

**OPTIMALISASI KINERJA UNIT PELAKSANA TINGKAT DAERAH  
BALAI LATIHAN KERJA DINAS TENAGA KERJA DAN  
TRANSMIGRASI KABUPATEN MAJENE**

**T E S I S**

**MUHAMMAD ALIM  
4617103043**



Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar  
Magister

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR  
2019**

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul: Optimalisasi Kinerja Unit Pelaksana Tingkat Daerah Balai Latihan Kerja  
Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Majene

Nama Mahasiswa : Muhammad Alim

Nim : 4617103043

Program Studi : Administrasi Publik

Menyetujui,

Komisi Pembimbing:

Pembimbing 1



Prof. Dr. Imran Ismail, M.S

Pembimbing II

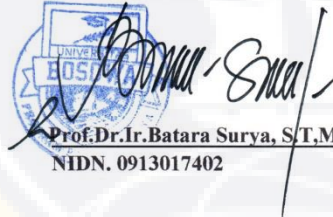


Dr. Nurkaidah, M.M

Mengetahui:

Direktur Program Pascasarjana

Universitas Bosowa



Prof. Dr. Ir. Batara Surya, S.T., M.Si.  
NIDN. 0913017402

Ketua Program Studi

Magister Administrasi Publik



Prof. Dr. Andi. Raszyd Pananrangi, SH, M.Si.  
NIP. 195601101983031002

## HALAMAN PENERIMAAN

Pada Hari/Tanggal : Sabtu, 27 Juli 2019  
Tesis atas nama : **Muhammad Alim**  
NIM : 4617103043

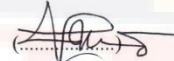
Telah diterima oleh Panitia Ujian Tesis Program Pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister pada Program Studi Administrasi Publik.

### PANITIA UJIAN TESIS

KETUA : Prof. Dr. Imran Ismail, M.S



SEKERTARIS : Dr. Nurkaidah, M.M



Anggota Penguji : 1. Dr. Syamsul Bahri, S.Sos, M.Si

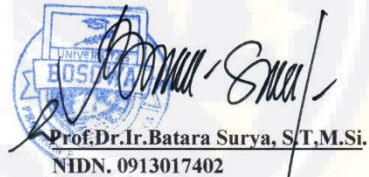


2. Dr. Syamsuddin Maldun, M.Pd



Makassar, 27 Juli 2019

Direktur,



Prof. Dr. Ir. Batara Surya, S.T, M.Si.  
NIDN. 0913017402

...

### PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar,  
Mahasiswa,

2019



Muhammad Alim

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan hidayah, taufik, dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyajikan Tesis yang berjudul "Optimalisasi Kinerja Unit Pelaksana Tingkat Daerah Balai Latihan Kerja Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Majene" dapat terselesaikan tepat waktu.

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Rektor Universitas Bosowa Prof. Dr. Ir. H M Saleh Pallu, M.Eng, yang telah memberikan fasilitas kepada kami untuk menyelesaikan tesis ini sampai dapat dipertahankan didepan dewan penguji.
2. Direktur Program Pasca Sarjana Prof. Dr. Ir. Batara Surya, M.Si dan Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Prof. Dr. Andi. Rasyid Pananrangi, S.H., M.Si. yang selama ini telah memberikan motivasi dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Ketua Komisi Pembimbing Prof. Dr. Imran Ismail, M.S dan anggota Komisi Pembimbing Dr. Nurkaidah, M.M yang selalu memberikan dorongan dan koreksi-koreksi sehingga Tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Seluruh Dosen Program Pasca Sarjana Universitas Bosowa Makassar yang selama ini telah mentransfer ilmunya dalam proses perkuliahan.
5. Seluruh informan, yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan informasinya di lokasi penelitian.

Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun, agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

**Makassar,  
Penulis**

**2019**

**Muhammad Alim**

**BOSOWA**

## ABSTRAK

Muhammad Alim. Optimalisasi Kinerja Unit Pelaksana Tingkat Daerah Balai Latihan Kerja Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Majene. (Dibimbing oleh Imran Ismail dan Nurkaidah).

Tujuan penelitian yakni untuk mengetahui peningkatan kinerja pegawai pada pelayanan publik, penilaian kinerja pegawai dan manfaat penilaian kinerja pegawai pada UPTD BLK Kabupaten Majene.

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis. Data diperoleh dari sejumlah informan yang terdiri atas: kepala UPTD BLK Kabupaten Majene, Sekretaris UPTD BLK Kabupaten Majene, Pegawai dan Masyarakat Kabupaten Majene yang mengikuti pelatihan.

Hasil dari penelitian ini yakni: 1. Kinerja pelayanan pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene terbilang baik. Hal ini berdasarkan hasil penelitian dengan tiga indikator, yakni: responsivitas pegawai atau kemampuan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan maupun keinginan masyarakat baik, responsibilitas pegawai dimana pegawai sudah bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Akuntabilitas pegawai dimana para pegawai sudah memiliki keahlian masing-masing dalam menjalankan tugas dan fungsinya. 2. Penilaian kinerja pegawai Penilaian kinerja pegawai pada UPTD BLK Kabupaten Majene terbilang baik. Hal ini berdasarkan hasil penelitian dengan tiga indikator, yakni: Relevansi penilaian kinerja yang ada sudah relevan sebab disusun berdasarkan tugas dan fungsi masing-masing pegawai menjadi sebuah rencana kerja dan target kerja yang ditetapkan bersama antara pegawai dan pejabat penilai secara langsung, Sensitivitas penilaian kinerja dikatakan dapat membedakan tingkat kinerja pegawai dengan melihat sejauh mana realisasi target sasaran kerja di akhir tahun dan Kepraktisan sistem penilaian kinerja pegawai dengan metode SPK dan PKP dianggap cukup mudah dilakukan. 3. Manfaat penilaian kinerja pegawai UPTD BLK Kabupaten Majene terbilang kurang baik. Maka, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa optimalisasi kinerja pegawai pada UPTD BLK Kabupaten Majene belum optimal karena masih terdapat indikator penelitian yang kurang baik dari tiga indikator penelitian yang ditentukan yakni tentang manfaat penilaian kinerja pegawai.

**Kata Kunci: Kinerja, Penilaian, Manfaat, Pelayanan Publik, Pegawai**

## **ABSTRACT**

*The purpose of the study was to determine the improvement in employee performance on public services, employee performance appraisal and the benefits of employee performance appraisal at the UPTD BLK Majene Regency.*

*In this study a qualitative approach was used with analytical descriptive method. Data were obtained from a number of informants consisting of: the head of the Majene UPTD BLK, the Secretary of the UPTD BLK of Majene Regency, the Employees and Community of Majene District who attended the training.*

*The results of this study are: 1. Employee service performance in the Human Resources Empowerment and Empowerment Agency of Majene Regency is fairly good. This is based on the results of research with three indicators, namely: employee responsiveness or the ability to know and understand the needs and desires of the community both, employee responsiveness where the employee is responsible for carrying out the task. Employee accountability where employees already have their respective expertise in carrying out their duties and functions. 2. Assessment of employee performance Assessment of employee performance in the UPTD BLK of Majene Regency is fairly good. This is based on the results of research with three indicators, namely: The relevance of existing performance appraisal is relevant because it is based on the duties and functions of each employee into a work plan and work targets set jointly between employees and appraisal officials directly. can distinguish the level of employee performance by looking at the extent to which the realization of the work target at the end of the year and the practicality of the system for evaluating employee performance using the SPK and PKP methods is considered quite easy. 3. The benefits of evaluating the performance of employees of the UPTD BLK in Majene Regency are fairly poor. So, overall it can be concluded that the optimization of employee performance in the UPTD BLK of Majene Regency is not optimal because there are still unfavorable indicators of research from the three determined research indicators, namely the benefits of employee performance appraisal.*

**Keywords: Performance, Assessment, Benefits, Public Services, Employees**



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENERIMAAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Manfaat Penelitan.....	11
<b>BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA KONSEP</b>	
A. Konsep Optimalisasi .....	13
B. Konsep Pelayanan Publik.....	14
C. Konsep Kinerja.....	43
D. Konsep Pegawai .....	57
E. Penelitian Terdahulu .....	60
F. Kerangka Konsep.....	61
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian.....	65
B. Lokasi dan Jadwal Penelitian.....	65
C. Fokus dan Deskripsi Fokus Penelitian .....	65
D. Jenis dan Sumber Data.....	67

E. Informan Penelitian.....	68
F. Metode Pengumpulan Data.....	69
G. Metode Analisis Data .....	70

#### **AB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	74
B. Hasil Penelitian .....	75
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	100

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	108
B. Saran.....	109

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

## DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Judul Gambar	Halaman
2.1	Kerangka Konsep	64
3.1	Komponen Analisis Data Miles and Huberman Dalam Sugiyono (2014:92)	71

UNIVERSITAS

**BOSOWA**

## DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul Gambar	Halaman
1.1	Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (APTK) menurut Kabupaten/Kota Majene 2018	8



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul Lampiran	Halaman
1	Surat Izin Penelitian dari Universitas	114
2	Surat Izin Penelitian dari Instansi	115
3	Pedoman Wawancara	116



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pada era globalisasi ini telah membawa perubahan-perubahan penting bagi perkembangan dunia, berbagai kemajuan yang cukup pesat disegala bidang dan persaingan dunia yang semakin ketat menuntut organisasi atau instansi untuk selalu siap dan mampu mengantisipasi segala tantangan yang ada. Saat ini kompetisi yang terjadi sudah bersifat global dan adanya perubahan-perubahan kondisi ekonomi menyebabkan banyak organisasi melakukan restrukturasi. Hal ini mendorong terjadinya perubahan paradigma organisasi dari tradisional menjadi modern.

Kondisi ini harus benar-benar disadari dan dipersiapkan secara proporsional. Setiap organisasi dan instansi yang ingin berhasil dalam usaha untuk mencapai tujuannya, akan berusaha semaksimal mungkin untuk menghasilkan hasil kerja yang baik. Negara Indonesia yang merupakan Negara kepulauan dan dipimpin oleh satu kepala Negara yaitu presiden. Dimana presiden adalah kepala dari suatu organisasi makro atau keseluruhan yang didalamnya terdapat banyak kepala-kepala organisasi atau instansi pemerintah yang berujung pada satu keputusan. Dengan Indonesia dijuluki sebagai Negara kepulauan otomatis banyak sekali daerah-daerah yang tersebar di pulau tersebut dan didalamnya terdapat kepala-kepala organisasi ataupun instansi pemerintah yang menjadi tanggungjawab daerah tersebut dan negara Indonesia sendiri. Negara Indonesia

merupakan salah satu negara berkembang yang sampai saat ini masih terus berupaya untuk meningkatkan segala hal baik dalam segi ekonomi, kesejahteraan masyarakat dan lainnya.

Untuk meningkatkan hal-hal tersebut dibutuhkan koordinasi baik dari tingkat pusat ke daerah ataupun sebaliknya agar masalah-masalah dalam pelaksanaannya dapat disalurkan dan yang nantinya akan diadakan musyawarah untuk mencapai solusi dalam penyelesaiannya. Dalam mencapai hal-hal tersebut, tidak mungkin dikerjakan sendiri karena ada keterbatasan yang dimiliki. Pada umumnya organisasi-organisasi dalam tubuh pemerintah ini biasanya dilakukan dengan menilai keberhasilan kinerja dari setiap bagian yang ada pada organisasi yang bersangkutan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan. Informasi mengenai kinerja setiap bagian yang ada dalam organisasi pemerintahan ini sangat berguna untuk menilai sejauh mana pelayanan publik yang telah diberikan organisasi tersebut kepada masyarakat sebagai pengguna jasa.

Kinerja tergantung pada dukungan dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana, pemilihan teknologi, dan juga kenyamanan lingkungan kerja. Penyediaan sarana dan prasarana mempengaruhi kinerja setiap orang dan juga organisasi, kinerja sendiri merupakan hasil kerja, prestasi kerja yang dihasilkan dan kemudian dinilai baik dan buruknya. Kinerja pelayanan organisasi pemerintah diukur terutama melalui pemberian pelayanan dasar yaitu dari bidang pendidikan, kesehatan, ketenagakerjaan dan lain-lain. Pemerintah harus berjuang mengatasi banyak tantangan dan keterbatasan pelayanan publik. Infrastruktur dan sumber daya yang mencukupi sering disebut sebagai modal

utama dalam pemberian pelayanan publik yang baik di tingkat kabupaten atau kota.

Sebagai organisasi publik, pelayanan publik juga merupakan salah satu yang menjadi sorotan masyarakat dalam memberikan penilaian untuk suatu organisasi publik. Pelayanan publik merupakan tanggung jawab pemerintah dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah, baik itu di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara. Dewasa ini masyarakat semakin terbuka dalam memberikan kritik bagi pelayanan publik, oleh sebab itu substansi administrasi sangat berperan dalam mengatur dan mengarahkan seluruh kegiatan organisasi pelayanan dalam mencapai tujuan.

Mewujudkan pelayanan publik yang prima sesuai dengan tuntutan era reformasi merupakan suatu kegiatan yang seharusnya difokuskan untuk menyokong pelaksanaan otonomi daerah supaya mencapai keberhasilan yang berkaitan dengan hal tersebut dan tentu perlu birokrasi pemerintah daerah yang baik agar dapat membangun pelayanan publik yang handal dan juga diharapkan dapat beradaptasi sesuai dengan dinamika sosial yang selama ini berubah dengan cepat. Organisasi harus mampu menghasilkan produk dan pelayanan dengan mutu yang lebih baik serta unit organisasi pemerintah untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan perbaikan mutu dalam semua aspek yang berkaitan dengan pelayanan tersebut sehingga mampu meningkatkan kepercayaan publik. Birokrasi harus benar-benar menempatkan pengguna jasa sebagai sentral dalam perumusan visi dan misinya serta birokrasi memiliki peran yang sangat penting untuk melayani masyarakat.



Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya (Sutrisno, 2009). Sumber daya manusia merupakan aset yang tak ternilai bagi sebuah organisasi karena dengan potensi yang ada pada dirinya mereka dapat membantu sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Hal ini disebabkan sumber daya manusia memiliki potensi dan kompetensi dibidangnya yang akan mempengaruhi lingkungannya.

Perkembangan zaman dan teknologi yang sulit dikendalikan membuat kinerja SDM mulai menurun dikarenakan sulitnya SDM berkompetisi dalam industri, sehingga kinerja sebuah organisasi turut terpengaruh. Solusi terhadap permasalahan ini adalah dengan cara melakukan pelatihan. Menurut Delaney dan Huselid (1996) dalam Shiryana, Shee dan Stewart (2012) kinerja organisasi secara langsung dapat berhubungan dengan pelatihan karyawan. Pelatihan telah menjadi masalah kepedulian dan perhatian oleh banyak bidang bisnis saat ini. Organisasi menyadari bahwa pelatihan karyawan adalah elemen penting untuk meningkatkan efisiensi kinerja pekerjaan dan menjaga bisnis mereka berjalan lebih intens dalam kompetisi (Shiryana et al, 2012). Dapat dikatakan bahwa semakin tinggi prestasi kerja seseorang maka semakin tinggi pula kualitas karyawan karena prestasi seseorang tidak timbul dengan sendirinya. Dikarenakan untuk menimbulkan prestasi seseorang dapat dibantu dengan pelatihan yang efektif dan efisien.

Dalam masyarakat dan lingkungan kerja, pelatihan berupaya memberikan nilai-nilai kepemimpinan, memahami tenaga kerja dengan memenuhi apa yang dibutuhkan serta manajemen yang kompeten dalam organisasi terbukti dapat meningkatkan kinerja SDM. Sesuai dengan penelitian Shiryan et al, (2012) yang mengatakan bahwa pelatihan sebagai pendekatan membangun karir dan sarana untuk meningkatkan kinerja. Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang yang dapat menopang hidup mereka dalam berkompetisi pada industrinya.

Seperti halnya yang dilakukan Balai Latihan Kerja (BLK), Balai Latihan Kerja adalah sarana dan prasarana tempat pelatihan untuk mendapatkan keterampilan atau yang ingin mendalami keahlian dibidangnya masing-masing. Dimana tugas pokok atau tujuan dari BLK adalah menyiapkan dan melaksanakan berbagai macam pelatihan dan keterampilan kerja, melaksanakan kerjasama dalam bentuk pelatihan dan penggunaan fasilitas.

Perbup no 104 tahun 2004 tentang Pembentukan UPTD Balai Latihan Kerja Majene dan peraturan di sempurnakan di tahun 2016, sesuai dengan peraturan bupati (perbup) majene no 53 tahun 2016 tentang ***"PEMBENTUKAN ORGANISASI DAN TATA KERJA UPTD BALAI LATIHAN KERJA DAN PRODUKTIVITAS PADA DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN MAJENE"***, melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4, UPTD Balai Latihan Kerja dan Produktivitas pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi menyelenggaraan fungsi:

- a. Penyusunan rencana kerja dan kegiatan pelaksanaan keterampilan dan produktivitas tenaga kerja;
- b. Penyusunan rencana program kerjasama pelatihan keterampilan dan peningkatan produktivitas;
- c. Penyelenggaraan kegiatan teknis operasional kegiatan pelatihan kerja dalam berbagai macam kejuruan baik dalam bidang teknik maupun manajerial yang diselenggarakan di dalam maupun di luar Balai Latihan Kerja dan Produktivitas melalui unit latihan keliling;
- d. Pemberian layanan informasi pelatihan;
- e. Pelaksanaan seminar-seminar, penyuluhan, penelaahan dan pengukuran produktivitas serta konsultasi manajemen;
- f. Fasilitasi penempatan kelulusan peserta latihan;
- g. Fasilitasi kegiatan Pemagangan Tenaga Kerja;
- h. Pengkoordinasian dengan instansi terkait dan unit kerja lainnya;
- i. Penyampaian laporan kegiatan operasional kepada Kepala Dinas melalui Sekretaris dan atau Kepala Bidang yang terkait.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana maksud pada pasal 7 , Kepala UPTD BLK Majene mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan rencana dan program kerja di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi.
- b. Penyiapan jadwal pelatihan.
- c. Pengkoordinasian penyiapan penyelenggaraan pelatihan keterampilan kerja dan produktivitas.

- d. Pengendalian dan pemantauan kegiatan pelatihan dan produktivitas.
- e. Penyiapan program-program pelatihan dan pemberian layanan informasi pelatihan.
- f. Fasilitasi penerbitan sertifikasi kelulusan pelatihan.
- g. Fasilitasi penempatan peserta hasil pelatihan.
- h. Fasilitasi kegiatan Pemagangan Tenaga Kerja
- i. Pengkoordinasian dengan unit kerja terkait.
- j. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.

BLK Kabupaten Majene merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) yang berada di bawah Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Majene yang memiliki visi yaitu terwujudnya pelatihan tenaga kerja yang berskala nasional/internasional, berkualitas dan mampu meningkatkan daya saing masyarakat dalam pasar kerja untuk kesejahteraan masyarakat sehingga untuk mencapai visi tersebut BLK menetapkan misi bahwa untuk menjadi andalan pembangunan dan perekonomian masyarakat Majene. BLK mempersiapkan tenaga kerja terampil, berethos kerja tinggi, produktif dan berkualitas sehingga dapat bersaing di pasar baik di dalam maupun luar negeri.

Sasaran yang di bidik oleh BLK adalah masyarakat ekonomi menengah ke bawah serta masyarakat yang membutuhkan keahlian. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan kalangan masyarakat yang mampu untuk mendapatkan pendidikan serta kesempatan mengasah keterampilan. Menurut Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Menakertrans) Muhaimin Iskandar program pelatihan berbasis kompetensi di BLK ditujukan pada penyiapan sumber daya manusia yang

kompeten dan produktif. Melalui program pelatihan di BLK dapat mengurangi pengangguran terutama di daerah-daerah yang tingkat penganggurannya masih tinggi. Berdasarkan hal ini, Pemerintah terus memberdayakan keberadaan BLK di Pusat dan Daerah untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi kerja para penganggur dan pencari kerja agar mereka siap bekerja dan cepat diserap oleh pasar kerja dan industri (Ady, 2013).

**Tabel 1.1 Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) menurut Kabupaten/Kota Majene tahun 2015-2018**

No.	Tahun	TPAK
1.	2015	56,13
2.	2016	58,76
3.	2017	61,57
4.	2018	64,04

*Sumber : Badan Pusat Statistik Kabupaten Majene, 2018*

Berdasarkan pada tabel 1.1 dapat dilihat adanya peningkatan tingkat partisipasi angkatan kerja antara tahun 2017 dan 2018 sebesar 3,47. Dapat diambil kesimpulan bahwa tenaga kerja yang ada di Majene dapat di serap oleh pasar. Sehingga agar dapat lebih diberdayakan masyarakat Majene dapat diberikan pelatihan keahlian sesuai dengan keinginan dan kemampuan masyarakat tersebut agar dapat bersaing dengan industri baik di dalam maupun luar negeri. Menurut David (2004) dalam Sanjeevkumar dan Yanan (2011) tujuan mendasar dari pelatihan adalah penghapusan atau perbaikan masalah kinerja. Untuk menjadi sukses, program pelatihan harus jelas dinyatakan agar tujuan dapat direalisasikan.

Pada tahun 2017 BLK majene telah memberangkatan tenaga kerja ke Solo sebanyak 160 orang putra-putri daerah kabupaten majene, mereka di tempatkan di perusahaan garmen tepatnya di PT. Sritex Solo dimana pada perusahaan ini

bergerak di bidang garmen melalui penyaringan Balai Diklat Industri Surabaya, dan pada tahun 2019 ini rencananya BLK majene kembali akan memberangkatkan tenaga kerja ke Sritex solo dengan target penyerapan tenaga kerja mencapai 100 orang pekerja laki-laki dan perempuan.

Kios 3 in 1 merupakan layanan yang disediakan Kementerian Ketenagakerjaan salah satunya melalui Balai Latihan Kerja. Dengan adanya fasilitas ini diharapkan masyarakat memiliki kemudahan untuk mengikuti pelatihan, sertifikasi, dan mendapatkan pekerjaan (penempatan). Selain itu instansi / perusahaan pun dapat mencari dan memperoleh tenaga kerja terampil sesuai dengan yang diperlukan melalui fasilitas 3 in 1 ini.

Konsep yang digunakan dalam Kios 3 in 1 adalah sistem pengembangan SDM atau tenaga kerja dengan memanfaatkan perangkat lunak atau sistem teknologi informasi yang dapat meningkatkan hubungan antara pemerintah dengan masyarakat, dunia usaha, maupun antar instansi pemerintah. Dengan tugas pokok dalam bidang pelatihan tenaga kerja, Balai Latihan Kerja di seluruh Indonesia menjadi ujung tombak dalam pelaksanaan sistem 3 in 1. Implementasi konsep 3 in 1 kemudian difasilitasi oleh Kementerian Ketenagakerjaan melalui aplikasi Kios 3in1 yang tersedia secara online pada alamat <http://kios3in1.net> yang mewadahi seluruh Balai Latihan Kerja di Indonesia.

Struktur organisasi yang ada di UPTD BLK majene dipimpin langsung oleh Kepala UPTD BLK majene jabatan setingkat dengan eselon IV, Staf 5 orang, Instruktur (tenaga latih) terdiri dari 12 orang dan 3 petugas kebersihan. Kepala

UPTD BLK Majene bertanggung jawab langsung ke Balai Latihan Kerja (BLK) Makassar dan kepada Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kab. Majene.

Dalam proses pelaksanaan pelatihan di BLK yang berbasis kompetensi, terkadang terkendala dari proses perekrutan calon peserta pelatihan, di sebabkan antusias para calon peserta pelatihan yang ingin mendaftar di BLK majene berbanding terbalik dengan pelayanan pegawai UPTD BLK majene. Ada beberapa pegawai yang ditugaskan untuk melayani perekrutan calon peserta pelatihan tidak berada di tempat dan membuat para calon peserta menunggu dan bahkan pulang untuk kembali keesokan harinya.

Salah satu alasan kenapa peneliti ingin meneliti Balai Latihan Kerja ini adalah dari segi pelayanan yang di berikan oleh para pegawai BLK majene apakah sudah optimal atau belum dan beberapa faktor yang lain yang berhubungan dengan kinerja pegawai BLK majene.

## **B. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah berdasarkan latar belakang di atas adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peningkatan kinerja pegawai pada UPTD BLK Kabupaten Majene?.
2. Bagaimana penilaian kinerja pegawai pada UPTD BLK Kabupaten Mejene ?
3. Apakah manfaat penilaian kinerja pegawai pada UPTD BLK Kabupaten Majene ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian dari rumusan masalah di atas adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis peningkatan kinerja pegawai pada UPTD BLK Kabupaten Majene dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat di Kabupaten Majene.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis penilaian kinerja pegawai pada UPTD BLK Kabupaten Majene.
3. Untuk mengetahui manfaat penilaian kinerja pegawai pada UPTD BLK Majene terhadap tingkat kepuasan masyarakat.

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis. Pada bidang keilmuan yang berkaitan dengan Administrasi Publik, Penelitian ini dapat berguna untuk ilmu pemerintahan sesuai bidang ilmu yang dipelajari. Di mana dengan dilaksanakannya penelitian ini, diharapkan akan memberikan sumbangan ilmu serta dapat dijadikan bahan tinjauan awal untuk melakukan penelitian-penelitian lanjutan mengenai pelayanan administrasi dimasa yang akan datang, yaitu dengan mengetahui gejala-gejala baik hambatan, tantangan, dan gangguan dalam proses penelitian.
2. Manfaat Praktis
  - a. Penelitian yang dilakukan dengan cara pencarian data langsung ke sumber data yang bersangkutan, dapat memberikan kegunaan bagi instansi dalam hal ini Dinas tenaga kerja dan transmigrasi sendiri.



- b. Hasil penelitian yang dilakukan ini, diharapkan para aparatur pada Dinas tenaga kerja dan transmigrasi khususnya para aparatur yang berkaitan langsung dengan pelayanan UPTD Balai Latihan Kerja.



## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI DAN KERANGKA KONSEP**

#### **A. Konsep Optimalisasi**

##### **1. Pengertian Optimalisasi**

Optimal didefinisikan sebagai sesuatu terbaik, tertinggi, paling menguntungkan (Alwi, 2001). Pradana (2008) menyatakan bahwa optimalisasi atau optimasi adalah salah satu disiplin ilmu dalam matematika yang fokus untuk mendapatkan nilai minimum atau maksimum secara sistematis dari suatu fungsi, peluang, maupun pencarian nilai lainya dalam berbagai kasus. Optimasi sangat berguna di hampir segala bidang dalam rangka melakukan usaha secara efektif dan efisien untuk mencapai target hasil yang ingin dicapai. Tentunya hal ini akan sangat sesuai dengan prinsip ekonomi yang berorientasikan untuk senantiasa menekan pengeluaran untuk menghasilkan outputan yang maksimal.

Menurut teori ekonomi, jika suatu variabel sudah mencapai tingkat optimal, ia tidak layak dibuat lebih banyak atau lebih sedikit tanpa menimbulkan kerugian. Dalam teori produksi, misalnya, tingkat produksi optimal adalah yang menghasilkan keuntungan terbesar. Jika produksi dikurangi, keuntungan akan berkurang, demikian halnya jika produksi ditingkatkan (Anonim, 2007).

##### **2. Tujuan Optimalisasi**

Pradana (2008) menyatakan bahwa optimalisasi bertujuan untuk melakukan usaha secara efektif dan efisien dalam mencapai target hasil yang ingin

dicapai. Ada dua tipe optimalisasi yang dapat dicapai oleh perusahaan yaitu: minimisasi biaya (*minimize cost*) atau maksimisasi profit (*maximize profit*).

Menurut Swanson (1958), optimasi atau optimalisasi harus didefinisikan terlebih dahulu, tergantung dari situasi permasalahan yang dihadapi, karena optimasi bisa berarti minimisasi biaya atau maksimisasi profit.

Jadi optimalisasi bertujuan untuk menjamin penggunaan sumber daya yang terbatas secara efektif dan efisien dalam mencapai *minimize cost* atau *maximize profit*.

## **B. Konsep Pelayanan Publik**

### **1. Pengertian Pelayanan**

Pelayanan merupakan salah satu ujung tombak dari upaya pemuasan pelanggan dan sudah merupakan keharusan yang wajib dioptimalkan baik oleh individu maupun organisasi, karena dari bentuk pelayanan yang diberikan tercermin kualitas individu atau organisasi yang memberikan pelayanan.

Menurut Hardiyansah (2011: 11) mendefinisikan bahwa “pelayanan dapat diartikan sebagai aktivitas yang diberikan untuk membantu, menyiapkan, dan mengurus baik itu berupa barang atau jasa dari satu pihak ke pihak lain”.

Pelayanan pada hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu proses pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan organisasi dalam masyarakat. Proses yang dimaksudkan dilakukan sehubungan dengan saling memenuhi kebutuhan antara penerima dan pemberi pelayanan.

Pengertian pelayanan menurut Kotler dalam Litjan Poltak Sinambela, dkk (2011: 4) adalah “setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik.”

Pendapat lain mengenai pelayanan menurut Gronross yang dikutip oleh Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2006: 2) Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/ pelanggan.

Menurut Moenir (2006:197) agar pelayanan dapat memuaskan masyarakat yang dilayaninya maka aparat pelayanan harus dapat memenuhi 4 persyaratan pokok, yaitu (a) tingkah laku yang sopan; (b) cara menyampaikan sesuatu yang berkaitan dengan apa yang seharusnya diterima oleh orang yang bersangkutan; (c) waktu menyampaikan yang tepat dan (d) keramahtamahan.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pelayanan adalah aktivitas yang dapat dirasakan melalui hubungan antara penerima dan pemberi pelayanan yang menggunakan peralatan berupa organisasi atau lembaga perusahaan.

## **2. Pengertian Publik**

Publik merupakan sejumlah manusia yang mempunyai pandangan berfikir yang sama dan harapan yang sama, maksudnya setiap orang mempunyai pandangan yang sama terhadap suatu hal yang bersifat umum. Sementara istilah

publik berasal dari bahasa Inggris publik yang berarti umum, masyarakat, negara. Menurut Litjan Poltak Sinambella, dkk (2011: 5) “kata publik sebenarnya sudah diterima menjadi bahasa Indonesia baku menjadi publik yang berarti umum, orang banyak, ramai”.

Menurut Inu Kencana Syafie, dkk (1999: 18) arti dari kata publik itu sendiri adalah “sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berfikir, perasaan, harapan, sikap, dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas mengenai publik, maka dapat disimpulkan bahwa publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kepentingan dan harapan sama, yaitu kepentingan yang berhubungan dengan orang banyak.

### **3. Pengertian Pelayanan Publik**

Pelayanan publik tidak terlepas dari masalah kepentingan umum, yang menjadi asal-usul timbulnya istilah pelayanan publik. Sebelum menjelaskan lebih lanjut mengenai pelayanan publik, maka peneliti akan menguraikan terlebih dahulu pengertian pelayanan publik. Pengertian pelayanan publik telah didefinisikan oleh banyak pakar. Salah satunya yang dikemukakan oleh Agus Dwiyanto (2006: 136) mendefinisikan pelayanan publik adalah :

*Serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna. Pengguna yang dimaksudkan disini adalah warga negara yang membutuhkan pelayanan publik, seperti pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), akta kelahiran, akta nikah, akta kematian, sertifikat tanah, izin usaha, Izin Mendirikan Bangunan (IMB), izin gangguan (HO), izin mengambil air tanah, berlangganan air minum, listrik dan sebagainya.*

Berdasarkan Undang Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yaitu: Pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan dalam rangka pengaturan, pembinaan, bimbingan, penyediaan fasilitas, jasa dan lainnya yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah sebagai upaya pemenuhan kebutuhan kepada masyarakat sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

H.A.S. Moenir (2002: 7) menyatakan: “Pelayanan umum adalah suatu usaha yang dilakukan kelompok atau seseorang atau birokrasi untuk memberikan bantuan kepada masyarakat dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.”

Litjan Poltak Sinambela, dkk (2011: 5) menyatakan pelayanan publik diartikan “pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi tertentu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.” Sedangkan pendapat lain dari Ratminto & Atik Septi Winarsih (2006: 4) Pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pelayanan merupakan kegiatan utama pada orang yang bergerak di bidang jasa, baik itu orang yang bersifat komersial ataupun yang bersifat non komersial. Namun dalam pelaksanaannya terdapat perbedaan antara pelayanan yang dilakukan oleh orang yang bersifat komersial yang biasanya dikelola oleh pihak

swasta dengan pelayanan yang dilaksanakan oleh organisasi non komersial yang biasanya adalah pemerintah. Kegiatan pelayanan yang bersifat komersial melaksanakan kegiatan dengan berlandaskan mencari keuntungan, sedangkan kegiatan pelayanan yang bersifat non- komersial kegiatannya lebih tertuju pada pemberian layanan kepada masyarakat (layanan publik atau umum) yang sifatnya tidak mencari keuntungan akan tetapi berorientasikan kepada pengabdian.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah segala bentuk jasa pelayanan baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi pemerintah di Pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### **4. Standar Pelayanan Publik**

Kualitas pelayanan pada masyarakat merupakan salah satu masalah yang mendapatkan perhatian serius oleh aparaturnya pemerintah. Penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Hal ini dibuktikan dengan diterbitkannya Standar Pelayanan Publik Menurut Keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2004, sekurang-kurangnya meliputi:

a. **Prosedur pelayanan**

Prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengadaan.

b. Waktu penyelesaian

Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.

c. Biaya pelayanan

Biaya atau tarif pelayanan termasuk rinciannya yang dititipkan dalam proses pemberian pelayanan.

d. Produk Pelayanan

Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

e. Sarana dan prasarana

Penyedia sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.

f. Kompetensi petugas pemberi pelayanan

Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan.

Penyusunan standar pelayanan dilakukan dengan pedoman tertentu yang diatur lebih lanjut dalam UU No. 25 tahun 2009, adapun komponen standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi:

- 1) Dasar hukum. Peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar.
- 2) Persyaratan

Syarat yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan baik persyaratan teknis maupun administratif.



3) Sistem, mekanisme dan prosedur

Tata cara pelayanan yang dibekukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.

4) Jangka waktu penyelesaian

Jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan.

5) Biaya/tarif

Ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan/atau memperoleh pelayanan dari penyelenggara yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat.

6) Produk pelayanan

Hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.

7) Sarana, prasarana, dan / atau fasilitas

Peralatan dan fasilitas yang diperlukan dalam penyelenggaraan pelayanan termasuk peralatan dan fasilitas pelayanan bagi kelompok rentan.

8) Kompetensi pelaksanaan

Kemampuan yang harus dimiliki oleh pelaksana meliputi pengetahuan keahlian, keterampilan dan pengalaman.

9) Pengawasan internal

Pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan satuan kerja atau atasan langsung pelaksana.

- 10) Penanganan pengaduan, saran dan masukan. Tata cara pelaksanaan pengamanan pengaduan dan tindak lanjut.
- 11) Jumlah pelaksana. Tersedianya pelaksanaan sesuai dengan beban kerjanya.
- 12) Jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan.
- 13) Jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, dan resiko keragu-raguan, dan
- 14) Evaluasi kinerja Pelaksana Penilaian untuk mengetahui seberapa jauh pelaksanaan kegiatan sesuai dengan standar pelayanan.

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa penyusunan standar pelayanan publik tersebut dipakai sebagai pedoman dalam pelayanan publik oleh instansi pemerintah dan dapat dijadikan indikator penilaian terhadap kualitas pelayanan yang telah diberikan. Dengan adanya standar dalam kegiatan pelayanan publik ini diharapkan masyarakat bisa mendapat pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan proses yang memuaskan serta tidak menyulitkan masyarakat sebagai pengguna pelayanan.

## **5. Jenis- jenis Pelayanan**

Membicarakan tentang pelayanan tidak dapat dilepaskan dengan manusia, karena pelayanan mempunyai kaitan erat dengan kebutuhan hidup manusia, baik itu sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial. Keanekaragaman dan perbedaan kebutuhan hidup manusia menyebabkan adanya bermacam-macam

jenis pelayanan pula, dalam upaya untuk pemenuhan kebutuhan hidup manusia tersebut.

Timbulnya pelayanan umum atau publik dikarenakan adanya kepentingan, dan kepentingan tersebut bermacam- macam bentuknya sehingga pelayanan publik yang dilakukan juga ada beberapa macam. Berdasarkan keputusan MENPAN No.63/KEP/MENPAN/7/2003 dalam Ratminto & Atik Septi Winarsih (2006: 20) kegiatan pelayanan umum atau publik antara lain :

- 1) Pelayanan administratif yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status kewarganegaraan, sertifikat kompetensi, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang dan sebagainya. Dokumentasi ini antara lain Kartu Tanda Pendudukan (KTP), akte Kelahiran, Akte Kematian, Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat Ijin Mengemudi (SIM), Surat Tanda Kendaraan Bermotor (STNK), Ijin Mendirikan Bangunan (IMB), Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK), Surat tiba kendaraan, Surat kehilangan, Kartu Sidik Jari, Paspor, Sertifikat kepemilikan atau penguasaan Tanah dan sebagainya.
- 2) Pelayanan barang yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk atau jenis barang yang digunakan oleh publik, misalnya jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, air bersih dan sebagainya.
- 3) Pelayanan jasa yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya pendidikan, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, pos dan sebagainya.

Dilihat dari bidang kegiatan ekonomi, Fitzsmmons yang dikutip oleh Saefullah (1999: 7), membedakan lima jenis pelayanan umum, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Business service*, menyangkut pelayanan dalam kegiatan-kegiatan konsultasi, keuangan, dan perbankan;
- 2) *Trade sevice*, kegiatan-kegiatan pelayanan dalam penjualan, perlengkapan, dan perbaikan;
- 3) *Infrastruktur service*, meliputi kegiatan-kegiatan pelayanan dalam komunikasi dan transportasi;
- 4) *Sosial and personal service*, pelayanan yang diberikan antara lain dalam kegiatan rumah makan dan pemeliharaan kesehatan; dan
- 5) *Public administration*, yang dimaksudkan disini adalah pelayanan dari pemerintah yang membantu kestabilan dan pertumbuhan ekonomi.

Selain itu, bentuk pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat menurut Lembaga Administrasi Negara (1998) dapat dibedakan ke dalam beberapa jenis pelayanan yaitu :

- 1) Pelayanan Pemerintahan, yaitu merupakan pelayanan masyarakat yang erat dalam tugas-tugas umum pemerintahan seperti pelayanan Kartu Keluarga/KTP, IMB, Pajak Daerah, Retribusi Daerah dan Imigrasi.
- 2) Pelayanan Pembangunan, merupakan pelayanan masyarakat yang terkait dengan penyediaan sarana dan prasarana untuk memberikan fasilitas kepada masyarakat dalam aktifitasnya sebagai warga masyarakat, seperti penyediaan jalan, jembatan, pelabuhan dan lainnya.

- 3) Pelayanan Utilitas merupakan penyediaan utilitas seperti listrik, air, telepon, dan transportasi.
- 4) Pelayanan Kebutuhan Pokok, merupakan pelayanan yang menyediakan bahan-bahan kebutuhan pokok masyarakat dan kebutuhan perumahan seperti penyediaan beras, gula, minyak, gas, tekstil dan perumahan murah.
- 5) Pelayanan Kemasyarakatan, merupakan pelayanan yang berhubungan dengan sifat dan kepentingan yang lebih ditekankan kepada kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan seperti pelayanan kesehatan, pendidikan, ketenagakerjaan, penjara, rumah yatim piatu dan lainnya. Secara umum fungsi sarana pelayanan antara lain:
  - a) Mempercepat proses pelaksanaan kerja (hemat waktu);
  - b) Meningkatkan produktifitas barang dan jasa;
  - c) Ketepatan ukuran/kualitas produk terjamin penyerahan gerak pelaku pelayanan dengan fasilitas ruangan yang cukup;
  - d) Menimbulkan rasa kenyamanan;
  - e) Menimbulkan perasaan puas dan mengurangi sifat emosional penyelenggara.

Dari berbagai pendapat tentang pembagian jenis-jenis pelayanan umum yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat terlihat bahwa pelayanan umum mencakup lingkup kegiatan dan jenis-jenis yang sangat luas. Dengan kata lain, persoalan pelayanan umum dalam satu pemerintahan merupakan permasalahan yang sangat kompleks dan karena itu membutuhkan perhatian

semua kalangan, baik dari pemerintah sebagai pihak pemberi layanan maupun dari masyarakat sebagai pihak yang menerima pelayanan.

## **6. Unsur-unsur Pelayanan**

Suatu proses kegiatan pelayanan terdapat beberapa faktor atau unsur yang saling mendukung jalannya kegiatan. Menurut H.A.S Moenir (2002: 8), unsur-unsur tersebut antara lain :

- a. Sistem, prosedur, dan metode Dalam pelayanan perlu adanya informasi, prosedur dan metode yang mendukung kelancaran dalam memberikan pelayanan.
- b. Personil Personil lebih ditekankan pada perilaku aparatur dalam pelayanan. Aparatur pemerintah selaku personil pelayanan harus profesional, disiplin dan terbuka terhadap kritik dari pelanggan atau masyarakat.
- c. Sarana dan prasarana Dalam pelayanan diperlukan peralatan dan ruang kerja serta fasilitas pelayanan. Misalya seperti ruang tamu, tempat parkir yang memadai dan sebagainya.
- d. Masyarakat sebagai pelanggan Dalam pelayanannya, masyarakat selaku pelanggan sangatlah heterogen yaitu tingkat pendidikannya maupun perilakunya.

Setiap pelayanan publik memang diperlukan adanya kejelasan informasi prosedur yang mudah dan tidak berbelit serta dibutuhkan usaha dari pemberi pelayanan agar dapat berjalan tertib dan lancar. Seperti contohnya petugas menerapkan sistem antrian agar pelayanan dapat berjalan tertib.

Unsur yang juga penting selain sistem, prosedur dan metode adalah unsur personil juga memiliki peranan penting mewujudkan pelayanan yang baik. Petugas yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidangnya pasti akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan memberikan layanan yang baik juga. Oleh karena itu, dibutuhkan petugas pelayanan yang profesional untuk memberikan kepuasan kepada pengguna layanan. Selain profesional, petugas harus melayani dengan ramah dan sabar, mengingat masyarakat sangatlah heterogen baik pendidikannya maupun perilakunya.

Unsur pendukung lainnya adalah sarana dan prasarana. Pelayan publik wajib menyediakan sarana dan prasarana bagi penggunaan layanan agar masyarakat sebagai pengguna layanan merasa nyaman. Dengan tersedianya sarana dan prasarana yang lengkap, petugas juga akan mudah memberikan layanan.

Unsur yang terakhir adalah masyarakat sebagai pengguna layanan. Masyarakat mempunyai hak untuk mendapatkan pelayanan yang baik dari petugas pelayanan. Tetapi selain memiliki hak, masyarakat juga mempunyai kewajiban untuk mematuhi prosedur pelayanan yang telah ditetapkan petugas agar terjadi keseimbangan hak dan kewajiban baik penerima layanan maupun pemberi layanan.

## **7. Faktor Pendukung Pelayanan**

Pelayan umum kepada masyarakat akan dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan, apabila faktor-faktor pendukungnya cukup memadai serata dapat difungsikan secara berhasil guna dan berdaya guna. Pada proses pelayanan terdapat faktor penting dan setiap faktor mempunyai peranan yang berbeda-beda

tetapi saling berpengaruh dan secara bersama-sama akan mewujudkan pelaksanaan pelayanan yang baik.

Moenir (2002: 88) berpendapat ada enam faktor pendukung pelayanan, antara lain :

- a. Faktor kesadaran Faktor kesadaran ini mengarah pada keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari beberapa pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketenangan, ketetapan hati dan keseimbangan jiwa. Dengan adanya kesadaran akan membawa seseorang kepada kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan.
- b. Faktor aturan Aturan sebagai perangkat penting dalam segala tindakan pekerjaan seseorang. Oleh karena itu, setiap aturan secara langsung atau tidak langsung akan berpengaruh. Dengan adanya aturan ini seseorang akan mempunyai pertimbangan dalam menentukan langkahnya. Pertimbangan pertama manusia sebagai subjek aturan ditunjukkan oleh hal-hal penting:
  - 1) Kewenangan
  - 2) Pengetahuan dan pengalaman
  - 3) Kemampuan bahasa
  - 4) Pemahaman pelaksanaan
  - 5) Disiplin dalam melaksanakan diantaranya disiplin waktu dan disiplin kerja.
- c. Faktor organisasi Faktor organisasi tidak hanya terdiri dari susunan organisasi tetapi lebih banyak pada pengaturan mekanisme kerja. Sehingga dalam



organisasi perlu adanya sarana pendukung yaitu sistem, prosedur, dan metode untuk memperlancar mekanisme kerja.

- d. Faktor pendapatan Faktor pendapatan yang diterima oleh seseorang merupakan imbalan atas tenaga dan pikiran yang telah dicurahkan orang lain. Pendapatan dalam bentuk uang, iuran atau fasilitas dalam jangka waktu tertentu.
- e. Faktor kemampuan Faktor kemampuan merupakan titik ukur untuk mengetahui sejauh mana pegawai dapat melakukan suatu pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan apa yang diharapkan.
- f. Faktor sarana pelayanan Faktor sarana yang dimaksud yaitu segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat pendukung utama dalam mempercepat pelaksanaan penyelesaian pekerjaan. Adapun fungsi sarana pelayanan, antara lain:
  - 1) Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan sehingga dapat menghemat waktu.
  - 2) Meningkatkan produktivitas baik barang atau jasa.
  - 3) Ketetapan susunan yang baik dan terjamin.
  - 4) Menimbulkan rasa nyaman bagi orang yang berkepentingan.
  - 5) Menimbulkan perasaan puas pada orang-orang yang berkepentingan sehingga dapat mengurangi sifat emosional.

Keenam faktor tersebut mempunyai peranan yang berbeda tetapi saling mempengaruhi dan secara bersama-sama akan mewujudkan pelaksanaan pelayanan secara optimal, baik berupa pelayanan verbal, pelayanan tulisan atau pelayanan dalam bentuk gerakan/ tindakan dengan atau tanpa tulisan.

Wolkins dalam Fandy Tjiptono (2000: 75) mengemukakan enam faktor dalam melaksanakan penyempurnaan kualitas secara berkesimbangan. Keenam faktor tersebut meliputi: “kepemimpinan, pendidikan, perencanaan, review, komunikasi serta penghargaan dan pengakuan”.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam pelaksanaan pelayanan publik harus memperhatikan aspek pendukung agar pelayanan dapat berjalan dengan baik. Faktor yang harus diperhatikan meliputi : faktor kesadaran baik dari petugas pelayanan maupun dari masyarakat; faktor aturan yang telah di tentukan oleh instansi pemberi layanan; faktor organisasi yang baik; faktor imbalan atau gaji; faktor kemampuan dalam bekerja; faktor sarana dan prasarana; komunikasi dan pendidikan.

## **8. Penyelenggaraan Pelayanan Publik**

Kegiatan pelayanan publik diselenggarakan oleh instansi pemerintah. Instansi pemerintah merupakan sebutan kolektif meliputi satuan kerja atau satuan orang kementerian, departemen, lembaga, pemerintahan non departemen, kesekretariatan lembaga tertinggi dan tinggi negara, dan instansi pemerintah lainnya, baik pusat maupun daerah termasuk Badan Usaha Milik Daerah. Sebagai penerima pelayanan publik adalah orang, masyarakat, instansi pemerintah dan badan hukum misalnya Polri, Kejaksaan, Kehakiman dan sebagainya.

Kegiatan pelayanan publik atau disebut juga dengan pelayanan umum, yang biasanya menempel di tubuh lembaga pemerintahan dinilai kurang dapat memenuhi tugasnya sesuai dengan harapan masyarakat, sebagai konsumen mereka. Salah satu yang dianggap sebagai biang keladinya adalah bentuk orang birokrasi,

sehingga birokrasi seperti dikemukakan oleh Achmat Batinggi (1999: 53) adalah “Merupakan tipe dari orang yang dimaksudkan untuk mencapai tugas- tugas administratif yang besar dengan cara mengkoordinir secara sistematis (teratur) pekerjaan dari banyak orang”.

Konsep birokrasi bukan merupakan konsep yang buruk. Organisasi birokrasi mempunyai keteraturan dalam hal pelaksanaan pekerjaan karena mempunyai pembagian kerja dan struktur jabatan yang jelas sehingga komponen birokrasi mempunyai tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan kewajibannya. Pelaksanaan pekerjaan dalam orang birokrasi diatur dalam mekanisme dan prosedur agar tidak mengalami penyimpangan dalam mencapai tujuan orang. Dalam organisasi birokrasi segala bentuk hubungan bersifat resmi dan berjenjang berdasarkan struktur orang yang berlaku sehingga menuntut ditaatinya prosedur yang berlaku pada orang tersebut.

Adapun yang menjadi ciri ideal birokrasi menurut Max Weber seperti yang dikutip dan diterjemahkan oleh Ahmad Batinggi (1999: 53) antara lain adalah:

- a. Pembagian kerja yang kurang jelas,
- b. Adanya hierarki jabatan,
- c. Adanya pengaturan sitem yang konsisten,
- d. Prinsip formalistic impersonality,
- e. Penempatan berdasarkan karier,
- f. Prinsip rasionalitas.

Dengan adanya otonomi daerah, diharapkan memberikan dampak nyata yang luas terhadap peningkatan pelayanan terhadap masyarakat. Dengan demikian pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat ke daerah memungkinkan terjadinya penyelenggaraan pelayanan dengan jalur birokrasi yang lebih ringkas dan membuka peluang bagi pemerintah daerah untuk melakukan efektivitas dalam pemberian dan peningkatan kualitas pelayanan.

Dalam pasal 14 UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menyatakan penyelenggara memiliki hak:

- a. Memberikan pelayanan tanpa dihambat pihak lain yang bukan tugasnya;
- b. Melakukan kerjasama;
- c. Mempunyai anggaran pembiayaan penyelenggaraan pelayanan publik;
- d. Melakukan pembelaan terhadap pengaduan dan tuntutan yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam penyelenggaraan pelayanan publik; dan
- e. Menolak permintaan pelayanan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.

Dalam pasal 15 UU No. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik penyelenggara berkewajiban:

- a. Menyusun dan menetapkan standar pelayanan;
- b. Menyusun, menetapkan, dan mempublikasikan maklumat pelayanan;
- c. Menempatkan pelaksana yang kompeten
- d. Menyediakan sarana, prasarana, dan/atau fasilitas pelayanan publik yang mendukung terciptanya iklim pelayanan yang memadai;

- e. Memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan asas-asas penyelenggaraan pelayanan publik.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penyelenggara pelayanan publik adalah setiap institusi penyelenggara negara yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik. Sebagai penyelenggara pelayanan publik hendaknya instansi 28 memperhatikan hak dan kewajiban sebagai penyelenggara pelayanan publik sesuai yang telah diamanatkan pada undang-undang.

## **9. Kualitas Pelayanan Publik**

Kata kualitas mengandung banyak definisi dan makna karena orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan, seperti kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan, kecocokan untuk pemakaian perbaikan berkelanjutan, bebas dari kerusakan atau cacat, pemenuhan kebutuhan pelanggan, melakukan segala sesuatu yang membahagiakan. Dalam perspektif TQM (*Total Quality Management*) kualitas dipandang secara luas, yaitu tidak hanya aspek hasil yang ditekankan, tetapi juga meliputi proses, lingkungan dan manusia. Hal ini jelas tampak dalam definisi yang dirumuskan oleh Goeth dan Davis yang dikutip Tjiptono (2012: 51) bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Sebaliknya, definisi kualitas yang bervariasi dari yang kontroversial hingga kepada yang lebih strategik.

Menurut Garvin yang dikutip Tjiptono (2012:143) menyatakan bahwa terdapat lima perspektif mengenai kualitas, salah satunya yaitu bahwa kualitas

dilihat tergantung pada orang yang menilainya, sehingga produk yang paling memuaskan preferensi seseorang merupakan produk yang berkualitas paling tinggi. Pelayanan dapat didefinisikan sebagai segala bentuk kegiatan/aktifitas yang diberikan oleh satu pihak atau lebih kepada pihak lain yang memiliki hubungan dengan tujuan untuk dapat memberikan kepuasan kepada pihak kedua yang bersangkutan atas barang dan jasa yang diberikan.

Pelayanan memiliki pengertian yaitu terdapatnya dua unsur atau kelompok orang dimana masing-masing saling membutuhkan dan memiliki keterkaitan, oleh karena itu peranan dan fungsi yang melekat pada masing-masing unsur tersebut berbeda. Hal-hal yang menyangkut tentang pelayanan yaitu faktor manusia yang melayani, alat atau fasilitas yang digunakan untuk memberikan pelayanan, mekanisme kerja yang digunakan dan bahkan sikap masing-masing orang yang memberi pelayanan dan yang dilayani.

Pada prinsipnya konsep pelayanan memiliki berbagai macam definisi yang berbeda menurut penjelasan para ahli, namun pada intinya tetap merujuk pada konsepsi dasar yang sama. Menurut Sutedja (2007:5) pelayanan atau servis dapat diartikan sebagai sebuah kegiatan atau keuntungan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain. Pelayanan tersebut meliputi kecepatan melayani, kenyamanan yang diberikan, kemudahan lokasi, harga wajar dan bersaing (Sunarto, 2007:105).

Menurut Jusuf Suit dan Almasdi (2012:88) untuk melayani pelanggan secara prima kita diwajibkan untuk memberikan layanan yang pasti handal, cepat serta lengkap dengan tambahan empati dan penampilan menarik, sedangkan

menurut Gronroos (Ratminto, 2005: 2) pelayanan adalah suatu aktifitas atau serangkaian aktifitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh pemberi layanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan. Ciri-ciri pelayanan yang baik menurut Kasmir (2005:39) dirumuskan sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab kepada setiap pelanggan/pengunjung sejak awal hingga selesai.
- b. Mampu melayani secara cepat dan tepat.
- c. Mampu berkomunikasi.
- d. Mampu memberikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi.
- e. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik.
- f. Berusaha memahami kebutuhan pelanggan/pengunjung.
- g. Mampu memberikan kepercayaan kepada pelanggan/pengunjung.

Pengertian kualitas jasa atau pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketetapan penyampaianya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Menurut Lewis & Booms (dalam Tjiptono, 2012:157) mendefinisikan kualitas pelayanan secara sederhana, yaitu ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Artinya kualitas pelayanan ditentukan oleh kemampuan perusahaan atau lembaga tertentu untuk memenuhi kebutuhan yang sesuai dengan apa yang diharapkan atau diinginkan berdasarkan kebutuhan pelanggan/pengunjung. Dengan kata lain, faktor utama yang mempengaruhi kualitas pelayanan adalah

pelayanan yang diharapkan pelanggan/pengunjung dan persepsi masyarakat terhadap pelayanan tersebut.

Nilai kualitas pelayanan tergantung pada kemampuan perusahaan dan stafnya dalam memenuhi harapan pelanggan secara konsisten. Kualitas pelayanan memberikan suatu dorongan kepada pelanggan atau dalam hal ini pengunjung untuk menjalin ikatan hubungan yang kuat dengan lembaga atau instansi pemberi pelayanan jasa. Ikatan hubungan yang baik ini akan memungkinkan lembaga pelayanan jasa untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan/pengunjung serta kebutuhan mereka. Dengan demikian penyedia layanan jasa dapat meningkatkan kepuasan pengunjung dengan memaksimalkan pengalaman pengunjung yang menyenangkan dan meminimumkan pengalaman pengunjung yang kurang menyenangkan. Apabila layanan yang diterima atau dirasakan sesuai dengan harapan pelanggan, maka kualitas yang diterima atau dirasakan sesuai dengan harapan pelanggan, maka kualitas layanan dipersepsikan sebagai kualitas ideal, tetapi sebaliknya jika layanan yang diterima atau dirasakan lebih rendah dari yang diharapkan maka kualitas layanan dipersepsikan rendah.

Menurut Parasuraman dkk yang dikutip oleh Tjiptono, (2000: 70) ada beberapa kriteria yang menjadi dasar penilaian konsumen terhadap pelayanan yaitu:

- a. *Tangible*, atau bukti fisik yaitu kemampuan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Yang dimaksudkan bahwa penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik dan keadaan lingkungan sekitarnya merupakan bukti nyata dan pelayanan yang diberikan.



- b. *Reliability*, atau kehandalan yaitu kemampuan dalam memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya.
- c. *Responsiveness*, atau tanggapan yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada masyarakat dengan menyampaikan informasi yang jelas.
- d. *Assurance*, atau jaminan dan kepastian yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai untuk menumbuhkan rasa percaya terhadap pelanggan. Terdiri dari beberapa komponen di antaranya adalah komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi dan sopan santun.
- e. *Empathy*, yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan pelanggan.

Levince dalam Ratminto (2006: 175) melihat efektivitas kualitas pelayanan dari indikator-indikator sebagai berikut:

- a. *Responsiveness* (Responsivitas). Ini mengukur daya tanggap providers terhadap harapan, keinginan, dan aspirasi, serta tuntutan dari costumers.
- b. *Responsibility* (Responsibilitas). Suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan dengan tidak melanggar ketentuanketentuan yang telah ditetapkan.
- c. *Accountability* (Akuntabilitas). Suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggara pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada dimasyarakat dan dimiliki oleh stakeholders, seperti nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Berdasarkan uraian dapat disimpulkan mengenai dimensi kriteria atau indikator di atas, meliputi :

- a. Bukti langsung (*tangibles*)
- b. Keandalan (*reliability*)
- c. Daya tanggap (*responsiveness*)
- d. Jaminan (*assurance*)
- e. Empati (*empaty*)

Unsur-unsur kualitas pelayanan yang dikutip dalam Saleh (2010: 106) antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Penampilan. Personal dan fisik sebagaimana layanan kantor depan (resepsionis) memerlukan persyaratan seperti berpenampilan menarik, badan harus tegap/tidak cacat, tutur bahasa menarik, familiar dalam berperilaku, penampilan penuh percaya diri.
- b. Tepat Waktu dan Janji. Secara utuh dan prima petugas pelayanan dalam menyampaikan perlu diperhitungkan janji yang disampaikan kepada pelanggan bukan sebaliknya selalu ingkar janji. Demikian juga waktu jika mengutarakan 2 hari selesai harus betul-betul dapat memenuhinya.
- c. Kesiediaan Melayani. Sebagaimana fungsi dan wewenang harus melayani kepada para pelanggan, konsekuensi logis petugas harus benar-benar bersedia melayani kepada para pelanggan.
- d. Pengetahuan dan Keahlian. Sebagai syarat untuk melayani dengan baik, petugas harus mempunyai pengetahuan dan keahlian. Di sini petugas pelayanan harus memiliki tingkat pendidikan tertentu dan pelatihan tertentu

yang diisyaratkan dalam jabatan serta memiliki pengalaman yang luas dibidangnya.

- e. Kesopanan dan Ramah Tamah. Masyarakat pengguna jasa pelayanan itu sendiri dan lapisan masyarakat baik tingkat status ekonomi dan sosial rendah maupun tinggi terdapat perbedaan karakternya maka petugas pelayanan masyarakat dituntut adanya keramah tamahan yang standar dalam melayani, sabar, tidak egois dan santun dalam bertutur kepada pelanggan.
- f. Kejujuran dan Kepercayaan. Pelayanan ini oleh pengguna jasa dapat dipergunakan berbagai aspek, maka dalam penyelenggaraannya harus transparan dari aspek kejujuran, jujur dalam bentuk aturan, jujur dalam pembiayaan dan jujur dalam penyelesaian waktunya. Dari aspek kejujuran ini petugas pelayanan tersebut dapat dikategorikan sebagai pelayan yang dipercaya dari segi sikapnya, dapat dipercaya dari tutur katanya, dapat dipercayakan dalam menyelesaikan akhir pelayanan sehingga otomatis pelanggan merasa puas. Unsur pelayanan prima dapat ditambah unsur yang lain.
- g. Kepastian Hukum. Secara sadar bahwa hasil pelayanan terhadap masyarakat yang berupa surat keputusan, harus mempunyai legitimasi atau mempunyai kepastian hukum. Bila setiap hasil yang tidak mempunyai kepastian hukum jelas akan mempengaruhi sikap masyarakat, misalnya pengurusan KTP, KK dan lain-lain bila ditemukan cacat hukum akan mempengaruhi kredibilitas instansi yang mengeluarkan surat legitimasi tersebut.

- h. Keterbukaan. Secara pasti bahwa setiap urusan/kegiatan yang memperlakukan ijin, maka ketentuan keterbukaan perlu ditegakkan. Keterbukaan itu akan mempengaruhi unsur-unsur kesederhanaan, kejelasan informasi kepada masyarakat.
- i. Efisien. Dari setiap pelayanan dalam berbagai urusan, tuntutan masyarakat adalah efisiensi dan efektifitas dari berbagai aspek sumber daya sehingga menghasilkan biaya yang murah, waktu yang singkat dan tepat serta kualitas yang tinggi. Dengan demikian efisiensi dan efektifitas merupakan tuntutan yang harus diwujudkan dan perlu diperhatikan secara serius.
- j. Biaya. Pemantapan pengurusan dalam pelayanan diperlukan kewajaran dalam penentuan pembiayaan, pembiayaan harus disesuaikan dengan daya beli masyarakat dan pengeluaran biaya harus transparan dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- k. Tidak Rasial. Pengurusan pelayanan dilarang membeda-bedakan kesukuan, agama, aliran dan politik dengan demikian segala urusan harus memenuhi jangkauan yang luas dan merata.
- l. Kesederhanaan. Prosedur dan tata cara pelayanan kepada masyarakat untuk diperhatikan kemudahan, tidak berbelit-belit dalam pelaksanaan

Berdasarkan hasil sintesis terhadap berbagai riset yang telah dilakukan, Grongoos yang dikutip dalam Tjiptono (2005: 261) mengemukakan enam kriteria kualitas pelayanan yang dipersepsikan baik, yakni sebagai berikut:

- a. *Professionalism and Skills*. Pelanggan mendapati bahwa penyedia jasa, karyawan, sistem operasional, dan sumber daya fisik memiliki pengetahuan

dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah mereka secara profesional (*outcomerelated criteria*).

- b. *Attitudes and Behavior*. Pelanggan merasa bahwa karyawan jasa (*customer contact personel*) menaruh perhatian besar pada mereka dan berusaha membantu memecahkan masalah mereka secara spontan dan ramah.
- c. *Accessibility and Flexibility*. Pelanggan merasa bahwa penyedia jasa, lokasi, jam operasi, karyawan dan sistem operasionalnya, dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga pelanggan dapat mengakses jasa tersebut dengan mudah. Selain itu, juga dirancang dengan maksud agar dapat menyesuaikan permintaan dan keinginan pelanggan secara luwes.
- d. *Reliability and Trustworthiness*. Pelanggan memahami bahwa apapun yang terjadi atau telah disepakati, mereka bisa mengandalkan penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya dalam menentukan janji dan melakukan segala sesuatu dengan mengutamakan kepentingan pelanggan.
- e. *Recovery*. Pelanggan menyadari bahwa bila terjadi kesalahan atau sesuatu yang tidak diharapkan dan tidak diprediksi, maka penyedia jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari solusi yang tepat.
- f. *Reputation and Credibility*. Pelanggan meyakini bahwa operasi dari penyedia jasa dapat dipercaya dan memberikan nilai/imbalan yang sepadan dengan biaya yang dikeluarkan.

Kualitas layanan pada prinsipnya adalah untuk menjaga janji pelanggan agar pihak yang dilayani merasa puas dan diungkapkan. Kualitas memiliki

hubungan yang sangat erat dengan kepuasan pelanggan, yaitu kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalani ikatan hubungan yang kuat dengan organisasi pemberi layanan. Dalam jangka panjang ikatan seperti ini memungkinkan organisasi pemberi layanan untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka. Dengan demikian, organisasi pemberi layanan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan atau loyalitas pelanggan kepada organisasi pemberi layanan yang memberikan kualitas yang memuaskan.

Dalam rangka menciptakan gaya manajemen dan lingkungan yang kondusif bagi organisasi untuk menyempurnakan kualitas, organisasi bersangkutan harus mampu mengimplementasikan enam prinsip utama yang berlaku bagi perusahaan. Keenam prinsip ini sangat bermanfaat dalam membentuk mempertahankan lingkungan yang tepat untuk melaksanakan penyempurnaan kualitas secara berkesinambungan dengan didukung oleh karyawan dan pelanggan. Menurut Wolkins (Saleh, 2010: 105) keenam prinsip tersebut terdiri atas:

- a. Kepemimpinan. Strategi kualitas perusahaan harus merupakan inisiatif dan komitmen dari manajemen puncak. Manajemen puncak harus memimpin dan mengarahkan organisasinya dalam upaya peningkatan kinerja kualitas. Tanpa adanya kepemimpinan dari manajemen puncak, usaha peningkatan kualitas hanya akan berdampak kecil.
- b. Pendidikan. Semua karyawan perusahaan, mulai dari manajer puncak sampai karyawan operasional, wajib mendapatkan penekanan dalam pendidikan

tersebut antara lain konsep kualitas sebagai strategi bisnis, alat, teknik implementasi strategi kualitas, dan peranan eksekutif dalam implementasi strategi kualitas.

- c. Perencanaan Strategik. Proses perencanaan strategi harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang digunakan dalam mengarahkan perusahaan untuk mencapai visi dan misinya.
- d. Review. Proses *review* merupakan satu-satunya alat yang paling efektif bagi manajemen untuk mengubah perilaku organisasi. Proses ini menggambarkan mekanisme yang menjamin adanya perhatian terusmenerus terhadap upaya mewujudkan sasaran-sasaran kualitas.
- e. Komunikasi. Implementasi strategi kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi organisasi, baik dengan karyawan, pelanggan, maupun dengan *stakeholder* lainnya.
- f. *Total Human Reward*. *Reward* dan *recognition* merupakan aspek krusial dalam implementasi strategi kualitas. Setiap karyawan berprestasi perlu diberi imbalan dan prestasinya harus diakui. Dengan cara seperti ini, motivasi, semangat kerja, rasa bangga dan rasa memiliki (*sense of belonging*) setiap anggota organisasi dapat meningkat, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktifitas dan profitabilitas bagi perusahaan, serta kepuasan dan loyalitas pelanggan.

## C. Konsep Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual Performance*) dengan kinerja organisasi (*Organization Performance*). Suatu organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya. terdapat beberapa pengertian dari kinerja yang diungkapkan oleh beberapa pakar berikut ini. Adapun pengertian kinerja, yang dikemukakan oleh Dharma (Pasolong, 2007: 57) yaitu sebagai berikut: “Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor”.

Ada beberapa faktor-faktor (Pasolong, 2007: 175) yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a. Kemampuan mereka,
- b. Motivasi,
- c. Dukungan yang diterima,
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan



e. Hubungan mereka dengan organisasi.

Dalam tinjauan lembaga kepegawaian juga dikemukakan oleh Arif (2001: 72) bahwa kinerja merupakan suatu proses pemberian Kinerja yang cepat, mudah dan terjamin, sebagai bentuk dari suatu tugas pokok yang harus diemban dan dipertanggungjawabkan sebagai wujud kemampuan kerja yang dimiliki. Hal ini nampak jelas bahwa kinerja memberi cakupan batasan sehingga kegiatan kerja tetap berada dalam manajemen yang disejalankan dengan target yang telah ditentukan.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan sikap mengambil inisiatif dan sikap mengambil keputusan dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Menurut Mangkunegara (2001: 123) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental

merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. Mc Clelland (Mangkunegara, 2001: 68), berpendapat bahwa: “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya Mc. Clelland, mengemukakan 6 (enam) karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi (Mangkunegara, 2001: 69) yaitu:

- 1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi
- 2) Berani mengambil risiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap (Mangkunegara, 2001: 70) kinerja:

- a. Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja

- c. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat ditafsirkan bahwa kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut sikap mengambil inisiatif, sikap mengambil keputusan, dan ketepatan waktu. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya.

## **2. Penilaian Kinerja Pegawai**

Pengukuran dan penilaian prestasi kerja menurut Utomo (2017: 26) adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Penilaian prestasi kerja adalah: Suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang di dalamnya terdapat berbagai faktor (Utomo, 2017: 28) seperti:

- a. Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan;
- b. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif;

c. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud:

- 1) Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
- 2) Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
- 3) Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
- 4) Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan;
- 5) Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, domisili maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dapat pula diungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri (Utomo, 2017: 30) dari:

- a. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
- b. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.
- c. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai diorganisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Manajemen Kinerja sendiri dapat daitikan sebuah proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan Tim. Tujuan umum manajemen kinerja adalah mengembangkan kapasitas manusia agar dapat memenuhi dan melampaui harapan dan mewujudkan potensi mereka sepenuhnya sehingga bermanfaat bagi dirinya dan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian penilaian kinerja, terdapat benang merah yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan memperhatikan :

- a. Sikap Mengambil Keputusan, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
- b. Sikap Mengambil inisiatif, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran atau tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya .
- c. Pemanfaatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan dan memanfaatkan waktu yang lowong untuk menyelesaikan tugas.
- d. Kemampuan bekerjasama, yaitu kemampuan menangani hubungan dengan orang lain dalam pekerjaan.

Beberapa pendapat juga mengenai penilaian kinerja yaitu :

- a. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok.
- b. Kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

- c. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya)

Beberapa istilah kinerja menurut Levinson (Mangkunegara, 2001: 80) antara lain sebagai berikut:

- a. Kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
- b. Penilaian Kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau suatu kelompok.
- c. Periode Penilaian adalah lamanya waktu untuk mengobservasi kinerja seorang Pegawai ; hasil observasi tersebut kemudian dibuat menjadi sebuah laporan formal.

Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

- a. Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk ;
  - 1) Mempromosikan staf yang berprestasi
  - 2) Menindak staf yang kurang berprestasi
  - 3) Melatih, memutasikan atau mendisiplinkan staf
  - 4) Memberikan atau menunda pemberian imbalan (*reward and punishment*)
- b. Memberikan umpan balik kepada staf sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi dan pengembangan karir.

- c. Jika tingkat kinerja staf dapat ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah-masalah organisasi.
- d. Penilaian penilaian kinerja juga dapat menjadi dasar untuk membedakan staf yang efektif dan tidak efektif.

Pada dasarnya penyebab masalah -masalah kinerja sebagian besar adalah:

- a. Pengetahuan atau keterampilan. Staf tidak memahami bagaimana melaksanakan tugas secara benar diakibatkan kurangnya pengetahuan, keterampilan atau kemampuan.
- b. Sumber daya. Kurangnya sumber daya atau teknologi
- c. Motivasi. Staf memahami bagaimana melaksanakan tugasnya tetapi tidak melakukannya secara benar. Ini mungkin saja disebabkan proses seleksi yang tidak sempurna.

### **3. Metode-metode penilaian kinerja**

Aspek penting dari suatu sistem penilaian kinerja adalah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolok ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya. Standar yang telah ditetapkan tersebut harus mempunyai nilai komparatif yang dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembanding antara prestasi kerja seorang Pegawai dengan Pegawai lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

Metode penilaian prestasi kinerja pada umumnya dikelompokkan menjadi 3 macam, yakni: (1) *Result-based performance evaluation*, (2) *Behavior-based*



*performance evaluation*, (3) *Judgment-based performance evaluation*, sebagai berikut (Robbins, 2003):

- a. Penilaian performance berdasarkan hasil (*Result-based performance evaluation*). Tipe kriteria performansi ini merumuskan performansi pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (*end results*). Sasaran performansi bisa ditetapkan oleh manajemen atau oleh kelompok kerja, tetapi jika menginginkan agar para pekerja meningkatkan produktivitas mereka, maka penetapan sasaran secara partisipatif, dengan melibatkan para pekerja, akan jauh berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas organisasi. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif, yang biasanya dikenal dengan istilah *Management By Objective* (MBO), dianggap sebagai sarana motivasi yang sangat strategis karena para pekerja langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Para pekerja akan cenderung menerima tujuan-tujuan itu sebagai tujuan mereka sendiri, dan merasa lebih bertanggung jawab untuk dan selama pelaksanaan pencapaian tujuan-tujuan itu.
- b. Penilaian performansi berdasarkan perilaku (*Behavior Based Performance Evaluation*). Tipe kriteria performansi ini mengukur sarana (*means*) pencapaian sasaran (*goals*) dan bukannya hasil akhir (*end result*). Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan diberlakukannya ukuran-ukuran performansi yang berdasarkan pada obyektivitas, karena melibatkan aspek-aspek kualitatif. Jenis kriteria ini biasanya dikenal

dengan BARS (*behaviorally anchored rating scales*) dibuat dari *critical incidents* yang terkait dengan berbagai dimensi performansi. BARS menganggap bahwa para pekerja bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku atau performansi yang efektif dan yang tidak efektif. Standar-standar dimunculkan dari diskusi-diskusi kelompok mengenai kejadian-kejadian kritis di tempat kerja. Sesudah serangkaian session diskusi, skala dibangun bagi setiap dimensi pekerjaan. Jika tercapai tingkat persetujuan yang tinggi diantara para penilai maka BARS diharapkan mampu mengukur secara tepat mengenai apa yang akan diukur. BARS merupakan instrumen yang paling bagus untuk pelatihan dan produksi dari berbagai departemen. Sifatnya kolaboratif memakan waktu yang banyak dan biasa pada jenis pekerjaan tertentu, adalah *job specific*, tidak dapat dipindahkan dari satu organisasi ke organisasi lain.

- c. Penilaian performansi berdasarkan judgement (*Judgement-Based Performance Evaluation*) Tipe kriteria performansi yang menilai dan/atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, *quantity of work*, *quality of work*, *job knowledge*, *cooperation*, *initiative*, *dependability*, *personal qualities* dan yang sejenis lainnya. Dimensi- dimensi ini biasanya menjadi perhatian dari tipe yang satu ini.

- 1) *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan;

- 2) *Quality of work*, Sikap Mengambil inisiatif kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya;
- 3) *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya;
- 4) *Cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 5) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya;
- 6) *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

#### **4. Hambatan penilaian kinerja**

Penilaian yang dilakukan dengan baik sesuai fungsinya akan sangat menguntungkan organisasi, yaitu akan dapat meningkatkan kinerja. Akan tetapi, dalam proses melakukan penilaian kinerja yang baik terdapat beberapa penyebab kesalahan dalam penilaian kinerja (Sedarmayanti, 2009) sebagai berikut.

- a. Efek halo. Terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang Pegawai mempengaruhi pengumuman kinerja.
- b. Kesalahan kecenderungan terpusat. Disebabkan oleh penilai yang menghindari penilaian sangat baik atau sangat buruk. Penilaian kinerja cenderung dibuat rata-rata.
- c. Bisa terlalu lemah dan bisa terlalu keras. Bisa terlalu lemah disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi. Bisa terlalu keras adalah penilai cenderung terlalu kental

dalam evaluasi. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar kinerja tidak jelas.

- d. Prasangka pribadi. Faktor yang membentuk prasangka pribadi (seperti faktor senioritas, suku, agama, kesamaan kelompok dan status social) dapat mengubah penilaian.
- e. Pengaruh kesan terakhir. Penilaian dipengaruhi oleh kegiatan yang paling akhir. Kegiatan terakhir baik/buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

#### **5. Manfaat penilaian kinerja**

Mengenai manfaat penilaian kinerja, Sedarmayanti (2009) mengemukakan adalah sebagai berikut.

- a. Meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun Pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
- b. Memberikan kesempatan kerja yang adil. Penilaian akurat dapat menjamin Pegawai memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
- c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi Pegawai yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian kompensasi. Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

- e. Keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan Pegawai .
- f. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan. Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.
- g. Menilai proses rekrutmen dan seleksi. Kinerja Pegawai baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

#### **6. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu Pegawai dengan Pegawai lainnya, yang berada di bawah kontrol walaupun Pegawai -Pegawai bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad (Mangkunegara, 2001: 84)), yaitu: faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Mahmudi (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah terdiri dari lima faktor, sebagai berikut.

- a. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: Sikap Mengambil inisiatif dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.

- c. Faktor tim, meliputi: Sikap Mengambil inisiatif dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

#### **D. Konsep Pegawai**

##### **1. Pengertian Pegawai**

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1969 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja dalam pasal 1 bahwa tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Sama halnya Berdasarkan Ketentuan Pasal 1 Angka 2 UU No. 13 Tahun 2003, tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa, baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat (Wijayanti, 2010:01).

Pegawai merupakan kekayaan dalam suatu instansi. Aktivitas instansi tidak dapat berjalan apabila tanpa adanya keikutsertaan Pegawai . Salah satu yang harus dilakukan Pegawai dalam melakukan pekerjaannya yaitu komunikasi. Pegawai instansi bertanggung jawab dalam menjelaskan tindakan instansi kepada khalayak yang memiliki kepentingan dengan organisasi atau instansi tersebut.

Pegawai yang memiliki tugas berkaitan dengan publiknya harus memberikan perhatian serta menjadi saluran arus bolak-balik antara organisasi dan khalayak, karena khalayak yang berkepentingan akan selalu tertarik dengan apa saja yang dilakukan instansi. Khalayak dapat dibagi menjadi khalayak internal, yaitu mereka yang terlibat dalam pekerjaan internal organisasi yaitu pegawai itu sendiri dan keluarganya serta khalayak eksternal, yaitu khalayak yang berada di luar organisasi misalnya masyarakat sekitar, konsumen, pemerhati lingkungan dan investor. Saat ini, setiap pesan yang disampaikan tidak bisa dilakukan secara pukuk rata ke semua orang. Setiap organisasi memiliki khalayak khususnya. Kepada khalayak yang terbatas inilah Pegawai instansi harus senantiasa menjalin komunikasi baik internal maupun eksternal.

## 2. Fungsi dan Peranan Pegawai

Pegawai dalam instansi memiliki fungsi dan peranan yang harus dilaksanakan. Diantaranya :

- a. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan perintah yang diberikan.
- b. Menjaga ketertiban dan keamanan di lingkungan instansi demi kelangsungan instansi.
- c. Bertanggung jawab pada hasil produksi.
- d. Menciptakan ketenangan kerja di instansi (Soedarjadi, 2009:15).

Pegawai harus memiliki kemampuan tinggi dan pengalaman dapat menjaga tanggung jawabnya terutama yang berhubungan dengan publiknya. Salah satu tugasnya yaitu memberikan solusi dalam penyelesaian masalah hubungan

dengan publiknya. Seperti hubungan antara dokter dengan pasiennya, sehingga manajemen akan bertindak pasif dalam menerima atau mempercayai apa yang disarankan oleh Pegawai yang telah memiliki pengalaman dan keterampilan tinggi dalam memecahkan serta mengatasi permasalahan yang dihadapi organisasi tersebut

### 3. Kewajiban Pegawai

Dalam instansi Pegawai memiliki kewajiban yang harus dijalankan, seperti:

- a. Melaksanakan Pekerjaan dengan baik. Seorang Pegawai dituntut memiliki dedikasi dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Pegawai harus mengesampingkan masalah pribadinya dan harus melaksanakan pekerjaan dengan baik karena merupakan suatu kewajiban yang akhirnya dapat menghasilkan hasil produksi yang optimal.
- b. Kepatuhan pada Aturan Instansi. Setiap instansi ada suatu aturan yang mengatur tentang kewajiban dari masing-masing pihak. Dengan adanya kewajiban itu harus dipatuhi dan ditaati agar tidak timbul masalah dalam instansi.
- c. Menciptakan Ketenangan Kerja. Salah satu indikator keberhasilan bahwa hubungan internal instansi terjalin dengan harmonis adalah terwujudnya ketenangan kerja di suatu lingkungan instansi.

Dari ketiga kewajiban Pegawai tersebut, diharapkan Pegawai menjalankan tugasnya dengan baik agar tercapai tujuan dan mendapatkan hasil yang optimal.



## E. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang menjadi bahan pertimbangan pada penelitian ini, dimana masing-masing penelitian terdahulu membahas tentang kualitas pelayanan publik. Secara lengkap dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

1. Penelitian lainnya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Indudewi dan Nafasati (2012) mengenai pengaruh sasaran jelas dan terukur, ukuran kinerja, desentralisasi dan insentif terhadap kinerja organisasi menunjukkan hasil bahwa insentif, kejelasan sasaran, dan desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi; sedangkan ukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
2. Penelitian diatas didukung dengan beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu berdasarkan hasil pengolahan data serta hasil uji hipotesis yang dilakukan pada penelitian yang berjudul *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Empiris pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng)* oleh Hartajunika, Sujana, dan Atmadja (2015) memperoleh hasil sebagai berikut:
  - a. Tujuan yang jelas dan terukur (X1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng.
  - b. Motivasi kerja (X2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng.

- c. Sistem pengukuran kinerja (X3) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng.
- d. Insentif (X4) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng.
- e. Desentralisasi (X5) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng.

Secara simultan variabel tujuan yang jelas dan terukur, motivasi kerja, sistem pengukuran kinerja, insentif, dan desentralisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng.

#### **F. Kerangka Konsep**

Kinerja tergantung pada dukungan dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana, pemilihan teknologi, dan juga kenyamanan lingkungan kerja. Penyediaan sarana dan prasarana mempengaruhi kinerja setiap orang dan juga organisasi, kinerja sendiri merupakan hasil kerja, prestasi kerja yang dihasilkan dan kemudian dinilai baik dan buruknya. Kinerja pelayanan organisasi pemerintah diukur terutama melalui pemberian pelayanan dasar yaitu dari bidang pendidikan, kesehatan, ketenagakerjaan dan lain-lain. Pemerintah harus berjuang mengatasi banyak tantangan dan keterbatasan pelayanan publik. Infrastruktur dan sumber daya yang mencukupi sering disebut sebagai modal

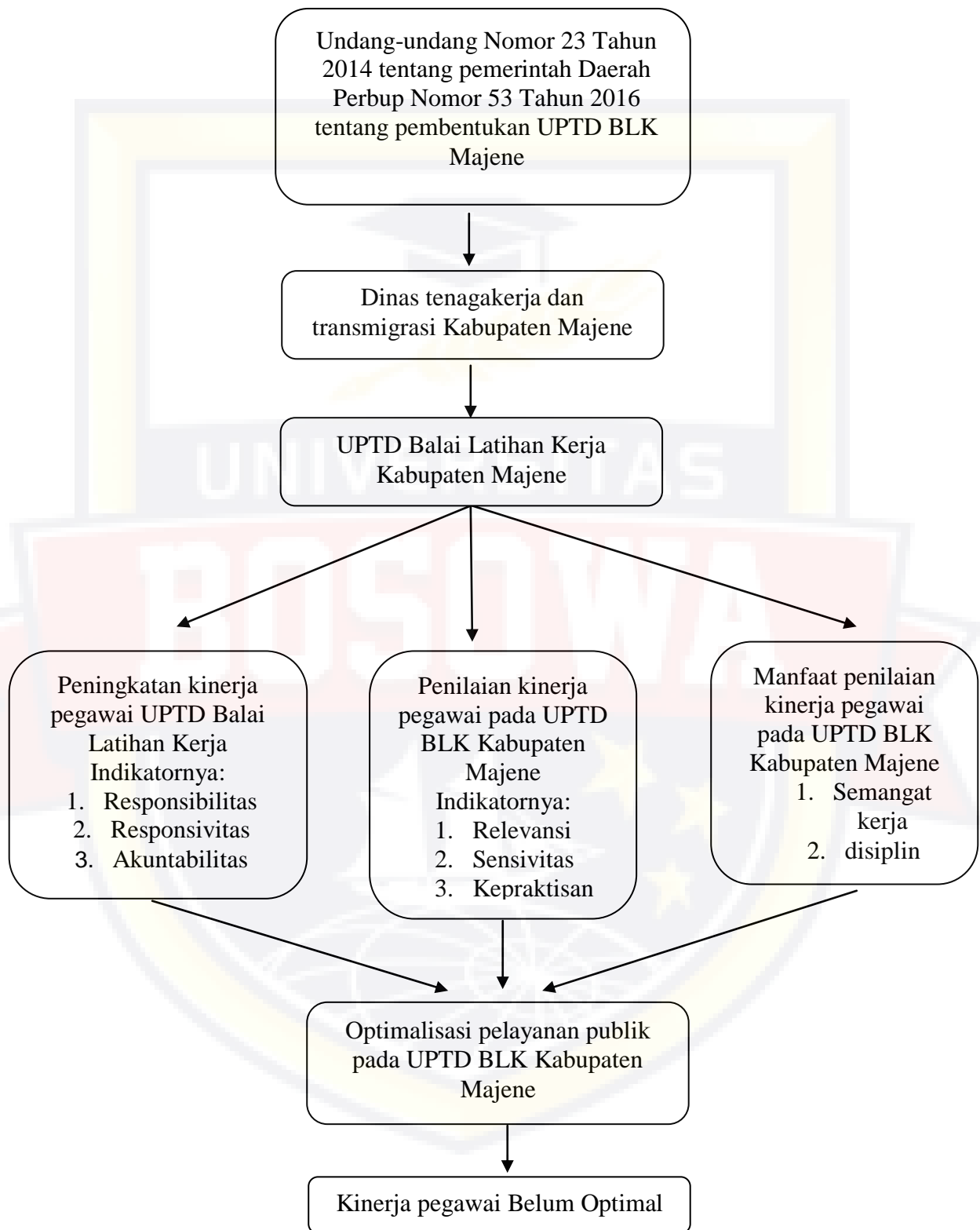
utama dalam pemberian pelayanan publik yang baik di tingkat kabupaten atau kota.

Sebagai organisasi publik, pelayanan publik juga merupakan salah satu yang menjadi sorotan masyarakat dalam memberikan penilaian untuk suatu organisasi publik. Pelayanan publik merupakan tanggung jawab pemerintah dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah, baik itu di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara. Dewasa ini masyarakat semakin terbuka dalam memberikan kritik bagi pelayanan publik, oleh sebab itu substansi administrasi sangat berperan dalam mengatur dan mengarahkan seluruh kegiatan organisasi pelayanan dalam mencapai tujuan.

Mewujudkan pelayanan publik yang prima sesuai dengan tuntutan era reformasi merupakan suatu kegiatan yang seharusnya difokuskan untuk menyokong pelaksanaan otonomi daerah supaya mencapai keberhasilan yang berkaitan dengan hal tersebut dan tentu perlu birokrasi pemerintah daerah yang baik agar dapat membangun pelayanan publik yang handal dan juga diharapkan dapat beradaptasi sesuai dengan dinamika sosial yang selama ini berubah dengan cepat. Organisasi harus mampu menghasilkan produk dan pelayanan dengan mutu yang lebih baik serta unit organisasi pemerintah untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan perbaikan mutu dalam semua aspek yang berkaitan dengan pelayanan tersebut sehingga mampu meningkatkan kepercayaan publik. Birokrasi harus benar-benar menempatkan pengguna jasa sebagai sentral dalam perumusan visi dan misinya serta birokrasi memiliki peran yang sangat penting untuk melayani masyarakat.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, diketahui bahwa kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan khususnya pada UPTD Balai Latihan Kerja Kabupaten Majene. Secara sederhana kerangka konsep pada penelitian ini adalah sebagai berikut:





**Gambar 2.1 Kerangka Konsep**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis, karena metode ini digunakan untuk meneliti kejadian-kejadian yang sedang berlangsung dan berhubungan dengan kondisi pada masa sekarang. Penelitian ini dipilih karena untuk menyajikan data secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta yang ada di lapangan. Dengan menggunakan desain penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif bertujuan untuk menggali mengenai fakta mengenai optimalisasi kinerja UPTD Balai Latihan Kerja di Kabupaten Majene.

#### **B. Lokasi dan Jadwal Penelitian**

##### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di UPTD Balai Latihan Kerja di Kabupaten Majene. Adapun pelaksanaan penelitian pada bulan Oktober – November 2018.

#### **C. Fokus dan Deskripsi Fokus Penelitian**

##### **1. Fokus Penelitian**

Dalam penelitian ini, yang menjadi fokus penelitian adalah: peningkatan kinerja UPTD Balai Latihan Kerja Kabupaten Majene dan hambatan yang dihadapi pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

## 2. Deskripsi Fokus Penelitian

Untuk memudahkan penelitian, maka fokus penelitian dijabarkan sebagai berikut:

a. Peningkatan kinerja UPTD Balai Latihan Kerja Kabupaten Majene adalah upaya yang dilakukan untuk meningkatkan hasil kerja pegawai pada UPTD Balai Latihan Kerja Kabupaten Majene. Indikatornya: faktor individu dan faktor organisasi. Indikatornya:

1) Responsivitas adalah kemampuan pemberi layanan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

2) Responsibilitas adalah tanggung jawab seseorang pemberi layanan terhadap tugas-tugasnya yang berhubungan dengan peran seseorang kepada pihak yang dilayani.

3) Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban seseorang ataupun suatu lembaga tertentu yang berkaitan dengan sistem administrasi yang dimilikinya.

b. Penilaian kinerja pegawai adalah tolak ukur keberhasilan kerja pegawai yang sesuai dengan undang-undang atau aturan yang berlaku khususnya pada UPTD BLK Kabupaten Majene.

Indikatornya:

1) Relevansi adalah kriteria yang digunakan untuk penilaian kinerja pegawai seyogyanya berkaitan dengan pekerjaan. Untuk

memperoleh kinerja yang optimal, informasi tentang pekerjaan harus lebih spesifik melalui penelaahan rancangan pekerjaan.

2) sensitivitas adalah gambaran yang mampu menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai.

3) Kepraktisan adalah kemudahan dalam memberikan penilaian terhadap kinerja pegawai.

c. Manfaat penilaian kinerja pegawai adalah hasil penilaian kinerja pegawai yang diharapkan dapat meningkatkan semangat pegawai dalam menjalankan tugasnya. Indikatornya:

1) semangat kerja adalah ikap mental dari individu atau kelompok yang menunjukkan kegairahan untuk melaksanakan pekerjaannya sehingga mendorong untuk mampu bekerja sama dan dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya dengan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya

2) disiplin adalah perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya merupakan tanggung jawabnya.

#### **D. Jenis dan Sumber Data**

Untuk memperoleh data lapangan, khususnya data primer dan sekunder dalam penelitian ini dilakukan dengan:

1. Data primer diperoleh untuk teknik-teknik: Observasi lapangan, wawancara terstruktur dan wawancara terbuka.



2. Data sekunder melalui penelusuran literatur/pustaka, laporan-laporan pelaksanaan hasil-hasil penelitian terdahulu maupun tulisan-tulisan lain yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, serta dokumentasi.

#### **E. Informan Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan tehnik purposive Sampling. Menurut Nastun (2001) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan cermat sehingga relevan dengan desain penelitian, dalam hal ini dengan menentukan beberapa informan dengan krateria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan dianggap mengetahui serta mampu memberikan keterangan tentang masalah yang yang diteliti, untuk mendapatkan data empiris maka beberapa pihak yang menjadi informan adalah:

1. Informan kunci terdiri atas:
  - a. Kepala Dinas Tenagakerja dan Transmigrasi Kabupaten Majene yang berjumlah 1 orang.
  - b. Kepala UPTD BLK Kabupaten Majene yang berjumlah 1 orang.
  - c. Pegawai UPTD BLK Kabupaten Majene pada bagian umum yang berjumlah 1 orang.
  - d. Pegawai UPTD BLK Kabupaten Majene pada bagian pelatihan yang berjumlah 2 orang.
2. Informan penunjang terdiri atas:
  - a. Masyarakat yang berjumlah 5 orang.

Jumlah total informan pada penelitian ini adalah 10 orang. Penentuan informan ini dilandasi oleh pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan

yang cukup memadai berkaitan dengan keterlibatan mereka secara langsung dalam kegiatan.

#### **F. Metode Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang relevan dan lengkap, penelitian ini menggunakan beberapa teknik untuk mengumpulkan data primer dan sekunder. Adapun teknik pengumpulan data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

##### **1. Observasi**

Teknik pengumpulan data dengan observasi langsung yaitu pengumpulan data dengan melihat atau mengamati secara langsung terhadap kinerja pegawai pada UPTD BLK Kabupaten Majene. Dalam observasi langsung, pengumpulan data pencatatan yang dilakukan peneliti terhadap objek dilakukan di tempat berlangsungnya peristiwa sehingga peneliti berada bersama objek yang sedang diteliti atau diamati. Peneliti mengamati tingkah laku informan sesuai dengan pedoman observasi yang telah ditetapkan oleh peneliti.

##### **2. Wawancara**

Metode wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara dimana telah ditetapkan terlebih dahulu masalah dan pertanyaan yang akan diajukan kepada pihak yang diwawancarai. Wawancara dilakukan dengan mendatangi langsung informan penelitian dan menanyakan kepada mereka beberapa hal yang berhubungan dengan pokok permasalahan. Wawancara dilakukan secara mendalam untuk memperoleh data langsung melalui serangkaian tanya jawab

dengan pihak-pihak yang terkait dengan optimalisasi kinerja UPTD BLK Kabupaten Majene.

### 3. Dokumen

Dokumen sebagai sumber data lainnya yang bersifat melengkapi data utama yang relevan dengan masalah penelitian, antara lain meliputi: kinerja UPTD BLK Kabupaten Majene dan hasil-hasil rapat. Data ini dipergunakan untuk melengkapi hasil wawancara dan pengamatan terhadap tempat dan peristiwa.

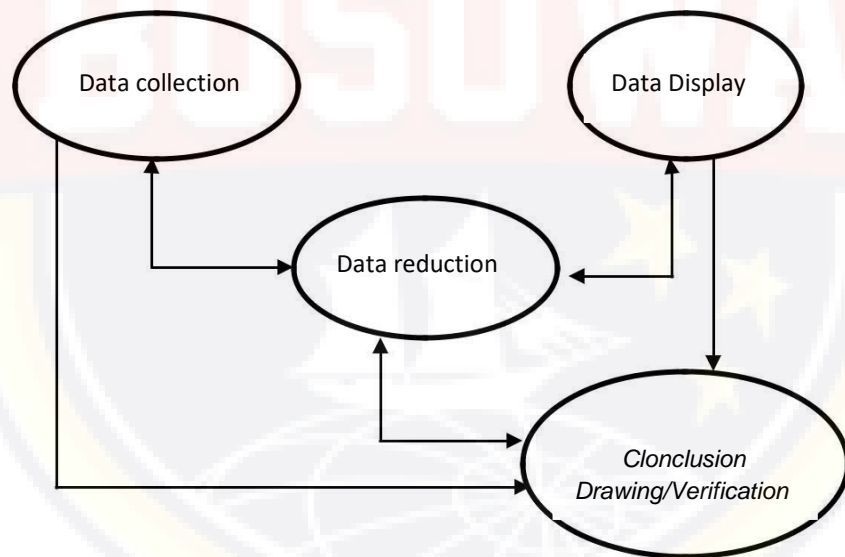
### **G. Metode Analisis Data**

Penganalisaan data dalam penelitian ini, dilakukan menggunakan pendekatan induktif konstektual yaitu memulai dari informasi-informasi empirik yang diperoleh kemudian dibangun konsep-konsep kearah pengembangan suatu teori substansi, teori yang bertolak dari data dan cerna dengan pengalaman lalu.

Informasi yang dikumpul diidentifikasi menjadi konsep-konsep, selanjutnya disusun menjadi proposisi-proposisi. Tipe dasar proposisi pada dasarnya ada dua yaitu generalisasi empirik dan hipotesis dikembangkan dari perbandingan data empiris dengan hasil-hasil penelitian atau teori lain yang relevan.

Selama di lapangan dilakukan observasi dan wawancara, dalam observasi dikembangkan item-item yang perlu diobservasi walaupun sudah ada pedoman observasi, namun tidak menutup kemungkinan ada hal-hal lain yang belum termasuk dalam pedoman akan tetapi diperlukan untuk dijadikan data penelitian. Wawancara berpedoman pada butir-butir pertanyaan yang ada dikembangkan saat berdiskusi dengan informan.

Berdasarkan penjabaran diatas penelitian ini menggunakan Model Miles and Huberman sebagai teknik analisis data kualitatif, dimana analisis ini dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Miles and Huberman dalam Sugiyono (2014: 91) mengatakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus hingga tuntas sampai datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu data reduction, data display dan conclusion drawing verification. Model ineraktif ditunjukkan dalam gambar berikut:



**Gambar 3.1**  
**Komponen Analisis Data Miles and Huberman**  
**Dalam Sugiyono (2014:92)**

### 1. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Pengumpulan data dilakukan melalui berbagai macam teknik seperti melalui wawancara, observasi di lapangan, dan dokumentasi dari subyek dan obyek penelitian yang terkait dengan optimalisasi kinerja UPTD BLK Kabupaten Majene.

### 2. *Data Reduction* (Reduksi Data atau Pengolahan Data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya yang cukup banyak sehingga perlu dicatat dengan teliti dan rinci dimana semakin lama peneliti di lapangan maka jumlah data akan semakin banyak, rumit dan kompleks. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya sehingga data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan untuk peneliti melakukan pengumpulan data jika selanjutnya diperlukan.

### 3. *Data Display* (Penyajian Data)

Langkah selanjutnya setelah mereduksi data adalah mendisplaykan data bisa dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antara kategori flowchart dan sebagainya. Mile and Huberman (Sugiyono, 2014: 94) mengemukakan bahwa dalam penyajian data yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks narasi. Dengan mendisplay data maka akan dengan mudah untuk memahami apa yang terjadi merencanakan kerja selanjutnya dengan apa yang dipahami.

#### 4. *Conclusion Drawing/Verification* (Pemaparan dan Penarikan Kesimpulan)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Akan tetapi apabila kesimpulan awal yang didukung dengan adanya bukti yang valid dan konsistensi data peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa diskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Dapat berupa hubungan yang kausal, hipotesis atau teori Sugiyono (2014: 99). Dalam konteks ini kesimpulan dan verifikasi dilakukan setelah data disajikan agar dapat diketahui hasil akhir dari penelitian.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran umum Lokasi Penelitian

UPTD Balai Latihan Kerja (BLK) Majene merupakan salah satu unit pelaksana teknis daerah pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Majene prov. Sulawesi Barat, yang menyelenggarakan pelatihan kerja dan produktivitas bagi tenaga kerja dengan program pelatihan yang berbasis kompetensi sehingga menghasilkan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja regional maupun nasional.

UPTD BLK Majene merupakan BLK pertama dan terbesar di provinsi Sulawesi Barat, dengan luas saat ini  $\pm 1,5$  Ha, dan masih beroperasi menjalankan fungsinya sebagai pelatihan sampai dengan sekarang.

Di BLK Majene memiliki fasilitas gedung yang sangat memadai, terdiri dari 7 (tujuh) gedung WorkShop, 1 gedung Asrama, 1 gedung kantor UPTD BLK Majene, 1 Bangunan Musholla (foto-foto terlampir) dan lahan parkir yang sangat luas. Dari segi fasilitas untuk pelaksanaan pelatihan di BLK majene sudah sangat memenuhi standar kompetensi yang diwajibkan dari Kementrian Tenaga Kerja baik Perlatan maupun tenaga latih (instruktur).

Semua kegiatan pelatihan yang dilaksanakan di UPTD BLK Majene sudah menerapkan Pelatihan Berbasis Kompetensi (PBK) di mana yang menjadi kejuruan unggulan di BLK majene adalah kejuruan Garmen, Basic Office, serta

Otomotif (sepeda Motor), dan sudah melatih peserta pelatihan lebih dari 1000 orang peserta.

Pada kantor UPTD BLK Majene terdapat satu ruangan Kepala, ruangan staf dan ruangan khusus pelayanan kepada masyarakat yang ingin mendaftar sebagai peserta pelatihan di mana daya tampung peserta pelatihan di setiap workshop adalah 16 orang peserta latihan, sehingga dalam 1 tahun UPTD BLK Majene mampu merekrut peserta latihan sebanyak 336 peserta untuk 3 paket masing-masing semua kejuruan.

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Peningkatan kinerja pegawai pada UPTD BLK Kabupaten Majene**

Dalam sub bab ini penulis akan memaparkan hasil penelitian tentang hal yang berkaitan dengan kinerja pelayanan publik pada UPTD BLK Kabupaten Majene. Dalam mencapai kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan, maka diperlukan adanya responsivitas atau daya tanggap, responsibilitas dan akuntabilitas dalam pelayanan publik. Masing-masing hasil penelitian dari tiga indikator penelitian adalah sebagai berikut:

#### **a. Responsivitas Pegawai**

Responsivitas ini berkaitan dengan kemampuan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan maupun keinginan masyarakat, sehingga pelayanan yang diberikan oleh UPTD BLK Kabupaten Majene dapat sesuai dengan apa yang diinginkan oleh masyarakat. Untuk melihat responsivitas pelayanan publik pada UPTD BLK Kabupaten Majene, penulis menguraikannya sebagai berikut:



Sikap dan komunikasi yang baik dari pegawai ketika ada masyarakat yang ingin mendapatkan pelayanan. Sikap adalah sekumpulan respon yang konsisten terhadap objek *social campbel* (Notoatmodjo, 2003: 124). Sikap yang baik yang dimaksud disini seperti keramahan, kesopanan dan keadilan pegawai. Sikap yang baik ini merupakan langkah awal untuk menunjukkan bahwa pegawai telah siap dan mau melayani atau merespon masyarakat sehingga masyarakat dapat merasa diterima dengan baik oleh pegawai di UPTD BLK Kabupaten Majene. Selain sikap, komunikasi yang baik juga diperlukan.

Komunikasi merupakan proses dimana dua orang atau lebih melakukan pertukaran informasi antar satu sama lain (Everett M. Rogers dan Lawrence Kincaid (Wiryanto, 2004 : 6)). Dengan komunikasi yang baik maka masyarakat akan dengan mudah memahami informasi yang disampaikan oleh pegawai. Sikap dan komunikasi pegawai ketika melayani masyarakat merupakan hal awal yang memberikan kesan pada masyarakat mengenai pelayanan tersebut.

Sikap yang baik, ramah, dan sopan dari pegawai akan membuat masyarakat merasa nyaman dan akan merasa diterima dengan baik oleh para pegawai. Sikap yang baik, keramahan dan kesopanan sudah ditunjukkan oleh UPTD BLK Kabupaten Majene ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan.

Berkaitan dengan hal ini berikut hasil petikan hasil wawancara dengan kepala UPTD BLK Kabupaten Majene atas nama Sirajuddin F, ST.,MM, beliau mengatakan:

“Saya selalu mengingatkan kepada seluruh pegawai, untuk selalu berusaha ramah dan bersikap baik kepada masyarakat yang ingin mendapatkan pelayanan dalam hal ini informasi mengenai pelatihan yang akan dilaksanakan. Karena masyarakat adalah raja yang wajib dilayani dengan sepenuh hati”. (Hasil wawancara pada tanggal 4 Februari 2019)

Pegawai bagian umum UPTD BLK Kabupaten Majene atas nama Suriani,

S.Kom juga mengatakan :

“kami diwajibkan untuk selalu bersikap ramah kepada masyarakat terkhusus saat bertanya mengenai jadwal pelatihan berikutnya”. (Hasil wawancara pada tanggal 4 Februari 2019)

Kemudian dipertegas oleh salah satu Staf bagian pelatihan Kantor UPTD

BLK Kabupaten Majene bernama Bapak Taswin, SE, beliau mengatakan:

“Kami sering diingatkan tentang memberikan pelayanan yang baik dan ramah kepada peserta pelatihan, karena sasaran akhir yang ingin kami capai adalah masyarakat dapat memahami dan memiliki pengetahuan setelah mengikuti pelatihan yang kami lakukan”. (Hasil wawancara pada tanggal 6 Februari 2019)

Masyarakat juga sependapat dengan hal tersebut, bahwa pegawai UPTD

BLK Kabupaten Majene bersikap ramah dan sopan saat memberikan pelayanan.

Berikut merupakan petikan wawancara dengan salah satu masyarakat bernama

Israwati yang mengatakan bahwa:

“pegawai di sini bersikap ramah dan sopan saat melayani dan memberi pelatihan kepada saya dan peserta yang lain sehingga saya merasa nyaman dan senang”. (Hasil wawancara pada tanggal 4 Februari 2019)

Namun selain sikap yang baik terhadap masyarakat, komunikasi yang baik juga diperlukan dalam merespon masyarakat. Mengenai komunikasi yang ada di

UPTD BLK Kabupaten Majene, masyarakat bernama Ilham berpendapat:

“sikap pimpinan dan jajarannya yang ada pada kantor ini sudah bersikap baik dan ramah menurut saya, tidak adanya perbedaan sikap yang diberikan pegawai kepada masyarakat tertentu. Komunikasi yang dilakukan juga sudah baik dengan selalu menyapa kepada masyarakat, jika saya membutuhkan bantuan pasti segera direspon oleh pegawai” (Hasil wawancara dilakukan pada tanggal 4 Februari 2019)

Sesuai dengan hasil wawancara, hal ini menunjukkan bahwa pegawai UPTD BLK Kabupaten Majene senantiasa memberikan pelayanan dengan baik, sikap yang ramah dan tutur kata yang sopan kepada masyarakatnya. Tidak adanya perbedaan antara masyarakat dengan menunjukkan sikap adil dari pegawai. Komunikasi antar masyarakat dan pegawai juga sudah terjalin dengan baik. Hal yang sering dilakukan yaitu menyapa, mengobrol, dan menanyakan kebutuhan kepada masyarakat.

Hasil observasi yang telah dilakukan peneliti juga menunjukkan bahwa pegawai UPTD BLK Kabupaten Majene sudah bersikap dengan baik dan komunikasi kepada masyarakat. Terlihat dari adanya pegawai yang sering bercakap dengan masyarakat dan mengajak bercanda Masyarakat ketika sesi pelatihan telah berakhir.

#### **b. Responsibilitas Pegawai**

Dalam mewujudkan pemberian pelayanan yang baik dan mampu memenuhi indikator kepuasan masyarakat terhadap pemberian pelayanan administrasi yang diberikan, maka diperlukan adanya responsibilitas atau tanggung jawab seorang pelayan publik dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Responsibilitas ini berkaitan dengan pertanggungjawaban pelayan publik ketika memberikan pelayanan yang berjalan berdasarkan tugas, fungsi dan kebijakan yang berlaku sehingga dalam memberikan pelayanan dapat menghasilkan

pelayanan yang baik dan memuaskan masyarakat. Adapun indikator yang kemudian digunakan untuk mengukur responsibilitas pelayan publik adalah sebagai berikut:

Indikator responsibilitas pegawai merupakan bentuk pertanggungjawaban dengan mematuhi peraturan yang berlaku di dalam organisasi. Seseorang dianggap perlu untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan keinginan pimpinan melalui peraturan atau ketentuan yang ditetapkan di dalam organisasi. Indikator ini mencakup pertanggungjawaban seluruh sumber daya terkait dalam lingkup UPTD BLK Kabupaten Majene untuk mematuhi kebijakan dan ketentuan yang berlaku. Dalam pemberian pelayanan di UPTD BLK Kabupaten Majene terdapat tugas dan fungsi masing-masing dari setiap unsur terkait yang ada. Setiap pemberi layanan harus menjalankan ketentuan yang berlaku.

Adanya kebijakan UPTD BLK Kabupaten Majene yang perlu dipatuhi setiap pegawai diungkapkan dalam wawancara terhadap kepala Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi yang menyatakan:

“instansi itu punya ketentuan, dan masing-masing instansi juga punya kebijakan yang mengatur dari atas ke bawah.” (Wawancara tanggal 4 Februari 2019)

Kepala UPTD BLK Kabupaten Majene kemudian lebih memperjelas ketentuan yang berlaku di dalam UPTD BLK Kabupaten Majene yang dilaksanakan oleh pegawai sebagai acuan dalam menjalankan tugasnya. Berikut kutipan wawancaranya:

“Ada peraturan perundang-undangan yang menjadi acuan, dan karena kita mengerjakan tugas sesuai dengan peraturan dan standar Operasional Prosedur BLK.” (hasil wawancara tanggal 4 Februari 2019)

Dalam memberikan pelayanan di UPTD BLK Kabupaten Majene menggunakan SOP. Ketentuan ini mengatur dan mengikat setiap pegawai untuk menjalankan tugasnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan prosedur yang ditetapkan dan kebijakan yang diberikan pimpinan sehingga mampu menghasilkan sistem pelayanan yang maksimal sesuai visi misi dan memenuhi standar kualitas pelayanan dalam mewujudkan kepuasan masyarakat.

Kewajiban untuk mematuhi ketentuan BLK juga diungkapkan dari wawancara pelatih (instruktur) atas nama Ahmad,S.Pd, berikut kutipan wawancaranya :

“ Ya, sebagai abdi negara kami harus menjalankan tanggung jawab sesuai dengan SOP atau aturan yang berlaku. Hal ini bertujuan untuk melancarkan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh kami (pelatih)”  
(Hasil Wawancara tanggal 6 Februari 2019)

Beberapa hal yang kemudian diungkapkan oleh Pimpinan UPTD BLK Kabupaten Majene bahwa setiap menjalankan tugas harian ada ketentuan yang mengikat dan wajib untuk dipatuhi agar tidak salah dalam melakukan prosedur baik dalam menjalankan tugas maupun saat memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kebijakan instansi dianggap penting untuk dijalankan dan dipatuhi. Berikut beberapa kutipan wawancara yang memperjelas bahwa adanya kebijakan dan ketentuan yang wajib dipatuhi dan penting untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas:

Wawancara dengan Sirajuddin F, ST,.MM menyatakan:

“ ya itu penting, guna menciptakan keteraturan system, sinergitas dan pelayanan yang sistematis” (hasil wawancara tanggal 4 Februari 2019).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh pegawai UPTD BLK Kabupaten Majene, Usman Mahmud, S.I.P selaku bagian administrator UPTD BLK Kabupaten Majene:

“ kebijakan instansi penting untuk dipatuhi karena adanya peraturan dan kebijakan itu akan memperlancar pelayanan kepada masyarakat” (hasil wawancara tanggal 6 Februari 2019)

Setiap unsur di dalam UPTD BLK Kabupaten Majene memiliki bagian masing-masing dan setiap bagian memiliki ketentuan tersendiri. Bentuk pertanggungjawaban setiap bagian adalah ketika mereka telah mematuhi kebijakan dan menjalankan tugas berdasarkan dengan ketentuan yang berlaku itu.

Ada ketentuan UPTD BLK Kabupaten Majene yang bersifat umum dan juga khusus. Ketentuan bersifat umum adalah ketentuan dan kebijakan pimpinan yang mengikat kepada seluruh bagian di dalam UPTD BLK Kabupaten Majene seperti jadwal kerja, tata tertib, peraturan UPTD BLK Kabupaten Majene, dan kebijakan langsung dari pimpinan. Sedangkan yang bersifat khusus adalah SOP (standar operasional prosedur) dan juga uraian tugas resmi setiap bagian. SOP atau standar operasional prosedur ini dijalankan di dalam melaksanakan tugas dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Setiap pegawai melaksanakan tugasnya dalam memberikan pelayanan berdasarkan SOP yang berlaku tersebut.

Untuk melihat pelaksanaan pelayanan sudah berjalan berdasarkan SOP maka penulis melakukan wawancara kepada masyarakat yang mengikuti pelatihan pada UPTD BLK Kabupaten Majene. Berikut kutipan wawancara dengan Sabir yang menyatakan:

“ sebelum mengikuti pelatihan, informasi tentang jenis pelatihan dan jadwalnya telah disampaikan oleh pihak BLK melalui media cetak dan elektronik (surat kabar lokal dan facebook), saat di kantor BLK pun di setiap sudut papan pengumuman terdapat informasi mengenai jadwal dan ketentuan pelatihan” (hasil wawancara tanggal 6 Februari 2019)

Hal lain juga diungkapkan oleh masyarakat yang bernama Muh. Akram menyatakan bahwa :

“Alhamdulillah,,informasi mengenai pelatihan dan jadwal gampang di dapat, ini memungkinkan masyarakat untuk menerima informasi secara luas” (hasil wawancara tanggal 6 Februari 2019)

Pernyataan lainnya dari masyarakat bernama Alwiah, yang mengatakan :

“baik tawwa pemberian informasinya,, kalo ada yang tidak dipahami dan bertanya kepetugasnya na jelaskan ki secara mendetail”. (Wawancara tanggal 6 Februari 2019)

Berdasarkan wawancara diatas bahwa pegawai sudah melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Demi mewujudkan pelaksanaan pelayanan yang sistematis berdasarkan aturan dan ketentuan serta sesuai keinginan masyarakat, pegawai UPTD BLK Kabupaten Majene berusaha untuk melaksanakan ketentuan yang berlaku karena sadar bahwa mereka terikat pada ketentuan organisasi. Wujud pertanggungjawaban ini adalah melalui pelaksanaan pelayanan sesuai dengan SOP dan melaksakan aturan yang dikeluarkan oleh pimpinan.

Jadi. dapat disimpulkan, pada indikator bertanggung jawab dalam ketentuan yang berlaku oleh pegawai UPTD BLK Kabupaten Majene sudah dilaksanakan dengan baik dan bertanggungjawab. Hal ini ditandai dengan adanya kesadaran pegawai bahwa mereka terikat dalam organisasi yang memiliki ketentuan dan tujuan bersama yang harus diwujudkan serta pegawai telah memberikan pelayanan dan melaksanakan tugas berdasarkan SOP dan ketentuan

yang berlaku sehingga pelayanannya berjalan lancar dan tepat. Terlihat juga dengan tidak adanya keluhan pegawai mengenai ketentuan yang memberatkan pelaksanaannya.

### **c. Akuntabilitas Pegawai**

Dalam bidang pemerintahan, tugas pelayanan mempunyai peranan sangat besar karena menyangkut kepentingan umum, bahkan menyangkut rakyat secara keseluruhan. Dalam hal ini pelayanan yang dimaksud adalah pelayanan pengurusan administrasi dan surat keterangan, dimana pelayanan administrasi merupakan tanggung jawab pemerintah dan dilaksanakan oleh unit pemerintahan terendah, yaitu ditingkat instansi dengan melibatkan seluruh unsur pegawai sebagai abdi atau pelayan masyarakat.

Dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari setiap aparatur pemerintah senantiasa dihadapkan pada berbagai persoalan, baik dalam memberikan pelayanan kepada segenap masyarakat maupun dalam melaksanakan pengaturan terhadap segala aktifitas warga masyarakat.

Pelayanan administrasi semakin meningkat kedudukannya dalam kehidupan masyarakat seiring dengan meningkatnya kesadaran akan hak hidup atas pelayanan. Untuk memperoleh pelayanan yang baik dari aparat dibutuhkan manajemen pelayanan yang tepat. Manajemen pelayanan adalah suatu proses yang kegiatannya diarahkan secara khusus pada terselenggaranya pelayanan guna memenuhi kepentingan umum melalui cara-cara yang tepat dan memuaskan pihak yang dilayani.



Penyelenggaraan pelayanan harus dapat di pertanggungjawabkan, baik kepada publik maupun kepada atasan/pimpinan unit pelayanan instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Untuk itu pelayanan publik harus di laksanakan secara akuntabel dan transparan. Akuntabilitas pelayanan seringkali memberikan penilaian kepada masyarakat terhadap instansi pemerintahan yang bergerak dibidang pelayanan publik. Banyak penilaian negatif terhadap kualitas pelayanan yang diterima. Untuk menjaga agar instansi tetap memiliki citra baik dalam pandangan masyarakat maka perlu dilakukan peningkatan dalam akuntabilitas pelayanan agar tercipta pelayanan publik yang akuntabel.

Untuk mengetahui akuntabilitas kinerja pelayanan publik dalam pelayanan administrasi dan keterangan pada UPTD BLK Kabupaten Majene, peneliti menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

Salah satu ukuran yang paling penting dari Akuntabilitas Kinerja pelayanan publik adalah tingkat ketelitian pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Yang dimaksud dengan ketelitian pegawai bekerja secara profesional sesuai tugas masing-masing. Dengan adanya ketelitian pegawai, memungkinkan bagi setiap pegawai untuk mencurahkan pemikiran, perhatian dan kemampuannya dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Dari aspek ini setelah dianalisa berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, bahwa tingkat ketelitian pegawai dalam memberikan pelayanan sudah cukup baik, pegawai sudah memberikan pelayanan yang akurat sehingga menghasilkan kinerja

pelayanan yang memuaskan. Hal tersebut di buktikan melalui wawancara, dimana hasil yang di dapatkan adalah sebagai berikut :

“Saya selaku pimpinan selalu berupaya agar pegawai dapat bekerja dengan sebaik mungkin. Apalagi sebagai pegawai yang melayani kebutuhan masyarakat luas. Saya menjamin bahwa Para staf saya dalam menjalankan tugasnya sudah bekerja secara teliti sebagaimana tenaga yang terlatih. Dengan adanya ketelitian kerja ini tentu akan menghasilkan suatu produk layanan yang baik dan memuaskan bagi masyarakat ”. (Sirajuddin F, ST.,MM wawancara tanggal 4 Februari 2019).

Hal senada disampaikan oleh Ibu Sukriani, S.kom (Bagian Umum di UPTD BLK Kabupaten Majene) yang menyatakan:

“Pihak pimpinan selalu mengingatkan kepada para staf untuk melaksanakan tugas secara teliti. Agar hasilnya sesuai yang di inginkan dan tepat sasaran. Tingkat ketelitian ini sangat penting agar dalam melaksanakan tugas tidak terjadi kesalahan-kesalahan yang berakibat pada ketidakpuasan masyarakat. Terkhusus bagi pegawai yang bertugas pada bagian pelatihan. Begitu juga dengan pegawai yang lain, harus melaksanakan segala tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh rasa tanggung jawab. Menurut saya ketelitian pegawai di Kantor ini sudah sangat baik. ini tidak terlepas dari pimpinan yang selalu memperhatikan bawahannya dalam mengerjakan tugasnya sesuai keahliannya masing-masing. (Hasil wawancara tanggal 4 Februari 2019).

Pelatih/instruktur pada UPTD BLK Kabupaten Majene menambahkan:

“Kami sebagai tenaga pelatih/instruktur tentu harus teliti dalam memberikan materi kepada peserta pelatihan. Keberhasilan pelatihan dan peningkatan keterampilan masyarakat tergantung dari metode kami menyampaikan materi kepada peserta pelatihan. Dan saya selalu berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan pelayanan yang terbaik tanpa adanya kesalahan-kesalahan yang mengakibatkan keluhan dan ketidakpuasan dari Masyarakat ( 6 Februari 2019).

Pernyataan yang di berikan oleh pihak UPTD BLK Kabupaten Majene tersebut kembali dibuktikan lewat wawancara yang dilakukan pada masyarakat sekitar kantor UPTD BLK Majene yang mengatakan bahwa :

“Menurut saya tingkat ketelitian dari para pegawai sudah sangat baik. Itu merupakan suatu hal yang wajar, karena memang sebagai pelayanan harus teliti dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga hasilnya memuaskan terkhusus para instruktur. “(Israwati dalam Wawancara tanggal 4 Februari 2019).

Hal senada diungkapkan oleh Masita yang menyatakan:

“Mengenai ketelitian sudah sangat baik karena saya melihat rata-rata tingkat pendidikan pegawai hampir semua sarjana. Terlihat dari cara memberikan pelatihan yang cukup memuaskan”. (Wawancara tanggal 6 Februari 2019).

Ditambahkan dengan wawancara dengan masyarakat yang sedang melakukan permohonan untuk mengikuti pelatihan yang mengatakan :

“saya sebenarnya sudah dari kemarin datang tetapi ada kesalahan pada berkas pengajuan ikut serta sebagai peserta pelatihan jadi harus datang lagi, tapi bagi saya itu wajar”. (Wawancara tanggal 7 Februari 2019).

Hasil wawancara di atas di perkuat dengan hasil obeservasi pada kantor UPTD BLK Kabupaten Majene yang menunjukkan bahwa pemberi layanan sudah Cukup teliti dalam menyelesaikan tugasnya. Para pemberi layanan sudah menunjukkan ketelitian kerja kepada masyarakat terhadap produk layanan yang di hasilkan. Hal itu terlihat dari kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan selalu sesuai dengan peraturan dan prosedur sehingga menghasilkan produk pelayanan layanan yang memuaskan bagi masyarakat..

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ditinjau dari Tingkat ketelitian pegawai dalam melaksanakan tugasnya sudah cukup baik. Artinya pemberi layanan sudah cukup mampu menyediakan layanan dengan teliti terhadap produk layanan yang dihasilkan. Ketelitian kerja pemberi layanan terhadap produk layanan yang dihasilkan, tentunya akan memberikan kepuasan kepada masyarakat.

## **2. Penilaian Kinerja Pegawai pada UPTD BLK Kabupaten Majene**

Pada tahap pengelolaan sumber daya manusia, visi dan misi organisasi dikaitkan dengan strategi yang akan dilakukan oleh organisasi sebagai upaya pencapaian tujuan. Strategi dan tujuan organisasi ini kemudian dirumuskan lebih rinci ke dalam fungsi dan peran yang ingin dicapai oleh masing-masing unit organisasi. Dalam rangka mencapai visi dan misinya, salah satu unit manajerial dari organisasi UPTD BLK Kabupaten Majene telah menerapkan suatu program pengelolaan kinerja sebagai bagian dari strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang bertujuan untuk melakukan penilaian kinerja bagi setiap pegawainya. Dengan demikian dapat di pahami Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian penting dalam memahami UPTD BLK Kabupaten Majene sebagai sebuah organisasi.

Penilaian Prestasi Aparatur Sipil Negara mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara. Penilaian Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara menggabungkan dua indikator utama yaitu antara indikator SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan PKP (Perilaku Kinerja Pegawai), dan didalam SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan PKP (Perilaku Kinerja Pegawai) terdapat beberapa aspek didalamnya untuk menilai bagaimana kualitas kinerja dari pegawai. Peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil pusat tersebut dengan sendirinya juga berlaku pula bagi Pegawai Negeri Sipil daerah, kecuali ditentukan lain dalam peraturan perundang-undangan.

Begitu juga dengan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil pada UPTD BLK Kabupaten Majene yang merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Majene dengan sendirinya menerapkan metode penilaian Prestasi Kerja Sesuai dengan dasar hukum yang telah ada tersebut. Penilaian kinerja menurut dari pandangan Cascio memiliki tantangan yang sebenarnya yaitu mengidentifikasi teknik dan praktik penilaian yang (1) memungkinkan untuk mencapai tujuan tertentu dan (2) mengetahui hambatan yang ada dalam pelaksanaannya. Sehingga perlu dipertimbangkan beberapa persyaratan mendasar yang menentukan apakah sistem penilaian kinerja akan berhasil atau gagal.

Terdapat 3 (tiga) variabel yang merupakan kriteria penilaian kinerja untuk mengukur efektif atau tidaknya penilaian kinerja tersebut. Adapun variabel tersebut adalah relevan (*relevance*), sensitivitas (*sensitivity*), dan praktis (*practicality*).

**a. Relevansi (*Relevance*)**

Prinsip relevansi artinya aspek yang diukur dalam penilaian kinerja terkait dengan pekerjaannya baik input, proses maupun outputnya. Dengan kata lain, kriteria yang digunakan untuk penilaian kinerja pegawai seyogyanya berkaitan dengan pekerjaan. Untuk memperoleh kinerja yang optimal, informasi tentang pekerjaan harus lebih spesifik melalui penelaahan rancangan pekerjaan.

Perumusan penilaian kinerja pegawai baik kriteria penilaian, faktor yang dinilai maupun metode penilaian harus disadari penuh, selaku perumus penilaian kinerja adalah dalam rangka perbaikan kinerja pegawai itu sendiri. Seperti yang sudah dijelaskan sistem penilaian kinerja yang relevan artinya terdapat hubungan

yang jelas antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi. Dalam indikator relevansi ini akan melihat adanya keterkaitan antara unsur-unsur yang dinilai dengan uraian pekerjaan.

Dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai pada UPTD BLK Kabupaten Majene, penilaian berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kinerja Pegawai (PKP) dirasa telah sesuai dengan apa yang menjadi tugas dan fungsi yang dimiliki pegawai, karena dengan adanya Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku kinerja Pegawai (PKP) pegawai dapat terfokus kepada pekerjaannya masing masing, sehingga keseluruhan pegawai dapat lebih terarahkan dalam hal pekerjaannya.

Berkaitan dengan variabel relevansi, yaitu kesesuaian antara aspek yang akan dinilai dalam penilaian kinerja dengan pekerjaan, penulis melakukan wawancara mendalam dengan Kepala UPTD BLK Kabupaten Majene atas nama Sirajuddin F, ST., MM mengatakan:

“Sangat sesuai, karena unsur-unsur yang dinilai sudah sesuai dengan tugas dan fungsi (tupoksi) yang dimiliki pegawai tersebut. Instrumen penilaian yaitu mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dengan penilaian prestasi kerja yang didalamnya ada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai (PKP). SKP yang ada mengacu kepada tupoksi yang sudah diatur pada Peraturan Bupati Kabupaten Majene Nomor 42 tahun 2017 Tentang Rincian Tugas dan Fungsi UPTD BLK Kabupaten Majene. Di situ sudah jelas dikatakan bahwa tiap-tiap pegawai mulai dari staf, kepala seksi, kepala bidang sudah ada tugas dan fungsinya masing - masing sehingga uraian tugas daripada staf ini sudah jelas. Sedangkan unsur Perilaku Kerja dinilai dari bagaimana sikap pegawai pada pelaksanaan tugas pekerjaan yang dimilikinya pada jenjang jabatan setiap Pegawai Negeri Sipil yang dinilai” (Hasil wawancara pada 4 Februari 2019).

Kemudian Nasrul, S.pd (Instruktur) salah satu pegawai di UPTD BLK Kabupaten Majene mengatakan:

“Sesuai, kita kan bekerja sesuai tupoksi dan kita dinilai juga dengan apa yang kita kerjakan, dalam hal ini kita menyusun SKP yang disetujui pimpinan. Dan semua tugas itu sesuai dengan program yang kami susun sebelumnya dan Desember itu sudah harus selesai rampung pekerjaan-pekerjaan dari setiap bidang atau staf di kantor ini”. (Hasil wawancara pada 6 Februari 2019).

Hal senada yang tidak jauh berbeda juga diungkapkan oleh Ibu Sukriani, S.Kom :

“Sesuai, karena dalam instrumen penilaian utamanya dalam SKP itu disusun sudah sesuai dengan tugas pokok yang kita miliki. SKP ini kan juga tergantung arahan dari pimpinan karena ini harus disetujui pimpinan secara langsung, dan untuk perilaku kerja itu dilihat dari bagaimana kita dalam pelaksanaan program itu ” (Hasil wawancara pada 4 Februari 2019).

Berkaitan dengan hal tersebut juga salah staf pegawai UPTD BLk Mejene menjelaskan bahwa :

“pegawai sudah mengetahui tugasnya, karena sudah ditetapkan sebelumnya apa-apa saja yang harus dikerjakan, itulah yang ada dalam SKP. untuk menentukan pencapaian kerja pegawai ada namanya penilaian dari atasan, nah dari penilaian disitu bisa dilihat sudah bagus atau tidak kinerja kita, sebenarnya kita tidak boleh cemburu kalau nilainya teman lebih bagus, tergantung hasil kerja masing-masing pegawai”(Hasil wawancara pada 7 Februari 2019).

Dari beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja yang ada sudah relevan sebab disusun berdasarkan tugas dan fungsi masing-masing pegawai menjadi sebuah rencana kerja dan target kerja yang ditetapkan bersama antara pegawai dan pejabat penilai secara langsung. Kemudian dalam pelaksanaan program tersebut juga dilihat perilaku pegawai bagaimana sikap pegawai dalam pelaksanaan sasaran kerja yang ada. Dengan demikian penilaian kinerja memiliki relevansi karena ada kaitan yang jelas antara standar kinerja yang akan dilaksanakan untuk suatu pekerjaan tertentu dan tujuan

organisasi serta ada kaitan yang jelas antara elemen-elemen kerja dan dimensi atau indikator yang akan dinilai dalam formulir penilaian.

#### **b. Sensitivitas (*Sensitivity*)**

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Indikator keakuratan/kecermatan sistem penilaian prestasi kerja harus dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, bisa membedakan pegawai yang memiliki kinerja tinggi dan pegawai yang memiliki kinerja yang rendah secara akurat.

Informasi yang didapatkan penulis mengenai kepekaan sistem dalam penilaian kinerja sangatlah beragam, semua berpendapat untuk unsur sasaran kinerja pegawai (SKP) sudah cukup sensitif karena dapat dilihat perbandingan antara target kerja dengan berapa realisasi dari target kerja yang dibebankan tetapi khusus untuk unsur perilaku kerja berpendapat bahwa belum sensitif dalam menilai kinerja mereka karena penilaian dengan indikator SKP terkadang lebih fokus hanya untuk memenuhi urusan administrasi kepegawaian semata serta indikator perilaku kerja masih terjebak pada subyektivitas pejabat penilai.

Perilaku kerja tidak memiliki standar yang jelas, dan terlalu fokus kepada hasil pengamatan pejabat penilai semata, sehingga hasil dari penilaian perilaku kerja tergantung kepada baik atau tidaknya hubungan antara pejabat penilaian



dengan yang pegawai yang dinilai. Hal ini dinilai bertolak belakang dari tujuan awal dilakukannya penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan wawancara penulis dengan Muhammad Rislan,Z.,ST.,MAP mengatakan :

“Metode sasaran kinerja pegawai dan perilaku kerja yang ada saat ini menurut saya dapat membedakan kinerja pegawai. Dengan kedua metode tersebut bahwa kinerja dilihat dari pelaksanaan target sasaran kerja juga tanpa mengesampingkan sikap dalam pelaksanaannya. Penilaian juga dilakukan oleh atasan langsung sehingga memudahkan dalam pengawasan” (Hasil wawancara pada 7 Februari 2019)”

Hal senada juga disampaikan oleh Staf UPTD BLK Majene:

“Kita kan dinilai atasan langsung, tentulah dia tahu bagaimana perilaku kita setiap hari. Kalau SKP juga kita sepakati bersama jadi jelas apa yang ingin dicapai. Begitu juga saya kepada staf dibawah saya. Dan saya rasa penilaian yang ada cukup peka melihat mana yang baik dan buruk ” (Hasil wawancara pada 7 Februari 2019).

Dari keterangan yang diperoleh dari informan bahwa penilaian kinerja pegawai dirasa cukup efektif dalam melihat pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi karena dilakukan sendiri oleh atasan langsung dari pegawai. Kemudian atasan langsung dirasa paling mengetahui kinerja pegawai karena secara intensif berinteraksi dalam pelaksanaan program. Kemudian juga dengan menggabungkan metode sasaran kinerja dan perilaku kerja sehingga kinerja tidak hanya melihat pelaksanaan sasaran kerja tetapi juga dilihat dari sikap dalam pelaksanaannya.

Lebih lanjut penulis bertanya mengenai tolak ukur dari kinerja pegawai untuk membedakan pegawai yang berkinerja baik dan pegawai yang berkinerja buruk seperti hasil wawancara penulis dengan Ibu Suriani,S.Kom mengatakan:

“Buktinya nanti dapat dilihat dari realisasi target SKP di akhir tahun. Yang bagus kinerjanya pasti memiliki realiasi SKP yang tinggi, begitu sebaliknya jika relaisasi SKP - nya rendah berarti pencapaian kinerja rendah. Pada akhirnya nanti tingak ketercapain sasaran kinerja akan digabungkan dengan unsur perilaku sebagai hasil akhir ” (Hasil wawancara Pada 4 Februari 2019).

Kemudian oleh Bapak Muhammad Rislan,Z.,ST.,MAP (Bagian pelatihan dan penempatan) mengatakan:

“Penilaian dilakukan oleh pejabat atasan kita, jadi ya poin-poin yang akan kita kerjakan jelas standarnya jadi bisa diliat tingkat ketercapaian berapa. Dan sikap kita pada pelaksanaan juga diliat bagus apa tidak. Kalau gak setuju dengan hasil penialain nantinya bisa banding, tapi kalau saya selama ini selalu mendapat hasil yang cukup baik” (Hasil wawancara pada 7 Februari 2019).

Dari hasil wawancara bahwa penilaian kinerja dikatakan dapat membedakan tingkat kinerja pegawai dengan melihat sejauh mana realisasi target sasaran kerja di akhir tahun. Tinggi rendahnya realisasi tersebut akan menggambarkan kinerja pegawai yang kemudian dikombinasikan dengan perilaku dan sikap pada pelaksanaannya. Jika realisasi sasaran kinerja pegawai maka kinerja pegawai tersebut dapat dikatakan baik, begitu juga sebaliknya jika realisasi sasaran kinerja pegawai yang ada rendah maka kinerja pegawai tersebut dapat dikatakan buruk.

Namun jika dilihat dari sisi penilaian perilaku kerja, berdasarkan informasi dari narasumber, pegawai selaku penerima hasil penilaian kinerja merasa bahwa parameter yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja berupa orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan khusus bagi pejabat struktural ditambah satu dimensi yaitu kepemimpinan yang dirasa cenderung sulit

untuk diukur. Hal tersebut membuat kecenderungan penilaian dari penilai hanya didasarkan perasaan subyektifitas dan dugaan belaka dari pejabat penilai.

### c. Kepraktisan (*Practicality*)

Indikator kepraktisan salah satunya bermaksud bahwa dalam mengukur kinerja pegawai alat penilaian prestasi kerja mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai. Dengan mudahnya penilai menerapkan dan menafsirkan metode penilaian yang dilaksanakan ini, diharapkan penilaian kinerja pegawai yang dilakukan dapat dilaksanakan secara objektif, sehingga hasil penilaian yang telah menggambarkan tingkat kinerja yang telah dicapai pegawai dalam pelaksanaan tugasnya.

Berkaitan dengan kemudahan proses yang digunakan dalam penilaian kinerja penulis melakukan wawancara dengan Ibu Suriani,S.Kom mengatakan :

“Metode SKP dan perilaku kerja ini tidak memiliki kendala berarti dalam pelaksanaannya. Apalagi dengan aturan – aturan yang sudah jelas. Sebenarnya tidak ada lagi yang perlu dikhawatirkan apalagi dengan masalah teknis, Dalam melakukan penilaian prestasi kerja didasarkan pada petunjuk teknis yaitu Perka Nomor 1 BKN Tahun 2013 yang terdapat banyak contoh dari berbagai jenis jabatan dan berbagai jenis permasalahan sehingga memudahkan pemahaman PNS dalam melakukan penilaian prestasi kerja PNS” (Hasil wawancara pada 4 Februari 2019 )

Senada dengan itu, Sub Pelatihan dan Penempatan Bapak Muhammad Rislan,Z.,ST.,MAP mengatakan :

“Aturan teknis yang mengatur tentang penilaian sudah ada, dari mulai perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, sampai dengan hasil penilaian sudah tertuang jelas pada perka BKN nomor 1 tahun 2017, dan itu juga menjadi pedoman kita disini. Saya kepada staf dibawah saya tidak mengalami kesulitan dan saya rasa pejabat diatas saya juga seperti itu” (hasil wawancara pada 7 Februari 2019)

Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa dalam melaksanakan penilaian dimata pejabat yang melakukan penilaian tidak ada kesulitan yang berarti dan menganggap bahwa metode penilaian yang ada jelas dan dapat dipahami karena sudah memiliki aturan teknis bagaimana cara pelaksanaannya sampai dengan hasil penilaian kinerja telah tertuang dengan jelas sehingga tergantung pada kemampuan menginterpretasi dan penafsiran penilai dan semua informan sepakat dengan hal tersebut.

Disamping pada proses pelaksanaan penilaian yang sudah jelas melalui segala aturan teknis yang telah ada, unsur – unsur penilaian juga perlu dipahami secara baik oleh penilai. Lebih lanjut Kepala UPTD BLK Kabupaten Majene menjelaskan bahwa:

penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur SKP dengan bobot nilai 60% dan Perilaku kerja dengan bobot nilai 40%. Cara menilai perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS yang dinilai, penilaian perilaku kerja dapat mempertimbangkan masukan dari Pejabat Penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing. Penilaian SKP meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan/atau biaya sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. Dan Penilaian perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan (Hasil wawancara pada 4 Februari 2019).

Kemudian dari segi waktu pelaksanaan, penilaian kinerja dilakukan setiap akhir Desember pada tahunnya dan paling lama akhir Januari tahun berikutnya. Penulis selanjutnya menggali keterangan dari informan mengenai waktu yang tepat dalam melaksanakan penilaian dan mengkonfirmasi apakah penilaian kinerja dalam rentang waktu satu tahun dianggap mudah. Informasi yang penulis dapatkan dari wawancara bahwa dengan rentang waktu penilaian satu tahun memudahkan penilai melihat perkembangan kinerja pegawai setiap bulannya

sehingga memungkinkan penilai melakukan penilaian kinerja seideal mungkin.

Seperti hasil wawancara penulis dengan Ibu Suriani, S.Kom selaku pegawai UPTD

BLK Kabupaten Majene:

“Untuk jangka waktu penilai kinerja selama setahun menurut saya cukup ideal. Selama setahun itu pegawai memiliki waktu yang cukup untuk melaksanakan sasaran kerja dan penilai dapat memantau proses pelaksanaan sasaran kerja. Disamping itu juga semua program biasanya berlaku untuk satu tahun, tidak mungkin dilakukn penilaian di pertengahan tahun, sehingga dengan jangka waktu satu tahun penialain cukup praktis” (Hasil wawancara pada 4 Februari 2019).

Penilaian berbasis SKP dan PKP pada dasarnya lebih mudah untuk mengamati hasil kinerja pegawai secara lebih nyata, karena dari situlah terdapat performa pegawai dalam mengerjakan tugasnya hal tersebut dapat diamati dari target yang telah di cantumkan sebelumnya dalam penyusunan SKP dengan Realisasi yang telah dicapai oleh pegawai tersebut, selain itu dalam hal PKP, pejabat penilai dapat melihat perilaku kinerja pegawai sehari hari untuk dapat dituangkan kedalam nilai PKP, sehingga seluruh hal diatas dapat menjadi mudah untuk diamati.

Dengan demikian bahwa sistem penilaian kinerja pegawai dengan metode SPK dan PKP dianggap cukup mudah dilakukan, bahwa pendapat informan mengenai pemahaman penilai terhadap prosedur dan tata cara yang digunakan dalam menilai kinerja pegawai dinyatakan cukup praktis dalam pelaksanaannya. Penilai secara keseluruhan tidak mengalami kesulitan yang berarti dalam melaksanakan penilaian disebabkan telah memiliki aturan dan prosedur yang jelas. Kemudian dari segi waktu, dengan rentang waktu penilaian yang dilakukan selama setahun sangat memungkinkan penilai melihat perkembangan dari kinerja

pegawai. Disamping itu juga metode ini dianggap lebih memudahkan penilai dalam menilai performa dari pegawai yang dinilai dibandingkan dengan penilaian DP3.

### **3. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai pada UPTD BLK Kabupaten Majene**

Sejatinya penilaian kinerja harus memberikan berbagai macam manfaat baik bagi organisasi maupun individu pegawai organisasi tersebut. Dalam sebuah organisasi, tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah untuk memperhatikan kinerja dari setiap pegawai apakah pegawai yang diamati tersebut dapat bekerja dengan baik atau tidak, apabila seluruh pegawai bekerja dengan seharusnya dan bekerja dengan baik, maka dapat dipastikan instansi tersebut akan lebih mudah dan lebih ideal dalam mencapai tujuan tersebut. Ketika penulis menggali mengenai pemahaman informan dalam kaitannya dengan kesesuaian antara manfaat yang ingin dicapai dengan manfaat yang saat ini dirasakan, mayoritas dari informan mengatakan bahwa manfaat diadakannya penilaian kinerja adalah untuk peningkatan kualitas kerja pegawai, disiplin, dan untuk pengembangan karir pegawai.

Dalam rangka untuk peningkatan kualitas kerja pegawai agar dalam menjalankannya selesai dengan baik, dengan demikian diharapkan tugas pokok dan fungsinya dilaksanakan dengan tanggung jawab. Berkaitan dengan hal itu penulis melakukan wawancara dengan pegawai UPTD BLK Kabupaten Majene mengatakan :

“Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan, mencapai target atau tidak dari seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya” (Hasil wawancara tanggal 20 Februari 2019)

Hal senada disampaikan oleh Ibu Sukriani, ST menjelaskan bahwa tujuan dari pemerintah melakukan penilaian kinerja diharapkan berdampak pada kinerja yang dihasilkan pegawai, berikut pernyataan yang disampaikan :

“Tujuan dari diadakannya penilaian prestasi kerja ini diharapkan akan memacu semangat kerja sehingga akan berbanding lurus dengan kinerja yang maksimal. Pegawai dituntut untuk bekerja profesional dan bertanggung jawab dalam bekerja” (Hasil wawancara pada 7 Februari 2019).

Penilaian kinerja pegawai juga dilaksanakan dalam rangka untuk pengembangan karir pegawai. Setiap kegiatan pengajuan kenaikan pangkat, jabatan, promosi, sampai dengan pensiun memerlukan hasil penilaian kinerja pegawai. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Muhammad Rislan, Z., ST., MAP :

“Dalam melaksanakan penilaian kinerja pegawai, hasil penilaian kinerja nantinya digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan berupa tambahan penghasilan” (Hasil wawancara pada 20 Februari 2019).

Disamping untuk peningkatan kualitas individu pegawai dan pengembangan karir, penilaian kinerja juga tidak dapat terlepas dari tujuan untuk meningkatkan disiplin pegawai seperti yang diutarakan oleh Bapak Usman, F.S.IP (Staf bagian umum):

“Menurut saya dengan adanya penilaian kinerja melalui unsur Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kinerja Pegawai (PKP) bisa berdampak pada tingkat disiplin pegawai. Saya pribadi merasa semakin bersemangat melaksanakan tugas saya sebab ada target – target yang harus saya penuhi sehingga kegiatan yang mungkin diluar pekerjaan yang dirasa mengganggu tidak saya lakukan. Kesimpulannya penilaian kinerja ini dapat meningkatkan kualitas pegawai ” (Hasil wawancara 21 Februari 2019).

Selanjutnya salah satu staf pegawai Ibu Sukriani,ST mengungkapkan :

“Penilaian kinerja ini bertujuan untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai menjadi baik, kemudian juga mengembangkan karir pegawai karena setiap pengajuan kenaikan pangkat SKP yang menjadi instrumen penilaian itu menjadi syarat dalam setiap kegiatan administratif termasuk juga tunjangan dan pengajuan pensiun.” (Hasil wawancara tanggal 07 Februari 2019)

Namun, berdasarkan pengamatan secara langsung yang dilakukan oleh penulis berkaitan dengan keterangan informan yang mengatakan salah satu tujuan penilaian prestasi kerja sebagai bagian dari perbaikan kualitas individu pegawai, saya melihat selama proses penelitian dari sisi perilaku kerja masih ada staff pegawai yang tidak bekerja dengan efektif dan tidak melakukan fungsinya dengan baik pada jam kerja, ada pegawai yang sibuk memainkan telepon genggam, menonton melalui laptop, dan pekerjaan lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa belum semua pegawai memiliki sikap yang positif dalam melakukan tugas dan pekerjaannya seperti yang diharapkan dari tujuan penilaian kinerja. Dengan demikian dapat penulis simpulkan melalui hasil wawancara bahwa dari sisi relevansi penilaian kinerja pegawai dianggap sudah relevan, standar level kompetensi juga sudah disepakati antara pemegang jabatan/yang dinilai dengan atasan.



Penilaian kinerja yang baru dapat mengukur dengan tepat dan spesifik pada setiap jabatan sesuai dengan target kerja. Sehingga dari hasil penilaian kinerja dapat mengetahui dengan jelas kelebihan dan kekurangan pegawai sebagai dasar pengembangan karir pegawai serta agar hasil penilaian tersebut memberikan dampak terhadap peningkatan kualitas individu dan organisasi. Namun, dalam hal kesesuaian tujuan yang ingin dicapai dalam penilaian dengan kenyataan yang ada masih terdapat sebuah kesenjangan antara keterangan informan dan hasil observasi yang dilakukan penulis. Berdasarkan hasil wawancara didapat bahwa penilaian kinerja berusaha untuk memperbaiki kualitas individu dari organisasi, namun berdasarkan observasi yang dilakukan pada saat penelitian tujuan tersebut belum tercapai dengan masih banyaknya pegawai yang kurang bekerja secara efektif dan tidak ada kaitannya dengan tugas dan fungsi yang dimilikinya. Dengan demikian ada kesenjangan antara harapan untuk memperbaiki kualitas individu dengan kenyataan yang sebenarnya.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **1. Peningkatan kinerja pegawai pada UPTD BLK Kabupaten Majene**

##### **a. Responsivitas Pegawai**

Responsivitas ini berkaitan dengan kemampuan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan maupun keinginan masyarakat, sehingga pelayanan yang diberikan oleh UPTD BLK Kabupaten Majene dapat sesuai dengan apa yang diinginkan oleh masyarakat.

Sikap dan komunikasi yang baik dari pegawai ketika ada masyarakat yang ingin mendapatkan pelayanan. Sikap adalah sekumpulan respon yang konsisten

terhadap objek *social campbel* (Notoatmodjo, 2003: 124). Sikap yang baik yang dimaksud disini seperti keramahan, kesopanan dan keadilan pegawai. Sikap yang baik ini merupakan langkah awal untuk menunjukkan bahwa pegawai telah siap dan mau melayani atau merespon masyarakat sehingga masyarakat dapat merasa diterima dengan baik oleh pegawai di UPTD BLK Kabupaten Majene. Selain sikap, komunikasi yang baik juga diperlukan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diperoleh hasil bahwa pegawai UPTD BLK Kabupaten Majene senantiasa memberikan pelayanan dengan baik, sikap yang ramah dan tutur kata yang sopan kepada masyarakatnya. Tidak adanya perbedaan antara masyarakat dengan menunjukkan sikap adil dari pegawai. Komunikasi antar masyarakat dan pegawai juga sudah terjalin dengan baik. Hal yang sering dilakukan yaitu menyapa, mengobrol, dan menanyakan kebutuhan kepada masyarakat.

#### **b. Responsibilitas Pegawai**

Dalam mewujudkan pemberian pelayanan yang baik dan mampu memenuhi indikator kepuasan masyarakat terhadap pemberian pelayanan administrasi yang diberikan, maka diperlukan adanya responsibilitas atau tanggung jawab seorang pelayan publik dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Responsibilitas ini berkaitan dengan pertanggungjawaban pelayan publik ketika memberikan pelayanan yang berjalan berdasarkan tugas, fungsi dan kebijakan yang berlaku sehingga dalam memberikan pelayanan dapat menghasilkan pelayanan yang baik dan memuaskan masyarakat.

Berdasarkan wawancara dan observasi diperoleh pegawai sudah melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Demi mewujudkan pelaksanaan pelayanan yang sistematis berdasarkan aturan dan ketentuan serta sesuai keinginan masyarakat, pegawai UPTD BLK Kabupaten Majene berusaha untuk melaksanakan ketentuan yang berlaku karena sadar bahwa mereka terikat pada ketentuan organisasi. Wujud pertanggungjawaban ini adalah melalui pelaksanaan pelayanan sesuai dengan SOP dan melaksanakan aturan yang dikeluarkan oleh pimpinan.

### **c. Akuntabilitas Pegawai**

Dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari setiap aparatur pemerintah senantiasa dihadapkan pada berbagai persoalan, baik dalam memberikan pelayanan kepada segenap masyarakat maupun dalam melaksanakan pengaturan terhadap segala aktifitas warga masyarakat. Pelayanan administrasi semakin meningkat kedudukannya dalam kehidupan masyarakat seiring dengan meningkatnya kesadaran akan hak hidup atas pelayanan. Untuk memperoleh pelayanan yang baik dari aparat dibutuhkan manajemen pelayanan yang tepat. Manajemen pelayanan adalah suatu proses yang kegiatannya diarahkan secara khusus pada terselenggaranya pelayanan guna memenuhi kepentingan umum melalui caracara yang tepat dan memuaskan pihak yang dilayani.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat di simpulkan bahwa di tinjau dari Tingkat ketelitian pegawai dalam melaksanakan tugasnya sudah cukup baik. Artinya pemberi layanan sudah cukup mampu menyediakan layanan dengan teliti terhadap produk layanan yang di hasilkan. Ketelitian kerja pemberi layanan

terhadap produk layanan yang di hasilkan, tentunya akan memberikan kepuasan kepada masyarakat.

## **2. Penilaian Kinerja Pegawai pada UPTD BLK Kabupaten Majene**

Penilaian Prestasi Aparatur Sipil Negara mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara. Penilaian prestasi kerja Aparatur Sipil Negara menggabungkan dua indikator utama yaitu antara indikator SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan PKP (Perilaku Kinerja Pegawai), dan didalam SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan PKP (Perilaku Kinerja Pegawai) terdapat beberapa aspek didalamnya untuk menilai bagaimana kualitas kinerja dari pegawai. Peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil pusat tersebut dengan sendirinya juga berlaku pula bagi Pegawai Negeri Sipil daerah, kecuali ditentukan lain dalam peraturan perundang-undangan.

Terdapat 3 (tiga) variabel yang merupakan kriteria penilaian kinerja untuk mengukur efektif atau tidaknya penilaian kinerja tersebut. Adapun variabel tersebut adalah relevan (*relevance*), sensitivitas (*sensitivity*), dan praktis (*practicality*).

### **a. Relevansi (*Relevance*)**

Prinsip relevansi artinya aspek yang diukur dalam penilaian kinerja terkait dengan pekerjaannya baik input, proses maupun outputnya. Dengan kata lain, kriteria yang digunakan untuk penilaian kinerja pegawai seyogyanya berkaitan dengan pekerjaan. Untuk memperoleh kinerja yang optimal, informasi tentang pekerjaan harus lebih spesifik melalui penelaahan rancangan pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja yang ada sudah relevan sebab disusun berdasarkan tugas dan fungsi masing-masing pegawai menjadi sebuah rencana kerja dan target kerja yang ditetapkan bersama antara pegawai dan pejabat penilai secara langsung. Kemudian dalam pelaksanaan program tersebut juga dilihat perilaku pegawai bagaimana sikap pegawai dalam pelaksanaan sasaran kerja yang ada. Dengan demikian penilaian kinerja memiliki relevansi karena ada kaitan yang jelas antara standar kinerja yang akan dilaksanakan untuk suatu pekerjaan tertentu dan tujuan organisasi serta ada kaitan yang jelas antara elemen-elemen kerja dan dimensi atau indikator yang akan dinilai dalam formulir penilaian.

#### **b. Sensitivitas (*Sensitivity*)**

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Indikator keakuratan/kecermatan sistem penilaian prestasi kerja harus dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, bisa membedakan pegawai yang memiliki kinerja tinggi dan pegawai yang memiliki kinerja yang rendah secara akurat.

Dari hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja dikatakan dapat membedakan tingkat kinerja pegawai dengan melihat sejauh mana realisasi target sasaran kerja di akhir tahun. Tinggi rendahnya realisasi tersebut akan menggambarkan kinerja pegawai yang kemudian

dikombinasikan dengan perilaku dan sikap pada pelaksanaannya. Jika realisasi sasaran kinerja pegawai maka kinerja pegawai tersebut dapat dikatakan baik, begitu juga sebaliknya jika realisasi sasaran kinerja pegawai yang ada rendah maka kinerja pegawai tersebut dapat dikatakan buruk.

Namun jika dilihat dari sisi penilaian perilaku kerja, berdasarkan informasi dari narasumber, pegawai selaku penerima hasil penilaian kinerja merasa bahwa parameter yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja berupa orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan khusus bagi pejabat struktural ditambah satu dimensi yaitu kepemimpinan yang dirasa cenderung sulit untuk diukur. Hal tersebut membuat kecenderungan penilaian dari penilai hanya didasarkan perasaan subyektifitas dan dugaan belaka dari pejabat penilai.

### **c. Kepraktisan (*Practicality*)**

Indikator kepraktisan salah satunya bermaksud bahwa dalam mengukur kinerja pegawai alat penilaian prestasi kerja mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai. Dengan mudahnya penilai menerapkan dan menafsirkan metode penilaian yang dilaksanakan ini, diharapkan penilaian kinerja pegawai yang dilakukan dapat dilaksanakan secara objektif, sehingga hasil penilaian yang telah menggambarkan tingkat kinerja yang telah dicapai pegawai dalam pelaksanaan tugasnya.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja pegawai dengan metode SPK dan PKP dianggap cukup mudah dilakukan, bahwa pendapat informan mengenai pemahaman penilai terhadap prosedur dan tata cara yang digunakan dalam menilai kinerja pegawai

dinyatakan cukup praktis dalam pelaksanaannya. Penilai secara keseluruhan tidak mengalami kesulitan yang berarti dalam melaksanakan penilaian disebabkan telah memiliki aturan dan prosedur yang jelas. Kemudian dari segi waktu, dengan rentang waktu penilaian yang dilakukan selama setahun sangat memungkinkan penilai melihat perkembangan dari kinerja pegawai. Disamping itu juga metode ini dianggap lebih memudahkan penilai dalam menilai performa dari pegawai yang dinilai dibandingkan dengan penilaian DP3.

### **3. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai pada UPTD BLK Kabupaten Majene**

Sejatinya penilaian kinerja harus memberikan berbagai macam manfaat baik bagi organisasi maupun individu pegawai organisasi tersebut. Dalam sebuah organisasi, tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah untuk memperhatikan kinerja dari setiap pegawai apakah pegawai yang diamati tersebut dapat bekerja dengan baik atau tidak, apabila seluruh pegawai bekerja dengan seharusnya dan bekerja dengan baik, maka dapat dipastikan instansi tersebut akan lebih mudah dan lebih ideal dalam mencapai tujuan tersebut. Ketika penulis menggali mengenai pemahaman informan dalam kaitannya dengan kesesuaian antara manfaat yang ingin dicapai dengan manfaat yang saat ini dirasakan, mayoritas dari informan mengatakan bahwa manfaat diadakannya penilaian kinerja adalah untuk peningkatan kualitas kerja pegawai, disiplin, dan untuk pengembangan karir pegawai.

Dari hasil wawancara dan observasi diperoleh hasil bahwa manfaat dari dilaksanakannya penilaian prsetasi kerja ini diharapkan akan memacu semangat kerja sehingga akan berbanding lurus dengan kinerja yang maksimal. Namun

dalam kenyataannya belum semua pegawai memiliki sikap yang positif dalam melakukan tugas dan pekerjaannya seperti yang diharapkan dari tujuan penilaian kinerja. Dengan demikian dapat penulis simpulkan melalui hasil wawancara bahwa dari sisi relevansi penilaian kinerja pegawai dianggap sudah relevan, standar level kompetensi juga sudah disepakati antara pemegang jabatan/yang dinilai dengan atasan.





## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kinerja pelayanan publik pegawai di UPTD BLK Kabupaten Majene terbilang baik. Hal ini berdasarkan hasil penelitian dengan tiga indikator, yakni: Responsivitas pegawai atau kemampuan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan maupun keinginan masyarakat cukup baik, Responsibilitas pegawai dimana pegawai sudah bertanggung jawab dalam melaksanakan ketentuan dan mematuhi peraturan instansi sesuai dengan SOP yang berlaku dan Akuntabilitas pegawai dimana para pegawai sudah memiliki keahlian masing-masing dalam menjalankan tugas dan fungsinya.
2. Penilaian kinerja pegawai pada UPTD BLK Kabupaten Majene terbilang baik. Hal ini berdasarkan hasil penelitian dengan tiga indikator, yakni: Relevansi penilaian kinerja yang ada sudah relevan sebab disusun berdasarkan tugas dan fungsi masing-masing pegawai menjadi sebuah rencana kerja dan target kerja yang ditetapkan bersama antara pegawai dan pejabat penilai secara langsung, Sensitivitas penilaian kinerja dikatakan dapat membedakan tingkat kinerja pegawai dengan melihat sejauh mana realisasi target sasaran kerja di akhir tahun. Tinggi rendahnya realisasi

tersebut akan menggambarkan kinerja pegawai yang kemudian dikombinasikan dengan perilaku dan sikap pada pelaksanaannya dan Kepraktisan sistem penilaian kinerja pegawai dengan metode SPK dan PKP dianggap cukup mudah dilakukan.

3. Manfaat penilaian kinerja pegawai UPTD BLK Kabupaten Majene terbilang kurang baik. Hal ini berdasarkan hasil penelitian yakni: penilaian prsetasi kerja diharapkan akan memacu semangat kerja sehingga akan berbanding lurus dengan kinerja yang maksimal. Namun dalam kenyataannya belum semua pegawai memiliki sikap yang positif dalam melakukan tugas dan pekerjaannya seperti yang diharapkan dari tujuan penilaian kinerja.

Maka, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa optimalisasi kinerja pegawai pada UPTD BLK Kabupaten Majene belum optimal karena masih terdapat indikator penelitian yang kurang baik dari tiga indikator penelitian yang ditentukan yakni tentang manfaat penilaian kinerja pegawai.

## **B. Saran**

Beberapa saran yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Kantor UPTD BLK Kabupaten Majene lebih memperhatikan kedisiplinan pegawai serta kecepatan, sehingga pelayanan publik dapat dilaksanakan dengan lebih baik dan penuh tanggung jawab.
2. Pemberian penghargaan terhadap pegawai yang rajin perlu dilakukan oleh pimpinan pada kantor UPTD BLK Kabupaten Majene dan juga pegawai yang malas perlu diberikan tindakan sesuai aturan berlaku.

3. Pemerintah UPTD BLK Kabupaten Majene perlu melakukan upaya untuk membangun citra yang baik, sebagai aparat yang senantiasa melayani masyarakat dengan penuh tanggung jawab serta mengutamakan kebutuhan masyarakat



## DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto*, Agus. 2006, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Public*. Yogyakarta: UGM Press.
- Gitosudarmo*, Indriyo, 1999, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Pertama, Yogyakarta, BPF.
- Gomes, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi Offset
- Handyaningrat*, Drs.Soewarno. 1995. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : PT.Toko Gunung Agung.
- Handoko, TH, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua BPF. Yogyakarta.
- Hardiansyah* .2011. *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media/
- Hasibuan Malayu S.T\_, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Cetakan kesebelas, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir*. 2005. *Etika Customer Service*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar Prabu .2011. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung, Refika Aditama.
- Makmur. 2008. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Mathis Robert L. , Jackson John H., 2006, *Human Resources Management* Edisi 10 Terjemahan, Jakarta, Salemba Empat.
- Moenir*. 2006. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta :PT. Bumi Aksara.
- Moleong*, L. J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda.
- Ratminto*, dan Atik Septi *Winarsih*. 2006. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Saleh A Muwafik* . 2010 . “ *Manajemen Pelayanan* “. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Sedarmayanti*, 2004, *Good Government (Pemerintahan yang baik)*; Bandung: CV. Mandar Maju.

Simamora, Henry; 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE- KPN, Yogyakarta

Sinambela, dkk. 2011. *Reformasi Pelayanan publik*. Jakarta: PT BUMI AKSARA.

Sunarto. 2007. Pengantar Statistika. Bandung: CV Alfabeta

Sugiyono, 2011,. *Metode Penelitian Administrasi*; Cetakan ke 19, Penerbit, Alfabeta. Jakarta.

Swastha Basu. 1999, *Manajemen Pemasaran Modern*, Edisi 2,. Yogyakarta : Liberty.

Saefullah, 1999. *Konsep dan Metode Pelayanan Umum yang Baik, dalam Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. Sumedang: Fisip UNPAD

Syafi'e, Inu Kencana, dkk. 1999. *Ilmu Administrasi Publik*, Jakarta: Rineka cipta

Tangkilisan, Nogi Hessel. 2005. *Manajemen Publik*. PT. Gramedia.

Tjiptono, Fandy. 2004. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta : Andi.

Widodo, Joko. 2007. *Good Governance, Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Surabaya: CV Cutra Media

Winardi. 2000, *Kepemimpinan dalam manajemen* Jakarta, Rineka Cipta



**LAMPIRAN**

## Lampiran 1: Surat Izin Penelitian dari Universitas



### UNIVERSITAS BOSOWA PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Urip Sumoharjo Km. 4 Telp. (0411) 452901 - 452789 Fax. (0411) 424568  
Website: <http://www.univ45.ac.id> E-mail: [pascasarjana\\_empati@yaho.com](mailto:pascasarjana_empati@yaho.com)  
MAKASSAR - INDONESIA

Makassar, 10 Maret 2019  
No. : **217/B.03/PPs/Unibos/III/2019**  
Lamp. : **Satu buah Proposal Penelitian**  
Hal : **Izin Penelitian dan Pengambilan Data**

Kepada Yth.

**Kepala Badan Kesbangpol Kabupaten Majene**  
di  
Tempat

Dengan hormat,

Bersama ini kami sampaikan bahwa Berdasarkan Hasil Seminar Proposal Penelitian pada Tanggal **Dua Puluh Enam** Bulan **Januari** Tahun **Dua Ribu Sembilan Belas** Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar atas nama:

Nama : **MUHAMMAD ALIM**  
NIM : **4617103043**  
Program Studi : **Magister Administrasi Publik**  
Konsentrasi Studi : **Administrasi Publik**  
Judul Tesis : **Optimalisasi Kinerja Unit Pelaksana Tingkat Daerah Balai Latihan Kerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Majene**

Untuk mendukung penulisan Tesis Mahasiswa tersebut di atas maka Kami mohon kepada Bapak/Ibu untuk memberikan izin kepada mahasiswa tersebut di atas untuk melakukan penelitian.

Mahasiswa tersebut di atas dibimbing oleh:

1. Prof. Dr. Imran Ismail, M.S
2. Dr. Nurkaidah, M.M

Demikian permohonan izin penelitian ini, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih

Direktur  
Asisten Direktur,  
  
**Dr. Syamsul Bahri, S.Sos., M.Si.**  
NIDN. 00 1501 6704

Tembusan:

1. Rektor Universitas Bosowa Makassar
2. Mahasiswa yang bersangkutan
3. Peringgal

## Lampiran 2: Surat Izin Penelitian dari Instansi



### PEMERINTAH KABUPATEN MAJENE BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Alamat : Jl. Jend. Ahmad Yani No. 105 Deteng-Deteng Majene  
Telp. (0422) 21353 Email : kesbangpolitik2@gmail.com

#### REKOMENDASI PENELITIAN

Nomor : 080 / 175 / III / 2019

1. Dasar : 1. Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
2. Peraturan Menteri dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2014 atas perubahan peraturan Menteri dalam Negeri RI No. 64 Tahun 2011 Pedoman Penerbitan Rekomendasi/Izin Penelitian;
3. Peraturan Daerah Kabupaten Majene Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Majene.
2. Menimbang : 1. Untuk Tertib administrasi pelaksanaan kegiatan penelitian dalam lingkup Badan Kesbang dan Politik Kabupaten Majene perlu adanya Rekomendasi Penelitian.
2. Surat Permohonan Izin Penelitian Direktur Program Pascasarjana Universitas Bosowa Nomor: 217/B.03/PPs/Unibos/III/2019 tanggal 10 Maret 2019.
- Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Majene, memberikan Rekomendasi/Izin Kepada :

N a m a : MUHAMMAD ALIM  
N I M : 4617103043  
Pekerjaan : Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Bosowa  
Alamat : Jl. K.H. Sirajuddin Salam No. 5A Kel. Labuang Kec. Banggae Timur Kab. Majene

Untuk melakukan penelitian di **Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kab. Majene** yang dilaksanakan selama 2 (Dua) bulan, dengan Proposal berjudul :

#### **“OPTIMALISASI KINERJA UNIT PELAKSANA TINGKAT DAERAH BALAI LATIHAN KERJA DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN MAJENE”**

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, pada prinsipnya kami menyetujui kegiatan penelitian tersebut dengan ketentuan :

1. Mentaati semua peraturan perundang-undangan yang berlaku dan mengindahkan adat istiadat setempat.
2. Sesudah melaksanakan kegiatan, yang bersangkutan diharapkan melapor kepada Bupati Majene melalui Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Majene dengan menyerahkan 1 (satu) eksamplar foto copy hasil kegiatan.
3. Surat Rekomendasi ini dinyatakan tidak berlaku lagi setelah sampai waktu yang telah ditentukan serta dinyatakan sah apabila telah diberikan nomor register sah saat yang bersangkutan telah melapor sebagaimana ketentuan poin 2 (dua) diatas.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Majene, 15 Maret 2019



#### **Tembusan disampaikan kepada Yth. :**

1. Bupati Majene (Sbg. Laporan);
2. Dan Dim 1401 Majene;
3. Kapolres Majene;
4. Direktur Prog. Pascasarjana Universitas Bosowa;
5. Sdr. **Muhammad Alim**
6. Arsip.



### **Lampiran 3: Pedoman Wawancara**

#### **Judul Tesis:**

**OPTIMALISASI KINERJA UNIT PELAKSANA TINGKAT DAERAH  
BALAI LATIHAN KERJA DINAS TENAGA  
KERJA DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN  
MAJENE**

#### **Peningkatan kinerja pegawai**

##### **A. *Responsivitas* pegawai**

1. Menurut bapak/ibu, apakah pegawai yang bekerja saat ini menunjukkan sikap yang lemah lembut dan memperlakukan masyarakat secara sama?
2. Menurut bapak/ibu, apakah pegawai menanggapi dengan cepat setiap permohonan yang diajukan oleh masyarakat ?
3. Menurut bapak/ibu, apakah pegawai sudah menunjukkan sikap peduli terhadap seluruh keluhan masyarakat?

##### **B. *Responsibilitas* Pegawai**

1. Menurut bapak/ibu, apakah pegawai telah melakukan pelayanan secara bertanggung jawab sesuai tugas dan fungsinya?

##### **C. *Akuntabilitas* Pegawai**

1. Menurut bapak/ibu, bagaimanakah sikap pegawai terhadap tugas yang diberikan kepada mereka?
2. Apakah pelayanan yang diberikan oleh pegawai sesuai dengan ketentuan yang berlaku?

## **Penilaian Kinerja Pegawai**

### **A. Relevansi**

1. Menurut bapak/ibu apakah penilaian kinerja sejalan dengan tugas dan tanggung jawab pegawai?
2. Apakah penilaian kinerja sejalan dengan visi dan misi organisasi?

### **B. Sensivitas**

1. Apakah penialain kinerja yang diterapkan dapat membedakan hasil kerja pegawai?
2. Bagaimana cara memberdakan hasil kerja tersebut?

### **C. Kepraktisan**

1. Apakah menurut bapak/ibu, sistem penialaian yang diterapkan saat ini mudah dipahami dan dimengerti?

## **Manfaat Penilaian Kinerja**

### **A. Semangat kerja**

1. Apakah penilaian kinerja dapat memberikan semangat kerja pada diri pegawai?

### **B. Disiplin**

1. Setelah diadakan penialain kinerja, terdapatkah perbedaan dalam kedisiplinan pegawai?