

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PETUGAS  
PELAYANAN ADMINISTRASI TERPADU  
KECAMATAN CANDIMULYO  
TAHUN 2017**

Tesis



Diajukan Oleh:

**LAURENTIA ENDANG ARIYANTINI  
152303099**

**Kepada:**

**MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA  
2017**

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PETUGAS  
PELAYANAN ADMINISTRASI TERPADU  
KECAMATAN CANDIMULYO  
TAHUN 2017**

Tesis

untuk memenuhi sebagian persyaratan

mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh:

**LAURENTIA ENDANG ARIYANTINI  
152303099**

**Kepada**

**MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA  
2017**

# TESIS

## STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PETUGAS PELAYANAN ADMINISTRASI TERPADU KECAMATAN CANDIMULYO TAHUN 2017

Oleh:

LAURENTIA ENDANG ARIYANTINI

NIM: 152303099

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji

Pada Tanggal: .....

**Dosen Penguji I**

Dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar magister

## **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,

September 2017

LAURENTIA ENDANG ARIYANTINI

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa atas limpahan rahmat sehingga Tesis berjudul “**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PETUGAS PELAYANAN ADMINISTRASI TERPADU KECAMATAN CANDIMULYO TAHUN 2017**” dapat diselesaikan. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Penyusunan tesis ini tidak akan dapat selesai tanpa bantuan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. Muhammad Subchan, MM, selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta.
2. Bapak Dr. John Suprihanta, MM, selaku Direktur Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta.
3. Bapak Suhartono, SE, M.Si. selaku Dosen Pembimbing.
4. Bapak/Ibu Pengelola dan Staf Pengajar STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
5. Camat Candimulyo Drs. H. Agung Nugroho yang telah memberikan dukungan dan kemudahan sehingga pendidikan di STIE Widya Wiwaha ini dapat terselesaikan.
6. Ibuku yang secara tulus dan ikhlas memberikan doa, restu dan dorongan untuk melanjutkan pendidikan.

7. Keluargaku khususnya suamiku tercinta yang telah memberikan dorongan dan dukungan moral dan material.
8. Semua teman-teman angkatan 15.2 C dan D Program Pasca Sarjana STIE Widya Wiwaha yang selalu kompak dan saling berbagi, terutama kelompok Muntilan yang selalu bersama-sama untuk terus belajar.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu dengan senang hati penulis menerima saran dan masukan yang membangun demi memperbaiki tesis ini. Akhir kata penulis mohon maaf apabila terdapat kekurangan dalam penulisan dan penyajian tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca.

Yogyakarta, September 2017

LAURENTIA ENDANG ARIYANTINI

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR DIAGRAM .....	ix
INTISARI.....	x
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	11
C. Pertanyaan Peneliti .....	11
D. Tujuan Penelitian .....	12
E. Manfaat Penelitian.....	12
BAB II LANDASAN TEORI .....	13
A. Strategi .....	13
B. Kinerja .....	16
C. PATEN.....	23
D. Analisis SWOT .....	31
E. Penelitian Terdahulu.....	33
BAB III METODA PENELITIAN .....	36
A. Jenis Penelitian .....	37
B. Definisi Operasional Variabel.....	37
C. Subyek Penelitian .....	38
D. Obyek Penelitian.....	39
E. Metode Pengumpulan Data.....	39
F. Variabel Penelitian.....	40
G. Metode Analisa Data.....	40
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	46
A. Deskripsi Wilayah Penelitian .....	46
B. Hasil Penelitian.....	67

BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....	79
A. Simpulan .....	79
B. Saran .....	79

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pedoman Penilaian Capaian SKP .....	6
Tabel 1.2 Standar Pelayanan PATEN Kecamatan Candimulyo 2017.....	8
Tabel 1.3 Distribusi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	9
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	33
Tabel 3.1 Matriks TOWS.....	45
Tabel 4.1 Analisis IFAS.....	70
Tabel 4.2 Analisis EFAS.....	73
Tabel 4.3 Matriks Analisis SWOT Perumusan Alternatif Strategi.....	76

**STIE Widya Wiyaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR DIAGRAM

Diagram 3.1 Matriks Positioning Organisasi.....	44
Diagram 4.1 Peta SWOT Internal dan Eksternal PATEN.....	75

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## INTISARI

### STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PETUGAS PELAYANAN ADMINISTRASI TERPADU KECAMATAN CANDIMULYO TAHUN 2017

Oleh :  
LAURENTIA ENDANG ARIYANTINI

**Latar belakang** : Kinerja Tim PATEN Kecamatan Candimulyo berdasarkan hasil Penilaian Prestasi Kerja adalah baik walaupun belum optimal dilihat dari hasil penilaian prestasi kerja terdapat 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain. Prioritas peningkatan mutu pelayanan terpadu kecamatan dilakukan, karena kecamatan merupakan unit pelayanan pemerintah yang paling strategis dalam rangka memacu percepatan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dengan peningkatan mutu pelayanan kecamatan melalui PATEN, sehingga pelayanan menjadi cepat, mudah, terjangkau, dan profesional

**Tujuan Penelitian** : Untuk mendapatkan strategi peningkatan kinerja petugas Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan Candimulyo Tahun 2017

**Metode Penelitian** : Jenis penelitian ini adalah deskriptif yaitu studi kasus, Subyek dalam penelitian ini yaitu Camat Candimulyo, Sekretaris Kecamatan Candimulyo, dan 6 (enam) anggota Tim PATEN Kecamatan Candimulyo. Metode analisis data menggunakan analisis SWOT

**Hasil Penelitian** : Dari hasil penelitian didapatkan bahwa kekuatan yaitu tersedianya anggaran, adanya komitmen OPD, adanya sarana dan prasarana, selanjutnya kelemahan yaitu kualitas sumber daya manusia belum optimal, petugas pelaksanaan resisten terhadap PATEN, kemudian peluang yaitu adanya peraturan tentang PATEN yang berlaku secara nasional, adanya kemudahan akses masyarakat terhadap aturan Bupati tentang pelayanan, adanya program pengembangan, pendidikan dan pelatihan pegawai, selanjutnya ancaman yaitu keluhan masyarakat yang tak tertangani karena kekurangan SDM teknis, penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kebutuhan. Terjadinya tarik menarik kepentingan antar OPD

**Kesimpulan** : Strategi yang dilaksanakan yaitu memanfaatkan komitmen pimpinan untuk mengembangkan pelayanan prima dengan melaksanakan peraturan-peraturan yang ada, memanfaatkan sarana prasarana yang ada untuk meningkatkan akses masyarakat terhadap aturan pelayanan, memaksimalkan anggaran yang ada untuk pengembangan, pendidikan dan pelatihan pegawai khususnya petugas PATEN

**Kata Kunci** : Peningkatan, Kinerja, petugas PATEN

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Manusia selalu berperan aktif dalam setiap organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tanpa Sumber daya manusia yang profesional, sasaran kerja tidak dapat dicapai walaupun alat kerjanya yang dimiliki oleh organisasi begitu canggihnya. Wibowo (2010:1) menjelaskan suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal organisasi. Fokus kajian manajemen sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja yang diatur dalam urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi. Tuntutan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumberdaya yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan dan teknologi yang selalu berubah.

Pelayanan publik telah melalui perubahan yang dramatis pada beberapa dasawarsa. Globalisasi, kemajuan teknologi dan ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan publik menyebabkan suatu gerakan perubahan di bidang

pelayanan publik. Alasan perubahan ini adalah mereformasi menjadi pelayanan publik yang baru, yang berfokus pada kualitas, fleksibel dan responsif terhadap pelanggan. Untuk mendapatkan pelayanan publik tersebut, masyarakat harus mengurus administrasinya ke Kantor/Badan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) yang biasanya terletak di ibukota Kabupaten/Kota. Kenapa tidak di Kantor Kecamatan saja? Hal inilah yang mendasari penerapan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan, yang selanjutnya disingkat dengan PATEN, sebagai sebuah terobosan dan reformasi yang paling penting dalam bidang pelayanan publik, sehingga pemerintah dapat mendekatkan dan memudahkan pelayanan kepada masyarakat. Agar lembaga pemerintahan yang memberikan pelayanan publik turut meningkatkan mutu pelayanannya termasuk Kantor Kecamatan, maka diterbitkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan.

Peraturan perundang-undangan tersebut merupakan terobosan untuk membenahi pelayanan Kantor Kecamatan. Untuk mempercepat pelaksanaan PATEN, pemerintah mewajibkan setiap Kantor Kecamatan sudah harus menerapkan PATEN sebelum bulan Oktober 2015. Dengan PATEN pemerintah telah mempermudah dan mendekatkan pelayanan pada masyarakat, baik pelayanan Perijinan maupun Non Perijinan. PATEN diharapkan dapat memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam mendapatkan pelayanan, termasuk dalam ikut mendorong UMKM untuk tumbuh lebih subur, yang akhirnya

dapat memberikan kontribusi pertumbuhan ekonomi dan peningkatan kesejahteraan rakyat.

Prioritas peningkatan mutu pelayanan terpadu kecamatan dilakukan, karena kecamatan merupakan unit pelayanan pemerintah yang paling strategis dalam rangka memacu percepatan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dengan peningkatan mutu pelayanan kecamatan melalui PATEN, pelayanan menjadi cepat, mudah, terjangkau, profesional sehingga mendorong terwujudnya kecamatan sebagai pusat pelayanan. Tujuan PATEN membantu pemerintah daerah dalam meningkatkan pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat dan mampu mempercepat pertumbuhan UMKM

Kebijakan PATEN merupakan pelaksanaan fungsi pelayanan yang dilaksanakan di kecamatan dalam rangka mewujudkan kesejahteraan, sebagai tolok ukur terselenggaranya tata kelola pemerintahan yang baik. PATEN adalah penyelenggaraan pelayanan publik di kecamatan yang proses penyelenggaraannya mulai dari permohonan sampai terbitnya dokumen dilakukan dalam satu atap. PATEN diselenggarakan dengan maksud untuk mewujudkan kecamatan sebagai pusat pelayanan masyarakat

Fokus PATEN adalah peningkatan kualitas pelayanan publik. Karena terbatasnya sarana pelayanan, maka pelayanan administrasi yang diberikan penyelenggara pelayanan masih lamban dan melebihi waktu yang ditetapkan. Latar belakang pendidikan dan ketrampilan petugas pelayanan di bagian

pelayanan Kecamatan Candimulyo menjadi salah satu faktor lamanya penyelesaian pekerjaan.

Kinerja adalah tingkat kebutuhan seorang individu sebagai pengharapan atas pekerjaan yang dilakukannya. Setiap harapan dari tiap individu dinilai berdasarkan peran. Jika peran yang dimainkan seseorang individu tidak diketahui dengan jelas atau nampak samar, maka individu tersebut tidak akan mengetahui secara persis apa yang diharapkannya. Kinerja juga merupakan hasil yang telah dicapai seseorang, yang berhubungan dengan tugas dan peran yang dilakukannya. Kinerja dapat dipahami sebagai hasil yang dicapai oleh pegawai dalam menjalankan fungsinya. Pendek kata kinerja pegawai dapat diukur dari sejauh mana pegawai yang bersangkutan telah menjalankan fungsinya secara profesional khususnya dalam rangka interaksi kegiatan dan tugas yang diberikan. Dan keberhasilan dari peran tersebut ditentukan dengan tingginya komitmen terhadap organisasi, yang besar pengaruhnya terhadap produktifitas.

Kinerja merupakan sebuah hasil kerja yang diharapkan dapat dicapai dengan baik oleh seluruh anggota organisasi. Lebih lanjut Mangkunegara (2009:22) menyebutkan terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja yaitu:

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja
- b. Mengetahui kekurangan dan tingkat keseriusan.

- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- g. Mulai dari awal, apabila perlu.

Kinerja karyawan dalam bentuk hasil kerja karyawan dengan prestasi tinggi merupakan suatu kebutuhan dari organisasi. Kinerja karyawan dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pada lain pihak karyawan memerlukan umpan balik atas kinerja yang telah dia berikan kepada organisasi. Karyawan yang memperoleh apa yang diinginkan atau diharapkan karyawan tersebut harus memberikan apa yang diinginkan oleh organisasi.

Kinerja selalu terkait dengan ukuran atau standar kinerja. Martin dan Bartol dalam Sudarmanto (2009:9) menyatakan bahwa standar kinerja seharusnya didasarkan pada pekerjaan, dikaitkan dengan persyaratan yang dijabarkan dari analisis pekerjaan, dan tercermin dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Menurut Gomez dalam Sudarmanto (2009:10) mengukur kinerja pegawai terkait dengan alat pengukuran kinerja yang digunakan. Pengukuran kinerja



Petugas PATEN di Kecamatan Candimulyo mendasarkan pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2010 yang menyatakan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja yang telah disusun dan disepakati bersama antara Pegawai Negeri Sipil dengan Pejabat Penilai. Sasaran Kerja pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS.

Nilai capaian SKP dinyatakan dengan angka dan sebutan, sebagai berikut:

- a. 91 - ke atas : Sangat Baik
- b. 76 – 90 : Baik
- c. 61 – 75 : Cukup
- d. 5 – 60 : Kurang
- e. 50 – ke bawah : Buruk

Untuk menilai apakah output berkualitas atau tidak dengan menggunakan pedoman sebagai berikut:

Tabel 1.1 Pedoman Penilaian Capaian SKP

Kriteria Nilai	Keterangan
91 - 100	Hasil kerja sempurna, dan pelayanan di atas tidak ada kesalahan, tidak ada revisi, standar yang ditentukan dan lain-lain.
76-90	Hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain
61 -75	Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan

	cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
51 - 60	Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
50 ke bawah	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan di bawah standar yang ditentukan dan lain-lain

Berdasarkan Hasil Penilaian Prestasi Kerja Petugas Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan Candimulyo Tahun 2016 diperoleh data sebagai berikut

Kriteria Nilai	Jumlah Petugas
83 – 84	4 orang
85 – 86	5 orang

Dari data di atas diketahui bahwa kinerja Pegawai Negeri Sipil yang merupakan anggota Tim PATEN Kecamatan Candimulyo berdasarkan hasil Penilaian Prestasi Kerja adalah baik. Hasil penilaian prestasi kerja tersebut merupakan penilaian seluruh Tugas Pokok dan Fungsinya dengan menggunakan standar atas berkisar antara 83 sampai dengan 86. Ini menunjukkan bahwa hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain.

Dalam melaksanakan pelayanan publik telah disusun suatu Standar Pelayanan yang ditetapkan dengan Keputusan Camat Candimulyo yang dengan

jelas mencantumkan, syarat, jam pelayanan, jumlah waktu, biaya dan petugas penerima pengaduan sebagai berikut:

Tabel 1.2 Standar Pelayanan PATEN Kecamatan Candimulyo Tahun 2017

Nama Layanan	Persyaratan	Waktu Pelayanan	Biaya Pelayanan	Keterangan
Penomoran Surat	Konsep Surat	10 Menit	Gratis	
IMB	Fotokopi KTP, Surat Kepemilikan Tanah, Gambar Konstruksi	30 Menit	Berdasarkan Koefisiensi Bangunan	< 100 m
KK	Blangko F.1.15 dari desa	6 hari	Gratis, denda keterlambatan Rp. 5.000	Pemohon diminta untuk memohon tanda tangan ke Disdukcapil Kab.
KTP	Fotokopi KK	3 Hari	Gratis	Pemohon diminta untuk rekaman E-KTP ke Disdukcapil Kab.
Surat Pindah	Form F.1.29 atau F.1.33 dari Desa	30 menit	Gratis	Pemohon diminta untuk mengurus ke Disdukcapil

Dari data tersebut di atas dapat diketahui bahwa pelayanan PATEN di kecamatan Candimulyo belum sesuai dengan hakekat PATEN yaitu penyelenggaraan pelayanan publik di kecamatan dari tahap permohonan sampai ke tahap terbitnya dokumen dalam satu tempat, dikarenakan pemohon masih

diminta untuk mengurus KTP dan KK ke Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Magelang. Selain itu belum semua pelayanan yang menjadi kewenangan Camat dibuatkan Standar Pelayanan. Penyusunan Standar Pelayanan harus memperhatikan waktu pelaksanaan berdasarkan simulasi yang dilaksanakan terlebih dahulu. Misalnya Layanan Penerbitan IMB dengan waktu pelayanan 30 menit, pasti tidak dapat dilaksanakan karena dalam penerbitan IMB membutuhkan survey lokasi dan telaah konstruksi.

Secara kuantitas (jumlah) dan secara kualitas (tingkat pendidikan) sumberdaya manusia yang ada di Kecamatan Candimulyo belum seperti yang diharapkan masyarakat, profesional dan mampu mengikuti tuntutan jaman (ilmu pengetahuan dan teknologi). Berikut ini jumlah pegawai Kecamatan Candimulyo Kabupaten Magelang berdasarkan tingkat pendidikan.

Tabel 1.3 Distribusi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jabatan Struktural	Jabatan Fungsional Umum	Jumlah
1	S2	1	-	1
2	S1	4	1	5
3	D3/Sarmud	2	1	3
4	D2			
5	SMA		12	12
	Jumlah	7	14	21

Sumber: LAKIP Kecamatan Candimulyo, 2016

Tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai di Kecamatan Candimulyo Kabupaten Magelang masih tergolong pendidikan menengah atas yaitu sebanyak 12 orang dan minoritas pada pendidikan S2 yaitu sebanyak 1 orang

Secara kelembagaan, Kecamatan Candimulyo Kabupaten Magelang mempunyai kinerja yang baik. Akan tetapi bukan berarti Kecamatan Candimulyo Kabupaten Magelang tidak mempunyai masalah berkaitan dengan kinerja pegawai. Adapun masalah kinerja yang dihadapi adalah:

1. Secara administrasi pegawai Kecamatan Candimulyo Kabupaten Magelang mempunyai tingkat kedisiplinan yang baik. Akan tetapi bukan berarti tidak ada pegawai yang telat atau pun selalu ada di ruangan pada waktu jam kerja. Berdasarkan hasil rekap pelaksanaan apel pagi dan apel siang bulan Januari dan Pebruari 2017 tingkat kehadiran pegawai rata-rata diatas 90%. Pegawai yang tidak hadir adalah pegawai yang sakit atau sedang melaksanakan tugas luar.
2. Distribusi pekerjaan atau beban kerja yang tidak merata. Sudah menjadi rahasia umum dalam pemerintahan bahwa pegawai yang pintar, pegawai yang cakap dan yang bekerja dengan sungguh untuk pencapaian tujuan organisasi selalu mendapatkan porsi pekerjaan yang lebih dibandingkan dengan yang lain. Secara mudah pimpinan melakukan disposisi pekerjaan tanpa melihat beban yang sudah ditanggung pegawai yang disertai tugas.

Pelaksanaan strategi peningkatan kinerja petugas administrasi diperlukan suatu analisis yang mendalam, salah satu analisis yang terpopuler di kalangan pelaku organisasi adalah analisi SWOT, analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities* dan *threats*) adalah metode perencanaan stretegis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis, proses ini melibatkan penentuan dalam suatu

proyek dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut, dalam pengelolaan dan pengembangan suatu perencanaan strategi yaitu suatu pola struktur sasaran yang paling mendukung dan melengkapi menuju ke arah tujuan yang menyeluruh, sebagai persiapan perencanaan agar dapat memilih dan menetapkan strategi dan sasaran sehingga tersusun program-program dan proyek yang efektif dan efisien maka diperlukan suatu analisis yang tajam dari penggiat organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang “Strategi Peningkatan Kinerja Petugas Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan Candimulyo Tahun 2017”. Oleh karena itu penelitian tentang kinerja petugas PATEN di Kecamatan Candimulyo penting untuk dilakukan.

### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari permasalahan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: kinerja petugas Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan Candimulyo masih belum optimal.

### **C. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah diketahui pentingnya untuk mendapatkan strategi peningkatan kinerja petugas Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan Candimulyo Tahun 2017, maka pertanyaan dari penelitian ini adalah:

Bagaimana strategi peningkatan kinerja petugas Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan Candimulyo Tahun 2017?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mendapatkan strategi peningkatan kinerja petugas Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan Candimulyo Tahun 2017.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis sebagai berikut:

##### 1. Manfaat teoritis

Untuk lebih memahami sejauh mana strategi peningkatan kinerja petugas PATEN Kecamatan Candimulyo Tahun 2017. Serta dapat membantu pemerintah dalam mengambil kebijakan yang tepat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

##### 2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis, seperti menjadi informasi bagi masyarakat serta dapat membantu pemerintah dalam mengambil kebijakan yang tepat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Strategi**

##### **1. Pengertian Strategi**

Strategi mempunyai definisi atau pengertian yang bermacam-macam. Pengertian strategi tergantung pada obyek yang menjadi strategi itu sendiri. Pengertian strategi menurut Hill and Jones dalam Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015:1):

*A strategy is a specific pattern of decisions and actions that managers take to achieve an organization's goals.*

Bryson dalam Muhammad (2012:86) menyatakan bahwa strategi dinyatakan sebagai strategi pengembangan jika strategi tersebut berusaha menciptakan masa depan baru yang lebih baik. Menurut Wechsler dan Backoff dalam Muhammad (2012:82) terdapat 8 (delapan) dimensi strategi, yakni:

- a. Derajat pengaruh eksternal (*strength of external influence*);
- b. Lokus pengendalian strategi (*locus of strategic control*);
- c. Pencetus aksi strategi (*impetus of strategic action*);
- d. Orientasi strategi (*strategic orientation*);
- e. Orientasi pada perubahan (*orientation toward change*);
- f. Cakupan manajemen strategik (*scope of strategic management*);



- g. Derajat aktivitas manajemen strategik (*strategic management activity level*); dan
- h. Arah pergerakan strategi (*direction of strategic movement*)

Muhammad (2012:81) menyatakan ditemukan sejumlah variabel atau faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait dengan masing-masing strategi akan berpengaruh atau menjadi penentu pilihan strategi. Variabel eksternal yang mempengaruhi pola strategi adalah:

- a. Keterbatasan sumber-sumber daya dan dana
- b. Preferensi pemangku kepentingan
- c. Agenda politik pembuat yurisdiksi
- d. Tingkat dukungan publik pada organisasi dan program
- e. Ketersediaan anggaran pemerintah
- f. Perimbangan kekuatan konstituen; dan
- g. Mandat Hukum.

Sementara faktor internal yang diduga memiliki pengaruh pada pemilihan strategi adalah:

- a. Kepemimpinan organisasi
- b. Kapasitas organisasi
- c. Konsensus internal tentang kebijakan yang dipilih.
- d. Luasan diskresi yang diijinkan oleh pengendali politik
- e. Alternatif ketersediaan sumber dana
- f. Tipe kebijakan; dan

g. Perubahan pada teknologi pemberian pelayanan.

Menurut David dalam Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015:1) manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional untuk mencapai tujuan organisasi.

Hamel dan Prahalad dalam Rangkuti (1997:4) menyatakan: strategi merupakan tindakan *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Secara umum, strategi diartikan sebagai cara dan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran atau *objective*). Jadi strategi merupakan wujud atau hasil dari respon sebuah organisasi terhadap seluruh aspek yang dimilikinya dan juga terhadap kondisi yang terjadi di lingkungannya, sehingga organisasi tersebut menjadi sebuah kekuatan bersaing dalam menghadapi persaingan di waktu yang akan datang.

## 2. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis mempunyai tujuan untuk melihat dan menilai serta menyikapi kondisi-kondisi internal dan eksternal organisasi, sehingga organisasi dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dengan segala sesuatu yang dimilikinya. Jadi dalam hal ini, organisasi akan berusaha untuk menetapkan tujuan, terutama untuk jangka pendek yang sesuai dengan cara

bagaimana organisasi tersebut menghadapi dan mengatasi kondisi internal dan eksternal dari waktu ke waktu.

Perencanaan strategis adalah suatu proses dalam membuat keputusan strategis atau menawarkan metode untuk memformulasikan dan mengimplementasikan keputusan strategis serta mengalokasikan sumber daya untuk mendukungnya di unit kerja dan tingkatan dalam organisasi (Ahmad, 2012:14). Dalam membuat strategi dapat dilakukan proses analisis, perumusan, dan evaluasi. Proses perencanaan strategi, yaitu:

- 1) Mengidentifikasi misi organisasi;
- 2) Menetapkan sasaran organisasi;
- 3) Memilih strategi dan taktik yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan.

## **B. Kinerja**

### **1. Definisi Kinerja**

Menurut Rummler dan Brache dalam Sudarmanto (2009:7) ada 3 (tiga) level kinerja yaitu:

- a. Kinerja organisasi: merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.

- b. Kinerja proses: merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
- c. Kinerja Individu/pekerjaan: merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Kinerja diartikan sebagai hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, sedangkan sebagai perilaku kinerja diartikan sebagai tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi.

Kinerja menurut Mangkunegara (2009:9) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pencapaian kinerja tersebut dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi. Kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kemampuan dan pemahaman peran atau pemahaman atas tugas dan perilaku untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil kerja yang telah dilakukan oleh seseorang yang merupakan gabungan dari kemampuan,

usaha dan kesempatan. Kinerja kerja yang optimum akan tercapai jika organisasi dapat memotivasi karyawan agar dapat bekerja secara maksimal (Mangkunegara, 2009:9).

## **2. Kinerja Paten**

Menurut Peraturan Bupati Magelang Nomor 21 Tahun 2015 Tentang Uraian Tugas Pelaksana Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang. Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan selanjutnya disingkat PATEN adalah penyelenggaraan pelayanan publik di kecamatan dari tahap permohonan sampai ke tahap terbitnya dokumen dalam satu tempat. Pelayanan yang diberikan meliputi Pelayanan Perizinan maupun Non perizinan. Izin adalah dokumen yang dikeluarkan oleh pemerintah daerah berdasarkan peraturan daerah atau peraturan lainnya yang merupakan bukti legalitas, menyatakan sah atau diperbolehkannya seseorang atau badan usaha untuk melakukan usaha atau kegiatan tertentu. Perizinan adalah pemberian legalitas kepada seseorang atau pelaku usaha/kegiatan tertentu, baik dalam bentuk izin maupun tanda daftar usaha. Non perizinan adalah segala bentuk kemudahan pelayanan, fasilitas fiskal, dan informasi mengenai penanaman modal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

Berdasarkan Peraturan Bupati Magelang Nomor 22 Tahun 2015 Tentang Standar Pelayanan Penyelenggaraan Pelayanan Administrasi

Terpadu Kecamatan Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang  
Perizinan yang dapat dikeluarkan oleh PATEN adalah sebagai berikut:

- a. Izin Mendirikan Bangunan Gedung (IMB).
- b. Pemberian tanda bukti pendaftaran Surat Pernyataan Kesanggupan Pengelolaan dan Pemantauan Lingkungan Hidup (SPPL).
- c. Penerbitan Izin Gangguan (HO).
- d. Penerbitan Izin Usaha Mikro Dan Kecil (IUMK).

Sedangkan Non Perizinan yang dapat diberikan oleh PATEN adalah:

- a. Fasilitasi Penerbitan Kartu Keluarga (KK).
- b. Fasilitasi Penerbitan Kartu Tanda Penduduk (KTP).
- c. Penerbitan Surat Pindah Penduduk Dalam Kabupaten Dan Antar Kabupaten/Provinsi
- d. Fasilitasi Legalisasi Surat Keterangan/Pengantar
- e. Fasilitasi Pengajuan Proposal Hibah/Bansos
- f. Penerbitan Rekomendasi Permohonan Legalitas Organisasi Masyarakat Dan Lembaga Swadaya Masyarakat
- g. Fasilitasi Legalisasi Pengantar Pendirian Kelompok Usaha, Koperasi Dan Badan Hukum Lainnya
- h. Penerbitan Rekomendasi Permohonan Bantuan
- i. Pemberian Cuti Kepala Desa Selain Untuk Keperluan Ke Luar Negeri.

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Mangkunegara (2009:13) menyebutkan faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan (*ability*) secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge and skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang maksimal.

Faktor motivasi diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja (Mangkunegara, 2009:14).

Faktor-faktor kinerja yang dikemukakan oleh A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2009:15) terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang misalnya kemampuan dan kerja keras. Sedangkan faktor

eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi (Mangkunegara, 2009:15).

Faktor kinerja yang dikemukakan oleh Zwell dalam Sudarmanto (2009:54) yaitu:

- a. Kepercayaan diri dan nilai
- b. Keahlian/keterampilan
- c. Pengalaman
- d. Karakteristik personal
- e. Motivasi
- f. Isu-isu emosional
- g. Kapasitas intelektual

#### **4. Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan organisasi secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (Mangkunegara, 2009:10).

Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan menurut Agus Sunyoto dalam Sudarmanto (2009:11) adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.



- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam organisasi.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Seorang pegawai yang berkinerja buruk bisa jadi lingkungan kerja yang tidak mendukung. Apakah pegawai tersebut mempunyai alat, peralatan, bahan dan suplai yang memadai, apakah pegawai tersebut mempunyai kondisi kerja yang menguntungkan untuk bekerja, cukup

informasi untuk mengambil keputusan yang dikaitkan dengan pekerjaannya, waktu yang memadai untuk melakukan pekerjaan yang baik dan lain-lainnya. Jika pegawai tersebut tidak mendapatkannya, maka jelas kinerjanya akan terganggu, kinerja dapat diukur dari prestasi kerja pegawai, dapat dijadikan pertimbangan bagi manajer untuk meningkatkan produktivitas kerja dan perhitungan-perhitungan untuk mengembangkan organisasi mencapai tujuan organisasi.

## **C. PATEN**

### **1. Pengertian PATEN**

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2010 Pasal 1 ayat 5 PATEN adalah penyelenggaraan pelayanan publik di kecamatan dari tahap permohonan sampai ke tahap terbitnya dokumen dalam satu tempat.

Satu tempat disini berarti cukup melalui satu meja atau loket pelayanan. Sistem ini memposisikan warga masyarakat hanya berhubungan dengan petugas meja/loket pelayanan di kecamatan. Ketika warga masyarakat datang ke kantor kecamatan untuk melakukan pengurusan pelayanan administrasi, tidak perlu lagi mendatangi setiap petugas yang berkepentingan, seperti Kepala Seksi, Sekretaris Kecamatan dan Camat. Warga cukup menyerahkan berkas kepada petugas meja/loket pelayanan, duduk menunggu sejenak, kemudian dipanggil untuk menerima dokumen yang sudah selesai. Setelah itu melakukan pembayaran jika pelayanan yang diminta ada tarifnya.

Pembayaran biaya dilakukan secara transparan. Persyaratan untuk memperoleh pelayanan, besarnya biaya dan waktu memproses pun ada standarnya dan diumumkan kepada masyarakat.

## 2. Kriteria PATEN

PATEN dilaksanakan sesuai dengan kriteria pelayanan publik sebagaimana tertulis dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) Nomor 63 Tahun 2003, bahwa pelayanan yang berkualitas dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Kesederhanaan: prosedur/tata cara pelayanan dilenggarakan secara mudah, lancar, cepat dan tidak berbelit-belit, serta mudah dipahami dan dilaksanakan.
- b. Kejelasan dan Kepastian, menyangkut prosedur, persyaratan, biaya, jadwal atau waktu penyelesaian dan petugas pelaksana dan yang bertanggung jawab.
- c. Keamanan adalah proses serta hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum.
- d. Keterbukaan: prosedur dan tata cara diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan difahami oleh masyarakat.
- e. Efisiensi: persyaratan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan.

- f. Ekonomis: pengenaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar.
- g. Keadilan: jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil.
- h. Ketepatan Waktu: pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

### 3. Penerapan PATEN

Setelah diterbitkannya Peraturan Bupati Magelang Nomor 20 Tahun 2015 Tentang Pendelegasian Sebagian Wewenang Bupati Kepada Camat Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang, Camat selaku pimpinan membentuk Tim PATEN di lingkungan organisasi kecamatan supaya langkah penerapan PATEN berjalan dengan lancar. Tim inilah yang akan bekerja dalam rangka mempersiapkan penerapan PATEN, baik dari aspek teknis maupun aspek administratif.

#### a. Aspek Teknis

Aspek teknis yang harus dipersiapkan oleh Tim PATEN Kecamatan adalah menyusun desain pelayanan. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mendisain pelayanan adalah:

- 1) Merancang alur pelayanan: alur pelayanan seharusnya dapat menampung semua kegiatan pelayanan PATEN. Perlu diidentifikasi juga jenis pelayanan yang akan diberikan dengan

mencermati jenis-jenis pelayanan yang tertuang dalam Peraturan Bupati Magelang Nomor 20 Tahun 2015, apa dan siapa saja yang dibutuhkan dalam memberikan pelayanan dan mengidentifikasi urutan-urutan kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh petugas.

- 2) Merinci Alur Pelayanan: diperlukan untuk merancang *lay out* ruangan pelayanan, sehingga ruangan pelayanan diharapkan dapat menampung pelayanan sebagaimana telah dirancang di atas. Hal-hal yang dapat dilakukan dalam merinci alur pelayanan menurut Hadi (2014:40) adalah:
  - a) Pelanggan datang disambut oleh petugas pemandu pelayanan yang berada di depan pintu masuk.
  - b) Petugas pemandu menanyakan kepada pelanggan pelayanan yang dibutuhkan pelanggan.
  - c) Jika pelanggan menanyakan persyaratan pelayanan atau informasi lain tentang pelayanan, pemandu pelayanan mempersilahkan pelanggan menuju meja pelayanan informasi.
  - d) Jika pelanggan tidak membutuhkan informasi, tetapi membutuhkan pelayanan ijin atau non ijin tertentu, pemandu pelayanan mempersilahkan pelanggan menuju ke loket pelayanan pendaftaran.
  - e) Petugas loket pelayanan pendaftaran memeriksa dokumen yang diajukan.

- f) Petugas loket pelayanan pendaftaran meneruskan dokumen permohonan kepada petugas verifikasi.
- g) Petugas verifikasi memeriksa dokumen permohonan, jika memenuhi syarat diserahkan kepada operator, jika memerlukan persyaratan lain diserahkan kepada petugas teknis.
- h) Petugas teknis melakukan pengecekan lapangan untuk mendapatkan data kelengkapan persyaratan dokumen yang diajukan.
- i) Petugas operator komputer memasukkan data persyaratan dokumen perijinan maupun non perijinan ke dalam format yang telah tersedia.
- j) Kepala Seksi Pelayanan melakukan validasi dengan mencocokkan dokumen perijinan atau non perijinan dengan persyaratan yang diajukan, kemudian menyerahkan kepada Sekretaris Kecamatan.
- k) Sekretaris Kecamatan melakukan validasi kedua, selanjutnya dokumen diserahkan kepada Camat untuk mendapatkan pengesahan.
- l) Petugas penyerahan dokumen harus memeriksa terlebih dahulu apakah dokumen yang diserahkan sudah lengkap dan memenuhi syarat, dan memeriksa apakah terdapat beban biaya yang harus dikeluarkan oleh pelanggan.

- m) Petugas penerima biaya pelayanan (kasir) menerima biaya pelayanan, dan mempersilahkan pelanggan untuk mengambil dokumen perijinan dan non perijinan ke petugas penyerahan dokumen.
  - n) Petugas penyerahan dokumen menerima tanda pembayaran dan menyerahkan dokumen perijinan dan non perijinan yang diajukan pelanggan.
  - o) Pelayanan selesai, pelanggan pulang.
- 3) Merancang Ruang Pelayanan: ditujukan untuk menyesuaikan alur pelayanan dengan letak petugas pelayanan, sehingga dapat menyediakan ruangan yang memudahkan petugas dalam memberikan pelayanan dan sekaligus memberikan kemudahan pada pelanggan dalam mendapatkan pelayanan.
- 4) Menyiapkan Sarana Prasarana Kerja: Green dalam Hadi (2014:51) menyampaikan bahwa seseorang atau sekelompok orang akan dapat mewujudkan perilaku dalam hal ini pelayanan PATEN jika tersedianya hukum, aturan dan nilai. tersedianya Sumber Daya Manusia yang memiliki pengetahuan dan sikap pelayanan dan terpenuhinya sarana prasarana dalam melaksanakan pelayanan PATEN.
- 5) Menyiapkan Sumber Daya Manusia Pelayanan: SDM merupakan sumber daya yang paling utama dalam pelayanan PATEN,

kecukupan sumber daya manusia pelayanan sangat menentukan kualitas pelayanan, meliputi kesesuaian jumlah dan kemampuan petugas dengan kebutuhan pelayanan. Kebutuhan ideal SDM pelayanan berdasarkan alur dan disain pelayanan antara lain:

- a) Petugas Pemandu Pelayanan
- b) Petugas Informasi
- c) Petugas Pelayanan Loker
- d) Petugas Verifikasi
- e) Petugas Teknis
- f) Operator Komputer
- g) Petugas Validasi
- h) Petugas Pengesahan Dokumen

## 2. Aspek Adminsitratif

Aspek Administratif yang diperlukan dalam mengoptimalkan penerapan PATEN yaitu dengan menggunakan alat-alat (*tools*) manajemen pelayanan, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik, terutama pada pasal 20 dan 21 bahwa setiap pelayanan publik harus melengkapi pelayanannya dengan standar pelayanan termasuk standar operasional prosedur, alat monitoring mutu, dan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan. Adapun alat-alat manajemen pelayanan tersebut adalah:



- 1) Standar Pelayanan: menurut Brocka dalam Hadi (2014:64) standar pelayanan adalah pernyataan yang diinginkan dan disepakati bersama yang memberikan gambaran tingkat mutu pelayanan dan hasil kerja yang diharapkan sesuai atau lebih dari harapan pelanggan, sesuai dengan ilmu pengetahuan dan teknologi dan nilai-nilai yang dapat digunakan sebagai alat ukur atau evaluasi. Komponen yang ada dalam standar pelayanan adalah:
- a) Dasar hukum.
  - b) Persyaratan
  - c) Sistem, mekanisme, dan prosedur.
  - d) Jangka waktu penyelesaian.
  - e) Biaya/tarif.
  - f) Produk pelayanan.
  - g) Sarana, prasarana dan/atau fasilitas.
  - h) Kompetensi pelaksana
  - i) Pengawasan internal
  - j) Penanganan pengaduan, saran dan masukan
  - k) Jumlah pelaksana.
  - l) Jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan.

- m) Jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, dan resiko keragu-raguan. dan
  - n) Evaluasi kinerja pelaksana
- 2) Standar Operasional Prosedur: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 35 Tahun 2012 menyebutkan Standar Operasional Prosedur adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, sebagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan.
  - 3) Monitoring Mutu Pelayanan: untuk mengetahui tingkat mutu pelayanan yang telah diberikan perlu dilakukan monitoring kepatuhan petugas terhadap SOP dan monitoring tingkat mutu pelayanan berdasarkan standar pelayanan.
  - 4) Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan: guna mengukur tingkat kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan mengukur Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM).

#### **D. Analisis SWOT**

Analisis SWOT (*SWOT analysis*) yakni mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menentukan kinerja organisasi. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara

sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 1997:19). 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*).

Dalam analisis SWOT ditemukan ada empat unsur pokok yang perlu dipahami, keempat unsur yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan

Yang dimaksud dengan kekuatan (*strengths*) adalah berbagai kelebihan yang bersifat khas yang dimiliki oleh suatu organisasi yang apabila dapat dimanfaatkan akan berperan besar tidak hanya dalam memperlancar berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan oleh organisasi, tetapi juga dalam mencapai tujuan yang dimiliki oleh organisasi.

2. Kelemahan

Yang dimaksud dengan kelemahan (*weaknesses*) adalah berbagai kekurangan yang bersifat khas yang dimiliki oleh suatu organisasi yang apabila berhasil diatasi akan berperan besar, tidak hanya dalam memperlancar berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan oleh organisasi, tetapi juga dalam mencapai tujuan yang dimiliki oleh organisasi.

### 3. Peluang

Kesempatan (*opportunities*) ialah peluang yang dihadapi oleh suatu organisasi yang apabila dapat dimanfaatkan akan besar peranannya dalam mencapai tujuan organisasi.

### 4. Ancaman

Hambatan (*threat*) ialah yang bersifat negatif yang dihadapi oleh suatu organisasi, yang apabila berhasil diatasi akan besar peranannya dalam mencapai tujuan organisasi

SWOT adalah singkatan dari lingkungan *Internal: Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan *eksternal: Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) (Rangkuti, 1997:20)

## E. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Metode penelitian	Alat ukur	Hasil penelitian
Putra, Surya Danu (2014)	Strategi peningkatan kinerja pegawai pencatatan sipil	Jenis penelitian kualitatif dengan analisis menggunakan SWOT	Lembar wawancara	Strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai pencatatan sipil antara lain Strategi SO, Strategi ST, Strategi WO, dan Strategi WT

Cahya, Fitra Nur (2016)	Pelaksanaan pelayanan administrasi terpadu kecamatan di Kecamatan Kokap Kabupaten Kulon Progo	Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif	Lembar observasi dan wawancara	<p>(1) pelaksanaan pelayanan administrasi terpadu Kecamatan di Kantor Kecamatan Kokap dapat diketahui dari 8 standar prosedur pelayanan.</p> <p>(2) faktor kendala dan pendukung dalam pelaksanaan pelayanan administrasi terpadu Kecamatan di Kecamatan Kokap dapat diketahui sebagai berikut: (a) kendala yang dihadapi yaitu pertama, sarana prasarana penunjang kurang memadai. Kedua, kurangnya pegawai pelayanan di Kantor Kecamatan Kokap. (b) Faktor pendukung dalam pelaksanaan pelayanan administrasi terpadu kecamatan di Kecamatan Kokap adalah: pertama, informasi yang diberikan oleh Kantor Kecamatan Kokap jauh bergerak ke padukuhpan padukuhan. Kedua, fasilitas sarana dan prasarana utama yang memadai.</p>
Ramdhani, Vinitya Dwi (2015)	Kualitas pelayanan administrasi terpadu	Penelitian ini merupakan penelitian	Lembar kuesioner	Kualitas kategori cukup sebanyak 50%, puas sebesar 25% dan tidak

	kecamatan di Kantor Kecamatan Gondokusuman Yogyakarta	deskriptif kuantitatif dengan analisis menggunakan uji deskriptif		puas sebesar tidak puas 25%
Rahmawati, Putri (2012)	Analisis kinerja pegawai kantor dinas kesehatan kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau	Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan desain <i>cross sectional</i>	Lembar kuesioner	Kinerja pada pegawai tergolong rendah, faktor yang paling berpengaruh pada kinerja adalah pendidikan dengan nilai beta 0,482

STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat

## BAB III

### METODA PENELITIAN

Metode Penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2017:2). Untuk menjawab permasalahan pada penelitian ini digunakan Metode Penelitian Kualitatif. Menurut Denzin dan Lincoln dalam Herdiansyah (2010:7):

*Qualitative research is multimethod in focus, involving an interpretive naturalistic approach to its subject matter. This means that qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of interpret phenomena in terms of the meanings people bring to them. Qualitative research involves the studied use and collection of a variety of empirical materials – case study, personal experience introspective, life story, interview, observational, historical, interactional, and visual texts – that describe routine and problematic moments and meaning in individual lives.*

Penelitian kualitatif ditujukan untuk mendapatkan pemahaman yang mendasar melalui pengalaman *first-hand* dari peneliti yang langsung berproses dan melebur menjadi suatu bagian yang tak terpisahkan dengan subyek dan latar yang akan diteliti berupa laporan yang sebenar-benarnya, apa adanya dan catatan-catatan lapangan yang aktual. Penelitian ini merupakan usaha penyelidikan yang sistematis dan terorganisir dengan menggunakan metode ilmiah serta aturan yang berlaku. Metode penelitian ini berisi pengetahuan yang mengkaji ketentuan mengenai metode-metode yang digunakan dalam penelitian. Untuk mencapai tujuannya, maka suatu penelitian harus menggunakan metode-metode yang diatur dengan baik tersebut, dengan demikian setiap penelitian bisa dilakukan secara terarah sehingga hasil yang diperoleh valid dan

tidak bias, oleh karena itu dalam Bab III akan diuraikan mengenai metode penelitian yang terkait erat dengan penelitian yang digunakan pada penelitian ini.

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan berbagai sudut pandang salah satu dasar dari pengklasifikasian penelitian adalah berdasarkan tingkat eksplanasi. Berdasarkan tingkat eksplanasinya, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian deskriptif yaitu pada studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian dengan melakukan penelaahan kepada satu kasus secara intensif, mendalam, dan menyeluruh terhadap individu, kelompok, lembaga atau masyarakat tertentu tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi yang terjadi didalam kurun waktu termasuk kondisi lingkungan (Ahmad, 2012)

#### **B. Definisi Operasional Variabel**

Penelitian ini menggunakan variabel tunggal yaitu strategi pengembangan dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi : suatu upaya yang dilakukan organisasi dalam membuat langkah dengan tujuan mencapai sesuatu yang direncanakan
2. Kinerja : hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh petugas PATEN Kecamatan Candimulyo sesuai dengan target atau *job* dari masing-masing bagian, adapun indikatornya yaitu: kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kreativitas pekerjaan, kerjasama, pengetahuan, keteguhan dalam pekerjaan, inisiatif, kualitas pribadi



3. SWOT adalah strategi yang digunakan untuk mengetahui faktor internal dan faktor eksternal pada perusahaan atau organisasi sehingga dapat mencapai tujuan dari organisasi, adapun faktor internal dan eksternal sebagai berikut:
  - a. Kekuatan (*Strength*) adalah segala sesuatu yang mempunyai nilai lebih bagi organisasi (menguntungkan), atau dapat diartikan segala sesuatu yang bisa ditawarkan yang dimiliki oleh organisasi, baik berupa barang maupun jasa. Seperti pelayanan jemput bola, perekaman KTP Elektronik dilaksanakan di rumah pelanggan.
  - b. Kelemahan (*weakness*) adalah kekurangan pada suatu organisasi yang mengakibatkan kurangnya produktivitas kerja pada petugas PATEN Kecamatan Candimulyo sehingga menjadikan ketidakpuasan pada masyarakat.
  - c. Peluang (*opportunity*) adalah sebuah kesempatan yang dapat menjadikan peningkatan petugas PATEN Kecamatan Candimulyo sehingga lebih produktif.
  - d. Ancaman (*Threat*) adalah hambatan yang dapat menjadikan penurunan kinerja dari petugas PATEN Kecamatan Candimulyo sehingga tidak efektif dan efisien.

### C. Subyek Penelitian

Subjek penelitian adalah informasi yang dapat dijadikan sumber informasi untuk melengkapi data-data yang dibutuhkan. Subyek dalam penelitian ini yaitu

Camat Candimulyo, Sekretaris Kecamatan Candimulyo, dan 6 (enam) anggota Tim PATEN Kecamatan Candimulyo.

#### **D. Obyek Penelitian**

Objek penelitian dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, benda-benda mati lainnya, serta peristiwa dan gejala yang terjadi dalam masyarakat atau di dalam alam (Notoatmodjo, 2012). Adapun objek penelitian ini adalah strategi peningkatan kinerja petugas pelayanan administrasi terpadu Kecamatan Candimulyo Tahun 2017.

#### **E. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

##### **1. Wawancara**

Gorden dalam Herdiansyah (2010:118) mendefinisikan wawancara merupakan percakapan antara dua orang yang salah satunya bertujuan untuk menggali dan mendapatkan informasi untuk suatu tujuan tertentu. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur. Menurut Herdiansyah (2010:123) wawancara semi-terstruktur lebih tepat dilakukan pada penelitian kualitatif daripada penelitian lainnya.

##### **2. Observasi**

Cartwright & Cartwright dalam Herdiansyah(2010:131) mendefinisikannya sebagai suatu proses melihat, mengamati, dan mencermati

serta “merekam” perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu. Observasi adalah suatu kegiatan mencari data yang dapat digunakan untuk memberikan suatu kesimpulan atau diagnosis.

### 3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan peneliti kualitatif untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subyek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subyek yang bersangkutan (Herdiansyah, 2010:143). Dokumentasi yakni pengumpulan bukti-bukti dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian berupa struktur organisasi, kecamatan dalam angka dan lain sebagainya.

## F. Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:38) variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan. Variabel dalam penelitian ini menggunakan variabel tunggal yaitu strategi pengembangan.

## G. Metode Analisa Data

Alat analisis yang digunakan untuk memecahkan masalah adalah analisis kualitatif yaitu analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Alat analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi lingkungan eksternal dan

internal, yaitu dengan memaksimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan yang dimiliki organisasi dan kemudian disusun strateginya untuk memanfaatkan peluang yang ada, dan mengantisipasi ancaman yang datang dari pesaing. Dengan demikian dapat diketahui dan diidentifikasi mengenai seberapa besar kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang yang ada di dalam organisasi.

1. *Strength and Weakness* (kekuatan dan kelemahan)

Tujuan organisasi adalah menumbuh kembangkan kekuatan yang dimiliki dan mengantisipasi kelemahan yang ada dalam organisasi. Jika kekuatan yang ada dalam organisasi lebih besar dari pesaingnya, maka organisasi dapat dikatakan memiliki keuntungan. Sedangkan bila organisasi tidak dapat mengantisipasi kelemahan yang ada, maka organisasi lain yang merupakan pesaing akan memanfaatkan kelemahan tersebut untuk kepentingan organisasinya. Oleh karena itu, organisasi harus dapat mengantisipasi kelemahan tersebut guna menghadapi persaingan yang ada.

2. *Opportunity and Threat* (peluang dan ancaman)

Peluang pemasaran adalah suatu daerah kebutuhan pelanggan dimana instansi dapat beroperasi secara menguntungkan. Kemungkinan keberhasilan organisasi bergantung kepada kekuatan bisnisnya yang tidak hanya harus sesuai dengan persyaratan berhasil dipasar sasaran tersebut, namun juga harus lebih unggul dari pesaingnya.

Analisis SWOT dilakukan dengan menggunakan *internal factor analysis summary* (IFAS) dan *external factor analysis summary* (EFAS), dengan tahapan sebagai berikut:

1. Identifikasi faktor internal dan eksternal dengan cara penelusuran literatur, wawancara dan observasi, hasil identifikasi faktor-faktor tersebut selanjutnya diberi bobot dan peringkat.
2. Penentuan bobot setiap faktor dalam kuesioner dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor-faktor strategi eksternal dan internal tersebut kepada manajemen dan pakar dengan menggunakan metode *paired comparison* (perbandingan berpasangan). Masing-masing faktor diberi bobot yang menggambarkan tingkat kepentingannya terhadap kesuksesan organisasi dalam hal pelayanan, penentuan bobot dilakukan dengan cara memberikan kesempatan kepada responden untuk melihat derajat pentingnya masing-masing faktor jika dibandingkan dengan faktor-faktor yang lainnya
3. Pemberian peringkat (peratingan) dalam kuesioner ditentukan berdasarkan kondisi masing-masing faktor di dalam organisasi, menurut Ahmad (2012:82), setelah seluruh faktor dibobot, langkah selanjutnya adalah mencari posisi strategi organisasi berdasarkan analisis matriks *Positioning* dengan terlebih dahulu memberikan rating pada setiap faktor dengan ketentuan sebagai berikut: Pemberian rating untuk kekuatan adalah 1 (tidak lebih baik), 2 (sama), 3 (lebih baik), 4 (sangat lebih baik). Untuk rating kelemahan: 4 (di bawah rata-rata), 3 (sama), 2 (lebih besar) dan 1 (sangat lebih besar), untuk

faktor peluang, peringkat yang diberikan menunjukkan kemampuan instansi dalam merespon peluang yang ada, yaitu 1 (lebih kecil) 2 (sama) 3 (lebih besar) 4 (sangat lebih besar), untuk faktor ancaman peringkat yang diberikan menunjukkan kemampuan instansi dalam menghindari ancaman yang dihadapi yaitu : 4 (di bawah rata-rata), 3 (sama), 2 (lebih besar) dan 1 (sangat lebih besar).

4. Selanjutnya masing-masing nilai bobot dikalikan dengan nilai peringkatnya untuk mendapatkan skor untuk semua faktor penentu. Semua skor dijumlah untuk mendapatkan nilai total skor untuk instansi, jumlah total berkisar dari 1 sampai 4 dengan nilai rata-rata 2,5.
5. Analisis Matrik SWOT 4 Kuadran

Nilai total setiap faktor kemudian disatukan untuk mengetahui nilai kuadran pada aspek internal dan eksternal sehingga akan didapatkan posisi strategis organisasi dengan menggunakan *matriks positioning*. Rangkuti (1997: 20) menjabarkannya dalam 4 kuadran yaitu:

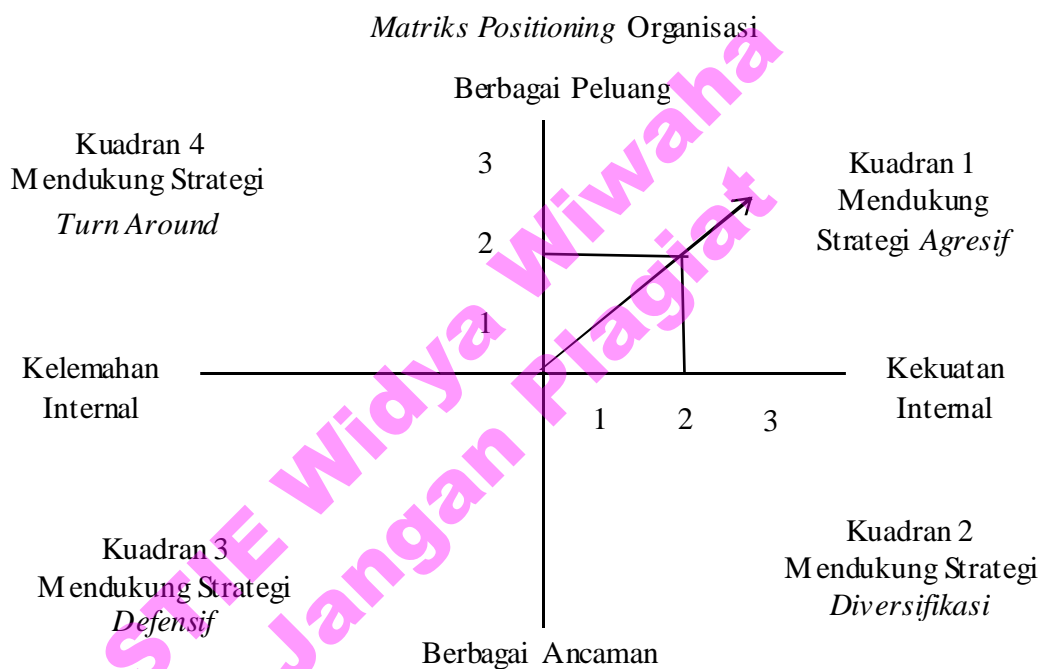
Kuadran 1: Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Organisasi memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, organisasi masih memiliki kekuatan secara internal. Strategi yang diterapkan adalah strategi diversifikasi.

Kuadran 3: Organisasi memiliki kekuatan dari segi internal, namun juga menghadapi beberapa kendala sehingga mendukung strategi defensif.

Kuadran 4: Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, organisasi mengalami berbagaimacam ancaman dan kelemahan internal

Diagram 3.1



Sumber: Manajemen TALU (2012:84)

Ahmad (2012:85) menjelaskan bahwa hasil positioning di atas merupakan rekomendasi *grand strategy* organisasi berdasarkan hasil analisis terhadap faktor kekuatan dan kelemahan internal serta faktor peluang dan ancaman eksternal. Agar *Grand Strategy* organisasi tersebut dapat dijabarkan dalam program kerja dan anggaran organisasi secara lebih operasional, maka diperlukan analisis formulasi strategi operasional, dengan memanfaatkan alat

analisis matriks TOWS. Matriks TOWS ini adalah perpaduan antara faktor internal dan faktor eksternal. Matriks TOWS merupakan sebuah peta analisis untuk mengetahui fokus strategi yang harus dijalankan oleh organisasi, dengan memasukkan seluruh faktor yang membentuk posisi bersaing organisasi ke dalam matriks pertemuan faktor internal dengan faktor eksternal.

Pemetaan fokus strategi organisasi dengan memasukkan seluruh faktor yang ada ke dalam matriks TOWs berikut:

Tabel 3.1

Matriks TOWS

Faktor Eksternal Faktor Internal	Peluang (O)	Ancaman (T)
Kekuatan (S)	S – O <i>Competitive Advantage</i> (Bagaimana memanfaatkan kekuatan yang ada untuk meningkatkan posisi kompetitifnya)	S – T <i>Mobilization</i> (Memobilisasi sumber daya yang menjadi kekuatan institusi untuk memperlunak ancaman dari luar)
Kelemahan (W)	W – O <i>Investment/Divestment</i> (Tanggulangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang)	W – T <i>Damage Control</i> (Perkecil kelemahan dan hindari ancaman)

Sumber: Manajemen TALU (2012:87)



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Wilayah Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Kecamatan Candimulyo**

Berdasarkan Peraturan Bupati Magelang Nomor 66 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan dijelaskan Tugas dan Uraian Tugas Jabatan Administrator dan Pengawas pada Kecamatan adalah sebagai berikut:

###### **a. Camat**

Tugas dari Camat adalah memimpin pelaksanaan tugas Kecamatan yang meliputi pelaksanaan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, pemberdayaan masyarakat, peningkatan kesejahteraan rakyat, pemeliharaan ketenteraman dan ketertiban umum di wilayah kecamatan dan melaksanakan tugas kewenangan daerah yang dilimpahkan oleh bupati serta tugas lain yang yang diperintahkan oleh peraturan perundang-undangan.

Tugas tersebut di atas dijabarkan dalam Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Menetapkan program, kegiatan, rencana kerja, dan anggaran Kecamatan.

- 2) Membagi tugas, mendelegasikan wewenang, memberi petunjuk, dan membina pelaksanaan tugas bawahan.
- 3) Menyelenggarakan urusan pemerintahan umum.
- 4) Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat.
- 5) Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan peningkatan kesejahteraan rakyat.
- 6) Mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum.
- 7) Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan daerah dan peraturan bupati.
- 8) Mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan sarana pelayanan umum.
- 9) Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan perangkat daerah, Unit Pelaksana Teknis (UPT) Badan/Dinas, pejabat perangkat daerah, dan instansi vertikal di kecamatan.
- 10) Membina dan mengawasi secara administratif penyelenggaraan kegiatan desa dan/atau kelurahan.
- 11) Membina dan mengawasi secara administratif penyelenggaraan kegiatan desa dan/atau kelurahan.
- 12) Menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan kabupaten yang tidak dilaksanakan oleh unit kerja pemerintahan daerah kabupaten yang ada di kecamatan.

- 13) Menyelenggarakan tugas lain yang diperintahkan oleh peraturan perundang-undangan.
- 14) Menyelenggarakan tugas yang dilimpahkan oleh bupati untuk melaksanakan sebagian urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan kabupaten.
- 15) Memantau pelaksanaan kegiatan pemerintahan, keagamaan, pembangunan, sosial budaya, dan kemasyarakatan di desa/kelurahan.
- 16) Menyelenggarakan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).
- 17) Menyelenggarakan pelayanan publik dan survei kepuasan masyarakat.
- 18) Menyelenggarakan penyusunan analisis jabatan, analisis beban kerja, dan peta jabatan.
- 19) Mengarahkan dan mengendalikan pengelolaan kegiatan kesekretariatan.
- 20) Menyelenggarakan pemantauan, pengendalian, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas Kecamatan.
- 21) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

b. Sekretaris Kecamatan

Tugas dari Sekretaris Kecamatan adalah memimpin pelaksanaan tugas Sekretariat Kecamatan yang meliputi perumusan konsep kebijakan, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengadministrasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan bidang pengelolaan data dan perencanaan,

administrasi keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga dan barang milik daerah, pelayanan publik, pengkoordinasian pelaksanaan tugas Seksi, serta melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan.

Tugas tersebut dijabarkan dalam Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Mengkoordinasikan perumusan program, kegiatan, rencana kerja, dan anggaran Kecamatan.
- 2) Membagi tugas, mendelegasikan wewenang, memberi petunjuk, dan membina pelaksanaan tugas bawahan.
- 3) Mengkoordinasikan perumusan konsep kebijakan, pedoman pelaksanaan dan pedoman teknis dalam penyelenggaraan sekretariat kecamatan.
- 4) Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas Seksi.
- 5) Mengarahkan dan mengendalikan kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan hasil musyawarah perencanaan pembangunan (musrenbang) desa / kelurahan dan kecamatan.
- 6) Membantu Camat dalam mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan perangkat daerah, Unit Pelaksana Teknis (UPT) Badan/Dinas, pejabat perangkat daerah, dan instansi vertikal di kecamatan.
- 7) Mengarahkan dan mengendalikan penyusunan standar operasional prosedur dan standar pelayanan.

- 8) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan pelayanan publik.
- 9) Mengarahkan dan mengendalikan pengelolaan, pembinaan, fasilitasi, verifikasi dan pelayanan keuangan.
- 10) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan pengelolaan surat menyurat dan kearsipan.
- 11) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan pengelolaan dokumentasi produk hukum, kegiatan, dan perpustakaan.
- 12) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan pengadaan, pemeliharaan, pengelolaan, pembinaan, fasilitasi, dan pelayanan barang/jasa atau barang milik daerah
- 13) Mengkoordinasikan pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).
- 14) Mengarahkan dan mengendalikan penyusunan analisis jabatan, analisis beban kerja, dan peta jabatan.
- 15) Memverifikasi pengelolaan administrasi, data, informasi dan publikasi kecamatan.
- 16) Mengarahkan dan mengendalikan kegiatan pemantauan, pengendalian, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan kegiatan masing-masing Seksi.
- 17) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan survei kepuasan masyarakat (SKM).

- 18) Mengarahkan dan mengendalikan pembinaan, fasilitasi, verifikasi dan pelayanan di bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia.
  - 19) Mengarahkan dan mengendalikan pembinaan, fasilitasi, verifikasi dan pelayanan di bidang kerumahtanggaan, kelembagaan, ketatalaksanaan, kehumasan, kerjasama, dan hukum.
  - 20) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan pembangunan/pemeliharaan gedung yang bersifat sederhana dan pembangunan/pemeliharaan gedung yang anggarannya bersumber dari dana transfer jenjang pemerintah yang lebih tinggi dan/atau dari pihak ketiga.
  - 21) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas kesekretariatan.
  - 22) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- c. Kepala Subbagian Program dan Keuangan

Kepala Subbagian Program dan Keuangan memiliki tugas memimpin pelaksanaan tugas Subbagian Program dan Keuangan yang meliputi penyiapan bahan perumusan kebijakan, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengadministrasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan bidang perencanaan, pemantauan, pengendalian, evaluasi, pelaporan dan pengelolaan keuangan serta melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan

Tugas tersebut dijabarkan dalam Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Menyusun konsep program, kegiatan, rencana kerja, dan anggaran Kecamatan.
- 2) Membagi tugas, memberi petunjuk, dan membina pelaksanaan tugas bawahan.
- 3) Menyusun dokumen perencanaan pembangunan kecamatan berdasarkan hasil musyawarah pembangunan desa/kelurahan dan kecamatan.
- 4) Menyusun Standar Operasi dan Prosedur (SOP).
- 5) Memfasilitasi penyusunan Perjanjian Kinerja (PK) atau sejenis.
- 6) Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) penetapan maupun perubahan anggaran.
- 7) Melaksanakan pengujian dokumen keuangan dan penyiapan Surat Permintaan Pembayaran (SPP)/Surat Perintah Membayar (SPM).
- 8) Melaksanakan pengelolaan keuangan dan pembayaran belanja langsung dan belanja tidak langsung.
- 9) Melaksanakan pengelolaan penggajian dan tunjangan pegawai.
- 10) Melaksanakan verifikasi pertanggungjawaban realisasi keuangan, kegiatan dan anggaran.
- 11) Melaksanakan akuntansi dan pelaporan pertanggungjawaban realisasi keuangan.
- 12) Melaksanakan pengolahan data, analisis, penyajian informasi dan pengintegrasian data keuangan.

- 13) Melaksanakan pengendalian dan pengawasan pembukuan perbendaharaan.
- 14) Melaksanakan penatausahaan penerimaan, penyetoran, dan pelaporan pendapatan.
- 15) Mengkoordinasikan pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).
- 16) Melaksanakan pengelolaan dan pelayanan data, informasi dan publikasi.
- 17) Melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan program, kegiatan, dan anggaran Kecamatan.
- 18) Menyusun laporan pelaksanaan program, kegiatan dan anggaran Kecamatan.
- 19) Menyusun akuntabilitas program, kegiatan dan anggaran berkala dan tahunan.
- 20) Melaksanakan pembinaan, fasilitasi, dan pelayanan di bidang perencanaan, penatausahaan keuangan, pengendalian, evaluasi, pelaporan pelaksanaan program, kegiatan, dan anggaran.
- 21) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum Subbagian Program dan Keuangan.
- 22) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas Subbagian Program dan Keuangan.
- 23) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.



#### d. Kepala Subbagian Administrasi Umum

Kepala Subbagian Administrasi Umum memiliki tugas memimpin pelaksanaan tugas Subbagian Administrasi Umum yang meliputi persiapan perumusan konsep kebijakan, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengadministrasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan bidang administrasi kepegawaian, kelembagaan dan ketatalaksanaan, penyelenggaraan urusan rumah tangga dan barang milik daerah, penyelenggaraan pelayanan publik serta melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan.

Tugas tersebut dijabarkan dalam Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Menyusun rencana kerja, program, kegiatan dan anggaran Subbagian Administrasi Umum.
- 2) Membagi tugas, memberi petunjuk, dan membina pelaksanaan tugas bawahan.
- 3) Menyusun Standar Pelayanan (SP).
- 4) Melaksanakan penyelenggaraan pelayanan publik.
- 5) Melaksanakan pengelolaan surat masuk dan keluar.
- 6) Melaksanakan pembuatan dan pengadaan naskah dinas.
- 7) Melaksanakan pengelolaan, fasilitasi, dan pelayanan rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke dalam dan luar daerah.
- 8) Melaksanakan pengelolaan, fasilitasi, dan pelayanan keprotokolan dan penyelenggaraan rapat-rapat dinas.

- 9) Melaksanakan pengelolaan, fasilitasi, pelayanan dan pengendalian administrasi perjalanan dinas.
- 10) Memfasilitasi penyediaan jasa komunikasi, sumber daya air dan listrik.
- 11) Melaksanakan pengelolaan, pembinaan, fasilitasi, dan pelayanan di bidang kepegawaian dan pengembangan sumberdaya manusia.
- 12) Melaksanakan pengelolaan, pembinaan, fasilitasi, dan pelayanan di bidang ketatausahaan dan administrasi umum.
- 13) Melaksanakan pengelolaan, pembinaan, fasilitasi, dan pelayanan di bidang pengadaan dan/atau pemeliharaan barang milik daerah.
- 14) Melaksanakan pembinaan, fasilitasi, dan pelayanan di bidang kerumahtanggaan, keamanan dan ketertiban kantor.
- 15) Melaksanakan pembinaan, fasilitasi, dan pelayanan di bidang penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan.
- 16) Melaksanakan pembinaan, fasilitasi, dan pelayanan di bidang hubungan masyarakat, kerjasama dan advokasi hukum.
- 17) Melaksanakan pengelolaan, pembinaan, fasilitasi, dan pelayanan di bidang dokumentasi, perpustakaan, dan kearsipan.
- 18) Melaksanakan survei kepuasan masyarakat dan upaya peningkatan kualitas pelayanan publik.
- 19) Melaksanakan pembangunan/pemeliharaan gedung yang bersifat sederhana dan pembangunan/pemeliharaan gedung yang anggarannya

bersumber dari dana transfer jenjang pemerintah yang lebih tinggi dan/atau dari pihak ketiga.

- 20) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum Subbagian Administrasi Umum.
- 21) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas Subbagian Administrasi Umum.
- 22) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

e. Kepala Seksi Tata Pemerintahan

Kepala Seksi Tata Pemerintahan bertugas memimpin pelaksanaan tugas Seksi Pemerintahan yang meliputi penyiapan bahan perumusan konsep kebijakan, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengadministrasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa, administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, pertanahan, intensifikasi pajak dan retribusi daerah, komunikasi dan informatika, statistik, persandian serta melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan.

Tugas tersebut dijabarkan dalam Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Merumuskan program, kegiatan, rencana kerja, dan anggaran Seksi Tata Pemerintahan.
- 2) Membagi tugas, memberi petunjuk, dan membina pelaksanaan tugas bawahan.

- 3) Memfasilitasi pemilihan Kepala Desa dan pengisian Perangkat Desa.
- 4) Melaksanakan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan.
- 5) Melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap Kepala Desa dan/atau Lurah, Perangkat Desa dan/atau Aparatur Kelurahan.
- 6) Melaksanakan pembinaan, pengawasan, bimbingan, supervisi, fasilitasi dan layanan konsultasi pelaksanaan tertib administrasi pemerintahan desa dan/atau kelurahan.
- 7) Melaksanakan pembinaan, pengawasan, bimbingan, supervisi, fasilitasi dan layanan konsultasi pengelolaan keuangan dan aset desa.
- 8) Memfasilitasi pelaksanaan intensifikasi pajak dan retribusi daerah.
- 9) Mengkoordinasikan penyelenggaraan urusan pemerintahan di wilayah kecamatan bidang administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, pertanahan, komunikasi dan informatika, statistik, serta persandian.
- 10) Melaksanakan pengelolaan administrasi, data dan informasi di bidang pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa/kelurahan, administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, pertanahan, intensifikasi pajak dan retribusi daerah, komunikasi dan informatika, statistik, serta persandian.
- 11) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan desa, administrasi kependudukan dan pencatatan sipil,

pertanahan, intensifikasi pajak dan retribusi daerah, komunikasi dan informatika, statistik, serta persandian.

- 12) Menyelenggarakan urusan pemerintahan umum lainnya berdasarkan azas tumpang tantra di tingkat kecamatan.
- 13) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum Seksi Tata Pemerintahan.
- 14) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Seksi Tata Pemerintahan.
- 15) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

f. Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat

Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat bertugas memimpin pelaksanaan tugas Seksi Pemberdayaan Masyarakat yang meliputi bahan perumusan konsep kebijakan, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengadministrasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan bidang pembinaan lembaga kemasyarakatan desa/kelurahan, perencanaan pembangunan wilayah kecamatan, pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum, koordinasi penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang pekerjaan umum dan penataan ruang, perumahan rakyat dan kawasan permukiman, upaya pemberdayaan masyarakat di bidang pertanian, pangan, peternakan dan perikanan, perindustrian, perdagangan,

koperasi usaha kecil menengah, pariwisata, lingkungan hidup, kehutanan, serta melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan.

Tugas tersebut dijabarkan dalam Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Menyusun program, kegiatan, rencana kerja, dan anggaran sesuai lingkup tugasnya.
- 2) Membagi tugas, memberi petunjuk, dan membina pelaksanaan tugas bawahan.
- 3) Melaksanakan fasilitasi kegiatan pemberdayaan masyarakat.
- 4) Melaksanakan fasilitasi perencanaan pembangunan desa/kelurahan.
- 5) Melaksanakan fasilitasi pembentukan lembaga desa/kelurahan.
- 6) Melaksanakan penguatan kapasitas lembaga kemasyarakatan desa/kelurahan.
- 7) Mendorong partisipasi masyarakat untuk ikut serta dalam perencanaan pembangunan lingkup kecamatan dalam forum musyawarah perencanaan pembangunan di desa / kelurahan dan kecamatan.
- 8) Mengoordinasikan penyusunan profil desa/kelurahan.
- 9) Melaksanakan fasilitasi pengembangan ekonomi masyarakat.
- 10) Melaksanakan fasilitasi pengembangan prasarana dan sarana desa.
- 11) Melaksanakan fasilitasi pengembangan partisipasi dan swadaya masyarakat.
- 12) Melaksanakan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum.

- 13) Melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan program kerja dan kegiatan pemberdayaan masyarakat di wilayah kerja yang dilaksanakan oleh perangkat daerah dan/atau UPT, instansi vertikal dan swasta.
- 14) Mengkoordinasikan penyelenggaraan urusan pemerintahan di wilayah kecamatan bidang pekerjaan umum dan penataan ruang, perumahan rakyat dan kawasan permukiman, pemberdayaan masyarakat dan desa, pertanian, pangan, peternakan dan perikanan, perindustrian, perdagangan, dan koperasi usaha kecil menengah, pariwisata, lingkungan hidup, dan kehutanan.
- 15) Melaksanakan pengelolaan administrasi, data dan informasi di bidang perencanaan pembangunan kecamatan, pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum, dan pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang pekerjaan umum dan penataan ruang perumahan rakyat dan kawasan permukiman, pemberdayaan masyarakat dan desa, pertanian, pangan, peternakan dan perikanan, perindustrian, perdagangan, dan koperasi usaha kecil menengah, pariwisata, lingkungan hidup, dan kehutanan.
- 16) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan perencanaan pembangunan kecamatan, pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum, dan pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang

pekerjaan umum dan penataan ruang, perumahan rakyat dan kawasan permukiman, pemberdayaan masyarakat dan desa, pertanian, pangan, peternakan dan perikanan, perindustrian, perdagangan, dan koperasi usaha kecil menengah, pariwisata, lingkungan hidup, dan kehutanan.

- 17) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum Seksi Pemberdayaan Masyarakat.
- 18) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Seksi Pemberdayaan Masyarakat.
- 19) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

g. Kepala Seksi Kesejahteraan Rakyat

Kepala Seksi Kesejahteraan Rakyat bertugas memimpin pelaksanaan tugas Seksi Kesejahteraan Rakyat yang meliputi penyiapan bahan perumusan konsep kebijakan, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengadministrasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan bidang koordinasi kegiatan keagamaan, penanggulangan kemiskinan, penanggulangan bencana, dan pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang pendidikan, kebudayaan, kesehatan, sosial, pengendalian penduduk dan keluarga berencana, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, kepemudaan dan olahraga, tenaga kerja, transmigrasi, serta melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan.



Tugas tersebut dijabarkan dalam Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Menyusun program, kegiatan, rencana kerja, dan anggaran Seksi Kesejahteraan Rakyat.
- 2) Membagi tugas, memberi petunjuk, dan membina pelaksanaan tugas bawahan.
- 3) Memfasilitasi kegiatan kesejahteraan rakyat antara lain di bidang keagamaan, penanggulangan kemiskinan, penanggulangan bencana, pengelolaan bantuan sosial, dan pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang pendidikan, kebudayaan, kesehatan, sosial, pengendalian penduduk dan keluarga berencana, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, kepemudaan dan olahraga, tenaga kerja, dan transmigrasi.
- 4) Melaksanakan upaya preventif dan responsif dalam penanggulangan penyakit masyarakat.
- 5) Melaksanakan upaya preventif dan responsif dalam penanggulangan bencana.
- 6) Melaksanakan fasilitasi pengembangan sosial budaya masyarakat.
- 7) Mengkoordinasikan penyelenggaraan urusan pemerintahan di wilayah kecamatan bidang keagamaan, penanggulangan kemiskinan, penanggulangan bencana, dan pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang pendidikan, kebudayaan, kesehatan, sosial, pengendalian penduduk dan keluarga berencana, pemberdayaan

- perempuan dan perlindungan anak, kepemudaan dan olahraga, tenaga kerja, dan transmigrasi.
- 8) Melaksanakan pengelolaan administrasi, data dan informasi di bidang keagamaan, penanggulangan kemiskinan, penanggulangan bencana, dan pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang pendidikan, kebudayaan, kesehatan, sosial, pengendalian penduduk dan keluarga berencana, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, kepemudaan dan olahraga, tenaga kerja, dan transmigrasi.
- 9) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan keagamaan, penanggulangan kemiskinan, penanggulangan bencana, dan pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang pendidikan, kebudayaan, kesehatan, sosial, pengendalian penduduk dan keluarga berencana, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, kepemudaan dan olahraga, tenaga kerja, dan transmigrasi.
- 10) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum Seksi Kesejahteraan Rakyat.
- 11) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Seksi Kesejahteraan Rakyat.
- 12) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

h. Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum

Memimpin pelaksanaan tugas Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum yang meliputi penyiapan bahan perumusan konsep kebijakan, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengadministrasian, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan bidang pembinaan wawasan kebangsaan, upaya ketenteraman dan ketertiban umum, perlindungan masyarakat, penegakan peraturan perundang-undangan daerah, penyalahgunaan narkotika, pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang perhubungan, serta melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan.

Tugas tersebut dijabarkan dalam Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Menyusun program, kegiatan, rencana kerja, dan anggaran Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum.
- 2) Membagi tugas, memberi petunjuk, dan membina pelaksanaan tugas bawahan.
- 3) Melaksanakan penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum di wilayah kerja kecamatan.
- 4) Menjalin komunikasi yang intensif dengan tokoh masyarakat/ pemuka agama yang berada di wilayah kerja kecamatan untuk mewujudkan ketenteraman dan ketertiban umum masyarakat di wilayah kerja kecamatan.
- 5) Melaksanakan penegakan Peraturan Daerah, Peraturan Bupati dan Keputusan Bupati.

- 6) Melaksanakan upaya preventif dan responsif dalam penanggulangan gangguan ketenteraman dan ketertiban umum.
- 7) Melaksanakan pemantauan terhadap hal-hal yang memungkinkan terjadinya gangguan ketenteraman dan ketertiban umum.
- 8) Melaksanakan koordinasi teknis dengan SKPD yang membidangi penanggulangan gangguan ketenteraman dan ketertiban umum.
- 9) Melaksanakan pengamanan tamu daerah yang berkunjung di wilayah kerja kecamatan.
- 10) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan sesuai lingkup tugasnya.
- 11) Melaksanakan pengelolaan administrasi, data dan informasi di bidang wawasan kebangsaan, upaya ketenteraman dan ketertiban umum, perlindungan masyarakat, penegakan peraturan perundang-undangan daerah, penyalahgunaan narkotika, pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang perhubungan.
- 12) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan wawasan kebangsaan, upaya ketenteraman dan ketertiban umum, perlindungan masyarakat, penegakan peraturan perundang-undangan daerah, penyalahgunaan narkotika, pengkoordinasian penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang perhubungan.

- 13) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum.
- 14) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum.
- 15) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

## **2. Tim PATEN Kecamatan Candimulyo**

Tim PATEN Kecamatan Candimulyo melaksanakan tugasnya berdasarkan Keputusan Camat Candimulyo Nomor: 180.192/2/KEP/39/2017 tanggal 4 Januari 2017. Tugas Tim dimaksud adalah:

- a. Merencanakan kegiatan peningkatan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN);
- b. Menetapkan langkah-langkah perbaikan dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat terhadap Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN);
- c. Melaksanakan pengelolaan dokumen Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) secara tertib, teratur dan berkelanjutan;
- d. Melaksanakan pemungutan denda retribusi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) bagi yang terlambat melakukan pelaporan dan menyetorkan ke Kas Daerah Kabupaten Magelang;
- e. Melakukan pemantauan dan monitoring secara berkala terhadap Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN);

- f. Menangani pengaduan/keluhan Masyarakat;
- g. Melaksanakan kegiatan Perekaman Wajib KTP, Aktivasi dan penyampaian KTP Elektronik kepada masyarakat;
- h. Melaporkan secara berkala terhadap pelaksanaan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN);

## **B. Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil pertemuan dan observasi yang dilaksanakan di Kecamatan Candimulyo di peroleh hasil diskusi sebagai indikator dalam analisis SWOT sebagai berikut:

### **1. Analisis lingkungan internal**

Lingkungan internal meliputi dua aspek yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), yang dimaksud faktor kekuatan adalah faktor-faktor yang bersifat menguntungkan dan menjadi potensi untuk dikembangkan sehingga bisa menunjang /mendukung kinerja petugas PATEN Kecamatan Candimulyo, sedangkan yang dimaksud kelemahan adalah segala sesuatu yang menjadi masalah dalam organisasi yang dapat menghambat pelaksanaan program dan pencapaian tujuan. Hasil penelitian yang dilaksanakan di Kecamatan Candimulyo guna memperoleh data dan informasi, maka teridentifikasi faktor-faktor yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

a. Kekuatan

1) Tersedianya anggaran

Anggaran yang ada di Kecamatan Candimulyo cukup untuk memenuhi kebutuhan operasional pelaksanaan PATEN.

2) Adanya komitmen Organisasi Pemerintah Daerah

Camat Candimulyo sangat berkomitmen untuk melaksanakan kegiatan PATEN dalam rangka melaksanakan amanah Permendagri Nomor 4 tahun 2010 dan sudah menjadi program dalam rangka mewujudkan salah satu misi Kecamatan Candimulyo.

3) Adanya sarana dan prasarana

Secara *tangible* (bukti fisik yang tampak) dapat diketahui bahwa sarana dan prasarana di Kecamatan Candimulyo sudah sangat memenuhi syarat:

- a) Komputer dan laptop untuk masing-masing petugas dengan usia di bawah 5 tahun.
- b) Kendaraan Operasional Avanza Tahun 2016, 4 Sepeda Motor Tahun 2015 dan 2 sepeda motor Tahun 2014.
- c) Sarana internet tersedia 2 jalur yaitu dengan menggunakan *Indihome* dan menggunakan tower.
- d) Ruang tunggu dan ruang pelayanan tidak representatif dikarenakan pada Tahun 2017 sedang dibangun gedung perkantoran yang baru di Kecamatan Candimulyo. Namun ini

memungkinkan merancang alur pelayanan lebih baik lagi pada saat menempati gedung dan perabotan baru.

b. Kelemahan

1) Kualitas sumber daya manusia belum optimal

Hal ini ditandai dengan adanya pejabat yang tidak menguasai komputer, dan masih terbatasnya ketrampilan petugas di bidang teknologi dan informasi.

2) Koordinasi internal belum optimal

Koordinasi khususnya di kecamatan masih belum optimal, hal ini dikarenakan PATEN belum masuk dalam tugas fungsi salah satu seksi di kecamatan.

3) Petugas pelaksana resisten terhadap PATEN

Ada anggapan bahwa dengan adanya Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu satu Pintu pelaksanaan pelayanan sudah efektif dan tidak ada keluhan, sehingga belum perlu dilaksanakan PATEN.

Petugas belum bisa menerima suatu hal baru dan masih terbiasa menjalankan kebiasaan lama, tanpa alur yang jelas.

Untuk mengetahui besarnya kekuatan dan kelemahan pada faktor internal, maka digunakan model *internal factor analysis summary* (IFAS)



Tabel 4.1. Analisis IFAS

No	Kategori Variabel dan Indikator	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	2	3	4	5
	Kekuatan Kinerja			
1	Tersedianya anggaran	0.4	4	1.6
2	Adanya komitmen Organisasi Pemerintah Daerah	0.25	3	0.75
3	Adanya sarana dan prasarana.	0.35	4	1.4
	Total	1.00		3.75
	Kelemahan Kinerja			
1	Kualitas sumber daya manusia belum optimal	0.3	3	0.9
2	Koordinasi internal belum optimal	0.3	3	0.9
3	Aparatur pelaksanaan resisten terhadap PATEN.	0.4	4	1.6
	Total	1.00		3.40
Jumlah S (3.75)-W (3.40)= 0.35				

Analisis lingkungan internal di atas menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki Kecamatan Candimulyo lebih kecil daripada kelemahan yang ada dengan demikian maka Kecamatan Candimulyo masih mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan

mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk menutupi kelemahan yang ada.

## 2. Analisis lingkungan eksternal

Output dari pelaksanaan tugas dan fungsi Kecamatan Candimulyo adalah mampu untuk mengambil peluang yang ada yaitu memberikan pelayanan yang maksimal kepada seluruh masyarakat di Kecamatan Candimulyo, maka perlu dilakukan indentifikasi faktor eksternal untuk mengetahui adanya peluang dan ancaman yang ada.

Hasil penelitian yang dilaksanakan di Kecamatan Candimulyo memperoleh data dan informasi, maka indentifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

### a. Peluang

#### 1) Adanya peraturan tentang PATEN yang berlaku secara nasional

Permendagri Nomor 4 Tahun 2010 tentang PATEN sifatnya wajib dan paling lambat tahun 2015 sudah harus dilaksanakan di seluruh wilayah Indonesia.

#### 2) Adanya kemudahan akses masyarakat terhadap aturan Bupati tentang PATEN.

Pemerintah Kabupaten Magelang sangat responsif terhadap akses pelayanan khususnya regulasi, hal ini didukung dengan adanya unit layanan SMS Centre dengan Nomor 085602005019 yang langsung dapat ditanggapi oleh Pemerintah. Cara pengirimannya dapat dilihat

di laman resmi Pemerintah Kabupaten Magelang yaitu: [magelangkab.go.id](http://magelangkab.go.id).

- 3) Adanya Program Pengembangan dan Pendidikan Pelatihan Pegawai. Bupati sangat responsif terhadap pelaksanaan pelayanan, hal ini telah dibuktikan dengan adanya program pengembangan dan diklat pegawai. Beberapa pegawai dikirim untuk mengikuti Diklat TOT PATEN Tahun 2016 dan ditindaklanjuti diadakan sosialisasi kepada seluruh petugas PATEN seluruh kecamatan di Kabupaten Magelang.

b. Ancaman

- 1) Keluhan masyarakat yang tak tertangani karena kekurangan SDM Teknis.

Dengan adanya keterbatasan SDM teknis di kecamatan, dikhawatirkan keluhan masyarakat yang timbul kurang tertangani dengan tepat dan efektif

- 2) Penempatan Pegawai yang tidak sesuai dengan kebutuhan

Mutasi pegawai oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan pelatihan Daerah terkesan asal-asalan dan belum mengakomodasi kebutuhan kecamatan. Pegawai yang dipindahkan tidak sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Alasan yang diberikan adalah dikarenakan adanya moratorium pegawai sehingga di setiap organisasi pemerintah daerah kekurangan pegawai yang berkualifikasi.

3) Terjadinya tarik menarik kepentingan antar Organisasi Pemerintah Daerah

Dengan adanya pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat dimungkinkan akan terjadi tarik-menarik terhadap kewenangan yang akan dilimpahkan. Organisasi Pemerintah Daerah yang telah mengurus pelayanan publik khususnya pelayanan perijinan ada keengganan untuk menyerahkan kewenangannya kepada Camat. Bahkan kadang-kadang masih melaksanakan kegiatan yang sudah tidak menjadi kewenangannya lagi.

Untuk mengetahui besarnya kekuatan dan kelemahan pada faktor internal, maka digunakan model *external factor Analysis summary* (EFAS).

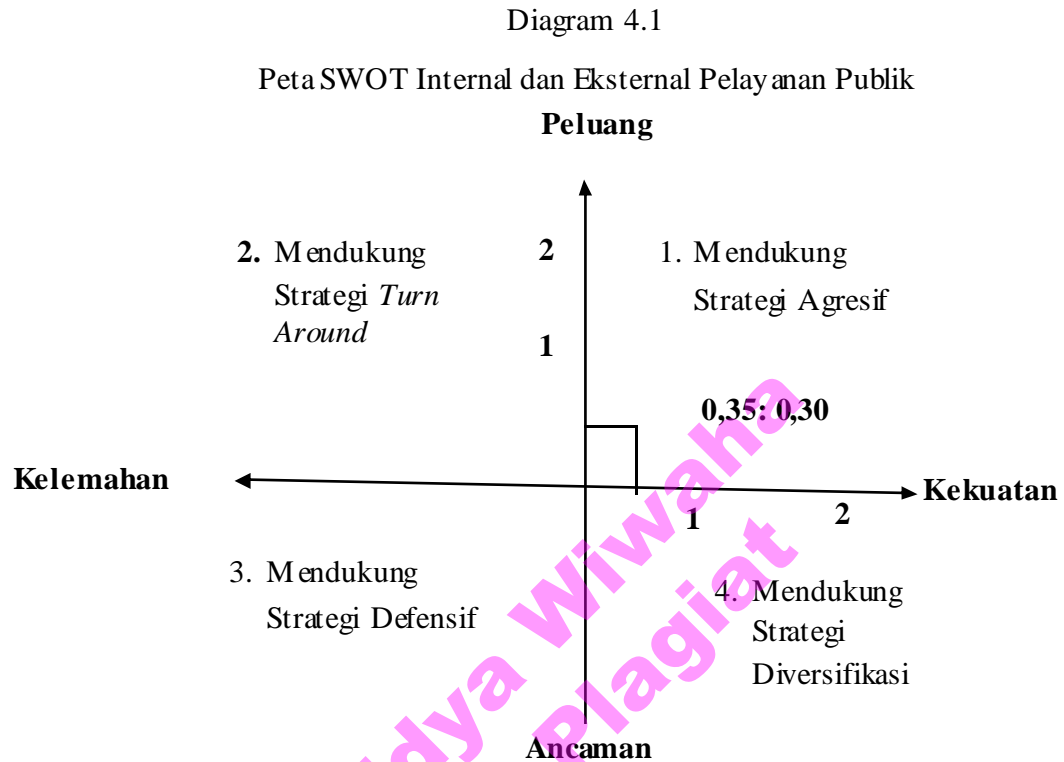
Tabel 4.2. Analisis EFAS

No	Kategori Variabel dan Indikator	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	2	3	4	5
	Peluang Kinerja			
1	Adanya peraturan tentang PATEN yang berlaku secara nasional	0.45	4	1.80
2	Adanya kemudahan akses masyarakat terhadap aturan Bupati tentang pelayanan	0.3	3	0.9
3	Adanya program pengembangan, pendidikan dan pelatihan pegawai	0.25	4	1.00
	Total	1.00		3.7

Ancaman Kinerja				
1	Keluhan masyarakat yang tak tertangani karena kekurangan SDM teknis	0.4	4	1.60
2	Penempatan Pegawai yang tidak sesuai dengan kebutuhan	0.25	3	0.75
3	Terjadinya tarik menarik kepentingan antar OPD	0.35	3	1.05
	Total	1.00		3.40
Jumlah O (3.7)-T (3.40)=0,30				

Dari analisis lingkungan eksternal yang dilakukan menunjukkan bahwa peluang yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja pegawai lebih besar bila dibandingkan dengan ancaman yang ada, dengan mengetahui hal tersebut maka perlu dilakukan optimalisasi peluang dan mengantisipasi tantangan yang ada, sehingga Kecamatan Candimulyo mampu untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang ada di Kecamatan Candimulyo

Berdasarkan hasil identifikasi faktor internal dan eksternal tersebut diatas, kemudian dilakukan analisis perbandingan dengan menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja petugas Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan Candimulyo, dari analisis IFAS dan EFAS tersebut dapat dibuat diagram analisis SWOT sebagai berikut:



Berdasarkan diagram di atas diketahui bahwa posisi bersaing Kecamatan Candimulyo termasuk dalam kuadran I (kekuatan – peluang), artinya Kecamatan Candimulyo memiliki kondisi yang sangat menguntungkan untuk mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik, perencanaan strategi merupakan hal yang tidak kalah pentingnya dengan penepatan visi dan misi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, karena strategi merupakan salah satu alat untuk mencapai tujuan tersebut. Analisis SWOT merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk menganalisa kinerja pegawai, metode analisis SWOT adalah metode untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan

strategi organisasi. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan tantangan. Berikut adalah matrik yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya

Tabel 4.3. Matrik Analisis SWOT Perumusan Alternatif Strategi

Faktor Internal	Kekuatan ( <i>Strengths</i> )	Kelemahan ( <i>Weaknesses</i> )
	Faktor Eksternal	1. Tersedianya anggaran
2. Adanya komitmen OPD		2. Koordinasi internal belum optimal
3. Adanya sarana dan prasarana.		3. Petugas pelaksana resisten terhadap PATEN
Peluang ( <i>opportunities</i> )	Strategi SO	Strategi WO
1. Adanya peraturan tentang PATEN yang berlaku secara nasional	1 Memanfaatkan komitmen pimpinan untuk mengembangkan pelayanan prima dengan melaksanakan peraturan yang ada.	1 Meningkatkan pemahaman dan pengetahuan Petugas PATEN akan peraturan-peraturan yang ada dan berlaku secara nasional .
2. Adanya kemudahan akses masyarakat terhadap aturan Bupati tentang pelayanan	2 Manfaatkan sarana dan prasarana yang ada untuk mempermudah akses masyarakat terhadap aturan pelayanan.	2 tingkatkan Koordinasi internal untuk mengembangkan PATEN dengan memanfaatkan akses yang mudah

3. Adanya program pengembangan, pendidikan dan pelatihan pegawai	3. Memaksimalkan anggaran yang ada untuk pengembangan pendidikan dan pelatihan pegawai khususnya petugas PATEN	3. Peningkatkan kualitas SDM Paten dengan mengikutsertakan program pengembangan, pendidikan dan pelatihan pegawai
Ancaman ( <i>Threats</i> )	Strategi ST	Strategi WT
1. Keluhan masyarakat yang tak tertangani karena kekurangan SDM teknis	1. Manfaatkan sarana dan prasarana yang ada untuk mengembangkan SDM berbasis kebutuhan organisasi	1. diperlukan peningkatan responsivitas aparatur untuk menanggulangi keluhan masyarakat
2. Penempatan Pegawai yang tidak sesuai dengan kebutuhan	2. Optimalkan dukungan anggaran dana untuk mengirimkan SDM pada pelatihan teknis substantif yang sesuai kebutuhan	2. diperlukan pengembangan kualitas SDM untuk menjamin penataan personil sesuai kebutuhan organisasi
3. Terjadinya tarik menarik kepentingan antar OPD	3. Manfaatkan komitmen OPD untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan mendasarkan pada peraturan yang ada	3. Diperlukan mekanisme koordinasi untuk dapat memperjelas tugas dan tanggungjawab petugas

Berdasarkan matriks TOWS diatas, pertemuan antara kekuatan (S) dan peluang (O) melahirkan rekomendasi strategi *Competitive Advantage*. Strategi ini diterapkan dengan cara memanfaatkan seluruh kekuatan yang ada untuk



meningkatkan posisi kompetitifnya, adapun sasaran strategi yang dilaksanakan oleh Kecamatan Candimulyo dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah:

1. Memanfaatkan komitmen pimpinan untuk mengembangkan pelayanan prima dengan melaksanakan peraturan-peraturan yang ada.
2. Memanfaatkan sarana prasarana yang ada untuk meningkatkan akses masyarakat terhadap aturan pelayanan.
3. Memaksimalkan anggaran yang ada untuk pengembangan, pendidikan dan pelatihan pegawai khususnya petugas PATEN.

Pelaksanaan strategi selanjutnya hendaknya dapat dilaksanakan melalui kerjasama yang baik antara pegawai, pimpinan maupun semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan kinerja yang ada di Kecamatan Candimulyo

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dan hasil analisis data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan strategi yang tepat untuk peningkatan kinerja petugas Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan Candimulyo berdasarkan posisi kuadran I sebagai berikut:

1. Memanfaatkan komitmen pimpinan untuk mengembangkan pelayanan prima dengan melaksanakan peraturan yang ada.
2. Manfaatkan sarana dan prasarana yang ada untuk mempermudah akses masyarakat terhadap aturan pelayanan.
3. Memaksimalkan anggaran yang ada untuk pengembangan pendidikan dan pelatihan pegawai khususnya petugas PATEN.

#### B. Saran

Dengan menggunakan formulasi strategi di atas, Kecamatan Candimulyo dapat menyusun program kerja strategis dengan mengacu formula strategi yang dihasilkan yaitu:

1. Camat Candimulyo memiliki komitmen yang tinggi untuk selalu meningkatkan pelayanan bagi masyarakat sehingga tercapai kepuasan

pelayanan. Untuk melaksanakan komitmen tersebut perlu diadakan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap kinerja petugas dengan memanfaatkan hasil penilaian pelanggan agar dapat diketahui apakah pelayanan sudah sesuai dengan peraturan yang ada.

2. Meningkatkan anggaran dana sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan sarana dan prasarana bagi masyarakat dalam mengakses aturan Bupati. Dengan dibangunnya gedung baru maka Kecamatan Candimulyo dapat merancang suatu alur pelayanan yang sesuai dengan PATEN, sehingga masyarakat dapat mengakses aturan-aturan dan informasi yang ada dengan mudah.
3. Mengadakan pelatihan dan pengembangan karir guna meningkatkan kemampuan petugas dalam mempertahankan pelayanan prima yaitu dengan program pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai baik Diklat struktural maupun fungsional dan teknis untuk meningkatkan kemampuan ketrampilan pegawai. Karena Diklat merupakan kewenangan dari Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah maka Kecamatan Candimulyo dapat melaksanakan Pelatihan Kalangan Sendiri (PKS) dengan memanfaatkan Petugas yang telah mengikuti Diklat sebagai nara sumber.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015), *Manajemen Strategis*, Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ahmad, Gofur (2012), *Manajemen Talu*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hadi, Syamsi (2014), *Menjadi PATEN Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan*, Semarang: e-Media Solusindo.
- Herdiansyah, Haris (2010), *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Salemba Humanika.
- Indriyo dan Sugita (2000), *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta : BPFE.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim (2010), *Teori, Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung Refika Aditama.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor:63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2009), *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: Refika Aditama.
- Martoyo, Susilo (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin (2013), *Perilaku Organisasi*, Edisi 9, Jakarta: Salemba Empat.
- Muhammad, Suwarsono (2012), *Strategi Pemerintahan: Manajemen Organisasi Publik*. Jakarta: Erlangga.
- Prawirosentono, Suyadi (1999), *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia, Nomor 4 Tahun 2010 tentang Pelayanan Administrasi Terpadu.

- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Bupati Magelang Nomor 21 Tahun 2015 Tentang Uraian Tugas Pelaksana Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang.
- Peraturan Bupati Magelang Nomor 22 Tahun 2015 Tentang Standar Pelayanan Penyelenggaraan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang.
- Peraturan Bupati Magelang Nomor 66 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan.
- Rangkuti, Freddy (1997), *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Saladin, Djaslim (2003), *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Pelaksanaan, dan Pengendalian*. Bandung: Linda Karya.
- Siagian, Sondang (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarmanto (2009), *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi Dalam Organisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono (2017), *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R & D*, Bandung Alfabeta
- Umar, Husein (2003), *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-Undang Republik Indonesia, No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Wibowo (2010), *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.