

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA
PELAYANAN PUBLIK
DI BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN MAGELANG**

Tesis



Diajukan oleh
YUNITA USWANDARI
162103355

**Kepada
MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
2018**

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA
PELAYANAN PUBLIK
DI BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN MAGELANG**

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



Diajukan oleh
YUNITA USWANDARI
162103355

**Kepada
MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
2018**

TESIS
STRATEGI PENINGKATAN KINERJA
PELAYANAN PUBLIK
DI BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN MAGELANG

Oleh
YUNITA USWANDARI
NIM. 192103355

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji,
pada tanggal 30 September 2018

Dosen Penguji I

Dosen Penguji II

Drs. JOHN SUPRIHANTO, MIM, Ph.D

SUHARTONO, SE, M.Si.

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister

Yogyakarta,

Mengetahui,

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGJAKARTA

DIREKTUR,

Drs. JOHN SUPRIHANTO, MIM, Ph.D

PERNYATAAN

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

Yogyakarta, September 2018

YUNITA USWANDARI

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas karunia dan ridho-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Strategi Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang”. Tesis ini penulis susun dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan menyelesaikan Pendidikan Program Pascasarjana Magister Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Wiwaha Yogyakarta.

Dukungan dari berbagai pihak sejak mengikuti perkuliahan hingga penyusunan tesis ini merupakan sumbangan yang tak ternilai harganya. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya, terutama kepada yang terhormat:

1. Bapak Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D, selaku Direktur Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta sekaligus Dosen Penguji, beserta jajarannya yang telah memberikan izin, kesempatan serta dorongan yang tidak ternilai harganya kepada diri penulis.
2. Bapak I Wayan Nuka Lantara, Ph.D selaku Dosen Pembimbing Utama, yang dengan penuh sabar selalu memberikan bimbingan dan arahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
3. Bapak Suhartono, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing Kedua sekaligus Dosen Penguji, yang telah banyak memberikan masukan dan arahan dalam proses bimbingan kepada penulis, hingga tesis ini dapat terwujud.

4. Seluruh Dosen Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang telah membekali penulis untuk selangkah lebih maju hingga tesis ini terwujud.
5. Pengelola Program Pasca Sarjana Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, karyawan serta staf yang memberikan bantuan dan melayani penulis dalam menyelesaikan studi ini.
6. Kedua orangtuaku, Bapak H. Suwasono, B.Sc dan Ibu Hj. Sunanin, yang dengan penuh kasih sayang dan ketulusan mendoakan kepada penulis agar selalu diberi kekuatan lahir dan batin hingga dapat menyelesaikan pendidikan di STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
7. Suamiku tercinta Loma Perlita Jagi Pranata, A.Md, dan ketiga anakku tersayang, Ivano Perlita Hafid Ramadhani, Bevio Perlita Weldy Abrori dan Varenia Perlita Alkayyisa yang telah banyak memberikan do'a, inspirasi, motivasi dan semangat hingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
8. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta Angkatan 16.2.A, yang telah berjuang bersama demi menuntut ilmu di tengah-tengah menjalankan tugas.
9. Rekan-rekan aparat di Subbagian Tata Usaha Pimpinan Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang yang telah memberikan inspirasi dan motivasi hingga terselesaikannya tesis ini.
10. Semua pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu per satu yang turut membantu kelancaran penulis dalam mengikuti pendidikan sampai dengan selesainya penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu pada, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat kami harapkan demi perbaikan penyusunan pada masa mendatang.

Akhirnya penulis berharap karya tulis ini dapat bermanfaat bagi penulis dan semua pihak.

Yogyakarta, September 2018

Penulis

YUNITA USWANDARI

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRACT	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Peumusan Masalah	12
C. Pertanyaan Penelitian	13
D. Tujuan Penelitian	13
E. Manfaat Penelitian	14
BAB I LANDASAN TEORI	
A. Konsep Kinerja	16
B. Konsep Pelayanan Publik	19
C. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan publik	24
1. Kemampuan Pegawai	25
2. Beban Kerja Tambahan	26
3. Dukungan Sarana dan Prasarana Kerja	27

4. Standar Operasional Prosedur (SOP)	28
5. Tingkat Empati	30
D. Konsep Strategi	31
E. Penelitian Relevan	32
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	33
B. Devinisi Operasional	34
C. Subyek Penelitian	35
D. Metode Pengumpulan Data	36
E. Metode Analisis Data	41
BAB II HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Diskripsi Data	45
1. Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang ...	45
2. Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang	51
3. Subbagian Tata Usaha Pimpinan Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang	67
B. Hasil Penelitian	70
1. Identifikasi Masalah	71
2. Inventarisasi Masalah	112
3. Strategi untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang	120
4. Penentuan Prioritas Masalah	122

BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	134
B. Saran	137

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Pelaksanaan SOP Surat Masuk Makro Bagian Umum Setda	8
Tabel 1.2	Pelaksanaan SOP Surat Masuk Bagian Umum Setda	9
Tabel 1.3	Pelaksanaan SOP Surat Masuk Bupati/Wakil Bupati	10
Tabel 2.1	Penelitian Relevan	32
Tabel 4.1	Rekapitulasi Aset Sekretariat Daerah Kondisi Januari 2018	50
Tabel 4.2	Komposisi Dukungan SDM Berdasarkan Jabatan	64
Tabel 4.3	Komposisi Dukungan SDM Berdasarkan Pangkat/Golongan Ruang.....	65
Tabel 4.4	Komposisi Dukungan SDM Berdasarkan Pendidikan	66
Tabel 4.5	Sarana dan Prasarana Pelayanan Bagian Umum Setda	67
Tabel 4.6	Kondisi Pegawai Subbagian Tata Usaha Pimpinan Berdasarkan Jabatannya	68
Tabel 4.7	Hasil Analisis Data FGD Terkait Pencatatan Disposisi Surat, Pendistribusian Disposisi Surat dan Pendokumentasian Disposisi Surat Masuk	79
Tabel 4.8	Kondisi Pegawai Pelayanan Bagian Umum Setda Berdasarkan Jabatan, Pendidikan dan Keikutsertaan Dalam Diklat Pelayanan Publik.....	83
Tabel 4.9	Jenis Sarana dan Prasarana Yang Tersedia Beserta Jumlahnya Di Subbagian Tata Usaha Pimpinan.....	94
Tabel 4.10	Kondisi Kualitas Sarana dan Prasarana di Subbagian Tata Usaha Pimpinan	100
Tabel 4.11	Penentuan Prioritas Masalah Pelaksanaan SOP	122
Tabel 4.12	Penentuan Prioritas Masalah Kemampuan Pegawai	123
Tabel 4.13	Penentuan Prioritas Masalah Sarana Prasarana	123
Tabel 4.14	Penentuan Prioritas Masalah Tingkat Empati	124

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Gambar Model Interaktif Miles dan Huberman	42
Gambar 4.1 Intervensi Masalah.....	125

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang
- Lampiran 2 Foto copy SOP Penanganan Surat-surat Masuk di Subbagian Tata Usaha Pimpinan Bagian Umum Setda
- Lampiran 3 Arsip Surat Permohonan Menjadi Informan Dalam *Indept-interview* (Wawancara Mendalam)
- Lampiran 4 Lembar Persetujuan Menjadi Informan
- Lampiran 5 Materi *Indept-interview* (Wawancara Mendalam)
- Lampiran 6 Arsip Surat Permohonan Menghadiri FGD
- Lampiran 7 Lembar Persetujuan Menjadi Peserta FGD
- Lampiran 8 Daftar Hadir Pelaksanaan FGD
- Lampiran 9 Pedoman FGD

**STRATEGY FOR IMPROVING PUBLIC SERVICE PERFORMANCE
IN BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN MAGELANG**

By:

Yunita Uswandari

162103355

ABSTRACT

Otonomi daerah gives the Distric/City the authority to provide quality public services to the community. Thus the demand for good public service performance becomes increasingly important. This study aimed to find out what obstacles faced in public services that resulted in less optimal performance of employees and to get a formula about how the strategy to improve the performance of public services in the Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.

This research is a qualitative research that provides an overview/ explanation in depth about the events of something that is the object of research based on triangulation methods through observation, the logic of the informants' thoughts in the interview includes in-depth interviews and Group Focus Discussion (FGD) and documentation studies. Data analysis method uses interactive model analysis of Milles and Huberman.

The results of the study show that the performance of service personnel is not optimal. This is marked by the disobedience of some employees in the implementation of the Standard Operating Procedure (SOP), the level of ability of some employees who still lack include the level of education, public service training, the level of work experience and the presence of additional workloads, lack of service infrastructure and the level of empathy of some employees which still lacks courtesy, friendliness and responsiveness to community complaints. Formulation of priority problems by using the Hanlon method and it can be concluded that the right strategy to improve the performance of public services in the Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang, so that it can be recommendations for optimizing service performance such as by drafting improvements to SOP and submitting their approval to the Sekertaris Daerah with copies to the Bupati and Asisten Sekretaris Daerah, monitoring and evaluating the implementation of SOP, assigning employees who were at the front office to participate in public service training and information technology training, optimizing available infrastructure and immediately proposing infrastructure procurement budget through asset manager, to be proposed in the Rencana Kerja Anggaran (RKA) as well as prioritizing the development of electronic mail systems (e-office) beginning with the leadership's commitment and drafting regulations on Tata Naskah Dinas Elektronik (TNDE).

Keywords: Strategy, Performance, Public Services

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK
DI BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN MAGELANG**

Oleh:

Yunita Uswandari

162103355

ABSTRAK

Otonomi daerah memberikan kewenangan kepada Kabupaten/Kota untuk menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat. Dengan demikian tuntutan kinerja pelayanan publik yang baik menjadi semakin penting. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui kendala apa saja yang dihadapi dalam pelayanan publik yang mengakibatkan kurang optimalnya kinerja pegawai dan untuk mendapatkan rumusan tentang bagaimana strategi meningkatkan kinerja pelayanan publik di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang memberikan gambaran/penjelasan secara mendalam tentang kejadian sesuatu yang menjadi obyek penelitian berdasarkan metode triangulasi melalui observasi, logika pikir informan dalam wawancara meliputi *in-dept interview* (wawancara mendalam) dan *Focus Discussion Group (FGD)* serta studi dokumentasi. Metode analisis data menggunakan analisis model interaktif Milles dan Huberman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja aparat pelayanan belum optimal. Hal ini ditandai dengan ketidakpatuhan sebagian pegawai dalam pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP), tingkat kemampuan sebagian pegawai yang masih kurang meliputi tingkat pendidikan, diklat pelayanan publik, tingkat pengalaman kerja dan adanya beban kerja tambahan, kurangnya sarana prasarana pelayanan serta tingkat empati sebagian pegawai yang masih kurang meliputi kesopanan, keramahan dan daya tanggap terhadap keluhan masyarakat. Penyusunan prioritas masalah dengan menggunakan metode Hanlon dan dapat disimpulkan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang, sehingga dapat dirumuskan saran rekomendasi untuk mengoptimalkan kinerja pelayanan diantaranya dengan menyusun draft perbaikan SOP dan mengajukan pengesahannya kepada Sekretaris Daerah dengan tembusan kepada Bupati dan Asisten Sekretaris Daerah, mengadakan sosialisasi internal terkait SOP penanganan surat masuk, pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan SOP, menugaskan pegawai yang berada pada pelayanan (*front office*) untuk mengikuti diklat pelayanan publik dan diklat teknologi informasi, mengoptimalkan sarana prasarana yang tersedia dan segera mengusulkan anggaran pengadaan sarana prasarana melalui pengelola aset, untuk diusulkan dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA), serta memprioritaskan pengembangan sistem persuratan elektronik (*e-office*) diawali dengan komitmen Pimpinan dan menyusun regulasi tentang Tata Naskah Dinas Elektronik (TNDE).

Kata kunci: Strategi, Kinerja, Pelayanan Publik

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Negara Republik Indonesia merupakan Negara yang menganut sistem pemerintahan desentralisasi. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 23 tahun 2016 tentang Pemerintahan Daerah, maka pembagian kewenangan diberikan kepada pemerintah daerah (Provinsi dan Kabupaten/Kota) untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan dan pembangunan. Pembagian Urusan (desentralisasi) ini bertujuan untuk memberikan kemandirian (otonomi) bagi daerah dalam rangka melaksanakan pembangunan, pemerintahan dan pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masyarakat di daerah. Juga dalam rangka melindungi, melayani, memberdayakan, dan mensejahterakan masyarakat.

Pemberian otonomi kepada daerah akan lebih mampu melaksanakan pembangunan yang sentralistik, yaitu pembangunan daerah yang berorientasi kepada potensi daerah baik sumber daya alam maupun sumber daya manusianya. Di samping itu daerah mendapatkan kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakatnya. Seyogyanya pembangunan di fokuskan untuk mensejahterakan masyarakat.

Pelayanan publik menjadi salah satu tugas pokok dan kewenangan dari pemerintah daerah. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun

2009 tentang pelayanan publik disebutkan bahwa yang dimaksud dengan pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Pemerintah Pusat mengeluarkan sejumlah kebijakan untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah dan kualitas pelayanan publik, antara lain kebijakan tentang Penyusunan Sistem dan Prosedur Kegiatan, Penyusunan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Inpres No. 7 Tahun 1999), dan Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah (SK Menpan No.KEP/25/M.PAN/2/2004). Kebijakan itu ternyata tidak secara otomatis menyelesaikan permasalahan pelayanan publik oleh instansi pemerintah yang selama ini bercitra buruk, berbelit-belit, lamban, dan berbiaya mahal. Hal tersebut berkaitan dengan persoalan seberapa jauh berbagai peraturan pemerintah tersebut disosialisasikan di kalangan aparatur pemerintah dan masyarakat, serta bagaimana infrastruktur pemerintahan, dana, sarana, teknologi, kompetensi, sumber daya manusia (SDM), dan budaya kerja organisasi disiapkan untuk menopang pelaksanaan berbagai peraturan tersebut, sehingga kinerja pelayanan publik menjadi terukur dan dapat dievaluasi keberhasilannya.

Selain kebijakan pemerintah, upaya mewujudkan kinerja pelayanan publik di lingkungan unit kerja pemerintahan yang terukur dan dapat

dievaluasi keberhasilannya, Pemerintah Daerah perlu memiliki dan menerapkan Prosedur Kerja yang standar (Standar Operasional Prosedur / SOP). Standar Operasional Prosedur adalah pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan. Tujuan SOP adalah menciptakan komitmen mengenai apa yang dikerjakan oleh satuan unit kerja instansi pemerintahan untuk mewujudkan *good governance*.

Pelayanan yang selama ini diberikan oleh birokrasi di Indonesia bersifat monolistik sehingga mutunya relatif kurang baik, kurang memuaskan, sangat birokratis dan tidak memberikan alternatif pelayanan publik. Banyak pandangan-pandangan dari masyarakat yang menganggap semua urusan yang berkaitan dengan pemerintah pasti sulit dan memakan waktu. Sebagaimana diungkapkan oleh Wahyudi Kumorotomo yang mengatakan bahwa:

“Rutinisasi tugas-tugas pelayanan dan penekanan yang berlebihan kepada pertanggungjawaban formal telah mengakibatkan adanya prosedur yang kaku dan lamban. Para pegawai tidak merasa terpancang untuk meningkatkan efisiensi dan memperbaiki prosedur kerja tetapi cenderung mempertahankan status quo ini telah menumbuhkan persepsi masyarakat bahwa berhubungan dengan birokrasi berarti berhadapan dengan berbagai prosedur yang berbelit-belit, makan waktu dan menyebalkan.”
(Kumorotomo, 1996:129–130)

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem

penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Permasalahan kurang efektifnya penyelenggaraan pemerintahan menjadi kendala dalam reformasi birokrasi, hal ini disebabkan oleh terbatasnya sumber daya aparatur baik kualitas maupun kuantitas, terbatasnya sarana prasarana aparatur, manajemen pengelolaan aset dan belum optimalnya penggunaan teknologi informasi dalam manajemen pemerintahan. Kondisi ini yang menyebabkan kurang optimalnya pelayanan publik di semua bidang.

Reformasi Birokrasi merupakan transformasi segenap aspek dalam manajemen pemerintah menuju pemerintah berkelas dunia. Dalam rangka mengatasi kendala dan guna peningkatan kinerja pelayanan publik, pemerintah menerbitkan Inpres No. 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-government*, mengintruksi kepada pemerintah untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai tugas, fungsi dan kewenangan masing-masing guna terlaksananya pengembangan *e- government* secara nasional dengan berpedoman pada Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-government*. Tata Naskah Dinas Elektronik (TNDE) merupakan bagian dari pengembangan *e-government* yaitu pengelolaan naskah dinas secara elektronik dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kecepatan dan kemudahan dalam proses pengambilan putusan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 80 Tahun 2012 tentang Pedoman Tata Naskah Dinas Instansi Pemerintah.

Sekretariat Daerah merupakan Perangkat Daerah yang merupakan unsur staf dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati. Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, Peraturan Daerah Nomor 19 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Magelang dan Peraturan Bupati Magelang Nomor 42 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah

Bagian Umum sebagai Bagian dari Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang mempunyai tugas melaksanakan perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja perangkat daerah, perumusan pemetaan urusan pemerintahan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria penyelenggaraan urusan pemerintahan, perencanaan, pelaksanaan, pembinaan umum, fasilitasi, pelayanan administrasi, pemantauan, pengendalian, evaluasi, pelaporan, dan harmonisasi urusan keuangan, persandian dan pengelolaan barang milik daerah, keuangan dan tata usaha Pimpinan Daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati serta pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan. Dalam beberapa tugas tersebut, yang kurang optimal adalah kebijakan tata naskah

dinas dalam pengelolaan administrasi persuratan. Di tengah perkembangan teknologi informasi yang berjalan dengan masif, namun kebijakan Pemerintah Daerah terkait pengelolaan administrasi persuratan dengan memanfaatkan teknologi informasi, masih kurang memadai.

Yang menjadi masalah utama adalah tidak efektif dan efisiennya pengelolaan administrasi persuratan. Selama ini birokrasi pengelolaan surat, terutama pada surat masuk di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang yang merupakan wujud dari pelayanan kepada masyarakat, melalui birokrasi yang panjang dan pengulangan pencatatan. Hal ini disebabkan antara lain karena pengelolaan administrasi persuratan masih dilakukan secara manual dan belum terintegrasi dalam satu sistem. Akibatnya penyelesaian pengagendaan surat cenderung berbelit-belit dan tidak efektif.

Berdasarkan observasi di lapangan, terdapat keluhan-keluhan dari masyarakat terkait pengelolaan persuratan. Tindak lanjut dari pengiriman surat cenderung lama. Tidak jarang masyarakat datang untuk menanyakan disposisi dari surat-surat yang telah mereka kirimkan, atau konfirmasi melalui telepon. Nampak bahwa tingkat empati dalam menanggapi keluhan dari masyarakat tersebut kurang diperhatikan karena terpancang pada birokrasi pengelolaan persuratan yang telah berjalan selama ini. Keluhan dari masyarakat tidak tercatat karena belum adanya kotak suara/kotak pengaduan untuk menampung keluhan layanan dari masyarakat.

Standar Operasional Prosedur (SOP) terkait pengelolaan administrasi persuratan di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang telah disusun pada bulan Oktober tahun 2017. Berdasarkan uraian prosedur dalam SOP serta pelaksanaannya, terjadi pengulangan pencatatan surat masuk. Dalam SOP digambarkan alur pencatatan satu pintu oleh Staf Pengadministrasi Umum dan didistribusikan pada masing-masing Sekretaris Pimpinan untuk disampaikan pada Bupati, Wakil Bupati, Sekda, para Asisten Sekda dan para Staf Ahli Bupati. Setelah surat diterima oleh para Sekretaris Pimpinan, masih dilakukan pencatatan secara manual dalam buku agenda masing-masing. Pengulangan pencatatan yang terjadi dalam pengelolaan administrasi persuratan, sangat berpengaruh terhadap waktu penyelesaian pengagendaan surat. Sehingga, dalam pelaksanaannya terkesan rumit, berbelit-belit, tidak efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, dapat diperoleh data terkait pelaksanaan SOP Penanganan Surat Masuk Makro di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang sebagai berikut:

Tabel 1.1
Pelaksanaan SOP Penanganan Surat Masuk Makro
Bagian Umum Setda

No	Uraian Prosedur	Sesuai	Tidak Sesuai	Waktu		Kesenjangan
				Standar	Realisasi	
1	2	3	4	5	6	7
1	Menugaskan JFU (Pengadministrasi Umum) untuk mengadministrasi surat masuk	√		5 menit	10 menit	5 menit
2	Menerima surat masuk dan menyiapkan ke Pimpinan (sesuai alamat tujuan surat)	√		15 menit	15-30 menit	s.d 15 menit
3	Membaca, mempelajari, mendisposisi, menyerahkan ke pejabat sesuai alamat tujuan disposisi (Bupati/Wakil Bupati)	√		15 menit	15-2880 menit	s.d 2865 menit
4	Membaca, mempelajari, mendisposisi, menyerahkan ke pejabat sesuai alamat tujuan disposisi (Sekda)	√		15 menit	15-1440 menit	s.d 1425 menit
5	Membaca, mempelajari, mendisposisi, menyerahkan ke pejabat sesuai alamat tujuan disposisi (Asisten)	√		15 menit	15-720 menit	s.d 705 menit
6	Membaca, mempelajari, mendisposisi, menyerahkan ke pejabat sesuai alamat tujuan disposisi (Kepala SKPD)	√		15 menit	15-360 menit	s.d 345 menit
7	Membaca, mempelajari, mendisposisi, menyerahkan ke JFU (Kasubbag)	√		10 menit	15 menit	5 menit
8	Mendokumentasikan surat masuk	√	√	5 menit	-	

Sumber: Hasil Observasi lapangan, bulan Juli 2018

Berikut pelaksanaan SOP penanganan surat masuk mikro di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, dengan dua sampel pada penanganan surat masuk Bagian Umum dan surat masuk Bupati/Wakil Bupati:

a. Penanganan Surat Masuk Bagian Umum

Tabel 1.2
Pelaksanaan SOP Penanganan Surat Masuk
Bagian Umum Setda

No	Uraian Prosedur	Sesuai	Tidak Sesuai	Waktu		Kesenjangan
				Standar	Realisasi	
1	2	3	4	5	6	7
1	Menerima dan Membuka surat masuk	√		2 menit	2 menit	-
2	Membaca dan memilah surat masuk sesuai alamat tujuan surat masuk	√		2 menit	5 menit	3 menit
3	Mencatat (mengentri) ke dalam komputer soft file surat masuk	√		3 menit	5 menit	2 menit
4	Mencetak lembar disposisi	√		5 menit	5 menit	-
5	Menempelkan lembar disposisi pada surat masuk	√		1 menit	1 menit	-
6	Memasukkan surat masuk ke dalam stofmap sesuai alamat tujuan surat masuk	√		1 menit	5 menit	4 menit
7	Menyampaikan surat masuk sesuai alamat tujuan surat masuk	√		2 menit	60-90 menit	s.d 88 menit
8	Mendokumentasikan tanda terima surat masuk		√	2 menit	-	-

Sumber: Hasil Observasi lapangan, bulan Juli 2018

b. Penanganan Surat Masuk Bupati/Wakil Bupati

Tabel 1.3
Pelaksanaan SOP Penanganan Surat Masuk
Bupati/Wakil Bupati

No	Uraian Prosedur	Sesuai	Tidak Sesuai	Waktu		Kesenjangan
				Standar	Realisasi	
1	2	3	4	5	6	7
1	Sekretaris Pimpinan menerima surat masuk	√		5 menit	10 menit	5 menit
2	Mencatat surat masuk ke dalam buku agenda	√		15 menit	15-30 menit	s.d 15 menit
3	Menyampaikan surat kepada Bupati/Wakil Bupati	√		15 menit	30-420 menit	s.d 405 menit
4	Membaca, mempelajari, mendisposisi dan menyerahkan kepada Sekretaris Pimpinan	√		15 menit	15-2880 menit	s.d 2865 menit
5	Mencatat disposisi ke dalam buku agenda	√		15 menit	15 menit	-
6	Menyerahkan surat masuk sesuai alamat disposisi	√		15 menit	15-360 menit	s.d 345 menit
7	Mendokumentasikan tanda terima surat masuk		√	10 menit	-	-

Sumber: Hasil Observasi Lapangan, bulan Juli 2018

Pada masing-masing pelaksanaan SOP, rata-rata terdapat kesenjangan waktu antara standar SOP dengan realisasi pelaksanaan SOP. Terdapat beberapa prosedur yang seharusnya dapat dilakukan dengan cepat namun membutuhkan waktu yang lebih dari standar yang telah ditetapkan dalam SOP.

Di samping itu, semakin ketatnya kebijakan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) berdampak pada kurangnya SDM aparatur di

Daerah, termasuk di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang, khususnya di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang. Hal ini mengakibatkan beban kerja PNS semakin tinggi dan pelaksanaan tugas-tugas jabatan tidak dapat optimal. Beberapa pegawai, termasuk para Staf Tata Usaha Pimpinan, memiliki tugas rangkap sebagai tugas tambahan, sehingga jam kerja sering melebihi waktu jam kerja pegawai. Tuntutan terhadap kinerja pelayanan publik semakin tinggi, pelaksanaan tugas tambahan pun dituntut untuk selesai tepat waktu.

Selain itu, dalam upaya menuju *e-government* dan dalam rangka peningkatan kinerja pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, kebijakan Tata Naskah Dinas Elektronik (TNDE) baru sebatas sosialisasi yang telah dilaksanakan pada tanggal 22 Desember 2014 dan telah beberapa kali dilaksanakan study banding ke beberapa Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, diantaranya ke Pemerintah Kota Pekalongan dan Pemerintah Kabupaten Banjarnegara pada tahun 2015 dan Pemerintah Kota Surabaya pada tahun 2016. Namun demikian, sampai dengan saat ini, Kabupaten Magelang belum dapat mewujudkan pelayanan publik yang efektif dan efisien, karena masih rendahnya kemampuan penyediaan sarana prasarana yang berupa persuratan elektronik (*e-office*).

Demikian pula dalam hal ketercukupan sarana dan prasarana yang mendukung kinerja pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang masih belum optimal. Perangkat komputer yang tersedia masih jauh dari jumlah yang cukup untuk mendukung kelancaran dalam bekerja.

Selain itu, kualitas perangkat komputer juga masih rendah, komputer dan printer sering eror sehingga tugas pekerjaan menjadi terhambat. Sarana prasarana berupa perangkat *front office* juga belum tersedia, sehingga tidak ada batas antara pelayan dan yang dilayani. Masyarakat dapat keluar masuk ruang Tata Usaha Pimpinan sehingga mempengaruhi konsentrasi kinerja pegawai.

Dari uraian di atas, dapat diambil judul “Strategi Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan yaitu,

1. Standar Operasional Prosedur (SOP) pengelolaan surat masuk di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang belum berjalan sebagaimana yang telah ditetapkan.
2. Tingkat kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang belum optimal.
3. Sarana prasarana pendukung kinerja pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang belum optimal.
4. Tingkat empati sebagian pegawai dalam memberikan pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang masih kurang responsif.

C. Pertanyaan Penelitian

Beberapa pertanyaan yang melandasi dilaksanakannya penelitian ini adalah:

1. Kendala apa saja yang dihadapi dalam pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) pengeloaan surat masuk yang mengakibatkan SOP belum berjalan sebagaimana yang telah ditetapkan dan bagaimana strategi untuk mengatasi kendala tersebut?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi tingkat kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang dan bagaimana strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai?
3. Bagaimanakah ketercukupan sarana prasarana yang mendukung kinerja pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang dan apa saja strategi untuk mengatasi permasalahan yang ada?
4. Bagaimanakah tingkat empati sebagian pegawai dalam memberikan pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang dan apa saja strategi untuk mengatasinya?

D. Tujuan Penelitian

Setiap penelitian pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Pada umumnya adalah untuk memecahkan atau menemukan jawaban atas masalah penelitian. Sesuai dengan rumusan masalah di atas, dapat disebutkan bahwa tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui kendala apa saja yang dihadapi dalam pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) pengeloan surat masuk yang mengakibatkan SOP belum berjalan sebagaimana yang telah ditetapkan dan untuk mendapatkan rumusan tentang bagaimana strategi untuk mengatasi kendala tersebut.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi tingkat kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang dan untuk mendapatkan rumusan tentang strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai.
3. Untuk mengetahui bagaimanakah ketercukupan sarana prasarana yang mendukung kinerja pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang dan untuk mendapatkan rumusan tentang apa saja strategi untuk mengatasi kendala yang ada.
4. Untuk mengetahui bagaimanakah tingkat empati sebagian pegawai dalam memberikan pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang dan untuk mendapatkan rumusan tentang apa saja strategi untuk mengatasi permasalahan yang ada.

E. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya kegiatan penelitian ini tentunya akan memberi manfaat bagi penulis maupun pihak lain yang memerlukannya. Adapun manfaat penelitian ini adalah:

a. Manfaat Teoritis

1. Sebagai usaha memperkaya pengetahuan dan belajar melakukan penilaian tentang strategi peningkatan kinerja pelayanan publik
2. Dapat dijadikan suatu pola dan strategi dalam meningkatkan dan mengembangkan kinerja pelayanan publik.

b. Manfaat Praktis

1. Memberikan kontribusi yang positif dan berdaya guna pada instansi yang terkait dalam usaha meningkatkan efisiensi kerja
2. Sebagai bahan masukan bagi instansi dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik.

STIE Widya Wiyaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Kinerja

Penilaian kinerja dalam suatu organisasi sangatlah penting untuk diketahui agar diperoleh gambaran yang jelas tentang pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi. Menurut pendapat Steers (1980), bila masalah organisasi kita analisis dari sudut pandang individu, jelas kelihatan betapa pentingnya kinerja yang baik. Tanpa kinerja yang baik di semua tingkatan organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi suatu yang sulit bahkan mustahil

Terdapat banyak pengertian tentang kinerja. Namun dari sekian banyak pengertian yang ada, memiliki beberapa kesamaan. Menurut Nasucha (2004:37), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Pengertian lain disampaikan oleh Prawirosentono (1999) bahwa kinerja dimaknai sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan Dwiyanto (2006:149), berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang

dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kinerja sangat penting untuk diketahui, karena apabila masalah organisasi dianalisis, maka akan tampak betapa pentingnya kinerja yang baik, karena tanpa kinerja yang baik, mustahil tujuan organisasi dapat tercapai.

Penilaian kinerja dengan menggunakan indikator-indikator yang akurat sangatlah penting sehingga penilaian kinerja benar-benar dapat menunjukkan suatu hasil pencapaian tujuan. Purbokusumo (2006:6) menyatakan bahwa kinerja seorang pegawai akan dipengaruhi oleh keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak, mempunyai harapan masa depan, pengalaman kerja sebelumnya, sumber daya dan kepemimpinan yang mampu mendorong motivasi kerja.

Dwiyanto (2002:48) menawarkan beberapa kriteria ukuran kinerja organisasi yaitu:

- a. Produktivitas, dapat diukur dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

- b. Kualitas Layanan, mencakup atribut-atribut atau ciri-ciri:
- 1) Ketepatan waktu pelayanan yang meliputi ketepatan waktu tunggu dan ketepatan waktu proses
 - 2) Akurasi pelayanan, meliputi bebas dari kesalahan-kesalahan
 - 3) Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan
 - 4) Kemudahan mendapatkan pelayanan karena terpenuhinya fasilitas pendukung
 - 5) Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan berkaitan dengan lokasi, ruang tunggu, tempat parkir, dan tersedianya papan informasi
- c. Responsivitas, yaitu kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat. Responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang rendah pula.
- d. Responsibilitas, menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.
- e. Akuntabilitas, menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Dari uraian di atas dapat dibuat secara garis besar bahwa indikator yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan sangat banyak. Dari beberapa ukuran kinerja tersebut di atas,

peneliti akan memilih beberapa pengukuran yang sesuai dengan permasalahan di lapangan.

B. Konsep Pelayanan Publik

Pada dasarnya, untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, manusia pasti membutuhkan orang lain. Proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung ini oleh Moenir (2010:17) disebut pelayanan. Menurut Moenir (2010:27) yang dimaksud pelayanan merupakan serangkaian kegiatan yang berlangsung secara rutin dan berkesinambungan.

Pelayanan menurut Sianipar (1998:5) disebutkan bahwa pelayanan adalah cara melayani, membantu menyiapkan, mengurus menyelesaikan keperluan, kebutuhan seseorang atau kelompok orang. Artinya obyek yang dilayani adalah individu, pribadi-pribadi (seseorang) dan organisasi (kelompok anggota organisasi).

Selanjutnya Sianipar (1998:7) juga memberikan pengertian tentang pelayanan masyarakat (publik), yaitu segala bentuk pelayanan sektor publik yang dilaksanakan aparatur pemerintah, termasuk aparat yang di bidang perekonomian dalam bentuk barang dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan menurut Moenir (2010:26) yang dimaksud dengan pelayanan umum adalah kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok/seseorang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai haknya.

Di dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 tahun 2003 juga disebutkan pengertian pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dari beberapa pengertian pelayanan publik di atas, pelayanan publik dapat diartikan sebagai pemberian layanan oleh aparatur pemerintah, yaitu melayani keperluan orang atau masyarakat atau organisasi lain yang berkepentingan, sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang ditentukan dan ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada penerima pelayanan.

Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik, maka pemerintah melalui Kantor Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) telah mengeluarkan Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik yaitu Keputusan MENPAN No 63/KEP/M.PAN/7/2003. Dalam pedoman tersebut dijelaskan bahwa prinsip-prinsip pelayanan publik meliputi:

- a. Kesederhanaan: tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan
- b. Kejelasan dalam arti adanya kejelasan mengenai:
 - 1) Persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik;
 - 2) Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik;
 - 3) Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran;

- c. Kepastian waktu;
- d. Akurasi: produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat, sah;
- e. Keamanan: memberikan rasa aman dan kepastian hukum;
- f. Tanggung jawab: pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan dalam pelaksanaan pelayanan publik;
- g. Kelengkapan sarana dan prasarana;
- h. Kemudahan akses;
- i. Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan;
- j. Kenyamanan.

Pedoman Pelaksanaan Pelayanan Umum menurut Kepmen PAN No.63/KEP/M.PAN/7/2003 meliputi prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya pelayanan, produk pelayanan, sarana dan prasarana dan kompetensi petugas pelayanan. Dalam penelitian ini biaya pelayanan dan produk pelayanan sudah termasuk dalam prosedur pelayanan sehingga yang digunakan dalam penelitian ini meliputi 4 (empat) faktor, yaitu:

- a. Prosedur pelayanan

Prosedur pelayanan merupakan salah satu dari standar pelayanan publik. Prosedur pelayanan harus dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan publik, termasuk pengaduan sehingga tidak terjadi permasalahan dikemudian hari. Prosedur pelayanan harus ditetapkan melalui standar operasional prosedur, sehingga pihak penerima pelayanan

dapat memahami mekanismenya. Prosedur pelayanan tidak berbelit-belit dan mudah dipahami.

Produk pelayanan yang dihasilkan dari pelayanan akan diterima masyarakat sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Biaya pelayanan termasuk rinciannya harus ditentukan secara konsisten dan tidak boleh ada diskriminasi, sebab akan menimbulkan ketidakpercayaan penerima pelayanan kepada pemberi pelayanan.

Biaya pelayanan ini harus jelas pada setiap jasa pelayanan yang akan diberikan kepada masyarakat, sehingga tidak menimbulkan kecemasan, khususnya kepada masyarakat yang kurang mampu.

b. Waktu penyelesaian

Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan. Semakin cepat waktu penyelesaian pelayanan, maka akan semakin meningkatkan kepercayaan masyarakat akan pelayanan yang diberikan. Kepastian waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

c. Sarana dan Prasarana

Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya termasuk penyediaan sarana teknologi komunikasi dan informatika (telematika). Lingkungan kerja yang tertib, teratur disediakan ruang tunggu yang memadai, bersih dan

rapi. Lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan seperti tempat ibadah, parkir, toilet.

d. Kompetensi petugas pemberi pelayanan

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

Untuk mewujudkan pelayanan yang baik, profesional dan prima, diperlukan peningkatan kualitas jasa pelayanan dan ukuran pelayanan yang memuaskan. Mutu dan kualitas jasa pelayanan menurut Vincent Gosperz (dalam Sianipar, 1998:20) meliputi 5 (lima) dimensi yaitu:

- a. *Reability*, yaitu ukuran pelayanan yang bebas dari kesalahan-kesalahan, atau kemampuan penyediaan jasa memberikan secara akurat apa yang dijanjikan atau disepakati dengan pelanggan
- b. *Assurance*, yaitu jaminan, garansi yang dapat diberikan kepada penyedia jasa atas suatu jasa yang ditawarkan untuk membangkitkan rasa keyakinan pelanggan atas kemampuan pegawai (pengetahuan, keahlian, sikap) dalam memperoleh suatu jasa yang ditawarkan atau diterima pelanggan
- c. *Tangibles*, yaitu jasa yang berkaitan dengan fasilitas fisik, peralatan dan penampilan personil penyedia jasa
- d. *Empaty*, yaitu tingkat perhatian dan kepedulian penyedia jasa atas kepentingan, kebutuhan, keluhan pelanggan (penerima jasa)

e. *Responsiveness*, yaitu suatu rasa tanggung jawab, komitmen memberikan jasa layanan prima, serta dalam membantu menyelesaikan kesulitan yang mungkin timbul saat memakai jasa yang diterima pelanggan.

Dimensi kualitas jasa pelayanan di atas menjadi pertimbangan penting dalam mengefektifkan pelayanan. Kepentingan, kebutuhan, keluhan, bahkan manfaat dan nilai yang dirasakan publik perlu selalu mendapat perhatian dan jangan sampai membuat publik kecewa.

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pelayanan Publik

Baik buruknya kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai. Namun pada dasarnya seorang pegawai dalam bekerja tentu mempunyai harapan tertentu. Menurut Musanef (1986:209), kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya:

- a. Kemampuan di bidang tugas yang meliputi pendidikan, ketrampilan dan pengalaman yang dimiliki pegawai;
- b. Keberadaan sarana kerja yang memadai;
- c. Kesegaran-kesegaran jasmani dan rohani;
- d. Motivasi kerja dalam menjalankan tugas.

Dalam pelayanan umum terdapat berbagai faktor pendukung yang mempengaruhi, diantaranya (Moenir, 2010: 88):

- a. Faktor kesadaran para pejabat serta petugas yang berkecimpung dalam pelayanan umum;
- b. Faktor aturan yang melandasi kerja pelayanan;

- c. Faktor organisasi yang meliputi sistem, prosedur dan metode;
- d. Faktor pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup normal;
- e. Faktor kemampuan dan keterampilan petugas;
- f. Faktor sarana pelayanan yang berfungsi sebagai alat utama/bantu dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dari berbagai teori konsep pelayanan publik dan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut di atas, terlihat beberapa kesamaan dengan faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, diantaranya:

1. Kemampuan Pegawai

Kemampuan merupakan syarat utama bagi pegawai dalam menjalankan tugas dan dalam mencapai tujuan organisasi. Kemampuan pegawai dapat dilihat dari tingkat pengetahuan, keahlian dan ketrampilan yang dimilikinya. Keahlian atau kepandaian seseorang cenderung diperoleh melalui pendidikan, baik formal maupun informal dan masa kerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Terkait dengan pendidikan, Siagian (2002) menjelaskan bahwa pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditentukan atau ditetapkan sebelumnya.

Kemampuan kerja seseorang juga dapat diperoleh melalui pengalaman kerja. Dengan pengalaman kerja, seseorang akan lebih banyak

mengetahui, mengalami dan merasakan apa yang telah dikerjakannya dan dari pengalaman yang sesuai dengan pekerjaannya itu seseorang dapat memanfaatkannya untuk dipelajari guna menambah cakrawala pengetahuan dan ketrampilan yang sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas organisasi sehingga dapat mempengaruhi kualitas kerja.

2. Beban Kerja Tambahan

Pengertian beban ditafsirkan sebagai suatu hal yang memberatkan atau yang menekan bagi kehidupan seseorang. Pengertian beban dalam kamus umum bahasa Indonesia adalah barang yang berat yang di bawa (dipikul) atau dijunjung dan sebagainya. Dikemukakan oleh Gibson dan Ivancevich (1993:163) bahwa tekanan sebagai tanggapan yang tidak dapat menyesuaikan diri, yang dipengaruhi oleh perbedaan individual atau proses psikologis, yaitu suatu konsekuensi dari setiap tindakan ekstern (lingkungan, situasi, peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologi atau fisik) terhadap seseorang.

Sedangkan Knowles (1990) mengatakan: “Jika seseorang pekerja mampu menyelesaikan tugas tambahan pada saat yang sama mampu mempertahankan performans pada tugas pokok, maka berarti bahwa beban kerja itu sebenarnya masih ringan atau paling tidak sedang. Sebaliknya seorang pekerja tidak mampu menyelesaikan tugas tambahan sedangkan pada saat yang sama tetap mampu mempertahankan performans pada tugas pokok, berarti bahwa beban kerja tugas pokok ini berat dibandingkan dengan beban kerja tugas pokok yang pertama”.

Dari beberapa pengertian beban kerja diatas maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan tuntutan psikologis atau fisik mengenai seseorang. Jika seseorang mampu menyesuaikan diri terhadap tuntutan tersebut maka hal ini tidak menjadi suatu beban kerjanya, akan tetapi usaha untuk menyesuaikan dirinya tidak berhasil maka hal ini akan menjadi suatu beban kerja. Beban kerja sering ditafsirkan sebagai suatu hal yang memberatkan atau menekan dalam bekerja.

3. Dukungan Sarana Dan Prasarana Kerja

Demi kelancaran dalam kegiatannya, suatu lembaga atau organisasi akan selalu membutuhkan tercukupinya sarana dan prasarana yang memadai, sehingga dapat menjalankan fungsi dan kegiatannya dengan lancar. Demikian pula dalam organisasi yang menangani pelayanan publik, sehingga kualitas pelayanan akan terkait pula dengan pemenuhan sarana prasarana yang menunjang.

Pengertian sarana pelayanan menurut Moenir (2010) adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/alat bantu dalam pelaksanaan kerja, dan juga fungsi sosial dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud sarana dan prasarana adalah alat bantu sebagai penunjang demi kelancaran pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan.

Menurut Moenir (2010:119), ada beberapa fungsi dari sarana pelayanan. Adapun fungsi tersebut antara lain:

- a. Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan, sehingga dapat menghemat waktu;
- b. Meningkatkan produktivitas, baik barang atau jasa;
- c. Kualitas produk yang lebih baik/terjamin;
- d. Ketepatan susunan dan stabilitas ukuran terjamin;
- e. Lebih mudah/sederhana dalam gerak para pelakunya;
- f. Menimbulkan rasa nyaman bagi orang yang berkepentingan, sehingga dapat mengurangi sifat emosional mereka.

Dari fungsi yang disampaikan Moenir di atas dapat disimpulkan bahwa selain peranan manusia sebagai pelaksana dalam pelayanan publik, sarana prasarana juga memiliki peranan sangat penting sehingga dapat melancarkan kegiatan pelayanan publik dan memberikan kepuasan terhadap penerima pelayanan.

4. **Standar Operasional Prosedur (SOP)**

Setiap perusahaan bagaimanapun bentuk dan apapun jenisnya, membutuhkan sebuah panduan untuk menjalankan tugas dan fungsi di setiap unit perusahaan. Standar Prosedur Operasional (SOP) adalah sistem yang disusun untuk memudahkan, merapihkan dan menertibkan pekerjaan. Sistem ini berisi urutan proses melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir. Diuraikan dalam PERMENPAN dan RB nomor 35 tahun 2012, Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan.

Disebutkan bahwa penyusunan SOP harus memenuhi prinsip-prinsip: kemudahan dan kejelasan, efisiensi dan efektivitas, keselarasan, keterukuran, dimanis, berorientasi pada pengguna, kepatuhan hukum, dan kepastian hukum. Sedangkan prinsip pelaksanaan SOP meliputi:

1. Konsisten. SOP harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu, oleh siapapun, dan dalam kondisi apapun oleh seluruh jajaran organisasi pemerintahan.
2. Komitmen. SOP harus dilaksanakan dengan komitmen penuh dari seluruh jajaran organisasi, dari level yang paling rendah dan tertinggi.
3. Perbaikan berkelanjutan. Pelaksanaan SOP harus terbuka terhadap penyempurnaan-penyempurnaan untuk memperoleh prosedur yang benar-benar efisien dan efektif.
4. Mengikat. SOP harus mengikat pelaksana dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur standar yang telah ditetapkan.
5. Seluruh unsur memiliki peran penting. Seluruh pegawai peran-peran tertentu dalam setiap prosedur yang distandarkan. Jika pegawai tertentu tidak melaksanakan perannya dengan baik, maka akan mengganggu keseluruhan proses, yang akhirnya juga berdampak pada proses penyelenggaraan pemerintahan.
6. Terdokumentasi dengan baik. Seluruh prosedur yang telah distandarkan harus didokumentasikan dengan baik, sehingga dapat selalu dijadikan referensi bagi setiap mereka yang memerlukan.

5. Tingkat Empati

Empati berasal dari kata Yunani *empathia*, artinya memasuki perasaan orang lain atau ikut merasakan keinginan atau kesedihan seseorang. Hogan (1969:308) dalam David Howe (2015:15) melihat empati sebagai pemahaman intelektual atau imajinatif tentang kondisi atau keadaan pikiran orang lain.

Baron Cohen (2001:11) dalam David Howe (2015:16) menyebutkan definisi empati yaitu kemampuan untuk mendefinisikan apa yang sedang dipikirkan atau dirasakan oleh orang lain dalam rangka untuk merespon pikiran dan perasaan mereka dengan sikap yang tepat. Stompe et al (2010:22) dalam David Howe (2015:16) mengungkapkan empati mencakup aspek-aspek psikologis yang kompleks dimana pengamatan, ingatan, pengetahuan dan pemikiran dipadukan untuk menghasilkan pemahaman tentang pikiran dan perasaan orang lain.

Feshbach (1987) dalam David Howe (2015:23) melihat empati terdiri dari tiga proses yaitu kemampuan untuk melihat, memahami dan mendiskripsikan keadaan-keadaan emosional orang lain, ketrampilan yang lebih matang untuk melihat hal-hal dari sudut pandang orang lain dan sebuah respon emosional terhadap keadaan emosional orang lain.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa empati adalah suatu kemampuan seseorang untuk mengenali, memahami, serta merasakan perasaan orang lain yang disertai dengan sikap yang tepat.

D. Konsep Strategi

Pembahasan mengenai strategi menurut pendapat berbagai ahli telah menghasilkan perumusan yang beragam. Pengertian strategi tergantung pada obyek yang menjadi strategi itu sendiri.

Menurut Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015:9), strategi adalah cara dan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran atau *objective*). Strategi harus mampu membuat semua bagian dari suatu organisasi yang luas menjadi satu, terpadu untuk mencapai tujuan akhir (sasaran atau *objective*).

Pendapat yang hampir sama juga dikemukakan oleh Abdul Halim dkk (2009:154) yang menyatakan bahwa perencanaan strategi (pemrograman) adalah proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang.

Kesimpulan dari beberapa definisi di atas adalah bahwa secara umum strategi diartikan sebagai cara dan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir. 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.

E. Penelitian Relevan

Tabel 2.1
Penelitian Relevan

Nama	Judul	Metode penelitian	Alat ukur	Hasil penelitian
1	2	3	4	5
Yudisthesia, Renny (2012)	Analisis Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan	Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif	Angket, wawan cara, pengamatan, dokumentasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja dapat dilihat dari aspek produktivitas yaitu pemahaman terhadap tugas pekerjaan kantor, tenggang waktu penyelesaian permasalahan, ketepatan dalam penyelesaian berkas, sedang menyangkut kualitas pelayanan dilihat dari aspek spontanitas dalam menangani masalah pelayanan, tenggang waktu lamanya penyelesaian masalah, kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan. 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor budaya dan kepemimpinan yang ditunjukkan pimpinan kepada bawahan melalui sikap dan keteladanan serta etos kerja.
Cahyadi Beni dan Kadir, Abdul (2015)	Peranan Tata Usaha Bagian Umum Kantor Bupati Deli Serdang Dalam Meningkatkan Pelayanan	Jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan metode pengumpulan data: studi pustaka dan indept-interview	Lembar wawan cara	<ol style="list-style-type: none"> 1. SDM kurang disiplin dan motivasi kerja rendah, sehingga dinilai belum mampu menegakkan <i>good government</i> 2. Keterbatasan kemampuan dan ketrampilan SDM 3. Minimnya sarana prasarana 4. Komunikasi kurang baik antar pegawai pelayanan.
Abdussama, Zuhri dan Amala, Ritnom (2016)	Strategi Pemerintah Daerah Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik di Lingkungan Setda Kabupaten Bolaang Mongondow Utara	Jenis penelitian kualitatif dengan metode pengumpulan data: observasi, wawancara dokumentasi dan dengan analisis SWOT	Lembar wawan cara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi SDM masih minim, belum mendapatkan bintek sesuai tupoksi 2. SOP belum dikembangkan 3. Sarana prasarana belum memadai 4. Hasil analisis SWOT berupa lemahnya IT dan pandangan masyarakat kurang baik terhadap pelayanan publik 5. Faktor-faktor penghambat yaitu SDM, Mutasi dan Anggaran.

Sumber: Diolah dari Jurnal, Juli 2018

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2017:2). Secara umum data yang diperoleh dari penelitian dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah. Memahami berarti memperjelas suatu masalah atau informasi yang tidak diketahui dan selanjutnya menjadi tahu, memecahkan berarti meminimalkan atau menghilangkan masalah, dan mengantisipasi berarti mengupayakan agar masalah tidak terjadi (Sugiyono, 2017:4). Untuk mencapai tujuannya, maka suatu penelitian harus menggunakan metode-metode yang diatur dengan baik, 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 menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini mengambil lokasi di Bagian Umum Sekretariat Kabupaten Magelang dengan pertimbangan bahwa Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang sebagai satuan kerja perangkat daerah yang memiliki salah satu tugas pokok dan fungsi pelayanan ketatausahaan Pimpinan yang meliputi surat menyurat, pengelolaan administrasi, data dan informasi. Dalam hal ini, penulis memfokuskan penelitian pada Subbagian

Tata Usaha Pimpinan pada pengelolaan surat-surat masuk.

B. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu tata cara atau petunjuk yang berkenaan bagaimana batasan untuk menetapkan atau mengukur suatu gejala (Manasse Malo, 1986:91). Secara lebih jelasnya definisi operasional merupakan langkah lebih lanjut dari definisi konsep yang dijadikan acuan dalam melakukan penelitian.

Adapun definisi operasional dari beberapa variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Kinerja Pelayanan Publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang merupakan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dan Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Magelang yang memfokuskan pada pelayanan surat-surat masuk dengan komponen penelitian dilihat dari indikator sebagai berikut:
 - a. Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan
 - b. Tingkat kemampuan pegawai meliputi:
 - 1) Tingkat pendidikan dan diklat yang pernah diikuti pegawai serta kesesuaiannya dengan tugas
 - 2) Tingkat pengalaman kerja yang menunjang tugas pelayanan.
 - 3) Beban kerja tambahan

c. Sarana prasarana meliputi:

- 1) Keberadaan sarana prasarana kerja dari segi kuantitasnya untuk menunjang pelayanan (tingkat ketercukupan jumlah)
- 2) Keberadaan sarana prasarana kerja dari segi kualitasnya untuk menunjang pelayanan.

d. Tingkat Empati dilihat dari indikator:

- 1) Kesopanan dan keramahan pegawai dalam memberikan pelayanan
- 2) Tingkat daya tanggap pegawai terhadap keluhan masyarakat terkait pelayanan.

2. Strategi untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang meliputi upaya-upaya perbaikan melalui langkah-langkah untuk menjawab permasalahan hasil penelitian.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah sumber informasi atau narasumber/informan tempat memperoleh keterangan yang dibutuhkan mengenai penelitian yang dilaksanakan. Dengan cara ini dapat di peroleh masukan-masukan untuk memperdalam kajian mengenai hambatan dan masalah terkait dengan kinerja pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang.

Adapun subyek dalam penelitian ini, sebagai berikut:

- a. Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang
- b. Kepala Subbagian Tata Usaha Pimpinan, Bagian Umum Setda Kabupaten

Magelang

- c. Staf pada Subbagian Tata Usaha Pimpinan, Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, meliputi Pengadministrasi Umum (Penerima surat-surat masuk), Sekretaris Bupati, Sekretaris Wakil Bupati, Sekretaris Sekda, dan Sekretaris Asisten Sekda.

Studi yang dikembangkan dalam penelitian ini dilakukan dengan studi kepustakaan dan studi lapangan.

D. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini digunakan metode pengumpulan data triangulasi. Dalam penelitian kualitatif, data dianggap valid apabila tidak terdapat perbedaan antara yang dilaporkan dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada informan. Triangulasi data diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada (Sugiyono, 2017:241)

Dengan teknik pengumpulan data triangulasi, berarti telah mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data, diuraikan sebagai berikut :

1. Triangulasi teknik, yaitu menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi, wawancara mendalam, dokumentasi dan *Focus Discussion Group (FGD)* untuk sumber data yang sama secara serentak.

2. Triangulasi sumber, yaitu untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik pengumpulan yang sama. Data yang diperoleh kemudian dideskripsikan dan dikategorisasikan sesuai dengan apa yang diperoleh dari berbagai sumber tersebut. Peneliti melakukan pemilahan data yang sama dan data yang berbeda untuk dianalisis lebih lanjut.

Teknik pengumpulan data triangulasi yang digunakan pada penelitian ini adalah triangulasi teknik. Adapun triangulasi teknik yang dilakukan sebagai berikut:

- a. Metode Observasi

Observasi yaitu melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan. Apabila objek penelitian bersifat perilaku dan tindakan manusia, fenomena alam (kejadian-kejadian yang ada di alam sekitar), proses kerja, dan penggunaan responden kecil (Riduwan, 2013).

Observasi dilakukan dengan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian, dengan maksud memperoleh gambaran empirik pada hasil temuan. Hasil dari observasi ini dapat mempermudah dalam menjelaskan keterkaitan dari fenomena-fenomena yang ada. Dengan metode pengamatan ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran interaksi yang terjadi secara langsung tanpa harus berkomunikasi dengan informan.

b. Metode Wawancara

Wawancara atau interview adalah kegiatan atau proses yang dilakukan untuk memperoleh keterangan melalui tanya jawab langsung dengan narasumber terpilih. Wawancara adalah suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Wawancara ini digunakan bila ingin mengetahui hal-hal dari responden secara lebih mendalam serta jumlah responden sedikit. Ada beberapa faktor yang akan mempengaruhi arus informasi dalam wawancara, yaitu: pewawancara, responden, pedoman wawancara, dan situasi (Riduwan, 2013).

Pewawancara adalah petugas pengumpul informasi yang diharapkan dapat menyampaikan pertanyaan dengan jelas dan merangsang responden untuk menjawab pertanyaan dan mencatat semua informasi yang dibutuhkan dengan benar. Responden adalah pemberi informasi yang diharapkan dapat menjawab semua pertanyaan dengan jelas dan lengkap. Dalam pelaksanaan wawancara, diperlukan kesediaan dari responden untuk menjawab pertanyaan dan keselarasan antara responden dan pewawancara. Pedoman wawancara berisi tentang uraian penelitian yang biasanya dituangkan dalam bentuk daftar pertanyaan agar proses wawancara dapat berjalan dengan baik. Pedoman wawancara berisi tentang uraian penelitian yang biasanya dituangkan dalam bentuk daftar pertanyaan agar proses wawancara dapat berjalan dengan baik. Situasi wawancara ini berhubungan dengan waktu dan tempat wawancara. Waktu

dan tempat wawancara yang tidak tepat dapat menjadikan pewawancara merasa canggung untuk mewawancarai dan responden pun merasa enggan untuk menjawab pertanyaan.

Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan 2 metode yaitu:

1) Wawancara mendalam (*in-dept interview*)

Wawancara dilakukan terhadap informan yang telah ditentukan untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas dan mendalam tentang berbagai hal yang diperlukan yang berhubungan dengan masalah penelitian, dengan mengajukan tanya jawab secara langsung dengan informan yang dianggap layak atau relevan dengan penelitian ini untuk menggali informasi berdasarkan fakta secara jelas.

Wawancara mendalam (*in-dept interview*) secara umum adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara. Tujuan dari *in-dept interview* yaitu untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan idenya (Sugiyono, 2016:73).

Wawancara mendalam dilakukan dengan 3 informan yaitu dengan 1 (satu) orang Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten

Magelang, 1 (satu) orang Kepala Subbagian Tata Usaha Pimpinan dan 1 (satu) orang Staf Pengadministrasi Umum (pengolah surat masuk).

2) *Focus Group Discussion (FGD)*

Focus Group Discussion (FGD) atau dalam istilah lain adalah diskusi kelompok terarah pada dasarnya merupakan wawancara yang dilaksanakan dalam kelompok. FGD dipandang perlu karena adanya kepentingan untuk mengumpulkan informasi dari beragam sudut pandang yang berbeda. Tujuan dari dilakukannya FGD umumnya adalah untuk berdiskusi atau berdialog bersama, bertatap muka dengan sesama responden/subyek/informan penelitian guna menghasilkan suatu informasi langsung dari berbagai sudut pandang (Herdiansyah, 2010:146).

Populasi dibatasi pada Subbagian Tata Usaha Pimpinan, Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, yaitu pegawai sejumlah 14 orang, dengan sampel 5 (lima) orang Staf Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan (Sekretaris Pimpinan) sebagai peserta *Focus Group Discussion (FGD)*. Apabila informasi yang dibutuhkan belum cukup dalam pelaksanaan *Focus Group Discussion (FGD)*, maka akan dilakukan *indept-interview* pada peserta *Focus Group Discussion (FGD)*. Dengan demikian, akan diperoleh data yang lebih akurat untuk mengukur tingkat kinerja pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang.

c. Studi Dokumentasi

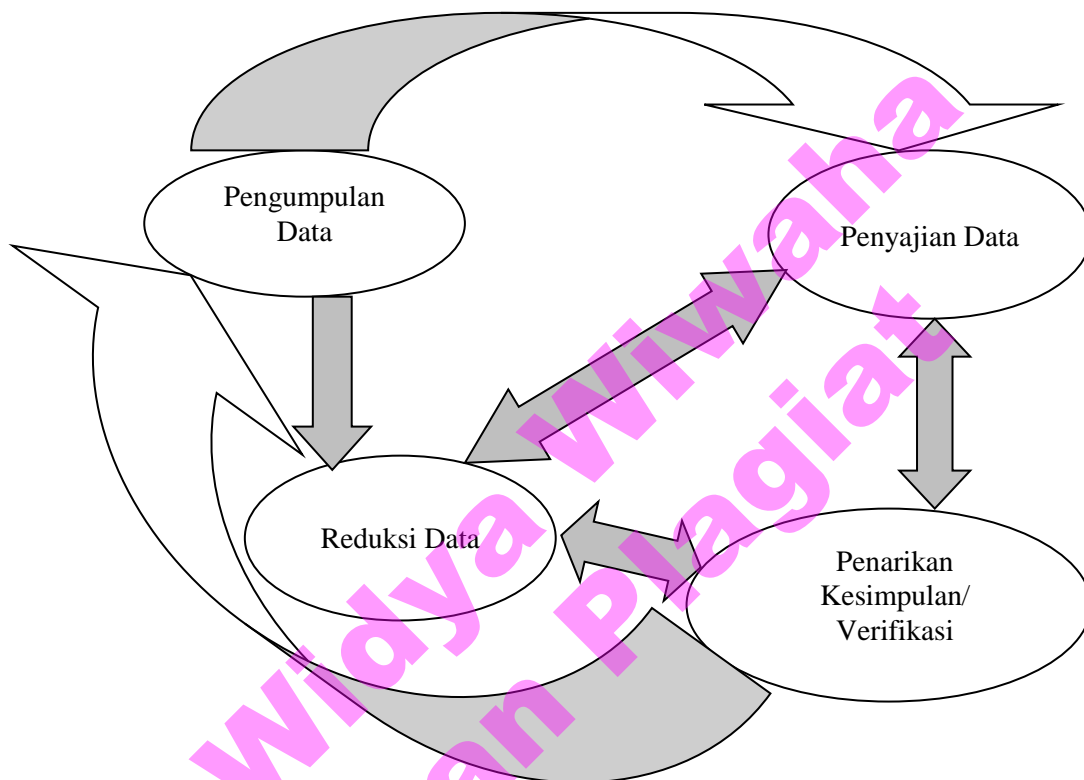
Studi dokumentasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan penelitian kualitatif untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subyek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subyek yang bersangkutan (Herdiansyah, 2010:143). Dokumentasi ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, film dokumenter, data yang relevan dengan penelitian. Dokumentasi yakni pengumpulan bukti-bukti dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian berupa Standar Operasional Prosedur (SOP), struktur organisasi dan lain sebagainya

E. METODE ANALISIS DATA

Analisis data adalah proses penyusunan transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang diakumulasikan untuk mengerti tentang subyek kemudian mempublikasikan hasil penelitian. Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi), dan dilakukan secara terus-menerus sampai datanya jenuh. (Sugiyono, 2017:243).

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif Miles & Huberman.

Gambar 3.1
Model Interaktif Miles & Huberman



Sumber: Sugiyono (2017:247)

Menurut Milles & Huberman, aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi dan FGD dicatat dalam catatan lapangan yang berisi tentang apa yang dilihat, didengar, dirasakan, disaksikan, dialami, dan juga temuan tentang apa yang dijumpai selama penelitian dan merupakan

bahan rencana pengumpulan data. Data yang telah dikumpulkan dalam aneka macam cara, kemudian dianalisis melalui tiga aktivitas analisis data, yaitu :

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilah hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, dicari tema dan polanya serta membuang yang tidak perlu, kemudian disusun secara sistematis. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Data yang telah disusun dari hasil reduksi data, kemudian disajikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif. dan merupakan upaya penyusunan sekumpulan informasi kedalam suatu matriks atau bentuk yang mudah dipahami dan berguna untuk melihat gambaran keseluruhan hasil penelitian. Penyajian data yang mudah dipahami adalah cara utama untuk menganalisis data kualitatif yang valid.

Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan dengan rangkaian sebagai berikut:

- a. Diskripsi data
- b. Hasil penelitian dengan penyajian berikut:
 - 1) Identifikasi masalah
 - 2) Inventarisasi masalah

3) Strategi untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang

4) Penentuan prioritas masalah, dengan menggunakan metode Hanlon. Metode Hanlon merupakan metode untuk menentukan prioritas masalah dengan memperhatikan teknik responsif dimana tujuan yang dicapai dari program jelas, yang dituangkan dalam kriteria dan faktor-faktor lain yang memungkinkan.

Penyajian data diakhiri dengan menyajikan gambar dan narasi intervensi masalah meliputi inventarisasi masalah yang telah di analisis dengan metode Hanlon, dipadukan dengan rangkaian strategi yang diambil untuk menyelesaikan permasalahan.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten pada saat ke lapangan untuk mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Sehingga dengan kesimpulan ini diharapkan dapat menemukan temuan baru yang sebelumnya belum ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih belum jelas, sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. DESKRIPSI DATA

1. Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang

Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, Peraturan Daerah Nomor 19 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Magelang dan Peraturan Bupati Magelang Nomor 42 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah. Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang sebagai salah satu organisasi perangkat daerah di lingkungan Kabupaten Magelang berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Magelang Nomor 19 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Magelang (Lembaran Daerah Kabupaten Magelang Tahun 2016 Nomor 19, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Magelang Nomor 32)

a. Tugas Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang

Membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif

b. Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang

Untuk melaksanakan tugas tersebut Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang memiliki fungsi:

- 1) Perumusan rencana kerja, program, kegiatan dan anggaran Sekretariat Daerah;
- 2) Pengoordinasian penyusunan kebijakan Daerah;
- 3) Pengoordinasian pelaksanaan tugas Satuan Kerja Perangkat Daerah;
- 4) Pelayanan administratif, data, dan informasi kesekretariatan daerah;
- 5) Pembinaan aparatur sipil negara pada perangkat daerah;
- 6) Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah;
- 7) Pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum Sekretariat Daerah;
- 8) Pelaksanaan pemantauan, pengendalian, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas Sekretariat Daerah; dan
- 9) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

c. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang

Struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Magelang Nomor 19 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Magelang, sebagai berikut:

- 1) Sekretaris Daerah

- 2) Asisten Pemerintahan, membawahi:
 1. Bagian Tata Pemerintahan, membawahi:
 - a) Subbagian Pemerintahan Umum dan Pertanahan;
 - b) Subbagian Otonomi Daerah dan Kerjasama; dan
 - c) Subbagian Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa.
 2. Bagian Hukum, membawahi:
 - a) Subbagian Peraturan Perundang-undangan;
 - b) Subbagian Kajian, Evaluasi dan Informasi Hukum; dan
 - c) Subbagian Bantuan Hukum dan Hak Asasi Manusia.
- 3) Asisten Ekonomi, Pembangunan, dan Kesejahteraan Rakyat, membawahi:
 1. Bagian Perekonomian, membawahi:
 - a) Subbagian Pengembangan dan Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah;
 - b) Subbagian Sarana Perekonomian; dan
 - c) Subbagian Bina Produksi Daerah.
 2. Bagian Administrasi Pembangunan Daerah, membawahi:
 - a) Subbagian Administrasi Perencanaan Program;
 - b) Subbagian Pengendalian, Evaluasi, dan Pelaporan; dan
 - c) Subbagian Pengelolaan Pengadaan.
 3. Bagian Kesejahteraan Rakyat, membawahi:
 - a) Subbagian Agama, Pendidikan, dan Kebudayaan;
 - b) Subbagian Kesejahteraan Sosial; dan

- c) Subbagian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.
 - d) Asisten Administrasi Umum, membawahi:
 - 1. Bagian Organisasi, membawahi:
 - a) Subbagian Kelembagaan;
 - b) Subbagian Ketatalaksanaan; dan
 - c) Subbagian Kinerja dan Pendayagunaan Aparatur.
 - 2. Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol, membawahi:
 - a) Subbagian Peliputan, Editorial, dan Publikasi;
 - b) Subbagian Analisis Pemberitaan, Naskah Pidato, dan Dokumentasi; dan
 - c) Subbagian Protokol.
 - 3. Bagian Umum, membawahi:
 - a) Subbagian Rumah Tangga dan Perlengkapan;
 - b) Subbagian Keuangan; dan
 - c) Subbagian Tata Usaha Pimpinan.
 - d. Sumber Daya Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang
- Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah, didukung oleh sumber daya antara lain:

a) Sumber Daya Manusia Aparatur

Jumlah personil Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang sebanyak 165

Pegawai Negeri Sipil (data PNS per Januari 2018), terdiri dari:

1. Eselon II/b sejumlah 6 orang
2. Eselon III/a sejumlah 7 orang
3. Eselon IV/a sejumlah 20 orang, serta
4. JFU 132 orang yang terdiri dari:
 - a. golongan I sejumlah 14 orang
 - b. golongan II sejumlah 53 orang
 - c. golongan III sejumlah 84 orang, dan
 - d. golongan IV sejumlah 14 orang.

Meskipun secara struktur organisasi Staf Ahli tidak masuk ke dalam Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang, namun administrasi kepegawaiannya dikelola oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.

b) Sarana dan Prasarana Penunjang

Sarana dan prasarana penunjang/aset yang dimiliki Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang guna menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang terdiri dari benda bergerak dan tidak bergerak, sebagaimana tercantum pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1
Rekapitulasi Aset Sekretariat Daerah
Kondisi Bulan Januari Tahun 2018

NO	KODE	NAMA BARANG	JUMLAH
1	2	3	4
I	01	TANAH	10
II	PERALATAN MESIN		
	02	Alat-alat Berat	1
	03	Alat-alat Angkut	
		- Roda 2	53
		- Roda 4	29
		- Roda 6	6
	04	Alat-alat Bengkel dan Alat Ukur	
		- Alat – alat bengkel	94
	05	Alat-alat Pertanian/Peternakan	52
	06	Alat-alat Kantor dan Rumah Tangga	7.220
	07	Alat-alat Studio dan Komunikasi	402
	08	Alat-alat Kedokteran	-
	09	Alat-alat Laboratorium	-
	10	Alat-alat Metrologi dan Geofisika	-
	11	Alat-alat Persenjataan dan Keamanan	-
	12	Alat-alat Olah Raga	-
III	GEDUNG DAN BANGUNAN		
	13	Bangunan Gedung	96
	14	Monumen	-
IV	JALAN, IRIGASI DAN JARINGAN		
	15	Jalan dan Jembatan	-
	16	Bangunan Air dan Irigasi	2
	17	Instalasi	-
	18	Jaringan	-
V	ASET TETAP LAINNYA		
	19	Buku Perpustakaan	1350
	20	Barang Bercorak Kesenian/ Kebudayaan	2
	21	Hewan Ternak	21
	22	Tumbuhan	16
	Jumlah Total Aset		

Sumber : Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, 2018

2. Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang

Bagian Umum sebagai Bagian dari Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang mempunyai tugas melaksanakan perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja perangkat daerah, perumusan pemetaan urusan pemerintahan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria penyelenggaraan urusan pemerintahan, perencanaan, pelaksanaan, pembinaan umum, fasilitasi, pelayanan administrasi, pemantauan, pengendalian, evaluasi, pelaporan, dan harmonisasi urusan keuangan, persandian dan pengelolaan barang milik daerah, keuangan dan tata usaha pimpinan daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati serta pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan.

Adapun fungsi dari Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang sebagai berikut:

- a. Perumusan rencana kerja, program, kegiatan dan anggaran Bagian Umum;
- b. Pengoordinasian penyusunan konsep kebijakan daerah bidang keuangan, persandian, statistik, dan pengelolaan barang milik daerah, keuangan dan tata usaha pimpinan daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati;
- c. Pengoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja perangkat daerah bidang keuangan, persandian, statistik, dan pengelolaan barang milik daerah, keuangan dan tata usaha pimpinan daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati;

- d. Pelayanan administratif, data, dan informasi bidang keuangan, persandian, statistik, dan pengelolaan barang milik daerah, keuangan dan tata usaha pimpinan daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati;
- e. Pembinaan aparatur sipil negara pada perangkat daerah yang menyelenggarakan urusan bidang keuangan, persandian, statistik, dan pengelolaan barang milik daerah, keuangan dan tata usaha pimpinan daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati;
- f. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah bidang keuangan, persandian, statistik, dan pengelolaan barang milik daerah, keuangan dan tata usaha pimpinan daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati;
- g. Pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum Bagian Umum;
- h. Pelaksanaan pemantauan, pengendalian, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas Bagian Umum; dan
- i. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan Peraturan Bupati Magelang Nomor 42 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah dijelaskan Tugas dan Uraian Tugas Jabatan Bagian Umum Sekretariat Daerah adalah sebagai berikut:

a. Kepala Bagian Umum

Tugas dari Kepala Bagian Umum adalah memimpin pelaksanaan tugas Bagian Umum yang meliputi perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas Satuan Kerja Perangkat Daerah, perumusan pemetaan urusan pemerintahan, penyusunan norma, standar, prosedur dan kriteria penyelenggaraan urusan pemerintahan, perencanaan, pelaksanaan, pembinaan umum, fasilitasi, pelayanan administrasi, pemantauan, pengendalian, evaluasi, pelaporan dan harmonisasi urusan keuangan, persandian dan pengelolaan barang milik daerah, keuangan dan tata usaha Pimpinan Daerah, Sekretariat Daerah, Staf Ahli Bupati serta pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Pimpinan.

Tugas tersebut di atas dijabarkan dalam Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Menyusun program, kegiatan, rencana kerja dan anggaran Bagian
- 2) Membagi tugas, mendelegasikan wewenang, memberi petunjuk, pengarahan dan membina pelaksanaan tugas bawahan
- 3) Merumuskan konsep kebijakan daerah di bidang keuangan, persandian dan pengelolaan barang milik daerah, rumah tangga, keuangan dan tata usaha Pimpinan Daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati
- 4) Merumuskan konsep pemetaan urusan pemerintahan di bidang keuangan dan persandian

- 5) Merumuskan konsep norma, standar, prosedur dan kriteria penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang keuangan dan persandian
- 6) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan pembinaan umum dan pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan dan persandian
- 7) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan pengelolaan barang milik daerah Pimpinan Daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati
- 8) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan pelayanan kerumahtanggaan Pimpinan Daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati
- 9) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan pengelolaan keuangan Pimpinan Daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati
- 10) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan persandian dan tata usaha impinan Daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati
- 11) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan fasilitasi dan pelayanan administrasi di bidang keuangan, persandian dan pengelolaan barang milik daerah, keuangan, dan tata usaha Pimpinan Daerah, Sekretariat daerah dan Staf Ahli Bupati

- 12) Memverifikasi administrasi, data dan informasi di bidang keuangan, persandian dan pengelolaan barang milik daerah, keuangan dan tata usaha Pimpinan Daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati
- 13) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan di bidang keuangan dan persandian dan pengelolaan barang milik daerah, keuangan, dan tata usaha Pimpinan Daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati
- 14) Mengarahkan dan mengendalikan pengelolaan kepegawaian, keuangan, barang dan administrasi umum Bagian Umum
- 15) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Bagian Umum
- 16) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya

Bagian Umum, membawahi 3 Subbagian yaitu subbagian Rumah Tangga dan Perlengkapan, Subbagian Keuangan dan Subbagian tata Usaha Pimpinan.

b. Kepala Subbagian Rumah Tangga dan Perlengkapan

Tugas dari Kepala Subbagian Rumah Tangga dan Perlengkapan adalah memimpin pelaksanaan tugas Subbagian Perlengkapan dan Rumah Tangga yang meliputi perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja perangkat daerah, perumusan pemetaan urusan pemerintahan, penyusunan

norma, standar, prosedur, dan criteria penyelenggaraa nurusan pemerintahan, perencanaan, pelaksanaan, pembinaan umum, fasilitasi, pelayanana dministrasi, pemantauan, pe ngendalian, evaluasi, pelaporan, dan harmonisasi pengelolaan barang milik daerah pimpinan daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati serta pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan.

Tugas tersebut di atas dijabarkan dalam Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Menyusun program, kegiatan, rencana kerja, dan anggaran Subbagian Rumah Tangga dan Perlengkapan.
- 2) Membagi tugas, mendelegasikan wewenang, memberi petunjuk, dan membina pelaksanaan tugas bawahan
- 3) Menyusun kebijakan daerah, pedoman pelaksanaan, dan pedoman teknis di bidang pengelolaan barang milik daerah pimpinan daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati
- 4) Melaksanakan penyusunan konsep pemetaan pengelolaan barang milik daerah.
- 5) Melaksanakan penyusunan konsep norma, standar, prosedur, dan kriteria pengelolaan barang milik daerah.
- 6) Melaksanakan pembinaan umum dan pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah yang menyelenggarakan pengelolaan barang milik daerah.

- 7) Melaksanakan pengelolaan barang milik daerah Pimpinan Daerah, Sekretariat Daerah, Staf Ahli Bupati, dan gedung milik daerah
- 8) Melaksanakan penyiapan akomodasi bagi tamu Pemerintah Daerah.
- 9) Melaksanakan pemeliharaan lingkungan dan gedung Sekretariat Daerah, Rumah Dinas Jabatan, guest house atau mess dan gedung pertemuan milik daerah dan penyelenggaraan urusan rumah tangga lainnya
- 10) Melaksanakan pengaturan tata tempat dan sarana pendukung kegiatan Pimpinan Daerah, Sekretariat Daerah, dan Staf Ahli Bupati.
- 11) Melaksanakan pemeliharaan dan pengendalian pemanfaatan sarana transportasi/kendaraan dinas di lingkungan Sekretariat Daerah.
- 12) Melaksanakan pengadaan, pemeliharaan, pengelolaan, pembinaan, fasilitasi, dan pelayanan barang/jasa atau barang milik daerah.
- 13) Melaksanakan pembangunan/pemeliharaan gedung Sekretariat Daerah, Rumah Dinas Jabatan, guest house atau mess dan gedung pertemuan milik daerah yang bersifat sederhana.

- 14) Melaksanakan fasilitasi dan pelayanan administrasi di bidang pengelolaan barang milik daerah Pimpinan Daerah, Sekretariat Daerah, Staf Ahli Bupati, dan gedung milik daerah.
- 15) Melaksanakan pengelolaan administrasi, data dan informasi barang milik daerah Pimpinan Daerah, Sekretariat Daerah, Staf Ahli Bupati, dan gedung milik daerah
- 16) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan pengelolaan barang milik daerah Pimpinan Daerah, Sekretariat Daerah, Staf Ahli Bupati, dan gedung milik daerah.
- 17) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum Subbagian Rumah Tangga dan Perlengkapan.
- 18) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Subbagian Rumah Tangga dan Perlengkapan
- 19) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

c. Kepala Subbagian Keuangan

Tugas dari Kepala Subbagian Keuangan adalah memimpin pelaksanaan tugas Subbagian Keuangan yang meliputi perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja perangkat daerah, perumusan pemetaan urusan pemerintahan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan criteria penyelenggaraan urusan pemerintahan, perencanaan, pelaksanaan, pembinaan umum, fasilitasi, pelayanan administrasi, pemantauan, pengendalian, evaluasi,

pelaporan, dan harmonisasi urusan keuangan dan pengelolaan penatausahaan keuangan pimpinan daerah, sekretariat daerah, dan staf ahli bupati serta pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan.

Tugas tersebut di atas dijabarkan dalam Uraian Tugas sebagai berikut:

- 1) Menyusun program, kegiatan, rencana kerja, dan anggaran Subbagian Keuangan.
- 2) Membagi tugas, mendelegasikan wewenang, memberi petunjuk, dan membina pelaksanaan tugas bawahan
- 3) Menyusun konsep kebijakan daerah di bidang keuangan.
- 4) Melaksanakan penyusunan konsep pemetaan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang keuangan.
- 5) Melaksanakan penyusunan konsep norma, standar, prosedur, dan kriteria penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang keuangan.
- 6) Melaksanakan pembinaan umum dan pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah yang menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang keuangan.
- 7) Melaksanakan penyelenggaraan urusan keuangan pimpinan daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati, meliputi :

- a) Melaksanakan koordinasi teknis penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) penetapan dan perubahan dengan Bagian-Bagian di lingkungan Sekretariat Daerah.
 - b) Melaksanakan koordinasi teknis penyusunan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) penetapan maupun perubahan anggaran dengan Bagian-Bagian di lingkungan Sekretariat Daerah.
 - c) Mengoordinasikan administrasi pengelolaan keuangan satuan kerja mulai dari pembuatan Surat Permintaan Pembayaran (SPP) sampai dengan pengumpulan bukti pertanggungjawaban keuangan serta pembuatan Buku Kas Umum dan Buku Bantu Keuangan.
 - d) Menyiapkan bahan evaluasi dan laporan perkembangan penyerapan anggaran kegiatan dengan Bagian-bagian di lingkungan Sekretariat Daerah.
 - e) Menyusun laporan keuangan dan akuntansi Sekretariat Daerah.
- 8) Melaksanakan fasilitasi dan pelayanan administrasi di bidang keuangan, penatausahaan keuangan pimpinan daerah, sekretariat daerah, dan staf ahli bupati.
 - 9) Melaksanakan pengelolaan administrasi, data dan informasi urusan keuangan, penatausahaan keuangan pimpinan daerah, sekretariat daerah, dan staf ahli bupati.

- 10) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan urusan di bidang keuangan.
- 11) Melaksanakan pengelolaan administrasi perencanaan dan keuangan Bagian Umum.
- 12) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum Subbagian Keuangan.
- 13) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Subbagian Keuangan.
- 14) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

d. Subbagian Tata Usaha Pimpinan

Tugas dari Kepala Subbagian tata Usaha Pimpinan adalah memimpin pelaksanaan tugas Subbagian Tata Usaha Pimpinan yang meliputi perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja perangkat daerah, perumusan pemetaan urusan pemerintahan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria penyelenggaraan urusan pemerintahan, perencanaan, pelaksanaan, pembinaan umum, fasilitasi, pelayanan administrasi, pemantauan, pengendalian, evaluasi, pelaporan, dan harmonisasi urusan persandian dan penyelenggaraan pelayanan ketatausahaan pimpinan daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati serta pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan.

Kepala Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan, memiliki rincian tugas sebagai berikut:

- 1) Menyusun program, kegiatan, rencana kerja, dan anggaran Subbagian Tata Usaha Pimpinan.
- 2) Membagi tugas, mendelegasikan wewenang, memberi petunjuk, dan membina pelaksanaan tugas bawahan.
- 3) Menyusun konsep kebijakan daerah di bidang persandian
- 4) Melaksanakan penyusunan konsep pemetaan urusan pemerintahan di bidang persandian.
- 5) Melaksanakan penyusunan konsep norma, standar, prosedur, dan kriteria urusan pemerintahan di bidang persandian.
- 6) Melaksanakan pembinaan umum dan pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang persandian.
- 7) Menyusun prosedur, mekanisme dan tata laksana alur persuratan
- 8) Melaksanakan penyusunan konsep pemetaan urusan pemerintahan di bidang persandian.
- 9) Melaksanakan penyusunan konsep norma, standar, prosedur, dan kriteria penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang persandian
- 10) Melaksanakan pembinaan umum dan pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang persandian.

- 11) Melaksanakan ketatausahaan Bupati, Wakil Bupati, Sekretaris Daerah, Asisten, dan staf ahli Bupati meliputi urusan surat menyurat, administrasi perjalanan dinas, penyiapan bahan rapat, pendistribusian nota dinas dan/atau telaahan staf sesuai pola koordinasi perangkat daerah, dan layanan ketatausahaan lainnya.
- 12) Melaksanakan pengelolaan administrasi, data dan informasi di bidang ketatausahaan Pimpinan Daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati.
- 13) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan urusan di bidang ketatausahaan Pimpinan Daerah, Sekretariat Daerah dan Staf Ahli Bupati
- 14) Melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian, persuratan dan kearsipan Bagian Umum
- 15) Melaksanakan pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan administrasi umum Subbagian Tata Usaha Pimpinan.
- 16) Melaksanakan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Subbagian Tata Usaha Pimpinan
- 17) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, dalam melaksanakan tugasnya di dukung oleh sumber daya manusia dengan komposisi sebagai berikut:

a. Sumber Daya Manusia Aparatur

Komposisi Dukungan Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

1) Berdasarkan Jabatan

Tabel 4.2
Komposisi Dukungan SDM
Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Eselon	Jumlah Pegawai
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Kepala Bagian	IV/b	1 orang
2	Kasubbag Rumah Tangga dan	III/c	1 orang
3	Perlengkapan	III/c	1 orang
4	Kasubbag Keuangan Kasubbag Tata Usaha Pimpinan	III/d	1 orang
J U M L A H			4 orang

Sumber: Kepegawaian Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang,
2018

2) Berdasarkan Pangkat/Golongan Ruang

Tabel 4.3
Komposisi Dukungan SDM
Berdasarkan Pangkat/Golongan Ruang

No	Pangkat	Gol/Ruang	Jumlah Pegawai
1	2	3	4
1	Pembina Tk. I	IV/b	1 orang
2	Penata Tingkat I	III/d	1 orang
3	Penata	III/c	3 orang
4	Penata Muda Tk. I	III/b	8 orang
5	Penata Muda	III/a	3 orang
6	Pengatur Tk.I	II/d	5 orang
7	Pengatur	II/c	6 orang
8	Pengatur Muda Tk. I	II/b	7 orang
9	Pengatur Muda	II/a	6 orang
10	Juru	I/c	7 orang
11	Juru Muda Tk. I	I/b	1 orang
12	Juru Muda	I/a	1 orang
J U M L A H			49 orang

Sumber: Kepegawaian Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang,
2018

3) Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.4
Komposisi Dukungan SDM
Berdasarkan Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Strata 2 (S2)	1 orang
2	Strata 1 (S1)	7 orang
3	Diploma III	3 orang
4	SLTA	22 orang
5	SLTP	7 orang
6	SD	9 orang
J U M L A H		49 Orang

Sumber: Kepegawaian Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, 2018

e. Sarana Prasarana

Kondisi Sarana Prasarana Pelayanan yang dimiliki oleh Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang pada periode penelitian adalah sebagaimana tabel sebagai berikut:

Tabel 4.5
Sarana dan Prasarana Pelayanan
Bagian Umum Setda

No	Nama Sarana Prasarana	Ada	Tidak Ada	Keterangan
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1	Ruang Kerja Pelayanan	√		Sempit
2	Meja <i>front office</i>		√	
3	Meja Pelayanan	√		Meja Kerja
4	Kursi Pemberi Pelayanan	√		Kursi Kerja
5	Kursi Tunggu Tamu		√	
6	Pamlet Prosedur Pelayanan		√	
7	Papan Informasi		√	
8	Alat Tulis Kantor	√		
9	Buku Pelayanan	√		
10	Lembar Disposisi	√		
11	Komputer	√		
12	Printer	√		
13	Pesawat Telepon	√		
14	Faximile		√	
15	Mesin Penggandaan		√	
16	Rak Buku		√	
17	Ruang Penyimpanan Arsip		√	
18	Filling Cabinet	√		
19	AC		√	
20	Kendaraan	√		
21	Halaman Parkir		√	
22	Toilet	√		
23	Galon Minuman		√	
24	Kotak Pengaduan		√	

Sumber : Data Inventaris Sarana Prasarana Bagian Umum Setda
Kabupaten Magelang, 2018

3. Subbagian Tata Usaha Pimpinan Bagian Umum Setda Kabupaten

Magelang

Subbagian Tata Usaha Pimpinan, dalam menjalankan tugas-tugasnya dipimpin oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan (Eselon

IV/a) yang membawahi Jabatan Fungsional Umum (JFU) dengan komposisi sebagai berikut:

Tabel 4.6
Kondisi Pegawai Subbagian Tata Usaha Pimpinan
Berdasarkan Jabatannya

No.	Jabatan	Jumlah Pegawai	Keterangan
1	2	3	4
1	Kasubbag TU Pimpinan	1 orang	
2	Ajudan Bupati	1 orang	
3	Ajudan Wakil Bupati	1 orang	
4	Sekretaris (Bupati)	2 orang	1 Sekpri merangkap Bendahara KDH/WKDH
5	Sekretaris (Wakil Bupati)	1 orang	
6	Sekretaris Sekda	1 orang	
7	Sekretaris Asisten I	1 orang	Merangkap Sekpri Staf Ahli Bupati
8	Sekretaris Asisten II	-	
9	Sekretaris Asisten III	1 orang	Merangkap Sekpri Asisten II
10	Sekretaris Staf Ahli Bupati	-	
11	Bendahara Pengeluaran Pembantu KDH/WKDH	-	
12	Pengadministrasi Kepegawaian	1 orang	
13	Pengadministrasi Umum (Kasir Kegiatan)	1 orang	
14	Pengadministrasi Umum (Surat Masuk)	1 orang	
15	Pengadministrasi Umum (Surat Keluar)	1 orang	
16	Pengadministrasi Umum (Tenaga Kontrak)	1 orang	
J U M L A H		14 orang	

Sumber: Kepegawaian Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, 2018

Jenis Pelayanan Publik di Subbagian Tata Usaha Pimpinan terdiri dari:

a. Penanganan surat masuk berupa segala bentuk surat masuk yang ditujukan kepada para Pejabat di Lingkungan Setda Kabupaten Magelang (Bupati, Wakil Bupati, Sekda, Asisten Sekda, Kepala Bagian) berupa:

- 1) Surat dari masyarakat/organisasi dalam bentuk undangan, permohonan peminjaman tempat/gedung, permohonan bantuan (proposal kegiatan, hibah, bantuan sosial masyarakat, bantuan keagamaan), pengaduan masyarakat, laporan kejadian bencana dan laporan-laporan lainnya, serta segala bentuk surat yang ditujukan kepada para Pimpinan di Lingkungan Setda Kabupaten Magelang baik bersifat umum ataupun khusus (pribadi/rahasia)
- 2) Nota Dinas dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Magelang
- 3) Surat Kawat (Via Faximile) yang dikirim dari Subbagian Tata Usaha Sandi dan Telekomunikasi (Santel) Dinas Komunikasi dan Telekomunikasi (Diskominfo) Kabupaten Magelang

b. Penanganan surat keluar berupa surat-surat yang diproduksi oleh Bagian Umum Setda yang berupa nota dinas, telaah staf atau undangan yang ditujukan kepada Bagian-bagian Setda atau produk-produk surat yang dibuat oleh Organisasi Perangkat Daerah berupa undangan, edaran, himbuan, pernyataan dan lain-lain yang ditandatangani oleh

Bupati, Wakil Bupati atau Sekretaris Daerah yang ditujukan untuk Organisasi Perangkat Daerah terkait atau ditujukan ke tingkat Propinsi sampai dengan tingkat Pusat.

Selain pelayanan umum, Subbagian Tata Usaha Pimpinan juga bertugas dalam pelayanan Tata Usaha Pimpinan yang terdiri dari Tata Usaha Bupati, Wakil Bupati, Sekda, Asisten Sekda dan Staf Ahli Bupati yang berupa:

- a. Pengelolaan administrasi surat masuk kepada Pimpinan
- b. Fasilitasi Keuangan berupa:
 - 1) Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi keluar daerah
 - 2) Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi dalam daerah
 - 3) Koordinasi dan konsultasi keluar daerah KDH/WKDH
 - 4) Pengadaan pakaian dinas KDH/WKDH beserta kelengkapannya
 - 5) Penyediaan makanan dan minuman rumah dinas KDH/WKDH
 - 6) Penyediaan Jasa Jaminan Pemeliharaan Kesehatan
 - 7) Pendidikan dan Pelatihan Formal KDH/WKDH

Penelitian ini memfokuskan pada penanganan surat-surat masuk di Subbagian Tata Usaha Pimpinan Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang.

B. HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan observasi, wawancara berupa *indept-interview* (wawancara mendalam) dan *Focus Discussion Group (FGD)* yang di dukung dengan data-data dokumentasi,

telah dilakukan reduksi data untuk menghilangkan data-data yang tidak berkaitan dengan substansi penelitian dan diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Identifikasi Masalah

a. Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP)

Standar Operasional Prosedur (SOP) berupa serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai proses penyelenggaraan aktivitas penanganan surat masuk di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, telah disusun dan disahkan oleh Plt. Sekda Kabupaten Magelang pada Bulan Oktober 2017. Berdasarkan studi dokumentasi terkait Standar Operasional Prosedur (SOP) di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, penanganan surat masuk masih cenderung dengan pencatatan manual.

Meskipun tidak sepenuhnya demikian, karena entri data surat masuk telah menggunakan sistem komputerisasi dengan aplikasi sederhana, yaitu program mail merger. Namun demikian, program tersebut sering eror dan tidak jarang, input data surat masuk pada akhirnya dilakukan dengan pencatatan manual. Sebagaimana diungkapkan Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang:

“Pengelolaan surat-surat masuk masih cenderung menggunakan pencatatan manual, memang untuk era saat ini sebaiknya sudah dengan sistem komputerisasi yang canggih, namun dengan sistem manual juga bukan tidak baik, dengan sistem manual, data-data yang ada dapat diarsipkan, sedang dengan sistem komputerisasi jika servernya eror, data bisa hilang” (Dra. Gunarti, Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, *in-dept interview*: 23 Agustus 2018).

Pernyataan yang hampir sama diungkapkan oleh Kepala

Subbagian Tata Usaha Pimpinan Setda Kabupaten Magelang:

“Pengelolaan surat-surat masuk di Bagian Umum bisa dikatakan sebagian sudah menggunakan komputerisasi, meskipun hanya dengan program mail merger, belum terintergrasi dalam satu sistem, namun kadang juga secara manual, karena program yang ada masih sangat lemah, kadang eror dan perangkat komputer juga belum mendukung. Proses pengelolaan secara keseluruhan hingga sampai pada para Pimpinan sebetulnya tidak efektif karena masih menggunakan sistem manual, yang ditulis ulang oleh para sekretaris pimpinan, yang berarti waktu yang digunakan cenderung lama, surat masuk yang dinaikkan berproses beberapa kali deangan pencatatan di agenda, dengan demikian waktu dan tenaga tidak efektif” (Ibu Rima Ekowati, ST, Kasubbag TU Pimpinan Setda Kabupaten Magelang, *in-dept interview*: 20 Agustus 2018)

Diungkapkan oleh Pengadministrasi Umum:

“Sitem pengelolaan surat-surat masuk yang saya kerjakan masih manual, karena saya lebih sering mencatat daripada mengentri di komputer, komputer ini sering eror, bahkan kadang sampai berhari-hari” (Ibu Sri Iswati, Pengadministrasi Umum, *in-dept interview*: 16 Agustus 2018).

Sementara dari hasil FGD, diungkapkan oleh informan peserta FGD, yang menyatakan bahwa sistem pengelolaan surat masuk masih dilakukan secara manual dan pencatatan berulang, sebagai berikut:

“Sistem yang digunakan masih dengan pencatatan manual, tidak efektif menurut saya, di bawah dicatat, sampai sini dicatat lagi” (Pratiwi A, SE, Sekretaris Wakil Bupati, FGD: 14 Agustus 2018)

“Pencatatan masih menggunakan buku agenda manual, dan terkadang ada yang langsung disampaikan kepada Pimpinan dengan menghadap langsung, tanpa melalui TU, sehingga kita kesulitan melacak jika surat tidak langsung turun” (Sri Martamaningtyas, S.Pd, Sekretaris Asisten 1, FGD: 14 Agustus 2018)

“Pengagendaan masih manual, buku agendanya banyak, terdiri dari undangan, dinas, umum, proposal, faximile, jadwal kegiatan Bupati, sehingga nampak benar-benar bekerja karena setiap hari buku dan kertas bertebaran di meja, tidak efektif” (Bapak Umron, Sekretaris Bupati, FGD: 14 Agustus 2018)

“Pengagendaan dengan pencatatan manual, belum dengan komputer, surat diterima dari Pengadministrasi Umum kadang dengan lembar disposisi ketikan komputer kadang manual, dan saya mencatat lagi di buku agenda surat Sekda, secara keseluruhan jadi 2x kerja, tidak efektif” (Sugeng Budi Saptian, A.Md, Sekretaris Sekda, FGD: 14 Agustus 2018)

“Pengagendaan masih dengan manual, pencatatannya tidak efektif karena diulang juga di TU Pimpinan, tapi karena bunyi SOP juga demikian, ya kita jalankan saja” (Sito Lasmi Nugraheni, S.IP, Sekretaris Asisten 3, FGD: 14 Agustus 2018)

Berdasarkan hasil wawancara dan FGD yang dilakukan,, pengelolaan surat masuk di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, pada dasarnya masih menggunakan sistem manual. Penggunaan program mail marger belum bisa dilaksanakan secara maksimal, hanya apabila sedang tidak eror saja. Pengelolaan surat masuk masih kurang efektif dari segi waktu dan tenaga, karena dilakukan pencatatan berulang.

Standar Operasional Prosedur (SOP) penanganan surat masuk di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang memang menunjukkan adanya pencatatan berulang, yaitu pencatatan di Pengadministrasi Umum dan diulang kembali pencatatan di masing-masing TU Pimpinan. Berdasarkan standar waktu yang ditetapkan dalam SOP, belum sesuai dengan realita yang ada. Sebagaimana diungkapkan dalam pelaksanaan FGD sebagai berikut:

“Surat-surat terkadang naiknya lama, sehari paling tidak hanya 3x saya terima, terkadang sampai dengan jam 09.00 WIB baru saya terima, antara jam 14.00 s.d 15.00 WIB baru terima surat-surat lagi, padahal SOP nya hanya 3 menit dan giliran dah jam mau pulang surat-surat baru naik, saya masih harus mencatat dalam buku-buku agenda, kadang saya turun untuk jemput bola ke Bagian Umum untuk mengambil surat-surat masuk yang belum didistribusikan” (Bapak Umron, Sekretaris Bupati, FGD: 14 Agustus 2018)

“Iya, saya kadang pas turun ke Bagian Umum, dititipi surat-surat oleh Pengadministrasi Umum, sudah menumpuk banyak, tidak ada yang naikkan ke TU Pimpinan” (Sito Lasmi Nugraheni, S.IP, Sekretaris Asisten 3, FGD: 14 Agustus 2018)

“Iya, saya juga sering dititipi, terkesan menunggu siapa yang turun ke Bagian Umum untuk dititipi surat-surat masuk, padahal SOP nya kan hanya 3 menit untuk menyampaikan ke Sekretaris Pimpinan, yang terjadi berlipat-lipat waktunya” (Sri Martamaningtyas, S.Pd, Sekretaris Asisten 1, FGD: 14 Agustus 2018)

“Saya terima surat-surat dari Bagian Umum sehari rata-rata 3x dan yang mengantar ke sini ganti-ganti orangnya, petugasnya kurang tertib dan tidak menjalankan apa yang menjadi tugasnya” (Sugeng Budi Saptian, A.Md, Sekretaris Sekda, FGD: 14 Agustus 2018)

“Saya juga demikian, terima surat sehari 2x pagi dan siang dan yang mengantar beda-beda, kadang temen-temen TU Pimpinan yang antar kesini” (Pratiwi A, SE, Sekretaris Wakil Bupati, FGD: 14 Agustus 2018)

Berdasarkan hasil FGD yang telah dilaksanakan, dapat disampaikan bahwa terkait ketepatan waktu dalam penyampaian surat-surat masuk belum sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam SOP. Standar waktu dalam penyampaian surat masuk dari Pengadministrasi Umum kepada Sekretaris Pimpinan 3 menit, namun dalam pelaksanaannya sampai dengan 2-3 jam baru diterima. Hal ini

disebabkan untuk mengagenda surat-surat masuk tergantung dari surat-surat yang dikirim oleh Pengadministrasi Umum.

Surat-surat masuk yang diterima oleh Pengadministrasi Umum di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang berasal dari berbagai lapisan masyarakat dan dengan teknik pengiriman yang bermacam-macam. Sebagian datang langsung ke ruang Subbagian Tata Usaha Pimpinan dan sebagian dikirim melalui pos.

Berikut diungkapkan dalam wawancara mendalam dengan Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang:

“Surat-surat sebagian dikirim lewat Pos, terkadang Pak Pos datang juga sudah siang, otomatis suratnya juga mulai dikerjakan setelah Pak Pos datang, selain itu, keterbatasan jumlah pegawai di Subbagian TU Pimpinan, tidak ada yang spesialis untuk mengirimkan surat ke ruang TU Pimpinan, sebetulnya itu tugas Pengadministrasi Umum tapi karena hanya 1 orang dan kadang surat masuk banyak, jadi pengirimannya kadang lama sampainya” (Dra. Gunarti, Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, *in-dept interview*: 23 Agustus 2018)

Pernyataan senada diungkapkan oleh Kepala Subbagian Tata Usaha Pimpinan:

“Pak Pos datangnya tidak tentu, kadang pagi kadang siang, sepertinya dihimpun dulu karena tenaga pengirimnya juga itu-itu saja tidak pernah ganti, Pengadministrasi Umum di sini hanya 1 orang, terkadang surat masuk banyak, terutama ajuan proposal hibah-bansos yang sering datang berbedel-bedel baik langsung dari masyarakat maupun lewat aspirator, Pengadministrasi Umum harus merekap setiap proposal yang datang untuk dinaikkan rekapannya kepada Bupati, jadi terkadang selagi ada rekan TU Pimpinan yang datang ya dititipkan sekalian, tapi kadang juga saya utasan staf yang sekiranya tidak banyak pekerjaan” (Kasubbag TU Pimpinan Setda Kabupaten Magelang, *In-dept interview*: 20 Agustus 2018)

Sementara itu, diungkapkan oleh Pengadministrasi Umum:

“Saya mengerjakan surat-surat sendirian, masih merekap proposal-proposal ajuan hibah bansos untuk disediakan Bupati, jadi kalau ada teman-teman TU Pimpinan yang sedang berkunjung ke sini saya titipkan surat-surat masuk sekalian, tapi saya juga sering mengirim langsung kalau pas surat dan ajuan proposalnya tidak banyak” (Ibu Iswati, Pengadministrasi Umum, *in-dept interview*: 16 Agustus 2018)

Berdasarkan wawancara mendalam dengan para informan, dapat disampaikan bahwa pelaksanaan prosedur pengelolaan surat masuk yang ditujukan kepada para Pimpinan melalui Sekretaris Pimpinan terkadang membutuhkan waktu lama karena semua tergantung dari datangnya surat. Pengadministrasi Umum menunggu datangnya surat-surat yang dikirim baik secara langsung atau oleh Pos dan Sekretaris Pimpinan menunggu surat-surat dikirim dari Pengadministrasi Umum.

Selain itu, tingkat penyelesaian pelayanan surat masuk sampai dengan diterimanya disposisi dari para Pimpinan belum bisa seluruhnya selesai tepat waktu. Diuraikan dalam SOP pada uraian prosedur membaca, mempelajari, mendisposisi dan menyerahkan kepada Sekretaris Pimpinan hanya membutuhkan waktu 15 menit, namun dalam pelaksanaannya terkadang tidak cukup waktu 1 hari atau 2 hari. Hal ini dipengaruhi oleh faktor kesibukan para Pimpinan. Sebagaimana hasil diskusi dalam pelaksanaan FGD:

“Rata-rata surat masuk bisa turun dalam sehari, kecuali perlu koordinasi dengan instansi terkait atau Pimpinan sedang dalam kegiatan Dinas Keluar Daerah” (Sito Lasmi Nugraheni, S.IP, Sekretaris Asisten 3, FGD: 14 Agustus 2018)

“Apabila sedang tidak ada kegiatan di lapangan, dinas keluar daerah, rapat, menerima tamu-tamu, maka \pm 15 menit surat bisa turun dari Pimpinan, bahkan untuk surat-surat yang bersifat segera langsung didisposisi saat itu juga, tapi jika Pimpinan sedang rapat atau dinas luar daerah, surat didisposisi setelah beliau pulang, jadi kadang lama” (Sri Martamaningtyas, S.Pd, Sekretaris Asisten 1, FGD: 14 Agustus 2018)

“Rata-rata dalam sehari diterima 25-30 surat masuk, dan rata-rata maksimal sehari disposisi surat sudah turun dari Pimpinan, kecuali sedang dinas keluar daerah, namun juga tergantung pada isi surat/sedian nota dinas, jika tidak bersifat segera, terkadang sedian di bawa pulang dan dikerjakan Pimpinan di kediaman” (Sugeng Budi Saptian, A.Md, Sekretaris Sekda, FGD: 14 Agustus 2018)

“Dalam 1 hari belum tentu Pimpinan dapat membaca, mempelajari dan mendisposisi surat-surat masuk, hal ini disebabkan oleh kesibukan waktu dari Pimpinan” (Pratiwi A, SE, Sekretaris Wakil Bupati, FGD: 14 Agustus 2018)

“Disposisi surat dari Bapak Bupati belum tentu turun setiap harinya. Dapat dikatakan sebagai faktor keberuntungan ketika menyediakan surat dan kebetulan beliau sedang berada di kantor, tidak banyak tamu, maka surat atau sedian nota dinas dari OPD bisa segera turun, tapi ya itu waktu yang langka, rata-rata surat-surat turun antara 1-3 hari dan semua tergantung dari tingkat kesibukan Bapak Bupati, rata-rata agenda setiap hari padat, terkadang juga dinas luar daerah beberapa hari, sehingga surat-surat menumpuk dan membutuhkan waktu untuk mendisposisi” (Umron, Sekretaris Bupati, FGD: 14 Agustus 2018)

Berdasarkan hasil FGD dapat dikemukakan bahwa berkaitan dengan waktu penyelesaian pelayanan surat-surat masuk sampai dengan diterimanya disposisi dari para Pimpinan rata-rata dapat diselesaikan dalam waktu sehari, namun sebagian tergantung dari

faktor kesibukan Pimpinan. Apabila tidak sedang dinas keluar daerah atau sedang tidak banyak tamu, maka surat-surat dapat segera didisposisi.

Setelah surat-surat didisposisi oleh Pimpinan, berdasarkan SOP surat dicatat oleh para Sekretaris Pimpinan dalam buku agenda dan diserahkan sesuai dengan alamat disposisi serta mendokumentasikan tanda terima surat masuk. Dalam pelaksanaannya, para Sekretaris Pimpinan mencatat disposisi surat-surat yang turun, menyerahkan pada instansi terkait, namun sebagian tidak mendokumentasikan tanda terima surat masuk yang diserahkan pada alamat disposisi. Sebagaimana diungkapkan dalam FGD berikut:

“Saya tidak sempat untuk mengarsipkan tanda terima surat-surat yang turun dari Bupati, karena jumlahnya banyak, belum kalau surat turun dari sediaan beberapa hari, banyak sekali, bersamaan dengan rutinitas mengagenda surat-surat masuk. Belum lagi kalau pas Bapak Bupati berada di kantor, tamunya banyak, staf TU Bupati hanya 2 orang saat ini, teman saya merangkap tugas jadi bendahara, mesti naik turun juga untuk menyusun SPJ keuangan.” (Bapak Umron, Sekretaris Bupati, FGD: 14 Agustus 2018)

“Ya, kalau saya ada buku ekspedisi, saya persilakan yang ambil disposisi untuk menulis di buku ekspedisi, tapi kadang ada yang tidak mau menulis, sehingga saya sulit melacak siapa yang mengambil kalau ditanyakan dari OPD” (Sugeng Budi Saptian, A.Md, Sekretaris Sekda, FGD: 14 Agustus 2018)

“ Saya menyerahkan disposisi Pimpinan ke alamat disposisi, berita disampaikan melalui telepon dan surat diambil oleh staf utusan dari OPD terkait. Terkait teknik pengambilan surat, saya sediakan buku khusus pengambilan surat yang ditandatangani pengambil surat. Siapapun yang mengambil harus tanda tangan agar mudah untuk saya melacak jika ada yang bertanya.” (Sri Martamaningtyas, S.Pd, Sekretaris Asisten 1, FGD: 14 Agustus 2018)

“Saya selalu catat disposisi Pimpinan dalam buku agenda dan untuk teknik pengambilan disposisi surat dari Pimpinan, saya sediakan buku ekspedisi dan siapapun yang mengambil wajib untuk tanda tangan” (Sito Lasmi Nugraheni, S.IP, Sekretaris Asisten 3, FGD: 14 Agustus 2018)

“Kalau saya selalu mencatat disposisi surat-surat yang turun dari Wakil Bupati, dan selama ini saya tidak mendokumentasikannya, tidak ada tanda bukti pengambilan disposisi surat” (Pratiwi A, SE, Sekretaris Wakil Bupati, FGD: 14 Agustus 2018)

Berdasarkan hasil diskusi dalam FGD dapat digambarkan prosedur dalam SOP terkait pencatatan disposisi, pendistribusian disposisi dan pendokumentasian tanda terima pengambilan disposisi surat sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Analisis Data FGD

Terkait Pencatatan Disposisi Surat, Pendistribusian Disposisi Surat dan Pendokumentasian Disposisi Surat Masuk

No	Petugas	Uraian Prosedur Dalam SOP		
		Mencatat Disposisi Surat	Mendistribusikan Disposisi Surat	Mendokumentasikan Disposisi Surat
1	2	3	4	5
1	Sekretaris Bupati	Ya	Ya	Tidak
2	Sekretaris Wakil Bupati	Ya	Ya	Tidak
3	Sekretaris Sekda	Ya	Ya	Ya
4	Sekretaris Asisten 1	Ya	Ya	Ya
5	Sekretaris Asisten 3	Ya	Ya	Ya

Sumber: Diolah dari Analisis Data FGD, tanggal 14 Agustus 2018

Dalam tabel di atas dapat dilihat bahwa prosedur dalam SOP yang terdiri dari pencatatan disposisi surat yang turun dari Pimpinan, pendistribusian disposisi surat, dan pendokumentasian disposisi surat dilakukan oleh Sekretaris Sekda, Sekretaris Asisten 1 dan Sekretaris Asisten 3, sedangkan untuk Sekretaris Bupati dan Sekretaris Wakil Bupati tidak melakukan prosedur ini. Sekretaris Bupati memberikan sebuah alasan karena faktor kesibukan sedangkan personil yang ada saat ini juga merangkap tugas tambahan sebagai Bendahara Pengeluaran Bupati dan Wakil Bupati yang terkadang dalam waktu yang bersamaan dengan kesibukan menangani pengagendaan surat masuk dan surat-surat turun, serta pendistribusian disposisi surat, juga harus menyelesaikan tugas SPJ Keuangan, sehingga tidak sempat untuk menyediakan tanda terima pengambilan disposisi surat. Meskipun telah beberapa kali terjadi kendala akibat tidak adanya tanda terima pengambilan disposisi surat, namun tetap saja bertahan dengan cara itu.

Sedangkan untuk Sekretaris Wakil Bupati tidak melakukan pendokumentasian pengambilan disposisi surat. Surat yang telah didisposisi disampaikan kepada alamat disposisi tanpa tanda terima. Jadi teknik pengambilan surat masih bertahan dengan tanpa mendokumentasikan pengambilan disposisi surat.

Terkait hal tersebut, disampaikan oleh Kepala Subbagian Tata Usaha Pimpinan Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang:

“Saya sudah pernah menyarankan kepada masing-masing Sekretaris Pimpinan untuk mendokumentasikan surat-surat masuk dengan menyediakan buku tersendiri sebagai kendali, sebagai tanda terima disposisi surat telah diambil, agar mudah menyampaikan ketika sewaktu-waktu ada yang konfirmasi dari OPD terkait. Memang, karena keterbatasan waktu, saya tidak selalu mengecek apa hal itu dilakukan atau tidak. Jumlah SDM Sekretaris Pimpinan sangat terbatas, khususnya Sekretaris Bupati itu yang paling sibuk karena harus melayani persuratan dalam berbagai bentuk surat, sifat surat dan dari berbagai kalangan, sehingga kurang tertib dalam hal pendokumentasian surat, terkadang sifat surat sangat segera sehingga yang diutamakan yang penting disposisi segera diambil dan sampai pada alamat disposisi” (Ibu Rina Ekowati, ST, Kasubbag TU Pimpinan, *in-dept interview*: 20 Agustus 2018)

Berdasarkan yang disampaikan oleh Kasubbag TU Pimpinan, belum seluruh Sekretaris Pimpinan dapat menjalankan SOP secara tertib, terutama dalam mendokumentasikan disposisi surat yang turun dari Pimpinan, sehingga hasil dari kinerja kurang optimal, tidak ada bukti ketika ada yang konfirmasi dari OPD terkait siapa yang mengambil disposisi Pimpinan.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam (*in-dept-interview*) dan FGD dengan para informan, dapat disampaikan bahwa terkait kepatuhan dalam pelaksanaan SOP belum sepenuhnya sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan dan belum seluruh prosedur dapat dilaksanakan. SOP belum sesuai dalam hal waktu. Tingkat penyelesaian penanganan surat masuk sampai dengan diterimanya disposisi Pimpinan masih membutuhkan waktu yang relatif lama dan didominasi oleh tingkat kesibukan dari para Pimpinan. Keterbatasan jumlah SDM yang ada juga mempengaruhi pelaksanaan tugas

pekerjaan, sehingga dengan keterbatasan waktu dan tenaga, terdapat SOP yang tidak dijalankan.

b. Tingkat Kemampuan Pegawai

1) Tingkat pendidikan dan diklat yang pernah diikuti pegawai dan kesesuaiannya dengan tugas

Salah satu penunjang kemampuan seorang pegawai adalah tingkat pendidikan yang dimiliki dan pelatihan yang pernah diikuti (Diklat). Oleh karenanya, setiap pegawai pasti memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Tingkat pendidikan yang telah ditempuh dan pelatihan yang pernah diikuti pegawai sangat berpengaruh terhadap cara kerja dan wawasan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dan menghadapi permasalahan berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai aparatur negara. Dengan tingkat pendidikan dan pelatihan (diklat), seorang pegawai akan memiliki kemampuan yang dapat menunjang kinerja pelayanan yang baik. Berikut tabel kondisi pegawai Subbagian Tata Usaha Pimpinan berdasarkan jabatan, tingkat pendidikan dan diklat yang pernah diikuti:

Tabel 4.8
Kondisi Pegawai Pelayanan
Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang
Berdasarkan jabatan, pendidikan dan keikutsertaan dalam diklat pelayanan

No	Jabatan	Pendidikan	Keikutsertaan dalam diklat pelayanan	
			Sudah	Belum
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1	Kepala Bagian	S1		√
2	Kasubbag TU Pimpinan	S1		√
3	Pengadministrasi Umum (surat masuk)	SMA		√
4	Sekretaris Pimpinan (Bupati) dan Bendahara Pengeluaran Pembantu KDH/WKDH	S1		√
5	Sekretaris Bupati	SMP		√
6	Pranata Humas/Sekretaris Pimpinan (Sekda)	D3		√
7	Arsiparis/Sekretaris Pimpinan (Asisten 1 dan Sekretaris Staf Ahli Bupati)	S1		√
8	Arsiparis/Sekretaris Pimpinan (Asisten 2 dan Asisten 3)	S1		√

Sumber: Data Kepegawaian Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang 2018

Data yang berkaitan dengan tingkat pendidikan pegawai di Subbagian Tata Usaha Pimpinan dapat dilihat pada tabel di atas.

Pada tabel tersebut dapat dilihat bahwa jenjang pendidikan beragam, dari Sarjana (S1) sebanyak 5 orang, Diploma 3 sebanyak 1 orang, SMA sebanyak 1 orang, dan SMP sebanyak 1 orang.

Terkait tingkat pendidikan dan diklat yang pernah diikuti pegawai dan kesuaiannya dengan tugas telah diungkapkan dalam FGD sebagai berikut:

“Kalau dibandingkan dengan tuntutan jenjang pendidikan saat ini, jenjang pendidikan saya tidak sesuai, saya juga belum pernah mengikuti diklat yang terkait dengan tugas sebagai TU, saya bekerja secara otodidak saja, di sini saya hanya menjalankan tugas saja, menjalankan amanah untuk melayani Bapak Bupati” (Bapak Umron, Sekretaris Bupati, FGD: 14 Agustus 2018)

“Berdasarkan jenjang pendidikan yang saya miliki, saya rasa sudah sesuai saya ditempatkan disini, diklat kearsipan pernah saya ikuti, tapi belum pernah mengikuti diklat terkait pelayanan publik” (Sito Lasmi Nugraheni, S.IP, Sekretaris Asisten 3, FGD: 14 Agustus 2018)

“Jenjang pendidikan sudah sesuai, diklat terkait kearsipan yang menunjang tugas sebagai Sekretaris juga sudah pernah saya ikuti, tapi diklat pelayanan publik belum pernah saya ikuti” (Sri Martamaningtyas, S.Pd, Sekretaris Asisten 1, FGD: 14 Agustus 2018)

“Kalau dilihat dari penempatan, saya kurang sesuai di sini, karena jabatan saya JFT Pranata Humas, diklat pelayanan publik saya juga belum pernah ikut, tetapi kalau terkait jenjang pendidikan, saya kira sudah sesuai, dan secara keseluruhan dapat saya jalani bersamaan” (Sugeng Budi Saptian, A.Md, Sekretaris Sekda, FGD: 14 Agustus 2018)

“Jika dilihat dari pendidikan saya, sepertinya sudah sesuai, tapi saya sebagai tenaga kontrak di sini, apapun tugas yang diberikan selalu saya syukuri, saya baru pertama kali ditugaskan di bagian pelayanan publik, baru sekitar 1 tahun, masih banyak belajar, diklat pun belum pernah” (Pratiwi A, SE, Sekretaris Wakil Bupati, FGD: 14 Agustus 2018)

Sementara itu berdasarkan hasil wawancara mendalam terkait kesesuaian tingkat pendidikan dari para pegawai di Subbagian Tata Usaha Pimpinan, berikut diutarakan oleh Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang:

“Tingkat pendidikan para pegawai di Subbagian Tata Usaha Pimpinan sangat vreatif, dari SMP sampai dengan Sarjana (S1). Untuk pengadministrasi umum dan Sekretaris Pimpinan kalau disesuaikan dengan jenjang pendidikan tidak mudah karena formasi jenjang pendidikan yang sesuai terbatas. Selain itu, penempatan sebagai Sekretaris Pimpinan berbeda dengan penempatan pegawai pada umumnya, yang bisa diatur sendiri oleh OPD yang bersangkutan sesuai situasi dan kondisi kerja. Untuk Sekretaris Pimpinan tergantung dari para Pimpinan. Selagi beliau menetapkan sebagai sekretarisnya, maka tidak bisa kita memindahkan begitu saja, harus seijin beliau.” (Dra. Gunarti, Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, *in-dept interview*: 23 Agustus 2018)

Pendapat senada diungkapkan oleh Kasubbag Tata Usaha

Pimpinan Bagian Umum Setda:

“Bermacam-macam tingkatan pendidikan yang dimiliki bawahan saya, dari SMP sampai Sarjana. Menjabat sebagai Sekretaris Bupati, pendidikannya SMP, tentu pola pikirnya dalam melayani berbeda dengan yang lebih tinggi pendidikannya. Banyak yang belum sesuai antara tingkat pendidikan dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Ada yang kurang tepat dari sisi pendidikan yang tergolong rendah, ada pula yang kelebihan tingkat pendidikannya apabila dilihat dari tingkat nilai pada Anjab dan ABK yang telah ditetapkan, terutama yang ditempatkan sebagai Sekretaris Pimpinan, tetapi karena Pimpinan belum memerintahkan untuk dipindahkan atau memberikan tambahan pegawai, maka SDM yang ada kita maksimalkan. Terkait kegiatan Diklat masih sangat kurang, karena kita tergantung dari undangan dari pusat, propinsi dan kabupaten dan selama ini jarang sekali dilaksanakan dan sebetulnya diklat pelayanan publik sangat perlu untuk dilaksanakan” (Ibu Rina Ekowati, ST, Kasubbag TU Pimpinan, *in-dept interview*: 20 Agustus 2018)

Berdasarkan Hasil FGD dan wawancara mendalam terhadap para informan menunjukkan bahwa tingkat pendidikan

pegawai di Subbagian Tata Usaha Pimpinan sedikit berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas pelayanan publik. Kelancaran dalam pelaksanaan tugas pelayanan publik dapat ditingkatkan dengan lebih banyak belajar sambil bekerja, sehingga diharapkan semakin lama pegawai akan semakin mampu dalam pelaksanaan tugas. Hanya saja, terdapat Sekretaris Pimpinan yang berpendidikan SMP, suatu dilema, karena tentu berbeda pola pikir dalam bekerja dibandingkan dengan yang memiliki pendidikan lebih tinggi.

Selain jenjang pendidikan pegawai, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh adanya Diklat (Pelatihan) yang pernah diikuti yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pelayanan publik. Diklat merupakan penunjang yang sangat penting terkait peningkatan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berkaitan dengan bidang pelayanan publik, dalam rangka menunjang peningkatan kinerja pelayanan kepada masyarakat, sepatutnya pegawai mendapatkan Diklat tentang pelayanan prima.

Dari hasil FGD dan wawancara tersebut nampak bahwa diklat khusus tentang pelayanan publik belum diselenggarakan oleh pihak Pemerintah Kabupaten Magelang. Sebetulnya diklat semacam ini sangat mendesak untuk dilaksanakan. Selama ini hanya menunggu adanya undangan yang diselenggarakan oleh pusat atau propinsi. Keberadaan diklat sesungguhnya akan berpengaruh terhadap kepercayaan diri dan semangat pegawai

dalam menjalankan tugasnya dan tentunya akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik.

2) **Tingkat pengalaman kerja yang menunjang tugas pelayanan**

Tingkat pengalaman pegawai erat kaitannya dengan masa kerja yang telah dijalani oleh pegawai. Keduanya sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pengalaman kerja diperoleh pegawai melalui suatu proses dari ketika mulai menjalankan tugasnya sebagai aparatur pemerintah dalam waktu yang tidak cukup hanya sebentar saja sehingga pada akhirnya dapat mengetahui dan menguasai seluk beluk pekerjaan dan tugas yang diembannya.

Selain itu juga, pengalaman juga ditentukan oleh lamanya waktu seseorang menduduki suatu jabatan dan bidang tugas tertentu karena pengalaman adalah proses dari belajar.

Sebagaimana diungkapkan oleh Pengadministrasi Umum, pengelola surat-surat masuk:

“Masa kerja saya sudah cukup lama, saya pindahan dari Kabupaten Batang dan baru sekitar 1 tahun menjadi PNS di Kabupaten Magelang, saya juga baru sekali ini ditempatkan di bagian pelayanan umum, karena pengalaman yang saya miliki lebih cenderung ke bagian keuangan.” (Ibu Sri Iswati, Pengadministrasi Umum, *in-dept interview*: 16 Agustus 2018)

Diungkapkan oleh Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten

Magelang:

“Pengalaman kerja pegawai sebagian sudah cukup memadai, terbukti mereka dapat menyelesaikan pekerjaannya setiap hari, sebagian perlu berproses karena dari background bidang lain di OPD sebelumnya, rata-rata sebelumnya menjabat pengelola keuangan, sekarang mesti tampil di depan melayani pimpinan dan masyarakat. Selain itu, pengalaman di bidang teknologi informasi rata-rata juga masih kurang, terbukti kalau program di komputer eror, belum ada yang bisa membenahi, mesti memanggil pegawai dari bagian lain” (Dra. Gunarti, Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, *in-dept interview*: 23 Agustus 2018)

Disampaikan pula oleh Kepala Subbagian Tata Usaha

Pimpinan:

“Petugas pelayanan di sini belum ada 1 tahun, pindahan dari luar kota dan sebelumnya menangani keuangan, sehingga butuh proses untuk bisa memahami bidang tugasnya saat ini. Dulunya bekerja di belakang layar, sekarang tampil di depan langsung bersentuhan dengan masyarakat. Masa kerja sebagai PNS yang sudah cukup lama belum tentu menjamin seseorang langsung bisa beradaptasi, apalagi sebelumnya di bidang yang berbeda. Penyesuaian yang berlipat menurut saya, termasuk penyesuaian tempat baru juga. Kesadaran dan pemahaman sebagai pelayan dan abdi masyarakat yang harus terus ditanamkan kepadanya” (Ibu Rina Ekowati, ST, Kasubbag TU Pimpinan, *in-dept interview*: 20 Agustus 2018)

Dari hasil wawancara mendalam yang diuraikan di atas menunjukkan bahwa dalam peningkatan kinerja pegawai demi terwujudnya pelayanan publik yang baik, pengalaman memang berpengaruh, masa kerja yang lama tidak cukup untuk menjadikan seseorang dewasa dan tanggung jawab dalam bekerja, membutuhkan proses belajar di tempat yang baru. Kesadaran dan

pemahaman seorang pegawai sebagai pelayan dan abdi masyarakat adalah hal pokok yang terpenting untuk menuju pelayanan prima. Dengan kesadaran dan pemahaman tersebut, otomatis seorang pegawai akan berusaha untuk menjadi pegawai yang profesional dan cekatan, semangat untuk belajar sambil bekerja, sehingga terdorong dalam dirinya melalui kinerja yang optimal yang dapat memuaskan masyarakat pengguna jasa layanan.

Sementara itu hasil dari FGD terkait tingkat pengalaman kerja pegawai sebagai berikut:

“Berdasarkan pengalaman yang saya miliki dengan proses belajar, saya rasa pengalaman sudah cukup untuk mendukung pelaksanaan tugas. Tapi ya perlu proses belajar, meskipun pengalaman kerja saya sudah 30 tahun, tapi saya ditempatkan pindah-pindah, awalnya dulu bukan di pelayanan, tapi di tata sound system” (Bapak Umron, Sekretaris Bupati, FGD: 14 Agustus 2018)

“Saya masih banyak belajar karena berbeda 180 derajat antara tugas yang saya kerjakan dulu dan sekarang. Sebelumnya saya ditempatkan sebagai kasir kegiatan di Bagian Perekonomian Setda, berkulat dengan angka-angka dan berada di belakang layar, sedang saat ini saya menjalankan tugas melayani pimpinan sekaligus melayani pimpinan dan masyarakat, benar-benar pengalaman baru” (Pratiwi A, SE, Sekretaris Wakil Bupati, FGD: 14 Agustus 2018)

“Sudah cukup lama saya ditugaskan menjadi Sekretaris Sekda, 7 tahun, saya rasa merupakan pengalaman yang cukup untuk menunjang pelaksanaan tugas” (Sugeng Budi Saptian, A.Md, Sekretaris Sekda, FGD: 14 Agustus 2018)

“Pengalaman kerja sebagai Sekretaris sudah cukup lama, dari sejak diangkat sebagai CPNS tahun 2010 hingga saat ini, sudah lebih 8 tahun, dan pengalaman itu berpengaruh

terhadap pelaksanaan tugas, yang jelas dapat menumbuhkan rasa percaya diri, bagaimana bersikap lebih baik dalam melayani” (Sito Lasmi Nugraheni, S.IP, Sekretaris Asisten 3, FGD: 14 Agustus 2018)

“Sudah 5 tahun saya ditempatkan di sini dan sebelumnya 3 tahun saya ditempatkan di Kantor Kecamatan sebagai staf pelayanan KTP, KK dan Surat Pindah Penduduk, jadi berbagai model masyarakat dengan segala karakteristiknya saya pernah melayani.” (Sri Martamaningtyas, S.Pd, Sekretaris Asisten 1, FGD: 14 Agustus 2018)

Dari hasil FGD di atas menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di bidang pelayanan. Demikian pula masa kerja yang baru sebentar juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai di bidang pelayanan. Banyaknya pengalaman kerja akan diperoleh melalui proses bekerja. Sambil bekerja pegawai belajar agar lebih mampu dalam melaksanakan pekerjaan. Dapat dilihat bahwa kemampuan seseorang dan pengalaman kerja yang dimilikinya juga berpengaruh terhadap kinerjanya. Bidang tugas yang dirasa kurang sesuai dengan kemampuan dan pengalaman kerjanya membutuhkan proses penyesuaian diri agar bisa menyatu dan bertanggung jawab.

3) Beban Kerja Tambahan

Apabila dilihat pada tabel 4.8 terdapat formasi Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) yang diampu oleh 3 orang Sekretaris Pimpinan diantaranya 2 orang memiliki jabatan JFT Arsiparis dan 1 orang memiliki jabatan JFT Pranata Humas. JFT memiliki tugas pokok terkait jabatannya. Namun karena penempatannya sebagai

Sekretaris Pimpinan otomatis mereka memiliki tugas ganda, yaitu tanggung jawab menjalankan tugas sebagai Arsiparis dan tugas sebagai Sekretaris Pimpinan. Selain itu, karena keterbatasan jumlah pegawai yang ada saat ini, 3 Sekretaris Pimpinan mesti mengerjakan tugas tambahan, diantaranya:

- a) Sekretaris Bupati merangkap tugas tambahan sebagai Bendahara Pengeluaran Pembantu KDH/WKDH
- b) Sekretaris Asisten 1 dengan jabatan JFT Arsiparis, merangkap tugas tambahan sebagai Sekretaris Staf Ahli Bupati
- c) Sekretaris Asisten 3 dengan jabatan JFT Arsiparis, merangkap tugas tambahan sebagai Sekretaris Asisten 2

Diungkapkan dalam FGD sebagai berikut:

“Di sini saya belajar untuk membagi waktu karena selain tugas rangkap sebagai Sekretaris Pimpinan Asisten 2 dan 3, saya memiliki jabatan sebagai JFT, ada tugas-tugas khusus yang menunjang tugas sebagai Arsiparis yang harus saya penuhi. Cukup sibuk, apalagi jika Bapak Asisten sedang berada di kantor dan tamu yang datang banyak, surat-surat yang mesti saya agenda juga pas banyak, sibuk” (Sito Lasmi Nugraheni, S.IP, Sekretaris Asisten 3, FGD: 14 Agustus 2018)

“Sebetulnya dengan jabatan sebagai JFT Arsiparis, sudah tepat saya di sini, berada dalam bidang tugas yang secara bersamaan dapat dikerjakan, namun bisa dikatakan tugas dan tanggungjawab saya rangkap 3, sebagai JFT Arsiparis dan Sekretaris Asisten 3 sekaligus sebagai Sekretaris 2 Staf Ahli dimana ruangnya berbeda dan jauh jaraknya, saya sering kesana dan kesini, sering bingung mana yang mesti didahulukan, tapi ya gimana lagi, tugas.” (Sri Martamaningtyas, S.Pd, Sekretaris Asisten 1, FGD: 14 Agustus 2018)

Berdasarkan hasil FGD terkait beban kerja tambahan menunjukkan bahwa tugas tambahan pegawai mempengaruhi kinerja. Idealnya, pegawai itu fokus pada satu bidang tugas sehingga hasilnya bisa maksimal bekerja. Namun dengan adanya moratorium pegawai, berdampak pada kekurangan pegawai dalam menjalankan tugas, sehingga beberapa pegawai harus rela menjalankan tugas tambahan. Beban tugas yang berlebihan dapat mengakibatkan kinerja kurang optimal.

Terkait beban tugas tambahan, disampaikan oleh Kasubbag TU Pimpinan berikut:

Jumlah PNS saat ini, pada umumnya sangat kurang, yang pensiun semakin banyak sedang jumlah pegawai tidak ditambah. Di Subbagian TU pimpinan juga demikian, beban kerjanya banyak dan sejak lama tidak ada penambahan pegawai, sehingga dengan terpaksa demi berjalannya semua tugas pekerjaan, SDM yang ada kita maksimalkan. Kasian sebetulnya, terutama Sekretaris Bupati mendapatkan tugas sebagai Bendahara Pengeluaran Bupati dan Wakil Bupati, tidak jarang pulang-pulang sering sekali hingga di luar jam kerja, sering mondar-mandir mengerjakan SPJ, dimana gedung ruang Sekpri Bupati dan Bagian Keuangan berbeda, TU asisten juga merangkap sebagai Sekretaris Staf Ahli, beda gedung juga.” (Ibu Rina Ekowati, ST, Kasubbag TU Pimpinan, *in-dept interview*: 20 Agustus 2018)

Pendapat senada disampaikan Kepala Bagian Umum

Setda Kabupaten Magelang berikut:

“Jumlah pegawai yang ada saat ini secara keseluruhan masih kurang, namun tugas pekerjaan harus tetap jalan, sehingga SDM yang ada saat ini kita maksimalkan, dan kami benar-benar selektif dalam memberikan amanah itu, kepada para pegawai yang kami rasa mampu yang

diberikan tugas tambahan” (Dra. Gunarti, Kepala Bagian Umum Setda, *in-dept interview*: 23 Agustus 2018)

Berdasarkan hasil wawancara mendalam di atas menunjukkan bahwa beberapa pegawai di berikan tugas tambahan agar seluruh tugas dapat dijalankan dengan lancar. Hal ini berdampak pada hasil yang dicapai.

f. **Ketersediaan Sarana Prasarana**

1) **Keberadaan sarana prasarana kerja dari sisi kuantitasnya untuk menunjang pelayanan**

Keberadaan sarana dan prasarana yang memadai baik dari sisi jenis dan jumlahnya merupakan faktor yang sangat penting sebagai penunjang pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Kelengkapan sarana prasarana juga sangat menentukan kinerja pelayanan. Sarana prasarana yang memadai merupakan hal pokok yang tidak boleh tidak harus tersedia. Untuk melakukan entri data, yang dibutuhkan adalah perangkat komputer yang lengkap dengan koneksitas jaringan internet yang senantiasa *up date*. Selain itu, untuk mencetak hasil entri data juga dibutuhkan mesin printer yang berkualitas.

Dari data dokumen dan hasil pengamatan di Subbagian Tata Usaha Pimpinan, menunjukkan bahwa sarana prasarana yang sangat erat kaitannya dengan fungsi pelayanan masih belum memadai, terutama dari sisi jenisnya. Oleh karenanya, dengan

keterbatasan tersebut, sudah pasti akan sulit diharapkan, pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat optimal.

Berikut tabel mengenai keberadaan sarana dan prasarana yang tersedia beserta jumlahnya yang berada di Subbagian Tata Usaha Pimpinan:

Tabel 4.9
Jenis Sarana dan prasarana yang tersedia beserta jumlahnya di Subbagian Tata Usaha Pimpinan

No	Jenis Sarana Prasarana	Jumlah
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Komputer	4 unit
2	Mesin Ketik Manual	1 unit
3	Printer	3 unit
4	Laptop	1 unit
5	Printer Photo Copy	2 unit
6	Telephone	5 unit
7	Almari	1 buah
8	<i>Filling Cabinet</i>	5 buah

Sumber : *Data Inventaris Sarana Prasarana Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, 2018*

Dari data di atas menunjukkan bahwa keberadaan sarana dan prasarana dari jenis dan jumlahnya sebagian masih terbatas jumlahnya. Dari 5 unit komputer yang dimiliki, 1 diantaranya khusus untuk entri data surat-surat masuk, 1 unit disediakan untuk umum berada di ruang Subbagian TU Pimpinan Bagian Umum dengan kualitas pas-pasan, tanpa cpu, sehingga ketika ada data yang belum disimpan dan tiba-tiba mati lampu, data belum sempat disimpan, maka data langsung hilang. Sedangkan 3 unit komputer yang lain berada di ruang Tata Usaha Pimpinan untuk memfasilitasi

para Sekretaris Pimpinan dalam menjalankan tugas sehari-hari, diantaranya berada di ruang TU Bupati, ruang TU Wakil Bupati dan ruang TU Sekda. Komputer yang dikatakan lumayan bagus hanya yang berada di ruang TU Bupati, sedang komputer yang berada di ruang TU Wakil Bupati dan ruang TU Sekda jenis spesifikasi teknisnya masih kurang bagus dan masih di bawah standar minimal, sehingga meskipun dioptimalkan penggunaannya, hasilnya tetap tidak bisa maksimal.

Dapat kita lihat pula dalam tabel 4.5, tidak tersedia kotak suara/kotak pengaduan di Subbagian Tata Usaha Pimpinan Bagian Umum, padahal sebenarnya keberadaan kotak saran sangat penting untuk sarana pemberian saran dan masukan dari masyarakat sekaligus sebagai evaluasi kinerja, yang diharapkan pelayanan di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang dapat lebih baik lagi.

Keberadaan sarana prasarana yang berada di Subbagian TU Pimpinan, Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang sebagaimana tercantum di atas, masih dirasakan kurang memadai dalam rangka menunjang pelayanan publik. Berikut diungkapkan oleh Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang:

“Jumlah sarana prasarana yang ada saat ini masih sangat terbatas. Hal ini disebabkan karena keterbatasan jumlah anggaran yang setiap tahunnya dipangkas untuk memenuhi kebutuhan anggaran yang merata di lingkungan Pemerintah daerah Kabupaten Magelang, ruang Tata Usaha Pimpinan juga masih belum layak seperti halnya ruang pelayanan 1 pintu yang telah ada di kantor-kantor lain, bahkan dengan Kantor Kecamatan kita kalah fasilitas, namun semua masih diupayakan dan harapan ke depan dapat segera diwujudkan pengadaan perangkat *front office*, agar para pegawai dapat bekerja lebih nyaman dan optimal” (Dra. Gunarti, Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, *in-dept interview*: 23 Agustus 2018)

Pendapat senada dengan ungkapan-ungkapan di atas, terkait dengan tingkat ketersediaan sarana prasarana di Subbagian tata Usaha Pimpinan, dari segi kecukupan jumlah berikut disampaikan oleh Kepala Subbagian Tata Usaha Pimpinan Setda:

“Memang sarana prasarana di ruang Subbagian TU Pimpinan termasuk di ruangan-ruangan Sekretaris Pimpinan masih belum cukup. Bahkan di ruang TU Asisten belum disediakan perangkat komputer. Garda utama pelayanan publik di Bagian Umum adalah di Subbagian TU Pimpinan, seharusnya memang diprioritaskan, tapi semua tergantung dari ketersediaan anggaran. Tata ruang di sini juga belum layak, saya hampir setiap hari langsung bersentuhan dengan masyarakat, pada datang ke meja saya sekedar untuk menyampaikan surat, padahal sebetulnya cukup diterima oleh staf. Ruang tunggu juga belum layak, belum dilengkapi kursi di ruang tunggu. Intinya kita belum bisa menciptakan ruang tunggu yang ideal untuk pelayanan publik” (Ibu Rina Ekowati, ST, Kasubbag TU Pimpinan, *in-dept interview*: 20 Agustus 2018).

Disampaikan pula oleh Pengadministrasi Umum:

“Sarpras yang menunjang tugas pelayanan dilihat dari segi jumlahnya masih kurang, terutama dari segi jenisnya masih kurang memadai dan pengoptimalan pengerjaan kami rasakan kurang oleh karena terkadang program di komputer eror, mati lampu, ketika kita sedang entri data dan mati lampu, data tidak tersimpan dan hilang. Termasuk layout atau tata ruang di Subbagian TU Pimpinan yang langsung melayani masyarakat belum di dukung oleh meja dan perangkat *front-office*, sehingga seperti tidak ada skat antara pelayan dan yang dilayani. Kursi ruang tunggu juga belum ada. Kesannya jadi semrawut karena masyarakat datang langsung di ruangan kami untuk menyampaikan surat.” (Ibu Sri Iswati, Pengadministrasi Umum, *in-dept interview*: 16 Agustus 2018)

Dari beberapa wawancara mendalam dengan para informan di atas, yang berkaitan dengan keberadaan sarana prasarana, menunjukkan bahwa keberadaan sarana prasarana yang ada saat ini dirasa masih kurang memadai untuk menunjang pelayanan. Baik sarana prasana berupa perangkat komputer untuk mendukung kelancaran dalam bekerja maupun layout atau tata ruang pelayanan yang belum dilengkapi dengan meja dan perangkat front office yang berdampak seakan tidak ada batasan antara pelayan dan yang dilayani, sehingga masyarakat dapat keluar masuk ke ruangan Tata Usaha Pimpinan. Dengan demikian, baik dari segi jumlah maupun dari segi jenisnya, sarana prasarana masih kurang

memadai sehingga tugas-tugas pelayanan tidak dapat berjalan optimal.

Berikut terkait ketersediaan sarana prasarana disampaikan dalam FGD:

“Sarana dan prasarana yang ada di Subbagian TU Pimpinan saya kira masih kurang untuk menunjang pelayanan. Dari segi jumlah kalau untuk di ruangan saya 1 sudah cukup, hanya saja jenisnya yang masih belum memadai, masih komputer jadul yang saya pakei, layar tabung.” (Sugeng Budi Saptian, A.Md, Sekretaris Sekda, FGD: 14 Agustus 2018)

“Sarana prasarana yang ada saya rasa masih kurang, di ruang TU Asisten belum disediakan perangkat komputer dan printer, selama ini saya keti-ketik gabung dengan TU Sekda, sudah saya coba untuk menyampaikan ke Bagian Umum, tapi sampai dengan saat ini belum di kasih”. (Sito Lasmi Nugraheni, S.IP, Sekretaris Asisten 3, FGD: 14 Agustus 2018)

“Sarana prasarana saat ini secara global belum memadai dan jumlahnya masih jauh dari cukup, sehingga belum menunjang kinerja pelayanan publik. Saya ketik data-data gabung dengan komputer TU Sekda, sering dalam waktu bersamaan kami saling menunggu, tidak jarang akhirnya saya harus keluar ruangan yang lebih jauh untuk mendapatkan fasilitas komputer dan printer. Sangat tidak efisien. Selain itu ruang Kasubbag jauh dari ruangan kami, beda gedung, sehingga apabila ada permasalahan tidak bisa langsung konsultasi karena membutuhkan waktu dan tenaga” (Sri Martamaningtyas, S.Pd, Sekretaris Asisten 1, FGD: 14 Agustus 2018)

“Sarana prasarana saat ini secara keseluruhan belum memadai, namun untuk kami di TU Bupati, 1 komputer dan 1 printer saya rasa sementara sudah cukup, mungkin jenis komputernya yang perlu diperbaiki, karena layarnya terlalu kecil. Lebih baik lagi untuk ke depan di sediakan mesin khusus fotocopy, karena intensitas kami fotocopy sangatlah tinggi, setiap undangan yang datang mesti kami gandakan 3x untuk arsip, menyediakan jika sewaktu-waktu ada dispo lisan untuk OPD yang mewakili dan 1

lagi untuk tim sambutan apabila undangan memohon sambutan Bupati” (Bapak Umron, sekretaris Bupati, FGD: 14 Agustus 2018)

Sarana prasarana saat ini masih kurang memadai, belum bisa digunakan secara maksimal, komputer dan printer sering eror” (Pratiwi A, SE, Sekretaris Wakil Bupati, FGD: 14 Agustus 2018)

Berdasarkan hasil FGD di atas menunjukkan bahwa terkait sarana dan prasarana yang ada di Subbagian Tata Usaha Pimpinan, khususnya di ruang-ruang TU Pimpinan secara umum belum sepenuhnya memadai untuk menunjang pelayanan. Sarana komputer yang ada, sebagian masih sederhana, dalam arti belum semuanya menggunakan komputer yang lebih canggih. Bahkan terdapat ruangan yang belum tersedia perangkat komputer. Sehingga dapat disampaikan bahwa tingkat ketersediaan sarana prasarana dari sisi kuantitas dan jenisnya masih kurang memadai sehingga kinerja pelayanan belum dapat berjalan dengan optimal.

b) Keberadaan sarana prasarana kerja dari sisi kualitasnya untuk menunjang pelayanan

Selain dibutuhkannya sarana dan prasarana yang memadai dari sisi jenis dan jumlahnya, dalam rangka menunjang pelayanan publik, juga dibutuhkan sarana prasarana dengan kualitas yang memadai pula. Telah dijelaskan di atas bahwa kondisi sarana dan prasarana pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang dari sisi jenis dan jumlahnya masih kurang memadai

untuk menunjang pekerjaan pelayanan. Terutama dari sisi jenis sarana prasarana perlu adanya distribusi sarana yang lebih baik dan lebih canggih sehingga diharapkan pengerjaan administrasi persuratan dapat lebih optimal.

Dari sisi kualitasnya, beberapa sarana prasarana ada yang belum memadai pula. Berikut tabel yang menggambarkan tentang kondisi sarana dan prasarana yang ada di Subbagian Tata Usaha Pimpinan.

Tabel 4.10
Kondisi Kualitas Sarana dan Prasarana
di Subbagian Tata Usaha Pimpinan

No	Jenis Sarpras	Kondisi Sarpras		
		Baik	Sedang	Rusak
1	2	3	4	5
1	Komputer	-	4	-
2	Mesin Ketik Manual	-	1	-
3	Printer	-	2	-
4	Laptop	1		
5	Printer Photo Copy	1	1	-
6	Telephone	5	-	-
7	Almari	-	1	
8	Filling Cabinet	2	3	

Sumber : *Data Inventaris Sarana Prasarana Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, 2018*

Dari data di atas nampak bahwa sarana yang tersedia, di ruang-ruang Subbagian Tata Usaha Pimpinan ternyata tidak semuanya memiliki kualitas baik. Sebagian kondisinya kurang memadai untuk menunjang pelayanan. Dari data kondisi sarana

komputer yang baik tidak ada. Printer jenis printer biasa ataupun printer fotocopy hanya 1 yang bagus, itu karena masih baru, merupakan pengadaan di bulan Juli 2018 dan ditempatkan di ruang TU Bupati. 1 Laptop kondisi bagus karena juga baru saja pengadaan disediakan untuk memfasilitasi kinerja Kasubbag TU Pimpinan. Mesin ketik juga masih bermanfaat meskipun jarang digunakan, terutama untuk mengetik SPPD Pimpinan dan kwitansi A2 sebagai kelengkapan data pencairan SPPD Keluar Daerah Pimpinan.

Kondisi sarana yang demikian sangat berpengaruh pada pelayanan, sebagaimana diungkapkan oleh dalam FGD: :

“Sarana prasarana saat ini masih perlu ditingkatkan, komputer sering lelet, loadingnya lama, seharusnya diganti yang lebih baik, kami tidak menuntut prioritas karena kami Sekretaris Bupati, namun ini tuntutan pelayanan publik untuk orang nomor 1 di Kabupaten Magelang, semua serba cepat dan harus disediakan tepat waktu apabila Pimpinan menghendaki data yang dibutuhkan segera. Juga terkait almari arsip yang masih sangat kurang. Terdapat 2 *filling cabinet* namun keduanya sudah penuh dan berisi data-data yang lalu yang tidak diperkenankan untuk dipindah-pindah karena menyangkut data-data penting, sehingga kertas-kertas dan berkas arsip dari disposisi Bupati di ruangan kami di tumpuk di sudut sana-sini, terkesan kurang rapi” (Bapak Umron, Sekretaris Bupati, FGD: 14 Agustus 2018)

“Sarana dan prasarana yang ada di Subbagian TU Pimpinan dari segi kualitas secara keseluruhan masih kurang untuk menunjang pelayanan. Di ruang saya layar masih tabung, setidaknya perlu digantikan dengan komputer yang bagus, minimal sesuai dengan standar dan printer juga yang bagus sehingga hasil bisa optimal, kalau saat ini printer sering eror, catridenya cepat rusak, sehingga sewaktu-waktu. Pimpinan membutuhkan data saya mesti pinjam di ruang lain.” (Sugeng Budi Saptian, A.Md, Sekretaris Sekda, FGD: 14 Agustus 2018)

“Secara keseluruhan keberadaan sarana prasarana masih kurang memadai, saya tidak bisa berkomentar karena di ruangan saya belum ada perangkat komputer dan printer” (Sito Lasmi Nugraheni, S.IP, Sekretaris Asisten 3, FGD: 14 Agustus 2018)

“Secara keseluruhan sarana prasarana belum bagus, kualitasnya masih kurang, sering sarana prasarana terutama komputer dan printer trobel sana sini” (Sri Martamaningtyas, S.Pd, Sekretaris Asisten 1, FGD: 14 Agustus 2018)

“Kalau dari segi kualitas jelas masih jauh dari standar, seharusnya minimal printer untuk TU Pimpinan itu yang laser, bisa cepat prosesnya, karena sering fotocopy berkas ini dan itu” (Pratiwi A, SE, Sekretaris Wakil Bupati, FGD: 13 Agustus 2018)

Dari hasil FGD di atas memberikan gambaran bahwa keberadaan sarana dan prasarana yang menunjang pelayanan di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang dari sisi kualitasnya masih belum memadai. Namun, oleh karena sarana yang tersedia saat ini demikian adanya, tetap dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang pelayanan, meskipun hasil yang dicapai tidak dapat maksimal, yang penting kebutuhan pelayanan baik pelayanan kepada Pimpinan maupun pelayanan untuk publik dapat terpenuhi.

Kondisi tersebut jelas akan berpengaruh terhadap proses pelayanan, tingkat penyelesaian pelayanan yang dilakukan sulit untuk meningkat karena kualitas sarana yang juga tidak dapat diajak cepat untuk bekerja, dikhawatirkan kinerja pegawai akan semakin menurun karena fasilitas sarana yang digunakan sulit untuk diajak

bekerjasama. Pendapat tersebut diungkapkan oleh Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang:

“Kami akui, sarana penunjang pelayanan publik di Bagian Umum masih kurang memadai, baik dari sisi kualitas maupun kuantitasnya. Terkadang saya khawatir kinerja pegawai jadi menurun karena sarana penunjangnya tidak mau diajak kerjasama. Anggaran pengadaan barang dan perlengkapan sebetulnya sudah kami ajukan setahun yang lalu. Namun pada tahun kemarin seluruh anggaran yang dialokasikan oleh OPD se-Kabupaten Magelang banyak yang ditekan, sehingga dengan terpaksa kami tidak bisa mengalokasikan anggaran yang ada untuk pengadaan sarana tersebut. Semoga tahun ini akan ada anggaran yang diberikan untuk memfasilitasi kinerja pegawai dalam pelayanan surat menyurat.” (Dra. Gunarti, Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, *in-dept interview*: 23 Agustus 2018)

Keberadaan sarana prasarana yang belum memadai di Bagian Umum Setda, khususnya di Subbagian Tata Usaha Pimpinan, dirasakan pula oleh Kasubbag Tata Usaha Pimpinan, berikut:

“Sarana prasarana yang ada jika dilihat dari sisi kualitasnya, rata-rata masih kurang memadai, belum seperti yang diharapkan, semua masih serba terbatas. Termasuk pula komputer yang ada baru sebatas untuk mengetik data-data dan masih manual, satu dengan yang lain belum terpadu (masih offline), belum terintegrasi dalam satu sistem teknologi informasi. Keterbatasan anggaran merupakan faktor utama belum tersedianya sarana prasana yang ideal. Namun dengan segenap keterbatasan yang ada, sarana prasarana tersebut dapat dimanfaatkan untuk menyelesaikan pekerjaan”(Ibu Rina Ekowati, ST, Kasubbag TU Pimpinan, *in-dept interview*: 20 Agustus 2018)

Dari wawancara mendalam di atas menunjukkan adanya keterbatasan sarana dan prasarana yang menunjang pelayanan

publik. Pengadaan sarana prasarana yang mendukung kinerja pelayanan belum bisa diwujudkan dengan segera karena keterbatasan APBD.

Apabila kita mengamati kondisi sarana prasarana yang ada yang menunjang pelayanan di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, terlihat bahwa kuantitas dan kualitasnya masih kurang memadai, pengadaan barang untuk mengganti sarana yang kurang bagus serta penambahan sarana lain yang dibutuhkan merupakan hal yang sangat mendesak untuk dilakukan. Lebih baik lagi apabila sekaligus komputer dapat terintegrasi dalam satu sistem pengelolaan surat elektronik. Dengan demikian, diharapkan kinerja pelayanan dapat lebih optimal demi tercapainya pelayanan prima untuk masyarakat.

g. **Tingkat Empati**

1) **Kesopanan dan keramahan pegawai dalam memberikan pelayanan**

Pelayanan publik yang cepat, tepat dan berkualitas merupakan tuntutan masyarakat baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang, karena semua dituntut serba cepat dan tidak berbelit-belit atau sering disebut dengan pelayanan prima. Kinerja pelayanan yang baik salah satunya dapat dinilai dari kesopanan dan keramahan aparat dalam memberikan pelayanan. Kesopanan dan keramahan dapat dilihat dari kemauan aparat untuk

memberikan sapaan, senyuman dan ringan tangan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dari hasil pengamatan terhadap aktivitas pelayanan publik di Subbagian Umum Setda Kabupaten Magelang menunjukkan bahwa petugas telah memberikan pelayanan yang ramah dan sopan kepada masyarakat. Namun demikian, berdasarkan observasi, pernah dilihat terdapat petugas yang terkesan kurang ramah. Hal tersebut dapat dilihat dari sikap petugas yang kurang pro aktif dalam memberikan pelayanan, seperti tidak memberi sapaan maupun tidak menanyakan keperluan kepada warga yang datang. Petugas hanya akan menyapa dan menjawab apabila disapa dan ditanya duluan oleh masyarakat.

Menyikapi tanggapan terkait keramahan dan kesopanan, petugas menyanggah akan penilaian yang menyatakan ketidakramahannya dalam memberikan pelayanan. Sebagaimana diungkapkan oleh Pengadministrasi Umum berikut:

“Sebetulnya bukan kami tidak ramah, karena memang kami tidak merasa seperti itu, hanya saja terkadang kami sedang sibuk mengentri surat-surat atau merekap proposal, sehingga kurang memperhatikan tamu yang datang. Sebetulnya disekitar kami ada beberapa teman juga, namun mungkin karena kesibukan masing-masing, seolah-olah menerima tamu yang mengantarkan surat hanya menjadi tanggungjawab saya.” (Ibu Sri Iswati, Pengadministrasi Umum, *in-dept interview*: 13 Agustus 2018)

Dari ungkapan hasil wawancara mendalam di atas menunjukkan bahwa sikap dan tanggapan petugas pelayanan di

Subbagian Tata Usaha Pimpinan dalam memberikan pelayanan terkadang masih cenderung kurang ramah. Petugas masih kurang pro aktif terhadap keinginan masyarakat.

Sikap sopan dan ramah sangat mudah untuk diucapkan, namun dalam pelaksanaan terkadang sulit, suasana hati terkadang mempengaruhi dan membutuhkan tingkat kedewasaan dan rasa tanggung jawab dalam menyikapinya. Sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang:

“Sepengetahuan saya para pegawai di Subbagian Tata Usaha Pimpinan sudah relatif sopan dan ramah dalam menerima tamu-tamu yang datang untuk menyampaikan surat. Saya memantau terkadang memang terjadi kesenjangan dalam menjalankan tugas, yang sibuk ya sibuk, yang sedang longgar ya longgar, mungkin hal itu mempengaruhi tingkat kinerja pegawai pelayanan. Apabila masih ditemui adanya sikap yang cenderung kurang ramah, kami akan terus membina agar para pegawai dapat bekerja maksimal, selalu bersikap ramah dan sopan dalam memberikan pelayanan publik.” (Dra. Gunarti, Kepala Bagian Umum Setda, *ind-dept interview*: 13 Agustus 2018)

Demikian pula diungkapkan oleh Kepala Subbagian Tata Usaha Pimpinan berikut:

“Subbagian Tata Usaha Pimpinan merupakan pintu pertama pelayanan kepada masyarakat, sebagai pelayan masyarakat harus selalu bersikap ramah dan sopan kepada siapapun, tidak memandang siapa yang dilayani, bagaimanapun kesibukan kita, bagaimanapun kondisi dan suasana hati kita, tetap harus menjalankan pelayanan dengan baik. Apabila disinyalir ada tanda ketidakramahan dari pegawai terkait keramahan dan kesopanan dalam pelayanan saya akan konfirmasi, tugas saya termasuk membina pegawai untuk bekerja lebih baik lagi” (Ibu Rina Ekowati, ST, Kasubbag TU Pimpinan, *in-dept interview*: 13 Agustus 2018)

Dari uraian hasil wawancara mendalam di atas menunjukkan bahwa pengarahannya terhadap kinerja yang baik, ramah dan sopan terus diupayakan oleh Kepala Bagian dan Kasubbag TU Pimpinan. Sikap pegawai dalam bekerja selalu dinilai oleh publik. Dengan keramahan dan kesopanan yang ditunjukkan, pegawai akan merasa nyaman, sehingga apapun yang ingin mereka sampaikan, akan diimbangi dengan sikap yang baik pula.

Selain itu, diungkapkan juga oleh para informan dalam FGD sebagai berikut:

“Sikap ramah dan sopan selalu saya terapkan dalam bekerja, bersikap sesuai dengan etika dengan menunjukkan rasa hormat kepada orang yang berinteraksi, memberi kesempatan berbicara kepada tamu yang datang dan tidak menyela pembicaraan. Kami melayani orang dengan sepenuh hati” (Sri Martamaningtyas, S.Pd, Sekretaris Asisten 1, FGD: 14 Agustus 2018)

“Melayani tamu yang datang dengan 3 s, senyum, sapa, salam, itu yang selalu saya lakukan” (Sugeng Budi Saptian, A.Md, Sekretaris Sekda, FGD: 14 Agustus 2018)

“Sebisa mungkin saya berikan senyum, sapa, ramah dan memberikan informasi sebisa mungkin terkait yang dibutuhkan” (Pratiwi A, SE, Sekretaris Wakil Bupati, FGD: 14 Agustus 2018)

“Selalu berusaha untuk bersikap ramah, memberikan senyuman, salam dan sapa kepada para tamu, menanyakan keperluannya, bahkan kadang sudah selesai jam kerja dan saya sudah siap-siap pulang, masih ada tamu dari OPD yang mengirimkan nota dinas, saya tetap terima dengan melihat sifat surat, jika tidak segera maka akan di agenda besok, namun jika bersifat segera, segera pula saya koordinasikan kepada Pimpinan meskipun dengan melalui foto via Whatshap” (Sito Lasmi Nugraheni, S.IP, Sekretaris Asisten 3, FGD: 14 Agustus 2018)

“Kami melayani tamu dengan ramah dari semua lapisan masyarakat dengan tidak membedakan. Terkadang tamu datang langsung mengirim surat ke kami tidak lewat Bagian Umum, sebisa mungkin kami menjelaskan terkait prosedurnya, namun jika tetap ingin langsung ya kami terima, terutama kalau sudah sore atau sudah selesai jam kerja, kasian, kadang dari jauh, dengan pertimbangan kemanusiaan kami tetap terima” (Bapak Umron, Sekretaris Bupati, FGD: 14 Agustus 2018)

Berdasarkan hasil FGD menunjukkan bahwa rata-rata pegawai memahami pentingnya sikap ramah dan sopan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan berdasarkan pengamatan di lapangan, para Sekretaris Pimpinan sudah cukup ramah dalam memberikan pelayanan kepada tamu-tamu yang datang.

2) Tingkat Daya Tanggap Pegawai Terhadap Keluhan Masyarakat Terkait Pelayanan

Responsivitas pegawai sangat diperlukan dalam pelayanan publik karena hal ini menjadi bukti serta tindakan nyata yang dilakukan dalam menjawab serta mengenali kebutuhan dan aspirasi dari masyarakat. Daya tanggap disini dapat berarti respon atau kesigapan petugas dalam membantu masyarakat yang membutuhkan pelayanan.

Daya tanggap dapat dilihat dari kemauan aparat untuk menanggapi setiap keluhan dari masyarakat berkaitan dengan proses pengurusan pelayanan dan membantu mengarahkan serta menerima setiap kritik dan saran dari masyarakat demi peningkatan kinerja pelayanan. Yang diharapkan oleh masyarakat adalah aparat yang

responsif terhadap keluhan dari masyarakat terkait pelayanan yang diberikan.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, daya tanggap pegawai terhadap keluhan masyarakat terkait pelayanan persuratan nampak sebagaimana yang diungkapkan oleh Pengadministrasi Umum berikut:

“Upaya untuk memberikan pelayanan prima selalu kami usahakan, namun perlu dipahami terkadang mengikuti sikap pemohon yang terus menanyakan terkait disposisi Pimpinan baik melalui telepon atau datang ke kantor, sedangkan mereka tidak puas dengan penjelasan bahwa tindak lanjut surat masih dalam proses karena faktor kesibukan Pimpinan, kami mengambil sebuah sikap bahwa kami hanya bisa mengusahakan dengan koordinasi melalui Sekretaris Pimpinan dan pada akhirnya kami berikan nomor telepon ruang Sekretaris Pimpinan, dengan harapan masyarakat dapat lebih puas untuk mendengarkan kendala mengapa disposisi surat belum turun-turun.” (Ibu Sri Iswati, Pengadministrasi Umum, *indept-interview*: 16 Agustus 2018)

Dari ungkapan hasil wawancara mendalam di atas menunjukkan bahwa sikap dan tanggapan petugas pelayanan di Subbagian Tata Usaha Pimpinan dalam memberikan pelayanan sudah cukup tanggap. Hanya saja, terkadang petugas masih kurang pro aktif terhadap keinginan masyarakat.

Memang tidak jarang disposisi surat turun lebih dari sehari. Masyarakat awam, terkadang kurang bisa memahami kendala yang ada. Yang mereka harapkan adalah segera ada tindak lanjut dari surat-surat yang mereka kirimkan. Namun demikian, sudah sepatutnya petugas pelayanan sebagai seorang aparatur harus

menjelaskan dengan ramah dan sopan kendala apa yang dihadapi. Dengan penjelasan yang baik, dengan nada yang santun, orang Jawa sering menyebut dengan istilah “ngemong rakyat”, maka masyarakat akan merasa terayomi dan memaklumi kendala yang ada. Setidaknya dapat mengurangi rasa ketidakpuasannya akan pelayanan yang dianggap lambat. Wibawa petugas pelayanan sebagai abdi masyarakat akan tetap terjaga dan tetap menarik simpati warga masyarakat. Sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang:

“Pengarahan kepada semua pegawai termasuk para petugas pelayanan, rutin kami lakukan melalui rapat staf setiap dua minggu sekali. Kami selalu mengupayakan dengan memberi penegasan kepada staf agar memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat dan tidak membeda-bedakan, selalu tanggap terhadap kebutuhan masyarakat, dibantu koordinasi jika terdapat keluhan atau kendala-kendala” (Dra. Gunarti, Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, *indept-interview*: 23 Agustus 2018)

Demikian pula diungkapkan oleh Kepala Subbagian Tata

Usaha Pimpinan berikut:

“Keluhan masyarakat lebih pada hal surat menyurat yang ditujukan kepada Pimpinan. Memang terkadang pendisposisian surat-surat terkendala dengan terlalu banyaknya agenda Pimpinan, jadi membutuhkan waktu yang agak lama untuk mendapatkan disposisi Pimpinan. Informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat terkait tindak lanjut dari surat yang dikirim harus dilayani sebaik mungkin. Mereka sudah kecewa karena proses surat lama, kita bantu dengan mendengarkan keluhannya, terkadang juga saran, masukan, setidaknya mereka sedikit merasa nyaman dengan sikap kita” (Rina Ekowati, ST, Kasubbag TU Pimpinan, *indept-interview*: 20 Agustus 2018)

Dari uraian hasil wawancara mendalam di atas menunjukkan bahwa pengarahan terhadap kinerja yang baik, terus diupayakan oleh Kepala Bagian dan Kasubbag TU Pimpinan. Dewasa ini, masyarakat semakin cerdas dan semakin kritis dalam menilai kinerja pelayanan para aparatur pemerintah. Perbedaan perlakuan sekecil apapun dalam memberikan pelayanan akan dinilai yang pada akhirnya akan menjadi sorotan jika tidak responsif dalam menghadapinya. Dengan adanya evaluasi dan pengarahan-pengarahan, diharapkan pegawai akan lebih tanggap dalam memberikan pelayanan.

Demikian pula diungkapkan dalam pelaksanaan FGD sebagai berikut:

“Tidak jarang keluhan dari masyarakat ataupun OPD disampaikan melalui telepon, cenderung menanyakan seputar disposisi surat yang belum turun-turun. Kami mengupayakan dengan menjawab dengan baik sesuai kondisi yang sesungguhnya, surat belum turun karena faktor kesibukan Pimpinan, kemudian kami mengupayakan dengan mencatat dan mengkoordinasikan melalui ajudan Bupati untuk diupayakan tindaklanjutnya” (Bapak Umron, Sekretaris Bupati, FGD: 14 Agustus 2018)

“Selama ini belum ada keluhan yang signifikan, misalnya ada surat/sedian yang belum turun padahal bersifat segera, namun hal itu bisa diatasi melalui komunikasi antar Pimpinan” (Sri Martamaningtyas, S.Pd, Sekretaris Asisten 1, FGD: 14 Agustus 2018)

“Selama ini jarang ada keluhan dari masyarakat ataupun OPD, pernah ada salah satu OPD yang terus koordinasi karena nota dinasnya lama tidak turun-turun, setelah saya telusuri ternyata hal itu membutuhkan pemikiran khusus dari Pimpinan, saya sampaikan apa adanya” (Sito Lasmi Nugraheni, S.IP, Sekretaris Asisten 3, FGD: 14 Agustus 2018)

“Jarang ada keluhan yang saya dengar, TU Sekda lancar-lancar saja, paling disposisi surat tidak sehari turun kalau Pak Sekda sedang Dinas Luar Daerah, baru ada yang koordinasi, saya jawab saja apa adanya dan mereka memaklumi itui” (Sugeng Budi Saptian, A.Md, Sekretaris Sekda, FGD: 14 Agustus 2018)

“Keluhan sering disampaikan kenapa surat belum turun-turun” (Pratiwi A, SE, Sekretaris Wakil Bupati, FGD: 14 Agustus 2018)

Berdasarkan hasil FGD diatas menunjukkan bahwa tingkat daya tanggap pegawai terkait keluhan dari masyarakat sudah cukup tanggap. Berdasarkan observasi dan hasil dari FGD juga menunjukkan demikian. Adanya keluhan yang disampaikan segera ditindaklanjuti dengan koordinasi sehingga faktor empati jelas mempengaruhi tingkat kinerja pelayanan publik.

2. Inventarisasi Masalah

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diinventarisasi beberapa pokok permasalahan sebagai berikut:

a) Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP)

Di dalam SOP yang telah ditetapkan pada bulan Oktober 2017, pada penanganan surat masuk makro disebutkan uraian prosedur penanganan surat masuk diawali dengan kalimat

“menugaskan JFU (Pengadministrasi Umum) untuk mengadministrasi surat masuk” (dilakukan oleh Pengadministrasi Umum) dilanjutkan prosedur berikutnya dengan kalimat “menerima surat masuk dan menyiapkan ke Pimpinan (sesuai alamat tujuan surat)” (dilakukan oleh sekretaris Pimpinan). Pada SOP mikro penanganan surat masuk Bagian Umum Setda terdapat uraian prosedur “mencatat (mengentri) ke dalam komputer soft file surat masuk” dan pada SOP mikro penanganan surat masuk Bupati/Wakil Bupati, Sekda dan Asisten Sekda terdapat pula uraian prosedur “mencatat surat masuk dalam buku agenda”. Hal ini menunjukkan adanya pengulangan pada pencatatan surat masuk, yaitu di Bagian Umum Setda dan di masing-masing Sekretaris Pimpinan.

Dalam pelaksanaannya, pengelolaan administrasi persuratan di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang masih cenderung dengan sistem manual. Sistem komputerisasi baru menggunakan aplikasi sederhana yaitu program mail merger dan belum terintegrasi dalam satu sistem. Program ini sering eror dan tidak jarang input data surat masuk dilakukan dengan pencatatan manual. Setelah itu, surat-surat dikirim kepada para Sekretaris Pimpinan dan dicatat kembali dalam buku agenda, sehingga tidak efektif, waktu yang digunakan cenderung lama karena surat masuk berproses beberapa kali pencatatan.

Berdasarkan standar waktu yang telah ditetapkan dalam SOP, beberapa prosedur belum bisa dijalankan sesuai dengan standar (mutu baku waktu) yang telah ditetapkan, sebagaimana telah diuraikan dalam Bab I di latar belakang masalah, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Penyampaian surat masuk yang telah dicatat/dientri oleh Pengadministrasi Umum di Bagian Umum kepada Sekretaris Pimpinan hanya 3 menit, namun dalam pelaksanaannya, surat baru sampai rata-rata 2-3 jam dengan alasan faktor kesibukan dan menunggu datangnya surat dari Kantor Pos.
- 2) Tingkat penyelesaian pelayanan surat masuk sampai dengan diterimanya disposisi dari para Pimpinan belum bisa seluruhnya selesai tepat waktu. Diuraikan dalam SOP, pada uraian prosedur “membaca, mempelajari, mendisposisi dan menyerahkan kepada Sekretaris Pimpinan hanya membutuhkan waktu 15 menit, namun dalam pelaksanaannya terkadang tidak cukup waktu 1 atau 2 hari. Hal tersebut dipengaruhi oleh faktor kesibukan Pimpinan. Terkadang Pimpinan sedang banyak menghadiri kegiatan dinas di dalam daerah, kadang kala banyak tamu menghadap atau sedang dinas ke luar daerah. Sehingga surat-surat baru dikerjakan setelah selesai kegiatan dan menerima tamu-tamu.

3) Setelah surat-surat didisposisi oleh Pimpinan, diuraikan dalam prosedur SOP kegiatan mencatat disposisi ke dalam buku agenda, menyerahkan surat masuk sesuai alamat disposisi dan mendokumentasikan tanda terima surat masuk (tanda terima pengambilan disposisi surat). Dalam pelaksanaannya, sebagian Sekretaris Pimpinan mencatat disposisi surat-surat yang turun dari Pimpinan dan menyerahkan sesuai alamat disposisi. Namun sebagian tidak mendokumentasikan tanda terima pengambilan disposisi surat-surat yang telah diserahkan sesuai alamat disposisi dengan alasan karena keterbatasan waktu dan tenaga. Kendala yang pernah dialami, sulit untuk melacak siapa yang mengambil disposisi surat ketika OPD beranggapan surat belum turun. Sementara itu ada pula Sekretaris Pimpinan yang beralasan bahwa yang dikerjakan selama ini adalah menjalankan apa yang telah berjalan sebelumnya, sehingga sampai dengan saat ini bertahan tanpa tanda terima pengambilan disposisi surat dengan anggapan tidak pernah terjadi kendala.

b) Tingkat Kemampuan Pegawai

1) Tingkat Pendidikan dan diklat yang pernah diikuti pegawai dan kesesuaiannya dengan tugas

Tingkat pendidikan pegawai di Subbagian TU Pimpinan sebagian telah sesuai dengan penempatannya, bahkan

terdapat beberapa pegawai yang ditempatkan, memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi dari standar jenjang pendidikan maksimal yaitu D3. Hal itu karena terdapat pegawai yang melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi dan ada pula yang mendapatkan Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah. Namun terdapat satu orang pegawai yang tidak sesuai antara tingkat pendidikan dan tugas yang dikerjakan. Berdasarkan pengamatan, tingkat pendidikan yang lebih rendah berpengaruh terhadap kinerja. Pola kerjanya cenderung lambat dan kurang cekatan.

Tingkat pendidikan saja tidak cukup untuk menjadikan pegawai mampu secara utuh dalam bidang yang dikerjakan, pelatihan (diklat) juga mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan data yang diperoleh, pegawai Subbagian Tata Usaha Pimpinan belum pernah ada yang mengikuti diklat terkait pelayanan publik. Mereka belajar secara otodidak saja, berdasarkan hati nurani, bekerja adalah proses belajar.

2) Tingkat pengalaman kerja yang menunjang tugas pelayanan

Pengalaman kerja yang diperoleh para pegawai di Subbagian tata Usaha Pimpinan sebagian sudah cukup karena sudah beberapa tahun menjalankan tugas pelayanan, namun sebagian pegawai merasa bahwa pengalamannya belum cukup, masih

perlu proses belajar, terutama pegawai yang belum lama dipindahkan dari instansi sebelumnya dan rata-rata pengalaman yang diperoleh dari bidang yang berbeda, yaitu bidang keuangan. Latar belakang pengalaman kerja juga berdampak pada kinerja pegawai, sebelumnya berada di belakang layar dan berkuat dengan angka, kemudian dipindahkan di tempat kerja yang bersentuhan langsung dengan masyarakat dengan segala kebutuhan dan keluhan-keluhannya. Selain itu, untuk Sekretaris Pimpinan, selain melayani publik juga langsung melayani para Pimpinan tinggi., membutuhkan proses belajar.

3) **Beban kerja tambahan**

Akibat dari adanya moratorium pegawai, berdampak pada kurangnya jumlah pegawai hampir di setiap Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Magelang, termasuk di Bagian Umum Setda. Demikian pula di Subbagian TU Pimpinan, sebagian pegawai harus rela mengerjakan tugas tambahan. Beban tugas tambahan sangat mempengaruhi kinerja seseorang, karena tidak mungkin akan fokus jika dalam waktu-waktu tertentu pekerjaan itu dituntut harus selesai dalam waktu yang bersamaan. Kinerja pegawai menjadi kurang optimal.

c) Ketersediaan Sarana Prasarana

1) Keberadaan sarana prasarana kerja dari sisi kuantitasnya untuk menunjang pelayanan

Sarana prasarana kerja di Subbagian TU Pimpinan dari sisi jenis dan jumlahnya masih terbatas. Belum di setiap ruangan pelayanan memiliki komputer dan printer. Seperti di ruang Sekretaris Asisten belum ada perangkat komputer dan printer sehingga dalam bekerja masih bergabung dengan ruangan TU Sekda. Dilihat dari jenis-jenisnya pun kurang bagus dan terkesan yang penting ada sarana untuk mengetik saja. Bahkan komputer khusus untuk mengentri surat masuk jenisnya juga kurang bagus, speknya masih rendah dan tanpa CPU, terkadang jika tiba-tiba mati lampu, jika data belum disimpan maka data-datanya akan hilang.

Selain itu, dapat dilihat pula di sekitar ruang pelayanan belum terdapat kotak saran. Kotak saran termasuk sarana penting sebagai sarana pemberian kritik, saran dan masukan sekaligus sebagai evaluasi kinerja.

2) Keberadaan sarana prasarana kerja dari sisi kualitasnya untuk menunjang pelayanan.

Kualitas sarana prasarana yang berada di Subbagian TU Pimpinan rata-rata belum memadai. Sebagian sarana prasarana yang ada dalam kondisi sedang sebagaimana ditampilkan dalam

tabel 4.10. Kondisi sarana prasarana yang tidak nyaman untuk bekerja akan berpengaruh terhadap proses pelayanan. Tingkat penyelesaian pelayanan persuratan terhambat karena kualitas sarana prasarana yang tidak dapat diajak bekerja dengan cepat.

d) Tingkat Empati

1) Kesopanan dan keramahan pegawai dalam memberikan pelayanan

Dari hasil pengamatan terhadap aktivitas pelayanan publik di Subbagian Tata Usaha Pimpinan, masih terdapat petugas yang terkesan kurang ramah. Hal tersebut dapat dilihat dari sikap kurang responsif petugas dalam memberikan pelayanan dengan alasan faktor kesibukan pekerjaan. Yang diharapkan masyarakat adalah senyum, salam dan sapa dari para abdi masyarakat saat mereka datang untuk meminta pelayanan.

2) Tingkat daya tanggap pegawai terhadap keluhan dari masyarakat terkait pelayanan

Daya tanggap sebagian pegawai dalam menanggapi keluhan dari masyarakat masih kurang pro aktif. Terutama terkait disposisi surat yang terkadang lama turunnya. Masyarakat awam, terkadang kurang memahami kendala yang ada, yang diharapkan hanyalah segera ada tindak lanjut dari surat-surat yang dikirimkan. Sedangkan sebagian pegawai menganggap disposisi belum turun itu sebagai hal yang biasa. Lempar

melempar koordinasi sering terjadi. Yang dirugikan adalah masyarakat karena mesti koordinasi ke sana ke sini. Seharusnya cukup dikoordinasikan oleh petugas dan ditindaklanjuti dengan koordinasi internal.

3. Strategi untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang

Strategi untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang meliputi upaya-upaya perbaikan melalui langkah-langkah untuk menjawab permasalahan hasil penelitian, diuraikan sebagai berikut:

a. Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP)

1) Memperbaiki Standar Operasional Prosedur penanganan surat masuk, dengan rincian:

a) Urutan dan uraian prosedur SOP

Disesuaikan dengan standar pelayanan satu pintu, pencatatan tidak berulang, cukup pencatatan dengan di entri dari Subbagian TU Pimpinan. Lebih baik lagi sistem komputerisasi bisa diusahakan dapat terintegrasi dalam satu sistem (*electronic office*)

b) Mutu baku waktu dalam SOP

1. Penambahan Mutu baku waktu untuk menyerahkan surat masuk kepada Sekretaris Pimpinan hanya 3 menit, padahal ruangan berada di gedung yang berbeda,

setidaknya untuk berjalan sampai ke ruang yang di tuju sudah membutuhkan waktu lebih dari 3 menit.

2. Penambahan mutu baku waktu pada prosedur Pimpinan membaca, mempelajari, mendisposisi, menyerahkan kepada Sekretaris Pimpinan dan pendistribusian disposisi berdasarkan alamat disposisi agar perbandingan standar waktu dan realitanya tidak terlalu signifikan, bisa dengan kata 1 hari (s.d 24 jam).
- 2) Melaksanakan sosialisasi intern terkait SOP penanganan surat-menyerurat
- 3) Pemantauan dan evaluasi berkala Kasubbag TU Pimpinan terhadap pelaksanaan SOP.

b. Tingkat Kemampuan Pegawai

- 1) Peningkatan kompetensi SDM aparatur di bidang pelayanan dengan mengikuti diklat pelayanan publik
- 2) Peningkatan kompetensi SDM aparatur di bidang teknologi informasi melalui pelatihan/bombingan teknis.

c. Sarana Prasarana

- 1) Mengoptimalkan sarana prasarana yang ada dan memprioritaskan pengadaan sarana prasarana penunjang pelayanan dengan jumlah yang sesuai, serta jenis sarana yang berkualitas bagus.
- 2) Memprioritaskan pengembangan sistem persuratan elektronik

d. Tingkat Empati

- 1) Peningkatan kompetensi SDM aparatur di bidang pelayanan dengan mengikuti diklat pelayanan prima.

4. Penentuan Prioritas Masalah

Berdasarkan inventarisasi masalah di atas, dilakukan penentuan prioritas masalah dengan menggunakan metode Hanlon:

a. Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP)

Tabel 4.11
Penentuan Prioritas Masalah
Pelaksanaan SOP

Masalah	Besar Masalah	Kegawatan	Kemungkinan Diatasi	Nilai Total	Rank
	Skor 1-4				
<i>1</i>	<i>2</i>			<i>3</i>	<i>4</i>
Pengulangan pencatatan	3	3	4	10	1
Mutu baku waktu penyampaian surat masuk kepada Sekretaris	3	3	2	8	3
Mutu baku waktu bagi Pimpinan dalam membaca, mempelajari, mendisposisi dan menyerahkan kepada Sekretaris	4	4	2	10	1
Prosedur pendokumentasian tanda terima surat masuk	3	4	2	9	2

Sumber : Diolah dari inventarisasi masalah, Agustus 2018

Dilihat dari tabel di atas, terdapat 2 masalah yang menjadi prioritas dengan nilai total yang sama, yaitu pengulangan pencatatan

dan mutu baku waktu bagi Pimpinan dalam membaca, mempelajari, mendisposisi dan menyerahkan kepada Sekretaris.

b. Kemampuan Pegawai

Tabel 4.12
Penentuan Prioritas Masalah
Kemampuan Pegawai

Masalah	Besar Masalah	Kegawatan	Kemungkinan Diatasi	Nilai Total	Rank
	Skor 1-4				
<i>1</i>	<i>2</i>			<i>3</i>	<i>4</i>
Pendidikan	1	2	3	6	3
Diklat	3	3	2	8	1
Pengalaman kerja	2	3	2	7	2
Beban kerja tambahan	3	3	2	9	1

Sumber: Diolah dari inventarisasi masalah, Agustus 2018

Tabel di atas menunjukkan prioritas tertinggi pada 2 masalah yaitu diklat dan beban kerja tambahan.

c. Sarana Prasarana

Tabel 4.13
Penentuan Prioritas Masalah
Sarana Prasarana

Masalah	Besar Masalah	Kegawatan	Kemungkinan Diatasi	Nilai Total	Rank
	Skor 1-4				
<i>1</i>	<i>2</i>			<i>3</i>	<i>4</i>
Kuantitas	4	4	2	10	1
Kualitas	4	3	2	9	2

Sumber: Diolah dari inventarisasi masalah, Agustus 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa prioritas tertinggi pada masalah kuantitas, diikuti rangking berikutnya masalah kualitas.

d. Faktor Empati

Tabel 4.14
Penentuan Prioritas Masalah
Faktor Empati

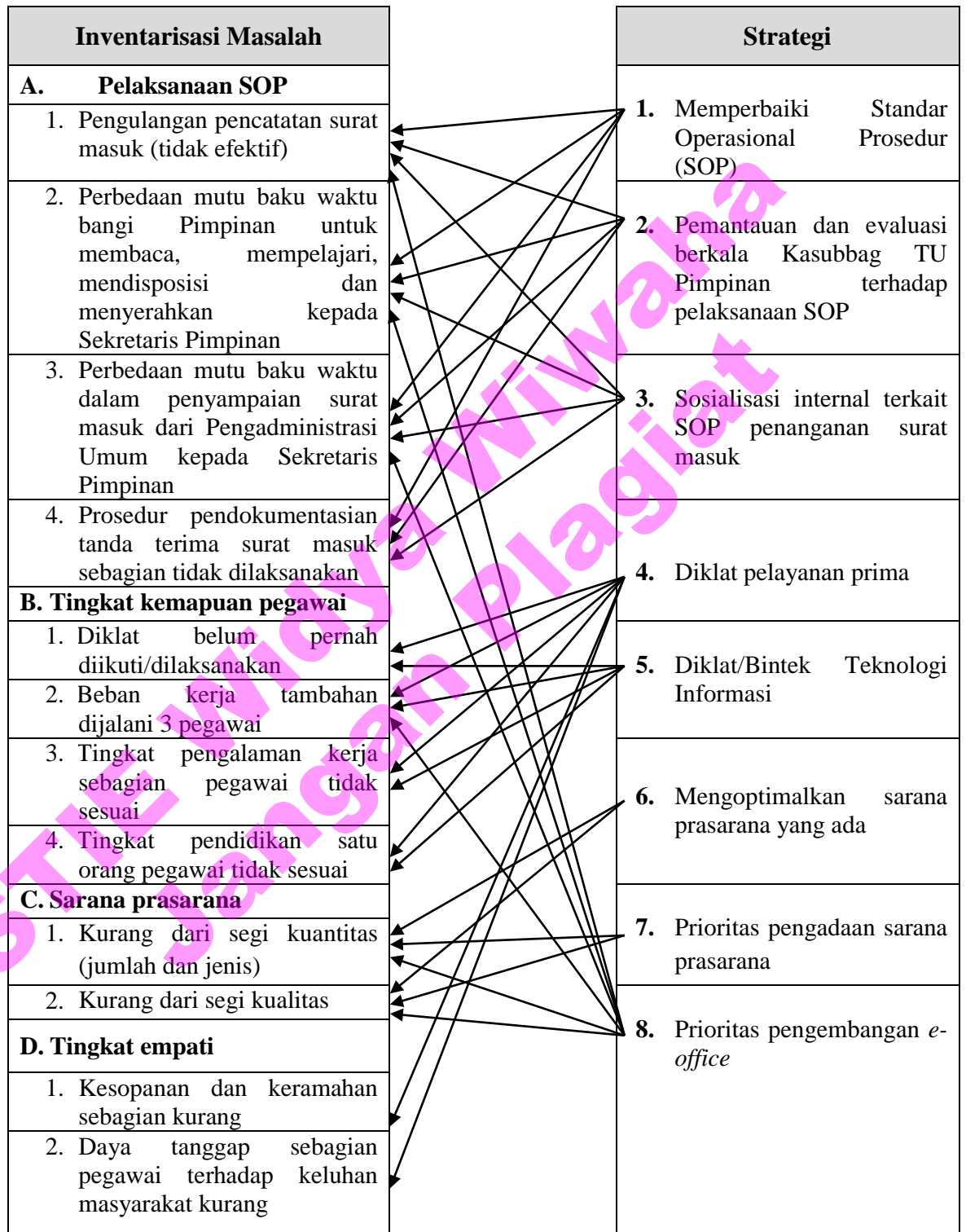
Masalah	Besar Masalah	Kegawatan	Kemungkinan Diatasi	Nilai Total	Rank
	Skor 1-4				
<i>1</i>	<i>2</i>			<i>3</i>	<i>4</i>
Kesopanan dan keramahan	4	3	3	10	1
Daya tanggap terhadap keluhan	4	4	2	10	1

Sumber: Diolah dari inventarisasi masalah, Agustus 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa kedua masalah memiliki nilai total yang sama, artinya bahwa keduanya sama-sama menjadi prioritas masalah.

Berikut digambarkan intervensi masalah berdasarkan penentuan prioritas masalah yang dianalisis dengan metode Hanlon diatas:

Gambar 4.1
Intervensi Masalah



Sumber: Diolah dari hasil penentuan prioritas masalah, Agustus 2018

Berdasarkan gambar intervensi masalah yang diperoleh dari penentuan prioritas masalah yang dianalisis dengan metode Hanlon tersebut di atas, dapat diketahui beberapa hal sebagai berikut:

1. Permasalahan dapat diselesaikan dengan beberapa strategi, antara lain:

a. Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP)

1) Pengulangan pencatatan surat masuk (tidak efektif), dapat diselesaikan dengan beberapa strategi yaitu:

- a) Memperbaiki Standar Operasional Prosedur (SOP)
- b) Pemantauan dan evaluasi berkala Kasubbag TU Pimpinan terhadap pelaksanaan SOP
- c) Sosialisasi internal terkait SOP penanganan surat masuk
- d) Prioritas pengembangan *e-office*

2) Perbedaan mutu baku waktu bagi Pimpinan untuk membaca, mempelajari, mendisposisi dan menyerahkan kepada Sekretaris Pimpinan, dapat diselesaikan dengan beberapa strategi yaitu:

- a) Memperbaiki Standar Operasional Prosedur (SOP)
- b) Pemantauan dan evaluasi berkala Kasubbag TU Pimpinan terhadap pelaksanaan SOP
- c) Sosialisasi internal terkait SOP penanganan surat masuk
- d) Prioritas pengembangan *e-office*

3) Perbedaan mutu baku waktu dalam penyampaian surat masuk dari Pengadministrasi Umum kepada Sekretaris Pimpinan, dapat diselesaikan dengan beberapa strategi yaitu:

- a) Memperbaiki Standar Operasional Prosedur (SOP)
- b) Pemantauan dan evaluasi berkala Kasubbag TU Pimpinan terhadap pelaksanaan SOP
- c) Sosialisasi internal terkait SOP penanganan surat masuk
- d) Prioritas pengembangan *e-office*

4) Prosedur pendokumentasian tanda terima surat masuk sebagian tidak dilaksanakan, dapat diselesaikan dengan beberapa strategi yaitu:

- a) Memperbaiki Standar Operasional Prosedur (SOP)
- b) Pemantauan dan evaluasi berkala Kasubbag TU Pimpinan terhadap pelaksanaan SOP
- c) Sosialisasi internal terkait SOP penanganan surat masuk

b. Tingkat kemampuan pegawai

1) Diklat belum pernah diikuti/dilaksanakan, dapat diselesaikan dengan beberapa strategi yaitu:

- a) Diklat pelayanan prima
- b) Diklat/Bintek Teknologi Informasi

2) Beban kerja tambahan dijalani 3 pegawai, dapat diselesaikan dengan beberapa strategi yaitu:

- a) Diklat pelayanan prima

- b) Diklat/Bintek Teknologi Informasi
 - c) Prioritas pengembangan *e-office*
- 3) Tingkat pengalaman kerja sebagian pegawai tidak sesuai, dapat diselesaikan dengan beberapa strategi yaitu:
- a) Diklat pelayanan prima
 - b) Diklat/Bintek Teknologi Informasi
- 4) Tingkat pendidikan satu orang pegawai tidak sesuai, dapat diselesaikan dengan beberapa strategi yaitu:
- a) Diklat pelayanan prima
 - b) Diklat/Bintek Teknologi Informasi
- c. Sarana prasarana
- 1) Kurang dari segi kuantitas (jumlah dan jenis), dapat diselesaikan dengan beberapa strategi yaitu:
- a) Mengoptimalkan sarana prasarana yang ada
 - b) Prioritas pengadaan sarana prasarana
 - c) Prioritas pengembangan *e-office*
- 2) Kurang dari segi kualitas, dapat diselesaikan dengan beberapa strategi yaitu:
- a) Mengoptimalkan sarana prasarana yang ada
 - b) Prioritas pengadaan sarana prasarana
 - c) Prioritas pengembangan *e-office*

d. Tingkat empati

- 1) Kesopanan dan keramahan sebagian kurang, dapat diselesaikan dengan strategi yaitu dengan mengikuti diklat pelayanan prima.
- 2) Daya tanggap sebagian pegawai terhadap keluhan masyarakat kurang, dapat diselesaikan dengan mengikuti diklat pelayanan prima.

2. Strategi penyelesaian masalah, sekaligus dapat turut menyelesaikan beberapa permasalahan, diuraikan sebagai berikut:

- a. Memperbaiki Standar Operasional Prosedur (SOP), dapat menyelesaikan beberapa permasalahan, meliputi:
 - 1) Pengulangan pencatatan surat masuk (tidak efektif)
 - 2) Perbedaan mutu baku waktu bagi Pimpinan untuk membaca, mempelajari, mendisposisi dan menyerahkan kepada Sekretaris Pimpinan
 - 3) Perbedaan mutu baku waktu dalam penyampaian surat masuk dari Pengadministrasi Umum kepada Sekretaris Pimpinan
 - 4) Prosedur pendokumentasian tanda terima surat masuk sebagian tidak dilaksanakan
- b. Pemantauan dan evaluasi berkala Kasubbag TU Pimpinan terhadap pelaksanaan SOP, dapat menyelesaikan beberapa masalah, antara lain:
 - 1) Pengulangan pencatatan surat masuk (tidak efektif)

- 2) Perbedaan mutu baku waktu bagi Pimpinan untuk membaca, mempelajari, mendisposisi dan menyerahkan kepada Sekretaris Pimpinan
 - 3) Perbedaan mutu baku waktu dalam penyampaian surat masuk dari Pengadministrasi Umum kepada Sekretaris Pimpinan
 - 4) Prosedur pendokumentasian tanda terima surat masuk sebagian tidak dilaksanakan
- c. Sosialisasi internal terkait SOP penanganan surat masuk, dapat menyelesaikan beberapa masalah, antara lain:
- 1) Pengulangan pencatatan surat masuk (tidak efektif)
 - 2) Perbedaan mutu baku waktu bagi Pimpinan untuk membaca, mempelajari, mendisposisi dan menyerahkan kepada Sekretaris Pimpinan
 - 3) Perbedaan mutu baku waktu dalam penyampaian surat masuk dari Pengadministrasi Umum kepada Sekretaris Pimpinan
 - 4) Prosedur pendokumentasian tanda terima surat masuk sebagian tidak dilaksanakan
- d. Diklat pelayanan prima, dapat menyelesaikan beberapa masalah, antara lain:
- 1) Diklat belum pernah diikuti/dilaksanakan
 - 2) Beban kerja tambahan dijalani 3 orang pegawai
 - 3) Tingkat pengalaman kerja sebagian pegawai tidak sesuai
 - 4) Tingkat pendidikan satu orang pegawai tidak sesuai

- 5) Kesopanan dan keramahan sebagian pegawai kurang
 - 6) Daya tanggap sebagian pegawai terhadap keluhan masyarakat kurang
- e. Diklat/Bintek Teknologi informasi, dapat menyelesaikan beberapa masalah, antara lain:
- 1) Diklat belum pernah diikuti/dilaksanakan
 - 2) Beban kerja tambahan dijalani 3 orang pegawai
 - 3) Tingkat pengalaman kerja sebagian pegawai tidak sesuai
 - 4) Tingkat pendidikan satu orang pegawai tidak sesuai
 - 5) Kesopanan dan keramahan sebagian pegawai kurang
 - 6) Daya tanggap sebagian pegawai terhadap keluhan masyarakat kurang
- f. Mengoptimalkan sarana prasarana yang ada, dapat menyelesaikan beberapa masalah, antara lain:
- 1) Kurangnya sarana prasarana dari segi kuantitas (jumlah dan jenis)
 - 2) Kurangnya sarana prasarana dari segi kualitas
- g. Prioritas pengadaan sarana dan prasarana, dapat menyelesaikan beberapa masalah, antara lain:
- 1) Kurangnya sarana prasarana dari segi kuantitas (jumlah dan jenis)
 - 2) Kurangnya sarana prasarana dari segi kualitas

h. Prioritas pengembangan *e-office*, dapat menyelesaikan beberapa masalah, antara lain:

- 1) Pengulangan pencatatan surat masuk (tidak efektif)
- 2) Perbedaan mutu baku waktu bagi Pimpinan untuk membaca, mempelajari, mendisposisi dan menyerahkan kepada Sekretaris Pimpinan
- 3) Perbedaan mutu baku waktu dalam penyampaian surat masuk dari Pengadministrasi Umum kepada Sekretaris Pimpinan
- 4) Beban kerja tambahan dijalani 3 orang pegawai
- 5) Kurangnya sarana prasarana dari segi kuantitas (jumlah dan jenis)
- 6) Kurangnya sarana prasarana dari segi kualitas

Dari beberapa uraian terkait strategi yang digunakan untuk menyelesaikan masalah, terdapat 2 strategi yang paling dominan dapat menyelesaikan beberapa masalah yaitu:

1. Prioritas pengembangan *e-office*, dapat menyelesaikan 6 permasalahan sekaligus. Pengelolaan administrasi persuratan lebih efektif karena pencatatan dalam bentuk entri data yang dilakukan oleh satu orang selaku admin dan data akan terintegrasi dalam satu sistem. Meskipun Pimpinan sedang menjalankan Dinas Keluar Kota, disposisi surat-surat dapat tetap berjalan, karena aplikasi *e-office* dapat dioperasikan kapanpun dan dimanapun Pimpinan berada. Selain itu, kurangnya pegawai sebagai dampak dari moratorium tidak akan

mempengaruhi kinerja pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang, karena dapat mengoptimalkan kinerja pelayanan dengan membedayakan SDM yang ada saat ini.

2. Diklat pelayanan prima segera dilaksanakan, karena dapat menyelesaikan 6 permasalahan sekaligus yang tentunya dapat lebih mengoptimalkan kinerja pelayanan publik di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

1. KESIMPULAN

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh melalui observasi, wawancara yang meliputi *in-dept interview* (wawancara mendalam) dan *Focus Discussion Group* (FGD) dan studi dokumentasi, serta hasil analisis data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Beberapa kendala yang dihadapi dalam pelayanan publik yang mengakibatkan kurang optimalnya kinerja pegawai di Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang sebagai berikut:

a. Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP)

1) Sistem persuratan yang masih cenderung manual dan adanya pengulangan pencatatan menunjukkan pengelolaan persuratan yang tidak efektif.

2) Perbedaan sebagian mutu baku waktu antara SOP dengan pelaksanaan SOP menunjukkan tingkat penyelesaian pelayanan cenderung tidak tepat waktu.

3) Prosedur pendokumentasian tanda terima surat masuk sebagian tidak dilaksanakan, sehingga sulit melacak siapa yang telah mengambil disposisi surat masuk dari OPD.

b. Kemampuan Pegawai

- 1) Diklat pelayanan publik dan diklat teknologi informasi belum pernah dilaksanakan
- 2) Sebagian pegawai mendapatkan beban tugas tambahan, sehingga kinerja pelayanan publik kurang optimal
- 3) Tingkat pengalaman kerja sebagian pegawai tidak sesuai sehingga membutuhkan proses untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan pelayanan.
- 4) Tingkat pendidikan satu orang pegawai tidak sesuai sehingga mempengaruhi tingkat kinerja

c. Sarana Prasarana

- 1) Keberadaan dari segi jumlah dan jenis masih terbatas, sehingga kinerja pegawai kurang optimal.
- 2) Keberadaan dari segi kualitas belum memadai, sehingga berpengaruh terhadap proses pelayanan.

d. Faktor Empati

- 1) Kesopanan dan keramahan sebagian pegawai masih kurang, menunjukkan pelayanan yang kurang responsif
- 2) Daya tanggap sebagian pegawai terhadap keluhan masyarakat menunjukkan pelayanan yang kurang pro aktif

2. Strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik di Bagian

Umum Setda Kabupaten Magelang sebagai berikut:

a. Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP)

- 1) Memperbaiki Standar Operasional Prosedur (SOP) penanganan surat-surat masuk terkait pengulangan pencatatan surat dan mutu baku waktu
 - 2) Pemantauan dan evaluasi berkala Kepala Subbagian Tata Usaha Pimpinan terhadap pelaksanaan SOP
 - 3) Menyelenggarakan sosialisasi internal terkait SOP penanganan surat-surat
 - 4) Memprioritaskan pengembangan sistem persuratan elektronik (*e-office*)
- b. Kemampuan Pegawai
- 1) Melaksanakan pendidikan dan pelatihan tentang pelayanan prima
 - 2) Melaksanakan bimbingan teknis penggunaan teknologi informasi
 - 3) Memprioritaskan pengembangan sistem persuratan elektronik (*e-office*)
- c. Sarana Prasarana
- 1) Mengoptimalkan sarana prasarana yang ada dan memprioritaskan pengadaan sarana prasarana dengan jumlah, jenis dan kualitas yang bermutu untuk menunjang pelayanan
 - 2) Memprioritaskan pengembangan sistem persuratan elektronik (*e-office*)
- d. Faktor Empati
- 1) Melaksanakan pendidikan dan pelatihan tentang pelayanan prima

3. SARAN

Berdasarkan pada kesimpulan tersebut di atas, maka untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang dapat disampaikan saran sebagai berikut :

1. Menyusun draft perbaikan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan mengajukan pengesahannya kepada Sekretaris Daerah dengan tembusan kepada Bupati dan seluruh Asisten Sekda, mengadakan sosialisasi internal terkait SOP penanganan surat masuk serta pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan SOP.
2. Menugaskan PNS yang berada pada pelayanan (*front office*) untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan pelayanan prima dan bimbingan teknis penggunaan teknologi informasi
3. Mengoptimalkan sarana prasarana yang tersedia saat ini untuk menunjang pelayanan dan segera menyusun serta mengusulkan anggaran pengadaan sarana prasarana yang mendukung pelayanan melalui Pengelola Aset Bagian Umum Setda Kabupaten Magelang untuk diusulkan dalam RKA (Rencana Kerja Anggaran).
4. Memprioritaskan pengembangan sistem persuratan elektronik (*e-office*), diawali dengan komitmen Pimpinan dan menyusun regulasi tentang tata naskah dinas elektronik (TNDE).

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Zuchri dan Ritnom Amala (2016), "*Strategi Pemerintah Daerah Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik di Lingkungan Sekretariat daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara*", Jurnal Manajemen, Vol. XX, hal: 262-277
- Arikunto, Suharmisi (2010), *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*, edisi revisi, Yogyakarta: Rineka Cipta, Yogyakarta
- Bupati Magelang (2016), *Peraturan Bupati Magelang Nomor 42 Tahun 2016 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Jabatan Struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Magelang*
- Cahyadi, Beni dan Abdul Kadir (2015), "*Peranan Tata Usaha Bagian Umum Kantor Bupati Deli Serdang Dalam Meningkatkan Pelayanan*", Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Sosial Politik, Vol 3, hal 14-24
- David, Fred R (2016), *Manajemen Strategik, Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, edisi 15, Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Dimas Sigit Dewandaru (2013), *Pemanfaatan Aplikasi e-office Untuk Mendukung Reformasi Birokrasi*, Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia, hal 333
- Dwiyanto, Agus (2002), *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan UGM
- Halim, Abdul, dkk (2009), *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Herdiansyah, Haris (2010), *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-ilmu Sosial*, cet. 3, Jakarta: Penerbit Salemba Humanika
- Howe, David (2015), *Empati Makna dan Pentingnya*, cet. 1, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- J, Hanlon and Picken (2005), *Public Health Administration and Practice*, Santa Clara CA: Mosby College Publishing

Jagoteori (2016), *Pengertian Beban Kerja Menurut Devinisi Para Ahli*, <http://jagoteori.com/pengertian-beban-kerja-menurut-definisi-para-ahli/>

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara RI (2003), *Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik*

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI (2012), *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI nomor 35 tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan*

Kumorotomo, Wahyudi (1996), *Etika Administrasi Negara*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Mattehew B. Miles & A. Michael Huberman. (1992), *Analisis Data Kualitatif (diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi tahun 2009)*, Jakarta: UI-Press

Moenir, HAS (2010), *Manajemen Pelayanan Umum Indonesia*, cet. 3, Jakarta: Bumi Aksara

Musanef (1986), *Prinsip-Prinsip Kinerja Pegawai*, Jakarta: Bina Aksara

Nasucha, Chaizi (2004), *Reformasi Administrasi Publik*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia

Nawawi, Hadari (1993), *Metode Penelitian di Bidang Sosial*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

Pasolong Harbani (2012), *Metode Penelitian Administrasi Publik*, Bandung: Penerbit Alfabeta

Prawirosentono, Suyadi, 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan : Kiat Membangun Organisasi Kompetensi Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, Yogyakarta: BPFU UGM, edisi pertama

Purbokusumo, Yuyun, dkk (2006), *Reformasi Terpadu Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Pemerintah Pripinsi DIY

Riduwan (2013), *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*, Bandung: Penerbit Alfabeta

Rivai, Abdul dan Darsono Prawironegoro (2015), *Manajemen Strategis, Kajian Keputusan Manajerial Bisnis Berdasar Perubahan Lingkungan Bisnis, Ekonomi, Sosial dan Politik*, Jakarta: Mitra Wacana Media

Riyadi, Muchlisin (2016), *Pengertian, Tujuan, Fungsi dan Manfaat SOP*, <https://www.kajianpustaka.com/2016/10/pengertian-tujuan-fungsi-dan-manfaat-sop.html>

Siagian, Sondang P (2002), *Administrasi Pembangunan Konsep Dimensi dan Strateginya*, Jakarta: PT. Bumi Aksara

Sianipar, JPG (1998), *Manajemen Pelayanan Masyarakat*, Jakarta: LAN RI

Steers, Richard. M (1980), *Efektifitas Organisasi*, Jakarta: Erlangga

Sugiyono (2016), *Memahami Penelitian Kualitaitaif*, cet.15, Bandung: Penerbit Alfabeta

----- (2017), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, cet. 25, Bandung: Penerbit Alfabeta

Tim Departemen Pendidikan Nasional (2008), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi keempat, Jakarta: PT. Gramedia

Yudhisthesia, Renny (2012), "Analisis Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan", *Jurnal Ilmu Politik dan Pemerintahan Lokal*, vol. 1, edisi 2, hal 148-168