepegawaian dengan kualitas kinerja pegawai adalah produktivitas kerja, dengan asumsi bahwa semakin baik pelaksanaan program pembinaan kepegawaian akan semakin tinggi kualitas kinerja pegawai, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja semakin tinggi. Adapun untuk mengukur kinerja pegawai dapat dilihat dari dimensi dan indikator sebagai berikut : efisiensi, efektivitas dan produktivitas (Sedarmayanti, 2001)

Selanjutnya, dengan adanya kebijakan pembinaan kepegawaian yang diarahkan pada peningkatan kinerja pegawai dimaksudkan agar manajemen pemerintahan menjadi baik, yang tercermin dari keterkaitan dan komitmen yang berwenang kepada kepentingan rakyat dengan penuh rasa tanggung jawab, sehingga pelayanan yang diberikan dapat optimal.

Berkenaan dengan semakin meningkatnya kebutuhan dan tuntutan masyarakat akan pelayanan atau jasa publik, maka pemerintah selaku penyedia layanan dituntut untuk meningkatkan kualitas sesuai dengan tuntutan reformasi yang menghendaki adanya perubahan ke arah yang lebih baik. Tugas pemerintah dalam memberikan pelayanan sangat terkait dengan tujuan dibentuknya pemerintahan itu sendiri, sebagaimana dikemukakan oleh Rasyid (1997) bahwa:

Tujuan dibentuknya pemerintahan adalah untuk menjaga suatu sistem keterlibatan di dalam mana masyarakat bisa menjalani kehidupan secara wajar. Pemerintahan modern pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat. Pemerintahan tidak diadakan untuk melayani diri sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat, menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya dalam mencapai kemajuan bersama”

Dengan demikian yang menjadi produk dari organisasi pemerintahan adalah pelayanan masyarakat (*public service*). Pelayanan tersebut diberikan untuk memenuhi hak masyarakat, baik itu merupakan layanan civil maupun layanan publik. Artinya kegiatan pelayanan pada dasarnya menyangkut pemenuhan suatu hak, yang melekat pada setiap orang dan dilakukan secara universal. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Moenir (1998) bahwa "Hak atas pelayanan itu sifatnya sudah universal, berlaku terhadap siapa saja yang berkepentingan atas hak itu dan oleh organisasi apapun juga yang tugasnya menyelenggarakan pelayanan".

Selanjutnya tugas pemerintah adalah untuk melayani dan mengatur masyarakat, menurut Thoha (1997) bahwa : "Tugas pelayan lebih menekankan kepada mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik, mempersingkat waktu proses pelaksanaan urusan publik. Sedangkan tugas mengatur lebih menekankan kepada kepuasan atau *power* yang melekat pada posisi jabatan birokrasi".

C. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Tujuan penggunaan pendekatan ini adalah untuk mendeskripsikan atau menggambarkan perilaku, peristiwa, dan berbagai kegiatan secara rinci. Jenis data yang di pakai yakni primer dan sekunder berupa observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Adapun teknik analisis datanya dengan mereduksi data, display data dan kesimpulan.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan pembinaan kepegawaian telah dilaksanakan dengan baik. Pada penelitian ditemukan beberapa hal yang mendukung terhadap pelaksanaan kebijakan pembinaan kepegawaian, yaitu dukungan kemampuan pegawai dalam memahami dan menguasai aspek-aspek yang berkaitan dengan kepegawaian yang sangat baik. Hasil tersebut memberikan gambaran bahwa kebijakan pembinaan kepegawaian akan optimal dilaksanakan apabila didukung oleh kemampuan pegawai, dimana kualitas pegawai akan berpengaruh terhadap efektifitas kerjanya.

Secara teoritis hasil tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan Iskandar (2003) yaitu pembinaan pegawai untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar petugas itu dapat bekerja secara efektif, efisien dalam lingkup tugas yang dibebankan kepadanya dan dalam pelaksanaannya akan didukung oleh kemampuan pegawai itu sendiri. Karena itu paling sedikit ada tiga aspek pada diri pegawai yang memerlukan pembinaan, yaitu peningkatan pengetahuan, peningkatan keterampilan kerja dan peningkatan sikap pegawai terhadap pelaksanaan tugas pekerjaannya.

Di lain pihak peneliti juga menemukan permasalahan yang akan menghambat terhadap pelaksanaan kebijakan, yaitu berkenaan dengan sumber daya manusianya belum memadai. Secara empiris dilapangan ditemukan bahwa sumber daya manusia dalam organisasi belum memadai, sehingga ini akan menghambat terhadap pelaksanaan kebijakan kepegawaian. Karena itu salah

ARTIKEL

satu hal yang harus mendapat perhatian adalah peningkatan peranan aparatur pemerintah dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Secara teoritis kondisi di atas sesuai pendapat Tjokroamidjojo (1995) bahwa ada beberapa hal yang perlu diperhatikan sekaligus mempengaruhi di dalam membina suatu kepegawaian yang lebih mendukung pembangunan, yang tujuannya adalah meningkatkan peranan dari pelaksanaan tugas rutin pemerintah, yaitu : Sifat *entrepreneur* dalam kepegawaian, sikap sebagai *public servant*, sifat sosial masyarakat terhadap kerja, aspek ekonomi serta perlunya perubahan orientasi yang *legalitas* ke arah *problem solving*.

Temuan lainnya yang kurang baik adalah pembinaan kepegawaian belum dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini kemungkinan diakibatkan oleh pendidikan, keterampilan yang dimiliki pegawai yang rendah. Secara teoritis hal ini tentunya bertolak belakang dengan pendapat yang dikemukakan Iskandar (2003) bahwa pembinaan kerja terhadap para pegawai sangatlah diperlukan yaitu untuk : Meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar petugas itu dapat bekerja secara efektif, efisien dalam lingkup tugas yang dibebankan kepadanya.

Adapun yang berkenaan dengan pelayanan keagamaan kepada masyarakat yang dilakukan oleh pegawai Kantor Urusan Agama Tingkat Kecamatan sudah baik. Hal ini menggambarkan sekaligus membuktikan bahwa penilaian terhadap berhasil atau tidaknya pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat tergantung dari penilaian masyarakat dan dalam hal ini bahwa responden memberikan tanggapan yang baik terhadap pelayanan yang diberikan.

Secara teoritis hal tersebut dikemukakan Kotler (1994) bahwa pelangganlah yang mengkonsumsi dan menikmati layanan, sehingga merekalah yang menentukan kualitas layanan.

Selanjutnya, berkenaan dengan pelayanan yang diberikan oleh pegawai KUA Kecamatan yang sangat dominan berkenaan dengan pelaksanaan pelayanan keagamaan. Pelayanan yang diberikan tersebut sesuai dengan tugas dan fungsi Kantor Urusan Agama Kecamatan yaitu Kantor Urusan Agama (KUA) memiliki kedudukan sebagai pelaksana sebagian tugas Kantor Kementerian Agama Kabupaten di bidang urusan agama Islam untuk wilayah kecamatan, sebagai salah satu tugas yang diemban oleh KUA, selain melakukan tugas pokoknya memberikan pelayanan di bidang nikah dan rujuk atau pelayanan keagamaan lainnya. Dalam hal ini Kantor Urusan Agama Kecamatan merupakan barometer dalam pelayanan keagamaan dan penertiban administrasi khususnya dokumentasi perkawinan, karena itu tugas fungsi Departemen Agama dalam pelayanan keagamaan dan perkawinan sangat tergantung pada Kantor Urusan Agama Kecamatan.

Secara teoritis dikemukakan oleh Saefullah (1999) bahwa *public service* adalah pelayanan yang diberikan kepada masyarakat umum yang menjadi warga negara atau secara sah menjadi penduduk negara yang bersangkutan. Dilihat dari prosesnya, terjadi interaksi antara yang memberi pelayanan dengan yang diberi pelayanan. Pemerintah sebagai lembaga birokrasi mempunyai fungsi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, dan masyarakat sebagai pihak yang memberikan mandat kepada pemerintah mempunyai hak untuk memperoleh pelayanan dari pemerintah.

Di sisi lain ditemukan pula permasalahan penting yang harus mendapat perhatian, sehingga apabila dibiarkan akan menghambat terhadap pelaksanaan dalam memberikan pelayanan. Temuan tersebut berkenaan dengan masih adanya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat belum

ARTIKEL

sesuai dengan permintaan, terutama dalam pelayanan pernikahan, diharapkan biaya murah dalam arti terjangkau, namun pada kenyataannya didapatkan seorang petugas pelayanan menentukan biaya selain biaya yang sudah ditentukan juga memohon biaya lainnya keadaan demikian merupakan suatu permasalahan yang sering muncul.

Secara teoritis permasalahan tersebut sebagaimana dikemukakan Gaspersz (dalam Supritan, 2000) bahwa pelayanan akan berhasil dengan baik apabila didukung oleh perilaku aparat yang sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, serta pelayanan dilakukan tepat waktu, serta biaya murah.

Uraian tersebut dapat dipahami bahwa pelaksanaan kebijakan kepegawaian yang efektif dan efisien akan memberikan dampak yang baik terhadap kinerja pegawai, sehingga pelayanan kepada masyarakat semakin baik.

E. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, penulis menyimpulkan bahwa pelaksanaan kebijakan pembinaan kepegawaian telah dilaksanakan dengan baik. Pembinaan pegawai dimaksudkan untuk memberikan pemahaman dalam menguasai aspek-aspek yang berkaitan dengan kepegawaian, sehingga dilapangan pegawai memahami tugas dan kewajibannya. Namun dalam hal ini masih saja ditemukan permasalahan yang menjadi kendala dalam pembinaan kepegawaian yaitu tingkat pendidikan yang rendah, keterampilan yang dimiliki pegawai yang masih rendah serta sarana dan prasarana yang tersedia di Kantor Urusan Agama belum memadai untuk mendukung mobilitas pegawai dalam melaksanakan kegiatannya.

DAFTAR PUSTAKA

Dunn, William N, (1999), Analisis Kebijakan Publik, Terj. Muhadjir Darwin, Hanindita, Yogyakarta.

Ganen. (1999). Reformasi Pelayanan Publik dalam Menghadapi Era Globalisasi IIP, Depdagri. Jakarta.

Iskandar, Jusman, (2003). Administrasi Negara, Pustaka Program Pascasarjana Universitas Garut,

Garut.(2003). Manajemen Publik, Pustaka Program Pascasarjana

Kotter, P. John, (1994), *Leading Change* Menjadi Pioner Perubahan, Alih Bahasa : Joseph Bambang, MS, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Mc Farland (1990). Sistem Pemerintahan Indonesia. Kemeka Cipta, Jakarta,

ARTIKEL

- Moenir. HAS. (1998). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Nitimihardjo, Carolina dan Jusman Iskandar, (1993). *Dinamika Kelompok dan Beberapa Catatan tentang Organisasi Sosial, Koperasi Mahasiswa Sekolah Tinggi Kesejahteraan Sosial*, Bandung.
- Notoatmojo. (1999) *Peningkatan Kualitas Aparatur Negara Unpar Bandung*
- Osborne, David and Ted Gaebler. (1998). *Reinventing Government*, penerjemah Abdul Rasyid. PT. Pustaka Binaan, Jakarta
- Rasyid, Ryaas. (1997). *Makna Pemerintahan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*, Jakarta, PSPP
- Sefullah, A. Djaja. (1999). *Konsep dan Metode Pelayanan Umum Yang Baik*. Universitas Padjajaran, Bandung
- Sedarmayanti. (2001) *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Mandar Maju
- Supriatna, Tjahya. (2001). *Akuntabilitas Pemerintah Dalam Administrasi Publik*. Indra Prahasta, Bandung, (2000). *Manajemen dan Birokrasi Pemerintahan. Program Pascasarjana, Unjani dan STPDN*, Bandung
- Thoha, Miftah, (1999). *Perspektif Perilaku Birokrasi*. Raja Grafindo Persada, Jakarta. (1998), *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasi*, Jakarta, Rajawali Press. 1997, *Dimensi-Dimensi*
Prima Ilmu Administrasi Negara, Jilid II, Jakarta, Rajawali Press.
- Tjokroamidjoyo, Binataro. (1995). *Perencanaan Pembangunan*. Masagung, Jakarta.
- Triguno. (1999). "Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan yang kondusif untuk meningkatkan Produktifitas Kerja Golden Press Jakarta.