

**PENERAPAN PRINSIP PELAYANAN PADA KANTOR BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA
MANUSIA KABUPATEN MAJENE**

TESIS

**SYIBLI USMAN
4617103021**



Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar
Magister

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

HALAMAN PENGESAHAN

Judul: Penerapan Prinsip Pelayanan Pada Kantor Badan Kepegawaian dan
Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene

Nama Mahasiswa : Syibli Usman

Nim : 4617103021

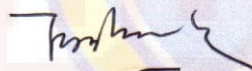
Program Studi : Administrasi Publik

Menyetujui,

Komisi Pembimbing:

Pembimbing I

Pembimbing II



Prof. Dr. H. Husain Hamka, M.S


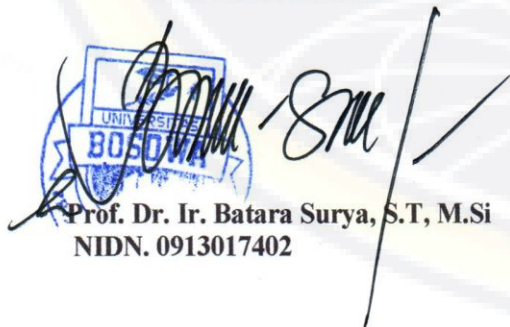


Dr. Hj. Juharni, M.Si

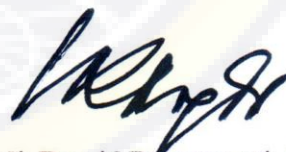
Mengetahui:

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Bosowa

Ketua Program Studi
Administrasi Publik



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



Prof. Dr. Andi. Rasyid Pananrangi, SH., M.Pd.
NIP. 195601101983031002

HALAMAN PENERIMAAN

Pada Hari/Tanggal : Kamis, 25 Juli 2019

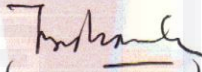
Tesis atas nama : Syibli Usman

NIM : 4617103021

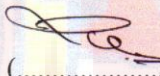
Telah diterima oleh Panitia Ujian Tesis Program Pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister pada Program Studi Administrasi Publik.

PANITIA UJIAN TESIS

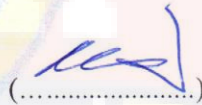
Ketua : Prof. Dr. H. Husain Hamka, M.Si


(.....)

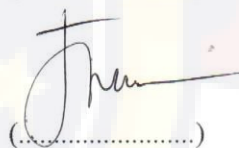
Sekretaris : Dr. Hj. Juharni, M.Si


(.....)

Anggota Penguji : 1. Dr. H. Guntur Karnaeni, M.Si


(.....)

2. Dr. Uddin B. Sore, S.IP., SH., M.Si


(.....)

Makassar, 25 Juli 2019

Direktur




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

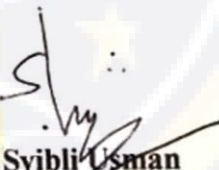
PERNYATAAN ORISINALITAS

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

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

Makassar, 27 Juli 2019
Mahasiswa,




Syibli Usman
4617103021

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan hidayah, taufik, dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyajikan Tesis yang berjudul **”Penerapan Prinsip Pelayanan Pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene”** dapat terselesaikan tepat waktu.

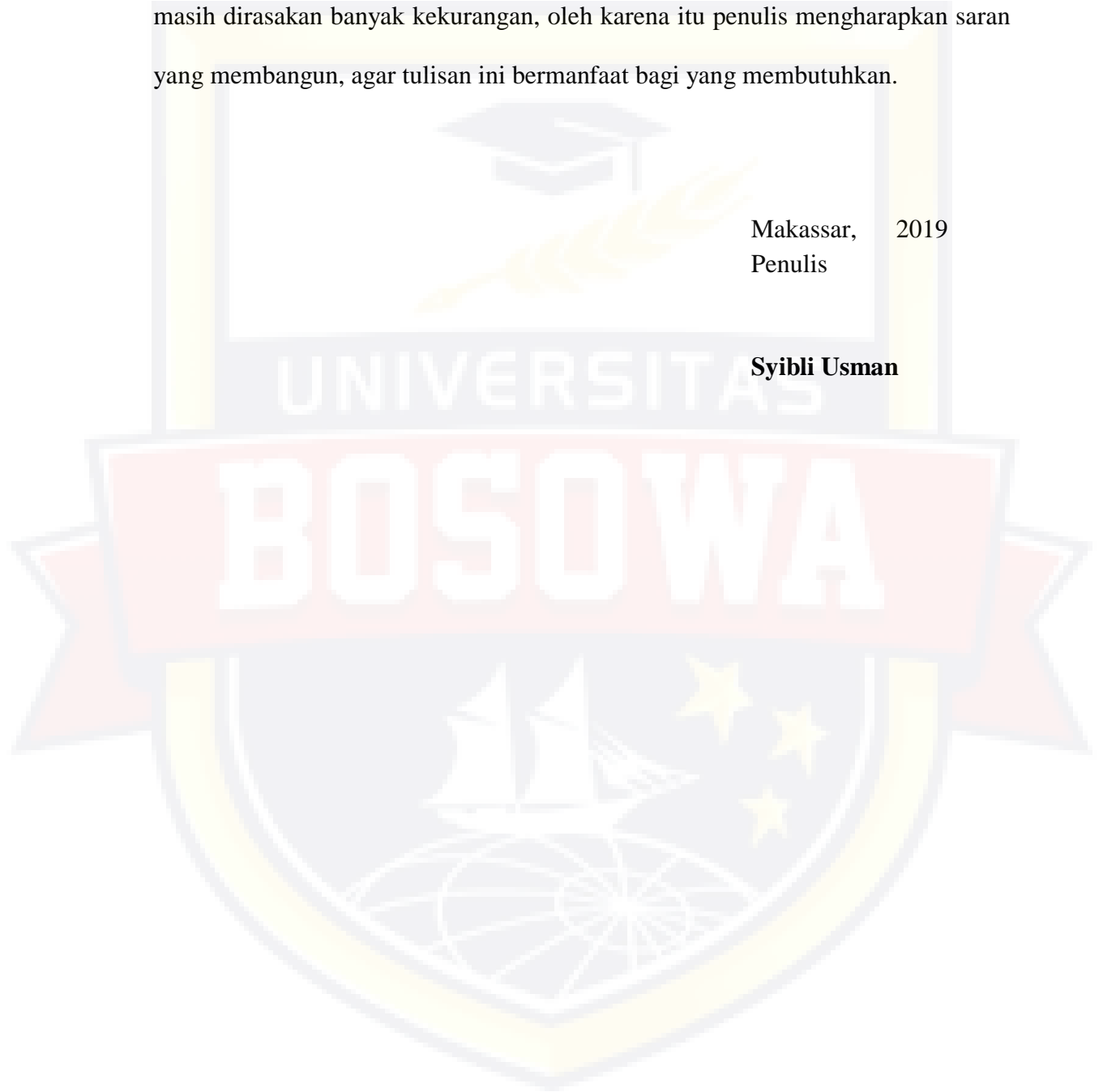
Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

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

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

Makassar, 2019
Penulis

Syibli Usman



ABSTRAK

Syibli Usman. Penerapan Prinsip Pelayanan Pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene. (Dibimbing oleh H. Husain Hamka dan Hj. Juharni).

Tujuan penelitian yakni kinerja pelayanan pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene dan Hambatan-hambatan apa saja yang dihadapi dalam pelayanan oleh pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene.

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis. Data diperoleh dari sejumlah informan yang terdiri atas: kepala Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene, Sekertaris Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene, Kepala Bidang, Kasubag., Kasubid., Pegawai dan sesama Pegawai di Kabupaten Majene yang melakukan pengurusan admnisitrasi.

Hasil dari penelitian ini yakni: Kinerja pelayanan pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene terbilang baik. Hal ini berdasarkan hasil penelitian dengan tiga indikator, yakni: responsivitas pegawai atau kemampuan untuk mengetahui dan memahaimi kebutuhan maupun keinginan masyarakat dikategorikan baik, responsibilitas pegawai dimana pegawai sudah bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Akuntabilitas pegawai dimana para pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene sudah memiliki keahlian masing-masing dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelayanan oleh pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene terdiri dari dua faktor yakni faktor internal berupa sarana dan prasaran sedangkan faktor eksternal berupa kurangnya dana.

Kata Kunci: Kinerja, Pelayanan, Pegawai

ABSTRACT

The purpose of the research is the public service performance of employees at the Majene Regency Human Resources Empowerment and Empowerment Agency and what obstacles are faced in service by employees at the Office of Human Resources Empowerment and Empowerment Agency of Majene Regency.

In this study a qualitative approach was used with analytical descriptive method. Data were obtained from a number of informants consisting of: the head of the Human Resources Empowerment and Empowerment Agency of Majene Regency, Secretary of the Human Resources and Empowerment Agency of Majene Regency, Employees and Community of Majene Regency who administered the administration

The results of this study are: The performance of employee services in the Human Resources Empowerment and Empowerment Agency of Majene Regency is fairly poor. This is based on the results of research with three indicators, namely: employee responsiveness or the ability to know and understand the needs and desires of the poor people, employee responsibility where employees are already responsible for carrying out their duties. Employee accountability where employees in the Human Resources Empowerment and Empowerment Agency of Majene Regency already have their respective expertise in carrying out their duties and functions. The obstacles faced in public service by employees at the Office of Personnel and Empowerment of Human Resources in Majene Regency consist of two factors, namely internal factors such as facilities and infrastructure while external factors in the form of lack of funds.

Keywords: Performance, Services, Employees

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENERIMAAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA KONSEP	
A. Konsep Pelayanan	9
B. Konsep Kinerja.....	23
C. Konsep PEGawai	36
D. Aparatur Sipil Negara	39
E. Kepemimpinan	45
F. Penelitian Terdahulu	51
G. Kerangka Konsep.....	56
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	58
B. Lokasi dan Jadwal Penelitian	58
C. Fokus dan Deskripsi Fokus Penelitian	60
D. Instrumen Penelitian.....	61

E. Jenis dan Sumber Data.....	62
F. Informan Penelitian.....	63
G. Metode Pengumpulan Data.....	64
H. Metode Analisis Data.....	65
I. Triangulasi.....	68
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	71
B. Hasil Penelitian	76
C. Pembahasan Hasil Penelitian	106
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	115
B. Saran.....	116

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

No. Tabel	Judul Gambar	Halaman
2.1	Kerangka Konsep	57
3.1	Komponen Analisis Data Miles and Huberman dalam Sugiyono (2014:92)	66

UNIVERSITAS

BOSOWA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul Lampiran	Halaman
1	Surat Izin Penelitian dari Universitas	120
2	Surat Izin Penelitian dari Instansi	121
3	Pedoman Wawancara	122
4	Foto-Foto Penelitian	124



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada dasarnya setiap manusia membutuhkan pelayanan, bahkan secara ekstrim dapat dikatakan bahwa pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia. Pelayanan sekarang ini menjadi salah satu isu penting dan terus berkembang serta penuh kritik dalam perkembangannya. Ide awal pelayanan berasal dari sektor swasta yang kemudian ditransformasi dalam sektor publik (Skelcher, 1992). Meningkatkan taraf hidup adalah faktor utama terselenggaranya pelayanan yang baik.

Dasar sistem administrasi kepegawaian di negara Indonesia mengacu pada Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Dalam undang-undang tersebut dinyatakan bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan pegawai negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Dalam UU No. 25 tahun 2009 pasal 18 tentang pelayanan , dijelaskan bahwa masyarakat berhak mendapatkan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan

asas dan tujuan pelayanan. Menurut Thoha (Dwiyanto, 2014: 149), pelayanan merupakan suatu kegiatan yang harus mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik, mempersingkat waktu pelayanan, dan memberikan kepuasan dalam pelayanan.

Tugas pelayan lebih menekankan kepada mendahulukan kepentingan publik, mempermudah urusan dan senantiasa mengutamakan kepuasan publik di dalam memberikan pelayanan. Tujuan pelayanan adalah memenuhi kebutuhan warga pengguna agar dapat memperoleh pelayanan yang diinginkan dan memuaskan. Karena itu, penyedia layanan harus mampu mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan warga pengguna, kemudian memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan warga tersebut (Dwiyanto, 2014: 150).

Pelayanan (*services*) dan penyelenggaraan pemerintahan merupakan fungsi dari berbagai faktor. Salah satu di antaranya adalah faktor sumber daya manusia, yakni Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dapat dikatakan bahwa baik buruknya suatu birokrasi negara sangat dipengaruhi oleh kualitas PNS. Di Indonesia, sektor kepegawaian negara yang merupakan sub sistem dari birokrasi secara keseluruhan, belum dijadikan sebagai fokus reformasi birokrasi. Sebagai konsekuensinya, kualitas dan kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan masih jauh dari harapan.

Konsekuensi lainnya adalah masih belum terciptanya budaya pelayanan yang berorientasi kepada kebutuhan pelanggan/*customer* (*service delivery culture*). Peningkatan mutu dan tuntutan pelayanan yang efektif, efisien dan memuaskan dari pegawai pemerintah sebagai pelayan sangat populer. Hal ini

terkait dengan perkembangan kebutuhan, keinginan dan harapan yang dilayani semakin meningkat. Subjek pelayanan tidak ingin lagi dengan pelayanan yang berbelit-belit, lama dan beresiko akibat rantai birokrasi yang berbelit-belit.

Responsibilitas merupakan kemampuan organisasi untuk mengatur sejauhmana pemberian layanan telah berjalan sesuai dengan aturan-aturan yang diberlakukan atau prosedur yang telah di atur. Responsibilitas mengukur tingkat partisipasi pemberian layanan melaksanakan tugasnya. Responsibilitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana proses pemberian pelayanan dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip atau ketentuan-ketentuan administrasi dan organisasi yang benar telah ditetapkan. Responsibilitas menurut Friedrich (Pendi,2011: 21) merupakan konsep yang berkenaan dengan standar professional dan kompetensi teknis yang dimiliki administrator publik untuk menjalankan tugasnya. Islmay (Pendi,2011: 30) mengatakan bahwa responsibilitas subyektif lebih mengedepankan nilai-nilai etis dan kemanusiaan yang terangkum dalam *equity* (hak menurut keadilan/kewajaran), *equality* (oersamaan hak), *fairness* (kejujuran) untuk memberikan pelayanan dan tugas administrasi lainnya.

Kurangnya tingkat responsibilitas pada pelayan akan mengurangi kualitas dari sebuah pelayanan. Oleh karena itu, responsibilitas sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan agar dapat mengukur kepuasan pelanggan dan kualitas layanan yang dihasilkan. Ukuran akuntabilitas dan responsibilitas yang selama ini digunakan oleh lembaga pengawasan harus diubah. Selama ini lembaga pengawasan cenderung memiliki perspektif yang sempit dalam menilai kinerja dan kepatuhan.

Kinerja dinilai dari kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur, sementara peraturan dan prosedur dipahami secara statis dan tekstual serta tidak memberikan ruang terhadap kontekstualisasi dan relevansi dari peraturan dan prosedur itu sendiri. (Dwiyanto, 2012: 116). Tingkat responsibilitas dalam pelayanan sangat mempengaruhi penilaian kinerja dari pegawai dan kualitas pelayanan yang dihasilkan. Kinerja yang baik akan menghasilkan pelayanan yang berkualitas sehingga dalam mengukur kinerja maka dinilai dari kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur.

Kualitas pelayanan yang baik adalah yang mampu memenuhi tingkat kepuasan pelanggan dari semua lini dan sisi. Berdasarkan beberapa fenomena yang ditemukan di masyarakat. Dwiyanto (2014: 144) mengemukakan tiga konsep yang dapat digunakan untuk menilai kualitas pelayanan, yaitu:

1. Responsivitas, adalah daya tanggap penyedia layanan terhadap harapan keinginan, aspirasi maupun tuntutan pengguna layanan.
2. Responsibilitas, adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip atau ketentuan-ketentuan administrasi dan organisasi yang benar dan telah ditetapkan.
3. Akuntabilitas, adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kepentingan *stakeholders* dan norma-norma yang berkembang dalam masyarakat.

Berdasarkan hasil observasi Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene juga memiliki tugas untuk mengatur

urusan kepegawaian dan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang mencakup penciptaan dan pemeliharaan sistem informasi sumber daya manusia, perencanaan tenaga kerja, seleksi, penyelenggaraan program orientasi, penempatan, pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan, manajemen sistem imbalan yang efektif, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, pemeliharaan hubungan atasan bawahan serta pemensiunan.

Dalam pelaksanaan pelayanan, Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene masih mengalami kekurangan. Di antaranya adalah ketidakjelasan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan persoalan-persoalan pelayanan, kedisiplinan dan sarana prasarana penunjang pelayanan. Mengingat akan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia, maka diharapkan kinerja Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene dapat lebih maksimal. Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang memiliki tugas pokok dan fungsinya sebagai badan pemerintahan yang mengelola segala kebutuhan dan permasalahan kepegawaian. Mengingat pentingnya pengelolaan pegawai dalam memberikan pelayanan yang maksimal, maka Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene berusaha meningkatkan kinerjanya dalam memberikan pelayanan terhadap urusan kepegawaian.

Pegawai merupakan sumber daya utama dalam suatu organisasi, mereka dituntut untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya bergantung pada kinerja setiap

pegawainya. Keberhasilannya berasal dari proses pelaksanaan kerja dan hasil kerja pegawai, maka proses kerja dapat dilihat dari baik tidaknya setiap pegawai melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada setiap pegawai dan hasil kerjanya masing-masing.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana responsivitas pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam memberikan pelayanan di Kabupaten Majene?.
2. Bagaimana tanggungjawab pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam memberikan pelayanan di Kabupaten Majene?.
3. Bagaimana akuntabilitas pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam memberikan pelayanan di Kabupaten Majene?.
4. Apakah faktor penghambat yang mempengaruhi responsivitas, tanggungjawab dan akuntabilitas pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam memberikan pelayanan di Kabupaten Majene?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini berdasarkan rumusan masalah di atas adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis responsivitas pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam memberikan pelayanan di Kabupaten Majene.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis tanggung jawab pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam memberikan pelayanan di Kabupaten Majene.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis akuntabilitas pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam memberikan pelayanan di Kabupaten Majene.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor penghambat yang mempengaruhi responsivitas, tanggung jawab dan akuntabilitas pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam memberikan pelayanan di Kabupaten Majene.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat pada penelitian ini terdiri atas:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai tambah (kontribusi) bagi pengembangan konsep-konsep dan teori-teori Ilmu Administrasi Negara yang dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam suatu

kebijakan publik dan perbaikan-perbaikan dalam pelayanan , khususnya tentang sikap responsibilitas kinerja pegawai dan pelayanan urusan kepegawaian.

2. Manfaat Praktis

- a. Kegunaan bagi penulis, semoga dengan dilakukannya penelitian ini menambah wawasan penulis dalam bidang keilmuan Administrasi Negara.
- b. Kegunaan bagi instansi, semoga dengan adanya penelitian ini dapat memberikan masukan bagi Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene untuk membuat kebijakan-kebijakan baru dalam hal pelayanan kepegawaian.
- c. Kegunaan bagi universitas, semoga dengan adanya penelitian ini dapat menambah khazanah keilmuan khususnya bidang Administrasi Negara.
- d. Kegunaan bagi peneliti lainnya, semoga dengan adanya penelitian ini menjadi dasar dalam melakukan penelitian lain yang berhubungan dengan pelayanan kepegawaian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA KONSEP

A. Konsep Pelayanan

1. Pengertian Pelayanan

Pelayanan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah sebagai suatu usaha untuk membantu menyiapkan atau mengurus apa yang diperlukan orang lain. Sedangkan menurut Moenir (2010: 26) pelayanan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor materi melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Pelayanan hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu pelayanan merupakan sebuah proses. Sebagai proses, pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat. Sedangkan menurut Groonros (Ratminto dan Winarsih, 2005:2) pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan Pegawai atau hal-hal lain yang disediakan oleh instansi pemberi layanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan.

Berbeda dengan Supranto (2006: 227) mengatakan bahwa pelayanan atau jasa merupakan suatu kinerja penampilan, tidak terwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan dari pada dimiliki, serta pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif

dalam proses mengonsumsi jasa tersebut. Menurut Philip Kotler (Supranto, 2006: 228) karakteristik jasa dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. *Intangible* (tidak terwujud). Suatu jasa memiliki sifat tidak berwujud, tidak dapat dirasakan dan dinikmati sebelum dibeli oleh konsumen.
- b. *Inseparability* (tidak dapat dipisahkan). Pada umumnya jasa yang diproduksi (dihasilkan) dan dirasakan pada waktu bersamaan dan apabila dikehendaki oleh seseorang untuk diserahkan kepada pihak lainnya, maka dia akan tetap merupakan bagian dari jasa tersebut.
- c. *Variability* (bervariasi). Jasa senantiasa mengalami perubahan, tergantung dari siapa penyedia jasa, penerima jasa dan kondisi dimana jasa tersebut diberikan.
- d. *Perishability* (tidak tahan lama). Daya tahan suatu jasa tergantung suatu situasi yang diciptakan oleh berbagai faktor.

Menurut Sampara (Sinambela, 2011: 5) pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa pelayanan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seorang maupun sekelompok orang untuk memenuhi kebutuhan orang lain sesuai dengan prosedur dan sistem yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Pengertian Pelayanan

Pelayanan sangat erat kaitannya dengan pemerintah, karena salah satu tanggung jawab pemerintah ialah memberikan pelayanan yang baik kepada yang

membutuhkan pelayanan. Kualitas pelayanan yang diterima secara langsung dapat dijadikan tolak ukur dalam menilai kualitas pemerintah. Pelayanan dalam perkembangannya timbul dari adanya kewajiban sebagai suatu proses penyelenggaraan kegiatan pemerintahan baik yang bersifat individual maupun kelompok. Pelayanan memiliki peranan penting dalam kehidupan masyarakat saat ini dikarenakan tidak semua jasa atau pelayanan disediakan oleh pihak swasta, oleh karena itu pemerintah memiliki kewajiban untuk memenuhi kebutuhan pelayanan masyarakat yang tidak disediakan swasta tersebut.

Menurut Sinambela (2011: 5) pelayanan diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tatacara yang telah ditetapkan. Sedangkan di dalam Undang-undang No 25 tahun 2009 tentang pelayanan , mendefinisikan bahwa pelayanan adalah kegiatan atau serangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan . Adapun asas-asas pelayanan yang termuat dalam undang-undang tersebut meliputi:

- a. Kepentingan umum yaitu pemberian pelayanan tidak boleh mengutamakan kepentingan pribadi atau golongan.
- b. Kepastian hukum yaitu jaminan terwujudnya hak dan kewajiban dalam penyelenggaraan pelayanan.

- c. Kesamaan hak yaitu pemberian pelayanan tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.
- d. Keseimbangan hak dan kewajiban yaitu pemenuhan hak harus sebanding dengan kewajiban yang harus dilaksanakan, baik oleh pemberi maupun penerima pelayanan.
- e. Keprofesionalan yaitu pelaksana pelayanan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugas.
- f. Partisipatif yaitu peningkatan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat.
- g. Persamaan perlakuan/tidak diskriminatif yaitu setiap warga negara berhak memperoleh pelayanan yang adil.
- h. Keterbukaan yaitu setiap penerima pelayanan dapat dengan mudah mengakses dan memperoleh informasi mengenai pelayanan yang diinginkan.
- i. Akuntabilitas yaitu proses penyelenggaraan pelayanan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- j. Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, yaitu pemberian kemudahan terhadap kelompok rentan sehingga tercipta keadilan dalam pelayanan.
- k. Ketepatan waktu yaitu penyelesaian setiap jenis pelayanan dilakukan tepat waktu sesuai dengan standar pelayanan.

1. Kecepatan, kemudahan dan keterjangkauan yaitu setiap jenis pelayanan dilakukan secara cepat, mudah dan terjangkau.

Berdasarkan definisi di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa pelayanan adalah serangkaian proses atau usaha yang dilakukan perorangan maupun instansi publik untuk mencapai tujuan tertentu atau melaksanakan ketentuan perundang-undangan.

3. Manajemen Pelayanan

Menurut Moenir (2006: 186) manajemen pelayanan adalah manajemen proses, yaitu sisi manajemen yang mengatur dan mengendalikan proses layanan, agar mekanisme kegiatan pelayanan dapat berjalan tertib, lancar, tepat mengenai sasaran dan memuaskan bagi pihak yang harus dilayani. Sedangkan menurut Ratminto dan Winarsih (2005: 4) manajemen pelayanan adalah suatu proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasi rencana, mengkoordinasikan dan menyelesaikan aktivitas-aktivitas pelayanan demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan.

Dari pengertian-pengertian yang di kemukakan di atas peneliti mengambil kesimpulan bahwa manajemen pelayanan merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dengan manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan suatu instansi yang baik. Dengan manajemen juga daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

4. Kelompok Pelayanan

Di dalam Undang-undang No 25 tahun 2009 tentang pelayanan , terdapat tiga kelompok dalam ruang lingkup pelayanan meliputi:

a. Pelayanan barang publik

- 1) Pengadaan dan penyaluran barang publik yang dilakukan oleh instansi pemerintah yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan atau anggaran pendapatan dan belanja daerah.
- 2) Pengadaan dan penyaluran barang publik yang dilakukan oleh suatu badan usaha yang modal pendiriannya sebagian atau seluruhnya bersumber dari kekayaan negara dan atau kekayaan daerah yang dipisahkan.
- 3) Pengadaan dan penyaluran barang publik yang pembiayaannya tidak bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara atau anggaran pendapatan dan belanja daerah atau badan usaha yang modal pendiriannya sebagian atau seluruhnya bersumber dari kekayaan negara dan atau kekayaan daerah yang dipisahkan, tetapi ketersediaanya menjadi misi negara yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.

b. Pelayanan atas jasa publik

- 1) Penyediaan jasa publik oleh instansi pemerintah yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan atau anggaran pendapatan dan belanja daerah.
- 2) Penyediaan jasa publik oleh suatu badan usaha yang modal pendiriannya sebagian atau seluruhnya bersumber dari kekayaan negara dan atau kekayaan daerah yang dipisahkan.

- 3) Penyediaan jasa publik yang pembiayaannya tidak bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara atau anggaran pendapatan dan belanja daerah atau badan usaha yang modal pendiriannya sebagian atau seluruhnya bersumber dari kekayaan negara dan atau kekayaan daerah yang dipisahkan, tetapi ketersediaanya menjadi misi negara yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.

c. Pelayanan administratif

- 1) Tindakan administratif pemerintah yang diwajibkan oleh negara dan diatur dalam peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan perlindungan pribadi, keluarga, kehormatan, martabat, dan harta benda.
- 2) Tindakan administratif oleh instansi nonpemerintah yang diwajibkan oleh negara dan diatur dalam peraturan perundang-undangan serta diterapkan berdasarkan perjanjian dengan penerima pelayanan.

5. Faktor-faktor Pendukung Pelayanan

Terdapat enam faktor yang mendukung terlaksananya pelayanan yang baik dan memuaskan (Moenir, 2010: 88-119) antara lain:

- a. Faktor Kesadaran. Suatu proses berpikir melalui metode renungan, pertimbangan dan perbandingan, sehingga menghasilkan keyakinan, ketenangan, ketetapan hati dan keseimbangan dalam jiwanya sebagai pangkal tolak untuk perbuatan dan tindakan yang akan dilakukan kemudian.

b. Faktor Aturan. Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan orang. Makin maju dan majemuk suatu masyarakat makin besar peranan aturan dan dapat dikatakan orang tidak dapat hidup layak dan tenang tanpa aturan. Pertimbangan pertama manusia sebagai subyek aturan ditujukan kepada hal-hal yang penting, yaitu :

- 1) Kewenangan
- 2) Pengetahuan dan pengalaman
- 3) Kemampuan bahasa
- 4) Pemahaman oleh pelaksana
- 5) Disiplin dalam pelaksanaan

c. Faktor Organisasi. Organisasi pelayanan pada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya tetapi ada sedikit perbedaan dalam penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang mempunyai watak dan kehendak multi kompleks.

d. Faktor Pendapatan. Pendapatan ialah seluruh penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga dan/atau pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan/organisasi, baik dalam bentuk uang, maupun fasilitas, dalam jangka waktu tertentu.

e. Faktor Kemampuan dan Keterampilan. Kemampuan berasal dari kata dasar mampu yang dalam hubungan dengan tugas/pekerjaan berarti dapat (kata sifat/keadaan) melakukan tugas/pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kata jadian kemampuan dengan sendirinya juga kata sifat/keadaan yang ditujukan pada sifat atau

keadaan seseorang yang dapat melaksanakan tugas/pekerjaan atas dasar ketentuan-ketentuan yang ada.

f. Faktor Sarana Pelayanan. Sarana pelayanan yang dimaksud disini ialah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu. Fungsi sarana pelayanan tersebut antara lain :

- 1) Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan sehingga dapat menghemat waktu.
- 2) Meningkatkan produktivitas, baik barang maupun jasa.
- 3) Kualitas produk yang lebih baik atau terjamin.
- 4) Ketepatan susunan dan stabilitas ukuran terjamin.
- 5) Lebih mudah atau sederhana dalam gerak para pelakunya.
- 6) Menimbulkan rasa kenyamanan bagi orang yang berkepentingan.
- 7) Menimbulkan perasaan puas pada orang yang berkepentingan sehingga dapat mengurangi sifat emosional mereka.

Oleh sebab itu, peran sarana pelayanan cukup penting disamping unsur manusianya. Upaya meningkatkan produktivitas kerja dan mutu pelayanan yang diberikan suatu anggota pemerintah maupun swasta kepada masyarakat atau kliennya harus pula dikaitkan dengan pengetahuan dan keterampilan para anggota tersebut. Artinya rendahnya produktivitas kerja dan mutu pelayanan yang diberikan seorang pegawai tidak semata-mata disebabkan oleh tindakan dan

perilaku yang disfungsional akan tetapi sangat mungkin karena tingkat pengetahuan dan keterampilan yang tidak sesuai dengan tugas yang dipegang olehnya.

6. Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan (*service quality*) telah hampir menjadi faktor yang menentukan dalam menjaga keberlangsungan suatu organisasi birokrasi pemerintah maupun organisasi instansi. Kualitas pelayanan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan, sangat penting dalam upaya mewujudkan kepuasan pengguna jasa publik (*customer satisfaction*).

Menurut Sinambela (2011:6) kualitas pelayanan adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Sedangkan menurut Kasmir (Pasolong, 2011:133) mengatakan bahwa pelayanan yang baik adalah kemampuan seseorang dalam memberikan pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan standar yang telah ditentukan.

Kepmenpan Nomor 16 Tahun 2014 tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) terhadap penyelenggaraan pelayanan publik yang digunakan untuk mengukur kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan dan meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan yang meliputi :

- a. Persyaratan. Persyaratan adalah syarat yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administratif.

- b. **Prosedur.** Prosedur adalah tata cara pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan, termasuk pengaduan.
- c. **Waktu pelayanan.** Waktu pelayanan adalah jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan.
- d. **Biaya/Tarif.** Biaya/Tarif adalah ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus atau memperoleh pelayanan dari penyelenggara yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat.
- e. **Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan.** Produk spesifikasi jenis pelayanan adalah hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Produk pelayanan ini merupakan hasil dari setiap spesifikasi jenis pelayanan.
- f. **Kompetensi Pelaksana.** Kompetensi Pelaksana adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh pelaksana meliputi pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan pengalaman.
- g. **Perilaku Pelaksana.** Perilaku Pelaksana adalah sikap petugas dalam memberikan pelayanan.
- h. **Maklumat Pelayanan.** Maklumat Pelayanan adalah merupakan pernyataan kesanggupan dan kewajiban penyelenggara untuk melaksanakan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan.
- i. **Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan.** Penanganan pengaduan, saran dan masukan, adalah tata cara pelaksanaan penanganan pengaduan dan tindak lanjut.

Menurut Lenvine, maka produk dari pelayanan di dalam negara demokrasi paling tidak harus mempunyai tiga indikator, yakni (Dwiyanto 2008; 145):

- a. *Responsiveness*, atau responsivitas adalah daya tanggap penyedia layanan terhadap harapan, keinginan, aspirasi maupun tuntutan pengguna layanan.
- b. *Respinbility* atau responbilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip atau ketentuan-ketentuan administrasi dan organisasi yang benar dan telah ditetapkan.
- c. *Accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kepentingan *stakeholders* dan norma-norma yang berkembang dalam masyarakat.

Berdasarkan pendapat Lenvine di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas pelayanan yang baik mengandung tiga prinsip yakni: responsivitas atau daya tanggap pemberi layanan, responsibility atau respon pemberi layanan terhadap kepentingan pemakai dalam bertanggung jawab memberi layanan dan akuntabilitas atau ukuran yang menunjukkan seberapa besar ketelitian pelayan dalam memberikan layanan sesuai yang diharapkan.

Menurut Berry (Pasolong, 2011: 135) untuk mengetahui kualitas pelayanan yang dirasakan secara nyata oleh konsumen, terdapat indikator ukuran kepuasan konsumen yang terletak pada lima dimensi kualitas pelayanan menurut apa yang dikatakan konsumen. Kelima dimensi tersebut, yaitu:

- a. *Tangibles* (bukti langsung). Kualitas pelayanan berupa sarana fisik perkantoran, komputerisasi administrasi, ruang tunggu, tempat informasi.
- b. *Reliability* (kehandalan). Kemampuan dan keandalan untuk menyediakan pelayanan yang terpercaya.
- c. *Responsiveness* (daya tanggap). Kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap terhadap keinginan konsumen.
- d. *Assurance* (jaminan). Kemampuan dan keramahan serta sopan santun pegawai dalam meyakinkan kepercayaan konsumen.
- e. *Empaty* (empati). Sikap tegas tetapi penuh perhatian dari pegawai terhadap konsumen.

Garvin (Tjiptono dan Diana, 2003: 27) menyatakan terdapat delapan dimensi kualitas untuk memberikan pelayanan yang baik, yaitu:

- a. Kinerja (*performance*), karakteristik operasi pokok dari produk inti.
- b. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.
- c. Kehandalan (*realibility*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal dipakai.
- d. Kesesuaian dengan spesifikasi (*corformance to specification*), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

- e. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus dilakukan.
- f. *Serviceability*, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi, penanganan keluhan yang memuaskan.
- g. *Estetika*, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera.
- h. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab instansi terhadapnya.

B. Konsep Kinerja

1. Pengertian Kinerja

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

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

diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor”.

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

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

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

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

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

a. Faktor kemampuan

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

b. Faktor motivasi

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

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

6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

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

kinerja:

- a. Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- c. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

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

2. Penilaian Kinerja Pegawai

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

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

- a. Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan;
- b. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif;
- c. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud:
 - 1) Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
 - 2) Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
 - 3) Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.

- 4) Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan;
- 5) Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, domisili maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

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

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

dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

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

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

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

Beberapa pendapat juga mengenai penilaian kinerja yaitu :

- a. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok.
- b. Kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
- c. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya)

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

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

Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

- a. Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk ;
 - 1) Mempromosikan staf yang berprestasi
 - 2) Menindak staf yang kurang berprestasi
 - 3) Melatih, memutasikan atau mendisiplinkan staf

4) Memberikan atau menunda pemberian imbalan (*reward and punishment*)

- b. Memberikan umpan balik kepada staf sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi dan pengembangan karir.
- c. Jika tingkat kinerja staf dapat ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah-masalah organisasi.
- d. Penilaian penilaian kinerja juga dapat menjadi dasar untuk membedakan staf yang efektif dan tidak efektif.

Pada dasarnya penyebab masalah -masalah kinerja sebagian besar adalah:

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

3. Metode-metode penilaian kinerja

Aspek penting dari suatu sistem penilaian kinerja adalah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolok ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya. Standar yang telah ditetapkan tersebut harus mempunyai nilai komparatif yang dalam penerapannya harus dapat

berfungsi sebagai alat pembanding antara prestasi kerja seorang Pegawai dengan Pegawai lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

Metode penilaian prestasi kinerja pada umumnya dikelompokkan menjadi 3 macam, yakni: (1) *Result-based performance evaluation*, (2) *Behavior-based performance evaluation*, (3) *Judgment-based performance evaluation*, sebagai berikut (Robbins, 2003):

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

pencapaian sasaran (*goals*) dan bukannya hasil akhir (*end result*). Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan diberlakukannya ukuran-ukuran performansi yang berdasarkan pada obyektivitas, karena melibatkan aspek-aspek kualitatif. Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS (*behaviorally anchored rating scales*) dibuat dari *critical incidents* yang terkait dengan berbagai dimensi performansi. BARS menganggap bahwa para pekerja bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku atau performansi yang efektif dan yang tidak efektif. Standar-standar dimunculkan dari diskusi-diskusi kelompok mengenai kejadian-kejadian kritis di tempat kerja. Sesudah serangkaian session diskusi, skala dibangun bagi setiap dimensi pekerjaan. Jika tercapai tingkat persetujuan yang tinggi diantara para penilai maka BARS diharapkan mampu mengukur secara tepat mengenai apa yang akan diukur. BARS merupakan instrumen yang paling bagus untuk pelatihan dan produksi dari berbagai departemen. Sifatnya kolaboratif memakan waktu yang banyak dan biasa pada jenis pekerjaan tertentu, adalah *job specific*, tidak dapat dipindahkan dari satu organisasi ke organisasi lain.

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

lainnya. Dimensi- dimensi ini biasanya menjadi perhatian dari tipe yang satu ini.

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

4. Hambatan penilaian kinerja

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

- a. Efek halo. Terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang Pegawai mempengaruhi pengumuman kinerja.

- b. Kesalahan kecenderungan terpusat. Disebabkan oleh penilai yang menghindari penilaian sangat baik atau sangat buruk. Penilaian kinerja cenderung dibuat rata-rata.
- c. Bisa terlalu lemah dan bisa terlalu keras. Bisa terlalu lemah disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi. Bisa terlalu keras adalah penilai cenderung terlalu kental dalam evaluasi. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar kinerja tidak jelas.
- d. Prasangka pribadi. Faktor yang membentuk prasangka pribadi (seperti faktor senioritas, suku, agama, kesamaan kelompok dan status social) dapat mengubah penilaian.
- e. Pengaruh kesan terakhir. Penilaian dipengaruhi oleh kegiatan yang paling akhir. Kegiatan terakhir baik/buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

5. Manfaat penilaian kinerja

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

- a. Meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun Pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
- b. Memberikan kesempatan kerja yang adil. Penilaian akurat dapat menjamin Pegawai memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

- c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi Pegawai yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian kompensasi. Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
- e. Keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan Pegawai .
- f. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan. Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.
- g. Menilai proses rekrutmen dan seleksi. Kinerja Pegawai baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

6. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

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

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

- a. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: Sikap Mengambil inisiatif dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- c. Faktor tim, meliputi: Sikap Mengambil inisiatif dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

C. Konsep Pegawai

1. Pengertian Pegawai

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

pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa, baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat (Wijayanti, 2010:01).

Pegawai merupakan kekayaan dalam suatu instansi. Aktivitas instansi tidak dapat berjalan apabila tanpa adanya keikutsertaan Pegawai . Salah satu yang harus dilakukan Pegawai dalam melakukan pekerjaannya yaitu komunikasi. Pegawai instansi bertanggung jawab dalam menjelaskan tindakan instansi kepada khalayak yang memiliki kepentingan dengan organisasi atau instansi tersebut. Pegawai yang memiliki tugas berkaitan dengan publiknya harus memberikan perhatian serta menjadi saluran arus bolak-balik antara organisasi dan khalayak, karena khalayak yang berkepentingan akan selalu tertarik dengan apa saja yang dilakukan instansi. Khalayak dapat dibagi menjadi khalayak internal, yaitu mereka yang terlibat dalam pekerjaan internal organisasi yaitu pegawai itu sendiri dan keluarganya serta khalayak eksternal, yaitu khalayak yang berada di luar organisasi misalnya masyarakat sekitar, konsumen, pemerhati lingkungan dan investor. Saat ini, setiap pesan yang disampaikan tidak bisa dilakukan secara pukul rata ke semua orang. Setiap organisasi memiliki khalayak khususnya. Kepada khalayak yang terbatas inilah Pegawai instansi harus senantiasa menjalin komunikasi baik internal maupun eksternal.

2. Fungsi dan Peranan Pegawai

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

- a. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan perintah yang diberikan.

- b. Menjaga ketertiban dan keamanan di lingkungan instansi demi kelangsungan instansi.
- c. Bertanggung jawab pada hasil produksi.
- d. Menciptakan ketenangan kerja di instansi (Soedarjadi, 2009:15).

Pegawai harus memiliki kemampuan tinggi dan pengalaman dapat menjaga tanggung jawabnya terutama yang berhubungan dengan publiknya. Salah satu tugasnya yaitu memberikan solusi dalam penyelesaian masalah hubungan dengan publiknya. Seperti hubungan antara dokter dengan pasiennya, sehingga manajemen akan bertindak pasif dalam menerima atau mempercayai apa yang disarankan oleh Pegawai yang telah memiliki pengalaman dan keterampilan tinggi dalam memecahkan serta mengatasi permasalahan yang dihadapi organisasi tersebut

3. Kewajiban Pegawai

Dalam instansi Pegawai memiliki kewajiban yang harus dijalankan, seperti:

- a. Melaksanakan Pekerjaan dengan baik. Seorang Pegawai dituntut memiliki dedikasi dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Pegawai harus mengesampingkan masalah pribadinya dan harus melaksanakan pekerjaan dengan baik karena merupakan suatu kewajiban yang akhirnya dapat menghasilkan hasil produksi yang optimal.
- b. Kepatuhan pada Aturan Instansi. Setiap instansi ada suatu aturan yang mengatur tentang kewajiban dari masing-masing pihak. Dengan

adanya kewajiban itu harus dipatuhi dan ditaati agar tidak timbul masalah dalam instansi.

- c. Menciptakan Ketenangan Kerja. Salah satu indikator keberhasilan bahwa hubungan internal instansi terjalin dengan harmonis adalah terwujudnya ketenangan kerja di suatu lingkungan instansi.

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

D. Aparatur Sipil Negara

Sebelum berbicara lebih jauh mengenai ASN, terlebih dahulu perlu diketahui apa yang dimaksud dengan ASN. Pengertian mengenai ASN itu sendiri tertuang pada pasal 1 angka 1 UU No. 5 tahun 2014 yang menyebutkan bahwa ASN adalah profesi bagi PNS dan PPPK yang bekerja pada instansi pemerintah. PNS menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, adalah orang yang bekerja untuk pemerintah atau negara. Menurut Kranenburg PNS adalah pejabat yang ditunjuk, jadi pengertian tersebut tidak termasuk terhadap mereka yang memangku jabatan mewakili seperti anggota parlemen, presiden dan sebagainya (Hartati, 2008: 31).

1. Pengertian PNS

Menurut Mahfud (Hartati, 2008: 44) ada dua bagian yaitu :

- a. Pengertian Stipulatif adalah pengertian yang diberikan oleh undang-undang tentang PNS sebagaimana yang tertuang dalam pasal 1 angka 3 UU No. 5 tahun 2014 yang menyatakan bahwa PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN

secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

- b. Pengertian ekstensif adalah pengertian yang hanya berlaku pada hal-hal tertentu. Hal-hal tertentu yang dimaksud adalah lebih kepada beberapa golongan yang sebenarnya bukan PNS. Contoh: ketentuan pasal 92 KUHP yang berkaitan dengan status anggota dewan rakyat, anggota dewan daerah dan kepala desa. Menurut pasal 92 KUHP dimana dijelaskan bahwa yang termasuk ke dalam PNS adalah orang-orang yang dipilih dalam pemilihan berdasarkan peraturan-peraturan umum dan mereka yang bukan dipilih tetapi diangkat menjadi anggota dewan rakyat dan anggota dewan daerah serta kepala desa dan sebagainya. Pengertian PNS menurut KUHP sangatlah luas akan tetapi pengertian tersebut hanya berlaku dalam hal orang-orang yang melakukan kejahatan atau pelanggaran jabatan dan tindak pidana lain yang disebutkan dalam KUHP, jadi pengertian ini tidak termasuk dalam hukum kepegawaian.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa PNS adalah orang-orang yang bekerja di lingkungan instansi pemerintahan sesuai dengan syarat-syarat tertentu yang telah ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Sesuai dengan UU No. 5 tahun 2014.

2. Jenis, Status, dan Kedudukan Apratur Sipil Negara

- a. Jenis ASN. Mengenai jenis pegawai ASN diatur pada pasal 6 UU No. 5 tahun 2014. Dimana pegawai ASN terdiri atas PNS dan PPPK.

b. Status ASN

Berbicara mengenai status pegawai ASN, terdapat dua status yang diberlakukan bagi pegawai ASN yaitu pegawai pemerintah yang diangkat sebagai pegawai tetap yaitu PNS dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja. Mengenai status ASN diatur pada pasal 7 ayat (1) dan ayat (2) UU No. 5 tahun 2014 yang menyatakan bahwa :

- 1) PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf a merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat pembina kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional.
- 2) PPPK sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf b merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang ini.

c. Kedudukan

Rumusan kedudukan pegawai ASN didasarkan pada pokok-pokok pikiran bahwa pemerintah tidak hanya menjalankan fungsi umum pemerintahan, tetapi juga harus mampu melaksanakan fungsi pembangunan atau dengan kata lain pemerintah bukan hanya menyelenggarakan tertib pemerintahan, tetapi juga harus mampu menggerakkan dan memperlancar pembangunan untuk kepentingan rakyat banyak. Strong (Hartati, 2008: 40) berpendapat bahwa :

Government in the broader sense is charged with the maintenance of the peace and security of in a state therefore must have first, military power; second, the means of making laws; thirdly, financial, power or the ability to extract sufficient money from the community to defray the cost of defending the state and of enforcing the law it makes on the state behalf.

Artinya pemerintah dalam arti yang lebih luas dibebankan dengan pemeliharaan perdamaian dan keamanan di negara oleh karena itu harus memiliki pertama, kekuatan militer; kedua, sarana pembentukan hukum; Ketiga, keuangan, kekuasaan atau kemampuan untuk mengambil uang yang cukup dari masyarakat untuk membiayai biaya membela negara dan menegakkan hukum itu atas nama negara. Pegawai ASN mempunyai peran yang amat sangat penting sebab pegawai ASN merupakan unsur dari aparatur negara untuk menyelenggarakan, dan melaksanakan pemerintahan serta pembangunan nasional dalam rangka mencapai tujuan negara. Kelancaran dari penyelenggaraan dan pelaksanaan pemerintahan serta pembangunan nasional dalam rangka mencapai tujuan negara sangat tergantung sekali pada kesempurnaan aparatur negara.

Berbicara mengenai konteks hukum publik, pegawai ASN bertugas membantu presiden sebagai kepala pemerintahan dalam menyelenggarakan pemerintahan, yaitu dengan cara melaksanakan peraturan perundang-undangan, dalam arti kata wajib mengusahakan agar setiap peraturan perundang-undangan ditaati oleh masyarakat. Di dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan pada umumnya, kepada pegawai ASN diberikan tugas kedinasan untuk dilaksanakan sebaik-baiknya. Sebagai abdi negara seorang pegawai ASN juga wajib setia dan taat kepada Pancasila sebagai falsafah dan ideologi negara, kepada Undang-Undang Dasar 1945, kepada negara, dan kepada pemerintah. Pegawai ASN sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat dituntut untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, karenanya ia harus mempunyai kesetiaan, ketaatan penuh terhadap Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945,

negara dan pemerintah sehingga dapat memusatkan segala perhatian dan pikiran serta mengarahkan segala daya upaya dan tenaganya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna.

Kedudukan ASN berdasarkan UU No. 5 tahun 2014 diatur dalam pasal 8 dimana ASN berkedudukan sebagai unsur aparatur negara.

3. Fungsi, Tugas, dan Peran Aparatur Sipil Negara

Berdasarkan UU No. 5 tahun 2014, Fungsi, Tugas, dan Peran dari ASN diatur dalam BAB IV pasal 10, pasal 11, dan pasal 12. Yaitu sebagai berikut:

- a. Berdasarkan pada pasal 10 pegawai ASN memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan, dan perekat dan pemersatu bangsa.
- b. Berdasarkan pada pasal 11 pegawai ASN mempunyai tugas untuk melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, memberikan pelayanan yang profesional dan berkualitas, dan mempererat persatuan dan kesatuan dari Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- c. Berdasarkan Pasal 12 peran dari pegawai ASN adalah sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik KKN.

4. Hak dan Kewajiban Aparatur Sipil Negara

Dasar dari adanya hak adalah manusia mempunyai berbagai kebutuhan yang merupakan pemacu bagi dirinya untuk memenuhi kebutuhannya, seperti

bekerja untuk memperoleh uang bagi pemenuhan kebutuhan. Manusia dalam kajian ekonomi disebut sebagai sumber daya karena memiliki kecerdasan. Melalui kecerdasan yang semakin meningkat mengakibatkan manusia dikatakan sebagai *homo sapiens*, *homo politikus* dan *homo ekonomikus* dan dalam kajian yang lebih mendalam dapat dikatakan pula bahwa manusia adalah *zoon politicon*.

Berdasarkan perkembangan dunia modern, dalam prosesnya setiap individu akan berinteraksi dalam masyarakat yang semakin meluas dan perkembangan berikutnya adalah dimulainya konsep organisasi yang melingkupi bidang pemerintahan, sehingga manusia dapat dikatakan sebagai *homo administratikus* dan *organization man*.

Berdasarkan UU No. 5 tahun 2014, hak dari pegawai ASN diatur pada pasal 21. Dimana seorang PNS berhak memperoleh beberapa hal seperti gaji, tunjangan, dan fasilitas, cuti, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, perlindungan dan pengembangan kompetensi. Selanjutnya kewajiban dari pegawai ASN adalah segala sesuatu yang wajib dilakukan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Menurut Sastra Djatmika, kewajiban pegawai ASN dibagi dalam tiga jenis yaitu, kewajiban yang berhubungan dengan kedudukannya sebagai pegawai negeri pada umumnya, kewajiban berdasarkan pangkat dan jabatan, serta kewajiban-kewajiban lain.

Berdasarkan UU No. 5 tahun 2014, kewajiban dari Pegawai ASN diatur pada pada pasal 23 yang menyatakan bahwa: Pegawai ASN wajib:

- a. Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah;
- b. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang; menaati ketentuan peraturan perundang-undangan;
- d. Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;
- e. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- f. Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- g. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

E. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kata “memimpin” menurut Wahjosumidjo mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan (*precede*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan (2010: 104). Pemimpin tidak berdiri sendiri di samping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (*to prod*), berdiri di depan

yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.

Menurut Koontz dan Donnel yang dimaksud kepemimpinan secara umum, merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang, sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok. Sedangkan kepemimpinan menurut E. Mulyasa dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan untuk pencapaian tujuan bersama atau organisasi (Sobri dkk, 2009:72).

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan orang lain dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia untuk mengikuti kehendaknya.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerak, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan, untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Rivai (2004: 64) adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Menurut Rivai (2004: 64) gaya kepemimpinan mempunyai tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, hubungan kerjasama, dan mementingkan tingkat hasil yang dapat dicapai. Menurut Robbins (2011:410), kepemimpinan adalah “Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok pencapaian visi atau tujuan”. Kepemimpinan merupakan salah satu dari tiga

aktivitas dalam tindakan supervisi. Supervisi merupakan salah satu unsur pengendalian mutu. Supervisi terdapat dalam standar pekerjaan lapangan poin pertama yang berbunyi “Pekerjaan harus direncanakan dengan sebaik-baiknya dan jika digunakan asisten harus disupervisi dengan semestinya” (Agoes, 2008:36). Standar ini berisi pedoman bagi auditor dalam melakukan perencanaan dan supervisi. Supervisi terdiri atas tiga aspek yaitu: aspek kepemimpinan dan mentoring, aspek kondisi kerja, dan aspek penugasan. Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi seseorang, sehingga mereka bertindak dan berperilaku sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh pemimpin tersebut.

3. Teori Kepemimpinan Transformasional

Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, (Danim, 2011: 54). Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan at orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna berupa SDM, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian.

Dalam organisasi pembelajaran, SDM yang dimaksud dapat berupa pimpinan, staf, bawahan, guru (Danim, 2011: 54). Menurut (Robert J Starratt, 2007: 140), pemimpin transformasional membuat orang bertindak atas nama

kepentingan kolektif kelompok atau komunitas. Kepemimpinan transformasional memiliki alasan dasar bahwa meskipun individu-individu memiliki berbagai kepentingan dan tujuan yang terpisah-pisah, mereka semua disatukan oleh pemimpin dalam meraih tujuan-tujuan yang lebih tinggi.

4. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Menurut Wuradji (2009) menguraikan ciri-ciri kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut:

- a. Memiliki keberanian untuk melakukan perubahan menuju tingkat produktivitas yang lebih tinggi.
- b. Mampu membangkitkan semangat dan motivasi pengikutnya untuk bekerja keras.
- c. Mampu mengembangkan semangat kebersamaan, disiplin, dan motivasi untuk maju.
- d. Mampu membangun kesadaran berorganisasi pada pengikutnya, dengan jalan mengembangkan rasa memiliki organisasi (*sense of belonging*), dan rasa bertanggung jawab (*sense of responsibility*), serta membangun kemampuan untuk meraih prestasi yang setinggi-tingginya.
- e. Mampu memberikan perlindungan (*mengayomi*) dan menciptakan rasa aman dikalangan pengikutnya.
- f. Mampu menampung dan menangkap semua aspirasi dan kepentingan pengikutnya.
- g. Menggunakan kemampuan intelektualnya serta cerdas dalam proses pengambilan keputusan.

- h. Memperjuangkan kebutuhan pengikutnya.
- i. Oleh karena kepemimpinan transformasional mengandung komponen kharismatik, pemimpin mampu memberikan pengarahan yang selalu diterima dan dipatuhi dengan ikhlas, sehingga pengikutnya memiliki rasa “wajib“ untuk mentaati semua perintah dan arahnya.
- j. Selalu berusaha membawa pengikutnya ke arah suatu idealisme.
- k. Pengikutnya selalu memuja-muja akan kemampuan dan keunggulan pemimpinnya.
- l. Pemimpin menempatkan diri sebagai agen perubahan.
- m. Pemimpin transformasional selalu belajar terus sepanjang hidupnya.
- n. Mereka memiliki kemampuan untuk menangani masalah yang kompleks, sulit diprediksi, tidak memiliki ketentuan, serta masalah yang membingungkan.
- o. Mereka sangat menghargai potensi, kebutuhan dan aspirasi pengikutnya.
- p. Memiliki kepercayaan diri yang kuat dalam menanggung resiko atau keputusan yang diambilnya, dan berani melawan tantangan yang sekiranya akan menghambat transformasi.

Transformational Leader memiliki sikap, nilai dan keterampilan yang disebut atribut pemimpin transformasional, yaitu:

- a. Memandang dirinya sebagai *agent of change*.
- b. Pengambil resiko yang bijaksana.
- c. Percaya pada orang dan peka terhadap kebutuhan mereka.

- d. Mampu mengungkapkan nilai-nilai utama yang menuntun tingkah lakunya.
- e. Fleksibel dan terbuka terhadap belajar dari pengalaman.
- f. Memiliki keterampilan kognitif serta yakin pada cara berpikir tertib dan perlunya analisis masalah secara hati-hati.
- g. Memiliki angan-angan (*dreams*) dan percaya pada intuisinya. (Indra Kusumah,-<http://trustco.or.id/transformational.htm>)

5. Komponen Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa komponen *Transformational Leadership* yang dimiliki seorang pemimpin transformasional sejati, yaitu:

- a. Stimulasi Ideal yakni mampu menunjukkan perilaku yang bisa:
 - 1) Membuat anggota bersemangat dalam melaksanakan tugasnya.
 - 2) Memberi keyakinan pada anggota (informasi, gagasan dan tindakan).
 - 3) Menjadi contoh atau suri tauladan.
 - 4) Mengilhami berkembangnya kesetiaan kepada organisasi.
 - 5) Membuat anggota merasa tenang jika berada di dekatnya.
 - 6) Membuat anggota merasa bangga kalau bergaul dengannya.
 - 7) Mengilhami kesetiaan anggota untuk bekerjasama
 - 8) Mendorong anggota untuk mengungkapkan gagasan dan pendapatnya.
 - 9) Mengungkapkan gagasan atau informasi yang bisa menjadi sumber inspirasi.
 - 10) Mengatasi setiap hambatan yang dihadapi.
 - 11) Memahami sudut pandang anggota.

b. Stimulasi Inspirasional yakni mampu menunjukkan perilaku yang bisa:

- 1) Mengembangkan rasa bangga pada anggota.
- 2) Menggunakan kata-kata yang membangkitkan moril (semangat juang) anggota.
- 3) Memberi contoh tentang apa yang diharapkan dalam kerja dan kerjasama.
- 4) Memberi dorongan pribadi kepada anggota untuk mengembangkan keyakinannya.
- 5) Membuat anggota merasa bangga pada tim dengan memberikan apresiasi terhadap kontribusi atau keberhasilannya.
- 6) Membangkitkan semangat dan rasa percaya diri pada anggota dengan cara:
 - (a) Mengapresiasi jika berhasil menyelesaikan tugas yang sulit.
 - (b) Memandang atau menghargai bahwa tugas atau misinya sangat penting.
 - (c) Memberi dorongan atau spirit pada saat tim kurang memperlihatkan semangat kerja.

F. Penelitian Terdahulu

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

1. Juharni dan Umar dengan judul: Model Pengawasan DPRD Terhadap Pemerintah Daerah Di Kabupaten Sinjai, dimana penelitian ini berjudul tentang model pengawasan DPRD terhadap pemerintah daerah di

Kabupaten Sinjai. Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk mengetahui bagaimana sesungguhnya efektifitas model pengawasan DPRD terhadap pemerintah daerah, dengan melakukan analisis terhadap konsep utama, tentang model pengawasan DPRD terhadap pemerintah di kabupaten sinjai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenis studi kasus dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara yang mendalam dan yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah anggota DPRD, sekretaris daerah kabupaten sinjai, bagian pemerintahan dan pembangunan, tokoh masyarakat, pimpinan partai (*politisi*), skpd, lsm, kopel, pihak ketiga (*kontraktor*). Analisis data secara deskriptif kualitatif melalui teknik pengolahan data dengan tahapan reduksi, display dan verifikasi data. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa DPRD kabupaten sinjai tidak memiliki mekanisme atau model khusus dalam menjalankan pengawasan terhadap perjanjian antara pemerintah dengan pihak ketiga di kabupaten sinjai. Oleh karena itu peneliti telah mengajukan gagasan atau konsep tentang mekanisme pengawasan sebagaimana telah dikemukakan pada hasil penelitian.

2. Penelitian ini berlandaskan pada penelitian terdahulu, yaitu hasil penelitian yang dilakukan oleh Pairikas (2014) menunjukkan bahwa dari 6 (enam) variabel yang mempengaruhi kualitas kinerja Dinas Pendapatan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, terdapat 4 (empat) variabel yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas kinerja Dinas Pendapatan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Keempat

variabel itu, yaitu variabel efektivitas peran kepemimpinan organisasi, motivasi kerja aparatur, penetapan target penerimaan pajak, dan efektivitas koordinasi antara instansi yang terkait. Sedangkan 2 (dua) variabel lainnya, yaitu efektivitas struktur organisasi dan ketersediaan sumber daya manusia tidak berpengaruh positif dan signifikan pada kualitas kinerja organisasi Dinas Pendapatan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Dengan koefisien 0,675 berarti kontribusi yang diberikan variabel efektivitas peran kepemimpinan, struktur organisasi, motivasi kerja aparatur, penetapan target penerimaan pajak, ketersediaan sumber daya manusia, dan efektivitas koordinasi pada peningkatan kualitas kinerja organisasi hanya 40,6%. Sedangkan sisanya sebanyak 59,4% ditentukan oleh variabel lain, yaitu pengawasan anggaran, disiplin kerja, partisipasi, penghargaan, kebijaksanaan pengembangan karier dan peningkatan mutu pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah daerah. Penelitian lanjutan terhadap pengaruh variabel-variabel lainnya itu pada kualitas kinerja organisasi dapat memberikan sumbangan yang signifikan dalam mengkaji kualitas kinerja organisasi di sektor publik yang saat ini sering mendapat sorotan dari pengguna jasa publik (*Public User*).

3. Penelitian lainnya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Indudewi dan Nafasati (2012) mengenai pengaruh sasaran jelas dan terukur, ukuran kinerja, desentralisasi dan insentif terhadap kinerja organisasi menunjukkan hasil bahwa insentif, kejelasan sasaran, dan desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi; sedangkan ukuran kinerja

berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian diatas didukung dengan beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu berdasarkan hasil pengolahan data serta hasil uji hipotesis yang dilakukan pada penelitian yang berjudul *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Empiris pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng)* oleh Hartajunika, Sujana, dan Atmadja (2015) memperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Tujuan yang jelas dan terukur (X1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng.
- b. Motivasi kerja (X2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng.
- c. Sistem pengukuran kinerja (X3) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng.
- d. Insentif (X4) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng.
- e. Desentralisasi (X5) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng.

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

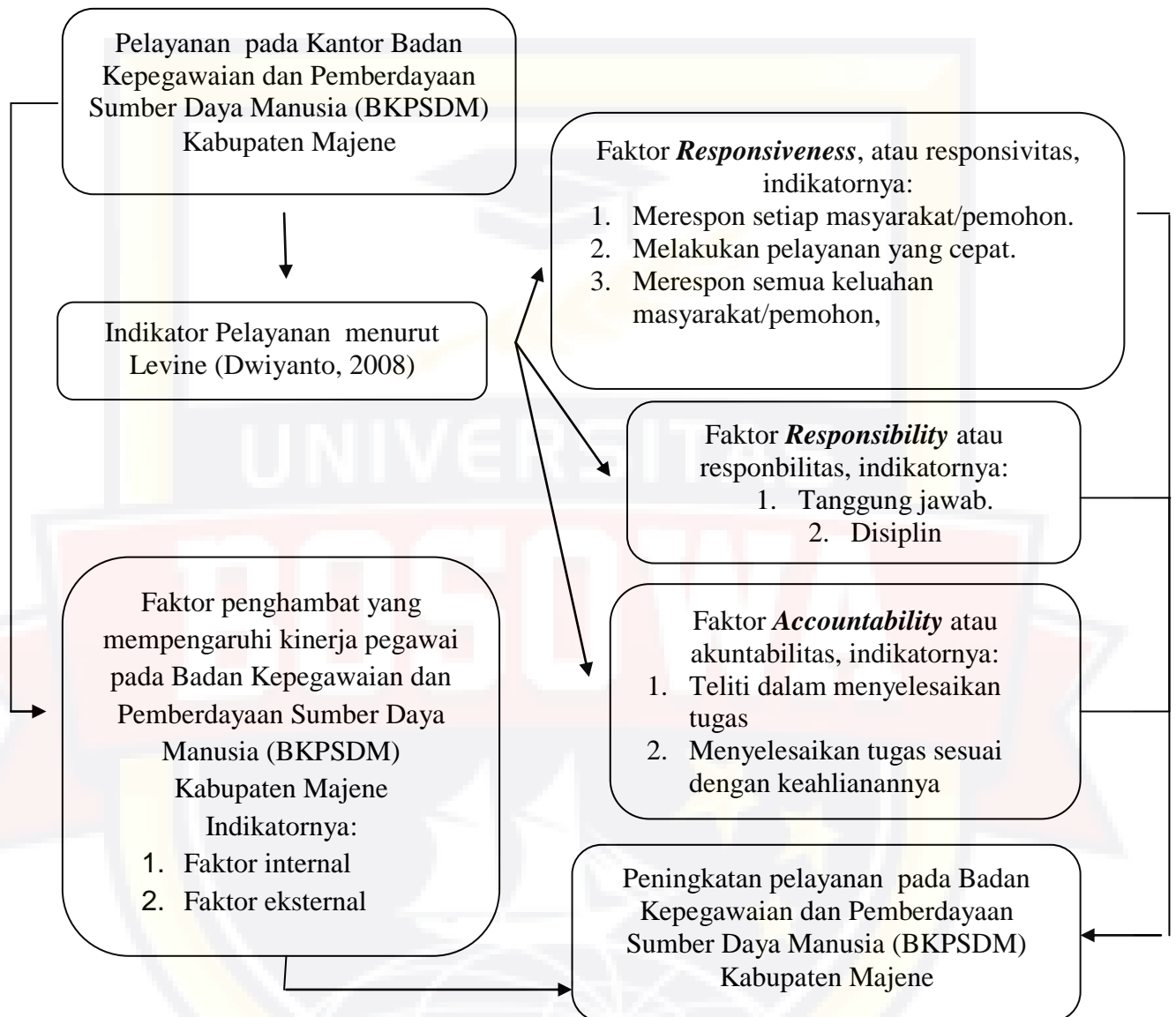
Maka, dapat disimpulkan bahwa:

1. Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Pairikas (2014) menunjukkan bahwa dari 6 (enam) variabel yang mempengaruhi kualitas kinerja Dinas Pendapatan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur, terdapat 4 (empat) variabel yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas kinerja Dinas Pendapatan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Keempat variabel itu, yaitu variabel efektivitas peran kepemimpinan organisasi, motivasi kerja aparatur, penetapan target penerimaan pajak, dan efektivitas koordinasi antara instansi yang terkait. Sedangkan 2 (dua) variabel lainnya, yaitu efektivitas struktur organisasi dan ketersediaan sumber daya manusia tidak berpengaruh positif dan signifikan pada kualitas kinerja organisasi Dinas Pendapatan dan Aset Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur sedangkan penelitian pada penelitian ini membahas tentang kualitas pelayanan yang ditinjau dari pendapat Levine.
2. Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Indudewi dan Nafasati (2012) mengenai pengaruh sasaran jelas dan terukur, ukuran kinerja, desentralisasi dan insentif terhadap kinerja organisasi menunjukkan hasil

bahwa insentif, kejelasan sasaran, dan desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi; sedangkan ukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi maka pada penelitian ini membahas penelitian pada penelitian ini membahas tentang kualitas pelayanan yang ditinjau dari pendapat Levine yang terdiri atas indikator: responsibilitas, responsivitas dan akuntabilitas dan merupakan penelitian kualitatif.

G. Kerangka Konsep

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Menurut Levine, maka produk dari pelayanan di dalam negara demokrasi paling tidak harus mempunyai tiga indikator, yakni (Dwiyanto 2008; 145): *Responsiveness*, atau responsivitas, *Respinbility* atau responsibilitas dan *Accountability* atau akuntabilitas. Secara sederhana kerangka konsep pada penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konsep

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis, karena metode ini digunakan untuk meneliti kejadian-kejadian yang sedang berlangsung dan berhubungan dengan kondisi pada masa sekarang. Penelitian ini dipilih karena untuk menyajikan data secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta yang ada di lapangan. Dengan menggunakan desain penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif bertujuan untuk menggali mengenai fakta mengenai responsivitas, resposibilitas dan akuntabilitas pegawai dalam memberikan pelayanan pada Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Majene.

Fokus penelitian adalah pegawai yang memberikan pelayanan pada Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Majene.

B. Lokasi dan Jadwal Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Majene. Adapun pelaksanaan penelitian pada bulan Januari – Maret 2019.

C. Fokus dan Deskripsi Fokus Penelitian

1. Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi fokus penelitian adalah: sikap *Responsiveness*, atau responsivitas, *Respinbility* atau responbilitas dan *Accountability* atau akuntabilitas.

2. Deskripsi Fokus Penelitian

Untuk memudahkan penelitian, maka fokus penelitian dijabarkan sebagai berikut:

1. *Responsiveness*, atau responsivitas adalah daya tanggap penyedia layanan terhadap harapan, keinginan, aspirasi maupun tuntutan pengguna layanan. Indikatornya: Merespon setiap masyarakat/pemohon, Melakukan pelayanan yang cepat dan Merespon semua keluhan masyarakat/pemohon,
2. *Respinbility* atau responbilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip atau ketentuan-ketentuan administrasi dan organisasi yang benar dan telah ditetapkan. Indikatornya: disiplin dan bertanggung jawab.
 - a. *Accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kepentingan *stakeholders* dan norma-norma yang berkembang dalam masyarakat. Indikatornya: Teliti dalam menyelesaikan tugas dan Menyelesaikan tugas sesuai dengan keahliannya.

D. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian dalam tradisi penelitian kualitatif adalah manusia/orang yakni peneliti sendiri dengan menggunakan alat bantu berupa catatan, tape recorder, dan tustel (camera). Catatan, tape recorder, dan tustel hanya digunakan sebagai alat bantu dalam melakukan penelitian. Oleh karena itu, sebagai instrumen penelitian, peneliti melakukan pemahaman makna data yang peneliti peroleh di lapangan. Jadi, instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif adalah orang/manusia sedangkan alat bantu seperti catatan dan lainnya hanya merupakan “senjata” pelengkap. Karena peneliti sebagai instrumen dalam penelitian ini, maka peneliti mempersiapkan diri dengan mencari senjata yang tepat, sehingga dengan menggunakan senjata itu peneliti dapat mengolah data menjadi informasi yang bermakna. Sebagai instrumen penelitian, maka peneliti:

1. Telah mempersiapkan rancangan penelitian, menentukan lokasi penelitian, menjajaki dan menilai fisik lapangan, menentukan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan menyiapkan diri untuk beradaptasi dengan suasana kehidupan subjek penelitian. Inilah yang peneliti sebut dengan tahap pra lapangan.
2. Terjun ke lapangan untuk mengumpulkan data/informasi melalui wawancara dan observasi serta studi dokumentasi dengan menggunakan “senjata” yang telah disiapkan seperti catatan, rekaman (tape recorder) dan bila perlu kamera untuk mengabadikan semua kegiatan yang dilakukan oleh subjek penelitian. Berkenaan dengan alat “senjata” dalam penelitian, Sugiyono (2005: 81-82) mengatakan bahwa alat bantu berguna agar hasil wawancara dapat terekam

dengan baik, dan peneliti memiliki bukti telah melakukan wawancara kepada informan atau sumber data, maka diperlukan bantuan alat-alat sebagai berikut:

- a. Buku catatan: berfungsi untuk mencatat semua percakapan dengan sumber data. Sekarang sudah banyak komputer yang kecil, *notebook* yang dapat digunakan untuk membantu mencatat data hasil wawancara.
- b. Tape recorder: berfungsi untuk merekam semua percakapan atau pembicaraan. Penggunaan tape recorder dalam wawancara perlu memberi tahu kepada informan apakah dibolehkan atau tidak.
- c. Kamera: untuk memotret kalau peneliti sedang melakukan pembicaraan dengan informan/sumber data. Dengan adanya foto ini, maka dapat meningkatkan keabsahan penelitian akan lebih terjamin, karena peneliti betul-betul melakukan pengumpulan data.
- d. Setelah data terkumpul peneliti melakukan *editing*, *reduksi* dan *klasifikasi* data, sekaligus melakukan perumusan kategori, memberikan *interpretasi* dan memberikan *eksplanasi* untuk menjawab masalah penelitian.

E. Jenis dan Sumber Data

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

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

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

F. Informan Penelitian

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

1. Kepala BKPSDM Kabupaten Majene berjumlah 1 orang.
2. Sekertaris BKPSDM Kabupaten Majene berjumlah 1 orang.
3. Kepala Bidang BKPSDM Kabupaten Majene berjumlah 1 orang.
4. Kasubag. & Kasubid BKPSDM Kabupaten Majene berjumlah 4 orang.
5. Pegawai BKPSDM Kabupaten Majene berjumlah 4 orang.
6. Sesama Pegawai di Kab. Majene berjumlah 5 orang.

Penentuan informan ini dilandasi oleh pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan yang cukup memadai berkaitan dengan keterlibatan mereka secara langsung dalam kegiatan sehingga diharapkan mengetahui secara baik tentang sikap responsibilitas pegawai dalam pelayanan .

G. Metode Pengumpulan Data

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

1. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan observasi langsung yaitu pengumpulan data dengan melihat atau mengamati secara langsung proses pelayanan pada BKPSDM Kabupaten Majene. Dalam observasi langsung, pengumpulan data pencatatan yang dilakukan peneliti terhadap objek dilakukan di tempat berlangsungnya peristiwa sehingga peneliti berada bersama objek yang sedang diteliti atau diamati.

2. Wawancara

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

Teknik pengumpulan data Sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen di bidang pelayanan pada BKPSDM Kabupaten Majene untuk melengkapi data primer.

3. Dokumen

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

H. Metode Analisis Data

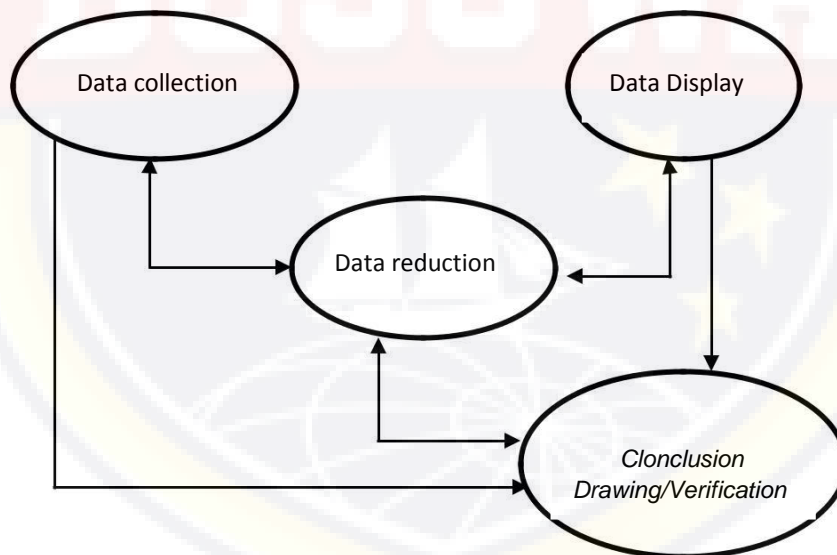
Penganalisaan data dalam penelitian ini, dilakukan menggunakan pendekatan induktif kontekstual yaitu memulai dari informasi-informasi empirik yang diperoleh kemudian dibangun konsep-konsep kearah pengembangan suatu teori substansi, teori yang bertolak dari data dan cerna dengan pengalaman lalu.

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

Selama di lapangan dilakukan observasi dan wawancara, dalam observasi dikembangkan item-item yang perlu diobservasi walaupun sudah ada pedoman observasi, namun tidak menutup kemungkinan ada hal-hal lain yang belum termasuk dalam pedoman akan tetapi diperlukan untuk dijadikan data penelitian.

Wawancara berpedoman pada butir-butir pertanyaan yang ada dikembangkan saat berdiskusi dengan informan.

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



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

1. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Pengumpulan data dilakukan melalui berbagai macam teknik seperti melalui wawancara, observasi di lapangan, dan dokumentasi dari subyek dan obyek penelitian yang terkait dengan sikap tanggung jawab pegawai pada BKPSDM Kabupaten Majene.

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

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

3. *Data Display* (Penyajian Data)

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

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

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

I. Triangulasi

Selain menggunakan reduksi data peneliti juga menggunakan teknik Triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data. Dimana dalam pengertiannya triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian (Moleong, 2004:330).

Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda (Nasution, 2003:115) yaitu wawancara, observasi dan dokumen. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk

memperkaya data. Menurut Nasution, selain itu triangulasi juga dapat berguna untuk menyelidiki validitas tafsiran peneliti terhadap data, karena itu triangulasi bersifat reflektif.

Denzin (Moleong, 2004: 332), membedakan empat macam triangulasi diantaranya dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori. Pada penelitian ini, dari keempat macam triangulasi tersebut, peneliti hanya menggunakan teknik pemeriksaan dengan memanfaatkan sumber. Adapun untuk mencapai kepercayaan itu, maka ditempuh langkah sebagai berikut :

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan masyarakat dari berbagai kelas.
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lain. Model triangulasi diajukan untuk menghilangkan dikotomi antara pendekatan kualitatif dan kuantitatif sehingga benar-benar ditemukan teori yang tepat. Murti (2006) menyatakan bahwa tujuan umum dilakukan triangulasi adalah untuk meningkatkan kekuatan teoritis, metodologis, maupun interpretatif dari sebuah riset. Dengan demikian triangulasi memiliki arti penting dalam

menjembatani dikotomi riset kualitatif dan kuantitatif, sedangkan menurut Yin (2003) menyatakan bahwa pengumpulan data triangulasi (triangulation) melibatkan observasi, wawancara dan dokumentasi.

Penyajian data yang sering digunakan untuk data kualitatif pada masa yang lalu adalah dalam bentuk teks naratif dalam puluhan, ratusan, atau bahkan ribuan halaman. Akan tetapi, teks naratif dalam jumlah yang besar melebihi beban kemampuan manusia dalam memproses informasi. Manusia tidak cukup mampu memproses informasi yang besar jumlahnya; kecenderungan kognitifnya adalah menyederhanakan informasi yang kompleks ke dalam kesatuan bentuk yang disederhanakan dan selektif atau konfigurasi yang mudah dipahami.

Penyajian data dalam kualitatif sekarang ini juga dapat dilakukan dalam berbagai jenis matriks, grafik, jaringan, dan bagan. Semuanya dirancang untuk menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu padan dan mudah diraih. Jadi, penyajian data merupakan bagian dari analisis.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Kabupaten Majene

Kabupaten Majene merupakan salah satu dari 6 kabupaten dalam wilayah Propinsi Sulawesi Barat yang terletak di pesisir pantai barat Propinsi Sulawesi Barat memanjang dari Selatan ke Utara. Letak geografis Kabupaten Majene berada pada antara 20 38' 45" – 30 38' 15" Lintang Selatan dan antara 1180 45' 00" - 1190 4' 45" Bujur Timur, dengan jarak ke ibukota Propinsi Sulawesi Barat (Kota Mamuju) kurang lebih 146 km. Luas wilayah Kabupaten Majene adalah 947,84 km² atau 5,6% dari luas Propinsi Sulawesi Barat yang secara administratif berbatasan dengan wilayah-wilayah kabupaten Mamuju di sebelah Utara, kabupaten Polewali Mandar dan kabupaten Mamasa di sebelah Timur, Teluk Mandar di sebelah Selatan dan selat Makassar di sebelah Barat.

Kabupaten Mejene terdiri atas 8 kecamatan dan 82 desa/BKPSDM . Adapun kecamatan – kecamatan tersebut adalah Kecamatan Banggae, Kecamatan Banggae Timur, Kecamatan Pamboang, Kecamatan Sendana, Kecamatan Tammerodo Sendana, Kecamatan Tubo Sendana, Kecamatan Malunda dan Kecamatan Ulumanda.

Kecamatan Banggae dan Banggae Timur adalah dua kecamatan dengan luas wilayah terkecil dengan luas wilayah masing-masing 25,15 km² atau 2,65% untuk kecamatan Banggae dan 3,17% dari luas total wilayah Kabupaten Majene

untuk kecamatan Banggae Timur. Kecamatan Ulumanda merupakan wilayah kecamatan terluas dibanding dengan luas wilayah kecamatan lainnya yakni; 456,06 km² atau 48,10%, kemudian Kecamatan Malunda dengan luas wilayah 187,85 Km² atau 19,81%.

Berdasarkan klasifikasi bentang lahan, Kecamatan Banggae dan Banggae Timur merupakan wilayah yang relatif lebih datar sementara wilayah kecamatan lainnya lebih dominan berupa wilayah berbukit dan pegunungan. Klasifikasi wilayah menurut kelas ketinggian tempat dari permukaan laut, wilayah Kabupaten Majene berada pada kelas ketinggian 100 – 500 m dpl mencapai 38,7% luas wilayah kabupaten dan yang berada pada ketinggian 500 – 1000 m dpl mencapai 35,98%.

Menurut catatan Stasiun Meteorologi dan Geofisika, kondisi iklim di Kabupaten Majene sekitarnya sepanjang tahun 2013 sekitar 27,60 C, dengan suhu minimum 24,30 dan suhu maksimum 33,30 C, dengan kelembaban udara berkisar antara 75 persen sampai 82 persen atau rata-rata kelembaban udara berkisar 79 persen. Curah hujan di Kabupaten Majene tertinggi pada bulan Mei sebesar 224,9 mm kubik dengan hari hujan 10. Sedangkan curah hujan terendah terjadi pada bulan September sebesar 10,1 mm kubik dengan jumlah hari hujan 5.

Jumlah penduduk Kabupaten Majene adalah 169.072 jiwa dalam 34.015 rumah-tangga dengan kepadatan 178 orang/km². Tingkat pertumbuhan penduduk Kabupaten Majene adalah 1,28%. Jumlah Angkatan Kerja adalah 75.023 orang (70.890 orang bekerja dan 4.188 orang pengangguran) dan 35.747 orang non-Angkatan Kerja (11.249 orang bersekolah; 18.833 orang mengurus rumah-

tangga dan 5.665 orang berkegiatan lain-lain). Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK): 67,73% dan Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT): 5,51% serta Indeks Pembangunan Manusia: 64,80.

2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene

Badan Kepegawaian Daerah dan Pemberdayaan SDM Kabupaten Majene pertama kali dibentuk pada Tahun 2001 dengan adanya Keputusan Presiden Nomor 153 Tahun 2000 Tentang Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah. Kemudian pada tahun 2017 Badan Kepegawai Daerah dan Diklat berubah nama menjadi Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia sesuai dengan Peraturan Pemerintah nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah yang kemudian di jabarkan dalam Perda Kab. Majene No. 12 tahun 2016 tentang Kelembagaan Daerah dan Perbup No. 12 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja.

2.1 Visi dan Misi Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene

Dalam melaksanakan Misi Pertama Pembangunan Kabupaten Majene yaitu “Mewujudkan Sumberdaya Manusia Dan Masyarakat Kabupaten Majene yang Berkualitas” sesuai tugas pokok dan fungsi serta kewenangan dibidang kepegawaian daerah. Visi adalah cita - cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang, sedangkan Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan Visi. Dalam

operasionalnya orang berpedoman pada pernyataan misi yang merupakan hasil kompromi interpretasi Visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian Visi.

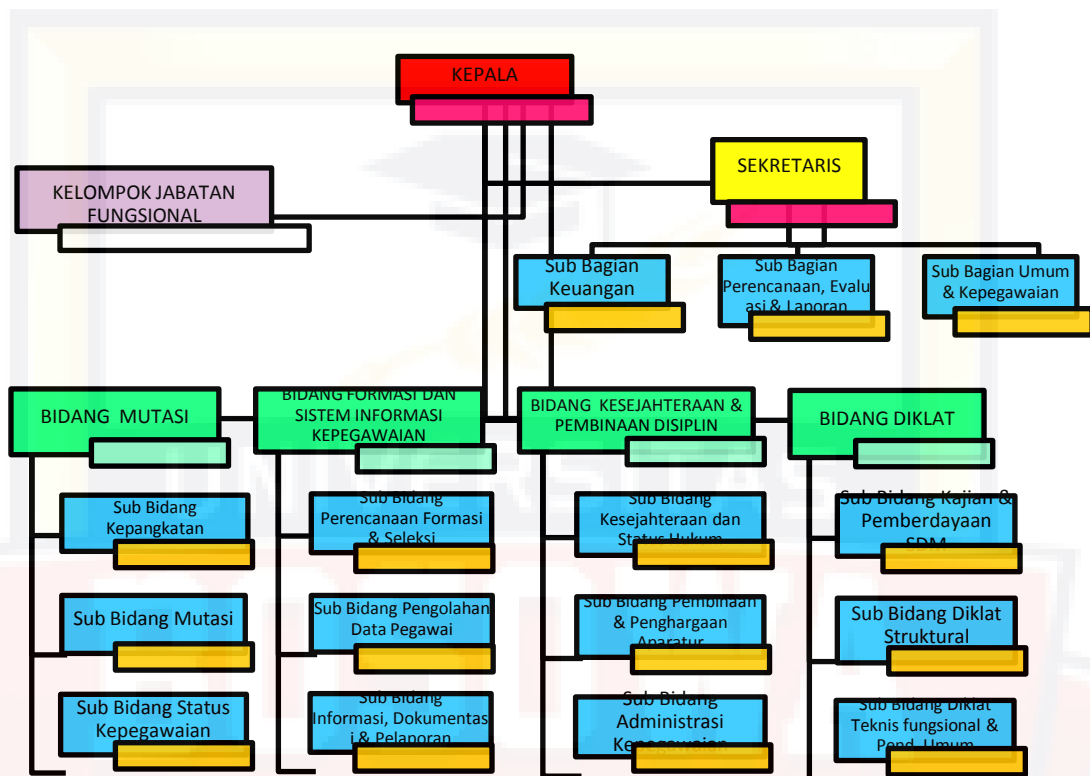
Adapun visi pada Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber daya Manusia Kabupaten Majene adalah “Terciptanya Profesionalisme Aparatur dalam Mewujudkan Pelayanan Prima”. Sedangkan Misi adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan pelayanan administrasi kepegawaian sesuai standar pelayanan prima.
2. Peningkatan kinerja pegawai negeri sipil
3. Peningkatan koordinasi dan sinkronisasi kerja dengan instansi terkait.

2.2 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene

Struktur organisasi merupakan suatu susunan dan hubungan antar tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau instansi pemerintah dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktifitas dan fungsi dibatasi.

Struktur Organisasi
Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia
Kab. Majene



Sumber : data diolah peneliti, 2019

Gambar 4.1 Gambar Struktur Organisasi BKPSDM Kab. Majene

2.3 Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kab. Majene

Tugas Pokok dan Fungsi tercermin dalam kewenangan yang dimiliki oleh masing-masing lini pada struktur Organisasi sesuai dengan tingkatan dan individu yang ditugaskan untuk mengelola dan mengawasi tugas yang ada pada masing-masing lini. Kewenangan Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya

Manusia Kab. Majene dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya tertuang dalam Peraturan Bupati Majene Nomor 12 Tahun 2016.

B. Hasil Penelitian

1. Pelayanan Pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene

Dalam sub bab ini penulis akan memaparkan hasil penelitian tentang hal yang berkaitan dengan pelayanan pada Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene. Dalam mencapai kepuasan sesama pegawai, maka diperlukan adanya responsivitas atau daya tanggap, tanggung jawab, dan akuntabilitas dalam pelayanan. Indikator penelitian sebagai berikut:

1. Responsivitas Pegawai

Responsivitas ini berkaitan dengan kemampuan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan maupun keinginan masyarakat, sehingga pelayanan yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene dapat sesuai dengan apa yang diinginkan oleh masyarakat. Untuk melihat responsivitas pelayanan pada Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene penulis menggunakan enam indikator responsivitas yaitu:

a. Merespon setiap Masyarakat yang ingin mendapatkan pelayanan

Indikator ini mencakup sikap dan komunikasi yang baik dari pegawai ketika ada masyarakat yang ingin mendapatkan pelayanan. Sikap adalah sekumpulan respon yang konsisten terhadap objek *social campbel* (Notoatmodjo, 2003: 124). Sikap yang baik yang dimaksud disini seperti keramahan, kesopanan

dan keadilan pegawai BKPSDM kepada pasuennya. Sikap yang baik ini merupakan langkah awal untuk menunjukkan bahwa pegawai telah siap dan mau melayani atau merespon masyarakat sehingga masyarakat dapat merasa diterima dengan baik oleh pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene. Selain sikap, komunikasi yang baik juga diperlukan pada indikator ini.

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

Sikap yang baik, ramah, dan sopan dari pegawai BKPSDM akan membuat masyarakat merasa nyaman dan akan merasa diterima dengan baik oleh para pegawai BKPSDM . Sikap yang baik, keramahan dan kesopanan sudah ditunjukkan oleh Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan. Berkaitan dengan hal ini berikut hasil petikan hasil wawancara dengan kepala Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang berinisial “AF” , beliau mengatakan:

“Saya selalu mengingatkan kepada seluruh pegawai ketika apel pagi, untuk selalu berusaha ramah dan bersikap baik kepada masyarakat yang ingin mendapatkan pelayanan. Karena masyarakat adalah raja yang wajib dilayani dengan sepenuh hati”. (Hasil wawancara pada tanggal 21 Januari 2019)

Sekretaris Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Kabupaten Majene yang berinisial “NR” juga mengatakan :

“Saya bersama pimpinan selalu menekankan kepada seluruh pegawai untuk memberikan pelayanan dengan sikap yang baik dan ramah layaknya pelayanan Bank yang kita kenal dengan keramahan”. (Hasil wawancara pada tanggal 23 Januari 2019)

Kemudian dipertegas oleh salah satu yang berinisial “NL” Staf Kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten

Majene, mengatakan:

“Kami sering di ingatkan tetang memberikan pelayanan yang baik dan ramah wajib hukumnya oleh pimpinan ketika apel pagi sebelum memulai jam kerja, ”. (Hasil wawancara pada tanggal 22 Januari 2019)

Dipertegas oleh Kepala Bidang Mutasi Kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang berinisial “JM”,

beliau mengatakan:

“Kami Khususnya dibagian mutasi sudah memberlakukan pelayanan secara lemah lembut dan cepat merespon dan memberikan pelayanan yang baik kepada pegawai diluar BKPSDM yang datang konsultasi atau membawa berkas dalam hal apakah itu Berkas kenaikan Pangkat, proses penerbitan NIP Pegawai dan mengambil SK yang sudah jadi”. (Hasil wawancara pada tanggal 28 Januari 2019)

Hal senada disampaikan oleh Staf Bidang Mutasi yang berinisial “SD” yang menyatakan:

“bagian mutasi ke bagian yang berhubungan dengan setiap pegawai yang ada di Kab. Majene dalam hal pengurusan kepangkatan pegawai, jadi kami harus memberikan pelayanan yang lemah lembut kepada mereka. Karena tetap kami berada dalam satu naungan instansi” (Hasil wawancara pada tanggal 28 Januari 2019)

Masyarakat dalam hal ini ASN yang ada di Kab. Majene juga sependapat dengan hal tersebut, bahwa pegawai Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene bersikap ramah dan sopan saat memberikan pelayanan. Berikut merupakan petikan wawancara dengan salah satu Pegawai dari Instansi Syahbandar Kab. Majene yang berinisial “AH” mengatakan bahwa:

“pegawai di sini bersikap ramah dan sopan saat melayani saya sehingga saya merasa nyaman dan senang dan saya tidak bosan kesini ”. (Hasil wawancara pada tanggal 30 Januari 2019)

Namun selain sikap yang baik terhadap masyarakat / setiap ASN , komunikasi yang baik juga diperlukan dalam merespon masyarakat. Mengenai komunikasi yang ada di Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene, masyarakat yang berinisial “TB” salah salah penagih Koran berpendapat:

“sikap pimpinan dan jajarannya yang ada pada kantor ini sudah bersikap baik dan ramah menurut saya, tidak ada perbedaan sikap yang diberikan kepada saya tentunya. Juga setiap pegawainya selalu menyapa kepada saya, jika saya membutuhkan bantuan pasti segera direspon” jadi saya berkesimpulan pelayanan disini sudah baik (Hasil wawancara dilakukan pada tanggal 21 Maret 2019)

Sesuai dengan hasil wawancara, hal ini menunjukkan bahwa pegawai Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene senantiasa memberikan pelayanan dengan baik, sikap yang ramah dan

tutur kata yang sopan kepada masyarakatnya. Tidak adanya perbedaan antara masyarakat dengan menunjukkan sikap adil dari pegawai. Komunikasi antar masyarakat dan pegawai juga sudah terjalin dengan baik. Hal yang sering dilakukan yaitu menyapa dan mengobrol.

Hasil observasi yang telah dilakukan peneliti juga menunjukkan bahwa pegawai Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene sudah bersikap dengan baik dan komunikasi kepada masyarakat. Terlihat dari adanya pegawai yang sering bercakap dengan masyarakat / setiap ASN Se Kab. Majene dan mengajak bercanda. Masyarakat ketika menunggu tanda tangan dari pimpinan.

b. Pegawai/aparaturn melakukan pelayanan dengan cepat

Indikator ini merupakan kesigapan dari pegawai BKPSDM dalam melayani masyarakat. Pegawai yang melakukan pelayanan dengan cepat dapat dilihat dari kesigapannya. Kesigapan ini ditunjukkan dengan adanya pegawai yang cekatan dan segera melayani masyarakat yang membutuhkan bantuan, serta menanggapi dengan cepat apabila ada masyarakat bertanya. Sesuai dengan indikator kecepatan dalam melayani, berikut hasil wawancara dengan kepala Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang berinisial “AF”, beliau mengatakan bahwa:

“saya menerapkan pada kantor ini yaitu jangan pernah buat masyarakat/setiap ASN menunggu terlalu lama ketika di layani sesuai dengan SOP. Jadi misalnya kalau ada masyarakat/ASN yang datang untuk pengurusan berkas, maka berkas tersebut cepat ditangani” (Hasil wawancara pada tanggal 21 Januari 2019)

Hasil wawancara dengan kepala Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene seirama dengan yang di katakan oleh Sekretaris Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang berinisial “NR”, Beliau Mengatakan :

“Saya terkadang menjadi pelayan ketika pekerjaan di Ruangan tidak ada, saya tidak pernah membuat pegawai menunggu terlalu lama”. (Hasil wawancara pada tanggal 23 Januari 2019)

Kemudian dipertegas dengan hasil wawancara Staf Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang berinisial “SD”:

“saya selalu berusaha melakukan pelayanan yang baik, walaupun terkadang ada masyarakat / ASN tidak mengerti dengan kondisi kantor kami yang terkadang sarana-prasarannya kurang bagus”. (Hasil wawancara pada tanggal 28 Januari 2019)

Masyarakat/ASN yang kami wawancara yang berinisial “AM” juga berpendapat bahwa:

“pelayanan di setiap instansi pemerintahan seharusnya selalu dilakukan dengan cepat. Termasuk pelayanan di sini bisa dikatakan cepat, karena pegawai-pegawai merespon dengan cepat dan melayani dengan baik ketika kita meminta ingin bertemu dengan salah satu pegawai”. (Hasil wawancara pada tanggal 4 Februari 2019)

Kemudian dipertegas saat mau pulang “cepat tawwa di sini kalau na layani ki ”.

Kemudian dipertegas oleh salah satu Staf Kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene bernama yang berinisial “WD”, beliau mengatakan:

“Pegawai yang datang kami layani dengan cepat, misalnya kalo mereka mengantarkan berkas maka kami dengan cepat melakukan pemeriksaan terhadap berkas tersebut, jika ada kekurangan maka akan segera kami beritahukan kepada yang bersangkutan”. (Hasil wawancara pada tanggal 13 Februari 2019)

Dipertegas oleh Kabid. Mutasi Kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang berinisial “JM”, beliau mengatakan:

“kalau dibidang kami, pelayanan diberikan dengan cepat baik terhadap masyarakat maupun kepada pegawai yang datang dikantor kami”. (Hasil wawancara pada tanggal 28 Januari 2019)

Melihat dari hasil wawancara mengenai kecepatan pelayanan yang ada pada Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene, semua pendapat masyarakat senada bahwa kecepatan pegawai Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene baik dan usaha yang dilakukan oleh pegawai sudah maksimal.

Jadi dapat disimpulkan pada indikator kecepatan, pelayanan yang diberikan oleh Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene dapat dikategorikan memadai dalam menanggapi permintaan masyarakat, karena tidak ada masyarakat/ASN yang mengeluh perihal kecepatan pelayanan.

c. Semua keluhan Masyarakat direspon oleh pegawai

Semua keluhan pelanggan direspon oleh pegawai mengandung arti bahwa setiap unit penyelenggaran pelayanan wajib menyelesaikan setiap laporan atau keluhan masyarakat/ASN mengenai ketidakpuasan dalam pemberian pelayanan (Rahmayanti, 2010 : 93). Pelayanan administrasi atau jenis pelayanan lainnya

tidak akan terlepas dari keluhan pengguna jasa seperti masyarakat pada pelayanan tersebut. Keluhan yang terjadi dapat merupakan keluhan yang benar-benar dirasakan mengganggu masyarakat atau harapan dari masyarakat yang belum terwujud.

Hal ini berarti pegawai pada BKPSDM harus menyediakan akses kepada masyarakat untuk menyampaikan keluhan dan menindaklanjuti apa yang telah disampaikan yang menjadi keluhan setiap masyarakat. Mengenai respon keluhan pelanggan ini, berikut hasil petikan wawancara yang dilakukan dengan kepala Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene sebagai unsur pejabat di Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang berinisial “AF” Beliau mengatakan:.

“Instansi ini menyediakan akses sebagai tempat menampung keluhan masyarakat/ASN. Setelah itu kami menampung semua keluhan lalu kami evaluasi dan akan dirapatkan untuk mencari solusi jika ada masalah yang terjadi. Namun selama ini sangat jarang ada masyarakat/ASN yang mengeluh dan mengisi kotak saran. Kebanyakan masyarakat/ASN lebih sering menyampaikan keluhannya secara langsung”. (Hasil wawancara pada tanggal 21 Januari 2019)

Sekretaris Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang berinisial “NR” berpendapat bahwa:

“Kami sudah menyediakan kotak saran sebagai akses untuk masyarakat memberikan keluhan yang akan dikumpul lalu dievaluasi untuk mencari solusi (Hasil wawancara pada tanggal 23 Januari 2019)

Kemudian dipertegas oleh Kepala Seksi Seleksi Formasi dan Seleksi Kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene bernama “AS”, beliau mengatakan:

“kami selalu sigap dalam hal pelayanan, saat tamu datang maka kami akan menyapa dan bertanya tentang keperluan mereka, jadi kalau dikatakan secara umum kami sangat peduli terhadap kepentingan tamu yang datang.”. (Hasil wawancara pada tanggal 6 Februari 2019)

Dipertegas oleh Kabid Mutasi Kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang berinisial “JM”, beliau mengatakan:

“sikap peduli sangat dibutuhkan oleh pegawai, maka dari itu kami selalu menanyakan hal dan maksud masyarakat yang datang, jika mereka bingung maka kami arahkan kebagian yang mereka cari”. (Hasil wawancara pada tanggal 28 Januari 2019)

Hal senada disampaikan oleh pegawai pada bagian sekretariat yang berinisial “FH” yang menyatakan:

“kami sangat peduli kak, terlebih kepada urusan masyarakat/ASN jadi kami selalu menegur lebih dahulu tamu yang datang, kenal atau tidak kenal” (Hasil wawancara pada tanggal 19 Februari 2019)

Salah satu ASN Kab. Majene yang berinisial “AR” juga berpendapat mengenai hal ini, Dia mengatakan:

“di kantor ini memang ada kotak saran yang disediakan, namun saya pernah menyampaikan keluhan saya langsung kepada pegawai dan alhamdulillah di tanggap dengan baik, disamping itu para pegawai juga menanyakan maksud dan tujuan kami kesini, saat kami bingung pasti mereka bantu sampai selesai”. (Hasil wawancara pada tanggal 4 Maret 2019)

ASN lainnya yang berinisial “WD” berpendapat :

“kalau sikap peduli, sangat peduli Dek.. terlebih saat ada pegawai yang bingung”. (Hasil wawancara pada tanggal 13 Februari 2019)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dikatakan bahwa pegawai Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten

Majene ini sudah peduli terhadap tamu/masyarakat yang datang disamping itu disediakan pula akses tempat masyarakat mengeluh dan menyampaikan pendapatnya berupa kotak saran. Namun kotak saran yang tersedia jarang digunakan oleh masyarakat, karena kebanyakan masyarakat menyampaikan keluhannya secara langsung kepada pegawai.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pegawai Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene sudah memiliki sikap peduli kepada tamu/masyarakat disamping itu menyediakan kotak saran sebagai akses untuk masyarakat untuk memberikan pendapat maupun keluhan.

2. Responsibilitas Pegawai

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

Indikator responsibilitas pegawai merupakan bentuk pertanggungjawaban dengan mematuhi peraturan yang berlaku di dalam organisasi. Seseorang dianggap perlu untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan keinginan

pimpinan melalui peraturan atau ketentuan yang ditetapkan di dalam organisasi. Indikator ini mencakup pertanggungjawaban seluruh sumber daya terkait dalam lingkup Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene untuk mematuhi kebijakan dan ketentuan yang berlaku di. Dalam pemberian pelayanan di Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene terdapat tugas dan fungsi masing-masing dari setiap unsur terkait yang ada. Setiap pemberi layanan harus menjalankan ketentuan yang berlaku.

Adanya kebijakan Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang perlu dipatuhi setiap pegawai diungkapkan dalam wawancara terhadap kepala Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang berinisial “AF” yang menyatakan:

“instansi itu punya ketentuan, dan masing-masing instansi juga punya kebijakan yang mengatur dari atas ke bawah.” (Wawancara tanggal 21 Januari 2019)

Sekertaris Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang berinisial “NR” kemudian lebih memperjelas ketentuan yang berlaku di dalam Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang dilaksanakan oleh pegawai sebagai acuan dalam menjalankan tugasnya. Berikut kutipan wawancaranya:

“Ada peraturan perundang-undangan RI yang menjadi acuan, dan karena kita mengerjakan tugas sesuai dengan peraturan dan Standar Oprasional Prosedur BKPSDM Kab. Majene” (hasil wawancara tanggal 23 Januari 2019)

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

Kewajiban untuk mematuhi ketentuan BKPSDM juga diungkapkan dari wawancara pegawai yang berinisial “WD”, berikut kutipan wawancaranya :

“ Ya, kita sebagai bawahan harus menjalankan peraturan, kalau tidak nanti tunjangan kinerja kita dipotong” (Hasil Wawancara tanggal 13 Februari 2019)

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

Wawancara dengan kepala Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang berinisial “AF” menyatakan:

“ ya itu penting, guna menciptakan keteraturan sistem, sinergitas dan pelayanan yang sistematis” (hasil wawancara tanggal 21 Januari 2019).

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Sekretaris Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene, yang berinisial “NR” menyatakan :

“ kebijakan instansi penting untuk dipatuhi karena adanya peraturan dan kebijakan itu akan memperlancar pelayanan kepada masyarakat/ASN” (hasil wawancara tanggal 23 Januari 2019)

Setiap unsur di dalam Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene memiliki bagian masing-masing dan setiap bagian memiliki ketentuan tersendiri. Ada ketentuan Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang berlaku secara nasional dan ada ketentuan yang berasal dari organisasi serta ketentuan lain yang merupakan kebijakan dari pimpinan. Semua ketentuan dan peraturan tersebut harus dijalankan oleh setiap bagian di dalam Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene. Bentuk pertanggungjawaban setiap bagian adalah ketika mereka telah mematuhi kebijakan dan menjalankan tugas berdasarkan dengan ketentuan yang berlaku itu.

Ada ketentuan Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang bersifat umum dan juga khusus. Ketentuan bersifat umum adalah ketentuan dan kebijakan pimpinan yang mengikat kepada seluruh bagian di dalam Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene seperti jadwal kerja, tata tertib, peraturan Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene , dan kebijakan langsung dari pimpinan. Sedangkan yang bersifat khusus adalah SOP

(standar operasional prosedur) dan juga uraian tugas resmi setiap bagian. SOP atau standar operasional prosedur ini dijalankan di dalam melaksanakan tugas dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Setiap pegawai melaksanakan tugasnya dalam memberikan pelayanan berdasarkan SOP yang berlaku tersebut.

Untuk melihat pelaksanaan pelayanan sudah berjalan berdasarkan SOP maka penulis melakukan wawancara kepada masyarakat yang mendapatkan pelayanan pada hari itu. Berikut kutipan wawancara yang berinisial “AR” menyatakan:

“ ya, sudah cukup mudah karena kita diberitahu alurnya dan diarahkan dan dapat dilihat SOP yang terpajang di dinding kantor” (hasil wawancara tanggal 4 Maret 2019)

Pernyataan lainnya dari ASN yang berinisial “AM” mengatakan :

“Penataan yang cukup teratur pada BKPSDM ini membuat pelayanan yang prima, saya melihat hal tersebut sudah di lakukan oleh kantor ini”. (Wawancara tanggal 4 Februari 2019)

Hal senada yang disampaikan Kasubag. Perencanaan dan Pelaporan yang berinisial “SF” yang menyatakan:

“tingkat tanggung jawab pegawai yang ada di kantor ini sudah sangat baik, karena kami menyelesaikan tugas sesuai dengan perturan yang berlaku dan tidak melampaui dari batas waktu yang diberikan oleh pimpinan, baik itu menindak lanjuti surat yang meminta laporan” (hasil wawancara tanggal 4 Februari 2019)

Juga disampaikan Kepala Seksi Formasi yang berinisial “AS” yang menyatakan:

“kalau masalah tanggung jawab kan kita ASN, jadi harus dituntut untuk penuh tanggung jawab dalam menyelesaikan segala tugas yang diberikan. Apalagi dalam hal pelayanan kepada Pegawai yang datang” (hasil wawancara tanggal 6 Februari 2019)

Berdasarkan wawancara diatas bahwa pegawai sudah melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Demi mewujudkan pelaksanaan pelayanan yang sistematis berdasarkan aturan dan ketentuan serta sesuai keinginan masyarakat, pegawai Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene berusaha untuk melaksanakan ketentuan yang berlaku karena sadar bahwa mereka terikat pada ketentuan organisasi. Wujud pertanggungjawaban ini adalah melalui pelaksanaan pelayanan sesuai dengan SOP dan melaksakan aturan yang dikeluarkan oleh pimpinan. Jadi dapat disimpulkan, pada indikator bertanggung jawab dalam ketentuan yang berlaku oleh pegawai Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene sudah dilaksanakan dengan baik dan bertanggungjawab. Hal ini ditandai dengan adanya kesadaran pegawai bahwa mereka terikat dalam organisasi yang memiliki ketentuan dan tujuan bersama yang harus diwujudkan serta pegawai telah memberikan pelayanan dan melaksanakan tugas berdasarkan SOP dan ketentuan yang berlaku sehingga pelayanannya berjalan lancar dan tepat. Terlihat juga dengan tidak adanya keluhan pegawai mengenai ketentuan yang memberatkan pelaksanaannya.

3. Akuntabilitas Pegawai

Dalam bidang pemerintahan, tugas pelayanan mempunyai peranan sangat besar karena menyangkut kepentingan umum, bahkan menyangkut rakyat secara keseluruhan. Dalam hal ini pelayanan yang dimaksud adalah pelayanan pengurusan administrasi dan surat keterangan, dimana pelayanan administrasi merupakan tanggung jawab pemerintah dan dilaksanakan oleh unit pemerintahan

terendah, yaitu ditingkat instansi dengan melibatkan seluruh unsur pegawai sebagai abdi atau pelayan masyarakat.

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

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

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

Untuk mengetahui akuntabilitas kinerja pelayanan dalam pelayanan administrasi dan keterangan pada Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene, peneliti menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

a. Ketelitian pegawai dalam memberikan pelayanan (Akurasi)

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

“Saya selaku pimpinan selalu berupaya agar pegawai dapat bekerja dengan sebaik mungkin. Apalagi sebagai pegawai yang melayani kebutuhan masyarakat/ASN luas. Saya menjamin bahwa Para staf disini sudah bekerja secara teliti. Dengan adanya ketelitian kerja ini tentu akan menghasilkan suatu layanan yang baik dan memuaskan bagi ASN yang datang ”. (kepala Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene dalam wawancara tanggal 21 Januari 2019).

Hal senada disampaikan oleh Sekertaris Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang menyatakan:

“Pihak pimpinan selalu mengingatkan kepada para staf untuk melaksanakan tugas secara teliti. Agar hasilnya sesuai yang di inginkan dan tepat sasaran. Tingkat ketelitian ini sangat penting agar dalam melaksanakan tugas tidak terjadi kesalahan-kesalahan yang berakibat pada ketidakpuasan Pegawai yang datang. Terkhusus bagi pegawai yang bertugas pada bidang mutasi harus jeli. Begitu juga dengan pegawai yang lain, harus melaksanakan segala tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh rasa tanggung jawab. Menurut saya ketelitian pegawai di Kantor ini sudah sangat baik. ini tidak terlepas dari pimpinan yang selalu memperhatikan bawahannya dalam mengerjakan tugasnya sesuai keahliannya masing-masing. (Hasil wawancara tanggal 23 Januari 2019).

Kasubag. Kepegawaian dan Umum yang berinisial “KD” kantor BKPSDM menambahkan:

“Kami sebagai pelayan umum tentu harus teliti dalam mengerjakan pekerjaan, baik itu pekerjaan yang di berikan dari atasan maupun pekerjaan yang datang dari Instansi lain contoh membalas surat yang masuk atau menindaklanjuti surat yang masuk. Jika kami tidak bekerja dengan teliti maka hasilnya tentu tidak akan memuaskan. Apalagi saya sebagai Kasubag. Kepegawaian dan Umum tentunya membutuhkan ketelitian yang tinggi sehingga dapat mencapai kinerja/hasil kerja yang baik. Dan saya selalu berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan pelayanan yang terbaik tanpa adanya kesalahan-kesalahan yang mengakibatkan keluhan dan ketidakpuasan dari Instansi lain (20 Februari 2019).

Ditambahkan oleh Kepala Seksi Diklat yang berinisial “SL” menambahkan:

“teliti itu perlu, kasian pegawai yang datang mengurus kalau kami tidak teliti memeriksa berkas mereka, bisa-bisa mereka pulang pergi hanya karena berkas yang kurang. Ini pasti berpengaruh terhadap citra pelayanan kami” (20 Februari 2019).

Pendapat yang sama disampaikan oleh pegawai yang berinisial “WD” menambahkan:

“kami teliti dalam segala hal, ini dimaksudkan agar masyarakat/pegawai yang datang puas dengan pelayanan yang kami berikan” (13 Februari 2019).

Pernyataan yang di berikan oleh pihak Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene tersebut kembali dibuktikan lewat wawancara yang dilakukan pada Pegawai Syahbandar Kab. Majene yang berinisial “AH” mengatakan bahwa :

“Menurut saya tingkat ketelitian dari para pegawai sudah sangat baik. Itu merupakan suatu hal yang wajar, karena memang sebagai pelayanan harus teliti dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga hasilnya memuaskan “contoh saya kemarin meminta surat rekomendasi langsung benar tidak salahnya . “(Wawancara tanggal 30 Januari 2019).

Hal senada diungkapkan oleh Saudara yang berinisial “AR” menyatakan:

“Mengenai ketelitian sudah sangat baik karena saya melihat rata-rata tingkat pendidikan pegawai hampir semua sarjana. Terlihat dari hasil kerja yang di hasilkan cukup memuaskan meskipun membutuhkan waktu yang lama”. (Wawancara tanggal 4 Maret 2019).

Ditambahkan dengan wawancara dengan Pegawai yang berinisial “AM” yang sedang melakukan pengurusan kenaikan pangkat mengatakan :

“saya sebenarnya sudah dari kemarin datang tetapi ada kesalahan pengetikan nama pada surat keterangan yang saya urus, sehingga saya datang lagi untuk memperbaikinya, tetapi ini hal wajar menurut saya”. (Wawancara tanggal 4 Februari 2019).

Hasil wawancara di atas di perkuat dengan hasil obeservasi pada kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang menunjukan bahwa pemberi layanan sudah Cukup teliti dalam menyelesaikan tugasnya. Para pemberi layanan sudah menunjukkan ketelitian kerja kepada masyarakat terhadap produk layanan yang di hasilkan. Hal itu terlihat dari kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan selalu sesuai dengan peraturan dan prosedur sehingga menghasilkan produk pelayanan layanan yang memuaskan bagi masyarakat. Seperti halnya dalam pengurusan kenaikan

golongan, sebelum di proses pegawai memeriksa dengan teliti kelengkapan persyaratan pelayanan dari pemohon. Hal itu di lakukan agar dalam proses surat keterangan atau semacamnya tidak terdapat masalah dalam pengimputan data. Walaupun terkadang masih terjadi ketelitian yang belum maksimal, tetapi pemberi layanan akan bertanggung jawab penuh untuk memperbaikinya dan memberikan yang terbaik untuk masyarakat.

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

b. Keahlian Pegawai

Suatu pelayanan yang diberikan dengan berkualitas, tentunya ditentukan oleh bagaimana kecakapan dan kehandalan pegawai atau dapat dikatakan dengan menguasai keterampilan serta pengetahuan pelayanan yang dibutuhkan, sesuai dengan jenis pelayanan yang diberikan.

Keahlian dapat diartikan sebagai kemampuan seorang dalam menghadapi situasi dan keadaan di dalam menyelesaikan pekerjaan dan dalam memberikan pelayanan, keahlian seorang aparat dapat dilihat dari tingkat kreativitas yang dimilikinya serta inovasi-inovasi yang diciptakan dan kemampuannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan serta dalam memberikan pelayanan. Keahlian merupakan hal dinamis dalam menyelesaikan pekerjaan dan dalam memberikan

pelayanan, sebab aparat dituntut harus memiliki karakteristik individu serta kreativitas yang merupakan gabungan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap dasar lainnya dari aparat itu sendiri.

Keahlian merupakan kriteria yang mampu membedakan di antara aparat yang memiliki kinerja yang unggul dan baik, kompetensi bukan sekedar aspek yang menjadi prasyarat suatu jabatan, tetapi merupakan aspek yang menentukan optimalisasi keberhasilan kinerja. Dalam meningkatkan pelayanan dengan kinerja yang baik pendidikan sangat berpotensi dalam memperluas wawasan aparat itu sendiri. Dengan adanya keahlian tersebut setiap pegawai dituntut memiliki tingkat pendidikan yang memadai. Adapun hasil wawancara yang di peroleh dari informan mengenai keahlian pegawai adalah sebagai berikut :

Menurut kepala Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang berinisial “AF” beliau menyatakan:

“Saya bisa menjamin bahwa kemampuan pegawai pada kantor ini dalam menjalankan tugas dan fungsinya khususnya dalam hal memberikan pelayanan kepada pegawai sudah sangat baik. Saya selaku pimpinan sudah berupaya semaksimal mungkin agar pegawai bisa bekerja dengan baik dan memberikan kepuasan kepada pegawai yang datang. melihat Tingkat Pendidikan para pegawai di Kantor ini sangat bervariasi, tentu kemampuan dan pengalaman yang di miliki oleh masing-masing pegawai juga berbeda-beda. Untuk menjamin agar pegawai bekerja dengan baik dan profesional maka dalam pembagian tugas dan tanggung jawab kami sesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki pegawai serta senantiasa memberikan pemahaman kepada mereka tentang tugas dan tanggung jawab yang di embannya. Jadi tidak di ragukan lagi tingkat keahlian dan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas-tugasnya baik itu dalam memberikan pelayanan maupun tugas lainnya”. (Wawancara tanggal 21 Januari 2019).

Senada dengan pendapat di atas, Sekertaris Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang berinisial “NR” menambahkan:

“Mengenai pelayanan yang diberikan kepada pegawai yang datang untuk melakukan pengurusan sudah sangat baik. Hal ini disebabkan oleh adanya profesionalitas/keahlian dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta perannya sesuai dengan tugas yang diemban. Dengan adanya keahlian yang baik dari pegawai akan merubah cara pandang pegawai kepada pemerintah, sehingga pegawai merasa puas dalam hal melakukan pengurusan. Hal ini kami lakukan dengan baik karena merupakan salah satu hal yang penting untuk memperoleh kepercayaan dan membuktikan bahwa pegawai pada kantor ini sudah mampu memberikan pelayanan dengan sebaik mungkin melalui keahlian yang dimiliki oleh para pegawai. Hal ini juga tidak terlepas dari upaya pimpinan yang selalu memberikan motivasi kepada pegawai untuk selalu senantiasa bekerja dengan baik”. (Wawancara tanggal 23 Januari 2019).

Staf kantor BKPSDM yang berinisial “FH” menambahkan:

“Kami sebagai pegawai tentu harus mempunyai keahlian sesuai dengan bidang kerja kami. Hal ini dimaksudkan agar pelayanan yang diberikan dapat maksimal” (19 Februari 2019).

Ditambahkan oleh Kepala Bidang Mutasi yang berinisial “JM” menambahkan:

“Iya tentunya para pegawai di sini sudah ahli dibidangnya masing-masing. Kan sistem penerimaan dilakukan melalui perkerutan CPNS, jadi kualifikasi pendidikan dan keahlian sesuai dengan bidang yang telah ditentukan” (9 Januari 2019).

Pendapat yang sama disampaikan oleh pegawai pada Bidang Mutasi yang berinisial “SD” menambahkan:

“Alhamdulillah pegawai disini, ahli dalam bidangnya kak, terbukti tidak adaji masyarakat yang komplen masalah kinerja kami selama ini” (28 Januari 2019).

Pernyataan yang diberikan oleh pihak Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene tersebut kembali dibuktikan lewat wawancara yang dilakukan pada yang inisial “AH” salah satu pegawai Syahbandar Kab. Majene yang mengatakan bahwa :

“Para pegawai memang sudah memiliki keahlian masing-masing dalam menjalankan tugas dan fungsinya, dalam memberikan pelayanan para pegawai selalu menjelaskan dengan baik kepada kita tentang proses pelayanan yang akan kami lakukan. Para pegawai menjelaskan dengan jelas mungkin sehingga kami langsung mengerti. Itu membuktikan bahwa pegawai pelayanan memang sudah memiliki keahlian di bidang tersebut. Saya juga merasa puas dengan layanan yang diberikan” (Wawancara tanggal 30 Januari 2019)..

Pendapat sama dijelaskan yang berinisial “AR” menyatakan:

“Keahlian pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene sudah sangat baikmi. Pegawainya memberikan pejelasan mengenai syarat-syarat yang harus di lengkapi. Menurut saya kemampuan yang di miliki pegawai sudah tidak di ragukan lagi, baik dari sikap mereka maupun ketika mereka bekerja. Saya rasa itu hal yang wajar karena itu sudah menjadi tanggung jawab mereka. (Wawancara tanggal 4 Maret 2019)..

Hasil wawancara di atas di perkuat berdasarkan hasil observasi dilapangan yang menunjukkan bahwa para pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene sudah memiliki keahlian masing-masing dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Keahlian di bidangnya masing-masing di sebabkan karena penempatan pegawai sesuai dengan kemampuannya serta tingkat pendidikannya. Aparat yang memiliki tingkat pendidikan sarjana akan menduduki suatu jabatan sturktural dalam lingkup Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene sesuai dengan gelar yang dimilikinya. Akan tetapi tidak bisa di pungkiri bahwa dalam organisasi ada aparat yang menduduki jabatan tidak sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimilikinya, tetapi aparat tersebut memiliki pengalaman di bidang itu dan dia mendapat kepercayaan membidangi bidang tersebut.

Keahlian pegawai dalam memberikan pelayanan dapat di lihat dari cara kerja pegawai pada Kasubag. Kepegawaian & umum yang terlihat sudah sangat

ahli dalam memberikan pelayanan baik dari sikap maupun cara kerja mereka yang sangat profesional. Para pegawai menjelaskan secara detail mengenai prosedur pelayanan serta melaksanakan segala tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik mungkin demi memberikan yang terbaik kepada masyarakat. Hal ini tidak lepas dari upaya pimpinan Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang menempatkan para pegawai sesuai keahlian dan kemampuannya masing-masing.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa aparat pemerintah pada Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene sudah memiliki tingkat keahlian yang baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai tenaga yang terlatih. Aparat Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene sudah dibekali dengan pelatihan dasar, serta rata-rata memiliki pengetahuan dan skill masing-masing sesuai dengan tupoksinya sehingga aparat dapat bekerja secara profesional. Keahlian pegawai sangat penting dalam suatu birokrasi, karena keahlian akan sangat mempengaruhi dalam penyelesaian pekerjaan maupun dalam memberikan pelayanan.

2. Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelayanan pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene

Dalam melaksanakan kinerjanya, banyak permasalahan yang dihadapi oleh aparat pemerintah daerah khususnya di Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene dalam pelayanan . Faktor yang menjadi

penghambat dalam pelaksanaan kinerja aparatur pemerintah daerah di Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene dalam pelayanan dikelompokkan menjadi dua, yaitu: pertama, faktor internal birokrasi publik, kedua faktor eksternal, yakni berupa dinamika masyarakat dan tumbuh kembangnya masalah yang dihadapi oleh masyarakat sebagai pihak yang dilayani.

Masalah yang dihadapi aparatur pemerintah daerah, baik yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal muaranya lebih banyak diarahkan pada kinerja aparatur pemerintah daerah dalam menjalankan tugas yang diamanatkan kepadanya.

a. Faktor Lingkungan Internal

Faktor lingkungan internal birokrasi bisa berupa situasi dan kondisi, baik berupa organisasi (struktur, penempatan personel, efektifitas kegiatan) efektifitas komunikasi antar unit, sumber daya dan pemberdayaannya. Contoh spesifik diantara faktor penghambat dari lingkungan internal dalam hal pelayanan pembuatan surat-surat keterangan karena terbatasnya sarana dan prasarana.

Dalam menjalankan tugasnya, pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene telah memanfaatkan teknologi komputer. Komputer merupakan satu-satunya sarana pendukung yang digunakan dalam proses pembuatan Surat-surat keterangan. Data yang telah di isi dalam blanko pengisian di isikan kembali ke dalam form yang ada di komputer, untuk selanjutnya dicetak sesuai dengan permohonan. Dapat dipastikan hanya dalam waktu sekitar 5 sampai dengan 10 menit surat keterangan tersebut langsung

jadi. Akan tetapi tidak begitu halnya jika listrik tiba-tiba padam, maka proses pembuatan akan terhambat. Dari Hasil wawancara salah satu staf yang menjadi informan mengatakan :

“terkadang ada sebahagian pegawai tidak mau melalui prosedur, dengan alasan ingin cepat” .
(wawancara tanggal 4 Maret 2019)

Listrik sebagai satu-satunya sumber tenaga yang menghidupkan komputer seringkali mengalami pemadaman dan itu seringkali terjadi tanpa ada pemberitahuan terlebih dahulu, sehingga sangat mengganggu kelancaran pelayanan kepada masyarakat. Begitu juga dengan Internet, sebagai sarana komunikasi langsung yang dilakukan oleh pegawai untuk melakukan koordinasi seringkali mengalami jaringan yang terputus-putus. Hal ini berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada kepala Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang menyatakan:

“komputer dan laptop yang ada pada kantor ini sebahagian masih versi lama sehingga kadang eror printer juga demikian walaupun sudah ada penambahan jumlah laptop baru, jadi kadang pegawai menunggu lama yang ingin dibuatkan surat keterangan dan sebagainya. Belum lagi kalau listrik tiba-tiba mati pada saat jam kerja , terkadang keesokan harinya baru bisa rampung namun kami telah berupaya untuk terus meningkatkan sarana dan prasarana untuk kenyamanan dalam bekerja ”. (Wawancara tanggal 21 Januari 2019).

Pegawai dari instansi lain yang berinisial “TB” mengatakan bahwa:

“perlu sekali penambahan sarana prasarana ini kantor, karena lambat segala-galanya itu kalau sarana prasarananya kurang, “(wawancara 21 Maret 2019)

Ungkapan lainnya disampaikan salah seorang pegawai yang datang berinisial “AR” mengatakan :

“Sudah dua kalima datang belum rampung urusanku, alasannya sarana terkadang kurang baik dan operatornya ada urusan luar/dinas luar” (Ucap salah satu pegawai, wawancara 4 Maret 2019)

Faktor internal dari segi kedisiplinan Pegawai juga sangat mempengaruhi pelayanan publik ukurannya adalah kehadiran Pegawai ASN. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil. Hal tersebut disampaikan oleh Sekretaris Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang berinisial “NR” menyatakan:

“kami akui bahwa Rata rata tingkat kehadiran pegawai masih kurang terlebih pada jam kedua jam kantor, kalau saya melihat ini disebabkan karena pegawai kurang memahami peraturan yang ada, padahal sudah jelas sangsi diberikan bila mana pegawai tidak disiplin dalam melaksanakan tugas.” (wawancara 23 Januari 2019)

Pegawai yang berinisial “AN” mengatakan :

“sudah hampir jam 2 siang mi belum datang pegawai yang saya mau temui.” (hasil wawancara tanggal 19 Maret 2019)

Maka, dapat disimpulkan bahwa sarana dan prasarana di Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene belum memadai, ditambah jika terjadi pemadaman listrik, maka proses pelayanan akan mengalami keterlambatan. Kemudian kedisiplinan Pegawai Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene belum mencerminkan Pegawai yang diharapkan. Hal ini tentu saja berpengaruh terhadap kepuasan pelayanan kepada pegawai yang datang.

b. Faktor Penghambat Eksternal

Selain faktor Internal ada faktor penghambat eksternal berupa situasi dan kondisi disekeliling organisasi yang berpengaruh terhadap kelancaran pelaksanaan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene. Faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Masalah data, seringkali masyarakat dalam mengajukan permohonan kurang melengkapi data dan berkas-berkas sebagai persyaratan proses layanan yang diinginkan. Dalam hal ini masyarakat masih kurang sadar arti pentingnya kelengkapan berkas untuk sebuah kelancaran pengurusan.
2. Sosial budaya masyarakat, selama ini masyarakat yang merasa sebagai keluarga dari salah satu pegawai BKPSDM ataupun merasa sebagai orang yang bisa membeli aturan dengan uang, selalu mengharapkan dilayani tidak melalui SOP yang ada hal tersebut memacu kerusakan sistem dan kecemburuan sosial di antara masyarakat.

Berikut kutipan hasil wawancara dengan kepala Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang berinisial "AF", beliau mengatakan:

“Terkadang ada pegawai yang mau mengurus sesuatu namun tidak mempedulikan persyaratan yang ada juga masih ada pegawai masa bodoh untuk melengkapi persyaratannya namun selalu meminta pelayanan yang baik ini terkadang yang membingungkan kita, maunya saja yang selalu mau dituruti.”(Wawancara tanggal 21 Januari 2019)

Ditambahkan dengan kutipan hasil wawancara Sekretaris Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang berinisial

“NR” mengatakan,:

“kalau saya tidak mau tahu, pokoknya aturan harus di tegakkan, kalau mau dilayani silahkan lengkapi persyaratannya“ (wawancara tanggal 23 Januari 2019)

Salah satu staf Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang berinisial “SD” juga menambahkan :

“memang ada beberapa pegawai yang datang yang ingin cepat dan tidak mau pusing, dan bahkan mengaku ngaku keluarga pejabat, tetapi saya sebagai staf selalu loyal kepada atasan jadi ketika ada pegawai seperti itu, saya arahkan ke pimpinan“. (Wawancara tanggal 28 Januari 2019)

Menghadapi berbagai macam permasalahan yang dapat menghambat kinerja aparatur dalam pelaksanaan pelayanan , khususnya di bidang Pelayanan Umum, pihak Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene telah melakukan upaya-upaya yang antara lain:

- a. untuk mengetahui adanya pemadaman listrik, pihak Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene selalu berupaya menjalin komunikasi secara teratur dengan pihak PLN dan Telkom untuk mengantisipasi adanya pemadaman. Hal tersebut dilakukan sampai sekarang, mengingat pihak kecamatan belum mempunyai alternatif lain sebagai pengganti peralatan yang ada.
- b. Memberikan fasilitas yang memadai sebagai sarana dan prasarana pelayanan. Untuk mendukung kelancaran tugas umum, khususnya

dalam hal pelayanan kepada masyarakat di Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene, maka diperlukan beberapa peralatan pendukung seperti sarana komputer dan sarana pendukung lainnya.

- c. Untuk meningkatkan kinerja aparat agar lebih profesional dalam pelayanan , upaya yang dilakukan adalah mengikutkan pegawai Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang akan ditempatkan sebagai pegawai pelayanan keberbagai pelatihan. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk meningkatkan kemampuan kapasitas wawasan aparat/staf di lingkungan instansi Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene di dalam pelayanan , yang selanjutnya dapat dipergunakan sebagai acuan berperilaku dan bersikap dalam layanan kepada masyarakat. Dengan demikian apabila kemampuan staf telah meningkat, maka diharapkan dalam pelayanan dibidang pelayanan umum lebih tertib dan baik.
- d. Menghadapi kendala penerapan aturan, upaya yang dilakukan adalah melakukan pembahasan Protap tentang pelayanan . Penataan kelembagaan Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene dilaksanakan dalam rangka untuk melihat sejauh mana efisiensi dan efektifitas organisasi pelayanan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Berdasarkan kinerja dilapangan menunjukkan bahwa ada sebagian aparat tidak dapat

melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara efisien dan efektif sehingga direkomendasikan agar dibuat prosedur tetap sesuai dengan kebutuhan dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hasil selanjutnya digunakan sebagai bahan proses perumusan dan penyusunan protap yang akan disahkan. Namun hal itu masih sebatas pembahasan belum terealisasi sampai sekarang, hambatan yang dihadapi adalah kesibukan dari para aparat dan pimpinan sehingga jadwal yang telah ditetapkan untuk membuat protap belum dapat dilaksanakan. Juga adanya ketakutan dari aparat Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene untuk membuat peraturan tersendiri tanpa ada persetujuan dari pihak pemerintah kabupaten.

- e. Dalam mengatasi kendala finansial, sejauh ini pihak Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene telah melaksanakan penyusunan anggaran kebutuhan dana yang dialokasikan untuk pelayanan .

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pelayanan pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene

1. Responsivitas Pegawai

Responsivitas ini berkaitan dengan kemampuan untuk mengetahui dan memahaimi kebutuhan maupun keinginan masyarakat, sehingga pelayanan yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Kabupaten Majene dapat sesuai dengan apa yang diinginkan oleh masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian, maka diperoleh:

- a. Merespon setiap masyarakat yang ingin mendapatkan pelayanan Indikator ini mencakup sikap dan komunikasi yang baik dari pegawai kepada masyarakat. Sikap dan komunikasi pegawai sudah dapat dikatakan baik. Hal yang sering dilakukan oleh pegawai yaitu mengobrol dan menyapa kepada masyarakat.
- b. Pegawai/ aparatur melakukan pelayanan dengan cepat. Indikator ini berkaitan dengan kesigapan, ketulusan dan kemampuan berempati pegawai kepada masyarakat yang dilayani. Namun pelayanan yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene masih dalam kategori lambat dalam menanggapi permintaan masyarakat, karena masih adanya beberapa masyarakat yang mengeluh perihal kecepatan pelayanan. Hal ini disebabkan masih adanya kendala yang dialami oleh pegawai seperti pegawai yang tingkat kehadiran yang kurang khususnya pada jam kedua setelah istirahat siang serta sarana prasarana yang masih kurang.
- c. Semua keluhan masyarakat direspon oleh pegawai. Untuk indikator merespon keluhan masyarakat, kantor BKPSDM sudah menyediakan kotak saran sebagai akses untuk masyarakat memberikan pendapat maupun keluhan. Namun pegawai masih kurang menanggapi atau merespon keluhan yang ada pada kotak saran kantor BKPSDM .

Hasil penelitian di atas sesuai dengan pendapat para ahli tentang responsivitas pegawai yakni:

Dwiyanto (2006 : 148) mendefinisikan responsivitas sebagai berikut: “Responsivitas atau daya tanggap adalah kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan masyarakat, menyusun prioritas kebutuhan, dan mengembangkannya dalam berbagai program pelayanan. Responsivitas mengukur daya tanggap organisasi terhadap harapan, keinginan dan aspirasi, serta tuntutan warga pengguna layanan”.

Selanjutnya menurut Fitzsimmons (Sedarmayanti, 2004 : 90), salah satu dimensi untuk menentukan kualitas pelayanan adalah responsiveness/responsivitas. Responsivitas adalah kesadaran atau keinginan untuk membantu konsumen dan memberikan pelayanan yang cepat. Sedangkan Menurut Tangkilisan (2005 : 177) Responsivitas adalah kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

2. Responsibilitas

Dalam mewujudkan pemberian pelayanan yang baik dan mampu memenuhi indikator kepuasan masyarakat terhadap pemberian pelayanan administrasi yang diberikan, maka diperlukan adanya responsibilitas atau tanggung jawab seorang pelayan publik dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Responsibilitas ini berkaitan dengan pertanggungjawaban pelayan publik ketika memberikan pelayanan yang berjalan berdasarkan tugas, fungsi dan kebijakan yang berlaku sehingga dalam memberikan pelayanan dapat menghasilkan pelayanan yang baik dan memuaskan masyarakat. Indikator ini mencakup pertanggungjawaban seluruh sumber daya terkait untuk mematuhi kebijakan dan ketentuan yang berlaku.

Dalam pemberian pelayanan di Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene terdapat tugas dan fungsi masing-masing dari setiap unsur terkait yang ada. Setiap pemberi layanan harus menjalankan ketentuan yang berlaku. Pegawai sudah bertanggung jawab dalam melaksanakan ketentuan dan mematuhi peraturan. Hal ini ditandai dengan kesadaran Pegawai bahwa mereka terikat pada instansi dan wajib untuk mematuhi aturan serta telah menjalankan tugas dengan mengikuti SOP yang berlaku, walaupun masih ada keluhan mengenai lama waktu pelayanan namun hal ini adalah tidak berlangsung setiap saat dan pelayanan juga dilakukan sudah berdasarkan SOP.

Hasil penelitian yang diperoleh sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Azheri (2012: 86), responsibilitas adalah hal yang dipertanggungjawabkan atas suatu kewajiban dan termasuk putusan, keahlian, kemampuan, dan kecakapan. Kewajiban bertanggung jawab atas undang-undang yang dilaksanakan dan memperbaiki atau sebaliknya memberi ganti rugi atas kerusakan apapun yang ditimbulkan.

Menurut Salam dalam Azheri (2012: 86) menyatakan bahwa tanggung jawab yaitu: *responsibility having the character of a free moral agent; capable of determining one's act; capable deterred by consideration of sanction or consequencess*. Dimana dari pengertian diatas dicatat dua hal yaitu;

- 1) Harus ada kesanggupan untuk menetapkan suatu perbuatan
- 2) Harus ada kesanggupan untuk memikul resiko dari suatu perbuatan.

Dalam kata *having the character* terkandung makna ada tuntutan berupa suatu keharusan atau kewajiban yang didalamnya sekaligus mengandung makna pertanggung jawaban moral/karakter. Setiap perbuatan terdapat alternatif penilaian yaitu tahu tanggung jawab.

3. Akuntabilitas

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

a. Ketelitian

Salah satu ukuran yang paling penting dari Akuntabilitas Kinerja pelayanan adalah tingkat ketelitian pegawai pelayanan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Yang dimaksud dengan ketelitian pegawai bekerja secara profesional sesuai tugas masing-masing. Dengan adanya ketelitian pegawai, memungkinkan bagi setiap pegawai untuk mencurahkan pemikiran, perhatian dan kemampuannya dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Dari hasil wawancara dan hasil obeservasi pada kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene yang menunjukkan bahwa pemberi layanan sudah Cukup teliti dalam menyelesaikan tugasnya. Para pemberi layanan sudah menunjukkan ketelitian kerja kepada masyarakat terhadap produk layanan yang di hasilkan. Hal itu terlihat dari kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan selalu sesuai dengan peraturan dan prosedur sehingga menghasilkan produk layanan yang memuaskan bagi masyarakat.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Ketelitian adalah kecermatan atau keseksamaan seseorang dalam melakukan sesuatu (KBI Kontemporer, 2002 : 1571). Ketelitian juga merupakan kesesuaian dari suatu data yang diukur secara berulang. Ketelitian memiliki pengaruh tertentu terhadap hasil belajar individu. Persentase ketelitian siswa diukur melalui tes ketelitian yaitu dengan memberikan jenis-jenis tes ketelitian dalam lembar portofolio (KBBI, 1996). Ketelitian adalah hal yang dibutuhkan oleh seluruh manusia untuk menjalankan aktifitas sehari-hari. Penurunan ketelitian dapat

mengakibatkan seseorang memperoleh hasil prestasi belajar yang buruk (Prayudi dalam Hidayati, 2007 : 1).

Menurut Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer (2002 : 1571), teliti berarti cermat; seksama. Ketelitian sangat penting dalam melakukan pekerjaan. Ketelitian pada dasarnya merupakan ketepatan dalam melakukan suatu pekerjaan. Ketelitian menunjukkan gerakan yang memerlukan pengawasan terus-menerus. Hal ini berkaitan dengan jumlah kesalahan yang dilakukan. Ketelitian ini dapat mengukur hasil aktivitas yang dihasilkan oleh gerakan-gerakan tubuh. Berkurangnya ketelitian dapat menurunkan kualitas hasil kerja, bahkan dalam beberapa kasus telah menyebabkan kecelakaan (Oborne dalam Hidayati, 2007 : 2)

b. Keahlian pegawai

Keahlian merupakan kriteria yang mampu membedakan di antara aparat yang memiliki kinerja yang unggul dan baik, kompetensi bukan sekedar aspek yang menjadi prasyarat suatu jabatan, tetapi merupakan aspek yang menentukan optimalisasi keberhasilan kinerja. Dalam meningkatkan pelayanan dengan kinerja yang baik pendidikan sangat berpotensi dalam memperluas wawasan aparat itu sendiri. Hasil wawancara dan hasil observasi dilapangan yang menunjukkan bahwa para pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene sudah memiliki keahlian masing-masing dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Keahlian di bidangnya masing-masing disebabkan karena penempatan pegawai sesuai dengan kemampuannya serta

tingkat pendidikannya. Aparatur Sipil Negara yang memiliki tingkat pendidikan sarjana akan menduduki suatu jabatan struktural dalam lingkup instansi sesuai dengan gelar yang dimilikinya. Akan tetapi tidak bisa di pungkiri bahwa dalam organisasi ada aparatur sipil negara yang menduduki jabatan tidak sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimilikinya, tetapi aparat tersebut memiliki pengalaman di bidang itu dan dia mendapat kepercayaan membidangi bidang tersebut.

2. Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelayanan pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene

Dalam melaksanakan kinerjanya, banyak permasalahan yang dihadapi oleh aparatur pemerintah daerah khususnya di Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene dalam pelayanan publik. Faktor yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan kinerja aparatur pemerintah daerah di Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene dalam pelayanan publik dikelompokkan menjadi dua, yaitu: pertama, faktor internal birokrasi publik, kedua, faktor eksternal, yakni berupa dinamika masyarakat dan tumbuh kembangnya masalah yang dihadapi oleh masyarakat sebagai pihak yang dilayani.

- a. Faktor Internal. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kurang tersedianya sarana dan prasarana seperti komputer, printer dan peralatan kantor, tidak tersedianya genset dan kekurangan peralatan dan perlengkapan yang menjadi kebutuhan pegawai dalam melayani masyarakat. Keterbatasannya sarana dan prasarana kerja menjadi salah satu faktor yang menyebabkan

kinerja pegawai kurang optimal. Peningkatan fasilitas kerja mutlak dibutuhkan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai. Salah satu fasilitas yang dinilai masih sangat terbatas yaitu perangkat komputer (hardware) yang telah usang dan jumlah terbatas. Sehingga dengan adanya perangkat komputer (hardware) yang baru, kinerja pegawai BKPSDM diharapkan menjadi lebih optimal. Pegawai mengalami hambatan pada saat listrik padam sehingga pelayanan sedikit terganggu dengan pekerjaan yang dikerjakan, dengan ketersediaannya genset akan dapat membantu penyelesaian pekerjaan pada saat listrik padam dan pegawai akan menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu.

b. Faktor Eksternal pada kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene ada 2 hal :

- 1) Pertama Masalah data, seringkali masyarakat dalam mengajukan permohonan kurang melengkapi data dan berkas-berkas sebagai persyaratan proses layanan yang diinginkan. Dalam hal ini masyarakat masih kurang sadar arti pentingnya kelengkapan berkas untuk sebuah kelancaran pengurusan.
- 2) Kedua Sosial budaya masyarakat, selama ini masyarakat yang merasa sebagai keluarga dari salah satu pegawai BKPSDM ataupun merasa sebagai orang yang bisa membeli aturan dengan uang, selalu mengharapkan dilayani tidak melalui SOP yang ada hal tersebut memacu kerusakan sistem dan kecemburuan sosial di antara masyarakat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

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

1. Kinerja pelayanan pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene terbilang sudah baik. Hal ini berdasarkan hasil penelitian dengan tiga indikator, yakni:
 - a. Responsivitas pegawai atau kemampuan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan maupun keinginan masyarakat cukup baik.
 - b. Responsibilitas pegawai dimana pegawai sudah bertanggung jawab dalam melaksanakan ketentuan dan mematuhi peraturan instansi sesuai dengan SOP yang berlaku.
 - c. Akuntabilitas pegawai dimana para pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene sudah memiliki keahlian masing-masing dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Aparat yang memiliki tingkat pendidikan sarjana akan menduduki suatu jabatan struktural dalam lingkup instansi sesuai dengan gelar yang dimilikinya.
2. Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelayanan oleh pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene terdiri dari dua faktor yakni faktor internal berupa

kedisiplinan serta sarana dan prasarana sedangkan faktor eksternal berupa data dan sosial masyarakat.

B. Saran

Beberapa saran yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Pemerintah Kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene lebih memperhatikan kedisiplinan pegawai serta kecepatan, sehingga pelayanan dapat dilaksanakan dengan lebih baik dan penuh tanggung jawab.
2. Pemberian penghargaan terhadap pegawai yang rajin perlu dilakukan oleh pimpinan pada kantor Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene dan juga pegawai yang malas perlu diberikan tindakan sesuai aturan berlaku.
3. Pemerintah Badan Kepegawaian Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Majene perlu melakukan upaya untuk membangun citra yang baik, sebagai aparat yang senantiasa melayani masyarakat dengan penuh tanggung jawab serta mengutamakan kebutuhan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arif, S. 2001. *Kapitalisme Birokrasi*. Yogyakarta: LKIS.
- Dwiyanto, Agus. 2008. *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Hartati, Sri. 2008, *Hukum Kepegawaian Di Indonesia*, Jakarta: Sinar Grafika.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP. YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- _____. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan cetakan 2*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Moenir, A.S. 2006. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia, Cetakan keenam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2010. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia, Cetakan kesepuluh*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moleong, Lexy. J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Murti, Bhisma. 2006. *Desain dan Ukuran Sampel untuk Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif di Bidang Kesehatan*. Yogyakarta: UGM press.
- Nasution. 2003. *Metode Research*, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Patton, M. Q. 1987. *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. California: Sage Publications, Inc.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- _____. 2011. *Teori Administrasi Publik cetakan 2*. Bandung: Alfabeta
- Ratminto, dan Winarsih, Atik, Septi. 2005. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Jaya.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Birokrasi*. Yogyakarta: Erlangga.

Sedarmayanti. 2006. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, Cet II, Bandung: Mandar Maju.

Silalahi, Ulber. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung; PT. Refika Aditama

Sinambela, Litjan, Poltak, dkk. 2011. *Reformasi Pelayanan Teori, Kebijakan, Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Supranto. 2006. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Rieneka Cipta.

Tjiptono, Fandy dan Diana. 2003. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.

Utomo, Tri, Widodo, W. 2017. *Inovasi Harga Mati Sebuah Inovasi Administrasi Negara*. Yogyakarta: Mitra Pustaka.

Yin, Robert K. 2003. *Studi Kasus Desain dan metode*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Keterangan Penelitian dari Universitas



UNIVERSITAS BOSOWA PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Urip Sumoharjo Km. 4 Telp. (0411) 452901 - 452789 Fax. (0411) 424568
Website: <http://www.univ45.ac.id> E-mail: pascasarjana_empatlima@yahoo.com
MAKASSAR - INDONESIA

Makassar, 10 Maret 2019
No. : **211/B.03/PPs/Unibos/III/2019**
Lamp. : **Satu buah Proposal Penelitian**
Hal : **Izin Penelitian dan Pengambilan Data**

Kepada Yth.

Kepala Badan Kesbangpol Kabupaten Majene
di

Tempat

Dengan hormat,

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


Nama : **SYIBLI USMAN**
NIM : **4617103021**
Program Studi : **Magister Administrasi Publik**
Konsentrasi Studi : **Administrasi Publik**
Judul Tesis : **Penerapan Prinsip Pelayanan pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kabupaten Mejene**

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

Mahasiswa tersebut di atas dibimbing oleh:

1. Prof. Dr. H. Husain Hamka, M.S
2. Dr. Hj. Juharni, M.Si

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

Direktur
Sub. Asisten Direktur,

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

Tembusan:

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

Lampiran 2. Surat Keterangan Penelitian dari Instansi



PEMERINTAH KABUPATEN MAJENE BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

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

REKOMENDASI PENELITIAN

Nomor : 075 / 175 / III / 2019

1. Dasar : 1. Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
2. Peraturan Menteri dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2014 atas perubahan peraturan Menteri dalam Negeri RI No. 64 Tahun 2011 Pedoman Penerbitan Rekomendasi/Izin Penelitian;
3. Peraturan Daerah Kabupaten Majene Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Majene.
2. Menimbang : 1. Untuk Tertib administrasi pelaksanaan kegiatan penelitian dalam lingkup Badan Kesbang dan Politik Kabupaten Majene perlu adanya Rekomendasi Penelitian.
2. Surat Permohonan Izin Penelitian Direktur Program Pascasarjana Universitas Bosowa Nomor: 211/B.03/PPs/Unibos/III/2019 tanggal 10 Maret 2019.
- Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Majene, memberikan Rekomendasi/Izin Kepada :

Nama : SYIBLI USMAN
NIM : 4617103021
Pekerjaan : Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Bosowa
Alamat : Jl. K.H. Sirajuddin Salam No. 5A Kel. Labuang Kec. Banggae Timur Kab. Majene

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

“PENERAPAN PRINSIP PELAYANAN PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN MAJENE”

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

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

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Majene, 10 Maret 2019



Tembusan disampaikan kepada Yth. :

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

Lampiran 3: Pedoman Wawancara

Judul Tesis:

PENERAPAN PRINSIP PELAYANAN PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN MAJENE

A. *Responsivitas* pegawai

1. Ramah

1. Merespon setiap masyarakat/pemohon.

Menurut bapak/ibu, apakah pegawai yang bekerja saat ini menunjukkan sikap yang lemah lembut dan memperlakukan masyarakat secara sama?

2. Melakukan pelayanan yang cepat.

Menurut bapak/ibu, apakah pegawai menanggapi dengan cepat setiap permohonan yang diajukan oleh masyarakat ?

3. Merespon semua keluhan masyarakat/pemohon,

Menurut bapak/ibu, apakah pegawai sudah menunjukkan sikap peduli terhadap seluruh keluhan masyarakat?

B. *Responibilitas* Pegawai

➤ tanggung jawab

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

C. *Akuntabilitas* Pegawai

1. Ketelitian

a. Menurut bapak/ibu, bagaimanakah sikap pegawai terhadap tugas yang

diberikan kepada mereka?

- b. Apakah pelayanan yang diberikan oleh pegawai sesuai dengan ketentuan yang berlaku?

2. Keahlian

- a. Menurut bapak/ibu, bagaimanakah sasaran dari pelayanan yang diberikan oleh pegawai?
- b. Apakah pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat dirasakan manfaatnya secara umum?

D. Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelayanan publik

Menurut bapak/ibu, apa saja hambatan-hambatan yang dihadapi pegawai Aparatur Negeri Sipil Kelurahan Rimuku dalam memberikan pelayanan kepada Masyarakat ?

Lampiran 4: Foto-Foto Penelitian



Wawancara dengan Kepala BKPSDM Kab. Majene yang berinisial “AF” Pada Tanggal 21 Januari 2019



Wawancara dengan Sekretaris BKPSDM Kab. Majeneyang berinisial “NR” Pada Tanggal 23 Januari 2019



Wawancara dengan Kabid. Mutasi BKPSDM Kab. Majene yang berinisial “JM” Pada Tanggal 28 Januari 2019



Wawancara dengan salah satu staf di bidang Mutasi BKPSDM Kab. Majene yang berinisial “SD” Pada Tanggal 28 Januari 2019