

**TESIS**

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PEKERJAAN  
UMUM DAN PENATAAN RUANG KOTA PAREPARE**



**ANDI MULYADI**  
MAN45 15024

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR  
2017**

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PEKERJAAN UMUM**  
**DAN PENATAAN RUANG KOTA PAREPARE**

Oleh:

**Andi Mulyadi**

NIM: **MAN45 15024**

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tutup Tesis

Pada Tanggal 20 Januari 2018

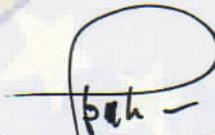
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat.

Menyetujui

Komisi Pembimbing



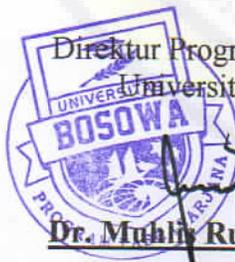
**Dr. H. Guntur Karnaeni, M.Si.**  
**Ketua**



**Dr. Syamsul Bahri, S.Sos, M.Si**  
**Anggota**

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Bosowa,



**Dr. Muhlly Ruslan, S.E, M.Si.**

Ketua Program Studi  
Administrasi Publik,



**Dr. Hj. Juharni, M.Si**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada AllahTuhan Yang MasaEsa yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesisini. Penyusunan tesis ini bertujuan untuk memenuhi sebagaipersyaratan memperoleh gelar sarjana Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dalam bidang studi IlmuAdministrasi Negara.

Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian tesis ini, tidak terlepas dari adanya kerja sama dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini perkenankanlah peneliti mengucapkan terima kasih

kepadaBapakdanIbu:

1. Dr. MuhlisRuslan, SE, M.Si, selakuDirektur Program PascasarjsaUniversitasBosowa Makassar yang meluangkan waktunya untuk memberikanmotivasiselamamengiktuiperkuliahandari awal hingga akhir.
2. Dr. H. GuntutrKarnanei, M.Si. danDr,SyamsulBahri, S.Sos,M,SiselakuPembimbing I danpembimbing II, dengan keikhlasan dan ketekunan meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti didalam penulisan tesis ini dari awal hingga akhir.
3. Dr.Dra. Juharni, M.Si. selakuKetua ProdiIlmuAdministarsi Negara Program Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar yang juga dengan segala keikhlasan memberikan arahan dan bimbingan kepada peneliti.

4. Bapak dan ibu dosen serta karyawan (ti) Program Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar yang telah membantu dan melayani peneliti selama dalam proses pendidikan.
5. Ayah dan Ibukandung tercinta yang telah membesarkan peneliti dan senantiasa memberikan doa restu serta disertai berbagai pengorbanan yang tidak sedikit dalam rangka kesuksesan peneliti dalam mengikuti pendidikan.
6. Terimakasih pula peneliti sampaikan kepada teman-teman mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar yang tidak dapat saya sebutkan namanya satu persatu.
7. Seluruh Keluarga yang ada di Makassar, Yuli, Berta Barrang, Sappe, Lolo, Yustini, Toding, serta Keluarga yang ada di Peonan Datu Baringan.  
Kiranya hanya Tuhan Yang Maha Esa jualah yang memberikan imbalan amal bakti kepada semua pihak yang telah disebutkan diatas, serta peneliti tetap berlapang dada untuk menerima segala kritikan dari semua pihak yang bersifat membangun untuk penyempurnaan tesis ini. Pada akhirnya semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.

Makassar, 05 Juli 2017

Peneliti

## ABSTRAK

Andi Muliadi, *Analisis Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Parepare*, (Dibimbing oleh: H. Guntur Karnaeni, dan Syamsul Bahri).

Tujuan penelitian adalah menganalisis deskripsi kontribusi tingkat pendidikan aparatur kepada Dinas PUPR, menganalisis realitas kontribusi pelatihan aparatur kepada Dinas PUPR, dan menganalisis aplikasi kedisiplinan aparatur pada Dinas PUPR Kota Parepare.

Penelitian ini adalah tergolong jenis penelitian fenomenologis dan pendekatan penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Hal ini dimaksudkan untuk dapat memberikan deskripsi secara sistematis, faktual dan aktual terhadap obyek yang diteliti.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Deskripsi kontribusi tingkat pendidikan aparatur kepada Dinas PUPR, dengan indikator: (a) Daya tanggap kinerja aparatur responsif dalam memberikan pelayanan tetapi secara parsial, (b) Efektivitas kinerja aparatur dapat dikategorikan cukup memadai, (c) Kepercayaan kinerja aparatur diukur oleh tiga prediktor: (i) Afektif, pimpinan belum maksimal mengarahkan dan menyadarkan aparatur akan loyalitasnya terhadap institusinya, (ii) Kontinuitas perilaku aparatur di refleksi secara berkesinambungan, sehingga tergolong pemberian pelayanan baik, (iii) Normatif, temuan penelitian memperlihatkan sikap positif dan kurangnya loyalitas aparatur terhadap instansi. dan (d) Empati kinerja aparatur memberikan pelayanan melalui pendekatan *personal relation*, hasil penelitian sikap empati aparatur tidak terwujud dalam realisasinya. (2) Realitas kontribusi pelatihan aparatur kepada Dinas PUPR, yang dinilai oleh indikator: (a) Keandalan kinerja aparatur diukur dengan prediktor: (i) Membagi tugas secara merata, (ii) Membagi tugas yang dinilai menarik atau agak sulit, dan (iii) Membagi pekerjaan tambahan di antara seluruh aparatur. Ketiga fungsi aparatur di atas, nampak kurang diapresiasi sesuai tuntutan tugas dan tanggung jawabnya, (b) Terbukti kinerja aparatur dalam memberikan pelayanan yang responsif terhadap stakeholders, (c) Jaminan kinerja aparatur mencakup kepastian biaya, kejelasan informasi dan ketepatan waktu pelayanan, dan (d) Kualitas kinerja aparatur, diukur dalam prediktor: (i) Kualitas kinerja aparatur dalam merespon kepentingan stakeholders dapat dipersepsikan sedang, dan (ii) Kualitas fasilitas sarana dan prasarana menunjukkan belum melengkapi fasilitas operasional kerjanya memadai. dan (3) Aplikasi kedisiplinan aparatur pada Dinas PUPR, dengan indikator: (a) Disiplin kerja adalah kompetensi aparatur terhadap kualitas kerja atas tugas dan fungsinya sesuai regulasi dan *Standard Operational Procedure (SOP)*, dan (b) Disiplin waktu yaitu pemanfaatan kompetensi operasional administratif dan kompetensi teknis, diasumsikan belum terwujud secara maksimal.

Kata kunci: *Kontribusi pendidikan, kontribusi pelatihan, dan kontribusi kedisiplinan.*

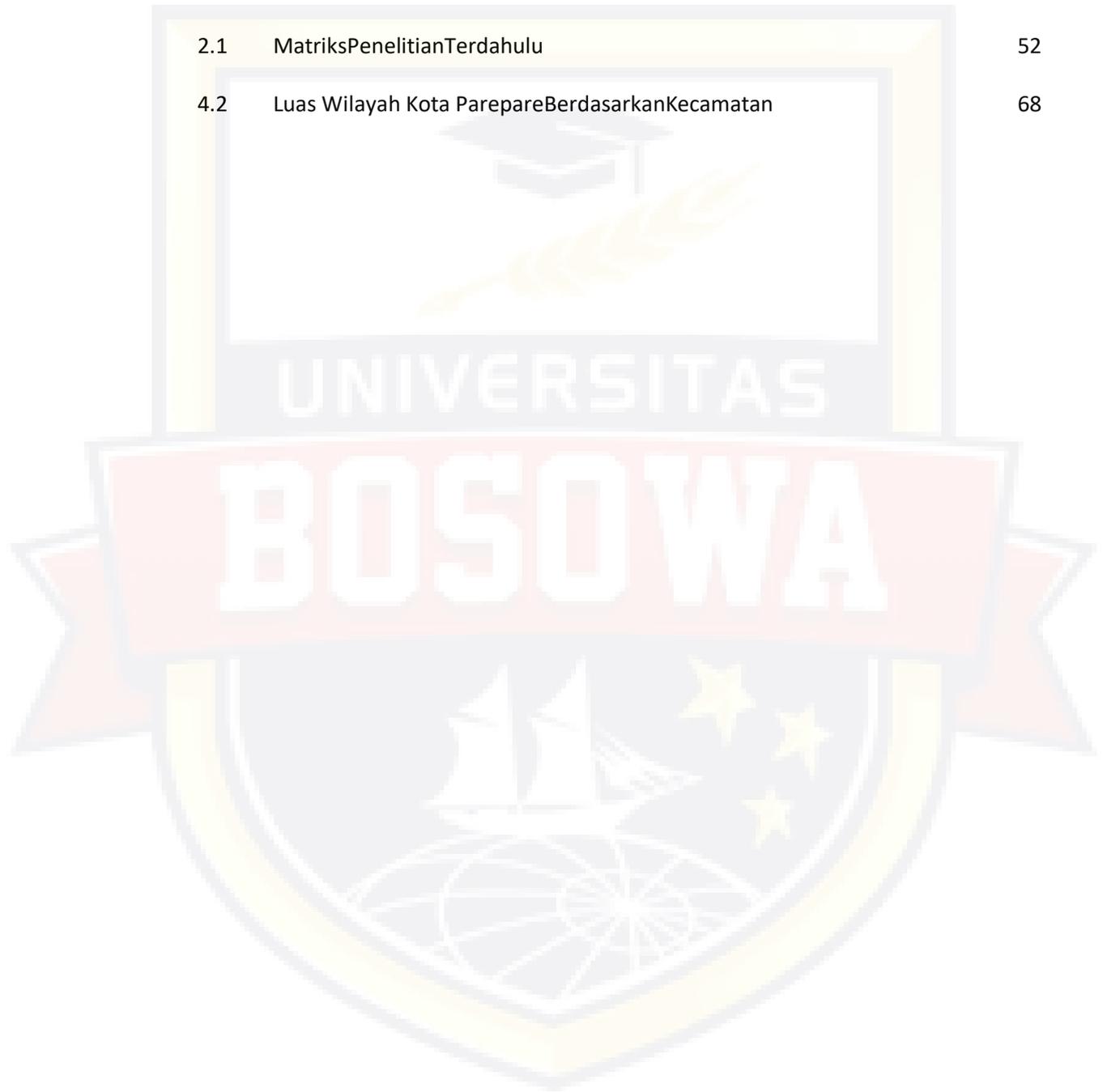
## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	
ii	
KATA PENGANTAR	
iii	
ABSTRAK	
v	
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	vi
ii	
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	
x	
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
A. LatarBelakang	1
B. RumusanMasalah	8
C. TujuanPenelitian	8
D. ManfaatPenelitian	8
1. ManfaatAkademik	9
2. ManfaatPraktis	9
<b>BAB II :KAJIAN PUSTAKA</b>	<b>10</b>
A. PerspektifAdministrasiPublik	10
B. PengertianPendidikan	13
C. PengertianDiklat	17
1. TujuanPendidikandanPelatihan	19
2. FungsiPendidikandanPelatihan	21
3. ManfaatPendidikandanPelatihan	25
4. Jenis-JenisPendidikandanPelatihan	25
5. MetodePendidikandanPelatihan	26
6. KurikulumPendidikandanPelatihan	30
D. PengertianDisiplinPegawai	43

1. Pentingnya Disiplin Pegawai	45
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Pegawai	46
3. Tuntutan dan Tolok Ukur Etika	86
E. Pengertian Kinerja Pegawai	47
F. Penelitian Terdahulu	49
G. Kerangka Konsep Penelitian	54s
<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	56
A. Lokasi dan Jenis/Waktu Penelitian	56
B. Jenis dan Pendekatan Penelitian	57
C. Sumber Data dan Informan Penelitian	58
D. Deskripsi Fokus dan Indikator Penelitian	59
E. Instrumen Penelitian	61
F. Teknik Pengumpulan Data	62
G. Teknik pengabsahan data	63
H. Teknik Analisis Data Penelitian	64
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	66
A. Hasil Penelitian	
1. Kontribusi Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai	67
2. Kontribusi Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai	81
3. Kontribusi Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai	96
B. Pembahasan Hasil Penelitian	103
1. Kontribusi Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai	103
2. Kontribusi Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai	115
3. Kontribusi Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai	121
<b>BAB VI: KESIMPULAN DAN SARAN</b>	127
A. Kesimpulan	127
B. Saran-Saran	129
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	131

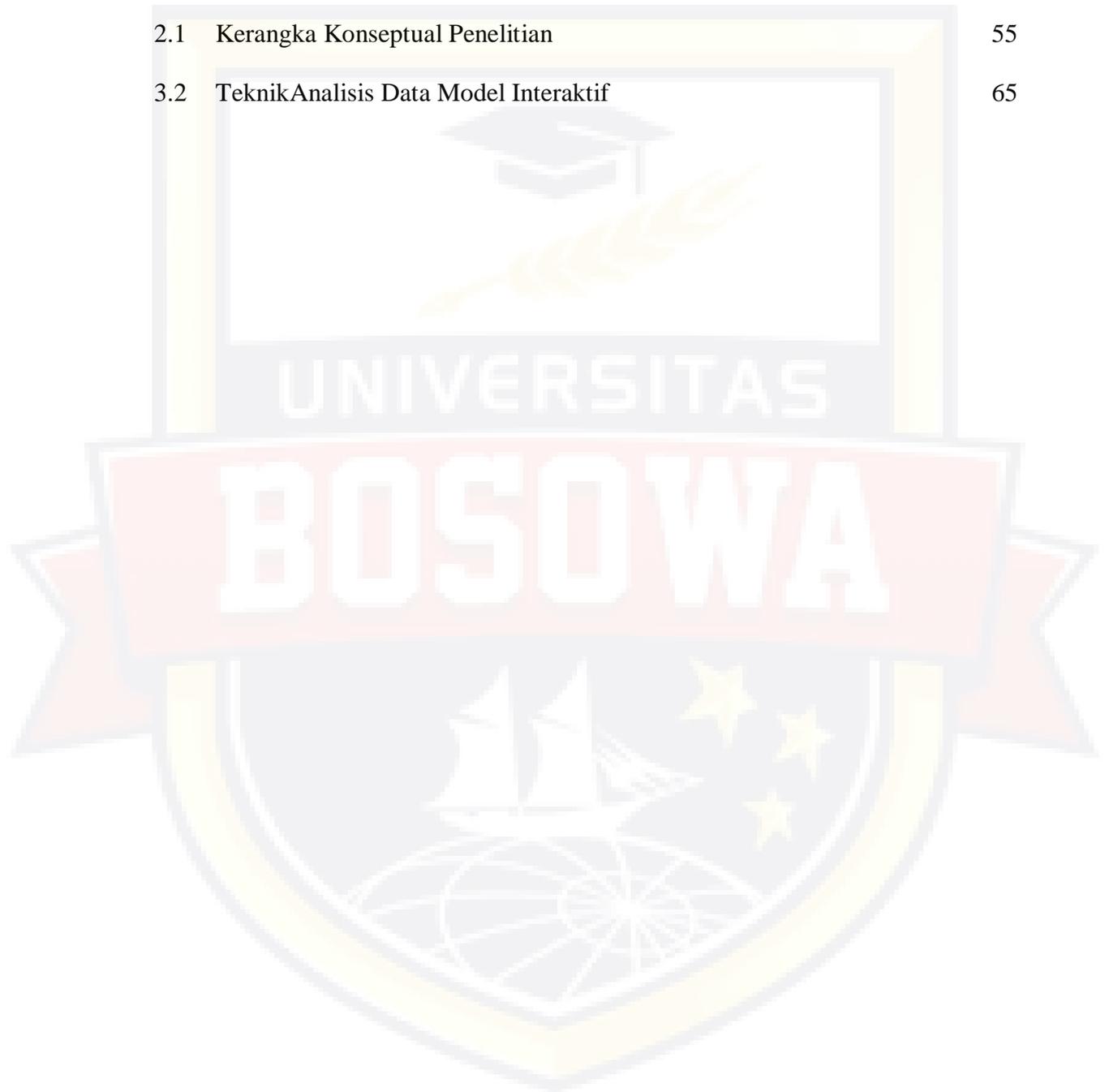
## DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
2.1	MatriksPenelitianTerdahulu	52
4.2	Luas Wilayah Kota ParepareBerdasarkanKecamatan	68



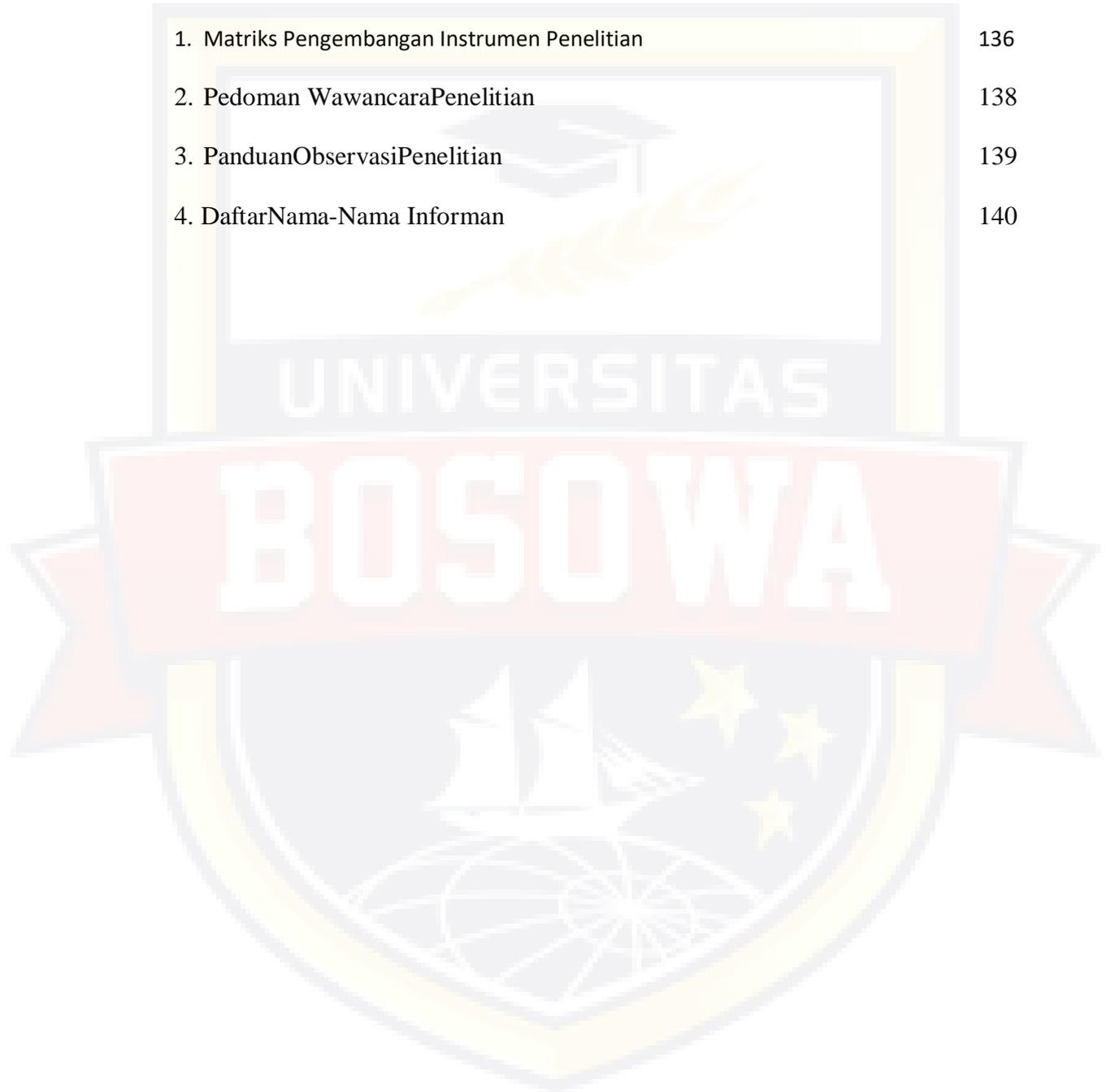
## DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
2.1	Kerangka Konseptual Penelitian	55
3.2	Teknik Analisis Data Model Interaktif	65



## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Nama-NamaLampiran	Halaman
1.	Matriks Pengembangan Instrumen Penelitian	136
2.	Pedoman WawancaraPenelitian	138
3.	PanduanObservasiPenelitian	139
4.	DaftarNama-Nama Informan	140



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Pembangunan suatu bangsa memerlukan aset pokok yang disebut daya (*resources*), baik sumber daya alam (*natural resources*), maupun sumber daya manusia (*human resources*). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan. Diantara kedua sumber daya tersebut, sumber daya alam tanpa didukung dan ditopang oleh sumber daya manusia bisa dikatakan suatu pembangunan itu akan gagal.

Memasuki era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) Tahun 2016, salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh aparatur birokrasi pemerintah daerah yang dikenal selama ini adalah menampilkan profesionalisme dan mandiri dalam hal pelayanan publik. Proses pembangunan dewasa ini sedang mengalami pergeseran dari bingkai sistem otoriter ke sistem demokrasi.

Hal ini menyebabkan penyelenggaraan pemerintah menjadi sorotan yang tajam, terutama dalam ASN transparansi, akuntabilitas, efisiensi dan efektifitas. Dalam kontes ini, penerapan prinsip-prinsip *Clean Governance* dalam hal pengelolaan pemerintah menjadi suatu tuntutan utama. Ini disebabkan masyarakat mulai kritis dalam memonitoring dan mengevaluasi manfaat serta nilai dasar pelayanan instansi pemerintah. Di lain sisi, pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif. Ini disebabkan belum diterapkannya

sistem pengukuran kinerja yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan secara obyektif dan terukur dari pelaksanaan program pemerintah.

Harapan yang tinggi oleh seluruh lapisan masyarakat terhadap birokrasi untuk mereformasi diri, mau tidak mau menuntut birokrasi harus melakukan penataan agar menjadi organisasi pemerintah yang professional dalam menjalankan fungsi organisasi pemerintah kepada masyarakat yakni fungsi regulasi, pelayanan dan pemberdayaan. Organisasi pemerintahan yang professional adalah menyiapkan Sumber Daya Manusia Aparatur yang dikenal dengan sebutan Aparatur Sipil Negara (ASN).

ASN merupakan unsur utama sumber daya manusia, aparatur negara yang mempunyai peranan untuk menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Adapun sosok ASN yang diharapkan dalam upaya perjuangan mencapai tujuan nasional adalah Aparatur Sipil Negara yang memiliki kompetensi dan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945 dan bermoral, bermental yang baik, profesional, sadar akan tanggung jawab sebagai unsur aparatur negara, abdi masyarakat, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

ASN yang berkualitas adalah aparatur yang memiliki kecakapan dan kemampuan untuk melaksanakan setiap tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Selain itu, mampu memelihara dan mengembangkan kecakapan dan kemampuannya secara berkesinambungan. Oleh karena itu, sudah menjadi tugas pimpinan pada setiap organisasi untuk selalu memikirkan upaya yang harus

dilakukan untuk senantiasa memelihara dan membina semua aparatur agar dapat lebih berkualitas dalam rangka pencapaian tujuan.

Pada dasarnya setiap organisasi atau instansi pemerintah, baik instansi berskala besar maupun kecil selalu mendambakan tersedianya ASN atau Aparatur Negeri Sipil (PNS) yang berkualitas dan cakap dalam menjalankan tugas yang diberikan, ASN yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah. Selain itu, juga diperlukan ASN yang bermental baik, berwibawa, kuat berdaya guna, berhasil guna, berkualitas tinggi dan sadar terhadap tanggung jawabnya. (Nainggolan 1987 : 45)

Dalam ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, disebutkan bahwa 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 Sumber Daya Manusia (SDM) tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapa pun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Wether dan Davis dalam Sutrisno (2011:4) menyatakan sumber daya manusia adalah “aparatur yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan organisasi”.

Membentuk sosok ASN seperti di atas, berbagai macam cara dan pembinaan terus menerus dilaksanakan. Salah satu diantaranya melalui jalur Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang mengarah pada peningkatan keberibadian, mutu dan kemampuan baik bidang substansi maupun kepemimpinannya yang

dapat melaksanakan tugasnya dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja.

Dalam kaitan tersebut Wursanto (1994:59) mengemukakan bahwa untuk meningkatkan mutu aparatur, baik pengetahuan, kemampuan, keterampilan maupun mentalnya kepada para aparatur diperlukan berbagai macam pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan dengan lingkungan kerja sedangkan pelatihan merupakan proses membantu para aparatur untuk memperoleh efektifitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang maupun akan datang melalui pengembangan pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang layak.

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu instansi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat (pendidikan dan latihan). Pendidikan formal di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedangkan pelatihan (training) sering dikacaukan penggunaannya dengan latihan (practice/exercise) ialah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang. Sedangkan latihan ialah salah satu cara untuk memperoleh keterampilan tertentu misalnya latihan menari, latihan naik sepeda, latihan baris berbaris, dan sebagainya.

Pelatihan merupakan wahana untuk membangun SDM menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Karena itu, kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, tajam, berat di abad sekarang ini.

Melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) diharapkan kualitas aparatur sipil negeri dapat meningkat. Hal ini disebabkan karena SDM yang telah mengikuti pelatihan sesuai bidang tugasnya akan bekerja lebih baik dan terarah. Para ASN juga dapat mengimplementasikan hasil diklat yang diikuti dengan bekerja lebih efektif. Diklat yang ideal akan mampu mengatasi kekurangan-kekurangan yang ada sehingga kualitas aparatur dapat meningkat dibandingkan dengan sebelum mengikuti diklat tersebut.

Dengan demikian, aparatur yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dan mampu mengatasi segala kesulitan yang akan datang sehingga aparatur termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dan bertanggung jawab dalam bidangnya masing-masing.

Selain itu faktor disiplin aparatur dibutuhkan untuk tujuan organisasi lebih jauh guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam itikad tidak baiknya dalam terhadap kelompok. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik kepentingan organisasi maupun kepentingan aparatur atau karyawan. Adanya disiplin kerja bagi organisasi akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Aparatur atau karyawan akan memperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah

semangat kerja dalam melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi

Kinerja yang tinggi timbul, apabila seseorang bersikap dan memandang kerja sebagai sesuatu hal yang luhur untuk eksistensi manusia. Hal ini dijadikan sebagai suatu kesempatan untuk mengembangkan diri terhadap masyarakat. Sebaliknya kinerja yang rendah terjadi apabila seseorang tidak memiliki pandangan atau sikap terhadap kerja dan memandang kerja yang dilakukan asal berbuat saja.

Agar tujuan pendidikan dan pelatihan dapat tercapai, yakni meningkatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan khususnya di Lingkup Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Parepare. Aparatur yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan harus dapat bekerja secara optimal mengaplikasikan kemampuannya meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap guna meningkatkan kualitas kerjanya dan sekaligus merupakan salah satu ASNeK motivator bagi aparatur yang bersangkutan. Aparatur yang mempunyai motivasi terdorong untuk menjadi dinamis, kreatif, inovatif serta terbuka dan tanggap terhadap gagasan baru dan perubahan-perubahan.

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang adalah salah satu unit kerja di Lingkup Pemerintah Daerah Kota Parepare yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah No. 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Berdasarkan tugas pokok dan fungsinya, keberadaan Dinas PUPR sangat penting kedudukannya dalam mewujudkan terciptanya pelayanan kepada

masyarakat dalam hal pemenuhan infrastruktur seperti, jalan, jembatan, penerangan jalan. Apalagi program Walikota Parepare HM Taufan Pawe menjadikan kota Parepare bermandikan cahaya yang dikenal dengan nama Peduli lorong. Tujuannya adalah semua lorong di Parepare tidak ada lagi yang gelap.

Untuk mewujudkan dan mencapai tugas pokok dan fungsi yang diemban Dinas PUPR tersebut, tentunya dibutuhkan sumber daya manusia aparatur yang profesional, terampil serta mampu mengemban pekerjaan sebagaimana bidang tugasnya masing-masing.

Kenyataannya dilihat dari aktivitas aparatur yang ada, ditemui adanya kejenuhan aparatur dalam melaksanakan pekerjaan, menurunnya semangat dan gairah kerja, kurangnya kreativitas aparatur atas dampak perkembangan teknologi dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Selain itu, kurang disiplinnya aparatur dan seringkali terjadi kesalahan yang diperbuat dalam melaksanakan tugas, kurangnya koordinasi baik antar bawahan dengan pimpinan maupun antar aparatur dengan aparatur. Semua itu akan berimplikasi pada kualitas kinerja aparatur.

Indikator kurangnya kompetensi aparatur Dinas PUPR dapat dilihat dari kompetensi yang memegang peranan dalam bidang tertentu bukan ahlinya sehingga mengurangi dan memperlambat tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian singkat di atas, menarik bagi kami untuk mengelaborasi lebih jauh tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Administrasi Publik pada Dinas PUPR dengan menfokuskan penelitian pada Pendidikan, Pelatihan dan Disiplin Kinerja Aparatur.

## **B. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana deskripsi kontribusi tingkat pendidikan aparatur kepada Dinas PUPR Kota Parepare?
2. Bagaimana realitas kontribusi pelatihan aparatur kepada Dinas PUPR Kota Parepare?
3. Bagaimana aplikasi kedisiplinan aparatur pada Dinas PUPR Kota Parepare?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai pada penulisan ilmiah ini adalah :

1. Untuk menganalisis deskripsi kontribusi tingkat pendidikan aparatur kepada Dinas PUPR Kota Parepare.
2. Untuk menganalisis realitas kontribusi pelatihan aparatur kepada Dinas PUPR Kota Parepare.
3. Untuk menganalisis aplikasi kedisiplinan aparatur pada Dinas PUPR Kota Parepare.

## **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan manfaat atau kontribusi utamanya dalam hal ini adalah:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Bagi akademisi/lembaga pendidikan khususnya terhadap Universitas Bosowa, diharapkan menjadi bahan acuan dalam pengembangan Ilmu

pengetahuan, khususnya untuk pengembangan keilmuan pada Jurusan Administrasi Publik.

- b. Terkhusus bagi peneliti, sebagai bahan komparasi dalam memecahkan suatu permasalahan yang berhubungan dengan Dilkat, yang tentunya untuk mengacu pada upaya peningkatan kinerja aparatur

## 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Instansi, sebagai bahan masukan kepada pihak pimpinan pada Dinas PUPR mengenai pentingnya pembinaan aparatur melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) guna peningkatan kualitas aparatur.
- b. Bagi Aparatur, agar dalam pelaksanaan pekerjaan berorientasi terhadap pengembangan diri dan kecerdasan emosional aparatur.

## BAB II

### KERANGKA TEORITIS

#### A. Perspektif Administrasi Publik

Kajian kinerja pegawai dalam melaksanakan pelayanan publik memiliki peranan yang sangat penting dan merupakan salah satu bagian dari administrasi publik. Menurut Syafiie (1999) di Indonesia pengkajian Administrasi Publik dan Administrasi Pembangunan ini mutlak diperlukan karena kita bangsa Indonesia memerlukan pengkajian tentang bagaimana bermacam-macam badan pemerintahan diorganisasi, diperlengkapi tenaga kerjanya, dibiayai, digerakkan, dimotivasi, dan dipimpin guna mencapai tujuan pemerintahan dalam melaksanakan kekuasaan politik. Hal ini merupakan studi administrasi publik.

Administrasi publik sebagai salah satu cabang disiplin ilmu-ilmu sosial yang tumbuh dan berkembang di negara-negara eropa dan Amerika Serikat. Martin dalam Keban (2004) menyebutkan bahwa meskipun literatur kuno yang langsung berkaitan dengan administrasi publik kurang begitu banyak ditemukan, namun cukup banyak literatur yang berkenaan dengan filsafat kenegaraan, hukum dan politik seperti buku-buku pemikiran Confucius, Plato, Aristoteles, de Montesquieu, Rousseau, Bonnin, Heggel dan Mill yang menggambarkan adanya disiplin administrasi publik, bahkan telah ada perhatian khusus terhadap pengembangan disiplin ilmu tersebut. Abdullah dalam Nawawi (2004) menyebutkan bahwa di Indonesia studi tersebut mulai berkembang sekitar tahun 1950-an dengan perintis-perintis lain, Prajudi Atmosudiro Arifin Abdulrachman, Tjia Kok Tiang, Bintoro 1Jokroamidjoyo, Sondang P Siagian dan

beberapa ahli lainnya yang turut mendorong perbaikan dan penyempurnaan administrasi negara di Indonesia.

Sedangkan Nicholas Henry (Keban, 2004) mengungkapkan bahwa standard suatu disiplin ilmu, seperti dikemukakan oleh Robert T Golembiewski, mencakup fokus dan lokus. Fokus mempersoalkan “*what of the field*” atau metode dasar yang digunakan atau cara-cara ilmiah apa yang dapat digunakan untuk memecahkan suatu persoalan. Sedangkan lokus mencakup “*where of the field*” atau medan atau tempat dimana metode tersebut digunakan atau diterapkan.

Berdasarkan pernyataan tersebut, berikut ini dikemukakan paradigma-paradigma administrasi publik. George Frederickson (dalam Safie, 1999) menyebutkan bahwa ada 6 (enam) kelompok corak berpikir dalam pertumbuhan administrasi publik, yaitu:

1. Paradigma birokrasi klasik, tokoh-tokohnya adalah Max Weber, Wodrow Wilson, Frederick Winslow Taylor, Luther Gullic dan Llydall Urwick;
2. Paradigma birokrasi neo klasik, tokoh-tokohnya adalah Herbert Simon, Richard M, Cyert dan James G.A. Murch;
3. Paradigma kelembagaan, tokoh-tokohnya adalah Charles E Lindblom, James D Thomas, Frederick C. Mosher dan Amitai Etzioni;
4. Paradigma hubungan kemanusiaan, tokoh-tokohnya adalah Rensis Likert, Daniel Kats, dan Robert Khan;
5. Paradigma pilihan masyarakat umum, tokoh-tokohnya adalah Vincent Ostrom, James Buchanan dan Gordon Tullock;

6. Paradigma administrasi publik baru, tokoh-tokohnya adalah Frank Marini, George Frederickson.

Lebih lanjut Keban (2004) menjelaskan Di tahun 2003, atau kurang lebih sepuluh tahun kemudian muncul lagi paradigma baru yaitu "*the new public service*" oleh J.V. Denhardt dan R.B Denhardt (2003). Keduanya menyarankan untuk meninggalkan prinsip administrasi klasik dan "*reinventing government*" dan beralih ke prinsip *New Public Service*. Menurut mereka, administrasi publik harus;

- (1) melayani warga masyarakat bukan pelanggan (*serve citizen, not customers*),
- (2) mengutamakan kepentingan publik (*seek the public interest*), (3) lebih menghargai warga negara daripada kewirausahaan (*value citizenship over entrepreneurship*),
- (4) berpikir strategis dan bertindak demokratis (*think strategically, act democratically*), (5) menyadari bahwa akuntabilitas bukan merupakan suatu yang mudah (*recognize that accountability is not simple*), (6) melayani daripada mengendalikan (*serve rather than steer*), dan (7) menghargai orang, bukannya produktivitas semata (*value people, not just productivity*). Semua paradigma diatas menunjukkan bahwa dalam dua dasawarsa terakhir, telah terjadi perubahan orientasi administrasi publik yang sangat cepat. Kegagalan yang dihadapi oleh suatu negara, telah disadari sebagai akibat dari ketidakberesan administrasi publik. Ini menunjukkan bahwa perhatian terhadap pengaruh administrasi publik semakin tinggi.

Pfiffner dan Robert Prethus (dalam Syamsu, 2008) menjelaskan bahwa administrasi publik adalah kegiatan-kegiatan yang meliputi implementasi kebijakan pemerintah yang ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik, secara global suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijakan pemerintah.

Pada dasarnya administrasi publik bukanlah tujuan, akan tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan. Hal tersebut sejalan dengan Tjokroamidjoyo (1985) yang menjelaskan bahwa administrasi publik sebagai sarana yang harus memenuhi kriteria efisiensi, efektivitas dan rasionalitas dalam pencapaian tujuan yang diharapkan sehingga tugas-tugas teknis operasional dalam rangka pelaksanaan tugas pokok juga diharapkan efisien, efektif, dan rasional, dan jangan sampai tugas teknis menjadi bermasalah yaitu tidak lancar penyelesaiannya, terjadi pemborosan sumber daya dan tujuan tidak tercapai sebagaimana mestinya.

Suganda (Syamsu, 2008) menyebutkan bahwa penilaian dan pengukuran administrasi publik adalah sejauh mana peningkatan kinerja operasional dari birokrasi tersebut. Kinerja administrasi publik yang diukur dari segi efisiensi adalah tergantung sejauh mana hasil yang dicapai dalam rangka mencapai tujuan seimbang dengan sumber daya dikorbankan untuk mencapai hasil itu. Kinerja dapat juga diukur melalui kepuasan kelompok masyarakat yang dilayani.

## **B. Pengertian Pendidikan**

Pengertian Pendidikan adalah sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran untuk peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan

spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat.

Pendidikan dapat diartikan sebagai usaha sadar dan sistematis untuk mencapai taraf hidup atau untuk kemajuan lebih baik. Secara sederhana, Pengertian pendidikan adalah proses pembelajaran bagi peserta didik untuk dapat mengerti, paham, dan membuat manusia lebih kritis dalam berpikir.

Secara Etimologi atau asal-usul, kata pendidikan dalam bahasa Inggris disebut dengan *education*, dalam bahasa Latin pendidikan disebut dengan *educatum* yang tersusun dari dua kata yaitu E dan Duco dimana kata E berarti sebuah perkembangan dari dalam ke luar atau dari sedikit ke banyak, sedangkan Duco berarti perkembangan atau sedang berkembang. Jadi, Secara Etimologi pengertian pendidikan adalah proses mengembangkan kemampuan diri sendiri dan kekuatan individu. Sedangkan menurut Kamus Bahasa Indonesia, pendidikan adalah proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan.

Pendidikan dapat diperoleh baik secara formal dan non formal. Pendidikan secara formal diperoleh dengan mengikuti program-program yang telah direncanakan, terstruktur oleh suatu institusi, departemen atau kementerian suatu negara. Sedangkan pendidikan non formal adalah pengetahuan yang diperoleh dari kehidupan sehari-hari dari berbagai pengalaman baik yang dialami atau dipelajari dari orang lain.

Menurut Ki Hajar Dewantara bahwa pengertian pendidikan adalah tuntutan di dalam hidup tumbuhnya anak-anak, adapun maksudnya, pendidikan yaitu menuntun segala kekuatan kodrat yang ada pada anak-anak itu, agar mereka sebagai manusia dan sebagai anggota masyarakat dapatlah mencapai keselamatan dan kebahagiaan setinggi-tingginya.

Pengertian pendidikan menurut Ahmad D. Marimba adalah bimbingan atau bimbingan secara sadar oleh pendidik terhadap perkembangan jasmani dan rohani terdidik menuju terbentuknya keperibadian yang utama.

Pengertian pendidikan menurut Horne bahwa pendidikan adalah alat dimana kelompok sosial melanjutkan keberadaannya dalam mempengaruhi diri sendiri serta menjaga idealismenya.

Pendidikan menurut Martinus Jan Langeveld bahwa pengertian pendidikan adalah upaya menolong anak untuk dapat melakukan tugas hidupnya secara mandiri supaya dapat bertanggung jawab secara susila. Pendidikan merupakan usaha manusia dewasa dalam membimbing manusia yang belum dewasa menuju kedewasaan.

Pengertian pendidikan menurut Carter V. Good bahwa pendidikan adalah proses perkembangan kecakapan individu dalam sikap dan perilaku bermasyarakat. Proses sosial dimana seseorang dipengaruhi oleh suatu lingkungan yang terorganisir, seperti rumah atau sekolah, sehingga dapat mencapai perkembangan diri dan kecakapan sosial.

Pendidikan berdasarkan UU No.20 Tahun 2003 adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Berdasarkan UU No. 2 Tahun 1985 yang berbunyi bahwa tujuan pendidikan yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia yang seutuhnya yaitu yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan bangsa.

Berdasarkan MPRS No. 2 Tahun 1960 bahwa tujuan pendidikan adalah membentuk pancasilais sejati berdasarkan ketentuan-ketentuan yang dikehendaki oleh pembukaan UUD 1945 dan isi UUD 1945. Berdasarkan UU No.20 Tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional dalam pasal 3, bahwa tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

### **C. Pengertian Diklat**

Sesuai dengan Peraturan Pemerintahan Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, disebutkan

bahwa “Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil’. Pendidikan dan Pelatihan Kepegawaian juga merupakan bagian dari sebuah sistem pembinaan karier Aparatur Sipil Negara yang bermakna pada pengembangan kepegawaian.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) merupakan salah satu kunci manajemen tenaga kerja, merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab yang tidak dilaksanakan secara sembarangan. Artinya, agar efektivitas dan pendidikan dapat terjamin, perlu adanya penanganan yang serius dan baik yang menyangkut sarana maupun prasarana sehingga meningkatkan keahlian dan prestasi kerja karyawan. Pendidikan dan pelatihan merupakan dua hal yang hampir sama maksud pelaksanaannya, namun ruang lingkup yang membedakannya.

Menurut Dr. B. Siswanto Sastrohadiwiryo (2005,hal :199) pendidikan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian atau sikap tenaga kerja sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka.

Pendidikan berhubungan dengan menambah pengetahuan umum dan pengertian seluruh lingkungan kerja. Pendidikan berhubungan dengan menjawab bagaimana dan mengapa. Pendidikan biasanya lebih banyak berhubungan dengan teori tentang pekerjaan, sedangkan pelatihan merupakan pendidikan dalam arti yang agak sempit, terutama dengan

instruksi, tugas khusus dan disiplin. Pelatihan merupakan proses membantu tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan masa yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang layak.

Dalam ilmu pengetahuan tentang perilaku, pelatihan merupakan kegiatan lini dan staff yang tujuannya mengembangkan kepemimpinan untuk memperoleh efektivitas pekerjaan individual tenaga kerja yang lebih besar, hubungan antar individu tenaga kerja dalam perusahaan/organisasi menjadi lebih baik dan penyesuaian terhadap lingkungan kerja secara keseluruhan. Berdasarkan rumusan tersebut, pelatihan merupakan kunci manajemen lini dan staff. Manajemen ini memiliki tanggung jawab yang besar terhadap penyelenggaraan Diklat, sedangkan teknis operasional untuk membantu lini dalam melaksanakan fungsinya.

Pelatihan berhubungan dengan efektivitas pekerjaan individu tenaga kerja dan hubungan antar tenaga kerja yang dikembangkan untuk memudahkan pencapaian tujuan perusahaan/organisasi.

Proses Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) apabila dilihat dari pendekatan sistem, maka proses pendidikan dan pelatihan itu terdiri dari input (sasaran diklat) dan output (perubahan perilaku) serta faktor pendekatan lain yang mempengaruhi proses pendidikan dan pelatihan tersebut. Dalam teori Diklat faktor-faktor yang mempengaruhi proses Diklat

tersebut di bedakan menjadi (2) yakni apa yang disebut perangkat keras (hardware) dan perangkat lunak (software).

Perangkat lunak (software) dalam proses Diklat ini mencakup kurikulum, organisasi pendidikan dan pelatihan, peraturan-peraturan, metode belajar mengajar dan tenaga kerja atau pelatih itu sendiri.

Sedangkan perangkat kerasnya (hardware) antara fasilitas-fasilitas mencakup gedung-gedung, perpustakaan (buku-buku referensi), alat bantu pendidikan dan sebagainya.

#### **a. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan**

Menurut pasal 9 Undang-undang ketenaga kerjaan tahun 2003, pendidikan dan pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Tujuan-tujuan pendidikan dan pelatihan dapat dikelompokkan kedalam lima bidang, yaitu:

- a) Memperbaiki kinerja.
- b) Memutakhirkan keahlian-keahlian para pegawai/karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- c) Mengurangi waktu pembelajaran bagi pegawai/karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.
- d) Membantu memecahkan masalah operasional.
- e) Mempersiapkan pegawai/karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan.

Dalam peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan.
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan.
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Salah satu sasaran yang diharapkan dapat dicapai dengan diklat yaitu agar supaya pekerjaan dapat dilakukan secara lebih sempurna cepat dan baik. Dengan pendidikan dan pelatihan para Aparatur Sipil Negara juga diajarkan bagaimana cara pemanfaatan penggunaan sarana dan prasarana kantor dengan baik agar peralatan itu juga tahan lama dan memperpanjang umur peralatan itu sendiri.

#### **b. Fungsi Pendidikan dan Pelatihan**

Menurut Hamalik (2001:13) Diklat mempunyai tiga fungsi yakni :

- a) Diklat berfungsi memperbaiki perilaku (Performance) kerja para peserta Diklat
- b) Diklat berfungsi mempersiapkan promosi ketenagaan untuk jabatan yang lebih rumit dan sulit.
- c) Diklat berfungsi mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yakni jabatan kepengawasan dan manajemen.

Perbaikan dan peningkatan perilaku kerja bagi tenaga kerja sangat diperlukan agar lebih mampu melaksanakan tugas-tuganya dan diharapkan lebih berhasil dalam upaya pelaksanaan program kerja organisasi/lembaga. Perilaku yang perlu diperbaiki dan dikembangkan meliputi aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap keperibadian yang dituntut oleh tugas pekerjaannya. Persiapan promosi tenaga dan jabatan yang lebih sulit diperlukan sehubungan dengan cepatnya perkembangan program organisasi.

Munculnya permasalahan baru di lapangan dan tantangan penggunaan teknologi canggih serta tuntutan lingkungan kerja. Penyiapan tenaga pengawas dan tenaga manajemen diperlukan program diklat secara khusus mengingat peran, fungsi dan tanggung jawabnya yang lebih luas untuk keberhasilan program organisasi. Untuk itu dituntut kemampuan manajerial yang lebih bermutu.

Pendidikan dan pelatihan memiliki fungsi edukatif, administratif dan personal. Fungsi edukatif mengacu pada peningkatan

kemampuan profesional, kepribadian, kemasyarakatan, dedikasi dan loyalitas pada organisasi / lembaga. Fungsi administratif mengacu pada pemenuhan syarat – syarat administratif yang dituntut terhadap setiap pengawai, misalnya untuk promosi, pembinaan karier, memenuhi angka kredit dan sebagainya. Fungsi personal lebih menekankan pada pembinaan kepribadian dan bimbingan personal untuk mengatasi kesulitan dan masalah dalam pekerjaan ( Hamalik, 2001: 34). Ketiga fungsi diklat ini saling kait mengait, karena setiap tenaga kerja dituntut agar memiliki kemampuan profesional, memiliki persyaratan administratif dan kepribadian yang baik.

Sastrohadiwiryono (2002:204 ) menyatakan bahwa secara garis besar jenis pendidikan dan pelatihan terbagi dua yaitu : menurut sifat dan sasaran.

- a. Menurut sifatnya, pendidikan dan pelatihan dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu :
  1. Pendidikan Umum : Pendidikan yang dilaksanakan di dalam dan di luar sekolah, baik diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta dengan tujuan mempersiapkan dan mengusahakan para peserta pendidikan memperoleh pendidikan umum.
  2. Pendidikan Kejuruan : pendidikan yang direncanakan untuk mempersiapkan para peserta suatu pendidikan

khusus dan melaksanakan sesuai dengan bidang kejuruannya.

3. Pelatihan keahlian : bagian dari pendidikan yang disyaratkan untuk mahir dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
4. Pelatihan Kejuruan : bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan khusus yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang pada umumnya bertaraf lebih rendah daripada pelatihan keahlian.

b. Menurut sarasanya, pendidikan dan pelatihan dibedakan menjadi dua jenis yaitu pendidikan dan pelatihan pra jabatan serta pendidikan dan pendidikan dalam jabatan (Sastrohadiwiry,2002 :2015) untuk lebih jelas, diuraikan sebagai berikut :

1. Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan (Preservice Training) adalah pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan dalam pengangkatan PNS. Diklat ini dimaksudkan untuk melakukan pembentukan sikap mental,kesempatan fisik dan disiplin untuk memenuhi kebutuhan pengetahuan, keahlian dan keterampilan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan untuk menduduki sesuatu jabatan tertentu.

2. Pendidikan dan Pelatihan dalam Jabatan (In Service Training) adalah pendidikan dan pelatihan bagi PNS dengan sasaran pendidikan dan pelatihan adalah tersedianya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kualitas tertentu guna memenuhi persyaratan jabatan tertentu. Dalam merencanakan kebutuhan pendidikan dan pelatihan serta sejenisnya pimpinan instansi perlu menyampaikan rencana kebutuhan pendidikan dan pelatihan baik yang akan diselenggarakan sendiri maupun yang akan diselenggarakan di luar instansi.

**c. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa mamfaat nyatayang ditanggung dari program pendidikan dan pelatihan, Simamora Henry (2004).

- a) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
- b) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai/karyawan untukmencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- c) Membentuk sikap, loyalitas dan kerja sama yang saling menguntungkan.
- d) Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e) Membantu pegawai/karyawan dalam peningkatan pengembangan pribadimereka.

#### **d. Jenis-jenis Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

- a) Diklat kepemimpinan selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.
- b) Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan Fungsional masing-masing jenis dan jenjang diklat Fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi Pembina jabatan Fungsional yang bersangkutan.
- c) Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pegawai/ karyawan. Diklat teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang. Jenis dan jenjang diklat Teknis untuk masing-masing jabatan ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.

#### **e. Metode Pendidikan dan Pelatihan**

Ada beberapa macam metode Pendidikan dan Pelatihan yang dipergunakan dalam usaha meningkatkan mutu pegawai, baik pengetahuan, keterampilan maupun sikapnya. Metode pendidikan dan pelatihan disusun sesuai dengan tujuan dan program pendidikan. Menurut Handoko (1994 : 112) terdapat dua kategori pokok program pelatihan yaitu On the Job Training (dalam pekerjaan) dan off the job training (di luar pekerjaan).

a. On the Job Training (dalam pekerjaan)

Merupakan metode pelatihan dimana pegawai dilatih tentang pekerjaan baru dengan pengawasan langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya pegawai lain). Teknik yang biasa dipergunakan dalam praktek .untuk lebih jelasnya, metode-metode tersebut diuraikan sebagai berikut :

1. Rotasi Jabatan : pegawai diberikan pengetahuan tentang bagian –bagian organisasi yang berbeda dalam praktek berbagai macam keterampilan manajerial.
2. Latihan Instruksi Pekerjaan : petunjuk atas pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para pegawai cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.
3. Magang : merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman.
4. Bimbingan : atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka.
5. Penugasan sementara : penentuan pegawai pada posisi manajerial untuk jangka waktu yang ditetapkan. Pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah operasional yang nyata.

b. Off The Job Training (di luar pekerjaan)

Merupakan suatu metode pelatihan yang dilaksanakan pada lokasi yang terpisah dari pekerjaan dan dilaksanakan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler. Handoko (1994 :114) menyatakan bahwa metode diluar pekerjaan ini terdiri dari metode simulasi dan teknik-teknik presentasi informasi. Adapun uraiannya sebagai berikut :

1. Metode simulasi : simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya tiruan saja. Simulasi adalah suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.
2. Teknik Presentasi Informasi : tujuan utama teknik persentase atau penyajian informasi adalah pengajaran berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada peserta pelatihan.

Sedangkan Wursanto (1994:79) membagi metode pendidikan dan pelatihan pegawai menjadi beberapa bagian antara lain :

- a. Pegawai Pelaksana
  - 1) Metode latihan sambil kerja
  - 2) Metode latihan vestibule
  - 3) Sekolah Kejuruan
  - 4) Metode sekolah latihan perusahaan

b. Para Pegawai

- 1) Metode konferensi
- 2) Metode Kuliah
- 3) Metode giliran jabatan
- 4) Metode latihan Staf
- 5) Metode Kasus

c. Para Manajer :

- 1) Metode pemberian tugas khusus
- 2) Metode pemecahan masalah
- 3) Metode coaching
- 4) Metode penyuluhan
- 5) Metode khusus yang direncanakan untuk penyelidikan
- 6) Seminar
- 7) Metode kepanitiaan
- 8) Metode pertemuan khusus
- 9) Metode penunjukkan dalam jabatan strategis
- 10) Metode pembentukan satuan tugas
- 11) Metode panel diskusi

Dengan demikian pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil membantu memberikan sejumlah pengetahuan, kecakapan dan keterampilan serta sikap dalam melaksanakan tugasnya sehingga tercipta pegawai yang

bertanggung jawab dan berwibawa dalam mencapai hasil kerja secara optimal.

**f. Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan**

Salah satu hal penting dalam Diklat adalah kurikulum, karena kurikulum menjadi pedoman dalam kegiatan belajar mengajar dalam rangka mengembangkan kemampuan sumber daya manusia atau sasaran Diklat.

Kurikulum merupakan acuan atau pedoman dalam pelaksanaan suatu proses pembelajaran. Terdapat beberapa teori tentang kurikulum. Kurikulum ialah suatu program pendidikan yang berisikan berbagai bahan ajar dan pengalaman belajar yang diprogramkan, direncanakan dan dirancang secara sistematis yang berisi berbagai bahan ajar dan pengalaman belajar baik yang berasal dari waktu yang lalu, sekarang maupun yang akan datang. Atas dasar norma-norma yang berlaku yang dijadikan pedoman dalam proses pembelajaran bagi tenaga kependidikan dan peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Robert Gagne (1967) dalam Khaerudin (2005), kurikulum adalah suatu rangkaian unit materi belajar yang disusun sedemikian rupa sehingga peserta diklat dapat mempelajarinya berdasarkan kemampuan yang dimiliki atau dikuasai sebelumnya. Khaerudin (2005), mengartikan bahwa kurikulum sebagai pengalaman dan kegiatan belajar yang direncanakan dan diorganisir oleh lembaga

diklat dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh suatu lembaga.

Dari kedua pengertian tersebut tidak ada yang bertentangan, tetapi justru saling melengkapi. Hanya saja pada pengertian pertama kurikulum dimaknai dalam arti sempit. Sedangkan pengertian kedua, kurikulum dimaknai dalam arti luas, karena kegiatannya tidak hanya kegiatan belajar tetapi juga menyangkut pengalaman yang dialami selama di lembaga diklat. Dalam dimensinya sebagai kurikulum diklat, maka dapat disimpulkan bahwa kurikulum merupakan suatu rencana program pendidikan dan pelatihan yang berisikan materi diklat, metode, yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan suatu pendidikan dan pelatihan serta untuk mencapai tujuan diklat tersebut.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dapat diartikan sebagai akuisisi dari pengetahuan (knowledge), ketrampilan (skills), dan sikap (attitudes) yang memungkinkan manusia untuk mencapai tujuan individual dan organisasi saat ini dan di masa depan (Bambrough 1998). Dalam terminologi lain, diklat dipisahkan secara tegas, yakni Pendidikan dan Pelatihan. Menurut Nasution (2000), Pendidikan adalah suatu proses, teknis dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standard yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Pont (1991) Pelatihan adalah mengembangkan orang-orang sebagai individu dan mendorong mereka menjadi lebih

percaya diri dan berkemampuan dalam hidup dan pekerjaannya. Pendidikan dan Pelatihan adalah suatu proses yang sistematis untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan kecakapan serta perilaku yang berguna untuk mencari kecocokan antara kemampuan dan permintaan kebutuhan organisasi dalam upaya mencapai tujuan.

Menurut Rivai (2005) pelatihan sebagai bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek dari pada teori, sementara ketrampilan adalah meliputi pengertian physical skill, social skill, managerial skill dan lain-lain. Lebih lanjut disebutkan bahwa pengertian pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar lebih berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan pelatihan jabatan PNS Pasal 8 disebutkan bahwa Diklat dalam jabatan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari :

- a. Diklat Kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.

Diklatpim terdiri dari :

- Diklatpim tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon IV.
- Diklatpim tingkat III adalah
- Diklatpim tingkat II

- b. Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing.

- c. Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS

Kurikulum sebagai sebuah sistem, memiliki komponen-komponen yang saling berkaitan antara komponen yang satu dengan komponen lainnya. Menurut H.H. Giles et al, dalam Khaerudin (2005), komponen kurikulum meliputi : Tujuan, materi/isi/bahan, metode dan organisasi, serta evaluasi.

#### **1) Komponen Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan**

Komponen tujuan merupakan komponen yang pertama dan utama dalam pengembangan kurikulum, karena ia akan menjadi acuan bagi komponen kurikulum lainnya, sehingga ia akan dijadikan fokus dan mewarnai komponen bahan, metode

dan evaluasi. Sedangkan secara spesifik menurut Khaerudin (2005), yang dimaksud dengan bahankurikulum adalah segala sesuatu yang diberikan kepada peserta diklat dalam kegiatan belajar mengajar.

Isi dari kegiatan tersebut adalah isi dari kurikulum. Isi atau bahan tersebut tersusun berbagai program pendidikan berdasarkan jenis dan program diklat, kemudian dikemas dalam berbagai bidang diklat yang kemudian dijabarkan dalam pokok dan sub pokok bahasan, yang secara lebih rinci disusun dalam bentuk bahan pengajaran dalam berbagai bentuknya.

Komponen metode dan organisasi, secara spesifik berkaitan dengan strategi pembelajaran. Dalam konteks ini komponen metode dan organisasi dalam sistem kurikulum adalah membahas , siapa melakukan apa, dengan cara apa, menggunakan apa, bagaimana dan kapan melakukannya.

Komponen evaluasi sebagai subsistem dari sistem kurikulum, memiliki fungsi sebagai alat kontrol untuk melihat apakah tujuan kurikulum telah dikuasai peserta diklat. Oleh karena itu komponen evaluasi harus mengacu pada kemampuan-kemampuan yang dirumuskan dalam tujuan. Hasil dari evaluasi dapat dijadikan umpan balik bagi komponen-komponen lainnya, seperti materi, metode, bahkan evaluasi itu sendiri. Tahapan dalam pengembangan kurikulum menurut Khaerudin (2005),

meliputi : Analisis kebutuhan/analisis tugas, perumusan tujuan, pemilihan dan pengembangan materi/bahan ajar, pemilihan dan pengorganisasian pengalaman belajar/strategi dan pengembangan alat evaluasi.

Dalam pedoman penyusunan kurikulum diklat yang disusun oleh Kementerian Kesehatan RI, disebutkan beberapa komponen kurikulum, antara lain: Latar belakang. Pada bagian ini dijelaskan tentang alasan atau latar belakang perlunya diadakan diklat.

Filosofi merupakan bagian dimana kurikulum memperhatikan hak-hak peserta. Kompetensi. Bagian kompetensi adalah bagian dimana dijelaskan kompetensi-kompetensi yang akan disampaikan dalam diklat tersebut. Tujuan diklat adalah tujuan kompetensi diklat yang ingin dicapai oleh peserta setelah menjalani diklat.

## **2) Tujuan dari Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan**

Kurikulum merupakan sebuah rencana yang disusun secara rinci dan sistematis untuk mencapai suatu tujuan pembelajaran. Kurikulum merupakan seluruh program pembelajaran yang terencana dari suatu institusi pendidikan. Kurikulum dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional sebagaimana dapat dilihat dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 menyatakan

bahwa:“Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu”.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kurikulum dibuat dengan tujuan untuk dijadikan sebagai pedoman penyelenggaraan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Dalam persektif pendidikan dan pelatihan, dapat dikatakan bahwa kurikulum pendidikan dan pelatihan disusun dengan tujuan agar digunakan sebagai pedoman pelaksanaan pendidikan dan pelatihan untuk mencapai tujuan dari pendidikan dan pelatihan tersebut. Hal ini penting untuk mengukur sejauh mana tingkat keberhasilan dari pendidikan dan pelatihan yang sedang dilaksanakan tersebut.

### **3) Pendekatan dalam Kurikulum**

Dalam kurikulum disampaikan beberapa pendekatan yang digunakan dalam pembelajaran. Penjelasan tentang pendekatan ini dalam kurikulum terbagi pada pendekatan/strategi kognitif, pendekatan/strategi afektif, dan pendekatan/strategi psikomotor.

Strategi/pendekatan kognitif dirumuskan berdasarkan hakekat proses belajar itu sendiri. Di sini dikenal dengan dua pendekatan utam, yaitu deduktif dan induktif. Pada pendekatan

deduktif, peserta diajak berpikir mulai dari masalah yang bersifat umum menuju hal yang bersifat khusus. Misalnya dalam diklat kepemimpinan, peserta diajak berpikir mulai dari materi tentang pengertian kepemimpinan, sudut pandang terhadap kepemimpinan, berbagai tipe pemimpin, dan contoh-contoh perilaku pemimpin tertentu. Sebaliknya, pada pendekatan induktif, peserta diajak untuk berpikir dari hal yang khusus menuju hal yang bersifat umum. Contohnya, pada materi kepemimpinan, peserta mulai dari diajak berpikir tentang pengumpulan data perilaku pemimpin, pengelompokan berdasarkan kriteria kepemimpinan tertentu, deskripsi ciri-ciri tiap kelompok, dan akhirnya generalisasi ke dalam teori kepemimpinan.

Dalam kenyataannya, sulit ditemukan pendekatan murni. Seringkali digabungkan, karena materi yang terkandung juga bervariasi. Hal ini berkaitan langsung dengan taksonomi tujuan di depan. Apabila untuk tujuan sintesis digunakan pendekatan deduktif, tentu akan didapatkan kesalahan. Demikian juga jika untuk tujuan aplikasi dipergunakan pendekatan induktif, akan didapatkan pembuangan waktu yang tak sembarang. Pada umumnya, makin tinggi tingkat kognitif, pendekatannya makin ke arah induktif. Dalam pelaksanaannya bisa saja digunakan ceramah, diskusi, atau tanya jawab. Itu sangat bergantung

kepada ketersediaan waktu dan prasarana. Pemilihan metode selalu bersifat kondisional. Untuk tujuan-tujuan kognitif, sudah sangat banyak dikembangkan teknik - teknik pengajaran. Tinggal bagaimana memanfaatkannya pada situasi yang tepat.

Berikutnya adalah pendekatan afektif. Ranah ini masih jarang dijelajahi. Tetapi terdapat beberapa pendekatan dalam penanaman nilai / afeksi ini yang cukup terkenal. Di sini disajikan tiga pendekatan , yaitu insculcation (*directed suggestion*), evakuasi (*evacuation*), dan *Value Clarification Technique* (VCT). Dengan penjelasan sebagai berikut:

- a) Insculcation, atau *directed suggestion* adalah pendekatan dimana peserta disugesti atau di dorong terus menerus menuju suatu nilai atau sikap tertentu. Seluruh situasi diatur sehingga arah sikap adalah kepada yang diajarkan. Sebenarnya ini mirip dengan indoktrinasi. Retorika yang diterapkan pada latihan-latihan sering kali menggunakan pendekatan ini, dimana pemandu mengarahkan kepada suatu topik.
- b) Evakuasi (*Evacuation*). Pada pendekatan ini, peserta dibiarkan saja mengemukakan pendapat tentang suatu hal, sesuai dengan pengetahuan dan sikap yang telah dimiliki sebelumnya. Pengungkapan-pengungkapan itu digunakan oleh guru / pemandu untuk menemukan nilai yang

terkandung. Pendekatan ini berdasarkan anggapan bahwa apabila dibiarkan bebas, manusia akan menuju kepada sikap atau nilai yang baik. Istilah yang cukup terkenal untuk ini adalah citra diri. Terdapat kemiripan dengan evakuasi, dimana peserta mengungkapkan idealisasinya masing-masing.

- c) Value Clarification Technique (VCT). Teknik ini mengenalkan nilai dengan cara bermacam-macam, baik dibandingkan maupun dipertentangkan dengan nilai-nilai lain, atau dikaitkan dengan kenyataan.

Pendekatan ini menekankan kepada :

- a) Contoh-contoh konkrit dari nilai (explorator)
- b) Perbandingan nilai dengan yang lain
- c) Identifikasi nilai menjadi lebih jelas / rinci melalui proses pengenalan individu

Contoh paling nyata dari pendekatan ini adalah simulasi P4. Pada simulasi, nilai yang terkandung diklarifikasikan sehingga nilai itu menjadi kebiasaan, dan menyatu dalam diri individu. Ketiga pendekatan di atas dapat dilaksanakan dengan berbagai teknik pula, baik diskusi, ceramah, simulasi, role playing dan sebagainya. Semuanya tergantung pada keadaan kelas itu sendiri.

Pendekatan terakhir adalah pendekatan pada aspek psikomotor. Pada aspek psikomotor, selain pembahasannya yang tak sempurna, terlalu sedikit pula kajian yang telah dilakukan terhadap domain ini, termasuk metodologi pengajarannya. Tetapi, sebenarnya untuk melatih fisik kepada suatu keterampilan, kuncinya terletak kepada dua hal : praktek dan pengalaman.

- a) Praktek, berarti menjalankan gerakan-gerakan pada waktu melatihnya. Keterampilan-keterampilan tingkat tinggi memerlukan praktek untuk menguasainya, misalnya cara tubuh melempar cakram di dalam pelajaran olah raga, atau gerak bibir pada saat berpidato. Untuk penguasaannya diperlukan praktek.
- b) Pengalaman, artinya beberapa hanya dapat menguasainya dengan pengalaman langsung dalam kenyataan. Misalnya untuk tujuan gerak komunikasi non verbal, maka hanya dengan pengalaman, hal itu dapat dilakukan.

Sebenarnya, seringkali yang dilatihkan bukanlah ranah psikomotor ini. Yang paling banyak adalah ranah kognitif yang memerlukan kemampuan fisik. Sebut misalnya masalah cara berdiskusi. Cara berdiskusi termasuk dalam knowledge, tetapi hanya bisa dijalankan apabila mempunyai mulut yang bisa berbicara. Di sini perlu dibedakan antara psikomotor dengan

kognitif yang memerlukan gerakan khusus. Karena itulah pendekatan yang sering muncul adalah berdasarkan kognisi apa yang akan diperkenalkan, dan bukan berdasarkan gerakan apa yang akan dilakukan.

Termasuk dalam kerangka pengertian strategi adalah bagaimana memanfaatkan sepenuhnya sumber-sumber yang terdapat di sekitar pendidikan. Sumber belajar itu bisa berupa media maupun peralatan yang dipergunakan dalam pelaksanaan kurikulum. Lebih detilnya tentang pendekatan, metode, dan media / peralatan, terdapat pada naskah tentang perencanaan instruksional.

#### **4) Langkah-Langkah Penyusunan Kurikulum Diklat**

Untuk merancang suatu kurikulum dan menyajikannya dalam suatu sajian tertentu, maka dianjurkan langkah-langkah berikut :

- a) Perumusan Tujuan. Di dalam merumuskan tujuan, perlu diperhatikan apa yang ingin didapat oleh peserta sesuai proses. Dalam perumusan tujuan, perlu diingat : Tujuan adalah pada diri peserta, tujuan berupa hasil belajar perilaku tertentu (biasanya dinyatakan dengan infinitive / kata kerja tertentu), objek dari tujuan itu (berupa materinya)

- b) Berikut ini contoh perumusan tujuan yang baik : "Peserta memahami konsep situasional leadership dan mampu memanfaatkannya dalam kehidupan sehari-hari". Tujuan yang dirumuskan di dalam kurikulum adalah tujuan umum yang tidak bisa langsung dilakukan pengamatan atau pengukuran.
- c) Perumusan Materi. Dalam menyusun materi perlu diperhatikan dua hal: scope dan sequence-nya. Artinya materi dibatasi pada masalah tertentu dan diurutkan sesuai jalan logikanya. Materi ini di samping dituliskan strukturnya, perlu juga diberikan uraian singkatnya.
- d) Perumusan Metode dan Strategi. Metode atau strategi yang dipilih dirincikan. Untuk suatu tujuan atau materi tertentu bisa saja digunakan beberapa metode, demikian juga sebaliknya.
- e) Penentuan alat evaluasi yang diperlukan
- f) Penyajian kurikulum tersebut dalam bentuk tertentu. Sebaiknya menggunakan format kolom yang boleh dikatakan sebagai standar

#### **D. Pengertian Disiplin Pegawai**

Disiplin pegawai merupakan salah satu faktor yang penting diperhatikan dan dipenuhi oleh setiap organisasi baik maupun pemerintah maupun swasta dalam menjalankan organisasi demi mencapai tujuan

sebagaimana yang diharapkan. Singodimdjo dalam Sutrisno (2011:86), mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan erelaan seseorang untuk memathi dan menaati norma-norma peratura yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akanmempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalan dan memperlambat pencapaian tujuan perusaaan.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Dalam arti yang lebih sempit dan lebih banyak dipakai, disiplin berarti tindakan yang diambil untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada karyawan (Siagian dalam Sutrisno (2011:86). Bentuk sikap yang baik akan tercermin pada suasana , yaitu :

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktifitas kerja para karyawan.

Menurut Terry, disiplin merupakan alat penggerak karyawan, agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar disiplin yang baik. Terry kurang setuju jika disiplin hanya dihubungkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan (hukuman), karena sebenarnya hukuman merupakan alat paling akhir untuk menegakan disiplin.

Sedangkan Menurut Latimer, definisi disiplin adalah suatu kekuatan yang berkembang didalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Dalam arti sempit, biasanya dihubungkan dengan hukuman kepada seorang karyawan hanya merupakan sebagian dari persoalan disiplin. Hal demikian jarang terjadi dan hanya dilakukan bilamana usaha-usaha pendekatan secara konstruktif mengalami kegagalan.

Sementara itu Beach (dalam Sutrisno, 2011), mengemukakan tentang definisi disiplin kedalam dua pengertian. Pertama melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Kedua, lebih sempit lagi, yaitu disiplin hanya bertalian dengan tindakan hukuman disiplin.

#### **a. Pentingnya Disiplin Kerja**

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencengah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian, senda gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan dan keterlambatan.

Dilihat dari esensi pokoknya, disiplin kerja sangat besar manfaatnya, tidak hanya untuk kepentingan organisasi semat, melainkan juga bermanfaat bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

#### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2011:89), faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai adalah Besar kecilnya

kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi memadai, mereka akan dapat bekerja dengan tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berfikir mendua dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan dari luar sehingga menyebabkan ia sering mangkir dan minta izin keluar.

#### **E. Pengertian Kinerja Pegawai**

Toha (2004,31) mengatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* organisasi.

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan

atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan(Luthans 2005:165).

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41).Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2002:22).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50).

Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 1999:15).Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku.Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

Ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kurang optimal dalam setiap penerapan sebagai berikut :

### 1) Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999:27).

### 2) Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

### 3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

### 4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

#### **F. Penelitian Terdahulu**

Untuk menghasilkan sebuah penelitian yang komprehensif dan berkorelasi, dalam hal melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Displin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas PUPR Kota Parepare” ini, peneliti melakukan peninjauan terhadap penelitian yang telah dilakukan sebelumnya sebagai rujukan bahasa didalam penelitian ini. Diharapkan dengan rujukan tersebut dapat membentuk kerangka dasar berpikir dalam melakukan kajian.

Dalam hal ini, peneliti mengambil penelitian sebelumnya, sebagai pembanding dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, yaitu berdasarkan penelitian terdahulu pada skripsi universitas 45 Makassar yang dilakukan oleh Rini, mahasiswa Program Studi Manajemen Program Pasca Sarjana Tahun 2013 yang berjudul “Studi Pemberdayaan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Sekretariat Kabupaten Polewali Mandar” dengan metode penelitian kualitatif dan kauntitatif. Hasil penelitian bahwa sistem yang digunakan oleh Sekretariat Kabupaten Mandar dalam melakukan pemberdayaan terhadap Aparatur Sipil Negara bahwa motivasi sangatlah mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja dalam hal ini pemberian intensif atau bonus kepada pegawai secara kontinyu dan promosi jabatan sesuai

dengan kepangkatan akan mempengaruhi peningkatan pemberdayaan terhadap motivasi.

Penelitian berikutnya yang menjadi bahan perbandingan adalah penelitian yang dilakukan oleh peneliti, skripsi Universitas Negeri Semarang yang dilakukan oleh Apri Triyani, mahasiswa program studi Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi tahun 2009 yang berjudul "Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi-Akuntansi SMA Negeri Dan Swasta Se-Purwokerto". Berdasarkan hasil penelitian oleh peneliti tersebut menemukan hasil penelitian bahwasanya pengaruh pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja guru SMA Negeri Se-Purwokerto terjadi peningkatan sebesar 34,93% dan peningkatan untuk SMA Swasta Se-Purwokerto sebesar 38,56%.

Lanjut pada penelitian ketiga yakni penelitian yang berasal dari Universitas Sultan Ageng Tirtayasa yang dilakukan oleh Okky Mario Satria Perdana, mahasiswa program studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang berjudul "Pengaruh Pendidikan – Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai Di Badan Pendidikan Dan Pelatihan Provinsi Banten". Penelitian tersebut dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kerja menemukan titik terang bahwa kegiatan tersebut dapat meningkatkan produktifitas kerja pegawai di Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Banten.

Sedangkan dalam penelitian ini, membahas mengenai Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Displin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas

Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Parepare dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif, yang dalam penelitian ini membahas tentang bagaimana Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Displin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas PUPR Kota Parepare.

Tabel: 2.1. Matriks Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Judul	Batasan Rumusan Masalah	Hipotesis?Fokus	Hasil Penelitian
1	<i>Studi Pemberdayaan pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Sekretariat Kab. Polewali Mandar</i>	Apakah faktor-faktor independen ( $X_1 - X_5$ ) berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kab. Polman?  Faktor-faktor apakah yang paling dominan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polman?	Diduga bahwa pemberdayaan pegawai, motivasi, pendidikan, pelatihan, penempatan kerja, dan kompensasi berpengaruh secara penting dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Kab. Polman.  Diduga bahwa variabel motivasi paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Meningkatkan pemberdayaan terhadap motivasi sangatlah mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja dalam hal ini pemberian intensif atau bonus kepada pegawai secara kontinyu dan promosi jabatan sesuai dengan kepangkatan akan mempengaruhi peningkatan pemberdayaan terhadap motivasi.  Dimana pokok masalah yang diajukan oleh peneliti terbukti bahwa faktor pemberdayaan yang terdiri dari motivasi, pendidikan, pelatihan, penempatan dan kompensasi, secara bersama-sama dari semua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kab. Polman
2	<i>Pengaruh Pendidikan &amp; Pelatihan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi-Akuntansi SMA</i>	Apakah pendidikan dan pelatihan yang diikuti guru berpengaruh terhadap kinerja guru ekonomi-akuntansi di SMA	Jumlah diklat yang diikuti guru berpengaruh terhadap kinerja guru Ekonomi-Akuntansi SMA Negeri dan Swasta	Ada Pengaruh positif pendidikan dan pelatihan terhadap terhadap kinerja guru ekonomi-akuntansi SMA Negeri dan Swasta Se-Purwokerto (sebesar 34,93%)

*Negeri Dan Swasta Se-Purwokerto*

Negeri dan Swasta Se-Purwokerto?

Se-Purwokerto.

		Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru ekonomi-akuntansi di SMAN Negeri dan Swasta Se-Purwokerto?	Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru ekonomi-akuntansi SMA Negeri dan Swasta Se-Purwokerto	Ada pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja guru ekonomi-akuntansi SMA Negeri dan Swasta Se-Purwokerto (sebesar 38,56%)
3	<i>Pengaruh Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai Di Badan Pendidikan dan Pelatihan Prov.Banten</i>	Apakah terdapat pengaruh antara Diklat kepemimpinan tkt VI Thdp peningkatan produktifitas kerja pegawai di Badan Pendidikan dan Pelatihan Prov. Banten	Terdapat pengaruh signifikan antara Diklat kepemimpinan tingkat VI terhadap peningkatan produktifitas kerja Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Banten	Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan peneliti mengenai pendidikan-pelatihan mencapai 77,15% dan produktifitas kerja mencapai 78,85%, dari kedua hasil indikator tersebut berada dalam kategori baik.
4	<i>A.Muliadi, 2017. Analisis Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Parepare</i>	Bagaimana deskripsi kontribusi tingkat pendidikan aparatur kepada Dinas PUPR Kota Parepare? Bagaimana realitas kontribusi pelatihan kepada Dinas PUPR Kota Parepare? Bagaimana aplikasi kedisiplinan aparatur pada Dinas PUPR Kota Parepare	Deskripsi kontribusi tingkat pendidikan aparatur kepada Dinas PUPR Kota Parepare Realitas kontribusi pelatihan aparatur kepada Dinas PUPR Kota Parepare Aplikasi kedisiplinan aparatur pada Dinas PUPR Kota Parepare	Temuan penelitian menunjukkan kontribusi tingkat pendidikan aparatur kepada Dinas PUPR dalam kategori sedang. Hasil penelitian memperlihatkan pelayanan yang responsif terhadap stakeholders, Analisis hasil penelitian mendeskripsikan kedisiplinan aparatur sangat variatif

### **G. Kerangka Konsep Penelitian**

Dinas PUPR Kota Parepare adalah merupakan suatu lembaga pemerintahan, untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pada Dinas PUPR Kota Parepare yakni melaksanakan urusan umum pemerintahan bidang PUPR yang menjadi kewenangan daerah, dan melaksanakan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada pemerintah daerah. Sedangkan fungsi Dinas PUPR Kota Parepare adalah perumusan kebijakan bidang PUPR, pelaksanaan kebijakan urusan pemerintahan bidang PUPR, pengordinasian evaluasi dan pelaporan urusan pemerintahan bidang PUPR, pelaksanaan administrasi umum dinas dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan berkaitan dengan tugas pokok organisasi guna mendukung kinerja organisasi.

Oleh karena itu, sangatlah tepat jika Dinas PUPR Kota Parepare melakukan pemberdayaan pegawai melalui pendidikan dan latihan dalam meningkatkan motivasi pegawai untuk melaksanakan tupoksi dari setiap pegawai, sedangkan untuk meningkatkan pemberdayaan pegawai dilakukan dengan upaya peningkatan aspek-aspek yang mendasari unsur tersebut yakni kemampuan, kapasitas, peluang, pengetahuan dan keterampilan kerja individu serta meningkatkan motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai pada sekretariat Daerah kabupaten Polman.

Dimana yang menjadi obyek kerangka pikir penelitian adalah Efektifitas Pendidikan, Pelatihan dan Displin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas PUPR Kota Parepare.

**Gambar 2.1: Kerangka Konsep Penelitian**

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Lokasi dan Waktu Penelitian**

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

Lokasi penelitian dilakukan di Kota Parepare dengan obyek penelitian adalah Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Parepare. Pemilihan Dinas PUPR sebagai lokus penelitian dan Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur sebagai focus penelitian, didasarkan pada pertimbangan:

- a. Selain sebagai ibukota di Indonesia Bagian Timur, Kota Parepare juga menjadi barometer penyelenggaraan pembangunan di Indonesia Bagian Timur.
- b. Dinas Pekerjaan Umum sebagai eksekutor proyek yang berskala besar, kerap melahirkan berbagai problem.
- c. Kepedulian sebagian besar masyarakat di Kota Parepare terhadap aspek pembangunan daerah tergolong cukup tinggi.

###### **2. Waktu Penelitian**

Berdasarkan deskripsi Analisis Faktor Determinan Kinerja Aparatur Pada Dinas PUPR di Kota Parepare, maka prapenelitian dan penelitian dilaksanakan dimulai sejak pertengahan bulan Juni 2017 sampai dengan akhir bulan Agustus tahun 2017, disesuaikan dengan jadwal dan batas waktu penelitian..

## B. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini adalah tergolong jenis penelitian fenomenologis dan pendekatan penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Hal ini dimaksudkan untuk dapat memberikan deskripsi secara sistematis, factual dan actual terhadap obyek yang diteliti. Menurut Sugiyono (2005: 1) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Salah satu kekuatan penelitian kualitatif adalah kemampuannya menguraikan secara rinci gejala empiris yang sedang dikaji. Disamping itu, pengumpulan data dilakukan secara langsung kepada sumber data dan dengan metode triangulasi yang mengutamakan perspektif emik, yaitu lebih menekankan proses daripada hasilnya. Sedangkan pemilihan informan bersifat purposive dan snowball yaitu lebih mementingkan makna, dan analisis dilakukan secara induktif sejak awal penelitian, sepanjang penelitian, dan setelah selesai penelitian.

Pendekatan penelitian deskriptif kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi bertujuan mendeskripsikan secara sistematis dan analitis tentang sifat-sifat individu, gejala, dan keadaan kelompok tertentu untuk menentukan penyebaran suatu gejala hubungan tertentu antara satu gejala dan gejala lainnya dalam masyarakat. Dalam penelitian ini menganalisis 3 (tiga) fokus: (1) Kontribusi pendidikan terhadap kinerja aparatur pada Dinas

PUPR

Kota

Parepare,

(2) Kontribusi pelatihan terhadap kinerja aparatur pada Dinas PUPR Kota Parepare, dan (3) Kontribusi disiplin kerja terhadap kinerja aparatur pada Dinas PUPR Kota Parepare. Data penelitian yang dikumpulkan dijadikan dasar untuk menggali data PUPR Kota Parepare, yang memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi.

### C. Sumber Data dan Informan Penelitian

Sumber data penelitian ini dijangkar dari sumber data primer dan data sekunder sesuai dengan proporsitas tujuan penelitian. Adapun sumber data yang dimaksud adalah:

1. Sumber data primer adalah dari informan yang terdiri dari: (a) Kepala Dinas PUPR; (b) Sekretaris Dinas PUPR, (c) Kepala bidang Dinas PUPR; (d) Kepala seksi Dinas PUPR; (e) Staf; Dinas PUPR (f) Stakeholders (masyarakat yang berkepentingan); (g) Pengurus LSM; dan (h) Kru media cetak dan elektronik.
2. Sumber data sekunder adalah sumber data pendukung yang diperlukan untuk melengkapi data primer. Hal ini dilakukan sebagai upaya penyesuaian dengan kebutuhan data lapangan yang terkait dengan fokus yang dikaji. Data sekunder terutama diperoleh melalui dokumentasi; UU RI; Peraturan Penguanti UU RI; Peraturan Pemerintah RI; Peraturan Presiden RI; Keputusan Presiden RI; Peraturan Menteri; Keputusan Menteri; Peraturan Daerah; Keputusan Walikota Kota Parepare; Peraturan DPRD Kota Parepare; dan lain-lain yang terkait dengan fungsi Dinas

PUPR dan dokumentasi tentang Pendidikan,

pelatihan dan kedisiplinan aparatur Dinas PUPR di Kota Parepare.

#### **D. Deskripsi Fokus dan Indikator Penelitian**

Bertitik tolak pada masalah penelitian, maka penelitian ini diarahkan pada 3 (tiga) fokus penelitian dengan 10 (sepuluh) indikator fokus penelitian, serta 5 (lima) prediktor fokus penelitian, yaitu:

1. Deskripsi kontribusi tingkat pendidikan aparatur kepada Dinas PUPR Kota Parepare yaitu kualitas hasil pendidikan aparatur berkontribusi kepada dinas, yang dinilai oleh indikator berikut:
  - a. Daya tanggap (*Responsiveness*) kinerja aparatur adalah kesadaran atau keinginan untuk membantu stakeholders dalam memberikan pelayanan.
  - b. Efektivitas (*Effectiveness*) kinerja aparatur adalah kompetensi aparatur dalam memberikan pelayanan terhadap stakeholders secara cepat dan akurat.
  - c. Kepercayaan (*Confidence*) kinerja aparatur adalah memberikan keyakinan kepada stakeholders bahwa Dinas PUPR Kota Parepare layak dipercaya menangani atas pelayanan stakeholders. Mengukur indikator ini digunakan tiga prediktor yakni: (1) Afektif yaitu diwujudkan pada perilaku aparatur yang melibatkan faktor emosional kepada organisasi, (2) Kontinyu diwujudkan pada perilaku aparatur yang merefleksikan pelayanan secara berkesinambungan, dan (3) Normatif adalah kegigihan mengimplementasikan berbagai peraturan yang berlaku tanpa terkecuali.

d. Empati (*Emphaty*) kinerja aparatur yaitu kemauan memberikan pelayanan melalui pendekatan *personal relation* dalam memberikan perlindungan serta berusaha untuk mengetahui kebutuhan stakeholders.

2. Realitaskontribusi pelatihan aparaturkepada Dinas PUPR Kota Parepare yaitu kualitas hasil pelatihan aparaturberkontribusi kepada dinas, yang dinilai oleh indikator berikut:

a. Keandalan (*Reliability*) kinerja aparatur adalah kemampuan pelayanan secara cepat dan benar kepada stakeholders yang berhubungan dengan kompetensi teknis. Kompetensi teknis berkaitan dengan teknik menjalankan tugas sesuai SOP yang ditetapkan dan dapat diandalkan.

b. Terbukti (*Tangible*) kinerja aparatur adalah berkaitan dengan penampilan aparatur dalam memberikan pelayanan yang berkenaan dengan suasana nyaman dan ketersediaan fasilitas sarana dan prasarana yang menunjang pelayanan terhadap stakeholders.

c. Jaminan (*Assurance*) kinerja aparatur mencakup pengetahuan atau wawasan dan kemampuan aparatur yang memberikan keyakinan dan jaminan keamanan terhadap stakeholders. Kepastian pelayanan stakeholders mencakup kepastian biaya, kejelasan informasi dan ketepatan waktu pelayanan.

d. Kualitas (*Quality*) kinerja aparatur merupakan mutu suatu hasil kerja tim yang dimiliki PUPR yang diapresiasi dan dimanfaatkan dalam pelayanan terhadap stakeholders, yang diukur dalam indikator ini adalah:

(1) Kualitas kinerja adalah kemampuan aparatur merespon kepentingan

stakeholders untuk memperoleh layanan, yang baik dan benar, dan (2)

Kualitas fasilitas adalah keadaan mutu sarana dan prasarana yang dimiliki

PUPR yang dimanfaatkan dalam pelayanan terhadap stakeholders.

3. Aplikasi kedisiplinan aparatur pada Dinas PUPR Kota Parepare yaitu komitmen birokrat dinas menerapkan kedisiplinan aparatur, yang dinilai oleh indikator berikut:

- a. Disiplin kerja adalah kompetensi aparatur terhadap kualitas kerja atas tugas dan fungsinya sesuai regulasi dan *Standard Operational Procedure (SOP)*.
- b. Disiplin waktu adalah pemanfaatan waktu seefisien mungkin untuk menjalankan tugas dan fungsi aparatur.

### **E. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian kualitas terfokus pada penelitian tentang analisis Dinas PUPR Kota Parepare yang dideskripsikan sesuai data empirik secara naratif. Oleh sebab itu instrumen penelitian adalah peneliti sendiri. Peneliti sebagai instrumen penelitian menggunakan beberapa alat kelengkapan yaitu: (1)

Pedoman wawancara, berisidaftarpertanyaan terbuka yang merupakan penjabaran fokus penelitian, yang ditujukan untuk menggali informasi dari para subjek penelitian.

Pedoman wawancara mendasar ditunjukkan kepada subjek utama penelitian. Pedoman wawancara hanya berfungsi sebagai petunjuk dalam wawancara dengan subjek agar tidak keluar dari konteks dan fokus penelitian; (2) Pedoman observasi, berisi rumusan item pengamatan yang berhubungan dengan situasi, konteks, dan konten menyangkut: aspek pendidikan; aspek pelatihan; dan kinerja aparatur; dan

(3) Catatan dokumen, berupa pengumpulan data sekunder yang tertulis menyangkut: aspek pendidikan; aspek pelatihan; dan kinerja aparatur dalam Dinas PUPR Kota Parepare.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam rangka pengembangan instrumen, khususnya pedoman wawancara dan daftar pertanyaan yang diberikan kepada informan adalah: (1) Merumuskan fokus masalah dan indikator dari masing-masing fokus; (2) Membuat tabel matriks pengembangan instrumen, meliputi: rumusan masalah, fokus masalah, indikator fokus, deskriptor indikator, sumber data, dan nomor/ butir/ item pertanyaan; dan (3) Membuat daftar pertanyaan dengan berpedoman pada deskripsi fokus masalah penelitian.

#### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh gambaran data yang dibutuhkan, maka pengumpulan data dilakukan melalui teknik sebagai berikut :

1. Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Kegiatan pengamatan terhadap obyek penelitian ini untuk memperoleh keterangan data yang lebih akurat mengenai hal-hal yang diteliti serta untuk mengetahui relevansi antara jawaban responden dengan kenyataan yang terjadi di lapangan.
2. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap anggota legislatif dengan eksekutif, fokus pada diskusi kelompok (*Fokus Group Discussion*) tentang proses formulasi kebijakan. (Kerlinger, 2000:73).

3. Dokumentasi adalah teknik yang digunakan untuk memperoleh data melalui dokumen yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti.

### G. Teknik Pengabsahan Data Penelitian

Untuk menilai kualitas suatu hasil penelitian kualitatif, diperlukan 4 (empat) kriteria yang dapat digunakan sebagai standar penelitian kualitatif. Teknik pemeriksaan keabsahan data penelitian kualitatif yang digunakan sesuai gagasan Moleong (2000) sebagai berikut:

1. *Credibility* (kredibilitas), digunakan untuk melaksanakan penelitian sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai. Disamping itu untuk menunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan penelitian dilakukan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada fakta lain yang sama.
2. *Transferability* (transferabilitas), bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan, seorang peneliti mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks, sehingga peneliti akan menyajikan data deskriptif selengkapnyanya.
3. *Dependability* (kebergantungan) yaitu melakukan replikasi studi. Apabila telah dua atau beberapa kali diadakan pengulangan studi dalam suatu kondisi yang sama dan hasilnya tetap sama maka diasumsikan reliabilitasnya tercapai.
4. *Confirmability* (konfirmasiabilitas) bermakna bahwa sesuatu yang objektif adalah sesuatu yang dapat dipercaya, faktual dan dapat dipastikan datanya

melalui asumsi, paradigma, bias, orientasi teori, sistem nilai dan posisi epistemologinya.

Prosedur-prosedur penelitian kualitatif yang telah dijelaskan untuk mencapai kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas merupakan standarkualitaspelitian kualitatif yang digunakan untuk mencapai *trust expedience* “kelayakan dipercaya”.

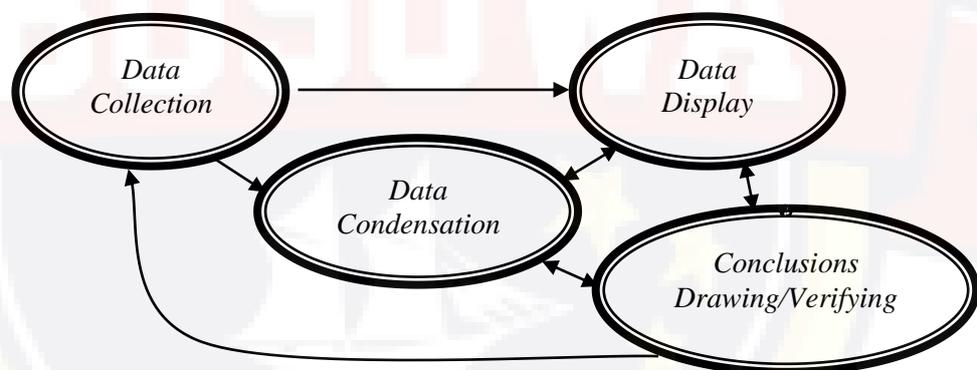
### **H. Teknik Analisis Data Penelitian**

Penelitian yang menggunakan metode penelitian kualitatif, teknik analisis data yang cocok digunakan adalah teknik analisis interaktif sebagaimana dikemukakan oleh Miles & Huberman (2014) dengan proses analisis data sebagai berikut:

1. *Data collection* (koleksi data) yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi, sebagai bahan triangulasi data untuk mencapai validitas dan reliabilitas penelitian.
2. *Data Condensation* (Kondensasi Data) yaitu Kondensasi data merujuk pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya.
3. *Data Display* (penyajian data) dilakukan dalam bentuk narasi, matriks, skema, dan gambar dengan maksud untuk lebih memudahkan dalam membuat kesimpulan.

4. *Conclusion/ verification* (verifikasi dan penarikan kesimpulan), yaitu melakukan verifikasi terhadap data yang diperoleh untuk mencari makna, mencatat keteraturan pola, hubungan sebab akibat yang mungkin dapat dijadikan sebagai suatu kesimpulan yang longgar dan terbuka untuk menarik kesimpulan final.

Sehubungan dengan itu, Miles & Huberman (2014) memberi petunjuk secara umum langkah-langkah dalam analisis data kualitatif, yaitu melalui proses "*data collection*", "*data reduction*", "*data display*" dan "*conclusion/ verification*". Dalam pandangan ini tahapan kegiatan analisis pengumpulan data itu sendiri merupakan proses siklus yang interaktif.



**Gambar 3.2:**  
Teknik Analisis Data Model Interaktif dari Miles & Huberman (2014)

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

Konteks efektivitas kinerja aparatur Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kota Parepare selayaknya memiliki konten pelayanan yang berkualitas kepada stakeholders, peran aparatur kepemimpinan melalui sikap dan tindakan yang bertanggung jawab, responsif terhadap berbagai keinginan, kebutuhan dan permasalahan yang menyelumuti kehidupan stakeholders, memiliki komitmen yang kuat untuk selalu berpihak kepada stakeholders serta konsisten dalam bertindak sangatlah dibutuhkan, karena aparatur pemerintahan yang diberi tugas dan tanggung jawab oleh pemerintah atau negara untuk melayani stakeholders.

Melayani stakeholders merupakan tugas dan fungsi aparatur kepemimpinan. Aparatur adalah aparatur negara yang mempunyai tugas melayani dan meningkatkan kesejahteraan stakeholders. Sulit dibayangkan jika peran serta tugas dan fungsi yang diembannya tidak dimanifestasikan dalam sikap dan tindakan yang terhormat dan beradab, demikian juga dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat. Berkenaan dengan perilaku aparat juga sangat menentukan kualitas pelayanan kepada stakeholders, karena aparat adalah aktor yang secara langsung berhadapan dengan stakeholders sebagai penerima layanan.

Pelayanan kepada stakeholders yang baik merupakan kebutuhan setiap stakeholders. Pelayanan terhadap stakeholders yang baik akan menjadi ukuran

keberhasilan pembangunan manusia di suatu negara. Untuk itu pelayanan yang berkualitas akan melahirkan hasil layanan yang berkualitas pula, yang secara signifikan juga merupakan keberhasilan pemerintah atau aparatur kepemimpinan dalam mengemban tugas yang dipercayakan kepadanya. Dalam menjalankan tugas, dan fungsi birokrasi guna memberikan pelayanan yang berkualitas kepada stakeholders, secara konseptual disebut sebagai perilaku aparatur kepemimpinan.

Dalam rangka mencermati data di atas, maka peneliti berusaha secara maksimal menyajikan data hasil penelitian secara saksama sesuai fokus, indikator, dan prediktor berikut:

### **1. Deskripsi Kontribusi Tingkat Pendidikan Pegawai Kepada Dinas PUPR Kota Parepare**

#### **a. Daya tanggap (*responsiveness*)**

Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu kesadaran atau keinginan untuk membantu stakeholders dan memberikan pelayanan cepat, atau tanggap, efektif dan efisien. Efisiensi pelayanan kepada stakeholders merupakan hal penting dari kualitas pelayanan kepada stakeholders, apalagi sumber daya pelayanan kepada stakeholders pada umumnya terbatas. Efisiensi pelayanan akan memberikan perhatian optimal untuk memaksimalkan pelayanan kepada stakeholders. Petugas Dinas PUPR akan memberikan pelayanan lebih baik dengan sumber daya yang dimiliki.

Berkenaan dengan pernyataan di atas, maka peneliti memperoleh data dari Kepala Dinas PUPR (KMS) yang menjelaskan bahwa:

Pada prinsipnya pelayanan agak lambat di Dinas PUPR Kota Parepare disebabkan oleh banyaknya stakeholders yang datang untuk dilayani

setiap hari, dan ingin segera minta dilayani sementara jumlah aparat yang bertugas di Dinas PUPR masih relatif kurang. (Wawancara: 19 Juni 2017).

Terkait dengan hal tersebut, sumber data dari Sekretaris Dinas PUPR (AAS) mengklarifikasi bahwa:

Suksesnya pemberian pelayanan di Dinas PUPR Kota Parepare tak lepas dari kontribusi konkret dari para aparat, disamping daya dukung fasilitas, sarana dan prasarana lainnya. Dukungan tenaga operasional dalam pelaksanaan kegiatan di Dinas PUPR terutama sikap proaktif aparat memberikan pelayanan kepada stakeholders yang merupakan suatu keharusan sebagai upaya mewujudkan keberhasilan pelayanan kepada stakeholders yang berkualitas. (Wawancara: 15 Juli 2017).

Terkait dengan jawaban informan berdasarkan hasil wawancara bebas peneliti dengan salah seorang petugas kepada stakeholders di Dinas PUPR dapat dikemukakan bahwa keterlambatan pelayanan kepada stakeholders akibat padatnya jadwal rapat. Namun untuk mengantisipasi terjadinya keluhan stakeholders, maka petugas tetap memberikan pelayanan meskipun hanya dilayani secara parsial.

#### **b. Efektivitas**

Hal yang sangat penting dalam pemberian jasa pelayanan kepada masyarakat adalah efektivitas dalam proses pelayanan pada masyarakat berdasarkan kompetensi dari jajaran aparat Dinas PUPR. Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai bagaimana kompetensi yang dimiliki oleh pegawai Dinas PUPR Kota Parepare, maka dilakukan interpretasi dan pembahasan.

Perilaku aparatur Dinas PUPR yang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan yang efektif kepada masyarakat di Kota Parepare

merupakan suatu kebutuhan masyarakat. Pelayanan kepada masyarakat yang berkualitas tidak akan dapat terwujud jika tidak disertai dengan perilaku aparatur Dinas PUPR yang bertanggung jawab. Tanggung jawab yang dimaksud adalah pelaksanaan tugas seorang aparatur dalam pelayanan publik sehari-hari yang dijalaninya sesuai dengan aturan dan dapat menyelesaikan tugas pelayanan kepada masyarakat dengan baik dan benar serta dapat menanggung resiko terhadap berbagai permasalahan dalam pelayanan kepada masyarakat. Intinya adalah aparatur Dinas PUPR hadir pada saat rakyat membutuhkannya.

Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, yang perlu diperhatikan adalah ketentuan mengenai prosedur secara adil, sebagai salah satu unsur penilaian kinerja aparatur yang berorientasi terhadap akses dan perlakuan kepada masyarakat yang membutuhkan pelayanan aparatur Dinas PUPR. Kondisi ini tentu saja perlu mendapat dukungan maksimal utamanya dalam mewujudkan keikhlasan kerja aparatur secara optimal melalui perubahan cara pandang dan cara kerja yang senantiasa dilandasi dengan mengedepankan etika moral dengan melihat masyarakat sebagai manusia dengan potensi martabat dan harga diri. Berkenaan dengan martabat dan harga diri masyarakat pada hakekatnya perlu untuk memperoleh pelayanan yang berkualitas, tanpa diskriminasi antara orang perorang dalam mewujudkan pelayanan prima.

Salah seorang informan dari unsur masyarakat yang mengurus surat kepada masyarakat, yang berinisial (SD) menuturkan sebagai berikut:

Saat saya pengurusan surat kepada masyarakat, saya mendapat pelayanan cukup baik, sebagai wujud rasa tanggung jawab dalam mengemban

tugasnya sebagai pelayan masyarakat. Hal ini nampak saat pertama kali saya datang mengurus berkas persyaratan administrasi pengurusan tata ruang, dan dijelaskan bahwa dalam pengurusan tata ruang, dapat selesai selama 2-3 hari kerja berdasarkan aturan Kepala Dinas PUPR Parepare, dengan dasar berkas yang diajukan lengkap sesuai aturan yang telah ada. Tetapi apabila tidak lengkap, maka berkas tersebut dikembalikan untuk dilengkapi, dan kemudian diajukan kembali untuk diproses lebih lanjut. (wawancara: 25 Juli 2017).

Fakta di atas menunjukkan bahwa aparatur Dinas PUPR sebagai pelayan masyarakat, sudah menunjukkan perilaku yang bertanggung jawab. Dinas PUPR yang baik adalah Dinas PUPR yang selalu hadir bersama masyarakat mendengar dan menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi masyarakat melalui berbagai program dan kegiatan kepada masyarakat.

Apa yang dikemukakan oleh Informan (SD) di atas, sejalan dengan informan dari unsur Staf Dinas PUPR (KML) yang memberi penjelasan bahwa:

Kami mengembang amanah dalam proses penerbitan keterangan tata ruang dalam kurung waktu 2-3 hari kerja sesuai peraturan. Keluhan masyarakat tentang waktu penyelesaian kepada masyarakat yang kadang melewati 2-3 hari kerja itu bukan semata-mata kesalahan kami, tetapi biasanya disebabkan dari masalah berkas yang diajukan masyarakat yang tidak lengkap, atau masyarakat yang menggunakan jasa perantara (calo) dalam penguru-sannya. Karena sepengetahuan kami sang calo adalah keluarga konsu-men, maka kami menyampaikan atas kekuarangan berkas konsumen kepadanya. Saat yang bersangkutan mengeluhkan lambatnya penerbitan kepada masyara-katnya dan kami utarakan bahwa berkasnya tidak lengkap sehingga pener-bitannya terlambat. (wawancara: 14 Juli 2017).

Apa yang dikemukakan Staf Dinas PUPR (KML) mengenai penyelesaian pengurusan kepada masyarakat 2-3 hari kerja berdasarkan pada Peraturan Pemerintah nomor 25 Tahun 2000, dan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Kota Parepare, yang

merupakan *Standard Operational Prosedure* (SOP). Menurut (AAS) Sekretaris Dinas PUPR, dari hasil wawancara peneliti adalah:

Dalam menjalankan aktifitas terkait dengan pengurusan kepada masyarakat pada Dinas PUPR Kota Parepare, mengacu pada *Standard Operational Prosedure* (SOP) yang tertuang pada peraturan Kepala Dinas PUPR Parepare tentang tata cara pemberian izin pemerintah kota Parepare. Kalau ada kesalahan sifatnya hanya terkait dengan persoalan teknis. (wawancara: 7 Juli 2017).

Pelaksanaan tugas pelayanan karena panggilan nurani dan menjalankan tugas pelayanan sesuai tuntutan dan tanggung jawab moral secara pribadi. Menjalankan tugas bukan karena ada penilaian, bukan karena tuntutan tugas, dan/atau bukan karena intervensi pihak lain. Namun menjalankan peran sebagai aparatur Dinas PUPR karena panggilan otonom, maksudnya bahwa perilaku yang ditunjukkan adalah perilaku otonom yang didasarkan pada panggilan moral dan kesadaran etik, itulah makna dari tanggung jawab.

Hasil penenelitian peneliti menunjukkan bahwa tanggung jawab aparatur Dinas PUPR dalam memberi pelayanan kepada masyarakat pada Dinas PUPR Kota Parepare sudah cukup baik, walaupun masih sebatas pada tanggung jawab. Banyak apart kepada masyarakat jika dilihat sibuk bekerja ditempat/mejanya masing-masing, tetapi mereka kurang memperhatikan masyarakat yang datang untuk mengurus surat kepada masyarakat, yang seharusnya jika dilihat dari sisi tanggung jawab sebagai aparat pelayanan, mereka sebaiknya mendatangi masyarakat dan menanyakan apa yang perlu dibantu atas kedatangannya tersebut. Efektivitas merupakan makna dari tanggung jawab seutuhnya sebagai aparat pelayanan yang dapat melahirkan kepercayaan masyarakat.

### **c. Kepercayaan**

Untuk mengukur indikator kepercayaan digunakan tiga aspek yang dijadikan prediktor yakni: afektif, kontinuitas, dan normatif. Hasil penelitian pada ketiga aspek tersebut diuraikan sebagai berikut:

#### **1) Afektif**

Aspek afektif diwujudkan pada perilaku aparat yang melibatkan faktor emosional kepada organisasi. Untuk mengukur aspek afektif dalam penelitian ini, harus berdasarkan pada aspek-aspek: aparat terlibat secara emosional dengan instansi, mempunyai daya tanggap yang tinggi terhadap instansi tempat aparat bekerja, hasrat bekerja dengan rasa tanggung jawab pada persoalan yang dihadapi, menyenangkan lingkungan tempat kerjanya dan bersedia bekerja ditempat yang sama sampai pensiun, selalu memandang bekerja di instansinya sekarang ini mempunyai arti yang sangat besar, mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap instansinya, dan merasa bahwa persoalan yang sedang dihadapi kantornya adalah per-soalannya juga.

Hasil wawancara dengan kepala Dinas PUPR Kota Parepare (KMS) dalam suatu kesempatan khusus mengatakan:

Keterlibatan Aparat kepada stakeholders secara emosional dengan instansi cukup apresiatif, demikian juga daya tanggap Aparat kepada stakeholders cukup tinggi terhadap instansi tempat Aparat bekerja. Namun hasrat Aparat bekerja dengan rasa tanggung jawab pada persoalan yang dihadapi kelihatannya kurang dinamis. Akan tetapi mereka menyenangkan lingkungan tempat kerjanya dan bersedia bekerja di Dinas PUPR Kota Parepare sampai pensiun. (Wawancara: 5 Juli 2017).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ditinjau dari terlibat secara emosional dengan instansi, mempunyai daya tanggap yang tinggi terhadap

instansi tempatnya bekerja, menyenangi lingkungan tempat kerjanya dan bersedia bekerja ditempat yang sama sampai pensiun, selalu memandang bekerja di instansinya sekarang ini mempunyai arti yang sangat besar, mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap instansinya, dan merasa bahwa persoalan yang sedang dihadapi kantornya adalah persoalannya juga, aspek afektif aparat Dinas PUPR Kota Parepare tergolong baik.

Sejalan dengan Kabid Binamarga Dinas PUPR (SST) pada penuturannya dalam suatu Interview dengan peneliti, mengatakan bahwa:

Aparat kepada stakeholders selalu memandang bekerja di instansinya sekarang ini mempunyai arti yang sangat besar, namun loyalitas yang ditunjukkan aparat terhadap instansinya masih perlu ditingkatkan. Demikian juga persoalan yang sedang dihadapi kantornya aparat merasa bahwa persoalannya juga, tetapi persoalan mutasi ke unit lain tanpa diketahui terlebih dahulu oleh yang bersangkutan, mengakibatkan sulit mengakomodir berbagai tugas dan tanggung jawabnya secara utuh. (Wawancara: 10 Juli 2017).

Hasil penelitian menunjukkan pula bahwa loyalitas aparat terhadap instansinya masih perlu ditingkatkan. Beberapa aparat memang agak sulit diharapkan, ini terjadi akibat sistem mutasi yang ada sering tidak dapat diprediksi. Seorang aparat kapan saja dapat dimutasi ke unit lain tanpa diketahui terlebih dahulu oleh yang bersangkutan. Akibatnya jenjang karir seorang aparat dalam unit kerja tertentu akan terputus. Hal yang demikian ini dapat menimbulkan sikap apatis dan kurangnya loyalitas aparat terhadap instansinya sekarang.

## **2) Kontinuitas**

Aspek kepercayaan kontinyu diwujudkan pada perilaku pegawai yang merefleksikan persepsi investasi versus biaya. Untuk mengukur aspek integ-

ritas kontinyu dalam penelitian ini digunakan enam prediktor sebagaimana telah ditetapkan sebelumnya yaitu tidak akan peduli dengan kantornya sekarang apabila dipindah meskipun tanpa kenaikan jabatan, merasa berat untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini walaupun sebetulnya ada keinginan, tidak akan terganggu apapun apabila meninggalkan pekerjaan saat ini, salah satu alasan untuk tetap bekerja di tempatnya sekarang adalah jika dipindahkan membutuhkan banyak pengorbanan diantaranya adalah pekerjaan lain belum tentu memberikan manfaat seperti yang didapatnya di kantor ini, merasa konsekuensi pokok meninggalkan pekerjaan yang sekarang adalah mengorbankan peluang yang akan di dapat saat ini, dan bekerja baginya adalah merupakan kebutuhan daripada keinginan.

Informasi yang sama disampaikan oleh Kasi Pengawas Bangunan Dinas PUPR Kota Parepare (MST) bahwa:

Suatu realitas yang terpatir pada Aparat kepada stakeholders bahwa bekerja baginya adalah merupakan kebutuhan daripada keinginan. Ini adalah modal utama jika ditinjau dari aspek kepercayaan kontinyu Aparat Dinas PUPR tidak akan memikirkan kondisi rolling di kantornya. Apabila dipindahkan ke tempat lain meskipun tanpa kenaikan jabatan, mereka merasa berat untuk meninggalkan pekerjaannya karena sudah menyatu dengan lingkungan kerjanya. Walaupun sebetulnya ada keinginan untuk mencari suasana baru yang lebih baik. (Wawancara: 16 Juli 2017).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ditinjau dari tidak akan peduli dengan kantornya sekarang apabila dipindah meskipun tanpa kenaikan jabatan, merasa berat untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini walaupun sebetulnya ada keinginan, tidak akan terganggu apapun apabila meninggalkan pekerjaan saat ini, salah satu alasan untuk tetap bekerja di

tempatnyanya sekarang adalah pindah akan membutuhkan banyak pengorbanan diantaranya adalah pekerjaan lain belum tentu memberikan manfaat seperti yang didapatnya dikantor ini, merasa konsekuensi pokok meninggalkan pekerjaan yang sekarang adalah mengorbankan peluang yang akan didapat saat ini, dan bekerja baginya adalah merupakan kebutuhan daripada keinginan, aspek kepercayaan kontinyu aparat Dinas PUPR tergolong baik.

Pernyataan yang sama tersebut sesuai dengan informasi Sekertaris Dinas PUPR (AAS) bahwa:

Kalau aparat ditanya tentang kepindahannya ke instansi lain, saya kira tidak ada yang mau. Sebab hal ini sejalan dengan keinginan Aparat bahwa mereka bertahan dengan tetap bekerja di tempatnya sekarang adalah jika dipindahkan membutuhkan banyak pengorbanan. Diantaranya adalah pekerjaan lain belum tentu memberikan manfaat seperti yang didapatnya dikantor ini. Hal ini diakibatkan oleh konsekuensi pokok meninggalkan pekerjaan yang sekarang adalah mengorbankan peluang yang akan di dapat saat ini. dan bekerja baginya adalah merupakan kebutuhan daripada keinginan. (Wawancara: 22 Juli 2017).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ditinjau dari kepercayaan kontinyu aparat merupakan salah satu aspek dari indikator kepercayaan aparat dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan bahwa ditinjau dari aspek kepercayaan kontinyu aparat Dinas PUPR Kota Parepare tergolong baik.

### **3) Normatif**

Untuk mengukur aspek kepercayaan normatif dalam penelitian ini digunakan tujuh prediktor sebagaimana dijelaskan pada deskripsi fokus dan indikator fokus penelitian yaitu merasa tidak mempunyai kewajiban apapun terhadap instansi tempatnya bekerja, tidak akan meninggalkan pekerjaannya

sekarang walaupun dengan beberapa keuntungan apabila pindah, merasa bahwa instansi tempatnya bekerja berhak menuntut loyalitasnya, merasa bersalah apabila meninggalkan pekerjaannya yang sekarang karena banyak orang bergantung padanya, akan merasa bersalah apabila meninggalkan instansi tempatnya bekerja sekarang, merasa berhutang baik moril maupun materiil terhadap kantor tempatnya bekerja sekarang ini, dan selalu bekerja keras untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Selanjutnya, menurut Kabid Binamarga Dinas PUPR Kota Parepare (SST) bahwa pelaksanaan Diklat sebagai wujud pengembangan SDA tidak maksimal sebagaimana penuturan beliau kepada peneliti, sebagai berikut:

Ditinjau dari aspek kepercayaan normatif, aparat merasa tidak mempunyai kewajiban apapun terhadap instansi tempatnya bekerja, namun demikian aparat tidak akan meninggalkan pekerjaannya sekarang walaupun dengan beberapa keuntungan apabila pindah. Hal ini disebabkan karena aparat merasa bahwa instansi tempatnya bekerja berhak menuntut loyalitasnya. Bahkan aparat merasa bersalah apabila meninggalkan pekerjaannya yang sekarang karena banyak orang/ bawahan bergantung padanya. (Wawancara: 5 Juli 2017).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ditinjau dari merasa tidak mempunyai kewajiban apapun terhadap instansi tempatnya bekerja, tidak akan meninggalkan pekerjaannya sekarang walaupun dengan beberapa keuntungan apabila pindah, merasa bahwa instansi tempatnya bekerja berhak menuntut loyalitasnya. Justru aparat merasa bersalah apabila meninggalkan pekerjaannya yang sekarang karena banyak orang/ bawahan bergantung padanya. Aparat akan merasa bersalah apabila meninggalkan instansi tempatnya bekerja sekarang. Hal ini disebabkan oleh perasaan berhutang pada kantor tempatnya bekerja sekarang ini, baik moril maupun

materiil. Aparat selalu bekerja keras untuk menyelesaikan tugasnya. Karena integ-ritas normatif merupakan salah satu aspek dari indikator kepercayaan aparat dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan, bahwa ditinjau dari aspek kepercayaan normatif, kepercayaan aparat Dinas PUPR Kota Parepare tergolong baik.

Pada kesempatan lain peneliti melakukan observasi sekaligus mewawancarai Kasi Pengawas Bangunan Dinas PUPR Kota Parepare (MST) dengan tujuan ingin mengetahui secara langsung penerapan kepemimpinan yang bersih (*Good Gavernance*), yang merupakan tuntutan stakeholders, beliau menerangkan bahwa:

Berkenaan dengan kewajiban Aparat kepada stakeholders melayani kunsomen, maka aparat merasa bersalah apabila meninggalkan instansi tempatnya bekerja sekarang. Aparat merasa banyak kelebihan didapat, baik moril maupun materiil sehingga mereka tetap bekerja di kantor tempatnya bekerja sekarang ini. Walaupun demikian mereka sulit menunjukkan prestasi terbaik dalam menyelesaikan tugasnya. Ini berarti bahwa loyalitasnya sangat semu. (Wawancara: 10 Juli 2017).

Hasil penelitian menunjukkan pula bahwa yang perlu ditingkatkan adalah indikator merasa bahwa instansi tempatnya bekerja berhak menuntut loyalitasnya, karena indikator ini masih kurang dibandingkan dengan indikator lainnya. Ditemukan beberapa pegawai yang kurang menyadari bahwa sebagai aparat mereka dituntut loyalitasnya terhadap instansi tempatnya berkarir. Untuk mengatasi hal ini diperlukan ketegasan pimpinan dalam mengarahkan bawahan serta menyadarkan mereka atas tanggung jawabnya termasuk harus loyal terhadap lembaga.

#### **d. Empati (*emphaty*)**

Empati yaitu kemauan memberikan pelayanan melalui pendekatan *personal relation*, memberikan perlindungan serta berusaha untuk mengetahui keinginan kebutuhan konsumen. Hubungan antar manusia berkaitan dengan interaksi antara petugas dengan stakeholders, aparat dan pemimpin Dinas PUPR. Hubungan manusia yang baik adalah menanamkan kepercayaan dan kredibilitas dengan cara menghargai, menjaga rahasia, menghormati hak stakeholders dan memberikan perhatian serta mendengarkan keluhan dan berkomunikasi secara efektif.

Hubungan antar manusia yang baik akan mempunyai andil besar dalam konseling efektif. Hubungan kurang baik antar manusia akan mengurangi efektivitas dari kompetensi teknis pelayanan kepada stakeholders. Stakeholders yang berkepentingan cenderung mengabaikan saran dan nasehat aparat Dinas PUPR jika kepedulian dianggap kurang.

Untuk mengetahui sejauh mana rasa empati ditunjukkan petugas kepada stakeholders, maka peneliti menginterview Kru media cetak (FG), lalu informan tersebut menerangkan bahwa:

Aparat Dinas PUPR Kota Parepare menerapkan kebiasaan atau budaya daerah dan selalu dilakukan terhadap hampir semua stakeholders dalam memberikan pelayanan kepada siapa saja yang memerlukannya. Selanjutnya sikap kurang ramah ditunjukkan petugas Dinas PUPR biasanya ada sebagian stakeholders tidak memperhatikan nasehat ataupun saran yang diberikan petugas terutama dalam hal kedisiplinan stakeholders memenuhi persyaratan pengurusan tata ruang atau pekerjaan proyek. Sikap seperti ini berpengaruh juga terhadap kurangnya keramahan yang ditunjukkan aparat pada saat memeriksa berkas stakeholders. (Wawancara: 11 Juli 2017).

Mendukung data informan dapat dijelaskan dari hasil pengamatan dan pengalaman peneliti pada saat pertama kali datang berkunjung ke lokasi

penelitian sampai dengan berakhirnya penelitian di Dinas PUPR (FG) mengakui kapasitas fungsi pelayanan dan pengembangan tugas belum terealisasi secara maksimal. Adapun argumentasi informan selaku Kasi

Pengawas Bangunan Dinas PUPR (MST) sebagai berikut:

Sikap petugas Dinas PUPR Kota Parepare yang selalu senyum dan sabar melayani stakeholders. Sebagian besar petugas Dinas PUPR memahami persis tentang filosofi Dinas DPUPR yang salah satunya adalah sopan dan sabar dalam memberikan pelayanan kepada stakeholders. (Wawancara: 12 Juli 2017).

Disisi lain informan dari unsur Kru media elektronik (RS) memberikan jawaban bahwa:

Ada beberapa petugas merasa kecewa dan cemberut melayani stakeholders dikarenakan oleh sebagian stakeholders bersikap acuh tak acuh terhadap kelengkapan berkas permohonannya. Namun demikian aparat tetap saja melayani sesuai prosedur, jika kelengkapan berkasnya tidak terpenuhi, maka proses pengurusannya ditunda sampai berkasnya lengkap. (Wawancara: 17 Juli 2017).

Mendukung tanggapan informan berdasarkan hasil wawancara bebas peneliti dengan keluarga stakeholders diperoleh informasi bahwa petugas Dinas PUPR dalam memberikan pelayanan selalu bersikap baik, peduli dan mau diajak berkomunikasi. Bahkan ada beberapa petugas memberikan nomor *handphone* mereka agar mudah dihubungi jika stakeholders memerlukan informasi.

Pendapat informan yang didukung oleh hasil pengamatan dan wawancara bebas peneliti baik wawancara dengan petugas PUPR maupun wawancara dengan keluarga stakeholders dapat dikemukakan bahwa hampir semua tindakan yang dilakukan petugas Dinas DPUPR bermanfaat bagi konsumen. Untuk itu petugas Dinas PUPR membuat rencana pelayanan

berlandaskan pada pengetahuan sah dan dapat berlaku secara umum. Resiko yang mungkin timbul diupayakan dikurangi seminimalmungkin sementara manfaatnya harus maksimal bagi masyarakat.

Namun demikian, budaya responsif mengalami kendala, karena tidak didasarkan pada hakekat pelayanan yang efektif dan efisien. Ada empat cara yang dapat diterapkan dalam mewujudkan budaya responsif antara lain: (1) Memberi contoh yang baik, (2) Menunjukkan sikap kepedulian, (3) Pendekatan persuasif dan penerangan, dan (4) Pembinaan dan pengasuhan kepada semua komponen Dinas PUPR. Untuk itu perlu diupayakan metode penerapan budaya nyaman dengan mengutamakan lima pendekatan yaitu: (1) Dilaksanakan secara persuasif, (2) Lebih banyak mendorong, memberi motivasi dari pada memaksa, (3) Kete-ladanan dari pihak pemegang kepemimpinan formal dan petugas Dinas PUPR merupakan faktor keikutsertaan stakeholders, keluarga stakeholders bahkan masyarakat lainnya, (4) Pemantapan kesadaran bagi diri stakeholders terhadap sikap bertanggung jawab dan kepedulian terhadap lingkungan Dinas PUPR yang nyaman dan teratur, dan (5) Membuat program yang menunjang budaya nyaman, indah rapi, teratur, serasi dan harmonis dalam lingkungan Dinas PUPR yang pada akhirnya bertujuan untuk mewujudkan pelayanan yang lebih baik kepada stakeholders.

## **2. Realitas Kontribusi Pelatihan Pegawai Kepada Dinas PUPR Kota Parepare**

### **a. Keandalan (*reliability*)**

Keandalan yaitu kemampuan untuk memberikan secara cepat dan benar jenis pelayanan kepada stakeholders dan berhubungan dengan kompetensi teknis. Kompetensi teknis berkaitan dengan teknik menjalankan tugas sesuai standar pelayanan yang ditetapkan dan dapat diandalkan (*dependability*). Kurangnya kompetensi teknis aparat dari prosedur standar operasi (*standard operating procedure*) dalam pemberian pelayanan stakeholders.

Untuk mengetahui bagaimana bentuk tanggung jawab aparat dilihat dari pengurusan proyek, peneliti mewawancarai Staf Dinas PUPR (KML) menga-takan sebagai berikut:

Pada hakekatnya stakeholders yang mengurus proyek tentang tata ruang, pada hakekatnya diperlakukan sama. Hanya saja jika bermaksud mendapat pelayan eksklusif, maka mereka sering berkomentar macam-macam diluar dari seharusnya. Hal ini mengindikasikan, perasaan jenuh menunggu giliran dilayani dan dialami stakeholders diakibatkan oleh keterlambatan stakeholders itu sendiri untuk mendaftar dan mengambil nomor antrian di loket pelayanan. (Wawancara: 17 Agustus 2017).

Terkait dengan jawaban informan dari hasil pengamatan peneliti, Dinas PUPR menyediakan pula fasilitas tempat duduk dan WC bagi stakeholders. Sementara informan yang menjawab kadang-kadang dan selalu berpendapat bahwa selama ini pihak Dinas PUPR belum memberikan pelayanan cepat kepada pihak stakeholders, dari hasil wawancara bebas peneliti dengan konsu-men Dinas PUPR didapat informasi bahwa lambatnya pelayanan diberikan diakibatkan oleh proses pelayanan terutama pelayanan di bidang administrasi.

Pernyataan yang sama tersebut sesuai dengan informasi sekretaris

Dinas PUPR (AAS) bahwa:

Petugas Dinas PUPR Kota Parepare sangat cepat dan tanggap memberikan pelayanan kepada stakeholders. Pendapat tersebut didasarkan pada upaya Kepala Dinas PUPR yang selalu berusaha untuk mensosialisasikan berbagai program kegiatan dan aturan termasuk aturan disiplin bagi setiap pegawai serta sanksi yang akan diberikan oleh pemerintah kepada para pegawai karena dinilai tidak disiplin dalam menjalankan tugas. Aturan dan kebijakan tersebut membuat para pegawai di lingkungan Dinas PUPR memahami, mengetahui dan memberikan dukungan serta segera merespon berbagai program kegiatan di Dinas PUPR. Pertimbangan bahwa pemberian pelayanan kepada stakeholders dan dinilai tidak tepat waktu diakibatkan oleh petugas yang berhalangan ataupun sedang bertugas di luar kota/daerah sehingga tidak datang melaksanakan tugas. Ketidakhadiran petugas yang berhalangan ataupun sedang bertugas di luar kota/daerah dinilai cukup menghambat pelayanan, karena stakeholders terpaksa harus menunggu petugas pengganti yang juga sementara memberikan pelayanan kepada stakeholders lainnya. Faktor inilah menjadi penyebab terjadinya keterlambatan stakeholders untuk segera memperoleh pelayanan. (Wawancara: 18 Agustus 2017).

Mendukung kecepatan waktu dan mengurangi perasaan jenuh masyarakat, maka pelayanan Dinas PUPR berdasarkan hasil wawancara bebas dengan salah seorang petugas dapat dijelaskan bahwa petugas memberikan sepotong kertas (media informasi prosedur layanan) kepada stakeholders untuk memasuki ruangan tunggu. Stakeholders diberitahu untuk menunjukkan kertas itu kepada semua aparat yang memberi pelayanan. Setiap kali stakeholders berpindah dari unit yang satu ke unit lainnya, petugas di unit bersangkutan mencatat kegiatannya di kertas tersebut, serta waktu mulai dan selesainya kegiatan. Stakeholders selalu

diberitahu dengan jelas kemana harus pergi selanjutnya. Petugas terakhir yang dikunjungi stakeholders menyimpan kertas itu, dengan catatan mulai waktu dan selesainya. Bila stakeholders kembali ke tempat tunggu di antara dua unit, petugas pencatat menuliskan waktu yang dihabiskan di sana. Bila stakeholders tetap tinggal di tempat tunggu setelah selesai, waktu dihabiskan di sana juga tetap dicatat.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara bebas peneliti dengan petugas Dinas PUPR mengenai kecepatan petugas memberikan pelayanan kepada stakeholders dapat dijelaskan adanya pembagian petugas pelayanan dan ditempelkan pada masing-masing ruangan maupun unit pelayanan di Dinas PUPR. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kelalaian petugas dalam memberikan pelayanan. Pada jadwal pelayanan tercantum tiga tujuan/fungsi yaitu: (1) Membagi tugas secara merata di luar waktu kerja, (2) Membagi tugas yang dinilai menarik atau agak sulit, dan tugas bervariasi secara adil di antara petugas, dan (3) Membagi pekerjaan tambahan di antara seluruh pegawai pada masing-masing unit kerja. Dengan demikian, penerapan kesopanan aparat dalam pelayanan izin usaha diasumsikan bahwa pelayanan aparat kepada stakeholders di Dinas PUPR cukup andal.

b. Bukti langsung (*tangibles*)

Bukti langsung merupakan penampilan pegawai, tampilan dan kenyamanan dan fasilitas sarana dan prasarana pelayanan serta ketersediaan peralatan atau perlengkapan yang menunjang pelayanan. Kenyamanan yaitu suatu kondisi yang berkaitan dengan pelayanan kepada stakeholders yang tidak

berhubungan langsung dengan efektivitas pelayanan, tetapi dapat mempengaruhi kepuasan stakeholders. Kenyamanan juga penting karena dapat mempengaruhi kepercayaan stakeholders dalam pelayanan kepada stakeholders. Bila biaya menjadi pertimbangan, maka kenyamanan akan mempengaruhi keinginan stakeholders untuk membayar biaya pelayanan. Kenyamanan juga berkaitan dengan penampilan fisik dari fasilitas/ sarana pelayanan kepada stakeholders, personil dan peralatan pelayanan. Kenyamanan juga merupakan faktor penting untuk menarik stakeholders dalam rangka menjamin kelangsungan pelayanan dan meningkatkan keterjangkauan.

Untuk mengetahui sejauh mana kenyamanan dalam hal keterse-diaan sarana Dinas PUPR sebagai bukti langsung (*tangibles*) pelayanan Dinas PUPR, maka peneliti mewawancarai informan dari pihak konsumen (THMS) dengan jawaban sebagai berikut:

Upaya menjaga kenyamanan Dinas PUPR, maka aparat ditugaskan membuat daftar keadaan ruangan yang kurang nyaman. Berkenaan dengan itu aparat ditugaskan mencari penyebab terjadinya ketidaknyamanan ruangan. Agar terkoordinir maka ditunjuk salah seorang petugas untuk bertanggung jawab terhadap kenyamanan ruangan yang dimanfaatkan dalam bekerja. (Wawan-cara: 11 Agustus 2017).

Terkait dengan upaya menjaga kenyamanan pelayanan di Dinas PUPR diketahui bahwa keadaan ruangan yang kurang nyaman. Hal ini perlu dilakukan mengingat kenyamanan pelayanan Dinas PUPR sangat memberikan dampak positif terhadap stakeholders dan tentunya dimulai dari menum-buhkan kebiasaan atau budaya yang representatif di Dinas PUPR itu sendiri. Selain kenyamanan bagi stakeholders, maka kepedulian Dinas PUPR juga diharapkan

dapat mendukung program pemerintah yaitu menciptakan budaya responsif terhadap stakeholders sebagai budaya nasional.

Salah satu unsur dikembangkannya disiplin nasional adalah menyangkut budaya responsif Dinas PUPR dikaitkan dengan masalah sikap, kebiasaan dan kemauan petugas Dinas PUPR yang didukung oleh seluruh komponen yang ada termasuk di dalamnya kesadaran para stakeholders dan keluarganya untuk turut menjaga serta menumbuhkan budaya responsif antara stakeholders dan pihak Dinas PUPR.

Budaya responsif dapat diartikan sebagai suatu sikap, kebiasaan atau keyakinan mendorong orang agar responsif di lingkungan Dinas PUPR terutama bagi stakeholders yang memerlukan pelayanan kepada stakeholders. Kerapian adalah suatu keadaan atau kondisi yang baik, menyenangkan, teratur baik tempat maupun susunannya, sehingga tampak indah.

Nuansa nyaman inilah yang sangat diharapkan diresponi pihak Dinas PUPR. Budaya responsif bukan hanya menyangkut lingkungan, tetapi hal ini menyangkut kebiasaan menghilangkan unsur-unsur yang mengganggu manusia lain yang melihat atau mendekatinya. Keteraturan juga dituntut dalam budaya responsif juga dituntut adanya fasilitas tempat duduk mengantri dan WC untuk mendukung pelaksanaan fungsi Dinas PUPR sehingga memberikan ketentraman bagi stakeholders yang memerlukan pelayanan.

Berkaitan dengan itu, maka pemimpin Dinas PUPR bertanggung jawab terhadap: (1) Penyediaan ruangan dan fasilitas yang memadai, (2) Perbaikan sarana dan prasarana penunjang, (3) Penyehatan lingkungan, (4) Penyediaan

dan pengelolaan ruangan yang representatif, dan (5) Penataan ruangan Dinas PUPR secara keseluruhan.

Dari hasil penelitian sehubungan dengan prinsip responsif, maka kelayakan tempat dan ruangan pelayanan dapat dijelaskan bahwa responsivitas aparat Dinas PUPR merupakan suatu kondisi yang mempengaruhi kepuasan stakeholders memperoleh pelayanan. Responsivitas aparat dirasakan stakeholders selama pelayanan menimbulkan kepercayaan bagi stakeholders. Bila biaya pelayanan menjadi pertimbangan, maka kenyamanan akan memberikan dampak terhadap kemampuan stakeholders untuk membayar pelayanan. Responsivitas yang diberikan pihak Dinas PUPR berkaitan dengan fasilitas/ sarana pelayanan terhadap stakeholders, personil/ petugas Dinas PUPR memberikan kesan kepuasan tersendiri.

Sejalan dengan Kabid Binamarga Dinas PUPR (SST) pada penuturannya dalam suatu interview dengan peneliti, mengatakan bahwa:

Ketersediaan sarana di Dinas PUPR Kota Parepare berupa tempat duduk digunakan stakeholders selama pelayanan dipandang pihak Dinas PUPR merupakan suatu kepentingan atau kebutuhan stakeholders, sebagaimana dirasakan sendiri oleh stakeholders yang mendapat pelayanan. Ini menunjukkan bahwa bentuk apa saja yang dilakukan petugas Dinas PUPR tentunya sesuai dengan kebutuhan stakeholders, sehingga pimpinan Dinas PUPR beserta stafnya akan terpanggil untuk selalu menyediakan fasilitas, mengamankan dan menjaga keberlanjutan fungsi dari setiap fasilitas. (Wawancara: 14 Agustus 2017).

Terkait dengan bukti langsung (*tangibles*) yang diberikan pihak Dinas PUPR kepada stakeholders berdasarkan data, bahwa menyangkut upaya pemenuhan kualitas fasilitas yang digunakan stakeholders selama pelayanan di

Dinas PUPR dari hasil wawancara bebas dan pengamatan peneliti diperoleh informasi bahwa Dinas PUPR membuat daftar inventaris fasilitas/peralatan pada masing-masing ruangan dan diberi keterangan pada tiap-tiap barang sebagai berikut:

(1) D = dapat dipakai (keadaan baik), (2) P = perlu perbaikan, (3) T = tidak dapat dipakai (tidak dapat diperbaiki), dan (4) H = hilang (sesuai daftar inventarisasi ruangan).

Dengan cara tersebut lebih memudahkan petugas mengetahui tindakan yang harus dilakukan dengan menunjukkan bahwa bentuk apa saja yang dilakukan petugas Dinas PUPR tentunya sesuai dengan kebutuhan stakeholders, karena menerapkan sikap responitas yang sesuai harappn stakeholders.

c. Jaminan (*assurance*)

Jaminan mencakup pengetahuan atau wawasan dan kemampuan pemberi layanan untuk menimbulkan keyakinan dan jaminan keamanan stakeholders ataupun pelanggan pengguna jasa pelayanan. Kepastian pelayanan mencakup kepastian biaya, kejelasan informasi dan ketepatan waktu pelayanan. Dalam pelayanan kepada stakeholders, jaminan keamanan berarti mengurangi resiko keterlambatan pelayanan, kerugian materi (biaya yang tinggi) dan waktu konsumen, serta tuntutan ganti rugi dan sanksi hukum oleh konsumen layanan.

Untuk mengetahui jaminan keamanan yang diberikan petugas Dinas PUPR kepada stakeholders, maka dipaparkan pendapat yang disampaikan informan selaku Sekretaris Dinas PUPR (AAS) bahwa:

Tidak pernah membebani stakeholders terlalu tinggi oleh Dinas PUPR Kota Parepare. Hal ini dapat anda buktikan dengan melakukan survey diloket pelayanan kepada stakeholders Dinas PUPR. Karena dalam memberikan pelayanan kepada stakeholders, maka setiap aparat berusaha memberikan pelayanan sesuai dengan standar operasional. (Wawancara: 19 Agustus 2017).

Sedangkan jawaban informan yang dianalisis bahwa tindakan aparat kepada stakeholders merupakan hal yang dimungkinkan di dalam ilmu administrasi, apabila dalam keadaan tertentu pelayanan sering mendapat hambatan dari obyek yang dilayani. Hal ini terjadi jika pada saat tentu mengalami konsumen yang kondisinya cukup padat dan sangat bervariasi serta rentan terhadap pengaruh eksternal.

Argumen yang sama dikemukakan oleh Sekretaris Dinas PUPR (AAS) di atas, disampaikan oleh informan Staf Dinas PUPR (KML) bahwa:

Para aparat bertindak sesuai standar yang diberikan kepada stakeholders yakni tindakan profesional oleh petugas terhadap stakeholders dengan tujuan memelihara, meningkatkan kinerja. Hal ini dapat dianalisis kinerja aparat dengan melakukan penilaian atas semua hasil kerja aparat. (Wawancara: 10 Agustus 2017).

Selanjutnya dikonfirmasi dengan hasil observasi peneliti, dari hasil wawancara bebas peneliti dengan salah seorang aparat diketahui bahwa aparat Dinas PUPR setiap kali memberikan pelayanan selalu mengecek kondisi stakeholders, apakah terdapat keluhan atas pelayanan kepada stakeholders di Dinas PUPR.

Berkaitan dengan hal tersebut, salah seorang informan dari unsur stakeholders (SD) memberikan pendapat bahwa:

Untuk menjaga kekeliruan yang terjadi maka para petugas selalu membuat laporan pemeriksaan berisi keluhan ataupun kepuasan stakeholders terhadap pelayanan yang telah diberikan kepada stakeholders pada saat memberikan pelayanan kepada stakeholders. (Wawancara: 19 Agustus 2017).

Terkait dengan jaminan keselamatan stakeholders terutama menyangkut ketelitian dan kehati-hatian petugas memberikan pelayanan kepada stakeholders yang dilakukan petugas, maka Dinas PUPR perlu membuat pesan moral menganjurkan kehati-hatian menggunakan dan memberikan pelayanan kepada stakeholders yang secara tertulis dan ditempelkan di dinding ruang pelayanan di Dinas PUPR yakni: (1) Manajemen pelayanan yang merupakan salah satu tanggung jawab aparat, dan (2) Aparat kepada stakeholders harus terampil, berpengetahuan, dan ketepatan pelayanan, (3) Keterlambatan pelayanan dapat mengakibatkan kerugian waktu bagi stakeholders.

Berdasarkan pesan moral tersebut dapat ditegaskan bahwa ternyata pemberian pelayanan yang cepat dan tepat itu penting bagi stakeholders. Hal ini merupakan kepuasan bagi stakeholders apabila surat keterangan telah diterima stakeholders dalam pelayanan sesuai waktu tidak terlalu lama tanpa melewati batas maksimal/jam kerja (*over lot*) sesuai *Standard Operational Prosedure* (SOP) Dinas PUPR. Realitasnya sejumlah berkas permohonan masih bertumpuk di atas meja kerja aparat Dinas PUPR.

#### **d. Kualitas**

Di era otonomi daerah, aparatur lebih dekat dan secara langsung berhadapan dengan stakeholders serta merupakan perwujudan dan perpanjangan tangan pemerintah. Pelayanan yang diberikan aparatur di daerah identik dengan pelayanan pemerintah. Amanah otonomi daerah yang mengutamakan peningkatan kualitas pelayanan publik di berbagai sektor kehidupan, harus menjadi acuan dan mendarah daging dalam diri aparatur di daerah. Sebab aparatur di daerah mempunyai peran besar dalam pelaksanaan urusan-urusan publik yang berkaitan dengan tugas dan fungsi aparatur di daerah.

Dalam rangka menilai indikator kualitas pelayanan Dinas PUPR, maka dideskripsikan masing-masing prediktor sebagai berikut:

##### **1) Kualitas kinerja**

Dalam implementasi pelayanan umum yang bersifat rutin kepada stakeholders seperti memberikan pelayanan kepada stakeholders, pembuatan dokumen, perlindungan, dan penyediaan jaminan keamanan bagi stakeholders.

Orientasi kualitas harus dicermati secara teliti dan menggunakan instrumen yang *valid* dan *reliable*, yakni dengan menggunakan triangulasi data dari berbagai sumber serta mencermati perpaduan gagasan sikap dan tindakan aparatur kepada stakeholders.

Untuk mendapatkan gambaran penegakan nilai kualitas, maka ditampilkan hasil wawancara dengan informan (KMS) yang menjabat sebagai Kepala Dinas PUPR Kota Parepare, sebagai berikut:

Kalau dalam pemberian pelayanan stakeholders oleh Dinas PUPR setiap pemberian pelayanan oleh aparat memperlihatkan tingkat kepedulian yang cenderung tinggi. Namun tidak dapat dipungkiri bahwasanya terkadang ada aparat yang lalai berkontribusi terhadap kesempurnaan proses pelayanan. Dimana data empirik tentang kondisi obyektif daerah Kota Parepare kurang di *flow up* sebagaimana mestinya kalau ada hal baru. (Wawancara: 23 Juli 2015).

Senada dengan argumentasi informan di atas tentang nilai dalam pemberian pelayan umum, pendapat ini dikemukakan oleh salah satu konsu-men pelayanan Dinas PUPR yang berinisial (SD) mengemukakan bahwa:

Pada umumnya aparat berorientasi pada substansi urusan stakeholders, akan tetapi pengalaman dan kepentingan yang bervariasi, sehingga kelihatannya ada yang sesuai dengan kebutuhan dan ada yang melenceng dari realitas obyektif kebutuhan stakeholders dan Dinas PUPR Kota Parepare. Ini berarti tingkat kualitas aparat cenderung kurang jujur dalam menyikapi permasalahan sebenarnya untuk direalisasikan dalam bentuk kebijakan kepada stakeholders dan cenderung kurang peduli terhadap sosialisasi kepada stakeholders dan mencermati empirisme *problem* Kota Parepare. (Wawancara: 25 Mei 2015).

Demikian juga argumentasi stakeholders Dinas PUPR, yang relevan dengan pernyataan kedua informan di atas sebagaimana yang dikemukakan oleh informan dari pihak media (RS) bahwa:

Kualitas yang diperankan para aparat sesungguhnya memang sangat abstrak, namun dapat dipahami melalui sikap, ucapan dan tindakan para aparat, sehingga dapat disimpulkan bahwa para aparat kurang memiliki kontribusi yang cukup dalam merealisasikan kebutuhan stakeholders terhadap Dinas PUPR Kota

Parepare. Dengan demikian jumlah aparatur stakeholders sangat terbatas menegakkan kualitas dalam mengurai kondisi obyektif Daerah yang dapat mendukung idealnya perilaku aparat Dinas PUPR. (Wawancara: 25 Juni 2015).

Selanjutnya asumsi yang sama tentang nilai “kualitas ” aparatur yang disampaikan oleh stakeholders kepada aparatur Kota Parepare yang berinisial (RS) bahwa:

Jika dicermati secara saksama gagasan aparatur stakeholders terdapat berbagai klasifikasi dalam metode pelayanan. Ada yang berangkat dari suatu realitas dan ada juga yang menyampaikan pendapatnya sesuai logika berpikirnya tentang pelayanan kepada stakeholders di Dinas PUPR. Jika diverifikasi dengan kondisi obyektif Kota Parepare, maka kelihatan perbedaan antara apa yang disampaikan dengan realitas permasalahan. Hal ini dapat dimaknai bahwa aparatur kurang jujur dalam menyampaikan statemen tentang pemberian pelayanan kepada stakeholders di Dinas PUPR. (Wawancara: 15 Juli 2015).

Hal ini dikonfrontir kepada informan (KML) yang bertugas sebagai aparat pelayanan kepada stakeholders Dinas PUPR mengatakan bahwa:

Pada hakekatnya sikap yang sopan para aparatur memang masih terlihat dalam proses stakeholders. Hanya saja ada kecenderungan para aparatur dipengaruhi oleh komitmen pribadi dan ada yang dimotivasi oleh kepentingan stakeholders. Berkenaan dengan itu, substansi permasalahan dalam pelayanan kepada stakeholders sangat diwarnai oleh opsesi aparat. (Wawancara: 10 Juni 2013).

Mencermati hasil wawancara tentang implementasi pelayanan umum (*giveofservice*) terhadap kepada stakeholders Dinas PUPR, memperlihatkan tingkat kepedulian yang cenderung tinggi, namun aparat seringlalai berkontribusi terhadap kesempurnaan proses pelayanan. Para aparatur kurang memiliki kontribusi yang cukup dalam merealisasikan kebutuhan masyarakat, tingkat kualitas para aparatur tergolong kurang jujur dalam menyikapi permasalahan sebenarnya. Kondisi obyektif Kota

Parepare dan realitas permasalahan serta komitmen pribadi dan kepentingan stakeholders saling bergayutan mempengaruhi aparatur dalam penerbitan surat keterangan.

Sedangkan hasil observasi dan dokumentasi menunjukkan bahwa orientasi kualitas dapat dipersepsikan sedang, karena yang diperankan dalam pelayanan kepada stakeholders Dinas PUPR pada umumnya dalam kondisi wajar, artinya belum ada yang menonjol.

## 2) **Kualitas fasilitas**

Kualitas pelayanan terhadap stakeholders untuk mencapai kemajuan dalam kehidupan yang lebih baik, seperti melakukan pembimbingan, pendampingan, konsultasi, menyediakan modal dan fasilitas usaha, serta melaksanakan pendidikan.

Dalam mengimplementasikan pemberdayaan sikap para aparatur kepada stakeholders yang selalu berbicara benar sesuai dengan regulasi dan realitas, apapun konsekuensinya selalu siap bertanggung jawab. Menilainya berdasarkan apa yang diucapkan dan dilaksanakan para aparatur seiring dengan regulasi dan realitas empirik.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan salah seorang aparatur dari aparat kepada stakeholders tentang nilai kualitas, kepada peneliti informan selaku stakeholders yang berinisial (SD) menerangkan bahwa:

Dimana-mana kita jumpai banyak instansi belum mencukupi fasilitas operasional kerja termasuk pada Dinas PUPR Kota Parepare. Demikian halnya dengan sikap para aparatur kepada stakeholders dalam mengimplementasikan pelayanan masih

cenderung memiliki keterbatasan. Banyak *problem of social* yang dirasakan dan disaksikan dengan mata kepala tetapi belum mampu (kurang) menyelesaikan sebagaimana mestinya. (Wawancara: 18 Mei 2015).

Selanjutnya peneliti mengkonfirmasi kebenaran *statement* informan di atas kepada Sekretaris Dinas PUPR Kota Parepare (AAS), beliau menjelaskan kepada peneliti bahwa:

Mekanisme pelayanan kepada stakeholders oleh aparat Dinas PUPR sesungguhnya telah dibahas berulang kali. Oleh karena itu dapat diasumsikan bahwa upaya pemberdayaan aparat kepada stakeholders sesuai juklat dan juknis tergolong cukup memadai. Untuk itu kami berharap aparat dapat mengimplementasikannya demi memenuhi harap stakeholders sebagaimana mestinya. (Wawancara: 21 Juni 2015).

Kemudian peneliti mencari kebenaran pernyataan kedua informan tersebut di atas, dengan mewawancarai informan dari pihak pengurus LSM yang berinisial (BB), kepada peneliti informan ini menerangkan bahwa:

Persoalan integritas terhadap kualitas aparatur Dinas PUPR, saya kira dalam mengukurnya sangat realatif, akan tetapi jika saya dimintai pendapat, menurut saya masih sulit diasumsikan bahwa pelayanan aparat yang diberikan terhadap stakeholders sudah menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan aspirasi stakeholders secara umum. (Wawancara: 25 Juli 2015).

Berikut argumentasi yang relevan dengan pernyataan di atas, dikemukakan oleh Kru media elektronik yang berinisial (RS) bahwa:

Para aparatur dalam memberikan pelayanan kepada stakeholders sangat dinamis, ada yang tegas, ada yang biasa-biasa saja, dan ada yang sangat cuek terhadap stakeholders. Jika dilakukan kalkulasi secara prosentase, terdapat kecenderungan di atas 50 persen yang kurang memberikan kontribusi secara tegas. Ini merupakan gejala umum, yang semestinya memiliki akuntabilitas dalam mengembang amanah rakyat. (Wawancara: 11 Mei 2015).

Pada umumnya hasil wawancara dari keempat informan di atas, mengenai kualitas dalam pelayanan terhadap stakeholders yang dinilai berdasarkan apa yang diucapkan dan dilaksanakan seiring dengan regulasi dan realitas, ternyata para aparatur Dinas PUPR kurang memiliki kualitas sesuai budaya Indonesia Bagian Timur (Sulawesi Selatan).

Penerapan norma kualitas dalam pelayanan kepada stakeholders di Dinas PUPR, menurut hasil survey dan dokumentasi secara keseluruhan menunjukkan menjadi perilaku yang sangat langka, namun merupakan sikap yang sangat urgen saat ini. Hampir setiap saat dan dimanapun tempat kegiatan, dapat ditemukan orang-orang yang tidak memiliki nilai kualitas. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam pemberian pelayanan stakeholders Dinas PUPR, para aparatur kepada stakeholders memiliki sikap dan perilaku yang beragam.

### **3. Aplikasi Kedisiplinan Pegawai Pada Dinas PUPR Kota Parepare**

#### **a. Disiplin kerja**

Perilaku aparat yang responsif dapat ditunjukkan melalui sistem pelayanan yang berdasar pada kepentingan pengguna jasa, dalam hal ini stakeholders penerima pelayanan, khususnya di bidang pelayanan. Pelayanan yang tidak dilakukan dengan pendekatan formalistik tetapi lebih pada kemanusiaan, dengan mengikuti situasi kontekstual berdasarkan tuntutan dan kebutuhan nyata stakeholders penerima pelayanan.

Tingkat dukungan penyelenggaraan pelayanan publik dapat ditentukan apabila aparat pelayanan memiliki kemauan, baik untuk merespon stakeholders dengan memberikan pelayanan terbaik. Oleh karena itu, prinsip pelayanan kepada stakeholders perlu dilandasi komunikasi dialogis antara aparat dengan stakeholders sebagai pengguna jasa layanan. Selain itu, aparat pelayanan harus memiliki komitmen dan kemampuan untuk mengenali kebutuhan dan kepentingan stakeholders penerima pelayanan. Pengenalan akan kebutuhan pengguna jasa layanan hanya dapat dilakukan apabila aparat memiliki komitmen untuk belajar dari berbagai pengalaman yang pernah dialami dan dipraktekkan, serta secara konsisten diterapkan guna memperbaiki pelayanan dan berorientasi pada kepentingan dan pemenuhan kebutuhan stakeholders penerima pelayanan.

Masih terkait dengan dukungan pada dimensi ketetapan dan kecepatan, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan informan (SST), yang menjabat sebagai Kabid Binamarga Dinas PUPR mengatakan bahwa:

Mengenai ketepatan dalam memberikan pelayanan, jika menyangkut pelayanan harus tepat sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan apabila berkas pemohon lengkap secara administrasi. Tetapi kalau ada berkas yang tidak lengkap maka berkas tersebut dikembalikan/ ditolak untuk diproses. Tetapi menyangkut perilaku individu, lain halnya, karena berkaitan dengan personality setiap orang. (wawancara: 14 September 2017).

Mengenai kecepatan pelayanan menurut (SST) bahwa aparat cepat melayani kalau berkas yang masuk jumlahnya normal. Dalam arti kalau permohonan tidak terlalu banyak, maka penyelesaian berkas stakeholders dapat diselesaikan selama kurun waktu 2-3 hari kerja sesuai dengan Peraturan Peme-

rintah nomor 25 Tahun 2000, dan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Tetapi kalau permohonan banyak yang masuk, maka didahulukan yang pertama memasukkan permohonan kepada stakeholders secara berturut-turut dengan menggunakan sistem antri.

Keterangan lain diperoleh dari aparat Dinas PUPR Kota Parepare (KML) bahwa:

Pelayanan yang diberikan stakeholders, sama sekali tidak mengalami kendala, karena walaupun ada stakeholders yang ingin dipercepat pengurusannya tidak dilayani, karena berkas yang dimohonkan harus berjalan sesuai dengan urutannya (antrian). Persyaratannya adalah (a) Surat permohonan yang ditujukan kepada Kepala Dinas PUPR, (b) Foto copy Kartu Tanda Penduduk Pemilik/ Penanggung Jawab perusahaan sebanyak 1 lembar untuk mengetahui kejelasan identitas pemilik atau penanggung jawab perusahaan tersebut. (c) Foto copy Akte Pendirian Perusahaan dari pemohon sebanyak 1 rangkap, (d) Foto copy NPWP dari pemohon sebanyak 1 lembar untuk mengetahui perusahaan tersebut telah membayar pajak, dan (e) Pas foto ukuran 3 x 4 sebanyak 2 (dua) lembar yang akan ditempel di surat stakeholders dan 1 lembar lagi sebagai arsip di kantor. (wawancara, 14 September 2017).

Dari hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa dengan melihat papan potensi yang terpasang di depan kantor pelayanan administrasi, sangat jelas terlihat mekanisme pengurusan, yang tertuang dalam Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, dan nampaknya apa yang tertera di papan potensi tersebut berdasarkan wawancara peneliti dengan aparatur dijalankan sepenuhnya oleh aparat. Tentang hal tersebut nampak dari hasil wawancara peneliti dengan salah seorang Pengurus LSM (BB), menuturkan bahwa:

Dilihat dari ketepatan dan kecepatan waktu pelayanan kepada stakeholders tepat dalam memberikan pelayanan, karena cuma butuh waktu 2-3 hari kerja, berkas tersebut dapat selesai, dengan asumsi bahwa 2 hari berkas diproses secara administratif di kantor kepada stakeholders, dan kemudian dilanjutkan ke bagian teknis. Setelah tidak ada masalah maka berkas kembali diteliti lalu diterbitkan surat keterangan. Jadi ketentuan pengurusan, cuma memakan waktu kurang lebih 3 hari kerja, apabila berkas yang diajukan tersebut tidak bermasalah. Kecuali kalau berkas tidak lengkap dari sisi persyaratan, maka tidak sesuai lagi dengan waktu yang ditetapkan (3 hari kerja). (wawancara: 23 September 2017).

Dijelaskan pula oleh (BB) Pengurus LSM, bahwa dalam memberikan pelayanan terhadap stakeholders, walaupun kami sudah melayani secara maksimal, sesuai dengan aturan yang ada, tetapi masih ada saja stakeholders yang melakukan komplain atas pelayanan yang diberikan.

Dengan memperhatikan hasil wawancara peneliti dengan para informan tersebut di atas, mulai dari (SST) selaku Kabid Binamarga Dinas PUPR, (KML) selaku aparat Dinas PUPR, dan (BB) selaku Pengurus LSM, umumnya mengatakan bahwa dukungan aparatur dilihat dari dimensi ketepatan dan kecepatan dalam memberikan pelayanan semua mengatakan sesuai dengan aturan dan mekanisme pengurusan. Adapun jika terjadi kendala dalam pengurusan stakeholders itu adalah kesalahan yang dilakukan pemohon dengan tidak melengkapi persyaratan administrasi yang tercantum dalam formulir permohonan stakeholders. Di samping itu menurut mereka, bahwa kendala yang terjadi itu adalah masalah teknis di lapangan misalnya pengajuan gambar yang merupakan lampiran dalam pengurusan stakeholders tidak sesuai dengan persyaratan.

## **b. Disiplin waktu**

Disiplin adalah kesanggupan aparatur untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Masalah disiplin yang dibahas dalam penelitian ini adalah disiplin yang dilakukan seorang aparatur.

Berkenaan dengan sistem tepat waktu dalam pelayanan di Dinas PUPR, maka peneliti melakukan wawancara terhadap Kepala Dinas PUPR Kota Parepare (KMS) dengan argumentasi bahwa:

Sikap dan mental individu aparaturur didalam stakeholders mencerminkan rasa ketaatan, kepatuhan, yang didukung oleh kesadaran untuk menunaikan tugas dan kewajiban dalam rangka pencapaian tugas. Disiplin yang baik mencerminkan rasa tanggung jawab aparaturur terhadap tugas-tugas yang diberikan. (Wawancara: 5 September 2017).

Pernyataan di atas mendorong semangat kerja dan gairah kerja dalam rangka terwujudnya tujuan organisasi. Sebagai contoh yang dilakukan Pemkot Parepare dalam menegakkan kedisiplinan aparatur adalah dilaksanakannya upacara/apel pagi masuk kantor dan apel sore ketika hendak pulang kantor bagi seluruh aparatur Dinas PUPR setiap harinya. yang dilaksanakan di lapangan upacara dan bertindak sebagai pemimpin upacara dijalankan secara bergiliran.

Berdasar pada fakta di atas, hasil survey penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan upacara tersebut setiap hari dan disertai absensi kehadiran. Maksud dan tujuan upacara tersebut adalah untuk mengetahui tingkat ketaatan dan kepatuhan aparaturur terhadap atauran/peraturan dan norma yang telah

ditetapkan serta ketika melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Kedisiplinan adalah wujud dari tanggung jawab terhadap pekerjaan, efektivitas kerja, komitmen jam masuk dan pulang kantor setiap harinya, tidak meninggalkan pekerjaan, bekerja secara teratur, serta pemanfaatan prasarana dan sarana instansi berdasarkan prosedur formal.

Bagi aparatur Dinas PUPR, disiplin kerja telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No.30/1980 dan telah direvisi oleh Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin PNS, yang memuat semua kewajiban, larangan, dan sanksi. Jika melanggar larangan dan jika tidak melaksanakan tugas dan kewajiban yang telah dibebankan kepadanya akan dikenakan sanksi yang tegas sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Disiplin merupakan suatu kekuatan yang berkembang bagi aparatur dan menyebabkannya dapat menyesuaikan diri dengan sukarela terhadap keputusan-keputusan, peraturan-peraturan dan nilai serta norma yang terkandung dalam pekerjaannya. Persoalannya adalah bagaimana mengukur disiplin kerja tersebut.

Informasi yang disampaikan oleh informan di atas dipertegas lagi dengan informasi yang disampaikan oleh Pengurus LSM yang berinisial (BB) mengatakannya:

Sesungguhnya aparatur Dinas PUPRM Parepare dimotivasi mendukung program pemerintah menjalankan tugas dan fungsinya secara teratur sesuai mekanisme kerja yang sudah ditetapkan. Didalamnya memuat standar pekerjaan, jam datang dan pulang kantor, berpakaian rapih (pakaian dinas harian dan pakaian keagamaan pada hari-hari tertentu). (Wawancara: 10 September 2017).

Makna hasil wawancara menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja harus ditegakkan dalam suatu instansi, tanpa dukungan disiplin aparatur yang baik, maka sulit bagi instansi tersebut untuk mewujudkan tujuannya. Oleh sebab itu dengan kedisiplinan aparatur berarti yang bersangkutan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya.

Penilaian prestasi aparatur mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dicapai setiap aparatur, apakah prestasi yang dicapai setiap aparatur baik, sedang atau kurang. Penilaian prestasi penting bagi instansi ini untuk menetapkan tindakan kebijakan selanjutnya. Dasar penilaiannya adalah uraian pekerjaan setiap aparatur karena dalam uraian pekerjaan telah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap aparatur.

Menilai pelaksanaan uraian pekerjaan berkenaan dengan baik atau buruk, selesai atau tidak selesai, dan dikerjakan secara efektif atau tidak efektif, maka tolok ukur yang akan digunakan untuk menilai prestasi kerja aparatur adalah adanya standar atau sebuah model untuk diperbandingkan antara satu hal dengan hal lainnya. Dengan memperhatikan uraian di atas Kabid Binamarga Dinas PUPR (SST) berpendapat bahwa :

Kualitas aparatur Dinas PUPRM Parepare dapat diukur ketika kami meminta laporan kinerja setiap bulan kepada masing-masing aparatur Dinas PUPRM. Batas waktu yang telah ditetapkan selalu tepat waktu, sesuai dengan prosedur dan mekanisme kerja yang ada serta memperhatikan faktor kebersihan dan kerapihan, dan tidak pernah ragu dalam bertindak menyelesaikan pekerjaan asalkan sesuai dengan peraturan yang berlaku. (Wawancara: 15 September 2017).

Dari informasi yang disampaikan Kepala Dinas PUPR di atas, peneliti memahami bahwa penilaian prestasi kerja merupakan prosedur yang formal dilakukan dalam Dinas PUPR. Penilaian dilakukan dengan metode evaluasi kinerja pegawai dalam hal: kompetensi operasional administratif dan kompetensi teknis (pelayanan terhadap kepentingan stakeholders internal dan eksternal).

Penilaian prestasi kerja merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam institusi Dinas PUPR. Penilaian prestasi merupakan evaluasi terhadap perilaku aparatur, prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan. Penilaian prestasi pada dasarnya merupakan suatu proses mengestimasi dan menentukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas aparatur.

Sesuai hasil wawancara menunjukkan bahwa kualitas aparatur dapat diukur ketika Dinas PUPR meminta laporan kinerja setiap bulan kepada masing-masing aparatur Dinas PUPR. Batas waktu penyelesaian tugas, fungsi dan standar penilaian pekerjaan telah dijalankan aparatur sesuai dengan peraturan yang berlaku di Dinas PUPR.

Kemudian hasil survei dan penelusuran dokumentasi Dinas PUPR, diketahui bahwa standar penilaian kinerja aparatur bermakna sebagai ukuran untuk penilaian secara garis besar terhadap kinerja aparatur. Standar dibedakan atas *tangible standard* yaitu sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya. Standar

ini dibagi atas standar dalam bentuk kualitas dan kuantitas, standar kualitas adalah standar waktu penyelesaian pekerjaan aparatur, standar kuantitas adalah volume penyelesaian pekerjaan sesuai dengan jumlah rata-rata setiap hari, minggu, bulan dan tahun.

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Deskripsi Kontribusi Tingkat Pendidikan Pegawai Kepada Dinas PUPR Kota Parepare**

#### **a. Daya tangkap (*responsiveness*)**

Daya tangkap (*responsiveness*), yaitu kesadaran atau keinginan untuk membantu stakeholders dan memberikan pelayanan cepat, atau tanggap, efektif dan efisien. Efisiensi pelayanan merupakan hal penting dari kualitas pelayanan, apalagi sumber daya pelayanan pada umumnya terbatas. Efisiensi pelayanan memberikan perhatian optimal untuk memaksimalkan pelayanan kepada stakeholders dan stakeholders. Aparatur pelayanan akan memberikan pelayanan lebih baik dengan sumber daya yang dimiliki. Pelayanan yang kurang baik mengakibatkan ketidaknyamanan pada setiap stakeholders.

Daya tanggap diberikan langsung pada saat terjadi interaksi antara aparatur dan stakeholders. Daya tanggap ini sangat penting karena bahkan manajemen instansi tidak dapat berbuat banyak ketika *moment of truth* terjadi. Ini adalah proses membentuk kinerja pelayanan publik pada saat sedang terjadi proses pelayanan. Untuk mengukur aspek daya tanggap dalam penelitian ini digunakan empat indikator sebagaimana telah ditetapkan pada definisi operasional yaitu kemampuan aparatur untuk cepat tanggap dalam menghadapi

masalah yang timbul, kesiapan aparaturnya memberikan informasi secara jelas dan mudah dimengerti, tindakan aparaturnya untuk sesegera mungkin mempercepat proses permohonan dari semua pihak, mengutamakan kepentingan pelayanan terhadap stakeholders.

Kondisi ini sesuai dengan pernyataan bahwa keberadaan suatu pemerintahan adalah untuk rakyat/ stakeholders. Berkenaan itu Simbolon (1995:8) mengemukakan bahwa pada sektor publik, stakeholders pelayanan pemerintah selalu berkedudukan sebagai warga negara yang nota bene adalah pimpinan pemerintah, sehingga sudah sewajarnya stakeholders mendapat pelayanan yang terbaik dari pemerintahnya.

Pengamatan yang dilakukan peneliti pada obyek penelitian (Dinas PUPR) menunjukkan dengan jelas apabila stakeholders yang datang pada Dinas PUPR untuk pengurusan penataan ruang dan atau proyek, maka oleh bagian informasi di arahkan untuk mendapatkan layanan dari aparaturnya yang bertugas pada setiap unit pelayanan. Apabila dalam proses pengurusan penataan ruang dan atau proyek terdapat kendala yang dihadapi oleh pemohon, maka saat itu juga aparat segera memberikan respon untuk mencari solusi terbaik bagi masalah yang dihadapi oleh pemohon. Namun bila aparat selaku pelayan belum bisa memberikan solusi, maka selanjutnya kepala seksi pelayanan langsung menangani permasalahan yang dihadapi.

Daya tanggap merupakan salah satu aspek dari prediktor pelayanan terpadu dalam penelitian ini. Oleh karenanya dapat dikemukakan, bahwa

ditinjau dari aspek daya tanggap, pelayanan terpadu pada Dinas PUPR tergolong baik.

Dari analisis data nampak bahwa keempat aspek dari prediktor daya tanggap memberi kontribusi yang relatif sama dengan kategori baik. Prediktor yang perlu diperhatikan adalah prediktor yang mengutamakan kepentingan pelayanan terhadap stakeholders.

#### **b. Efektivitas**

Dalam rangka mengukur bagaimana indikator tanggung jawab yang dimiliki aparatur di PUPR Kota Parepare, berdasarkan pada:

*Pertama*, berhubung pengetahuan (*knowledge*) merupakan salah satu prediktor dari indikator tanggung jawab aparat dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan bahwa ditinjau dari prediktor pengetahuan, tanggung jawab aparat Dinas PUPR tergolong baik.

Terkait dengan tanggung jawab yang dimiliki aparatur Dinas PUPR seirama dengan pendapat Sangkala (2007:37) yang memandang bahwa dewasa ini telah terjadi pergeseran paradigma mengenai sumber daya yang mampu mengantar organisasi menjadi unggul. Organisasi yang unggul tidak lagi harus semata-mata bertumpu pada sumber daya finansial, bangunan, tanah, teknologi, posisi lingkungan, dan aset-aset yang bersifat *tangible* lainnya, tetapi justru harus lebih bertumpu pada aset pengetahuan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara skor perolehan relevansi pendidikan, kediklatan, dan masa

kerja aparat. Hal ini berarti bahwa ketiga indikator tersebut memberikan kontribusi yang relatif sama terhadap indikator pengetahuan (*knowledge*).

*Kedua*, keterampilan (*Skill*) dalam penelitian ini menggunakan tiga aspek yaitu: jumlah kursus, jumlah keterampilan, dan relevansi keterampilan yang dikuasai dengan bidang pekerjaan. Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa ditinjau dari prediktor jumlah kursus, jumlah keterampilan, dan relevansi keterampilan yang dikuasai dengan bidang pekerjaan, keterampilan aparat Dinas PUPR tergolong baik.

Karena keterampilan merupakan salah satu prediktor dari indikator tanggung jawab aparat, maka dapat dikemukakan bahwa ditinjau dari prediktor keterampilan, indikator tanggung jawab aparat Dinas PUPR tergolong baik. Oleh karena itu penemuan penelitian ini sesuai dengan pendapat Hannon (2000: 238) menyatakan bahwa tanggung jawab aparatur merupakan kemampuan seseorang dalam memanfaatkan atau menggunakan keterampilan serta ilmu pengetahuan yang ada padanya, untuk dipergunakan di dalam pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Sehubungan dengan temuan penelitian menunjukkan bahwa aspek tingkat relevansi keterampilan yang dikuasai dengan bidang pekerjaan aparat masih perlu ditingkatkan. Berdasarkan pengamatan peneliti terhadap aparat Dinas PUPR telah memiliki keterampilan yang cukup memadai karena rata-rata telah mengikuti diklat ataupun kursus seperti diklat penjenangan dan kursus komputer. Akan tetapi yang menjadi permasalahan adalah penempatan aparatur

yang tidak sesuai yang kadang-kadang tidak memperhatikan latar belakang pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja aparat.

Mutasi aparat biasanya dilakukan hanya berdasarkan unsur kedekatan dengan pimpinan dan tidak dilakukan berdasarkan kebutuhan lembaga dan tanggung jawab aparat. Akibatnya, jumlah keterampilan yang dikuasai aparat tidak serta merta dapat mendukung kinerja suatu organisasi karena tidak dibarengi oleh kebijakan yang tepat dalam hal penempatan aparatur yang memperhatikan relevansi keterampilan aparat dengan bidang tugasnya.

*Ketiga*, konsep diri (*Selft concept*) menunjukkan hasil penelitian bahwa ditinjau dari kemampuan mengembangkan pelayanan, kemampuan mengarahkan, kemampuan memimpin kelompok, kerjasama kelompok, dan orientasi kepada kepuasan stakeholders, prediktor konsep diri aparatur PUPR Kota Parepare tergolong baik.

Karena konsep diri merupakan salah satu prediktor dari indikator tanggung jawab aparat, maka dapat dikemukakan, bahwa ditinjau dari prediktor konsep diri, tanggung jawab aparatur Dinas PUPR tergolong baik. Hasil tersebut sesuai dengan pendapat Bergen (1997:57) yang menyatakan bahwa tanggung jawab aparatur merupakan sesuatu yang berkaitan dengan nilai, standar pandangan hidup dan kehidupan serta mengkait pula kepada diri sendiri serta orang-orang lain di sekitarnya.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kemampuan aparat dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada stakeholders terutama dalam hal perizinan di instansi aparatur Dinas PUPR cukup baik dan dapat diandalkan.

Hanya saja ada beberapa aparatur yang masih kurang memperhatikan pentingnya kepuasan stakeholders yang dilayani. Ada aparatur yang kurang ramah dalam pelayanan-nya, tidak tepat waktu sesuai janji yang diberikan, dan sebagainya. Ini berhubungan erat dengan kepribadian dan tingkat kesadaran seorang aparat. Diperlukan langkah-langkah yang efektif guna membangun kepribadian dan kesadaran aparat tentang pentingnya memperhatikan kepuasan stakeholders yang dilayani misalnya melalui diklat berkenaan dengan pengembangan mental kepribadian aparat. Di samping itu diperlukan penerapan aturan kedisiplinan aparatur seperti penerapan sanksi (*punish-mant*) terhadap aparat yang berkinerja rendah dan pemberian insentif atau bonus (*reward*) terhadap mereka yang memiliki kinerja yang tinggi.

*Kempat*, karakteristik pribadi, meneemukan hasil penelitian bahwa ditinjau dari pengendalian diri, percaya diri, fleksibilitas, dan integritas terhadap organisasi, prediktor karakteristik pribadi (*treat*) aparat Dinas PUPR.

Karena karakteristik pribadi (*treat*) merupakan salah satu prediktor dari indikator tanggung jawab aparat dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan, bahwa ditinjau dari prediktor karakteristik pribadi (*treat*), Tanggung jawab aparat Dinas PUPR tergolong baik.

Fenomena empiris tersebut sesuai dengan pendapat Boyatzis (1982) dalam Gilmore (1996:42) menyatakan bahwa tanggung jawab aparatur merupakan sesuatu yang mendasari karakteristik seseorang yang terdiri atas motif, bakat, serta prediktor yang berkaitan dengan peran sosial, atau ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang.

Temuan penelitian menggambarkan bahwa masih ada aparat yang kurang fleksibel dalam memberikan pelayanan kepada stakeholders. Kekakuan yang ada seharusnya dapat diminimalisir, tergantung pribadi aparat yang bersangkutan, apakah benar-benar mau membantu klien yang dilayani. Fleksibilitas dapat dicapai dengan cara menghilangkan kekakuan dalam menginterpretasi aturan-aturan yang ada. Dapat juga dilakukan melalui diskusi dengan sesama staf atau sesama pimpinan.

*Kelima*, motif secara empirik, ditemukan hasil penelitian bahwa ditinjau dari aspek keinginan membangun hubungan, dan semangat untuk berprestasi, prediktor motif aparat PUPR tergolong baik.

Berhubung motif merupakan salah satu prediktor dari indikator tanggung jawab aparatur dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan bahwa ditinjau dari prediktor motif, tanggung jawab aparat Dinas PUPR tergolong baik. Fenomena empiris tersebut sesuai merupakan tanggung jawab aparatur yang terampil di dalam pengelolaan hubungan antar pribadi dari para aparatur yang memberikan pelayanan kepada stakeholders.

Berdasarkan hasil penelitian nampak bahwa aspek keinginan membangun hubungan paling rendah kontribusinya terhadap prediktor motif dibanding aspek semangat untuk berprestasi. Ini berarti bahwa keinginan aparat untuk mau membangun hubungan kerja sama baik dengan sesama rekan kerja maupun dengan klien yang dilayani masih perlu ditingkatkan. Ditemukan beberapa aparatur yang agak sulit untuk membangun hubungan kerja sama dengan sesama rekan kerjanya, bahkan dengan stakeholders yang dilayani.

Sikap yang demikian tentu akan berpengaruh pada pelayanan yang diberikan kurang memuaskan stakeholders/ klien.

Dalam rangka mengantisipasi problem ini, diperlukan kebijakan pimpinan yang dapat menciptakan kondisi kerja yang dapat mendorong para staf untuk senantiasa melakukan koordinasi dan konsultasi dengan sesama rekan kerjanya, melakukan seminar, workshop dan sebagainya, sehingga tercipta hubungan kerja sama dengan sesama aparat

### **c. Kepercayaan (*confidence*)**

Dalam rangka mendapatkan deskripsi yang jelas mengenai bagaimana integritas yang dimiliki oleh aparatur Dinas PUPR Kota Parepare, berikut ini dilakukan interpretasi data hasil penelitian. Berkenaan dengan integritas aparatur, terdapat tiga aspek yang dijadikan indikator untuk mendapatkan gambaran mengenai integritas yang dimiliki oleh aparat Dinas PUPR, yakni afektif, kontinyu, dan normatif.

#### **1) Afektif**

Aspek afektif dapat tampak pada perilaku aparatur yang melibatkan faktor emosional kepada organisasi. Untuk mengukur aspek afektif dalam penelitian ini, digunakan enam aspek yaitu: terlibat secara emosional dengan instansi, mempunyai daya tanggap yang tinggi terhadap instansi tempatnya bekerja, menyenangi lingkungan tempat kerjanya dan bersedia bekerja ditempat yang sama sampai pensiun, selalu memandang bahwa bekerja di instansinya sekarang ini mempunyai arti yang sangat besar, mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap instansinya, dan merasa

bahwa persoalan yang sedang dihadapi kantornya adalah persoalannya juga.

Temuan penelitian ini seirama dengan pendapat Mowdays, Porter dan Sterrs (1996) yang mengatakan bahwa tingkat integritas seseorang terhadap organisasi berproses, dari awal bekerja (*initial commitment*), setelah lama bekerja (*commitment during early employment*) sampai pada akhir karirnya (*commitment in later career stage*). Dimana tingkat integritas aparatur pada setiap proses akan berbeda sesuai dengan sikap dan pengalaman yang dirasakan oleh aparatur.

Realitas temuan penelitian sesuai dengan prediktor afektif yakni terlibat secara emosional ternyata aparat Dinas PUPR yang berpariasi. Dari keseluruhan data yang diperoleh, ternyata komitmen afektif aparat yang menguat adalah pandangan yang menyenangkan lingkungan tempat kerjanya dan bersedia bekerja ditempat yang sama sampai pension. Jika dikonfirmasi terhadap keenam aspek dari aspek afektif tersebut seluruhnya memiliki kecenderungan dalam kondisi yang baik.

## 2) Kontinyu

Aspek kontinyu tampak pada perilaku aparatur yang merefleksikan persepsi investasi versus biaya, Untuk mengukur aspek kontinyu dalam penelitian ini digunakan enam indikator sebagaimana telah ditetapkan pada definisi operasional yaitu tidak akan peduli dengan

kantornya sekarang apabila dipindah meskipun tanpa kenaikan jabatan, merasa berat untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini walaupun sebetulnya ada keinginan, tidak akan terganggu apapun apabila meninggalkan pekerjaan saat ini, salah satu alasan untuk tetap bekerja di tempatnya sekarang adalah pindah akan membutuhkan banyak pengorbanan diantaranya adalah pekerjaan lain belum tentu memberikan manfaat seperti yang didapatnya di kantor ini, merasa konsekuensi pokok meninggalkan pekerjaan yang sekarang adalah mengorbankan peluang yang akan di dapat saat ini, dan bekerja baginya adalah merupakan kebutuhan daripada keinginan.

Data hasil penelitian ini dapat diakselerasikan dengan ungkapan Agyris (1985) yang menguraikan bahwa integritas aparatur berkaitan dengan perilaku dan sikap aparatur. Untuk itu menurut Agyris, integritas aparatur dapat diupayakan dengan mengubah perilaku dan sikap aparatur, baik melalui faktor internal individu dan faktor eksternal individu. Integritas eksternal dibentuk oleh lingkungan kerja. Integritas ini muncul karena ada tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh karyawan, yang biasanya didasari oleh motivasi *reward* dan *punishmen*. Sedangkan integritas internal, muncul dari keinginan internal aparatur sendiri untuk dapat menyelesaikan berbagai tugas dan tanggung jawab dan wewenangya berdasarkan pada alasan dan motivasi aparatur sendiri.

### 3) Normatif

Dari analisis data aspek normatif tersebut nampak bahwa ketujuh indikator dari aspek normatif memiliki kontribusi yang relatif sama terhadap aspek tersebut dengan kategori baik. Perlu ditingkatkan adalah indikator akan merasa bersalah apabila meninggalkan instansi tempatnya bekerja sekarang. Mengenai pernyataan ini, sesuai dengan pendapat Belcher (dalam Kruger 1995:19) yang menyatakan bahwa memperoleh integritas dari seluruh aparatur haruslah menjadi tujuan pokok organisasi, antara lain dengan melibatkan seluruh aparatur dan meningkatkan rasa memiliki organisasi, karena dengan rasa memiliki organisasi inilah yang akan mampu menggerakkan aparatur untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada stakeholders.

Normatif merupakan salah satu prediktor dari indikator integritas aparat dalam penelitian ini. Oleh karenanya dapat dikemukakan, bahwa ditinjau dari prediktor normatif aparat Dinas PUPR tergolong baik.

#### **d. Empati (*emphaty*)**

Empati yaitu kemauan memberikan pelayanan melalui pendekatan *personal relation*, memberikan perlindungan serta berusaha untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen. Hubungan antar manusia berkaitan dengan interaksi antara aparat dengan stakeholders, pemimpin dan aparatur Dinas PUPR Kota Parepare serta hubungan antara aparat dengan stakeholders. Hubungan manusia yang baik adalah menanamkan kepercayaan dan kredibilitas dengan cara menghargai, menjaga rahasia, menghormati hak

stakeholders dan memberikan cukup perhatian serta mendengarkan keluhan dan berkomunikasi secara efektif.

Hubungan antar manusia yang baik akan mempunyai andil besar dalam konseling efektif. Hubungan kurang baik antar manusia akan mengurangi efektivitas dari kompetensi teknis pelayanan. Stakeholders yang diperlakukan kurang baik cenderung untuk mengabaikan saran dan nasehat aparat Dinas PUPR.

Empati berarti merasakan apa yang dirasakan stakeholders. Rasa empati membuat stakeholders, dalam hal ini stakeholders merasa menjadi bagian dari pelayanan itu sendiri. Sejalan dengan hal tersebut, berdasarkan penjelasan Ndraha (2005:73-86) dapat dikatakan bahwa terhadap pelayanan publik, pemerintah berfungsi sebagai pembuat, penjual dan distributor, sementara rakyat adalah pemesan, pemberi, penerima produk-produk pemerintahan. Hubungan antara pemerintah dan yang diperintah pada situasi tersebut diibaratkan hubungan produsen dan stakeholders dan disebut hubungan transaksional maupun transformasional.

Jika dikonfirmasi dengan skala interval kriteria penilaian yang ada, persentase skor jawaban responden terhadap keenam indikator dari aspek empati tersebut seluruhnya tergolong pada kategori baik. Ini berarti bahwa indikator sikap perhatian dalam menangani keluhan-keluhan yang dihadapi oleh para pemohon pelayanan, bersikap adil dalam memberikan pelayanan kepada semua pihak, dan sikap sopan yang diberikan oleh aparatur saat memberikan pelayanan, tergolong baik. Ditinjau dari sikap perhatian dalam

menangani keluhan-keluhan yang dihadapi oleh para pemohon pelayanan, bersikap adil dalam memberikan pelayanan kepada semua pihak, dan sikap sopan yang diberikan oleh aparatur saat memberikan pelayanan, maka aspek empati aparat Dinas PUPR tergolong baik.

## **2. Realitas Kontribusi Pelatihan Pegawai Kepada Dinas PUPR Kota Parepare**

### **a. Keandalan (*reliability*)**

Kehandalan berhubungan erat dengan kemampuan sumber daya manusia yang ada dalam memenuhi layanan sesuai dengan ketentuan atau standar yang berlaku. Untuk mengukur aspek kehandalan dalam penelitian ini digunakan empat indikator, yaitu kesiapan aparatur ditempat atau diruang kerja pada saat diperlukan, kecepatan proses pelayanan yang diberikan oleh aparatur, kemampuan aparatur dalam memenuhi kebutuhan stakeholders, kesesuaian layanan yang diberikan aparatur dengan prosedur yang ada.

Kehandalan merupakan salah satu aspek dari prediktor pelayanan isin usaha dalam penelitian ini. Oleh karenanya dapat dikemukakan, bahwa ditinjau dari aspek kehandalan pelayanan terpadu Dinas PUPR Kota Parepare tergolong baik. Agar layanan dapat memuaskan kepada orang lain atau sekelompok orang yang dilayani, maka si pelaku dalam hal ini petugas, harus dapat memenuhi 4 syarat pokok, ialah: (1) tingkah laku yang sopan, (2) cara menyampaikan sesuatu yang berkaitan dengan apa yang seharusnya diterima oleh orang yang bersangkutan, (3) waktu menyampaikan yang tepat, dan (4) keramahtamahan.

Dari analisis data di atas, nampak bahwa keempat prediktor dari aspek kehandalan memberikan kontribusi yang relatif sama terhadap aspek tersebut dengan kategori baik. Salah satu yang perlu mendapatkan perhatian adalah prediktor kecepatan proses pelayanan yang diberikan oleh aparatur.

Hasil pengamatan yang dilakukan di lapangan menunjukkan fakta bahwa pada perkembangan terakhir untuk mempermudah layanan perizinan, maka pemerintah Kota Parepare dalam hal ini pihak Dinas PUPR Kota Parepare berdasarkan Peraturan Walikota Parepare hanya membutuhkan tenggang waktu selama 3 jam untuk memproses berkas pemohon. Namun berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti bahwa pengurusan surat keterangan Dinas PUPR atas pengurusan tata ruang dalam jangka waktu 3 jam dimungkinkan dengan catatan seluruh persyaratan administrasi dapat dipenuhi oleh. Lain halnya ketika persyaratan administrasi dinyatakan kurang, maka pihak Dinas PUPR Kota Parepare tidak bersedia menerima berkas tersebut dan tidak dapat menerbitkan surat keterangan tata ruang dalam jangka waktu 3 (tiga) jam.

**b. Bukti langsung (*tangibles*)**

Aspek pertama mengukur pelayanan terpadu di dalam penelitian ini adalah aspek terbukti. Terbukti disini diartikan sebagai bentuk fisik dari setiap sarana dan prasarana yang mendukung tingkat pelayanan yang diberikan kepada pelang-gannya. Sarana fisik ini yang pertama kali terlihat oleh stakeholders dan berperan besar dalam mewujudkan tingkat pelayanan publik yang tinggi.

Aspek terbukti yang diukur dalam penelitian ini adalah penampilan aparatur dalam memberikan pelayanan, kesiapan kelengkapan fasilitas kerja pendukung pelaksanaan pekerjaan, dan kenyamanan ruang yang digunakan dalam pelayanan.

Terbukti merupakan salah satu aspek dari variabel pelayanan terpadu dalam penelitian ini. Oleh karenanya dapat dikemukakan, bahwa ditinjau dari aspek terbukti (*tangible*), pelayanan terpadu di Dinas PUPR Kota Parepare tergolong baik. Uraian ini sesuai dengan pendapat Rahmayanty (2010:21) mengatakan kebutuhan stakeholders meliputi kebutuhan praktis (*practical needs*) dan kebutuhan emosional (*emotional needs*). Kebutuhan praktis meliputi nilai yang dirasakan dengan bentuk terbukti fisik (*tangible*) meliputi instrument, alat serta sarana fasilitas yang dapat diraba dan dilihat sedangkan kebutuhan emosional meliputi nilai rasa fisiologis yang dipenuhi dari sikap, tindakan dan perilaku petugas pelayanan. Oleh sebab itu, untuk urusan membangun dan memperkuat hubungan dengan stakeholders, upaya petugas pelayanan dituntut untuk efisien dan efektif, menemukan stakeholders yang tepat, melayaninya dengan baik hingga mencapai stakeholders yang loyal.

Kondisi ini membuktikan bahwa fasilitas penunjang pelayanan publik di instansi ini masih perlu mendapatkan perhatian dari pihak pimpinan dan para pengambil keputusan dalam lingkungan Dinas PUPR Kota Parepare. Demikian halnya juga berdasarkan pengamatan peneliti kebutuhan akan sarana dan prasarana yang belum terpenuhi sesuai dengan standar yang dibutuhkan untuk layanan terpadu diantaranya: (1) Gedung perkantoran yang memadai, (2)

Ruang pelayanan yang memenuhi standar pelayanan, (3) Fasilitas komputer sesuai kebutuhan,

- (4) Lemari arsip sebagai penunjang dokumen kearsipan dan data base, dan
- (5) Fasilitas penunjang lainnya seperti kendaraan dinas, genset, AC, mesin foto copy, jaringan internet.

Oleh karena itu, berkenaan dengan kesiapan kelengkapan fasilitas kerja pendukung pelaksanaan pekerjaan dan kenyamanan ruang yang digunakan dalam pelayanan sudah selayaknya pemerintah kota dapat menyediakan gedung baru yang dapat menunjang pelaksanaan tugas pelayanan terpadu, sebagaimana gedung pelayanan terpadu yang selama ini diketahui oleh stakeholders seperti gedung pelayanan pada Dinas PUPR Kota Parepare.

### **c. Jaminan (*assurance*)**

Jaminan mencakup pengetahuan atau wawasan dan kemampuan pemberi layanan untuk menimbulkan keyakinan dan jaminan keamanan stakeholders ataupun stakeholders pengguna jasa pelayanan. Kepastian pelayanan mencakup kepastian biaya, kepastian/ kejelasan informasi pelayanan dan ketepatan waktu pelayanan. Dalam pelayanan, jaminan keamanan berarti mengurangi resiko keterlambatan pelayanan, kerugian materi (biaya yang tinggi) dan waktu konsumen, serta tuntutan ganti rugi dan sanksi hukum oleh stakeholders layanan.

Akuntabilitas pelayanan aparat seharusnya memberikan jaminan pemberian pelayanan yang cepat dan tepat bagi stakeholders. Dengan begitu memberikan kepuasan bagi stakeholders apabila keterangan tata ruang telah

diterimanya dalam waktu tidak terlalu lama tanpa melewati batas waktu maksimal sesuai *Standard Operational Prosedure* (SOP) Dinas PUPR Kota Parepare. Realitasnya sejumlah berkas permohonan masih bertumpuk di atas meja kerja aparat Dinas PUPR.

Pada saat berinteraksi dengan aparatur pemerintah, sudah sewajarnya apabila stakeholders mempertimbangkan resiko yang akan terjadi. Aspek jaminan ini merupakan alat untuk meminimalisasi resiko yang mungkin timbul pada saat interaksi.

Untuk mengukur aspek jaminan dalam penelitian ini digunakan empat prediktor sebagaimana yang telah diuraikan pada deskripsi fokus dan indikator fokus penelitian, yaitu ketepatan aparatur saat memberikan layanan sesuai janji yang telah disepakati, kemampuan menciptakan rasa aman dan kenyamanan pada saat melayani, kepastian dan kejelasan mengenai waktu dan biaya pelayanan, dan kemudahan dalam menghubungi aparatur yang berwenang dalam pelayanan.

Jika dikonfrontasikan dengan skala interval kriteria penilaian yang ada, persentase skor jawaban responden terhadap keenam prediktor dari aspek jaminan tersebut semuanya tergolong pada kategori baik. Ini berarti bahwa prediktor ketepatan aparatur saat memberikan layanan sesuai janji yang telah disepakati, kemampuan menciptakan rasa aman dan kenyamanan pada saat melayani, kepastian dan kejelasan mengenai waktu dan biaya pelayanan, dan kemudahan dalam menghubungi para aparatur yang berwenang dalam pelayanan, tergolong baik. Ditinjau dari ketepatan aparatur saat memberikan

layanan sesuai janji yang telah disepakati, kemampuan menciptakan rasa aman dan kenyamanan pada saat melayani, kepastian dan kejelasan mengenai waktu dan biaya pelayanan, dan kemudahan dalam menghubungi para aparatur yang berwenang dalam pelayanan, maka aspek jaminan aparat di Dinas PUPR Kota Parepare tergolong baik.

#### **d. Kualitas**

Menurut Frederi Hegel dalam Syafiie, (2006) bahwa: Kehendak Negara selama ini bukan kehendak rakyat secara keseluruhan. Masing-masing individu memiliki beraneka ragam pendapat yang subyektif, tergantung kebutuhan seseorang. Agar menjadi obyektif harus digabung, hanya saja yang sering tampak dalam suatu Negara/daerah adalah pendapat seorang/ kelompok kecil kemudian dianggap pendapat massa. Karena itulah kadang kala bertentangan dengan pendapat seseorang, tetapi harus diterima karena negara berwenang dan memiliki hak melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai amanah negara .

Menyimak hasil penelitian bahwa prinsip kualitas masih dipegang teguh aparatur Dinas PUPR, yang mencerminkan bahwa aparatur tunduk pada hukum, transparan dan bertanggung jawab terhadap penerapan nilai-nilai etis. Hal ini ternyata relevan dengan etika aparatur Dinas PUPR sebagaimana hasil penelusuran dokumen Dinas PUPR Kota Parepare (2017) bahwa stakeholders Dinas PUPR Parepare menganut nilai etika, keterbukaan/ akuntabilitas yang dapat ditemukan dalam falsafah, etika bermakna bahwa kehidupan aparatur dalam proses pengu-rusan surat keterangan tata ruang mengandung nilai-nilai kepercayaan dalam kehidupan sehari-hari.

Permasalahannya adalah aparaturnya Dinas PUPR berpengaruh terhadap lemahnya kinerja aparaturnya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Selanjutnya hasil penelitian menunjukkan bahwa peran aparaturnya Dinas PUPR kurang mencerminkan nilai-nilai yang dianut masyarakat bagian timur Indonesia, sebab cenderung kurang bersinergi dengan realitas.

### **3. Aplikasi Kedisiplinan Pegawai Pada Dinas PUPR Kota Parepare**

#### **a. Disiplin kerja**

Kajian suatu sistem pelayanan kepada publik adalah suatu kajian tentang bagaimana menyelenggarakan pelayanan terhadap stakeholders dilakukan oleh aparaturnya Dinas PUPR. Sebagai suatu sistem, maka pelayanan yang diselenggarakan adalah merupakan suatu totalitas yang terbangun dari unsur-unsur yang terkait satu sama lain sehingga merupakan susunan yang teratur secara sistematis.

Suatu sistem pelayanan dapat dikatakan baik atau buruk sangat tergantung pada kemampuan dalam memberikan pelayanan yang memuaskan stakeholders. Kondisi ini dapat dicapai apabila stakeholders telah membentuk opini berdasarkan persepsi mereka atas pelayanan yang telah diberikan. Opini yang telah terbentuk tersebut adalah merupakan suatu petunjuk atas kepuasan yang diberikan yang tercermin dari sejumlah pengukuran dari beberapa dimensi kualitas pelayanan terhadap stakeholders.

Berkenaan pemberian pelayanan terhadap stakeholders menurut Kotler (1994: 661) bahwa terdapat empat karakteristik, antara lain: (1) *Intangibility* (tidak terwujud) jasa tidak terwujud, tidak dapat dilihat, dicicipi, dirasakan dan didengar sebelum dibeli. (2) *Inseparability* (tidak dipisahkan) jasa tidak dapat dipisahkan dari pemberi jasa, baik pemberi jasa maupun orang dan/atau mesin. Jasa tidak dapat disejajarkan dengan lemari arsip yang dapat dijangkau kapan saja dibutuhkan. (3) *Variability* (Keanekarupaan) jasa sangat beraneka rupa, karena tergantung siapa yang menyediakannya dan kapan serta dimana disediakan. Seringkali pemberi jasa menyadari akan keanekaragaman yang besar dan membi-carakan dengan yang lain sebelum memilih satu peyediaan jasa. dan (4) *Perishability* (tidak dapat tahan lama) jasa tidak dapat tahan lama, karenanya tidak dapat disimpan untuk penggunaan dalam waktu yang lama. Sifat jasa yang tidak tahan lama ini bukanlah masalah kalau permintaan tetap linear, karena jasa-jasa sebelumnya dapat dengan mudah disusun terlebih dahulu, kalau permintaan berfluktuasi, perusahaan jasa akan dihadapkan pada berbagai masalah yang sulit.

Suatu produk jasa atau layanan untuk bisa dilingkungkankan, maka yang harus dilakukan adalah adanya upaya-upaya yang lebih kompleks yang mana tidak hanya memerlukan aktivitas pemasaran eksternal, namun juga pemasaran internal. Semua jenis aktivltas-aktivitas normal yang umumnya dilakukan oleh Dinas dalam mempersiapkan produk jasa, dan mempromosikan jasa yang bernilai lebih kepada stakeholders. Jlika Akvitas-aktivitas ini dapat

dilaksanakan dengan maksimal, maka akan menghasilkan suatu ikatan antara aparaturnya dengan stakeholders.

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 tentang .pembentukan dan susunan perangkat daerah bahwa tujuan, prinsip, dan ruang lingkup Dinas PUPR Kota Parepare menyelenggarakan tugas dengan rumusan sebagai berikut: (a) Memberikan perlindungan dan kepastian hukum kepada stakeholders, (b) Memperdek proses pelayanan, (c) Mewujudkan proses pelayanan yang cepat, mudah, murah, transparan, pasti, dan terjangkau, dan (d) Mendekatkan dan memberikan pelayanan yang lebih luas kepada stakeholders..

Penyelenggaraan pelayanan izin usaha oleh Dinas PUPR Kota Parepare dilaksanakan dengan prinsip: (a) Keterpaduan, (b) Ekonomis, (c) Koordinasi, (d) Pendelegasian atau pelimpahan wewenang, (e) Akuntabilitas, dan (f) Aksesibilitas. Kemudian ruang lingkup penyelenggaraan Dinas PUPR meliputi seluruh pelayanan dan non perizinan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah Kota Parepare. Penyelenggaraan Dinas PUPR sebagaimana dimaksud dalam pasal 4 Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 tentang .pembentukan dan susunan perangkat daerah, dilaksanakan oleh Pemerintah Kota untuk pelayanan urusan wajib dan urusan pilihan yang menjadi urusan Pemerintah Daerah.

#### **b. Sistem tepat waktu**

Asep Warlan Yusuf dalam Rahmayanty (2010) mengatakan bahwa pelayanan terhadap stakeholders adalah instrumen pemerintah yang bersifat yuridis preventif, yang digunakan sebagai sarana hukum administrasi untuk mengendalikankan perilaku stakeholders. Sedangkan menurut Sjachran Bash dalam Rahmayanty (2010) pelayanan terhadap stakeholders adalah perbuatan hukum administrasi negara yang menghasilkan peraturan berdasarkan persyaratan dan prosedur sebagaimana ditetapkan oleh ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pelayanan dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah Pusat dan/atau Daerah, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan stakeholders maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Karena kehandalan merupakan salah satu aspek dari variabel pelayanan terpadu dalam penelitian ini maka dapat dikemukakan, bahwa ditinjau dari aspek kehandalan, pelayanan di Dinas PUPR Kota Parepare tergolong baik.

Hal ini sesuai dengan pendapat Silalahi (2003:55) yang mengungkapkan bahwa: Pelayanan yang diberikan oleh aparatur negara masih berada dalam peringkat *present* dan *accounted*, artinya organisasi atau aparatur menyadari dan mengetahui tentang kedudukan mereka untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, namun untuk usaha ke arah yang sampai pada kualitas pelayanan belum serius untuk dilaksanakan.

Kondisi di atas sesuai dengan pernyataan Simbolon (1995:10) bahwa: Orientasi dari elemen organisasi, mulai dari pimpinan birokrasi sampai pada stafnya dikerahkan untuk memenuhi kepentingan stakeholders dan manajemennya dipengaruhi lingkungan, sehingga dalam hal ini, stakeholders ditempatkan pada posisi teratas dan pimpinan birokrasi pada posisi terbawah. Terbalik dengan prinsip sebelumnya, pemimpin birokrasi berada pada posisi tertinggi dengan stakeholders pada posisi terbawah, sehingga orientasi pelayanan organisasi kepada pimpinan dan manajemen yang mempengaruhi lingkungan.

Terlebih lagi aparat yang mempunyai rasa empati yang tinggi merupakan bagian dari proses pelayanan yang seharusnya. Emil Salim dalam Rasyid (1997:76) mengatakan bahwa: Pelayanan bertolak dari rasa kepedulian. Pelayanan harus diberikan dengan segala senang hati dan dengan air muka yang menye-nagkan. Bahkan dikatakan bahwa dengan sikap dan kepedulian pemerintah dalam melayani akan melahirkan respek stakeholders kepada pemerintah.

Hal ini sesuai dengan pendapat Albrecht (1996:55) yang mengungkapkan bahwa: Pelayanan yang diberikan oleh aparatur negara masih berada dalam peringkat *present* dan *accounted*, artinya organisasi atau aparatur menyadari dan mengetahui tentang kedudukan mereka untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, namun untuk usaha ke arah yang sampai pada kualitas pelayanan belum serius untuk dilaksanakan.

Pelayanan surat keterangan tata ruang adalah pelayanan yang diberikan pada stakeholders yang ingin melakukan aktivitas usaha. Pengertian ini menegaskan bahwa pada dasarnya pelayanan merupakan suatu proses interaksi antara pihak yang memberikan pelayanan (pemerintah) dengan pihak yang diberikan pelayanan (stakeholders). Pada penelitian ini aspek-aspek yang dipergunakan untuk memperoleh gambaran mengenai pelayanan publik pada Dinas PUPR adalah berwujud (*tangibles*), kehandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*) dan empati (*empathy*).

UNIVERSITAS

BOSOWA



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan dengan deskripsi sebagai berikut:

#### **Hasil edit sehingga terlihat hasil penelitian (jangan bersifat umum)**

1. Deskripsi kontribusi tingkat pendidikan aparatur kepada Dinas PUPR Kota Parepare yang dinilai oleh indikator berikut:
  - e. Daya tanggap (*Responsiveness*) kinerja aparatur mengantisipasi terjadinya keluhan stakeholders, maka petugas tetap memberikan pelayanan meskipun hanya dilayani secara parsial. Hal ini terjadi karena ulah takeholders itu sendiri yang kadang kalah berkasnya kurang lengkap sesuai persyaratan.
  - f. Efektivitas (*Effectiveness*) kinerja aparatur memperlihatkan efektivitas pelayanan yang dapat melahirkan kepercayaan masyarakat. Realitas ini terlihat melalui responvitas pimpinnan BKPSDM dan jajarannya terhadap permasalahan kepegawaian dan diklat yang dapat dikategorikan cukup memadai.
  - g. Kepercayaan (*Confidence*) kinerja aparatur layak dipercaya menangani atas pelayanan stakeholders. Mengukur indikator ini digunakan tiga prediktor yakni: (i) Afektif, realitas hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek afektif pimpinan belum maksimal dalam mengarahkan dan

menyadarkan aparatur akan loyalitasnya terhadap institusinya, (ii) Kontinyu, ditemukan bahwa ditinjau dari aspek kepercayaan yang kontinyu oleh aparatur Dinas PUPR tergolong baik, dan (iii) Normatif, temuan penelitian memperlihatkan sikap apatis dan kurangnya loyalitas aparatur terhadap instansinya sebab masih ada yang kurang konsisten memberikan pelayan dan kurang memanfaatkan waktu dengan baik dalam beraktivitas.

h. .Empati (*Empathy*) kinerja aparatur beresiko yang mungkin timbul diupayakan dikurangi seminimalmungkin sementara manfaatnya harus maksimal bagi masyarakat. Sementara menurut hasil penelitian sikap empati aparatur tidak terwujud dalam realisasinya.

3. Realitas kontribusi pelatihan aparatur kepada Dinas PUPR Kota Parepare yang dinilai oleh indikator berikut:

e. Keandalan (*Reliability*) kinerja aparatur nampak tercantum tiga tujuan/fungsi yaitu: (i) Membagi tugas secara merata di luar waktu kerja, (ii) Membagi tugas yang dinilai menarik atau agak sulit, dan tugas bervariasi secara adil di antara aparatur, dan (iii) Membagi pekerjaan tambahan di antara seluruh aparatur pada masing-masing unit kerja. Tetapi mencermati temuan penelitian ternyata ketiga tujuan/fungsi aparatur di atas, nampak kurang diapresiasi sesuai tuntutan tugas dan tanggung jawabnya.

f. Terbukti (*Tangible*) kinerja aparatur memudahkan petugas mengetahui tindakan yang harus dilakukan dengan menunjukkan bahwa bentuk apa saja yang dilakukan petugas Dinas PUPR tentunya sesuai dengan

kebutuhan stakeholders. Hanya saja sepanjang proses penelitian berlangsung, peneliti menemukan kurang memenuhi harapan stakeholders yaitu kurang maksimal dan kurang responsivitas dalam pemberian pelayanan terhadap stakeholders.

- g. Jaminan (*Assurance*) kinerja aparatur mencakup pengetahuan atau wawasan dan kemampuan aparatur untuk memenuhi kepuasan stakeholders apabila kebutuhannya terpenuhi dalam pelayanan sesuai waktu yang tidak terlalu lama tanpa melewati batas maksimal/jam kerja (*over lot*) sesuai *Standard Operational Procedure* (SOP) Dinas PUPR. Namun dalam penelitian belum ditemukan hasil bahwa kemampuan aparatur untuk memenuhi kepuasan stakeholders dalam pemberian pelayanan.
- h. Kualitas (*Quality*) kinerja aparatur merupakan mutu suatu hasil kerja tim yang dimiliki PUPR yang diukur dalam indikator: (i) Kualitas kinerja orientasi kualitas dapat dipersepsikan sedang, karena yang diperankan dalam pelayanan terhadap stakeholders pada umumnya dalam kondisi wajar, artinya belum ada yang menonjol, dan (ii) Kualitas fasilitas menunjukkan bahwa Dinas PUPR belum melengkapi fasilitas operasional kerja yang memadai.

4. Aplikasi kedisiplinan aparatur pada Dinas PUPR Kota Parepare yang dinilai oleh indikator berikut:

- a. Disiplin kerja aparatur terhadap kualitas kerja atas tugas dan fungsinya sesuai regulasi dan *Standard Operational Procedure* (SOP) hasil penelitian

menunjukkan dukungan aparatur dilihat dari dimensi ketepatan dan kecepatan dalam memberikan pelayanan sudah sesuai dengan aturan dan mekanisme pengurusan.

- b. Disiplin waktu, hasil penelitian menemukan bahwa pemanfaatan kompetensi operasional administratif dan kompetensi teknis (pelayanan terhadap kepentingan stakeholders internal dan eksternal) diasumsikan belum terwujud secara maksimal.

### **B. Saran-Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti menyarankan empat hal sebagai berikut:

1. Kontribusi pendidikan terhadap kinerja aparatur pada Dinas PUPR Kota Parepare harus diterapkan sesuai dengan kompetensi keilmuan masing-masing aparaturur.
2. Kontribusi pelatihan terhadap kinerja aparatur pada Dinas PUPR Kota Parepare harus mendukung kompetensi pendidikan aparaturur.
3. Kontribusi kedisiplinan terhadap kinerja aparatur pada Dinas PUPR Kota Parepare merupakan konci sukses suatu Instansi, oleh karena itu kedisiplinan aparaturur harus direalisasikan. Dengan demikian aparaturur Dinas PUPR Kota Parepare harus berkomitmen dan konsisten terhadap waktu penyelesaian tugas dan fungsinya, karena penyelesaian tugas dan fungsi aparaturur sesuai *dateline* dapat memberikan kepuasan kepada stakeholders.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, Karl and Lawrence J. Bradford. 1996. *The Service Advantage How to Identify and Fulfill Costumer Needs*. Illinois: Homewood.
- Bergen, Henegouwen, G.J. 1997. "Competence Development- A Challengger for Human Resource Professional: Core Competences of Organizations as Guidelines for The Development of Employees" *Industrial and Commercial Training*. Vol. 29, No.2, p.55-62.
- Denhardt Robert B. dan Denhardt Janet V. 2003. *The New Public Service Serving, not Steering*. M.E. Sharpe. Armonk New York. London England.
- Gilmore, Audrey., and David Carson. 1996. Management Competencies for Services Marketing. *Journal of Service Marketing*. Vol 185 No.1.
- Harmon, Paul. 2003. Business Process Change, Morgan Kaufman Publishers, Vol. 5, No. 1, 87-112
- Henry, Nicholas. 1988. *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Kenegaraan*, Jakarta: Rajawali.
- Keban, T. Yeremias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Gava Media. Yogyakarta.
- Kotler, Philip 1994, *Manajemen pemasaran Analisis, perencanaan, Implementasi dan pengendalian*. Alih Bahasa Anceila Aniwati Hermawan Jakarta Salemba Empat.
- Miles, Mathew & Huberman A. Michael. 2014. *Analisis Data Kualitatif I*. Jakarta. UI Press.
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Notoatmodjo. 2007. *Promosi Kesehatan dalam Ilmu Perilaku*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Osborne, David and Ted Gaebler. 1993. *Reinventing Government*. A Plume Book, London.
- Osborne, David and Peter Plastrik. 1997. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government* (Terjemahan). Jakarta: PPM/PPB.

- Rahmayanty, Nina. 2010. *Manajemen Pelayanan Prima: MencegahPembelotandanMembangun Customer Loyalty*. Yogyakarta: GrahaIlmu.
- Rasyid, Ryas. 2002. *PerspektifOtonomiLuas di dalamOtonomiatauFederalisme.DampaknyaterhadapPerekonomian*. Jakarta: SuaraPembaruan.
- Rasyid, Ryaas. 1997.*Makna Pemerintahan: Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*. Jakarta: Yarsif Watampone.
- Samonte, A.G. 1970. *Patterns and Trends in Administrative Reform*.in Lee, H-B. andSamonte, A.G., eds, *Administrative Reforms in Asia*, Manila: EROPA, pp. 287-302.
- Santoso, Urip, 1993. *Hukum Agraria dan hak-Hak Atas tanah*. Jakarta: Kencana.
- Sedarmayanti.2009. *SumberDayaManusiadanProduktivitasKerja*. Bandung: CV MandarMaju.
- Siagian.2004. *TeoriMotivasi&Aplikasinya*. Jakarta. RiekaCipta.
- Silalahi, Ulbert. 2003. *StudiTentangIlmuAdministrasi: Konsep, TeoridanDimensi*. Bandung: SinarBaru.
- Syafiie, InuKencana, 1999. *IlmuAdministrasiPublik*. Jakarta: RinekaCipta.
- Sinambela, Rochadi, Ghaszali, Muksin, Setiabudi, Bima, Syaifudin. 2011. *Reformasi Pelayanan Publik. Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Situmorang, SyafrizalHelmi, 2011. *BisnisKonsepdanKasus*: USU Press, Medan.
- Sobana, Lukman. 1999. *ReformasiPelayananPublikdalamMenghadapi Era Globalisasi*.WidyaPraja, Jakarta
- Soekanto, Soerjono. *SosiologiSuatuPengantar*. Jakarta: RajawaliPers, 2010.
- Sorin & Sandor. 2012. *ICT and Public Administration Reform. Rumania*. Inter. Journal administarive Sciences. No. 36E/2012, pp.155-164.
- Sudana, I Wayan. 2011. *TelaahmaksuddanMaknaRagamBahasa Gaul dalamKomunikasiRemajadalamSoshumJurnalSosialdanHumaniora*, Vol 1, No 3. Bali :JurusanPariwisata, PoliteknikNegeri Bali.

SüleymanSözen. 2012. *Administrative Reforms in Turkey: Imperatives, Efforts and Constraints*. This article is a revised version of a paper presented at EGPA AnnualConference, Postdam, Germany, 4-7 September 2002.

SukidindanDamaiDarmadi.AdministrasiPublik. Yogyakarta: Laks Bang Pressindo.

Thoha, Miftah. 2011. *BirokrasiPemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: KencanaPrenada Media Group.

Tjokrohamidjojo, Bintaro. 1987. *Manajemen Pembangunan*. Jakarta: Haji Mas Agung.

Trochidis, Ilias. (2008). One-Stop Government: A Literature Review, [www.onestopgovproject.org](http://www.onestopgovproject.org), [http://www.fub.it/files/onestop\\_gov\\_literature\\_review.pdf](http://www.fub.it/files/onestop_gov_literature_review.pdf).

UNDP. 2009. *Public Administration Reform Practice Note*. [http://www.undp.org/governance/docs/PARPN\\_English](http://www.undp.org/governance/docs/PARPN_English).

Werther, William B. & Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personal Management*. International Edition. McGraw-Hiil, Inc., USA.

Widodo. 1974. *PengukuranKerja*. Yogyakarta: Balai Pembinaan Administrasi Universitas Gadjah Mada

Wijaya, Andy F danDanar Oscar R. 2014.*ManajemenPublik, TeoridanPraktek*. UB.Press.ElektronikPertamadanTerbesar di Indonesia. Malang.

Winarno, Budi. 2012. *KebijakanPublik, TeoridanStudiKasus*. Yogyakarta: CAPS

Zhang, C. and Zhang, M. 2001. *Public Administration and Administrative Reform in China for the 21st Century*: Paper presented at the 62nd Annual Conference in Newark, New Jersey.