

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA APARAT DALAM
IMPLEMENTASI PELAYANAN ADMINISTRASI TERPADU
KECAMATAN (PATEN) DI KABUPATEN PURWOREJO
TAHUN 2017**

Tesis



Oleh

K U S A I R I

151603104

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2017

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA APARAT DALAM
IMPLEMENTASI PELAYANAN ADMINISTRASI TERPADU
KECAMATAN (PATEN) DI KABUPATEN PURWOREJO
TAHUN 2017**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen



Oleh

K U S A I R I

151603104

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2017

TESIS

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA APARAT DALAM
IMPLEMENTASI PELAYANAN ADMINISTRASI TERPADU
KECAMATAN (PATEN) DI KABUPATEN PURWOREJO
TAHUN 2017**

**Oleh
K U S A I R I
NIM.151603104**

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji
Pada tanggal 14 Oktober 2017

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

I Wayan Nuka Lantara, SE, M.Si, Ph.D

Suhartono, SE, M.Si.

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister
Yogyakarta, 14 Oktober 2017

Mengetahui

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
DIREKTUR**

Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 14 Oktober 2017

Kusairi

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga tesis **“Strategi Peningkatan Kinerja Aparat Dalam Implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Purworejo Tahun 2017”** sebagai salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi di STIE WIDYA WIWAHA Yogyakarta, Program Pasca Sarjana, Program Studi Magister Manajemen dapat selesai pada waktunya.

Dengan selesainya tesis ini, pada kesempatan ini pula kami menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D., selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen.
2. Bapak I Wayan Nuka Lantara, SE. M.Si. Ph.D., Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, arahan dan motivasi dalam penyusunan tesis ini.
3. Bapak Suhartono, SE. M.Si., Dosen pembimbing II yang memberikan bimbingan, arahan dan motivasi dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak Agus Bastian, SE. MM, Bupati Purworejo yang telah memberikan izin dan dukungan dalam mengikuti pendidikan hingga terselesaikannya tesis ini.
5. Rekan-rekan Camat Gebang, Bayan, Kutoarjo, Ngombol dan Kemiri Kabupaten Purworejo beserta segenap pejabat dan unsur pelaksana terutama petugas PATEN dan masyarakat yang telah membantu penyelesaian tesis ini.

6. Istriku tercinta YUSDANI Yulia Karyanti, S.Pd. dan anakku tersayang Khairana Salma Wardana yang selalu memberikan motivasi dan semangat selama mengikuti pendidikan hingga terselesaikannya tesis ini.
7. Kedua orang tuaku dan kedua mertuaku yang selalu memberikan doa dan motivasi.
8. Rekan-rekan Mahasiswa Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta kelas 15.1.F serta semua pihak yang telah memberikan bantuan sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

Kami menyadari tesis ini masih belum sempurna dan masih banyak keterbatasan dan kekurangan, oleh karenanya masukan dan sumbang saran untuk kesempurnaan tesis ini sangat diharapkan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi pembaca dan instansi yang terkait.

Yogyakarta, 14 Oktober 2017

Kusairi

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|---------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PENGESAHAN | ii |
| HALAMAN PERNYATAAN | iii |
| KATA PENGANTAR | iv |
| DAFTAR ISI | vi |
| DAFTAR TABEL | ix |
| DAFTAR GAMBAR | x |
| DAFTAR LAMPIRAN | xi |
| ABSTRAK | xii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 9 |
| C. Pertanyaan Penelitian | 9 |
| D. Tujuan Penelitian | 10 |
| E. Manfaat Penelitian | 10 |
| | |
| BAB II LANDASAN TEORI | 11 |
| A. Review Penelitian Terdahulu | 11 |
| 1. Implementasi Kebijakan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Siak (2013) | 11 |
| 2. Analisis Kualitas Pelayanan Publik di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Badung (2016) | 13 |
| 3. Analisis Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Empiris pada Kecamatan Mijen Kota Semarang) (2013) | 16 |
| B. Landasan Teori | 17 |
| 1. Pengertian Strategi | 17 |
| 2. Kinerja | 18 |

| | |
|---|-----------|
| a. Pengertian Kinerja | 18 |
| b. Pengukuran Kinerja | 20 |
| 3. Pengertian Implementasi | 21 |
| 4. Pengertian Pelayanan Publik | 24 |
| a. Pengertian Pelayanan | 24 |
| b. Pengertian Pelayanan Publik | 26 |
| c. Kualitas Pelayanan Publik | 28 |
| 5. Pengertian PATEN | 32 |
| C. Hipotesis | 39 |
| BAB III METODA PENELITIAN..... | 40 |
| A. Desain Penelitian | 40 |
| B. Definisi Operasional | 40 |
| C. Populasi dan Sampel | 41 |
| 1. Populasi | 41 |
| 2. Sampel | 41 |
| D. Instrumen Penelitian | 42 |
| E. Pengumpulan Data | 43 |
| F. Metoda Analisis Data | 44 |
| 1. Analisis Faktor Internal dan Eksternal | 44 |
| 2. Analisis Diagram SWOT | 46 |
| 3. Analisis Matrik SWOT | 47 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 48 |
| A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian | 48 |
| B. Kinerja Aparat Dalam Implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Purworejo | 54 |
| C. Strategi Peningkatan Kinerja Aparat Dalam Implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Purworejo | 60 |
| 1. Analisis Faktor Internal | 61 |
| 2. Analisis Faktor Eksternal | 63 |

| | |
|--|-----------|
| 3. Analisis Diagram SWOT Kinerja Petugas PATEN | 65 |
| 4. Analisis SWOT | 66 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 72 |
| A. Kesimpulan | 72 |
| B. Saran | 73 |
| DAFTAR PUSTAKA | 75 |
| LAMPIRAN | 77 |

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|---|---------|
| Tabel 3.1 Matrik IFAS..... | 45 |
| Tabel 3.2 Matrik EFAS..... | 45 |
| Tabel 3.3 Matrik SWOT..... | 45 |
| Tabel 4.1 Jumlah Desa dan Luas Kecamatan Kabupaten Purworejo | 49 |
| Tabel 4.2 Petugas PATEN Kecamatan Gebang | 50 |
| Tabel 4.3 Petugas PATEN Kecamatan Bayan | 51 |
| Tabel 4.4 Petugas PATEN Kecamatan Kutoarjo..... | 52 |
| Tabel 4.5 Petugas PATEN Kecamatan Ngombol..... | 53 |
| Tabel 4.6 Petugas PATEN Kecamatan Kemiri | 54 |
| Tabel 4.7 Kinerja Petugas PATEN Kecamatan Gebang | 55 |
| Tabel 4.8 Kinerja Petugas PATEN Kecamatan Bayan | 56 |
| Tabel 4.9 Kinerja Petugas PATEN Kecamatan Kutoarjo | 57 |
| Tabel 4.10 Kinerja Petugas PATEN Kecamatan Ngombol | 58 |
| Tabel 4.11 Kinerja Petugas PATEN Kecamatan Kemiri | 59 |
| Tabel 4.12 Rerata Kinerja Petugas PATEN 5 Kecamatan di Kabupaten Purworejo | 59 |
| Tabel 4.13 Matrik IFAS | 62 |
| Tabel 4.14 Matrik EFAS | 64 |
| Tabel 4.15 Matrik SWOT..... | 66 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 2.1 Segitiga Pelayanan Publik..... | 29 |
| Gambar 3.1 Diagram SWOT | 46 |
| Gambar 4.1 Diagram SWOT | 65 |

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

| | Halaman |
|---|---------|
| PEDOMAN WAWANCARA I | 78 |
| PEDOMAN WAWANCARA II | 80 |
| PEDOMAN WAWANCARA III | 82 |
| Rekapitulasi Hasil Wawancara dengan Informan Kecamatan Gebang | 84 |
| Rekapitulasi Hasil Wawancara dengan Informan Kecamatan Bayan | 85 |
| Rekapitulasi Hasil Wawancara dengan Informan Kecamatan Kutoarjo | 86 |
| Rekapitulasi Hasil Wawancara dengan Informan Kecamatan Ngombol | 87 |
| Rekapitulasi Hasil Wawancara dengan Informan Kecamatan Kemiri | 88 |
| Rangkuman Hasil Wawancara dengan Informan dari 5 Kecamatan di Kabupaten Purworejo | 89 |
| Daftar Informan Kecamatan Gebang | 90 |
| Daftar Informan Kecamatan Bayan | 91 |
| Daftar Informan Kecamatan Kutoarjo..... | 92 |
| Daftar Informan Kecamatan Ngombol | 93 |
| Daftar Informan Kecamatan Kemiri | 94 |

ABSTRAK

Kinerja aparat memegang peranan penting dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan aparat itu sendiri seperti: kompetensi; motivasi; disiplin; kesejahteraan, kemampuan bekerja sama, serta tingkat kepuasan terhadap pekerjaan; maupun faktor-faktor lainnya seperti: ketersediaan sarana prasarana; sistem pelayanan dan pengawasan yang ada, kepedulian pimpinan, kesempatan mengikuti Diklat teknis; sampai dengan meningkatnya tuntutan masyarakat akan kualitas pelayanan administrasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja aparat dalam pelayanan PATEN dan merumuskan strategi yang tepat guna meningkatkan kinerja aparat dalam implementasi PATEN di Kabupaten Purworejo. Populasi dalam penelitian ini adalah 16 kecamatan, yang kemudian diambil 50 informan sebagai sampel yang berasal dari lima kecamatan yang ditentukan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metoda analisis data deskriptif kualitatif guna mengetahui kinerja aparat dalam implementasi PATEN, serta menggunakan analisis SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats Analysis*) untuk menemukan isu utama dan strategi yang tepat bagi peningkatan kinerja aparat PATEN.

Dari hasil penelitian, kinerja aparat dalam implementasi PATEN di Kabupaten diketahui bahwa kinerja, kompetensi, motivasi sudah baik, sedangkan disiplin dan tingkat kesejahteraan hanya dipandang cukup. Kemampuan bekerja sama, komitmen petugas pada organisasi sudah baik, serta tingkat kepuasan juga dinilai baik. Sedangkan, kepedulian pimpinan terhadap PATEN dan SDM PATEN, serta komunikasi antara pimpinan dengan petugas sudah baik. Adapun strategi peningkatan kinerja aparat berada di kuadran I matriks SWOT (strategi agresif) antara lain: a) Menyelenggarakan Diklat teknis bagi petugas PATEN; b) Meningkatkan kuantitas dan kualitas sarana prasarana; c) Melakukan inovasi dan penyederhanaan SOP PATEN; d) Menyelenggarakan *outbond* secara bersama-sama.

Kata Kunci : Strategi, Kinerja, PATEN, SWOT.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pelayanan publik yang berkualitas menjadi salah satu ciri pemerintahan yang baik (*good governance*). Kinerja pelayanan publik sangat besar pengaruhnya terhadap kualitas kehidupan masyarakat. Oleh karena itu, membangun sistem manajemen pelayanan publik yang handal adalah kewajiban bagi daerah untuk meningkatkan kesejahteraan warganya. Tidak mengherankan kalau perbaikan kualitas pelayanan publik menjadi salah satu alasan mengapa pemerintah mendesentralisasikan kewenangan penyelenggaraan pelayanan publik kepada daerah. Dengan menyerahkan kewenangan penyelenggaraan pelayanan kepada daerah diharapkan agar pelayanan publik akan menjadi lebih responsif atau tanggap terhadap dinamika masyarakat di daerahnya.

Perubahan paradigma pemerintahan dari sentralisasi ke desentralisasi yang mengalihkan sebagian besar urusan pemerintahan ke daerah telah menjadikan pemerintah daerah sebagai lembaga penyelenggara layanan publik yang utama. Desentralisasi pelayanan publik tersebut pada hakekatnya harus diikuti dengan konsep penyelenggaraan pelayanan publik yang lebih menjamin akan terciptanya akses dan mutu pelayanan yang lebih baik. Sejalan dengan era otonomi daerah, maka pelayanan yang lebih didekatkan

kepada masyarakat dan pelayanan yang lebih berkualitas adalah sebuah keniscayaan guna tercapainya kesejahteraan masyarakat.

Pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah terus berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat merupakan fungsi yang harus diemban pemerintah dalam rangka mewujudkan kesejahteraan, sebagai tolak ukur terselenggaranya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Namun praktik otonomi daerah yang sudah berjalan tidak menjamin pemerintah daerah mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat. Pelayanan publik di Indonesia masih belum dapat memuaskan dan memenuhi harapan masyarakat. Masih banyak keluhan masyarakat terhadap pelayanan yang mereka terima.

Dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah pasal 344 ayat (1), terkait asas penyelenggaraan pelayanan publik, Pemerintah Daerah wajib menjamin terselenggaranya pelayanan publik berdasarkan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah. Kemudian pada pasal 226 ayat (1) yang mengatur tentang Kecamatan dinyatakan, “Selain melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 225 ayat (1), camat mendapatkan pelimpahan sebagian kewenangan bupati/walikota untuk melaksanakan sebagian urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah kabupaten/kota”. Pada ayat (2) dijelaskan, “Pelimpahan kewenangan bupati/walikota sebagaimana dimaksud pada ayat

(1) dilakukan berdasarkan pemetaan pelayanan publik yang sesuai dengan karakteristik kecamatan dan/atau kebutuhan masyarakat pada kecamatan yang bersangkutan". Atas dasar hal tersebut, kecamatan sebagai perangkat daerah kabupaten/kota mempunyai peran yang sangat strategis, karena kecamatan menjadi ujung tombak pelayanan serta barometer kinerja penyelenggaraan pelayanan publik di daerah.

Pelimpahan sebagian kewenangan bupati/walikota kepada camat merupakan suatu keharusan terkait dengan peningkatan pelayanan di kecamatan, yang diperkuat dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2008 tentang Kecamatan. Terbitnya PP tersebut, seharusnya meningkatkan semangat dari camat dan aparatur kecamatan untuk melaksanakan tugasnya secara optimal. Terbitnya peraturan ini mengisyaratkan arti penting kecamatan dalam pemerintahan daerah dan penyelenggaraan otonomi. Bahkan pada penjelasannya, Peraturan Pemerintah ini menyatakan kecamatan memegang posisi strategis dalam hubungannya dengan penyelenggaraan pemerintahan kabupaten/kota.

Mengingat posisi strategisnya itu, maka camat perlu lebih aktif dalam upaya mengoptimalkan pelaksanaan tugasnya. Camat diharapkan mampu melakukan inovasi untuk meningkatkan kinerjanya, dalam konteks pelayanan kepada masyarakat, maka inovasi dapat diartikan sebagai upaya dalam meningkatkan pelayanan yang dihasilkan melalui pendekatan metoda atau alat baru dalam pelayanan publik. Kecamatan perlu diperkuat dari aspek sarana prasarana, sistem administrasi, keuangan dan kewenangan bidang

pemerintahan. Untuk itu, camat melaksanakan kewenangan pemerintahan dari dua sumber yakni: bidang kewenangan dalam lingkup tugas umum pemerintahan (kewenangan *atributif*) dan kewenangan bidang pemerintahan yang dilimpahkan oleh bupati atau walikota dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah (kewenangan *delegatif*).

Hal ini sesuai dengan paradigma kebijakan otonomi daerah yang mengubah tugas utama pemerintah daerah yang semula sebagai promotor pembangunan menjadi pelayanan masyarakat, sehingga unit-unit pemerintahan yang berhadapan dan memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat perlu diperkuat. Salah satunya dengan memberikan pelimpahan wewenang bupati atau walikota kepada camat.

Dari aturan perundang-undangan sebagaimana tersebut diatas, pemerintah daerah sebagai pengemban amanat penyelenggaraan pelayanan publik di daerah diharapkan terus berinovasi dalam melakukan perbaikan pelayanan publik. Inovasi daerah dalam meningkatkan pelayanan publik tentunya harus sesuai dengan kebutuhan dan kepuasan masyarakat. Dalam konteks ini, inovasi dimaksudkan sebagai upaya dalam meningkatkan pelayanan publik yang diberikan melalui pendekatan, metoda, atau alat baru dalam pelayanan publik. Peningkatan pelayanan publik di daerah dapat dilakukan dengan inovasi manajemen pada unit layanan di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) atau pada tingkat yang secara langsung berhadapan dengan masyarakat yaitu kecamatan. Optimalisasi peran kecamatan dalam pelayanan diharapkan dapat meningkatkan akses dan mutu pelayanan. Salah

satu inovasi yang dalam pelayanan publik adalah Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN).

PATEN sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan, merupakan kebijakan pemerintah yang harus diterapkan di seluruh kecamatan di Indonesia paling lambat 1 Januari 2015. PATEN merupakan kebijakan pemerintah yang mengatur penyelenggaraan pelayanan publik di kecamatan dari tahap permohonan sampai ke tahap terbitnya dokumen, yang mencakup pelayanan bidang perizinan dan bidang non perizinan, dalam satu tempat.

Dikeluarkannya kebijakan ini bertujuan agar pemerintah daerah dengan segenap kekuatan bertekad mengoptimalkan peran kecamatan sebagai perangkat terdepan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Penyelenggaraan PATEN sendiri bermaksud mewujudkan kecamatan sebagai pusat pelayanan masyarakat dan menjadi simpul pelayanan bagi kantor/badan pelayanan terpadu di kabupaten/kota. Sedangkan tujuan PATEN adalah untuk meningkatkan kualitas dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam Permendagri dimaksud, disebutkan adanya pendelegasian atau pelimpahan sebagian wewenang bupati/walikota kepada camat, yang meliputi bidang perizinan dan non perizinan. Pelimpahan sebagian kewenangan bukan berarti memindahkan kekuasaan kepada camat, tetapi lebih kepada pendistribusian wewenang bupati/walikota yang selama ini dititipkan kepada dinas/lembaga teknis daerah. Tentunya semua ini dalam skala dan kriteria

yang relevan dengan kemampuan kecamatan, dimana ujungnya adalah mendekatkan pelayanan dengan sumber kebutuhan masyarakat. Dengan PATEN, untuk mengurus pelayanan perijinan dan non perijinan yang berskala kecil, masyarakat tidak perlu lagi ke kabupaten. Dengan adanya PATEN dapat menghemat waktu dan biaya dalam pemenuhan pelayanan yang diinginkan masyarakat.

Dalam pelaksanaannya hingga akhir tahun 2015 berdasarkan data Kemendagri, dari 34 provinsi di Indonesia baru 28 provinsi yang sudah membentuk kelembagaan PATEN. Selain itu, dari 514 kabupaten/kota sudah 144 (28%) yang telah membentuk PATEN, dan dari 7.049 kecamatan sudah 1.482 kecamatan (21%) yang telah membentuk PATEN (<http://kesbangpol.kemendagri.go.id/index.php/subblog/read/2015/5020/Kemendagri-Fasilitasi-Kepesertaan-BPJS/6178> di akses 28 Oktober 2016). Dari data tersebut, dapat dilihat jumlah kabupaten/kota ataupun kecamatan yang telah mengimplementasikan kebijakan PATEN masih sangat jauh dari harapan awal diterbitkannya Permendagri nomor 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi terpadu Kecamatan (PATEN).

Lambatnya implementasi kebijakan PATEN disebabkan oleh lambannya deregulasi peraturan daerah (Perda) yang tumpang tindih terkait pelayanan publik, adanya dinas daerah dan lembaga teknis daerah yang tidak legawa karena “sumber rejekinya” diambil oleh camat, belum meratanya sumber daya aparatur yang memadai akibat dari minimnya pelatihan teknis, serta tidak adanya dukungan anggaran dan logistik yang cukup. (Wasistiono,

Nurdin, dan Fahrurozi, 2009 dalam Desman Armando Gurning, Tesis Implementasi Kebijakan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Siak, 2013). Dengan kata lain, *disparitas* kemampuan keuangan antar daerah di Indonesia juga menjadi penghambat implementasi PATEN ini, karena sesuai dengan Permendagri Nomor 4 Tahun 2010, pembiayaan PATEN dibebankan kepada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Selain itu *political will* bupati/walikota belum sepenuhnya mendukung aspek pelayanan publik secara komprehensif.

Kabupaten Purworejo merupakan salah satu kabupaten/kota yang telah melaksanakan kebijakan PATEN sejak akhir tahun 2013, ditandai dengan *launching* PATEN di Kecamatan Kemiri, hal tersebut didahului dengan terbitnya Peraturan Bupati Purworejo Nomor 48 Tahun 2013 tentang Pelimpahan sebagian Kewenangan Bupati kepada Camat. Kebijakan Pemerintah Kabupaten Purworejo tersebut dipertegas pula dengan terbitnya Peraturan Bupati Purworejo Nomor 5 Tahun 2014 tentang Program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Kabupaten Purworejo.

Pelaksanaan PATEN di Kabupaten Purworejo dilaksanakan pada 16 kecamatan yang ada, yakni Grabag, Ngombol, Purwodadi, Bagelen, Kaligesing, Purworejo, Banyuurip, Bayan, Kutoarjo, Butuh, Pituruh, Kemiri, Bruno, Gebang, Loano, dan Bener. Keseluruhan kecamatan tersebut secara serentak pada akhir tahun 2013 melaksanakan PATEN.

Guna mengukur tingkat pencapaian penyelenggaraan PATEN di Kabupaten Purworejo, pada tahun 2014 Pemerintah Kabupaten Purworejo

mengadakan kompetisi inovasi pelayanan publik untuk seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Kompetisi inovasi pelayanan publik tersebut bertujuan untuk menilai sejauh mana kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Dari hasil penilaian kompetisi inovasi pelayanan publik, prestasi terbaik diperoleh Kecamatan Gebang dengan total nilai 668 dan kecamatan yang memperoleh nilai terendah adalah Kecamatan Ngombol dengan total nilai 411. Pemenang kompetisi inovasi pelayanan publik dapat dilihat di website resmi Kabupaten Purworejo yakni www.purworejokab.go.id

Dari hasil pelaksanaan kompetisi inovasi pelayanan publik tersebut, diperoleh kenyataan bahwa masih terdapat kesenjangan total nilai yang cukup tinggi antara Kecamatan Gebang sebagai peringkat pertama dengan Kecamatan Ngombol sebagai peringkat terakhir. Hal tersebut tentunya dapat dipersepsikan, implementasi PATEN di Kabupaten Purworejo belum dapat diterjemahkan secara sama oleh kecamatan-kecamatan di Kabupaten Purworejo. Dengan kata lain, kecamatan-kecamatan di Kabupaten Purworejo belum secara optimal dalam menyelenggarakan PATEN.

Hasil dari kompetisi tersebut dapat dijadikan bahan evaluasi lagi untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan demi terwujudnya kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Peningkatan kualitas pelayanan tentu tak lepas dari peran aparat pelayan publik. Sebagai salah satu hal yang dievaluasi dalam kompetisi inovasi pelayanan publik, kinerja aparat pelayanan memegang peran penting dalam menilai kualitas pelayanan publik

yang diselenggarakan oleh pemerintah. Oleh karenanya, guna perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan publik, tentunya perlu diperbaiki dan ditingkatkan pula kinerja aparat pelayanan publik sebagai salah satu faktor utamanya.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penelitian tentang: **“Strategi Peningkatan Kinerja Aparat Dalam Implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Purworejo Tahun 2017”** penting untuk dilakukan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang digambarkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah kinerja aparat dalam implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) masih belum mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Purworejo.

C. Pertanyaan Penelitian

Adapun yang menjadi pertanyaan penelitian ini, berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas adalah:

1. Bagaimana kinerja aparat dalam implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Purworejo?
2. Bagaimana strategi peningkatan kinerja aparat dalam implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) guna peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Purworejo?

D. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan bagaimana kinerja aparat dalam implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Purworejo.
2. Merumuskan strategi peningkatan kinerja aparat dalam implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) guna peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Purworejo.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan positif bagi instansi terkait guna peningkatan kinerja aparat dalam pengimplementasian Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN), sehingga diharapkan di masa mendatang program ini dapat berjalan lebih baik lagi.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Review Penelitian Terdahulu

Tinjauan teori yang bersumber dari hasil penelitian yang pernah dilakukan tentang organisasi kecamatan ataupun fungsi pelayanan publik yang akan digunakan baik sebagai pembanding maupun rujukan dalam penelitian ini antara lain:

1. Implementasi Kebijakan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Siak (2013).

Di dalam tesis ini, Desman Armando Gurning membahas mengenai desentralisasi penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah daerah melalui pendelegasian kewenangan dari Bupati kepada Camat, yang didasari oleh Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan. Penelitian dengan menggunakan metoda kualitatif ini, bertujuan untuk mendeskripsikan mengenai tahapan dalam pelaksanaan PATEN, mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap implementasi PATEN, dan mengetahui pergeseran peran Camat dalam implementasi PATEN di Kabupaten Siak.

Secara singkat, beberapa kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Implementasi PATEN di Kabupaten Siak telah sesuai ketentuan dalam Permendagri Nomor 4 Tahun 2010 dan Kepmendagri Nomor 138-270

Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN), tetapi dalam pelaksanaan secara empiris masih terdapat berbagai permasalahan antara lain: koordinasi antar instansi terkait belum maksimal, kualitas dan kuantitas aparatur kecamatan belum memadai, komitmen pembenahan pelayanan publik oleh Bupati Siak belum terinternalisasi secara komprehensif hingga pada staf pelaksana di kecamatan ditandai masih adanya pungli, serta munculnya pihak ketiga (calo/makelar) dalam penyelenggaraan PATEN.

- b. Dari sudut pandang *context* dan *content of policy*, faktor yang paling berpengaruh dalam implementasi PATEN di Kabupaten Siak adalah pihak yang kepentingannya dipengaruhi, kedudukan pembuat kebijakan, sumber daya yang tersedia, serta kepatuhan dan daya tanggap pelaksana.
- c. Peran vital Camat perlu didukung pemberdayaan peran dan fungsi segenap aparatur kecamatan serta sinergitas yang baik antara kecamatan sebagai simpul dengan KPTSP sebagai inti pelayanan khususnya perizinan masih belum sesuai amanat Permendagri No. 4 Tahun 2010.

Beberapa saran yang dipaparkan Desman dalam tesis tersebut adalah:

- a. Pelaksanaan bimbingan dan pengawasan dalam penyelenggaraan PATEN secara berkala ataupun insidental guna mencegah penyimpangan oleh oknum penyelenggara.
- b. Peningkatan koordinasi antar instansi terutama kecamatan dan KPTSP sebagai instansi pelaksana pelayanan publik.

- c. Pemerintah perlu melakukan kegiatan-kegiatan yang sifatnya penguatan baik sarana, prasarana, sumber daya manusia kecamatan maupun peningkatan kesadaran masyarakat guna mendukung penyelenggaraan PATEN yang baik dan berkelanjutan.

Relevansi penelitian Desman ini terhadap penelitian yang dilakukan adalah hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan pembandingan dalam melihat PATEN dari sudut pandang implementasi kebijakan publik yang dibuat pemerintah guna memperkuat peran dan fungsi kecamatan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

2. Analisis Kualitas Pelayanan Publik di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Badung (2016).

Di dalam tesis ini, Ni Luh Putu Puspitasari membahas mengenai pelayanan publik pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Badung. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh variabel bukti fisik, daya tanggap, keandalan, jaminan dan empati terhadap kualitas pelayanan publik dalam pengurusan ijin usaha pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Badung, dan untuk mengetahui pengaruh kualitas pelayanan publik terhadap Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Badung.

Penelitian dengan menggunakan teknik analisis deskriptif dan analisis faktor ini menggunakan masyarakat yang mendapatkan pelayanan dibidang perijinan usaha untuk Usaha Mikro Kecil dan Menengah pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Badung sebagai populasinya.

Dengan jumlah sampel sebanyak 100 responden, pengambilannya dilakukan secara *Proportionate Stratified Random Sampling*. Jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan dikumpulkan dengan penyebaran kuesioner.

Dari penelitian ini, beberapa kesimpulan yang dipaparkan Ni Luh adalah:

- a. Dari 15 variabel yang diteliti terbagi menjadi 3 faktor yang memiliki nilai total *eigen/eigen value* lebih dari 1, yaitu: faktor kesediaan, faktor kemampuan, dan faktor perhatian yang dijelaskan sebesar 61,51 persen, selebihnya 48,49 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk ke dalam 15 variabel yang diteliti.

Ini berarti kelima belas variabel tersebut sebagai penentu terhadap kualitas pelayanan publik, yang akan berpengaruh terhadap kepuasan masyarakat. Dari kelima belas variabel tersebut variabel kesediaan petugas yaitu variabel yang paling berpengaruh karena memiliki nilai koefisien (*factor Loading*) tertinggi sebesar 0,80, ini berarti kesediaan aparat pemberi layanan dalam membantu masyarakat pencari ijin khususnya untuk Usaha Mikro Kecil dan Menengah sangat diperlukan dalam membentuk kualitas pelayanan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Badung.

- b. Faktor lain yang juga mempengaruhi kualitas pelayanan publik diantaranya: (1) Faktor individu yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) yang memberikan pelayanan kepada masyarakat, semakin tinggi

kemampuan SDM dalam suatu instansi pemerintah tentu semakin besar kemungkinan instansi yang bersangkutan untuk menyelenggarakan pelayanan yang berkualitas. (2) Faktor sistem yang digunakan untuk menunjukkan pada mekanisme dan prosedur pelayanan yang digunakan, semakin sederhana, jelas (*transparans*), simple (*efisien*) antara persyaratan dengan produk pelayanan yang berkaitan, serta cepat dalam arti cepat menanggapi masalah, kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayani.

- c. Faktor sumber daya manusia dan sistem yang digunakan, dalam sebuah instansi sebagai salah satu determinan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik yang baik, mempengaruhi keinginan masyarakat untuk berinvestasi dalam usaha yang berdampak langsung terhadap kesejahteraan masyarakat itu sendiri, dalam pengurusan perijinan bagi pengusaha Mikro Kecil dan Menengah secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Badung. Dengan bertambahnya pendapatan daerah maka pemerintah dapat membangun *infrastruktur* yang dapat dinikmati oleh masyarakat yang selanjutnya dapat menghasilkan kesejahteraan.

Adapun saran yang dapat diberikan oleh Ni Luh adalah:

- a. Faktor yang paling penting untuk menghasilkan kualitas pelayanan publik yang baik adalah sumber daya manusia yang terdapat dalam suatu instansi pelayanan, maka hendaknya pemerintah terus memberikan

pemahaman dan pendidikan tentang bagaimana pentingnya pelayanan publik.

- b. Untuk memacu masyarakat mengurus perijinan perlu diadakan kerjasama antar instansi, Komunikasi Informasi dan Edukasi (KIE) melalui media sehingga pemilik usaha terus meningkat kesadarannya dalam mengurus perijinan.
- c. Untuk mengantisipasi usaha-usaha yang tidak berijin agar mengintensifkan tim monitoring yang beranggotakan instansi teknis terkait.

Relevansi penelitian Ni Luh Putu Puspitasari terhadap penelitian ini adalah hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan perbandingan dalam melihat fungsi pelayanan perijinan terpadu di instansi lain guna memperkuat organisasi kecamatan dalam pelaksanaan PATEN.

3. Analisis Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Empiris pada Kecamatan Mijen Kota Semarang) (2013).

Dalam tesis ini Hardjono menjelaskan, Camat adalah pemimpin dan koordinator penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kerja Kecamatan yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan kewenangan pemerintahan dari Walikota untuk menangani sebagian urusan Otonomi Daerah, dan menyelenggarakan tugas umum pemerintahan. Hal ini tentunya didukung adanya suatu motivasi, disiplin kerja, kemampuan kerja sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai pada kecamatan terkait.

Dalam pra survei yang dilakukan terhadap 15 orang PNS di Kecamatan Mijen Kota Semarang, diketahui adanya gap riset berkaitan dengan motivasi kerja, disiplin kerja, kemampuan kerja, dan kinerja pegawai pada pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat belum optimal. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Mijen, ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Mijen, ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Mijen, ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi, Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Mijen.

Relevansi penelitian Hardjono ini terhadap penelitian ini adalah hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan perbandingan dalam melihat kecamatan dari sudut pandang kinerja pegawai dalam melaksanakan peran dan fungsi kecamatan dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan menelaah bagaimana pengejawantahan aspek-aspek motivasi, disiplin kerja dan kemampuan kerja tersebut pada lokus penelitian.

B. Landasan Teori

1. Pengertian Strategi

Strategi berasal dari kata Yunani *strategia* yang berarti ilmu perang atau panglima perang. Berdasarkan pengertian tersebut, maka strategi dapat dimaknai suatu seni merancang operasi di dalam peperangan seperti cara-

cara mengatur posisi atau siasat berperang, angkatan darat atau laut. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi kedua dalam Iskandarwassid dan Sunendar (2009: 2) strategi adalah ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa-bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai. Secara umum sering dikemukakan bahwa strategi merupakan suatu tehnik yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan. Dalam bidang administrasi, strategi diartikan sebagai upaya yang bersifat makro, menyeluruh jangka panjang dan didasarkan atas keputusan hasil penalaran. Strategi dimaknai pula sebagai tugas pokok lapisan sistem tingkat atas.

Strategi adalah seperangkat proses dan aktivitas yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengembangkan sumber daya manusia, peningkatan kinerja karyawan adalah usaha untuk memperbaiki pelaksanaan kinerja karyawan yang sekarang maupun yang akan datang sehingga pelaksanaan tujuan organisasi lebih efisien. Dengan kata lain peningkatan kinerja karyawan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan mengubah perilaku yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan, dan sikap.

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Dalam Mahsun (2013: 25) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan

untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya.

Sedangkan menurut Rivai dan Basri (sebagaimana dikutip dalam Amins, 2012: 42) bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Menurut Prawirosentono (sebagaimana dikutip dalam Mukarom & Laksana, 2016: 53) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, dan sesuai dengan moral dan etika.

Bernardin and Russel (sebagaimana dikutip dalam Zainal, Basri, Gunawan dan Mardiwasisto, 2015: 3) mendefinisikan kinerja: *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a time period”*. Berdasarkan pendapat Bernardin and Russel, kinerja cenderung dilihat sebagai hasil dari suatu

proses pekinerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu.

Dari beberapa pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam rangka untuk mencapai sasaran strategik perusahaan. Kinerja merupakan *outcome* hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan strategik yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat. Secara sepintas kinerja dapat diartikan sebagai perilaku berkarya, berpenampilan atau hasil kerja sehingga dapat mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi yang dihubungkan dengan visi yang diemban organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

b. Pengukuran Kinerja

Dalam Amins (2012: 97) pengukuran kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistemik dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan pencapaian indikator kinerja. Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah metoda untuk menilai kemajuan/hasil yang telah dicapai untuk dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan (Mukarom & Laksana, 2016: 54).

Menurut Robertson (sebagaimana dikutip dalam Mahsun, 2103: 25) pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Dari pengertian-pengertian diatas, dapat dikatakan pengukuran kinerja pelayanan publik, pada dasarnya digunakan sebagai penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, dan/atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah (Mukarom & Laksana, 2016: 54).

3. Pengertian Implementasi

Implementasi menurut Dewi (2016: 153) merupakan terjemahan dari kata *implementation*, berasal dari kata kerja *to implement*. Adapun kata *to implement* dimaksudkan sebagai (1) *to carry into effect; to fulfill; accomplish*, membawa suatu hasil (akibat); melengkapi dan menyelesaikan; (2) *to provide with the means for carrying out into effect or fulfilling; to give practical effect to*, menyediakan sarana (alat) untuk melaksanakan sesuatu; memberikan hasil yang bersifat praktis terhadap sesuatu; (3) *to provide or equip with implements*, menyediakan atau melengkapi dengan alat.

Dari uraian kata implementasi tersebut, Pressman dan Wildavsky (sebagaimana dikutip dalam Dewi, 2016: 153) mengemukakan, *“Implementation as to carry out, accomplish, fulfill, produce, complete.”* Maksudnya, membawa, menyelesaikan, mengisi, menghasilkan, dan melengkapi. Dengan demikian, secara etimologis implementasi merupakan suatu aktivitas yang berkaitan dengan penyelesaian suatu pekerjaan dengan penggunaan sarana (alat) untuk memperoleh hasil.

Pengertian implementasi apabila dirangkaikan dengan kebijakan publik, menurut Dewi (2016: 154) kata implementasi kebijakan publik dapat diartikan sebagai aktivitas penyelesaian atau pelaksanaan suatu kebijakan publik yang telah ditetapkan/ditetujui dengan penggunaan sarana (alat) untuk mencapai tujuan kebijakan. Dengan kata lain, Dewi (2016: 155) mendefinisikan bahwa implementasi kebijakan adalah aturan tertulis yang merupakan keputusan formal organisasi, yang bersifat mengikat, mengatur perilaku dengan tujuan menciptakan tata nilai baru dalam masyarakat.

Dalam Dewi (2016: 155), G. Shabbir Cheema dan Dennis A. Rondinelli mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan program-program pemerintah yang bersifat desentralistis, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kondisi lingkungan. Lingkungan sangat memengaruhi implementasi kebijakan, lingkungan tersebut mencakup lingkungan sosio kultural serta keterlibatan penerima program.

- 2) Hubungan antar organisasi. Implementasi sebuah program memerlukan dukungan dan koordinasi dengan instansi lain. Untuk itu, diperlukan koordinasi dan kerjasama antar instansi bagi keberhasilan suatu program. Untuk membina kerjasama antar instansi atau antara instansi pemerintah dan masyarakat diperlukan komunikasi.
- 3) Sumber daya organisasi untuk implementasi program. Implementasi kebijakan harus didukung sumber daya, baik sumber daya manusia (*human resources*) maupun sumber daya non-manusia (*non human resources*).
- 4) Karakteristik dan kemampuan agen pelaksana, mencakup struktur birokrasi, norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi yang akan memengaruhi implementasi suatu program.

Selain faktor-faktor tersebut, faktor lain yang juga memengaruhi keberhasilan implementasi, yaitu faktor disposisi (sikap). Disposisi adalah sikap para implementor untuk mengimplementasikan kebijakan. Menurut George C. Edward III (sebagaimana dikutip dalam Dewi, 2016: 158), jika ingin berhasil secara efektif dan efisien, para implementator tidak hanya harus mengetahui hal-hal yang harus mereka lakukan dan mempunyai kemampuan untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut, tetapi mereka juga harus mempunyai kemauan untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut.

Subarsono (sebagaimana dikutip dalam Dewi, 2016: 158) menjelaskan disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor,

seperti kejujuran, komitmen, dan sifat demokratis. Disposisi oleh implementor mencakup tiga hal penting, yaitu:

- 1) respons implementator terhadap kebijakan, yang akan memengaruhi kemauannya untuk melaksanakan kebijakan;
- 2) kognisi, yaitu pemahaman para implementator terhadap kebijakan yang dilaksanakan;
- 3) intensitas disposisi implementator, yaitu preferensi nilai yang dimiliki oleh setiap implementator.

4. Pengertian Pelayanan Publik

a. Pengertian Pelayanan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata pelayanan diartikan sebagai perihal cara melayani, servis jasa, dan kemudahan yang diberikan sehubungan dengan jual beli barang/jasa. Dalam bahasa Inggris istilah pelayanan adalah *service*. Menurut *American Marketing Association*, seperti dikutip oleh Donald (sebagaimana dikutip dalam Hardiyansyah, 2011: 10) bahwa pelayanan pada dasarnya adalah merupakan kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain dan pada hakekatnya tidak berwujud serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu, proses produksinya mungkin juga tidak dikaitkan dengan suatu produk fisik. Sedangkan menurut Lovelock (sebagaimana dikutip dalam Hardiyansyah, 2011: 10), “*service* adalah produk yang tidak berwujud, berlangsung sebentar dan dirasakan atau dialami.” Artinya *service* merupakan produk yang tidak ada wujud atau bentuknya sehingga tidak ada bentuk yang dapat

dimiliki, dan berlangsung sesaat atau tidak tahan lama, tetapi dialami dan dapat dirasakan oleh penerima layanan.

Menurut Ivancevich, Lorenzi, Skinner dan Crosby (sebagaimana dikutip dalam Ratminto dan Atik, 2006: 2), “Pelayanan adalah produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan. Pelayanan merupakan kegiatan yang tidak dapat didefinisikan secara tersendiri yang pada hakikatnya bersifat *intangible* (tidak teraba), yang merupakan pemenuhan kebutuhan dan tidak harus terikat pada penjualan produk atau pelayanan lain.

Pengertian pelayanan secara terinci yang dikemukakan oleh Gronroos (sebagaimana dikutip dalam Ratminto dan Atik, 2006: 2) yaitu, “Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan.” Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pelayanan adalah aktivitas yang dapat dirasakan melalui hubungan antara penerima dan pemberi pelayanan yang menggunakan peralatan berupa organisasi atau lembaga perusahaan.

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

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

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, Mukarom dan Laksana (2016: 11) menyimpulkan, bahwa pelayanan adalah aktivitas yang dapat dirasakan melalui hubungan antara penerima dan pemberi pelayanan yang menggunakan peralatan berupa organisasi atau lembaga perusahaan. Pelayanan adalah cara melayani, membantu menyiapkan, mengurus, menyelesaikan keperluan kebutuhan seseorang atau sekelompok orang. Objek yang dilayani adalah masyarakat yang terdiri atas individu, golongan, dan organisasi (sekelompok organisasi).

b. Pengertian Pelayanan Publik

Pelayanan berkaitan erat dengan masyarakat. Sehingga pelayanan lebih dikenal dengan istilah pelayanan publik. Publik berasal dari bahasa Inggris "*Public*" yang berarti masyarakat umum dan negara, kata publik dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai umum orang banyak dan ramai.

Pelayanan publik sering dilihat sebagai representasi dari eksistensi birokrasi pemerintahan, karena hal itu bersentuhan langsung dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Menurut Undang-undang nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dikemukakan:

Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian 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 publik.

Dwiyanto (2014: 136) mendefinisikan pelayanan publik sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna. Pengguna yang dimaksudkan disini adalah warga negara yang membutuhkan pelayanan publik, seperti pembuatan kartu tanda penduduk (KTP), akta kelahiran, akta nikah, akta kematian, sertifikat tanah, ijin usaha, ijin mendirikan bangunan (IMB), ijin gangguan (HO), ijin pengambilan air bawah tanah, berlangganan air minum, listrik dan sebagainya. Pendapat lain dari Ratminto & Atik (2006: 5) pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan penjabaran mengenai pengertian pelayanan publik tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelayanan publik merupakan setiap kegiatan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat baik pelayanan barang publik maupun jasa publik. Hakekat pelayanan publik menurut Sedarmayanti (sebagaimana dikutip dalam Hardiyansyah, 2011: 90) adalah: (1) Meningkatkan mutu dan produktifitas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah di bidang pelayanan

umum. (2) Mendorong upaya mengefektifkan system dan tata laksana pelayanan, sehingga pelayanan umum dapat diselenggarakan secara lebih berdaya guna dan berhasil guna. (3) Mendorong tumbuhnya kreativitas, prakarsa dan peran serta masyarakat dalam pembangunan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas.

Oleh karena itu dalam pelayanan publik harus mengandung unsur-unsur dasar sebagai berikut: (1) Hak dan kewajiban bagi pemberi maupun penerima pelayanan umum harus jelas dan diketahui secara pasti oleh masing-masing pihak; (2) Pengaturan setiap bentuk pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dengan tetap berpegang teguh pada efisiensi dan efektivitas; (3) Kualitas, proses dan hasil pelayanan umum harus diupayakan agar dapat memberi keamanan, kenyamanan, kepastian hukum yang dapat dipertanggungjawabkan.

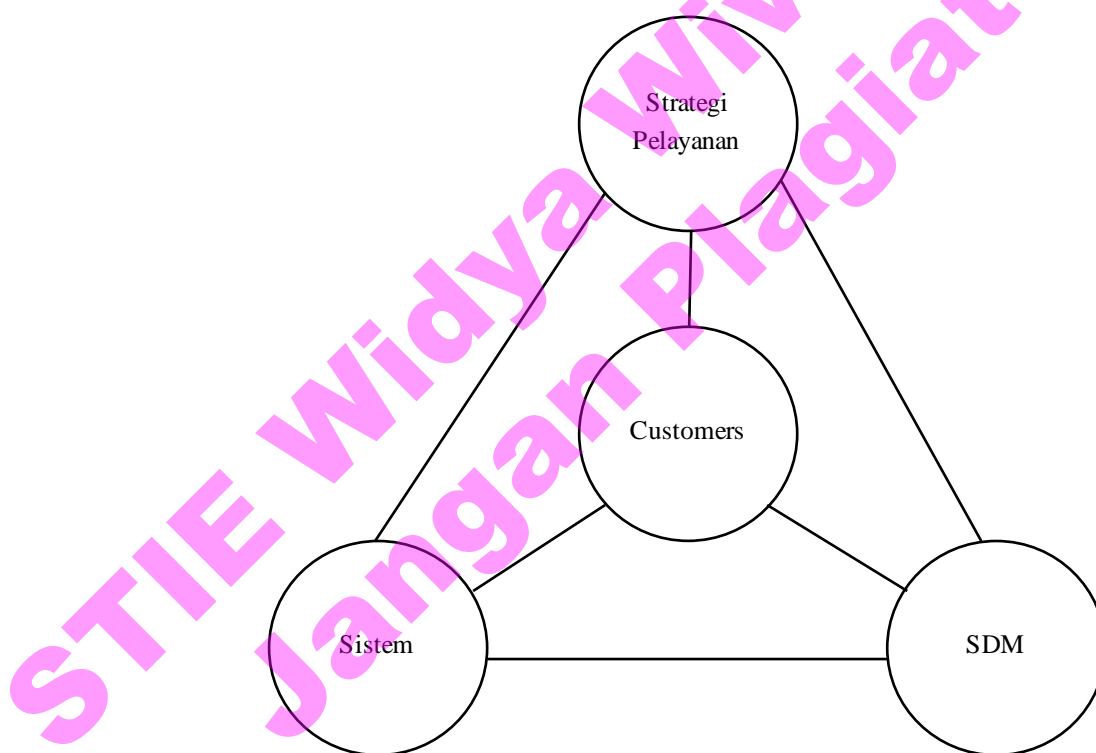
c. Kualitas Pelayanan Publik

Penyelenggaraan layanan publik merupakan proses yang sangat strategis karena didalamnya berlangsung interaksi yang cukup intensif antara warga negara dengan pemerintah. Kualitas produk dan proses penyelenggaraan layanan publik dapat dijadikan salah satu indikator dari kualitas pemerintahan. Pelayanan publik yang merupakan tanggung jawab pemerintah dapat diamati, dirasakan, dan dinilai secara langsung oleh warga maka apabila kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan oleh

pemerintah baik maka dapat dinilai baik pula kualitas pemerintahan itu sendiri.

Dalam pandangan Albrecht dan Zemke (sebagaimana dikutip dalam Dwiyanto, 2014: 140), kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek, yaitu sistem pelayanan, SDM pemberi layanan, strategi, dan pelanggan (*customer*), seperti yang terlihat pada Gambar 2.1 berikut:

Gambar 2.1 Segitiga Pelayanan Publik



(Sumber: Albrecht dan Zemke sebagaimana dikutip Dwiyanto, 2014: 140)

Sistem pelayanan publik yang baik akan menghasilkan kualitas pelayanan publik yang baik pula. Suatu sistem yang baik memiliki dan menerapkan prosedur pelayanan – yang jelas dan pasti – serta mekanisme

kontrol di dalam dirinya (*built in control*) sehingga segala bentuk penyimpangan yang terjadi secara mudah dapat diketahui.

Dalam kaitannya dengan SDM, dibutuhkan petugas pelayanan yang mampu memahami dan mengoperasikan sistem pelayanan yang baik, serta harus mampu memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. Selain itu, organisasi harus mampu merespon kebutuhan dan keinginan pengguna dengan menyediakan sistem pelayanan dan strategi yang tepat.

Menurut Ibrahim (sebagaimana dikutip dalam Hardiyansyah, 2011: 40), kualitas pelayanan publik merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat terjadinya pemberian pelayanan publik tersebut. Konsep kualitas pelayanan dapat dipahami melalui perilaku konsumen (*consumer behaviour*), yaitu suatu perilaku yang dimainkan oleh konsumen dalam mencari, membeli, menggunakan, dan mengevaluasi suatu produk maupun pelayanan yang diharapkan dapat memuaskan kebutuhan mereka.

Untuk dapat menilai sejauh mana kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh aparatur pemerintah, perlu ada kriteria yang menunjukkan apakah suatu pelayanan publik yang diberikan dapat dikatakan baik atau buruk, berkualitas atau tidak. Menurut Lenvine (sebagaimana dikutip dalam Dwiyanto, 2014: 143), produk pelayanan publik di dalam negara demokrasi setidaknya harus memenuhi tiga indikator, yaitu: (1) *Responsiveness* atau responsivitas adalah daya tanggap penyedia layanan terhadap harapan,

keinginan, aspirasi maupun tuntutan pengguna layanan; (2) *Responsibility* atau tanggung jawab adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip atau ketentuan-ketentuan administrasi dan organisasi yang benar dan telah ditetapkan; (3) *Accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kepentingan *stakeholders* dan norma-norma yang berkembang dalam masyarakat.

Sedangkan Zeithaml, Parasuraman & Berry (sebagaimana dikutip dalam Dwiyanto, 2014: 145) menyimpulkan bahwa ada lima dimensi *ServQual* (*Service Quality*) yang dipakai untuk mengukur kualitas pelayanan, yaitu :

- a) *Tangibles*, yaitu fasilitas fisik, peralatan, pegawai dan fasilitas-fasilitas komunikasi yang dimiliki oleh penyedia layanan;
- b) *Reliability* atau reliabilitas adalah kemampuan untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat.
- c) *Responsiveness* atau responsivitas adalah kerelaan untuk menolong pengguna layanan dan menyelenggarakan pelayanan secara ikhlas;
- d) *Assurance* atau kepastian adalah pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan para petugas penyedia layanan dalam memberikan kepercayaan kepada pengguna layanan;
- e) *Empathy* adalah kemampuan memberikan perhatian kepada pengguna layanan secara individual.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat diketahui bahwa untuk mengukur kualitas pelayanan publik tidak cukup hanya menggunakan indikator tunggal, tetapi harus menggunakan *multi-indicator* atau indikator ganda. Kualitas pelayanan publik dapat dilihat dari aspek proses pelayanan maupun dari *out-put* atau hasil pelayanan.

5. Pengertian PATEN

Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) adalah penyelenggaraan pelayanan publik di kecamatan yang proses pengelolaannya, mulai dari permohonan sampai ke tahap terbitnya dokumen dilakukan dalam satu tempat (Dian Utomo, 2010 : 32). Satu tempat ini disini berarti cukup melalui satu meja atau loket pelayanan. Sistem ini memposisikan warga masyarakat hanya berhubungan dengan petugas meja/loket pelayanan di kecamatan.

Dian Utomo (2010: 36), mengemukakan PATEN diselenggarakan dengan maksud untuk mewujudkan kecamatan sebagai pusat pelayanan masyarakat dan menjadi simpul pelayanan bagi badan/kantor pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) di kabupaten/kota bagi kecamatan yang secara kondisi geografis daerah, akan lebih efektif dan efisien di layani melalui kecamatan. Pusat pelayanan masyarakat berarti di masa datang, kecamatan harus mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat secara proporsional berdasarkan kriteria dan skala kecamatan di bidang perijinan dan non perijinan.

Sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, khususnya jenis pelayanan administrasi, PATEN menganut asas-asas pelayanan publik sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Asas-asas itu adalah:

- a. Kepentingan umum yang berarti pemberian pelayanan oleh petugas pelaksana PATEN tidak boleh mengutamakan kepentingan pribadi atau golongan;
- b. Kepastian hukum berarti ada jaminan bagi terwujudnya hak dan kewajiban antara penerima pelayanan (warga masyarakat) dan pemberi pelayanan (kecamatan) dalam penyelenggaraan PATEN;
- c. Kesamaan hak berarti pemberian pelayanan dalam PATEN tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi;
- d. Keseimbangan hak dan kewajiban berarti pemenuhan hak itu harus sebanding dengan kewajiban yang harus dilaksanakan, baik oleh pemberi maupun penerima pelayanan;
- e. Keprofesionalan berarti setiap pelaksana PATEN harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugasnya;
- f. Partisipatif berarti peningkatan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan PATEN dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat;
- g. Persamaan perlakuan/tidak diskriminatif berarti dalam penyelenggaraan PATEN, setiap warga masyarakat berhak memperoleh pelayanan yang adil;

- h. Keterbukaan berarti setiap penerima pelayanan dapat dengan mudah mengakses dan memperoleh informasi tentang PATEN;
- i. Akuntabilitas berarti proses penyelenggaraan PATEN harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
- j. Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan berarti ada pemberian kemudahan terhadap kelompok rentan sehingga tercipta keadilan dalam pelayanan;
- k. Ketepatan waktu berarti penyelesaian setiap jenis pelayanan yang dikelola dilakukan tepat waktu sesuai dengan standar pelayanan PATEN;
- l. Kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan berarti setiap jenis pelayanan dalam PATEN dilakukan secara cepat, mudah, dan terjangkau oleh warga masyarakat penerima pelayanan.

PATEN merupakan upaya untuk mendekatkan pelayanan administratif kepada masyarakat. Sistem PATEN yang ideal digunakan adalah sistem pelayanan satu pintu. Dimana sebuah sistem pelayanan, mulai dari pengajuan permohonan pelayanan oleh masyarakat, seluruh proses dan pengambilan dokumen hasil pelayanan sepenuhnya dikerjakan oleh staf diruang PATEN.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Umum Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan pada Pasal 5, bahwa “Kecamatan sebagai penyelenggara PATEN harus memenuhi syarat substantif, administratif dan teknis”. Adapun penjelasan dari ketiga syarat tersebut, yaitu:

a. Persyaratan Substansif

Persyaratan substantif yaitu adanya pelimpahan sebagian kewenangan bupati/walikota kepada camat. Pelimpahan sebagian kewenangan tersebut diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dalam Pasal 226 dan diperjelas dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 tentang Kecamatan dalam Pasal 15 ayat (2). Pelimpahan sebagian kewenangan dimaksudkan untuk mendekatkan pelayanan kepada masyarakat, sehingga peran dan fungsi kecamatan menjadi lebih optimal dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dalam konteks PATEN, wewenang yang dilimpahkan terkait pelayanan administrasi perizinan maupun non perizinan.

b. Persyaratan Administratif

Persyaratan administratif mencakup standar pelayanan dan uraian tugas personil kecamatan. Standar pelayanan digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan dan acuan penilaian kualitas PATEN. Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2010 dalam Pasal 8 ayat (2), bahwa standar pelayanan meliputi:

- 1) Jenis pelayanan;
- 2) Persyaratan pelayanan;
- 3) Proses/prosedur pelayanan;
- 4) Pejabat yang bertanggung jawab terhadap pelayanan;
- 5) Waktu pelayanan; dan
- 6) Biaya pelayanan.

Sedangkan untuk uraian tugas personil diatur dalam Peraturan Bupati/Walikota.

c. Persyaratan Teknis

Persyaratan teknis meliputi sarana prasarana dan pelaksana teknis di dalam ruang pelayanan diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2010 dalam Pasal 10, meliputi:

- 1) Loker/meja pendaftaran;
- 2) Tempat pemrosesan berkas;
- 3) Tempat pembayaran;
- 4) Tempat penyerahan dokumen;
- 5) Tempat pengolahan data dan informasi;
- 6) Tempat penanganan pengaduan;
- 7) Tempat piket;
- 8) Ruang tunggu; dan
- 9) Perangkat pendukung lainnya.

Sedangkan pelaksana teknis penyelenggaraan PATEN adalah Pegawai Negeri Sipil di Kecamatan, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11, meliputi:

- 1) Petugas informasi;
- 2) Petugas loket/penerima berkas;
- 3) Petugas operator komputer;
- 4) Petugas pemegang kas; dan
- 5) Petugas lain

Untuk menunjang efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan PATEN. Selain itu, Bupati/Walikota membentuk Tim Teknis PATEN, ditetapkan dengan Keputusan Bupati/Walikota. Tim Teknis PATEN mempunyai tugas:

- a) Mengidentifikasi kewenangan Bupati/Walikota berkaitan dengan pelayanan administrasi yang dilimpahkan kepada Camat.
- b) Pejabat penyelenggara PATEN melakukan pengelolaan layanan secara transparan dan akuntabel.

Biaya penyelenggaraan PATEN dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari rencana kerja dan anggaran Kecamatan. Dalam hal penyelenggaraan PATEN menghasilkan penerimaan oleh karena itu wajib melakukan penyetoran ke kas daerah.

Selain itu, Bupati/Walikota juga melakukan pembinaan dan pengawasan dalam penyelenggaraan PATEN, yaitu:

- 1) Penyelenggaraan sebagian wewenang Bupati/Walikota yang dilimpahkan.
- 2) Penyelenggaraan pelayanan yang pasti, mudah, cepat, transparan dan akuntabel.
- 3) Penyelenggaraan tugas lainnya yang ditugaskan kepada Camat.

Pembinaan dan pengawasan dapat didelegasikan kepada Tim Teknis PATEN. Pendelegasian dilakukan secara tertulis. Hasil Pembinaan dan pengawasan disampaikan oleh Bupati/Walikota kepada Gubernur dengan

tembusan kepada Menteri atau Direktur Jenderal yang membidangi pemerintahan umum.

Jenis- jenis pelayanan PATEN di Kecamatan, meliputi:

- 1) Registrasi surat keterangan tanah, surat penyerahan penguasaan atas tanah dengan cara ganti rugi;
- 2) Surat keterangan ahli waris;
- 3) Registrasi agunan ke bank;
- 4) Rekomendasi izin mendirikan bangunan;
- 5) Penerbitan izin mendirikan bangunan dengan luas kurang dari 100 meter persegi;
- 6) Rekomendasi izin gangguan (HO), surat izin usaha perdagangan (SIUP);
- 7) Rekomendasi pengurusan dokumen UL/PL (AMDAL);
- 8) Surat keterangan bersih lingkungan;
- 9) Surat pengantar pembuatan kartu keluarga dan kartu tanda penduduk;
- 10) Surat pengantar keterangan pindah;
- 11) Surat keterangan silang sengketa;
- 12) Surat keterangan, surat kematian, KP-4, surat keterangan miskin;
- 13) Surat keterangan riset kuliah kerja nyata/praktek kerja lapangan.

C. Hipotesis

Berdasarkan pokok permasalahan, tujuan penelitian, tinjauan pustaka dan kerangka konsep penelitian maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

- 1) Kinerja aparat dalam implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Purworejo belum sesuai dengan ketentuan yang ada;
- 2) Dengan strategi yang tepat, peningkatan kinerja aparat dalam implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) pada seluruh kecamatan di Kabupaten Purworejo mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik Pemerintah Kabupaten Purworejo.

BAB III

METODA PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Metoda penelitian yang digunakan adalah metoda penelitian deskripsi kualitatif dengan metoda analisis manajemen strategi dan teknik analisis matriks SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats Analysis*) untuk menemukan isu utama dan strategi yang tepat bagi peningkatan kinerja aparat pelayanan publik. Metoda ini dipilih karena untuk menyajikan data secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta yang ada di lapangan.

Menurut Sugiyono (2015: 15), metoda penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan *triangulasi* (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada *generalisasi*.

B. Definisi Operasional

Agar penelitian ini menjadi jelas dan terarah maka perlu diberikan batasan definisi operasional bahwa kinerja aparat merupakan prasyarat penting dalam implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Purworejo guna meningkatkan kualitas pelayanan publik. Melalui penelitian ini, berusaha digali permasalahan-permasalahan

kinerja aparat dalam implementasi PATEN dalam proses pelayanan publik sehingga tujuan yang diharapkan tercapai.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015: 117). Populasi dalam penelitian ini adalah 16 Kecamatan di Kabupaten Purworejo yang sudah menerapkan PATEN.

2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2015: 118). Teknik sampel adalah suatu cara yang digunakan dalam pengambilan sampel dalam suatu populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *sampling purposive*. Menurut Sugiyono (2015: 124) *sampling purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Dengan kata lain unit sampel disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang diterapkan berdasarkan tujuan penelitian.

Dalam penelitian ini wilayah kecamatan yang diambil sebagai sampel adalah lima kecamatan yaitu: Gebang, Bayan, Kutoarjo, Kemiri dan Ngombol. Kelima kecamatan tersebut dipilih masing-masing mewakili lima wilayah eks kawedanan di Kabupaten Purworejo, serta memiliki

kriteria yang mendukung penelitian ini. Kecamatan Gebang sebagai perwakilan eks Kawedanan Loano merupakan peringkat I kompetisi inovasi pelayanan publik antar Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Purworejo Tahun 2015, sedangkan Kecamatan Bayan mewakili eks Kawedanan Purworejo merupakan peringkat I kompetisi yang sama tahun sebelumnya.

Kecamatan Kutoarjo dipilih mewakili eks Kawedanan Kutoarjo karena kecamatan ini merupakan satu dari dua belas kecamatan *pilot project* pelayanan samsat online PATEN yang merupakan program Pemerintah Propinsi Jawa Tengah guna mendekatkan pelayanan samsat kepada masyarakat penggunanya. Kecamatan Kemiri dipilih mewakili eks Kawedanan Kemiri karena kecamatan ini merupakan lokasi launching PATEN di Kabupaten Purworejo pada Tahun 2013, dan dipilihnya Kecamatan Ngombol mewakili eks Kawedanan Purwodadi karena kecamatan ini merupakan peringkat terbawah (enam belas) kompetisi inovasi pelayanan publik di Kabupaten Purworejo Tahun 2015.

D. Instrumen Penelitian

Menurut Widoyoko (2015: 53) istilah instrumen dalam penelitian tidak terlepas dari metoda pengumpulan data. Artinya instrumen penelitian berkaitan dengan metoda pengumpulan data. Metoda pengumpulan data adalah cara yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, sedangkan instrumen penelitian adalah alat yang digunakan dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik.

Sugiyono (2015: 305) menerangkan, dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Disamping itu juga memerlukan alat bantu seperti *interview guide* dalam wawancara serta panduan observasi yang berupa *check list* dalam observasi.

E. Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam yang dilakukan kepada informan dan observasi. Sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai sumber data lain, seperti laporan kerja, dokumen, data online dan lain- lain.

Informan ditentukan secara *purposive sampling* dimana informan yang dipilih merupakan pihak yang dianggap paling mengetahui dan memahami tentang permasalahan dalam penelitian ini. Informan ditentukan sesuai dengan tujuan penelitian atau informasi yang hendak dicari sehingga dapat digali informasi selengkap mungkin dan sedetail mungkin dari informan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Setiap kecamatan yang dijadikan sampel akan diambil 10 orang informan yang terdiri dari satu penanggung jawab penyelenggaraan PATEN, tiga pelaksana pelayanan dalam PATEN dan enam masyarakat pengguna pelayanan publik di kecamatan. Setiap informan akan mendapatkan pertanyaan sesuai dengan kriteria masing-masing, sesuai dengan kapasitas dan kedudukannya masing-masing.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui observasi, kemudian dilakukan wawancara sebagai teknik utama pengumpulan data. Sebagai data pendukung, maka juga dilakukan analisis dokumen untuk menelusuri data historis. Data yang dimaksudkan yaitu data dalam bentuk dokumen, file, buku, surat kabar, majalah dan dokumen lain yang relevan dengan penelitian.

F. Metoda Analisis Data

Setelah data diperoleh, maka dilakukan analisis data. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metoda analisis data deskriptif kualitatif guna mengetahui kinerja aparat dalam implementasi PATEN, serta menggunakan matriks SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats Analysis*) untuk menemukan isu utama dan strategi yang tepat bagi peningkatan kinerja aparat pelayanan publik. Analisis SWOT dipergunakan dalam penelitian ini, karena analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dengan faktor internal kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*).

1. Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Faktor internal dimasukan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (*Internal Strategic Factor Analisis Summary*).

Faktor eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analisis Summary*).

Tabel 3.1
Matrik IFAS

| FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL | BOBOT | RATING | BOBOT X RATING | KOMENTAR |
|---------------------------------|-------|--------|----------------|----------|
| KEKUATAN: | | | | |
| KELEMAHAN: | | | | |
| TOTAL | | | | |

Sumber: Rangkuti (2016: 27)

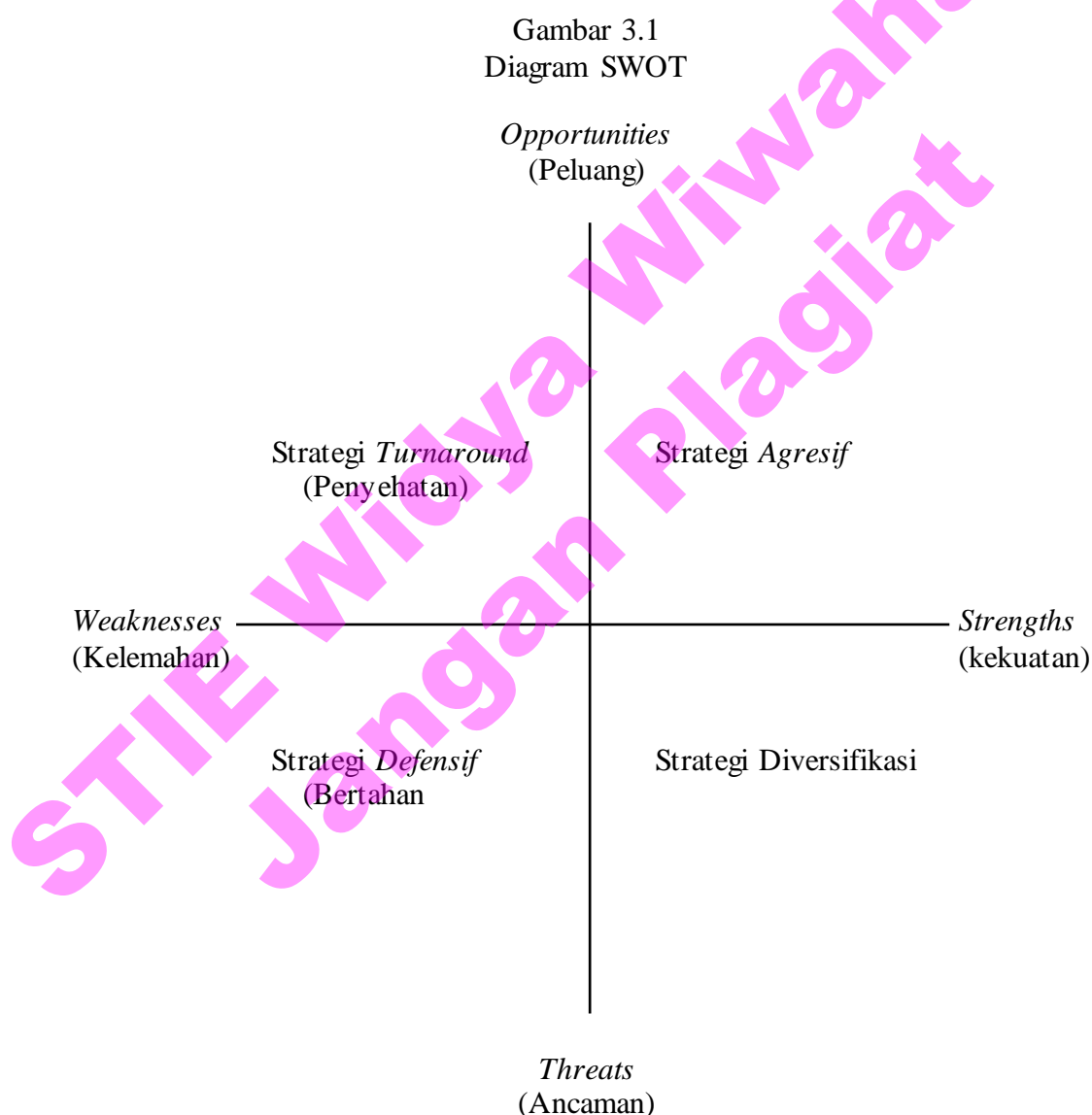
Tabel 3.2
Matrik EFAS

| FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL | BOBOT | RATING | BOBOT X RATING | KOMENTAR |
|----------------------------------|-------|--------|----------------|----------|
| PELUANG: | | | | |
| ANCAMAN: | | | | |
| TOTAL | | | | |

Sumber: Rangkuti (2016: 26)

2. Analisis Diagram SWOT

Besarnya faktor-faktor internal (IFAS) dan eksternal (EFAS) yang telah dianalisis (hasil perkalian bobot faktor dengan rating), maka selanjutnya dimasukkan dalam diagram SWOT yang digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Muhammad, Suwarsono (2013: 183)

3. Analisis Matriks SWOT

Tabel 3.3
Matriks SWOT

| | | |
|--|--|--|
| EFAS IFAS | <i>STRENGTHS (S)</i> • Tentukan faktor-faktor kekuatan internal | <i>WEAKNESSES (W)</i> • Tentukan faktor-faktor kelemahan internal |
| <i>OPPORTUNITIES (O)</i> • Tentukan faktor-faktor peluang eksternal | STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| <i>TREATHS (T)</i> • Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal | STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman |

Sumber: Rangkuti (2016: 83)

Strategi SO: Dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

Strategi ST: Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

Strategi WO: Diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

Strategi WT: Berdasarkan kegiatan yang bersifat *defensif* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Secara geografis, Kabupaten Purworejo merupakan bagian dari Propinsi Jawa Tengah, yang terletak pada posisi antara $109^{\circ} 47' 28''$ - $110^{\circ} 8' 20''$ Bujur Timur dan $7^{\circ} 32' - 7^{\circ} 54''$ Lintang Selatan. Luas daerah adalah $1.034,82 \text{ km}^2$ yang terdiri dari $\pm 2/5$ daerah dataran dan $3/5$ daerah pegunungan dengan batas-batas wilayah adalah :

Sebelah utara : Kabupaten Wonosobo dan Kabupaten Magelang
Sebelah timur : Kabupaten Kulon Progo Propinsi DIY
Sebelah selatan : Samudera Indonesia
Sebelah barat : Kabupaten Kebumen

Secara administratif, Kabupaten Purworejo meliputi 16 Kecamatan yang terdiri dari 469 desa dan 25 kelurahan. Kecamatan terjauh dari pusat kota Purworejo adalah Kecamatan Bruno dengan jarak 35 km, sedangkan kecamatan terdekat adalah Kecamatan Banyuurip dengan jarak dari pusat kota 4 km. Seluruh kecamatan dapat dijangkau dengan angkutan umum. Adapun jumlah Desa dan luas masing-masing Kecamatan sebagaimana tersaji pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Jumlah Desa dan Luas Kecamatan Kabupaten Purworejo

| No. | Kecamatan | Jumlah Desa | Luas Wilayah (Km ²) |
|-----|------------|-------------|---------------------------------|
| 1. | Grabag | 32 | 64,92 |
| 2. | Ngombol | 57 | 55,27 |
| 3. | Purwodadi | 40 | 53,96 |
| 4. | Bagelen | 17 | 63,76 |
| 5. | Kaligesing | 21 | 74,73 |
| 6. | Purworejo | 25 | 52,72 |
| 7. | Banyuurip | 27 | 45,08 |
| 8. | Bayan | 26 | 43,21 |
| 9. | Kutoarjo | 27 | 37,59 |
| 10. | Butuh | 41 | 46,08 |
| 11. | Pituruh | 49 | 77,42 |
| 12. | Kemiri | 40 | 92,05 |
| 13. | Bruno | 18 | 108,43 |
| 14. | Gebang | 25 | 71,86 |
| 15. | Loano | 21 | 53,65 |
| 16. | Bener | 28 | 94,08 |
| | Jumlah | 494 | 1.034,82 |

(Sumber: Kabupaten Purworejo Dalam Angka, BPS, 2015)

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, bahwa penelitian ini dilaksanakan pada 5 kecamatan yang ada di Kabupaten Purworejo. Dipilihnya kelima kecamatan dari 16 kecamatan yang ada, dengan asumsi 5 kecamatan yang dipilih masing-masing mewakili wilayah 5 eks kawedanan di Kabupaten Purworejo. Disamping hal tersebut, 5 kecamatan yang dipilih juga didasarkan pada beberapa kriteria yang dipandang mampu memperkuat hasil penelitian.

Adapun kelima kecamatan dimaksud antara lain:

1. Kecamatan Gebang

Sebagai wilayah yang mewakili eks Kawedanan Loano yang terdiri dari Kecamatan Loano, Bener dan Gebang, Kecamatan Gebang dipilih dengan pertimbangan pada tahun 2015 kecamatan ini menjadi juara I kompetisi pelayanan publik tingkat Kabupaten Purworejo.

Adapun gambaran umum kondisi pegawai/petugas PATEN di Kecamatan Gebang sebagaimana pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2
Petugas PATEN Kecamatan Gebang

| SDM PATEN | Nama | Jenis Kelamin | Umur (th) | Status (PNS / kontrak) | Pendidikan Terakhir | Masa Kerja (th) | Jarak Tempat Tinggal dg Kec. (km) |
|-------------------|---------------------|---------------|-----------|------------------------|---------------------|-----------------|-----------------------------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) |
| Unsur Kecamatan | 1. Samingan | L | 50 | PNS | SMA | 21 | 14 |
| | 2. Arista Nugraheni | P | 25 | Kontrak | SMU | 4 | 10 |
| Unsur Dukcapil | 1. Kasiyono | L | 50 | PNS | S1 | 23 | 3 |
| | 2. Dian Oktaviani | P | 24 | Kontrak | S1 | 2 | 1 |
| Unsur Bank Jateng | 1. Prasetyo Widhi | L | 29 | Kontrak | S1 | 2 | 10 |

Sumber: Data diolah (2017)

2. Kecamatan Bayan

Sebagai wilayah yang mewakili eks Kawedanan Purworejo yang terdiri dari Kecamatan Purworejo, Bayan, Banyuurip dan Kaligesing, Kecamatan Bayan dipilih dengan pertimbangan pada tahun 2014 kecamatan ini menjadi juara I kompetisi pelayanan publik tingkat Kabupaten Purworejo dan pada tahun 2015 turun menjadi juara II kompetisi yang sama.

Adapun gambaran umum kondisi pegawai/petugas PATEN di Kecamatan

Bayan sebagaimana pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3
Petugas PATEN Kecamatan Bayan

| SDM PATEN | Nama | Jenis Kelamin | Umur (th) | Status (PNS / kontrak) | Pendidikan Terakhir | Masa Kerja (th) | Jarak Tempat Tinggal dg Kec. (km) |
|-------------------|----------------------|---------------|-----------|------------------------|---------------------|-----------------|-----------------------------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) |
| Unsur Kecamatan | 1. Supriyadi | L | 52 | PNS | SMA | 31 | 8 |
| | 2. Wening Miranti | P | 33 | Kontrak | S1 | 1 | 18 |
| Unsur Dukcapil | 1. Indra Sri Nugraha | L | 35 | PNS | S1 | 7 | 8 |
| Unsur Bank Jateng | 1. Yanuar Adi W. | L | 25 | Kontrak | S1 | 1,5 | 8 |

Sumber: Data diolah (2017)

3. Kecamatan Kutoarjo

Sebagai wilayah yang mewakili eks Kawedanan Kutoarjo yang terdiri dari Kecamatan Kutoarjo, Butuh dan Grabag, Kecamatan Kutoarjo dipilih dengan pertimbangan pada tahun 2015 kecamatan ini menjadi juara III kompetisi pelayanan publik tingkat Kabupaten Purworejo dan pada tahun 2015 Kecamatan Kutoarjo juga ditunjuk menjadi 1 dari 12 Kecamatan di Propinsi Jawa Tengah yang dijadikan *pilot project* pelayanan SAMSAT *on line* yang terintegrasi dengan PATEN.

Adapun gambaran umum kondisi pegawai/petugas PATEN di Kecamatan Kutoarjo sebagaimana pada tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4
Petugas PATEN Kecamatan Kutoarjo

| SDM PATEN | Nama | Jenis Kelamin | Umur (th) | Status (PNS / kontrak) | Pendidikan Terakhir | Masa Kerja (th) | Jarak Tempat Tinggal dg Kec. (km) |
|-----------------|----------------------|---------------|-----------|------------------------|---------------------|-----------------|-----------------------------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) |
| Unsur Kecamatan | 1. Erni Wijiati, SE | P | 50 | PNS | S 1 | 19 | 1 |
| | 2. Agil Apriyanti N. | P | 32 | PNS | D 3 | 7 | 1 |
| Unsur Dukcapil | 1. Bambang | L | 52 | PNS | SLTA | 30 | 4 |
| | 2. Nindiya | P | 30 | Kontrak | D 3 | 5 | 3 |
| Unsur Samsat | 1. Slamet Purwanto | L | 46 | PNS | S 1 | 24 | 20 |

Sumber: Data diolah (2017)

4. Kecamatan Ngombol

Sebagai wilayah yang mewakili eks Kawedanan Purwodadi yang terdiri dari Kecamatan Purwodadi, Ngombol dan Bagelen, Kecamatan Ngombol dipilih dengan pertimbangan pada tahun 2015 kecamatan ini menduduki peringkat 16 atau terakhir kompetisi pelayanan publik tingkat Kabupaten Purworejo

Adapun gambaran umum kondisi pegawai/petugas PATEN di Kecamatan Ngombol sebagaimana pada tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5
Petugas PATEN Kecamatan Ngombol

| SDM PATEN | Nama | Jenis Kelamin | Umur (th) | Status (PNS / kontrak) | Pendidikan Terakhir | Masa Kerja (th) | Jarak Tempat Tinggal dg Kec. (km) |
|-------------------|---------------|---------------|-----------|------------------------|---------------------|-----------------|-----------------------------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) |
| Unsur Kecamatan | 1. Amini | L | 56 | PNS | SLTA | 10 | 6 |
| | 2. Sumiyati | P | 57 | PNS | SLTA | 10 | 2 |
| Unsur Dukcapil | 1. Aam Anzali | P | 28 | PNS | D 3 | 7 | 3 |
| | 2. Ulfi | P | 25 | Kontrak | S 1 | | 10 |
| Unsur Bank Jateng | | | | | | | |

Sumber: Data diolah (2017)

5. Kecamatan Kemiri

Sebagai wilayah yang mewakili eks Kawedanan Kemiri yang terdiri dari Kecamatan Kemiri, Pituruh dan Bruno, Kecamatan Kemiri dipilih dengan pertimbangan pada akhir tahun 2013 kecamatan ini menjadi lokasi *launching* PATEN di Kabupaten Purworejo.

Adapun gambaran umum kondisi pegawai/petugas PATEN di Kecamatan Kemiri sebagaimana pada tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6
Petugas PATEN Kecamatan Kemiri

| SDM PATEN | Nama | Jenis Kelamin | Umur (th) | Status (PNS / kontrak) | Pendidikan Terakhir | Masa Kerja (th) | Jarak Tempat Tinggal dg Kec. (km) |
|-------------------|---------------------|---------------|-----------|------------------------|---------------------|-----------------|-----------------------------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) |
| Unsur Kecamatan | 1. Umi Adiyati, SIP | P | 56 | PNS | S 1 | 31 | 36 |
| | 2. Eko Winarni | P | 47 | PNS | SLTA | 8 | 15 |
| | 3. Sarlan | L | 51 | PNS | SLTA | 8 | 3 |
| | 4. Tria Angga Putra | L | 31 | Kontrak | S 1 | 3 | 17 |
| Unsur Dukcapil | 1. Yunias Wirasti | P | 29 | PNS | D 3 | 7 | 4 |
| | 2. Ahmad Rojak | L | 29 | Kontrak | SLTA | 3 | 3 |
| Unsur Bank Jateng | 1. Wahyu Aji P. | L | 26 | Kontrak | S 1 | 3 | 20 |

Sumber: Data diolah (2017)

B. Kinerja Aparat Dalam Implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Purworejo

Kinerja aparat dalam Implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Purworejo, khususnya di lima kecamatan adalah sebagai berikut :

1. Kecamatan Gebang

Berdasarkan hasil wawancara, secara umum kinerja, kompetensi, motivasi, kemampuan bekerjasama, komitmen petugas pada organisasi dan tingkat kepuasan petugas PATEN sudah baik. Sementara tingkat disiplin agak baik, dan kesejahteraan cukup. Pimpinan sangat mendukung dan sangat peduli terhadap PATEN dan SDM PATEN. Sementara komunikasi pimpinan dengan Petugas PATEN sudah baik.

Adapun hasil wawancara dengan informan di Kecamatan Gebang, dapat dirangkum dalam tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7
Kinerja Petugas PATEN Kecamatan Gebang

| No | Indikator | Penilaian Kondisi Saat Ini | | | | | |
|----|--|----------------------------|---|---|----|---|----|
| | | SK | K | C | AB | B | SB |
| 1 | Kinerja Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 2 | Kompetensi Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 3 | Motivasi Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 4 | Disiplin Petugas PATEN | | | | √ | | |
| 5 | Kesejahteraan Petugas PATEN | | | √ | | | |
| 6 | Kemampuan bekerjasama Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 7 | Komitmen Petugas PATEN pada organisasi | | | | | √ | |
| 8 | Tingkat Kepuasan Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 9 | Kepedulian pimpinan terhadap PATEN | | | | | √ | |
| 10 | Kepedulian pimpinan terhadap SDM PATEN | | | | | √ | |
| 11 | Komunikasi pimpinan dengan Petugas PATEN | | | | | √ | |

Sumber: Data diolah (2017)

2. Kecamatan Bayan

Berdasarkan hasil wawancara, dalam implementasi PATEN di Kecamatan Bayan, untuk kinerja, kompetensi petugas PATEN sudah baik. Motivasi dan disiplin petugas PATEN sudah baik. Demikian pula halnya dengan kesejahteraan, kemampuan bekerja sama, tingkat kepuasan serta komitmen pada organisasi sudah baik, sementara itu komunikasi pimpinan dengan petugas PATEN, kepedulian pimpinan terhadap PATEN dan SDM PATEN sudah sangat baik.

Adapun hasil wawancara dengan informan di Kecamatan Bayan, dapat dirangkum dalam tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8
Kinerja Petugas PATEN Kecamatan Bayan

| No | Indikator | Penilaian Kondisi Saat Ini | | | | | |
|----|--|----------------------------|---|---|----|---|----|
| | | SK | K | C | AB | B | SB |
| 1 | Kinerja Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 2 | Kompetensi Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 3 | Motivasi Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 4 | Disiplin Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 5 | Kesejahteraan Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 6 | Kemampuan bekerjasama Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 7 | Komitmen Petugas PATEN pada organisasi | | | | | √ | |
| 8 | Tingkat Kepuasan Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 9 | Kepedulian pimpinan terhadap PATEN | | | | | | √ |
| 10 | Kepedulian pimpinan terhadap SDM PATEN | | | | | | √ |
| 11 | Komunikasi pimpinan dengan Petugas PATEN | | | | | | √ |

Sumber: Data diolah (2017)

3. Kecamatan Kutoarjo

Sementara implementasi PATEN di Kecamatan Kutoarjo, dalam hal kinerja, kompetensi, motivasi dan kemampuan bekerjasama serta kesejahteraan petugas sudah baik. Sedangkan disiplin, komitmen petugas pada organisasi, dan tingkat kepuasan petugas PATEN masih dalam tataran agak baik. Kepedulian pimpinan terhadap PATEN dan SDM PATEN, serta komunikasi pimpinan dengan Petugas PATEN sudah baik.

Adapun hasil wawancara dengan informan di Kecamatan Kutoarjo, dapat dirangkum dalam tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9
Kinerja Petugas PATEN Kecamatan Kutoarjo

| No | Indikator | Penilaian Kondisi Saat Ini | | | | | |
|----|--|----------------------------|---|---|----|---|----|
| | | SK | K | C | AB | B | SB |
| 1 | Kinerja Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 2 | Kompetensi Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 3 | Motivasi Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 4 | Disiplin Petugas PATEN | | | | √ | | |
| 5 | Kesejahteraan Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 6 | Kemampuan bekerjasama Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 7 | Komitmen Petugas PATEN pada organisasi | | | | √ | | |
| 8 | Tingkat Kepuasan Petugas PATEN | | | | √ | | |
| 9 | Kepedulian pimpinan terhadap PATEN | | | | | √ | |
| 10 | Kepedulian pimpinan terhadap SDM PATEN | | | | | √ | |
| 11 | Komunikasi pimpinan dengan Petugas PATEN | | | | | √ | |

Sumber: Data diolah (2017)

4. Kecamatan Ngombol

Secara umum kinerja dan motivasi petugas sudah baik, sementara kompetensi, serta kemampuan bekerja sama petugas PATEN adalah agak baik. Untuk tingkat disiplin dan kesejahteraan petugas PATEN dinilai cukup. Komitmen dan tingkat kepuasan petugas, kepedulian pimpinan terhadap PATEN dan SDM PATEN serta komunikasi pimpinan dengan petugas PATEN dikatakan baik.

Adapun hasil wawancara dengan informan di Kecamatan Ngombol, dapat dirangkum dalam tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10
Kinerja Petugas PATEN Kecamatan Ngombol

| No | Indikator | Penilaian Kondisi Saat Ini | | | | | |
|----|--|----------------------------|---|---|----|---|----|
| | | SK | K | C | AB | B | SB |
| 1 | Kinerja Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 2 | Kompetensi Petugas PATEN | | | | √ | | |
| 3 | Motivasi Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 4 | Disiplin Petugas PATEN | | | √ | | | |
| 5 | Kesejahteraan Petugas PATEN | | | √ | | | |
| 6 | Kemampuan bekerjasama Petugas PATEN | | | | √ | | |
| 7 | Komitmen Petugas PATEN pada organisasi | | | | | √ | |
| 8 | Tingkat Kepuasan Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 9 | Kepedulian pimpinan terhadap PATEN | | | | | √ | |
| 10 | Kepedulian pimpinan terhadap SDM PATEN | | | | | √ | |
| 11 | Komunikasi pimpinan dengan Petugas PATEN | | | | | √ | |

Sumber: Data diolah (2017)

5. Kecamatan Kemiri

Berdasarkan hasil wawancara, kinerja petugas PATEN Kecamatan Kemiri sudah baik. Hal ini antara lain karena kompetensi dan motivasi petugas PATEN sudah baik. Sementara disiplin agak baik, dan tingkat kesejahteraan petugas PATEN dinilai cukup.

Kemampuan bekerjasama antar petugas, komitmen petugas pada organisasi sudah baik. Kepedulian pimpinan terhadap PATEN dan SDM PATEN serta komunikasi pimpinan dengan petugas PATEN sudah baik.

Adapun hasil wawancara dengan informan di Kecamatan Kemiri, dapat dirangkum dalam tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.11
Kinerja Petugas PATEN Kecamatan Kemiri

| No | Indikator | Penilaian Kondisi Saat Ini | | | | | |
|----|--|----------------------------|---|---|----|---|----|
| | | SK | K | C | AB | B | SB |
| 1 | Kinerja Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 2 | Kompetensi Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 3 | Motivasi Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 4 | Disiplin Petugas PATEN | | | | √ | | |
| 5 | Kesejahteraan Petugas PATEN | | | √ | | | |
| 6 | Kemampuan bekerjasama Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 7 | Komitmen Petugas PATEN pada organisasi | | | | | √ | |
| 8 | Tingkat Kepuasan Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 9 | Kepedulian pimpinan terhadap PATEN | | | | | √ | |
| 10 | Kepedulian pimpinan terhadap SDM PATEN | | | | | √ | |
| 11 | Komunikasi pimpinan dengan Petugas PATEN | | | | | √ | |

Sumber: Data diolah (2017)

Dengan demikian, kinerja aparat dalam implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Purworejo yang diwakili oleh 5 kecamatan tersebut di atas adalah sebagai berikut :

Untuk poin kinerja, kompetensi, motivasi sudah baik, sedangkan disiplin dan tingkat kesejahteraan hanya dipandang cukup. Kemampuan bekerjasama, komitmen petugas pada organisasi sudah baik, serta tingkat kepuasan juga dinilai baik. Sedangkan, kepedulian pimpinan terhadap PATEN dan SDM PATEN, serta komunikasi antara pimpinan dengan petugas sudah baik.

Adapun rerata kinerja petugas PATEN dari 5 kecamatan di Kabupaten Purworejo yang dijadikan lokasi penelitian, dapat dilihat dalam tabel 4.12 berikut ini:

Tabel 4.12
Rerata Kinerja Petugas PATEN 5 Kecamatan
di Kabupaten Purworejo

| No | Indikator | Penilaian Kondisi Saat Ini | | | | | |
|----|--|----------------------------|---|---|----|---|----|
| | | SK | K | C | AB | B | SB |
| 1 | Kinerja Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 2 | Kompetensi Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 3 | Motivasi Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 4 | Disiplin Petugas PATEN | | | √ | | | |
| 5 | Kesejahteraan Petugas PATEN | | | √ | | | |
| 6 | Kemampuan bekerjasama Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 7 | Komitmen Petugas PATEN pada organisasi | | | | | √ | |
| 8 | Tingkat Kepuasan Petugas PATEN | | | | | √ | |
| 9 | Kepedulian pimpinan terhadap PATEN | | | | | √ | |
| 10 | Kepedulian pimpinan terhadap SDM PATEN | | | | | √ | |
| 11 | Komunikasi pimpinan dengan Petugas PATEN | | | | | √ | |

Sumber: Data diolah (2017)

C. Strategi Peningkatan Kinerja Aparat Dalam Implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Purworejo

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa SWOT yaitu menggunakan Model Analisa SWOT membandingkan antara faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman dengan faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan. Perhitungan bobot dan rating dalam analisis SWOT

dilakukan dengan cara menggunakan FGD (*Focus Group Discussion*), dimana masing-masing informan yang ditentukan menilai bobot dan rating untuk masing-masing indikator.

1. Analisis Faktor Internal

Faktor internal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (*Internal Strategic Factor Analisis Summary*). Langkah-langkah penggunaan IFAS:

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan kinerja aparat pada kolom 1.
- b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (tidak penting) pada kolom 2, berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja aparat (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1.00).
- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi kinerja aparat yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor

pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*).

- e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi kinerja aparat yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana kinerja aparat bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

Tabel 4.13
Matrik IFAS

| FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL | BOBOT | RATING | BOBOT X RATING | KOMENTAR |
|--------------------------------------|-------------|--------|----------------|-------------------------------------|
| KEKUATAN: | | | | |
| • Motivasi kerja yang tinggi | 0,20 | 4 | 0,80 | Sangat mendukung kinerja |
| • Kompetensi yang cukup baik | 0,15 | 3 | 0,45 | Perlu ditingkatkan |
| • Kemampuan bekerja sama cukup baik | 0,15 | 3 | 0,45 | Cukup mendukung kinerja organisasi |
| Total | 0,50 | | 1,70 | |
| KELEMAHAN: | | | | |
| • Disiplin masih kurang | 0,20 | 2 | 0,40 | Perlu ditingkatkan |
| • Tingkat kesejahteraan masih kurang | 0,15 | 2 | 0,30 | Mempengaruhi faktor yang lain |
| • Tingkat kepuasan masih rendah | 0,15 | 1 | 0,15 | Perlu ditingkatkan dan diperhatikan |
| Total | 0,50 | | 0,85 | |
| TOTAL | 1,00 | | 2,55 | |

Sumber: Data diolah (2017)

2. Analisis Faktor Eksternal

Faktor eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analisis Summary*). Langkah-langkah penggunaan EFAS.

- a. Susunlah faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman kinerja aparat pada kolom 1
- b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1.0 (paling penting) sampai dengan 0.0 (tidak penting) Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi kinerja aparat yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1 dan sebaliknya jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

- e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi kinerja aparat yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana kinerja aparat bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

Tabel 4.14
Matrik EFAS

| FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL | BOBOT | RATING | BOBOT X RATING | KOMENTAR |
|---|-------------|--------|----------------|--------------------------------|
| PELUANG: | | | | |
| • Sarana Prasarana cukup memadai | 0,15 | 3 | 0,45 | Perlu ditingkatkan |
| • Sudah terdapat SOP tentang PATEN | 0,10 | 3 | 0,30 | Memberi kepastian masyarakat |
| • Adanya Diklat Teknis bagi petugas PATEN | 0,25 | 4 | 1,00 | Belum sesuai kebutuhan |
| Total | 0,50 | | 1,75 | |
| ANCAMAN: | | | | |
| • Tuntutan masyarakat semakin tinggi | 0,15 | 1 | 0,15 | Perlu hati-hati |
| • Sistem pengawasan yang masih lemah | 0,20 | 2 | 0,40 | Sistem yang ada belum berjalan |
| • Kepemimpinan atasan masih kurang | 0,15 | 2 | 0,30 | Perlu ditingkatkan |
| Total | 0,50 | | 0,85 | |
| TOTAL | 1,00 | | 2,60 | |

Sumber: Data diolah (2017)

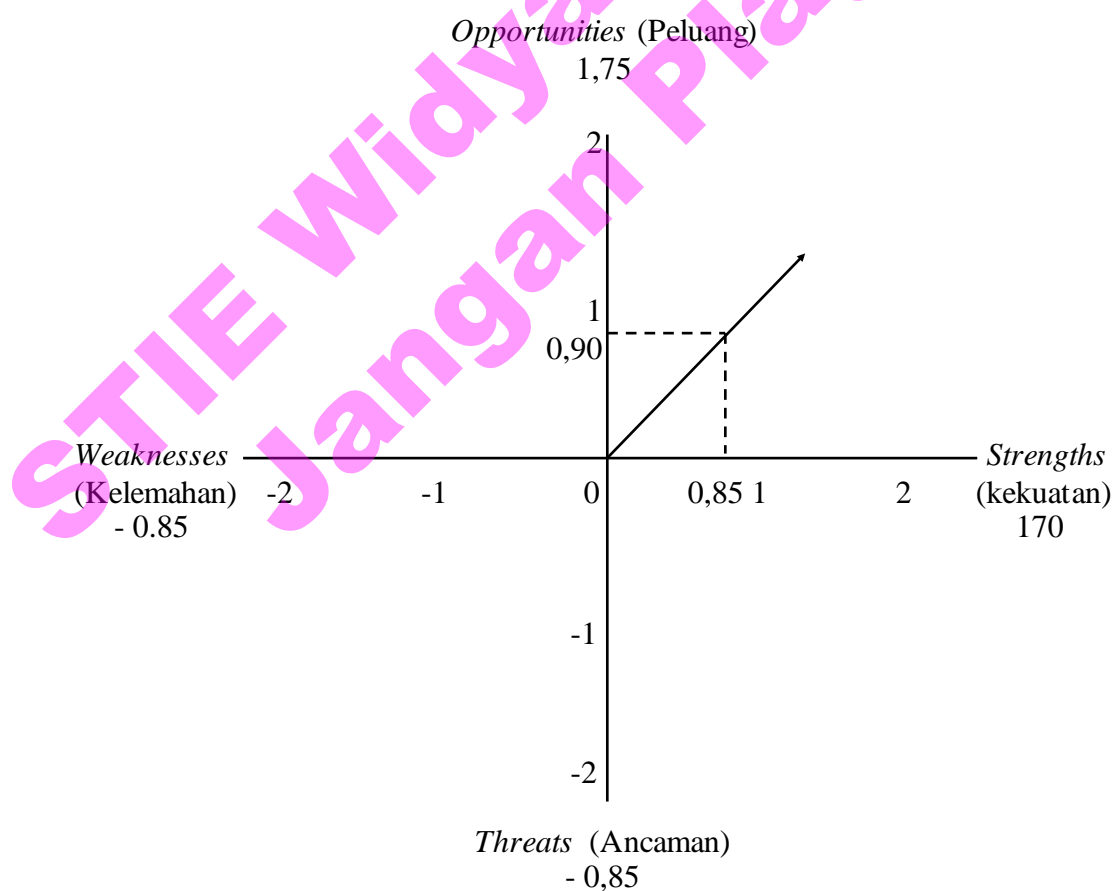
Nilai total skor dari masing-masing faktor dapat dirinci; kekuatan 1,70; kelemahan 0,85; peluang 1,75 dan ancaman 0,85. Maka diketahui

nilai kekuatan diatas nilai kelemahan selisih 0,85 dan nilai peluang diatas nilai ancaman selisih 0,90.

3. Analisis Diagram SWOT Kinerja Petugas PATEN

Berdasarkan hasil olah data matriks internal beserta eksternalnya maka dapat di aplikasikan ke dalam diagram SWOT sebagaimana pada gambar 3.1 di bawah ini. Hasil penentuan diagram SWOT tersebut, dapat dijadikan acuan untuk mengambil kesimpulan bahwa kinerja petugas PATEN berada pada jalur yang baik, yaitu berada pada posisi yang membutuhkan strategi *agresif* yang baik.

Gambar 3.1 Diagram SWOT



Sumber: Data diolah (2017)

4. Analisis SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

TABEL 4.15
MATRIKS SWOT

| IFAS EFAS | STRENGTHS (S) • Motivasi kerja yang tinggi • Kompetensi yang cukup baik • Kemampuan bekerja sama cukup baik | WEAKNESSES (W) • Disiplin masih kurang • Tingkat kesejahteraan masih kurang • Tingkat kepuasan masih rendah |
|--|--|---|
| OPPORTUNITIES (O) <ul style="list-style-type: none"> • Sarana prasarana cukup memadai • Sudah terdapat SOP tentang PATEN • Adanya Diklat teknis bagi petugas PATEN | STRATEGI SO <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kuantitas dan kualitas sarana prasarana guna memacu motivasi kerja petugas. 2. Penyederhanaan SOP PATEN menumbuhkan motivasi kerja petugas. 3. Memberikan kesempatan petugas dengan motivasi kerja tinggi untuk mengikuti Diklat teknis. 4. Peningkatan kompetensi petugas dengan pengadaan sarana prasarana yang memadai. 5. Peningkatan kompetensi petugas dengan melakukan inovasi pelaksanaan SOP PATEN. 6. Peningkatan kompetensi petugas PATEN melalui pelaksanaan Diklat teknis 7. Meningkatkan kemampuan bekerja sama dalam melayani masyarakat dengan memanfaatkan sarana prasarana yang ada. 8. Pengimplementasian SOP PATEN didukung kemampuan bekerja sama. 9. Peningkatan kemampuan bekerja sama dengan cara mengikuti Diklat teknis. | STRATEGI WO <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengadaan sarana prasarana yang memadai guna meningkatkan disiplin Petugas PATEN 2. Peningkatan disiplin petugas dalam melaksanakan SOP PATEN. 3. Peningkatan disiplin petugs dengan mengikutsertakan dalam Diklat teknis. 4. Peningkatan kesejahteraan petugas PATEN melalui pemanfaatan sarana prasarana PATEN. 5. Peningkatan kesejahteraan petugas melalui pemberian intensif apabila pelaksanaan SOP PATEN sudah baik. 6. Peningkatkan kesejahteraan petugas melalui pelaksanaan Diklat teknis. 7. Peningkatan sarana prasarana yang memadai dapat meningkatkan kepuasan yang masih rendah 8. Meningkatkan kepuasan petugas dengan penyempurnaan dan penyederhanaan SOP PATEN. 9. Meningkatkan kepuasaan petugas dengan pelaksanaan Diklat teknis. |

| TREATHS (T) | STRATEGI ST | STRATEGI WT |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tuntutan masyarakat semakin tinggi • Sistem pengawasan yang masih lemah • Kepemimpinan atasan masih kurang | <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan motivasi kerja guna menjawab tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pelayanan. 2. Peningkatan motivasi kerja dengan perbaikan sistem pengawasan. 3. Peningkatan kualitas kepemimpinan atasan guna memacu motivasi kerja petugas dalam melaksanakan fungsi pelayanan. 4. Peningkatan kompetensi petugas PATEN guna menjawab tuntutan masyarakat yang cukup tinggi akan fungsi pelayanan. 5. Mendayagunakan kompetensi petugas yang cukup baik guna memperkuat sistem pengawasan dalam organisasi. 6. Melakukan rotasi kepemimpinan agar dapat memaksimalkan kompetensi petugas PATEN yang cukup baik. 7. Memupuk kemampuan bekerja sama antar petugas guna menjawab tuntutan masyarakat yang semakin tinggi. 8. Memperkuat kemampuan bekerja sama yang sudah cukup baik, dengan bersama-sama melaksanakan fungsi pengawasan antar petugas. 9. Memperkuat pola kepemimpinan agar mampu meningkatkan kerja sama antar petugas. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan disiplin guna mengatasi tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang semakin tinggi 2. Pengadaan sistem pengawasan yang lebih baik, melalui pembentukan tim pengaduan, SMS Center, dsb. guna peningkatan disiplin petugas. 3. Peningkatan disiplin petugas melalui perbaikan pola kepemimpinan atasan. 4. Peningkatan kesejahteraan petugas selaras dengan beban kerja akibat tuntutan masyarakat yang semakin tinggi. 5. Pemberian <i>reward and punishment</i> dalam sistem pengawasan sebagai jaminan peningkatan kesejahteraan petugas. 6. Meningkatkan kepedulian pimpinan akan jenjang karier dan status kepegawaian, serta kesejahteraan petugas PATEN. 7. Peningkatan kepuasan petugas terhadap pekerjaannya, guna melaksanakan pelayanan yang maksimal sesuai tuntutan masyarakat. 8. Pemberian <i>reward and punishment</i> dalam sistem pengawasan guna meningkatkan kepuasan petugas. 9. Peningkatan kepuasan petugas dengan kepedulian pimpinan akan fungsi sosial dalam organisasi. |

Sumber: Data diolah (2017)

Berdasarkan analisis SWOT diatas maka strategi peningkatan kinerja aparat dalam implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) guna peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Purworejo adalah dengan :

a. Strategi SO:

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran organisasi, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

- a) Peningkatan kuantitas dan kualitas sarana prasarana guna memacu motivasi kerja petugas;
- b) Penyederhanaan SOP PATEN menumbuhkan motivasi kerja petugas;
- c) Memberikan kesempatan petugas dengan motivasi kerja tinggi untuk mengikuti Diklat teknis;
- d) Peningkatan kompetensi petugas dengan pengadaan sarana prasarana yang memadai;
- e) Peningkatan kompetensi petugas dengan melakukan inovasi pelaksanaan SOP PATEN;
- f) Peningkatan kompetensi petugas PATEN melalui pelaksanaan Diklat teknis;
- g) Meningkatkan kemampuan bekerja sama dalam melayani masyarakat dengan memanfaatkan sarana prasarana yang ada;
- h) Pengimplementasian SOP PATEN didukung kemampuan bekerja sama;
- i) Peningkatan kemampuan bekerja sama dengan cara mengikuti Diklat teknis.

b. Strategi WO:

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

- a) Pengadaan sarana prasarana yang memadai guna meningkatkan disiplin Petugas PATEN;

- b) Peningkatan disiplin petugas dalam melaksanakan SOP PATEN;
- c) Peningkatan disiplin petugas dengan mengikutsertakan dalam Diklat teknis;
- d) Peningkatan kesejahteraan petugas PATEN melalui pemanfaatan sarana prasarana PATEN;
- e) Peningkatan kesejahteraan petugas melalui pemberian insentif apabila pelaksanaan SOP PATEN sudah baik;
- f) Meningkatkan kesejahteraan petugas melalui pelaksanaan Diklat teknis;
- g) Peningkatan sarana prasarana yang memadai dapat meningkatkan kepuasan yang masih rendah;
- h) Meningkatkan kepuasan petugas dengan penyempurnaan dan penyederhanaan SOP PATEN;
- i) Meningkatkan kepuasan petugas dengan pelaksanaan Diklat teknis.

c. Strategi ST:

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman.

- a) Peningkatan motivasi kerja guna menjawab tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pelayanan;
- b) Peningkatan motivasi kerja dengan perbaikan sistem pengawasan;
- c) Peningkatan kualitas kepemimpinan atasan guna memacu motivasi kerja petugas dalam melaksanakan fungsi pelayanan;
- d) Peningkatan kompetensi petugas PATEN guna menjawab tuntutan masyarakat yang cukup tinggi akan fungsi pelayanan;

- e) Mendayagunakan kompetensi petugas yang cukup baik guna memperkuat sistem pengawasan dalam organisasi;
- f) Melakukan rotasi kepemimpinan agar dapat memaksimalkan kompetensi petugas PATEN yang cukup baik;
- g) Memupuk kemampuan bekerja sama antar petugas guna menjawab tuntutan masyarakat yang semakin tinggi;
- h) Memperkuat kemampuan bekerja sama yang sudah cukup baik, dengan bersama-sama melaksanakan fungsi pengawasan antar petugas;
- i) Memperkuat pola kepemimpinan agar mampu meningkatkan kerja sama antar petugas.

d. Strategi WT:

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensif* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

- a) Peningkatan disiplin guna mengatasi tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang semakin tinggi;
- b) Pengadaan sistem pengawasan yang lebih baik, melalui pembentukan tim pengaduan, SMS Center, dsb. guna peningkatan disiplin petugas;
- c) Peningkatan disiplin petugas melalui perbaikan pola kepemimpinan atasan;
- d) Peningkatan kesejahteraan petugas selaras dengan beban kerja akibat tuntutan masyarakat yang semakin tinggi;
- e) Pemberian *reward and punishment* dalam sistem pengawasan sebagai jaminan peningkatan kesejahteraan petugas;

- f) Meningkatkan kepedulian pimpinan akan jenjang karier dan status kepegawaian, serta kesejahteraan petugas PATEN;
- g) Peningkatan kepuasan petugas terhadap pekerjaannya, guna melaksanakan pelayanan yang maksimal sesuai tuntutan masyarakat;
- h) Pemberian *reward and punishment* dalam sistem pengawasan guna meningkatkan kepuasan petugas;
- i) Peningkatan kepuasan petugas dengan kepedulian pimpinan akan fungsi sosial dalam organisasi.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Kinerja aparat dalam implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Purworejo dapat dikatakan sudah baik, hal ini didasari kesimpulan hasil penelitian sebagai berikut:
 - a. Kompetensi, motivasi, kemampuan bekerja sama dan komitmen petugas pada organisasi serta tingkat kepuasan petugas PATEN dikatakan baik;
 - b. Disiplin dan kesejahteraan petugas hanya dikatakan cukup;
 - c. Kepedulian pimpinan terhadap PATEN dan SDM petugas PATEN, serta komunikasi yang intens antara pimpinan dengan petugas sudah baik.
2. Adapun strategi peningkatan kinerja aparat dalam implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) guna peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Purworejo dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:
 - a. Menyelenggarakan Diklat teknis bagi petugas dengan motivasi kerja dan kompetensi yang baik, guna meningkatkan kinerja dalam pelayanan PATEN;
 - b. Meningkatkan kuantitas dan kualitas sarana prasarana yang memadai guna menunjang motivasi kerja, kompetensi dan kerja sama antar

petugas yang sudah baik dalam memberikan pelayanan pada masyarakat;

- c. Melakukan inovasi dan penyederhanaan SOP PATEN dengan mendayagunakan motivasi dan kompetensi petugas guna peningkatan kinerja;
- d. Menyelenggarakan Diklat teknis secara bersama-sama semua unsur yang terlibat dalam penyelenggaraan PATEN, baik dari Kecamatan, Disdukcapil dan Bank Jateng, agar lebih terjalin kebersamaan dalam meningkatkan kinerja pelayanan.

B. Saran

1. Kinerja aparat dalam implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Purworejo yang sudah relatif baik, perlu ditingkatkan dibeberapa hal, yaitu:
 - a. Kedisiplinan: guna peningkatan kedisiplinan perlu adanya pembinaan dan pengawasan dari atasan; serta adanya pemberian *reward and punishment* terhadap petugas baik yang melakukan pelanggaran ataupun berprestasi;
 - b. Tingkat kesejahteraan: perlu diadakan insentif tambahan bagi petugas PATEN; mengikutsertakan petugas PATEN pada kegiatan-kegiatan kecamatan sehingga akan ada tambahan yang berasal dari uang sidang ataupun honor tim; serta adanya kenaikan honor apabila yang bersangkutan masih merupakan tenaga kontrak atau *outsourcing*.

2. Strategi peningkatan kinerja aparat dalam implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) guna peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Purworejo, dapat dilaksanakan dengan beberapa kegiatan alternatif, seperti:
 - a. Memberikan kesempatan bagi petugas PATEN yang dinilai cakap dan mampu untuk mengikuti Diklat teknis PATEN yang secara berkala dilaksanakan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah;
 - b. Pengadaan peralatan tambahan seperti sistem absensi dengan *finger print*, CCTV, mesin antrian serta peralatan pendukung pelayanan seperti ruang laktasi, ruang bermain anak dan ruang tunggu yang *representatif*;
 - c. Membuat aplikasi PATEN berbasis *on line* sehingga memudahkan masyarakat dan petugas dalam pelaksanaan pelayanan administrasi;
 - d. Mengadakan kegiatan *refreshing* bersama seluruh petugas PATEN, seperti *out bond* ataupun kegiatan sejenis yang mampu mendorong motivasi dan kebersamaan antar petugas.

DAFTAR PUSTAKA

- Amins, Achmad (2012), *Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah*, Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.
- Desman Armando Gurning (2013), “Implementasi Kebijakan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Siak”, Tesis Magister tak diterbitkan, Universitas Indonesia Jakarta.
- Dewi Rahayu Kusuma (2016), *Studi Analisis Kebijakan*, Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Dwiyanto, Agus (Editor) (2014), *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hardiyansyah (2011), *Kualitas Pelayanan Publik Konsep, Dimensi, Indikator, dan Implementasinya*, Yogyakarta: Gava Media.
- Hardjono, Tri (2013), “Analisis Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Empiris pada Kecamatan Mijen Kota Semarang)”, Tesis Magister tak diterbitkan, Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
- Mahsun, Mohamad (2013), *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Muhammad, Suwarsono (2013), *Manajemen Strategik Konsep dan Alat Analisis*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mukarom Zaenal, Laksana Muhibudin Wijaya (2016), *Membangun Kinerja Pelayanan Publik Menuju Clean Government and Good Government*, Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Ni Luh Putu Puspitasari (2016), “Analisis Kualitas Pelayanan Publik di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Badung”, Tesis Magister tak diterbitkan, Universitas Indonesia Jakarta.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 tentang Kecamatan.

Rangkuti, Freddy (2006), *Analisis SWOT: Tehnik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Ratminto, Winarsih Atik Septi (2006), *Manajemen Pelayanan Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's, Charter dan Standar Pelayanan Minimal*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono (2015), *Metoda Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung: CV. Alfabeta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Widoyoko, S Eko Putro, (2012), *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Zainal Veithzal Rivai, Basri Yuswar Zainul, Gunawan Itjang D, Mardiwasiso Gatot (2015), *Manajemen Kinerja Untuk Perusahaan dan Organisasi (Cara Tepat dan Mudah Menilai Kinerja)*, Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.