

## Identifikasi Patologi Birokrasi Guna Mewujudkan *Good Governance* Di Kantor Kelurahan Pemerintah Kota Kediri

**Bambang Dwi Handoyo, Arishahidin, Ahsin Daroini**

Magister Manajemen, Universitas Islam Kediri

email: bambanghandoyo900@gmail.com

### **Abstract**

*A good bureaucracy has the capacity to understand and fulfill the public's need. The resistor factor for efforts to create a good bureaucracy is there is presence of a disease in the body of the bureaucracy called bureaucratic pathology. Ngronggo Village as a bureaucratic unit that provides public services is required to work professionally and be able to quickly respond to aspirations, public demands and environmental changes, but in reality it doesn't work properly. The purpose of this research is to determine how to identify bureaucratic pathology, types of bureaucratic pathology, factors that impact the emergence of bureaucratic pathology, and efforts to resolve bureaucratic pathology in order to realize good governance in the Kediri City Government Village Office. This research was qualitative research. The data collection methods used were interviews, observation and documentation. The data analysis method used were data reduction, data presentation and conclusion. The results of this research in Ngronggo Village showed that based on the identification of bureaucratic pathological behavior there was deviant behavior carried out by village employees. The implementation of services in general had been going well. The types of bureaucratic pathology in Ngronggo Village besides being undisciplined, there were negative behaviors such as, they didn't have concern for the workload and employee motivation was still low and it might work productivity was low too. The factors that impact this came from income, environment, and the non-applicability of employee disciplinary regulations. With the role of leaders who made efforts to overcome bureaucratic pathological behavior. This research concluded that in Ngronggo Village there is bureaucratic pathological behavior. So it is necessary to apply the concept of good governance which is a solution to minimize bureaucratic disease by running the government openly (transparency), good control, and accountability for government performance.*

*Keywords:* Bureaucracy Pathology and Good Governance

### **A. Latar Belakang Teoritis**

Pemerintah yang baik memiliki kapasitas untuk memahami dan memenuhi kebutuhan publik dalam jangka pendek, beradaptasi dengan trend, dapat menyelesaikan masalah dalam jangka menengah, dan mampu menjawab kebutuhan publik dalam jangka panjang. Menjadi sebuah kebutuhan adanya reformasi birokrasi dan adaptasi yang berkelanjutan guna memberikan kebijakan, peraturan, penegakan, dan layanan pemerintah yang terus memenuhi serta dapat mengantisipasi kebutuhan masyarakat. Pemerintah mempunyai peranan yang sangat besar untuk pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat dimana salah satu wujudnya adalah pelayanan publik (Anggraini, 2014).

*Good governance* sebagai isu yang aktual hingga saat ini. Hal ini tidak lain lantaran banyak kalangan yang masih memiliki harapan agar birokrasi sanggup menampilkan performance yang baik, menampilkan secara profesional dalam melaksanakan pelayanan publik, dapat mengedepankan kepentingan rakyat dan tidak berada di bawah tekanan

kelompok politik tertentu. Apalagi peluang saat ini sangat terbuka lebar yang berdampak terjadinya sistem pergeseran politik. Dampak perubahan sistem pemerintah dari sentralisasi ke desentralisasi memberikan peluang pada penerapan birokrasi khususnya di daerah untuk lebih kreatif, inovatif dan profesional.

Pada era reformasi ini memberi peluang bagi birokrasi untuk bersikap netral dan hanya menjalankan tugas administratif. Birokrasi sebagai satu lembaga yang melaksanakan kebijaksanaan sudah saatnya menganut prinsip rasional dan efisien. Dengan prinsip ini birokrasi dapat berkembang secara profesional. Terlepas dari berbagai permasalahan yang mewarnai birokrasi itu, dapat dipahami bahwa untuk menjadikan birokrasi profesional itu tidak mudah. Tetapi, bagaimanapun ide ini harus dilakukan. Oleh karena itu birokrasi harus mampu melakukan reformasi untuk menjadi sosok yang profesional dengan pelayanan prima dan memposisikan diri sebagai abdi negara serta pelayan masyarakat.

Dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, sikap para aparatur

birokrasi (Aparatur Sipil Negara) seperti jujur, cermat, dan disiplin yang diatur dalam pasal Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) harus diwujudkan dalam menjalankan tugas dan fungsinya termasuk dalam memberikan pelayanan kepada masyarakatnya. Penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan sesuai dengan Keputusan MENPAN No. 63 Tahun 2004. Birokrasi pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik dituntut bergerak cepat dan tepat sehingga dapat memberikan pelayanan yang optimal. Akan tetapi penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia masih dihadapkan pada sistem yang belum efektif dan efisien. Hal ini terlihat dari masih banyaknya keluhan dan pengaduan masyarakat baik secara langsung maupun melalui media massa, seperti prosedur yang berbelit-belit, tidak ada kepastian waktu penyelesaiannya, biaya yang harus dikeluarkan cukup besar, persyaratan yang kurang transparan dan sikap petugas yang kurang responsif sehingga menimbulkan citra buruk pemerintah di mata masyarakatnya sendiri terutama di mata masyarakat awam yang tidak tahu-menahu tentang pelayanan publik.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik adalah undang-undang yang di dalamnya mengandung prinsip - prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*). Maka setiap daerah terutama daerah-daerah yang memiliki potensi untuk berkembang dituntut agar dapat meningkatkan peran pemerintah dalam pembangunan dengan melakukan pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah dalam rangka percepatan pembangunan daerah tersebut. Salah satu faktor penghambat upaya mewujudkan birokrasi yang profesional adalah adanya penyakit dalam tubuh birokrasi yang disebut patologi birokrasi. Gejala patologi (penyakit) birokrasi telah lama menggerogoti sistem birokrasi pemerintahan di Indonesia. Patologi birokrasi merupakan sesuatu yang bersifat kompleks, karena memiliki keterkaitan dengan berbagai aspek organisasional baik yang menyangkut struktur maupun kultur.

Hamirul, H (2017) menyatakan bahwa patologi yang dimanifestasikan dalam perilaku yang bersifat disfungsi antara

lain tidak disiplin, berpura-pura sibuk, bersekongkol berkerjasama dengan calo, adanya arogansi dari birokrasi. Perlu adanya peraturan yang jelas tentang disiplin aparaturnya serta diterapkannya reward bagi keberhasilan birokrat dan perlunya pemberian hukuman kepada aparaturnya yang tidak dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya sehingga untuk memastikan berlangsungnya pelayanan kepada masyarakat dan perilaku yang bersifat negatif tidak terulang.

Bentuk-bentuk patologi dan berbagai faktor penyebabnya pada dasarnya dapat diidentifikasi, namun solusi untuk mengatasinya bukanlah suatu hal yang mudah. Hal ini seperti yang dialami di berbagai tempat pelayanan di Indonesia, dimana reformasi birokrasi telah lama dilakukan oleh pemerintah, namun sampai saat ini sistem birokrasi belum mampu mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapinya. Masih banyak penyakit birokrasi dan dirasakan alam sebuah organisasi pemerintahan dimana masih ada kesulitan untuk dapat menyembuhkan penyakit tersebut. Hal ini merupakan suatu tantangan dan sekaligus tuntutan bagi birokrasi pemerintah kedepannya.

Adapun beberapa jenis patologi birokrasi yang sering dirasakan oleh masyarakat secara umum yaitu ketika mengurus sesuatu keperluan di birokrasi pemerintah, pengurusannya berbelit-belit, membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang besar, pelayanannya kurang ramah, terjadinya praktik kolusi, korupsi dan nepotisme.

Kantor Kelurahan Ngronggo selaku unit birokrasi yang menyelenggarakan pelayanan publik dituntut bekerja secara profesional serta mampu secara cepat merespon aspirasi, tuntutan publik dan perubahan lingkungan dengan cara bekerja lebih bersahaja dan berorientasi kepada masyarakat guna mewujudkan *Good governance*.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas penulis berinisiatif untuk melakukan penelitian yang mengidentifikasi patologi birokrasi guna mewujudkan *Good governance* pada sebuah instansi pemerintahan di tingkat kelurahan.

Maka maka penulis melakukan penelitian yang berjudul: **“Identifikasi**

**Patologi Birokrasi Guna Mewujudkan *Good Governance* di Kantor Kelurahan Pemerintah Kota Kediri”.**

**Fokus Penelitian**

Dari latar belakang yang telah penulis sampaikan beberapa rumusan masalah yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

- 1) Identifikasi patologi birokrasi.
- 2) Bentuk-bentuk patologi birokrasi.
- 3) Faktor yang mempengaruhi timbulnya patologi birokrasi.
- 4) Upaya mengatasi patologi birokrasi

**Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan permasalahan yang ada diatas, maka dapat dikemukakan maksud dan tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

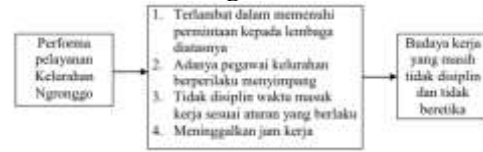
- 1) Mengetahui cara mengidentifikasi patologi birokrasi di Kantor Kelurahan Pemerintah Kota Kediri.
- 2) Mengetahui bentuk - bentuk patologi birokrasi di Kantor Kelurahan Pemerintah Kot Kediri
- 3) Mengetahui faktor - faktor yang mempengaruhi timbulnya patologi birokrasi di Kantor Kelurahan Pemerintah Kota Kediri.
- 4) Mengetahui upaya mengatasi patologi birokrasi guna mewujudkan *Good governance* di Kantor Kelurahan Pemerintah Kota Kediri.

**B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan Penelitian kualitatif ini secara spesifik lebih diarahkan pada penggunaan metode fenomenologi. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah perilaku patologi birokrasi guna mewujudkan *Good governance* di Kantor Kelurahan Pemerintah Kota Kediri. Subjek penelitian adalah 13 orang. Sumber data primer yaitu hasil wawancara dengan Kepala Kelurahan, Sekretaris, Kepala Seksi dan 6 (enam) staf kelurahan kantor Ngronggo, dan data sekunder adalah dokumen-dokumen yang terkait dengan tempat penelitian Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa wawancara, observasi, dandokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

**C. Pembahasan**

**Identifikasi Patologi Birokrasi**



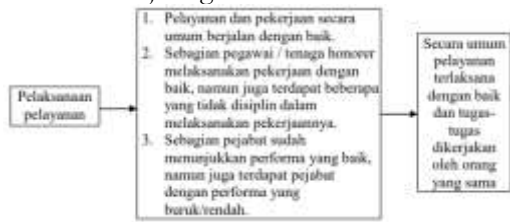
**Gambar 1. Identifikasi Performa Pelayanan Kelurahan Ngronggo**

Sebagaimana hasil penelitian patologi birokrasi diidentifikasi berdasarkan performa pelayanan Kelurahan Ngronggo dan proses pelaksanaan pelayanan di kelurahan. Dalam performa pelayanan Kelurahan Ngronggo ditemukan perilaku patologi birokrasi antara lain terlambat dalam memenuhi permintaan baik data maupun penyelesaian pekerjaan lembaga di atasnya (kecamatan), adanya pegawai kelurahan yang berperilaku menyimpang dengan mengkonsumsi minuman beralkohol saat rapat di ruang pertemuan selepas jam kerja (malam), tidak disiplin

waktu saat masuk kerja sesuai aturan yang diberlakukan sehingga dalam pelayanan kelurahan terjadi keterlambatan dalam saat melayani masyarakat, dan beberapa pegawai meninggalkan ruangan saat berlangsungnya jam kerja. Sehingga adanya perilaku patologi birokrasi yang timbul dapat berakibat pada budaya kerja yang tidak disiplin dan tidak beretika.

Budaya kerja organisasi adalah suatu sistem yang telah disepakati bersama-sama dan mampu menciptakan pemahaman yang sama diantara pegawai terkait bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana anggota harus berperilaku. Budaya kerja dalam organisasi akan terbentuk dan berkembang karena dibentuk dan dikembangkan oleh para pegawai yang bekerja dalam organisasi itu sendiri, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap pegawai baru. Budaya kerja dalam organisasi akan meningkatkan identitas diri pada setiap pegawainya, dan keterikatan terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai-nilai yang tertanam memudahkan setiap pegawai untuk saling memahami satu sama lain. Hal ini didasarkan pada pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat dan kebiasaan organisasi. Hal ini tercermin dalam

tindakan dan perilaku yang diwujudkan melalui kinerja organisasi.

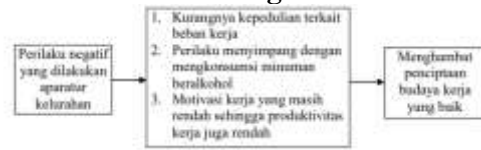


**Gambar 2. Identifikasi Pelaksanaan Pelayanan**

Sedangkan dalam pelaksanaan pelayanan di Kelurahan Ngronggo sudah berjalan dengan baik dimana sebagian besar pegawai dan juga tenaga honorer sudah melaksanakan pekerjaannya sesuai jobdesc yang berlaku dan beberapa pegawai bahkan dapat melebihi ekspektasi terkait dengan pekerjaan yang dilakukannya. Akan tetapi masih terdapat pegawai dan tenaga honorer yang belum melaksanakan pekerjaannya dengan baik, tidak mentaati akan adanya disiplin kerja, serta tidak mempunyai empati dalam hal pelayanan kepada masyarakat. Di sisi lain, sebagian pejabat sudah menunjukkan performa yang baik dan dapat dijadikan teladan bagi para pegawainya, akan tetapi masih terdapat juga pejabat dengan performa rendah atau buruk terkait dengan kedisiplinan, keteladanan dan Prakarsa yang dalam hal ini tidak sesuai dengan ekspektasi.

Berdasarkan hasil observasi peneliti bahwa ada fenomena patologi birokrasi yang terjadi di kelurahan Ngronggo yang dilakukan oleh beberapa pegawai dalam jumlah sebagian kecil berada hampir di semua seksi. Hasil observasi tersebut ditunjukkan dengan adanya perilaku tidak disiplin, perilaku mabuk, tugas – tugas kelurahan tidak dilakukan oleh semua pegawai tetapi hanya oleh pegawai-pegawai tertentu saja. Bahkan ada pegawai yang berstatus ASN tetapi tidak mempunyai kompetensi/kecakapan menyelesaikan pekerjaan administrasi perkantoran. Hal – hal tersebut terindikasi adanya perilaku patologi birokrasi di kelurahan dimana sangat menghambat penciptaan budaya kerja yang baik di organisasi pemerintah yang berhadapan langsung dengan masyarakat, dalam hal ini kelurahan Ngronggo.

**Bentuk-Bentuk Patologi Birokrasi**

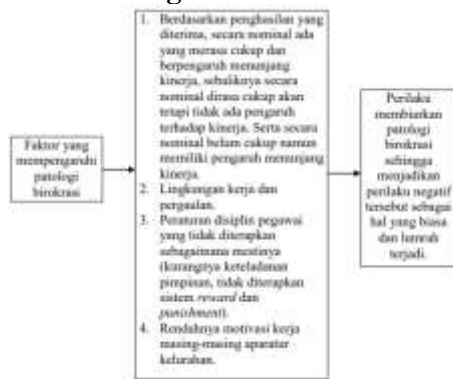


**Gambar 3. Bentuk Patologi Birokrasi**

Sebagaimana hasil penelitian patologi birokrasi didapatkan bahwa bentuk-bentuk patologi birokrasi di Kelurahan Ngronggo sebagai berikut kurangnya kepedulian terkait dengan beban kerja yang telah disebutkan dalam SKP (Sasaran Kinerja Pegawai), selain itu beberapa pegawai masih belum menerapkan akan kedisiplinan dalam bekerja. Tidak hanya itu, bentuk-bentuk patologi birokrasi yang terjadi di Kelurahan Ngronggo yaitu beberapa pegawai yang mempunyai kebiasaan akan mengkonsumsi minuman beralkohol pada saat jam kerja, motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai kelurahan masih kurang atau rendah sehingga hal tersebut mengakibatkan pada penurunan akan produktivitas kerja. Sedangkan bentuk-bentuk patologi birokrasi yang berkaitan dengan pungutan liar atau dapat disebut dengan pungli dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat menunjukkan bahwa di Kelurahan Ngronggo tidak ada, dikarenakan pelayanan yang dilakukan di Kelurahan Ngronggo dilakukan secara gratis atau tanpa dipungut biaya sama sekali. Dengan terindikasi adanya bentuk-bentuk patologi birokrasi di Kelurahan Ngronggo maka hal tersebut dapat berdampak pada terhambatnya penciptaan budaya kerja yang baik.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti dapat dilihat bentuk-bentuk patologi birokrasi yang dilakukan oleh beberapa orang saja yang berpotensi mempengaruhi performa kelurahan dan menghambat penciptaan budaya kerja. Pungli tidak ada namun ada pemberian bentuk terimakasih yang diberikan berdasarkan inisiatif penerima layanan.

### Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Patologi



**Gambar 4. Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Patologi**

Sebagaimana penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku patologi birokrasi di Kelurahan Ngronggo diantaranya sebagai berikut:

- 1) Penghasilan atau gaji yang diterima oleh pegawai Kelurahan Ngronggo

Mardi (2014:107) mengemukakan bahwa: “Gaji adalah sebuah bentuk pembayaran atau sebuah hak yang diberikan oleh sebuah perusahaan atau instansi kepada pegawai”. Gaji atau penghasilan yang telah diterima oleh pegawai yang bekerja di Kelurahan Ngronggo berpengaruh terhadap kinerja yang dilakukan, dimana dalam pelaksanaannya terdapat perbedaan pendapat akan nominal yang diterima karena kebutuhan masing-masing pegawai berbeda. Perbedaan pendapat tersebut terbagi menjadi 3 bagian, pegawai yang secara nominal sudah tercukupi dan berpengaruh untuk menunjang kinerjanya, secara nominal sudah tercukupi namun tidak ada pengaruhnya terhadap kinerja dikarenakan penghasilan yang diterima sudah terpotong untuk membayar kewajiban lainnya. Selanjutnya secara nominal belum tercukupi tetapi memiliki pengaruh dalam menunjang kinerja.

- 2) Lingkungan kerja dan pergaulan

Dalam hal ini faktor lain yang berpengaruh terhadap perilaku patologi birokrasi di Kelurahan Ngronggo adalah lingkungan kerja dan juga pergaulan. Lingkungan kerja dinyatakan oleh Taiwo (2010, p. 301), “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu, kejadian, orang-orang dan lainnya yang mempengaruhi cara orang-orang

bekerja”. Lingkungan kerja yang bersifat kondusif dan nyaman membuat para pegawainya merasa semangat dalam bekerja dan dapat menghasilkan kinerja yang positif dan baik. Sedangkan lingkungan kerja yang tidak kondusif dan saling bersaing didalamnya, menyebabkan rendahnya kinerja pegawai sehingga berdampak pada hasil kinerja yang kurang signifikan. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja sangat mempengaruhi perilaku patologi birokrasi.

Tidak hanya faktor lingkungan kerja saja, melainkan faktor lingkungan pergaulan yang ada dalam lingkup kerja juga berpengaruh terhadap perilaku pegawai didalamnya. Lingkungan pergaulan dapat diartikan sebagai daerah atau kawasan tempat seseorang itu bergaul atau berbaur dengan sekitarnya sehingga didalamnya terjadi interaksi yang akan mempengaruhi pribadi seseorang baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan pergaulan tempat berkembangnya perilaku terhadap kebiasaan yang ada di lingkungan. Lingkungan pergaulan yang kurang baik akan berpengaruh pada perkembangan jiwa seorang pegawai. Hal-hal yang tidak baik yang diterimanya dalam interaksi menjadi hal yang biasa baginya. Lingkungan pergaulan yang tidak baik dapat mempengaruhi seorang pegawai untuk melanggar aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Lingkungan pergaulan yang termasuk dalam lingkungan social maupun faktor yang sangat erat hubungannya dengan prestasi kerja yang dicapai oleh pegawai.

- 3) Peraturan disiplin pegawai yang tidak diterapkan sebagaimana mestinya

Pegawai dapat memperoleh prestasi kerja yang baik apabila lingkungan tempatnya berinteraksi dan bergaul dapat menciptakan suasana yang menyenangkan dan kenyamanan untuk bekerja. Adanya dukungan, sikap saling tolong menolong, dan energi positif yang diberikan oleh sesama rekan kerja dapat mempengaruhi bagaimana pegawai tersebut dalam pekerjaannya. Adapun dalam hal ini, di Kelurahan Ngronggo tidak diterapkan sistem reward untuk pegawai yang memiliki performa kerja diatas standar penilaian kinerja yang telah ditetapkan, dan juga tidak diterapkannya sistem punishment untuk pegawai yang

mempunyai performa kerja dibawah atau kurang dari standar penilaian kinerja yang ditetapkan oleh Kelurahan Ngronggo. Hal tersebut berdampak pada semakin menurunnya budaya kerja yang juga berpengaruh terhadap pencapaian kinerja pegawai.

4) Rendahnya motivasi kerja aparatur kelurahan

Menurut Susilo Martoyo, dalam bukunya Manajemen Sumberdaya Manusia (2002:138) menyatakan bahwa “Motivasi berarti pemberian suatu motif dalam menggerakkan seseorang atau yang dapat menimbulkan dorongan atau keadaan. Jadi dapat pula dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak secara sederhana”. Motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap perilaku pegawai dalam melaksanakan kerjanya. Motivasi kerja pegawai juga berasal dari sikap pimpinannya. Adapun dalam hal ini, motivasi kerja di Kelurahan Ngronggo dilihat dari sikap para aparatur kelurahan. Seorang pemimpin yang baik dituntut untuk dapat mempunyai kemampuan serta kemauan yang kuat untuk dapat mendorong, menginspirasi serta memotivasi para bawahannya. Namun dalam realita pengimplementasian di Kelurahan Ngronggo, pemimpin kurang memiliki sikap akan keteladanan sehingga hal tersebut dapat menyebabkan rendahnya motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai di Kelurahan Ngronggo.

Dari faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku

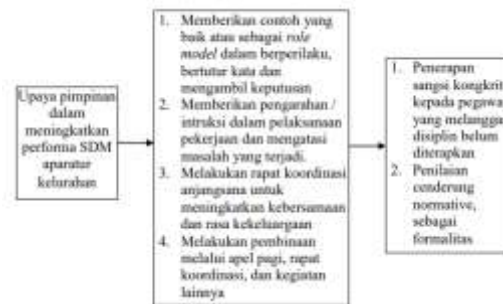
patologi birokrasi di Kelurahan Ngronggo yang telah disebutkan di atas menjelaskan bahwa jika hal tersebut dibiarkan maka perilaku patologi birokrasi tersebut dapat mengakibatkan perilaku negatif lainnya yang muncul sebagai akibat dari hal yang biasa dan lumrah terjadi.

Berdasarkan hasil observasi peneliti terhadap penghasilan dan pengaruhnya terhadap kinerja kedua informan yang menjawab bahwa penghasilannya kurang karena menjadi pegawai honorer. Seseorang menunjukkan kinerja dan tanggung jawab yang lebih baik meskipun keduanya menganggap bahwa pendapatan memiliki pengaruh terhadap kinerja. Namun, kedua informan yang berstatus pegawai honorer tersebut memiliki kinerja yang lebih baik.

Bahkan ada pegawai honorer yang kinerjanya lebih baik dari ASN. Dalam hasil observasi terkait penerapan reward dan punishment dari sisi aturan sudah ada, namun adanya faktor sikap sungkan atau rasa segan serta menjunjung tinggi rasa hormat terhadap atasan atau senior sehingga tidak terlaksana dengan baik dan terjadinya perilaku membiarkan terjadinya patologi oleh beberapa pegawai menjadikan perilaku tersebut sebagai hal yang lumrah atau biasa.

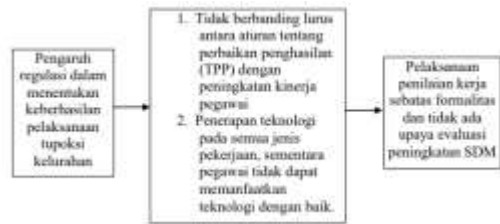
**Upaya Mengatasi Patologi Birokrasi**

Upaya perubahan organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat dari segi otoritas yang dimiliki maupun dari segi kepribadian dan komitmen karena memimpin perubahan dengan segala kompleksitas permasalahan dan hambatannya. Sebagaimana penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan upaya pimpinan kelurahan Ngronggo dalam mengatasi patologi birokrasi yaitu:



**Gambar 5. Upaya Pimpinan dalam Meningkatkan Performa SDM**

- 1) Memberikan contoh yang baik atau sebagai role model yang positif bagi bawahan, lingkungan kerja, dan bagi organisasi dalam berperilaku, bertutur kata dan mengambil keputusan.
- 2) Memberikan pengarahan/intruksi dalam pelaksanaan pekerjaan dan mengambil sikap saat mengatasi terjadinya permasalahan.
- 3) Melakukan rapat koordinasi anjaksanaan untuk meningkatkan kebersamaan dan rasa kekeluargaan karena dengan adanya rasa kekeluargaan pegawai akan merasa nyaman dan merasa dimiliki oleh satu sama lain sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.
- 4) Melakukan pembinaan melalui apel pagi, rapat koordinasi, dan kegiatan lainnya.



**Gambar 6. Pengaruh Regulasi Menentukan Keberhasilan Tupoksi Kelurahan**

Sedangkan pengaruh regulasi yang ada dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan tupoksi kelurahan adalah diterapkannya aturan Tentang Perbaikan Penghasilan (TPP) yaitu tambahan penghasilan yang diberikan dalam rangka peningkatan kesejahteraan pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja PNS, meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan meningkatkan kesejahteraan PNS dengan pertimbangan kriteria pemberian TPP berupa prestasi kerja, kondisi kerja, beban kerja, tempat bertugas, dan pertimbangan objektif lainnya. Namun penerapan TPP dirasa tidak berbanding lurus antara dengan peningkatan beban kerja pegawai. Selanjutnya pengaruh regulasi dalam penerapan aplikasi pada semua jenis pekerjaan. Perkembangan teknologi yang semakin pesat membuat segala jenis pekerjaan yang ada di Kelurahan Ngronggo harus seimbang dengan kemajuan teknologi tersebut, untuk menunjang pekerjaan yang ada. Namun beberapa pegawai Kelurahan Ngronggo masih belum dapat memanfaatkan teknologi dengan baik, sehingga membuat pegawai sulit untuk memberikan kontribusi ke dalam pekerjaannya.

Berdasarkan dari hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap upaya dalam mengatasi patologi birokrasi di Kelurahan Ngronggo yaitu upaya yang dilakukan pimpinan dalam meningkatkan performa pegawai dengan cara memberikan arahan, instruksi, serta pengarahan kepada pegawainya. Akan tetapi, penerapan sanksi secara konkret kepada pegawai yang melanggar peraturan dalam hal kedisiplinan saat bekerja masih belum diterapkan dengan baik bahkan dalam aspek penilaian akan kinerja pegawai dilaksanakan hanya sebagai formalitas saja. Tidak hanya itu, penilaian pelaksanaan kinerja pegawai hanya dilakukan agar dapat mencairkan tunjangan perbaikan penghasilan. Sementara itu dengan

dituntutnya penerapan aplikasi pada semua jenis pekerjaan membuat pegawai yang paham mengenai IT saja yang dapat melakukan pekerjaan, sedangkan pegawai yang tidak melek teknologi atau memanfaatkan teknologi dengan baik kesulitan berkontribusi lebih dalam pekerjaannya, namun pada realitanya tidak dilakukan upaya peningkatan SDM di bidang teknologi dan informasi

#### D. Kesimpulan

Pemerintah yang baik memiliki kapasitas untuk memahami dan memenuhi kebutuhan publik dalam jangka pendek, beradaptasi dengan trend, masalah dalam jangka menengah, dan membentuk kebutuhan publik dalam jangka panjang. Hal ini sejalan dengan fungsi pemerintah sebagai penyedia layanan publik dalam hal pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat, dan dalam realitanya masih jauh dari harapan masyarakat. Sistem pemerintahan atau dapat dikatakan sebagai birokrasi yang baik memiliki kapasitas memahami dan memenuhi kebutuhan publik. Salah satu faktor penghambat upaya dalam mewujudkan birokrasi yang baik adalah adanya penyakit dalam tubuh birokrasi yang disebut patologi birokrasi. Kantor Kelurahan Ngronggo selaku unit birokrasi yang menyelenggarakan pelayanan publik dituntut untuk dapat bekerja secara profesional dan selalu berorientasi kepada masyarakat guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik atau *Good Governance*.

Berdasarkan dari hasil analisis yang telah dilakukan, bahwa dapat diidentifikasi di Kelurahan Ngronggo ditemukan adanya patologi birokrasi diantaranya yaitu terlambat dalam memenuhi permintaan lembaga di atasnya (kecamatan), adanya pegawai yang berperilaku menyimpang seperti meminum minuman beralkohol, tidak disiplin waktu saat masuk kerja sehingga terjadi keterlambatan dalam melayani masyarakat, dan beberapa pegawai yang meninggalkan ruangan saat berlangsungnya jam kerja. Sedangkan bentuk-bentuk perilaku patologi birokrasi di Kelurahan Ngronggo yang terkait dengan pungutan

liar atau pungli dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat menunjukkan bahwa di Kelurahan Ngronggo dilakukan secara gratis. Dengan telah terindikasinya

perilaku patologi birokrasi yang timbul mengakibatkan budaya kerja yang baik di organisasi pemerintah yang berhadapan langsung dengan masyarakat menjadi tidak disiplin dan tidak beretika.

Dalam perilaku patologi birokrasi di Kelurahan Ngronggo terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi patologi birokrasi diantaranya yaitu berdasarkan penghasilan atau gaji yang diterima oleh pegawai yang secara nominal ada yang merasa cukup dan berpengaruh dalam menunjang kinerja, sebaliknya secara nominal dirasa cukup akan tetapi tidak ada pengaruh terhadap kinerja, serta secara nominal belum cukup namun memiliki pengaruh menunjang kinerja pegawai. Faktor lainnya yaitu lingkungan kerja dan pergaulan, peraturan disiplin pegawai yang tidak diterapkan sebagaimana mestinya (belum adanya *reward* dan *punishment*), serta rendahnya motivasi kerja pada aparatur kelurahan.

Oleh karena itu, untuk mengatasi adanya perilaku patologi birokrasi yang terjadi di Kelurahan Ngronggo dilakukan upaya-upaya agar terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Upaya yang dilakukan pimpinan dalam meningkatkan performa pegawai dengan cara memberikan arahan, instruksi, serta pengarahan kepada pegawainya. Namun penilaian kinerja pada pegawai di kelurahan hanya dilakukan sebagai formalitas saja. Sementara itu, dengan dituntutnya penerapan aplikasi pada semua jenis pekerjaan membuat pegawai yang paham mengenai IT saja yang dapat melakukan pekerjaannya. Sedangkan di Kelurahan Ngronggo belum diterapkan adanya upaya peningkatan SDM di bidang teknologi dan informasi. Sehingga diharapkan adanya upaya-upaya lain yang dilakukan untuk mengatasi perilaku patologi birokrasi di Kelurahan Ngronggo secara berkelanjutan guna mewujudkan *Good Governance*.

#### Saran

Adapun saran berdasarkan hasil penelitian dan observasi yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Perlunya bimbingan teknologi dan informasi kepada pegawai kelurahan khususnya pegawai yang masih belum dapat memanfaatkan teknologi atau mengenal IT dengan baik, agar terciptanya keberhasilan pelaksanaan

tupoksi kelurahan.

- 2) Perlu dilakukan peneguran dan pemberian sanksi secara tegas kepada pegawai yang tidak mengikuti aturan kedisiplinan pegawai.
- 3) Untuk meningkatkan produktivitas kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara memberikan motivasi kerja berupa penerapan *reward* bagi pegawai berprestasi dan pemberian pujian atau dukungan bagi pegawai, agar terciptanya semangat kerja.
- 4) Penerapan konsep pemerintahan yang baik (*good corporate governance*) merupakan solusi untuk meminimalisir penyakit birokrasi dengan cara menjalankan pemerintah secara terbuka (transparansi), pengendalian yang baik, dan pertanggungjawaban atas kinerja pemerintah.

#### E. Referensi

- Creswell, John W. 2014. Penelitian Kualitatif & Desain Riset. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hamirul, H. 2017. Patologi Yang Dimanifestasikan Dalam Perilaku Birokrat Yang Bersifat Disfungsional. Otoritas. Vol 7 No.1 hal 14-18.
- Hanafi.2020. Patologi Birokrasi Dalam Pelayanan Administrasi Kependudukan Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Majene. Makasar: Jurnal Ilmu Administrasi.
- Makmur. 2007. Patologi Serta Terapinya Dalam Ilmu Administrasi Dan Organisasi. Jakarta : PT.Refika Aditama.
- Mardi. 2014. Sistem Informasi Akuntansi. Bogor: Ghakia Indonesia.
- Martoyo, Susilo. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedelapan. BPFE. Yogyakarta.
- Moleong, Lexy J. 2017. Metode Penelitian Kualitatif cetakan ke-36. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Taiwo, A.S. 2010. The Influence of Work Environment on Workers Productivity: A Case of Selected Oil and Gas Industry in Lagos, Nigeria.



African Journal of Business  
Management 4 (3), 299-307.  
Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014  
Tentang Aparatur Sipil Negara,  
([www.bkn.go.id](http://www.bkn.go.id))  
UU No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan  
Publik. 1973