STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI KANTOR KELURAHAN MUDAL KECAMATAN PURWOREJO KABUPATEN PURWOREJO TAHUN 2018

Tesis

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Diajukan oleh

SRI SUGIYARTI

161503279

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2018

STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI KANTOR KELURAHAN MUDAL KECAMATAN PURWOREJO KABUPATEN PURWOREJO TAHUN 2018

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Diajukan oleh

SRI SUGIYARTI

161503279

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2018

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu 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, 30 September 2018

Sri Sugiyarti

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Penyusunan laporan Tesis S2 Program Studi Magister Manajemen dengan Judul "*STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI KELURAHAN MUDAL, KECAMATAN PURWOREJO, KABUPATEN PURWOREJO TAHUN 2018*".

Penelitian dari hasil *Focus Group Discussion* (FGD) dengan judul tersebut dapat membantu Lurah Mudal dalam membuat kebijakan-kebijakan dalam meningkatkan kinerja di Kelurahan Mudal . Terwujudnya penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan dan arahan dari beberapa pihak terutama Bapak Dr. MUHAMMAD SU'UD sebagai dosen dan sekaligus Pembimbing I dan Bapak Ir. MUH AWAL SATRIO N.MM, sebagai dosen sekaligus pembimbing II, mudah-mudahan laporan penyusunan tesis ini dapat menjadi pedoman peneliti dan pembaca dalam melaksanakan kebijakan dimasa yang akan datang.

Penyusunan tesis ini berkat bantuan dari beberapa pihak, diucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. MUHAMMAD SU'UD, sebagai dosen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta dan sekaligus Pembimbing I.
2. Bapak Ir. MUH AWAL SATRIO N.MM, sebagai dosen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta sekaligus pembimbing II.
3. Bapak Drs. JOHN SUPRIHANTO,MM, Ph.D, selaku Direktur STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
4. Bapak RUDI PRASETYO,S.Sos, selaku Lurah Mudal Kecamatan/Kabupaten Purworejo yang telah berkenan memberi bimbingan, arahan dan masukan dalam pelaksanaan penyusunan tesis ini.
5. Bapak SUHARTONO, SE,MSi, selaku Asisten Direktur STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

6. Bapak/ Ibu karyawan dan Karyawati STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, yang telah memberikan pengetahuan dan pembelajaran selama mengikuti Pendidikan Pasca Sarjana.
7. Bapak/ Ibu pegawai Kelurahan Mudal, yang telah memberikan bantuan berupa apapun sehingga dapat menyelesaikan penyusunan tesis Pasca Sarjana.

Penulisan laporan penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna karena berbagai keterbatasan. Untuk itu pendapat, kritik dan saran dari semua pihak dalam rangka perbaikan penyusunan laporan penyusunan tesis. Dengan harapan dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Yogyakarta, 30 September 2018

Mahasiswa

SRI SUGIYARTI
NIM : 161503279

ABSTRAKSI

SRI SUGIYARTI : *STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI KELURAHAN MUDAL, KECAMATAN PURWOREJO, KABUPATEN PURWOREJO* . Tesis Yogyakarta Program Pascasarjana, STIE Widya Wiwaha Yogyakarta 2018.

Dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara,Strategi yang paling mendasar adalah dengan meningkatkan pendidikan dan pelatihan. Pemberian Ijin Belajar dan Beasiswa melanjutkan pendidikan adalah hak kongkret yang bisa dilakukan.

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kelurahan Mudal, Kecamatan Purworejo, Kabupaten Purworejo. Adapun bentuk penelitian yang dilakukan adalah dengan menggunakan metode kualitatif. Data di peroleh melalui Focus Group Discusion (FGD) yang melibatkan Lurah Mudal, Tokoh Masyarakat dan informan. Hasil dari FGD ini kemudian di simpulkan dan diperoleh strategi yang tepat untuk meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Mudal, Kecamatan Purworejo, Kabupaten Purworejo.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Kata Kunci: Strategi, Kinerja, Kelurahan Mudal

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PENGESAHAN ii
JALAMAN PERNYATAAN iii
KATA PENGANTAR iv
ABSTRAKSI vi
DAFTAR ISI vii
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Perumusan Masalah 5
1.3. Pertanyaan Penelitian 6
1.4. Tujuan Penelitian 6
1.5. Manfaat Penelitian 6
BAB II LANDASAN TEORI 8
2.1. Landasan Teori 8
2.2. Penelitian Terdahulu 26
BAB III METODE PENELITIAN 30
3.1. Desain Penelitian 30
3.2. Sampel 31
3.3. Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data 32
3.3.1. Sumber Data 32
3.3.2. Teknik Pengumpulan Data 33
3.4. Analisis Data 41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA 43
4.1. Gambaran Umum Wilayah Penelitian 43
4.1.1. Keadaan Umum 35

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

4.2. Hasil FGD..... 47
4.3. Pembahasan..... 50
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... 57
5.5. Simpulan 57
5.2. Saran..... 58
DAFTAR PUSTAKA..... 59
LAMPIRAN 60

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Negara Indonesia sebagai Negara Kesatuan menganut asas Desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, dengan memberikan kesempatan dan keleluasaan Kepada Daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah. Hal ini diwujudkan dalam pemberian otonomi kepada daerah. Secara hukum, otonomi yang diberikan kepada daerah diatur dalam TAP MPR RI Nomor XV/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah. Dalam penyelenggaraannya, otonomi daerah dilaksanakan dengan prinsip-prinsip demokrasi, peran serta masyarakat pemerintahan dan keadilan serta memperhatikan potensi dan keanekaragaman Daerah.

Sesuai dengan Peraturan baru Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, sebagai pengganti Undang-Undang nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, bahwa Kelurahan adalah wilayah kerja lurah sebagai perangkat daerah kabupaten/kota dibawah kecamatan, maka dalam pelaksanaan tugasnya aparat kelurahan tidak bisa terlepas dari pembinaan dan pengawasan oleh pemerintah daerah Kabupaten/Kota.

Sebagai jenjang pemerintahan dibawah Kecamatan, maka dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, pemerintah Kelurahan bertanggung jawab terhadap pemerintah Kecamatan setempat. Adapun yang menjadi tugas dan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

fungsi pemerintah Kelurahan adalah melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh camat serta melaksanakan tugas pemerintahan lainnya sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Hubungan kerja antara Kecamatan dengan Kelurahan bersifat hierarki.

Tujuan dibentuknya Kelurahan adalah untuk meningkatkan kemampuan penyelenggaraan pemerintahan secara berdayaguna, berhasil guna serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan kemajuan dan peningkatan pembangunan yang ada. Pemerintah kelurahan dipimpin oleh seorang Lurah yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil. Dalam menjalankan tugas fungsinya, lurah dibantu oleh sejumlah perangat Kelurahan yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil. Lurah diangkat oleh Bupati, dan bertanggung jawab kepada camat secara langsung.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Seiring dengan diberlakukannya otonomi daerah maka Kelurahan yang merupakan ujung tombak Pemerintah Kabupaten yang berhadapan langsung dengan masyarakat dituntut untuk dapat memberikan peningkatan pelayanan kepada masyarakat yang semakin baik. Dalam pelayanan publik diharapkan dapat lebih lancar, lebih mudah, dan lebih cepat karena masyarakat akan menilai baik buruknya pelaksanaan otonomi berdasarkan baik dan buruknya kinerja pelayanan publik.

Dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat ini, Aparatur Sipil Negara di Kelurahan dituntut untuk meningkatkan

kemampuan (*skill*) tentang Tekhnologi Informasi secara baik dan benar. Tekhnologi Informasi (TI) mempunyai peranan yang sangat penting pada saat ini. Tekhnologi Informasi adalah gabungan antara tekhnologi komputer dan tekhnologi komunikasi. Tekhnologi Informasi adalah suatu tekhnologi yang digunakan untuk mengolah data, menghasilkan informasi yang berkualitas yaitu informasi yang *relevan*, akurat dan tepat termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, memanipulasi data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang berkualitas. Mengupayakan pelayanan surat dengan tepat cepat dan benar. Tuntutan masyarakat terus berkembang secara cepat, dinamis dan semakin tinggi, serta permasalahan yang dihadapi semakin kompleks. Kondisi tersebut memerlukan kualitas perangkat Kelurahan yang memadai terkait dengan pengetahuan dan ketrampilan termasuk juga kreatifitas, inovatif untuk menghadapi tuntutan yang ada.

Dalam rangka membangun kualitas kinerja Pemerintahan yang efektif dan efisien diperlukan waktu untuk memikirkan bagaimana mencapai kesatuan kerjasama sehingga mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat. Untuk itu diperlukan otonomi serta kebebasan dalam pengambilan keputusan, mengalokasikan sumber daya, membuat pedoman pelayanan, anggaran, tujuan serta target kinerja yang terukur dan jelas.

Kelurahan sebagai organisasi pemerintahan yang paling dekat dan berhubungan langsung dengan masyarakat merupakan ujung tombak keberhasilan pembangunan perkotaan, dimana Kelurahan akan terlibat

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

langsung dalam perencanaan, pengendalian pembangunan serta pelayanan kepada masyarkat. Dikatakan sebagai ujung tombak karena Kelurahan berhadapan langsung dengan masyarakat, sehingga harus mampu menjadi tempat bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi dan keinginan untuk kemudian disampaikan kepada tingkatan pemerintah yang lebih tinggi.

Kinerja secara umum dapat dipahami sebagai besarnya kontribusi yang diberikan pegawai terhadap kemajuan dan perkembangan di lembaga tempat ia bekerja. Dengan demikian diperlukan kinerja yang lebih intensif dan optimal dari bagian organisasi sangat penting, oleh karena dengan adanya kinerja maka tingkat pencapaian hasil akan terlihat sehingga dapat diketahui seberapa jauh pula tugas yang telah diemban melalui tugas dan wewenang yang diberikan dapat dilaksanakan secara nyata dan maksimal. Kinerja organisasi yang telah dilaksanakan dengan tingkat pencapaian tertentu harus sesuai dengan misi yang telah ditetapkan sebagai acuan pelaksanaan tugas.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Dengan adanya kebebasan masyarakat dalam menyampaikan aspirasi, banyak ditemukan kritikan pedas terhadap kinerja pemerintahan Kelurahan. Hal ini memperlihatkan rendahnya produktifitas kerja dan disiplin dari aparat kelurahan. Pelayanan kepada masyarakat yang berkualitas tidak tercapai sebab aparat Kelurahan tidak selalu memahami tentang bagaimana cara memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Sehingga perlu ditelusuri bagaimana aparat Kelurahan Mudal Kecamatan Purworejo dalam menyelanggarakan pemerintahan termasuk

didalamnya pelayanan kepada masyarakat serta hal apa saja yang mem pengaruhi kinerja aparat Kelurahan.

Hasil wawancara dengan Nurvita Fatimah warga masyarakat yang pernah mendapatkan pelayanan di Kelurahan bahwa Pegawai pelayanan kurang peduli dengan tugas dan tanggung jawabnya, dibuktikan dengan tidak tuntasnya pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, pegawai cenderung menunda waktu penyelesaian pekerjaan, akibatnya pekerjaan yang harusnya selesai hari itu tertunda penyelesaiannya. Dengan alasan mereka tidak menguasai komputer. Masih ada pegawai pelayanan yang mempunyai kemampuan yang kurang mengenai pelayanan publik.

Pembuatan Surat Pengantar sebenarnya hanya memerlukan waktu singkat, 10 menit saja bisa selesai, akan tetapi di Kelurahan Mudal seringkali perlu satu atau dua hari. Dikarenakan beberapa faktor yang berbeda-beda, kadang karena sarana prasarana yang tidak mendukung, misalnya printer yang macet, pejabat yang menandatangani tidak ditempat, atau ada pegawai yang tidak menguasai komputer.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Masalah dalam penelitian ini adalah Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Kelurahan Mudal Kecamatan Purworejo Kabupaten Purworejo masih rendah.

1.3 PERTANYAAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang di atas, pertanyaan penelitian ini adalah:

" Bagaimana strategi untuk meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Kelurahan Mudal Kecamatan Purworejo Kabupaten Purworejo?"

1.4 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan pertanyaan penelitian tersebut di atas, tujuan penelitian ini adalah:

" Untuk menentukan strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Kelurahan Mudal, Kecamatan Purworejo Kabupaten Purworejo"

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

1.5 MANFAAT PENELITIAN

1. Bagi Pimpinan Kantor Kelurahan Mudal, Kecamatan Purworejo, Kabupaten Purworejo adalah sebagai pertimbangan dan evaluasi dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur.
2. Bagi Aparatur Sipil Negara di Kantor Kelurahan Mudal, Kecamatan Purworejo, Kabupaten Purworejo adalah sebagai bahan masukan dan tambahan wawasan tentang kompetensi dan kedisiplinan kerja yang mempengaruhi kinerja mereka, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja yang didukung dengan peningkatan kompetensi aparatur.

3. Bagi Ilmu Pengetahuan yaitu sebagai bahan referensi untuk penelitian dimasa yang akan datang, khususnya yang menyangkut strategi pimpinan dalam menciptakan peningkatan kinerja aparatur.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 LANDASAN TEORI

2.1.1 Strategi

Strategi menurut kamus Bahasa Indonesia adalah cara/langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini dikandung maksud bahwa cara/langkah peningkatan kinerja pegawai di Kelurahan Mudal Kecamatan Purworejo Kabupaten Purworejo sangat mendasar untuk dilaksanakan, sehingga apabila tidak dilaksanakan strategi tersebut maka dalam melaksanakan tugas dan fungsi Kelurahan akan mengalami kendala/hambatan, sehingga akan menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pegawai yang ada di Kelurahan Mudal khususnya dan Pegawai Pemerintah Kabupaten pada umumnya.

Strategi merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum strategi dapat diartikan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Strategi dapat juga diartikan sebagai petunjuk umum dimana suatu organisasi merencanakan untuk mencapai tujuannya. Dalam bentuk dasarnya suatu organisasi mengembangkan strateginya dengan menghubungkan antara kepentingannya dengan peluang usaha yang ada di sekitarnya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Strategi merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum strategi dapat diartikan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi dapat juga diartikan sebagai petunjuk umum dimana suatu organisasi merencanakan untuk mencapai tujuannya.

2.1.3 Kinerja

Organisasi yang mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas dan professional akan dapat dengan cepat beradaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang akan selalu berubah mengikuti perkembangan jaman. Melihat kondisi lingkungan yang demikian yang senantiasa mengalami perubahan secara cepat, maka sudah saatnya bagi sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi untuk dapat melaksanakan fungsinya dengan sebaik-baiknya, agar tercapai efektif dan efisien dalam organisasi. Dengan demikian keberhasilan organisasi dalam mempertahankan kinerja para pegawai tidak lepas dari sistem pengelolaan kinerja.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Surya Dharma (2005:25) mengatakan bahwa Sistem pengelolaan kinerja atau sistem manajemen kinerja adalah suatu proses untuk mengidentifikasi, mendorong kinerja pegawai, mengukur, mengevaluasi serta meningkatkan kinerja pegawai agar didapat hasil yang maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai target yang telah

direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai dan pendekatannya untuk mengelola dan mengembangkan manusia melalui suatu cara tertentu agar sasaran atau tujuan organisasi akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

Informasi tentang kinerja organisasi dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan atau belum. Informasi mengenai kinerja juga berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh pegawai organisasi dapat memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa (Dwiyanto. 2006 : 47). Penilaian tersebut dapat dijadikan bahan perbaikan peningkatan kinerja organisasi dimasa yang akan datang.

Konsep kinerja (*performance*) menurut Rue dan Byars dalam Keban (198:375) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishmance*. Hal ini berarti bahwa kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian *performance* (kinerja) adalah konsep utama organisasi yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas organisai dalam organisasi dalam rangka pencapaian tujuan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Untuk mengetahui kinerja sebuah organisasi tentu diperlukan suatu indikator untuk dapat menentukan keberhasilan maupun kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan indikator ini menggambarkan tingkat pencapaian tujuan tersebut. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan kebijakan dan strategi organisasi yang akan dilaksanakan.

Bagi organisasi pemerintah penilaian terhadap kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena penilaian kinerja tersebut dapat digunakan untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, melakukan penyesuaian pada anggaran, mendorong pemerintah untuk lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani, serta menuntun dalam perbaikan pelayanan publik. Namun demikian dalam kaitannya dengan organisasi publik sangatlah sulit untuk menentukan alat ukur kinerja yang sesuai. Bila dikaji dari tujuan dan misi utama organisasi publik, nampaknya ukuran kinerja organisasi publik ini menjadi sederhana, namun demikian kenyataannya tidak seperti itu, karena hingga kini belum ditemukan adanya kesepakatan tentang ukuran kinerja organisasi publik.

Dalam organisasi publik seringkali pemerintah tidak mengkaitkan anggaran dengan kinerja birokrasi, tetapi lebih didasarkan atas sebuah input ketimbang output. Anggaran yang diterima oleh organisasi publik lebih ditentukan oleh kebutuhan bukan oleh hasil yang akan diberikan oleh birokrasi tersebut pada masyarakatnya. Akibatnya dorongan untuk

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

mewujudkan hasil dan kinerja cenderung rendah dalam kehidupan organisasi publik menjadi sangat rumit. Indikator kinerja birokrasi sangatlah kompleks dimana hal ini berbeda dengan indikator kinerja organisasi swasta yang relative sederhana dan tersedia dipasar. Hal ini terjadi karena organisasi publik / pemerintah memiliki *stakeholders* yang sangat banyak dan memiliki kepentingan yang berbeda-beda.

Organisasi swasta memiliki stakeholders yang jauh lebih sedikit , yaitu pemilik dan konsumen dimana kepentingannya relative mudah untuk diintegrasikan. Kepentingan utama pemilik perusahaan adalah memperoleh keuntungan, sedangkan kepentingan utama konsumen terkait dengan kualitas produk baik barang maupun jasa serta harga yang terjangkau. Sementara itu stakeholders dan pemerintah seperti masyarakat pengguna jasa, partai politik, wartawan dan para pengusaha mempunyai kepentingan yang berbeda dan berusaha mendesakkan kepentingannya tersebut agar dapat mendapatkan perhatian dari organisasi publik. Dengan melihat gambaran diatas maka penilaian kinerja organisasi publik menjadi jauh lebih kompleks dan sulit untuk dilakukan.

Penilaian organisasi publik tidak cukup hanya dilakukan degan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada organisasi itu seperti halnya efisiensi dan efektivitas semata, tetapi harus dilihat pula indikator yang melekat pada masyarakat selaku pengguna jasa layanan,seperti kepuasan pengguna jasa, akuntabilitas dan responsivitas. Penilaian kinerja dilihat dari sisi pengguna jasa menjadi sangat penting karena organisasi

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

publik biasanya mempunyai kewenangan monopolis yang menyebabkan pengguna jasa tidak memiliki alternative sumber pelayanan. Dalam pelayanan yang diselenggarakan oleh pasar (organisasi bisnis) pengguna jasa/konsumen memiliki sumber pelayanan yang diberikan, sedangkan pelayanan oleh organisasi publik antara pengguna jasa dan kepuasan terhadap pelayanannya tidak ada hubungannya sama sekali.

Dwiyanto (2006:49) mengatakan bahwa kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik mempunyai *stakeholder* yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta. *Stakeholders* dari organisasi publik ini seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan satu sama lain, yang berakibat pada ukuran kinerja yang berbeda dimata *stakeholders* tersebut.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Namun demikian ada beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik (Dwiyanto,1995), yaitu sebagai berukut :

a. Produktivitas

   Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit sehingga *General Acoounting Officer (GAO)* mencoba mengembangkan satu ukuran

produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

b. Kualitas Layanan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk terhadap organisasi publik dikarenakan ketidakpuasan masyarakat atas kualitas layanan yang diterima. Sehingga kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat digunakan sebagai parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

c. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan massyarakat menyusun agenda dan prioritas -publik sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat dapat dikatakan bahwa reponsivitas menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi.

d. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan suatu organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvin : 1990)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

e. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rayat, asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat.

Salim & Woodward (1992) melihat kinerja berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ekonomi, efisiensi, efektivitas dan persamaan pelayanan. Aspek ekonomi dalam kinerja diartikan sebagai strategi untuk menggunakan sumber daya yang seminimal mungkin dalam proses penyelenggaraan kegiatan pelayanan publik. Efisiensi kinerja pelayanan publik juga dilihat untuk menunjukkan suatu kondisi tercapainya perbandingan terbalik/proporsional antara input pelayanan dengan output pelayanan. Demikian pula aspek efektivitas kinerja pelayanan adalah untuk melihat tercapianya pemenuhan tujuan atau target pelayanan yang telah ditentukan. Dan prinsip keadilan dalam pemberian pelayanan publik dilihat sebagai ukuran untuk menilai seberapa jauh suatu pelayanan telah memperhatikan aspeik-aspek keadilan dan membuat masyarakat memiliki akses yang sama terhadap sistem pelayanan yang ditawarkan.

Parasuraman, Zeithamal dan Berry (1990) mengemukakan bahwa kinerja pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator yang sifatnya fisik. Penyelenggaraan pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui aspek fisik pelayanan yang diberikan, seperti tersedianya

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

gedung pelayanan yang representative, fasilitas pelayanan berupa televisi, ruang tunggu yang nyaman, serta peralatan pendukung yang memiliki tekhnologi canggih seperti komputer, penampilan aparat yang menarik dimata pengguna jasa, seperti seragam dan aksesoris serta berbagai fasilitas kantor pelayanan yang memudahkan akses pelayanan masyarakat.

Senada dengan hal tersebut Lenvine dkk dalam Dwiyanto (1995) mengusulkan tiga konsep yang bisa dipergunakan kinerja birokrasi publik, yaitu : *responsiveness*, *responsibility* dan *accountability*. *Responsiveness* disini adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayananan publik sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat *responsiveness* menunjuk pada keselarasan program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. *Responsibility* menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan kebijakan organisasi baik yang implisit maupun eksplisit. Sedangkan *accountability* menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat (*elected officials*).

Dalam konteks kinerja organisasi publik di Indonesia, pemerintah melalui keputusan Mentri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 63 tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, telah memberikan pedoman dalam pemberian pelayanan kepada publik secara baik. Berbagai prinsip pelayanan seperti kesederhanaan,

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

kejelasan, kepastian, keamanan, keterbukaan, efisiensi, ekonomis dan keadilam yang merata merupakan prinsip-prinsip pelayanan yang harus diakomodasi dalam pemberian pelayanan publik di Indonesia.

Berbagai perspektif dalam melihat kinerja pelayanan publik tersebut diatas, memperlihatkan bahwa indikator yang dipergunakan untuk menyusun kinerja pelayanan publik ternyata sangat variatif. Secara garis besar parameter yang digunakan untuk melihat kinerja pelayanan publik dapat dikelompokkan menjadi dua pendekatan. Pertama melihat kinerja pelayanan publik dan perspektif pengguna layanan. Pembagian pendekatan dalam melihat kinerja pelayanan publik tersebut hendaknya dipahami sebagai suatu sudut pandang yang saling berhubungan atau berinterkasi satu sama lain. Hal tersebut disebabkan bahwa dalam melihat persoalan kinerja pelayanan publik terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi secara timbal balik, terutama pengaruh lingkungan yang akan mempengaruhi cara pandang organisasi terhadap publik dan sebaliknya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Perkembangan lingkungan global ternyata memberikan andil yang besar kepada pemerintah untuk semakin meningkatkan daya saing dalam kerangka pasar bebas dan tuntutan globalisasi. Birokrasi publik ini dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat maupun kepada investor dari negara lain. Salah satu strategi untuk merespon perkembangan tersebut adalah dengan meningkatkan kapasitas pemerintah dalam memberikan pelayanan publik. Karena pemerintah yang memiliki kinerja buruk dalam memberikan pelayanan

publik. Karena pemerintah yang memiliki kinerja buruk dalam memberikan pelayanan kepada publik akan sangat mempengaruhi kinerja pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan dalam rangka meningkatkan daya saing dalam era global.

Namun demikian dalam penyelenggaraan pelayanan publik masih berorientasi pada penguasa yang membuat pemerintah semakin jauh dari misi dalam pemberian layanan kepada masyarakat. Pemerintah dan para pejabatnya lebih menempatkan diri sebagai penguasa daripada sebagai pelayan, akibatnya penyelenggaraan pelayanan publik mengabaikan aspirasi dan kepentingan masyarakat pengguna jasa pemerintah. Sehingga akses terhadap pelayanan dan kualitas pelayanan publik tergantung pada kedekatan dengan elite pemerintah.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Perspektif yang digunakan oleh birokrasi sebagai organisasi yang memberikan pelayanan pada masyarakatnya merupakan perspektif yang cenderung menempatkan diri sebagai regulator dari pada sebagai pelayanan, karena kinerja birokrasi pada awalnya dipahami hanya sebgai aspek *responsibilitas*, yaitu sejauh mana pelayanan yang diberikan sesuai aturan formal yang diterapkan. Apabila pelayanan yang diberikan telah sesuai dengan aturan formal maka pelayanan dianggap sudah konsisten dan baik.

Kinerja birokrasi publik sebenarnya dapat dilihat melalui berbagai dimensi akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, responsivitas, maupun responsibilitas. Gambir Bhatta dalam Sedarmayanti (2004 : 5) mengatakan bahwa unsur utama *governance* adalah akuntabilitas (*accountability*);

transparansi (*transparency*); keterbukaan (*openness*); aturan hukum (*rule of law*); kompetensi manajemen (*management competence*) dan hak asasi manusia (*human right*). Berbagai literature yang membahas kinerja birokrasi pada dasarnya memiliki kesamaan substansial untuk melihat seberapa jauh tingkat pencapaian hasil yang telah dilakukan oleh birokrasi pelayanan dalam memberikan pelayanan pada masyarakat. Dan kinerja tersebut merupakan suatu konsep yang disusun dari berbagai indikator yang sangat bervariasi sesuai dengan fokus dan konteks penggunaannya.

Kinerja tidak akan lepas dari sumber daya manusia dan usaha organisasi itu sendiri untuk memberdayakan sebagai asset yang penting dalam organisasi. organisasi harus berusaha untuk mengolah semua elemen penting yang ada pada setiap pegawai.

Elemen penting dari pegawai atau sumber daya manusia ini adalah bakat yang turun kedalam tiga hal penting, yaitu:

a. Kompetensi

   Kompetensi berarti bahwa individu memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai yang diperlukan dalam pekerjaan hari ini dan hari esok. Kompetensi karena ketidakmampuan jelas hal-hal yang mengarah ke miskin keputusan, tetapi tanpa komitmen, kompetensi tidak banyak untuk dihitung. Pegawai yang sangat kompeten tidak diharuskan yang pintar tetapi tidak bekerja sangat keras. Pegawai yang kompeten adalah pegawai yang memiliki kemampuan untuk melakukan tugas hari ini dan hari esok.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Menciptakan kompetensi dapat dilakukan melalui 4 langkah/tahapan, sebagai berikut:

1) *Articulating* sebuah teori atau menetapkan standar

   Kompetensi diawali dengan mengidentifikasi apa yang diperlukan untuk menyelamatkan masa depan pekerjaan. Organisasi atau perusahaan membangun model kompetensi berdasarkan harapan pelanggan akan datang, dan pegawai perhatian apa yang harus mereka tahu dan lakukan. Paling sederhana dari uji kompetensi standar ini adalah target pelanggan.

2) Menilai individu dan organisasi

   Dengan standar ditempat, pegawai dapat dinilai pada sejauh mana mereka memenuhi atau tidak memenuhi standar. Bakat yang dimiliki oleh pegawai dapat dievaluasi baik hasil maupun perilakunya. Perilaku ini mungkin akan dinilai oleh pegawai, bawahan, rekan-rekan dan supervisor, tetapi untuk memberikan *holistic* pegawai kontak dengan pihak luar perusahaan, mereka dapat dievaluasi oleh *stakeholder* seperti pemasok, pelanggan, investor dan juga tokoh masyarakat. Penilaian ini memungkinkan individu tau apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan dan memberi masukan berharga kepada organisasi tentang bagaimana merancang

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

dan menyampaikan praktek-praktek untuk meningkatkan sumber daya manusia.

3) Penanaman modal bakat dalam perbaikan

Kesenjangan individu dan organisasi dapat diisi dengan invenstasi dalam bakat. Ada 6 investasi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan bakat, yaitu:

a) Jual : merekrut sumber keamanan dan bakat baru ke dalam organisasi.
b) Bangunan: membantu orang-orang tumbuh melalui pelatihan, tugas pekerjaan atau pengalaman hidup.
c) Pinjaman : membawa pengetahuan kedalam organisasi melalui penasehat atau mitra.
d) Bounding: mempromosikan hak orang menjadi kunci pekerjaan
e) Terpental
f) Mengikat : mempertahankan atas bakat.

4) Menindaklanjuti dan pelacakan kompetensi

Melacak seberapa baik individu mengembangkan ketrampilan dan seberapa baik organisasi mengembangkan bakat para pegawai/pegawai. Masing-masing pegawai dapat dilacak pada pemahaman mereka terhadap langkah karier selanjutnya dan kemampuan mereka untuk melakukannya, dan organisasi dapat melacak sejauh mana backup berada

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ditempat yang tepat untuk menempatkan posisi kunci. Dengan kata lain pemimpin yang diukur pada berapa banyaknya uang yang diberikan pada perusahaan dapat pula dinilai dari sudut pandang sejauh mana bakat produsen mereka dibandingkan dengan bakat pengguna.

b. Komitmen

Komitmen berarti pegawai bersedia memberikan *discretionary* energy mereka kepada perusahaan agar sukses. *Discretionary* energi ini pada umumnya merupakan nilai proposisi pegawai dimana pegawai yang memberikan nilai pada organisasi harus mendapatkan kembali nilai dari organisasi, dan kemampuan untuk memberikan nilai dating bila dilihat sebagai pegawai yang meberikan hasil yang benar. Dari banyak penelitian menunjukan bahwa pegawai lebih berkomitmen ketika organisasi memberikan penawaran berupa:

1) Visi, yaitu arah tujuan organisasi
2) Kesempatan, untuk tumbuh, berkembang dan belajar
3) Insentif yang adil, gaji untuk hasil pekerjaan
4) Dampak, sebuah kemampuan untuk melihat hasil atau efek dari hasil pekerjaan
5) Komunitas yang berupa rekan-rekan, bosses dan pemimpin yang membangun rasa masyarakat
6) Komunikasi, mengetahui apa yang terjadi dan mengapa terjadi

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

7) Kewirausahaan atau fleksibilitas, memberikan pegawai pilihan tentang persyaratan dan kondisi kerja.

Tujuh dimensi tersebut diatas saat ini ada dalam organisasi, mereka menunjukkan keterlibatan ditempat kerja tepat waktu, bekerja keras dan melakukan apa yang diharapkan. Dengan demikian komitmen bukan hanya kepuasan tetapi sesuatu yang dapat diukur memalui survei produktivitas.

c. Kontribusi

Perusahaan harus belajar cara untuk membantu pegawai memenuhi kebutuhan mereka setelah bekerja keras untuk perusahaan. Pemenuhan kebutuhan para pegawai melalui organisasi ini merupakan kontribusi yang akan membuat para pegawai merasa memberikan sesuatu kepada organisasi dan akan berdampak pada kehidupan pegawai.

Untuk membantu pegawai menemukan banyak hal dan dapat berkontribusi pada organisasi, ada 7 pertanyaan yang dapat digunakan, yaitu:

1) Bagaimana identitas pegawai dengan reputasi organisasi?
2) Bagaimana organisasi dapat membantu pegawai mencapai tujuan?
3) Bagaimana membangun seuah organisasi masyarakat yang mendukung agar seseorang pegawai merasa terhubung?

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

4) Seberapa baik organisasi dapat disiplin dan memberikan pelayanan?
5) Bagaimana organisasi membantu pegawai menemukan tantangan yang mudah, menyenangkan dan energizing?
6) Bagaimana organisasi mengelola pegawai?
7) Bagaimana organisasi membantu pegawai bersenang-senang?

Organisasi yang universal dan profesional akan berusaha mengatur lingkungannya agar individu yang ada didalamnya dapat menemukan kelimpahan dalam hidup mereka melalui pekerjaan dan investasi ini akan menjadi bermakna dikemudian hari. Dapat dikatakan bahwa kompetensi berhubungan dengan kepala (dapat), komitmen dengan tangan dan kaki (yang ada), dan kontribusi dengan hati (yang cukup). Ketiganya ini adalah merupakan bakat equation dimana jika salah satu hilang dua yang lain tidak dapat menggantikannya atau dengan kata lain kompetensi yang rendah tidak akan memastikan bakat walaupun pegawai terlibat dalam organisasi dan berkontribusi. Dengan demikian pegawai berbakat harus memiliki ketrampilan, kehendak dan tujuan, harus mampu, punya komitmen dan konribusi terhadap organisasi.

Peningkatan Kinerja ASN merupakan tantangan yang jauh lebih besar dari pada pengukuran kinerja, dimana peningkatan memerlukan berbagai kebijaksanaan dan program. Kinerja pegawai adalah suatu prestasi yang terbentuk oleh hasil kerja dan tingkat kinerja itu ditentukan oleh organisasi/manajemen dan diri pribadi pegawai. Dengan demikian kinerja

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

tidak dapat dilepaskan dari peran manajemen dan kondisi internal pegawai. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Masalah kinerja selalu mendapatkan perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Adapaun faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan, meski diakui banyak orang mampu tetapi tidak mau sehingga tetap tidak menghasilkan kinerja. Demikian pula banyak orang mau namun tidak mampu juga tidak menghasilkan kinerja apa-apa.

Simamora (1997:423) menyatakan bahwa prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitas. Sedang Hasibuan (2001:94) mendefinisikan prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja. Kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja, semakin tinggi ketiga faktor diatas semakin besarlah prestasi kerja pegawai.

Dari pendapat tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa apabila seorang pegawai telah memiliki kemampuan dalam penguasaan bidang pekerjaan, mempunyai minat untuk melakukan pekerjaan tersebut.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Adanya kejelasan peran dan motivasi pekerjaan yang baik, maka orang tersebut memiliki landasan yang kuat untuk berprestasi lebih baik.

2.2 PENELITIAN SEBELUMNYA

Menilai kinerja pelayanan publik setelah dilaksanakannya otonomi dareh menjadi suatu hal yang sangat penting, karena kinerja pelayanan publik sering dijadikan sebagai indikator untuk menilai kualitas tata pemerintahan dan keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah. Banyak penelitian yang sudaj dilakukan mengenai kinerja pelayanan publik oleh pemerintah dlam memberikan pelayanan kepada masyarakat sebagai pengguna jasa pelayanan.

Dwiyanto (2002) melakukan penelitian tentang kinerja pelayanan publik di tiga provinsi yaitu Daerah Istimewa Yogyakarta, Sumatra Barat dan Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian dilakukan dibeberapa instansi yang langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dari penelitian yang dilakukan didapat hasil bahwa kinerja birokrasi publik dalam memberikan pelayanan publik masih rendah. Rendahnya kinerja publik ini sangat dipengaruhi oleh budaya paternalism yang masih sangat kuat yang mendorong pejabat birokrasi lebih berorientasi pada kekuasaan dari pada pelayanan, disamping itu rendahnya kinerja tersebut disebabkan pula oleh sistem pembagian kekuasaan yang cenderung memusat pada pimpinan, sehingga masyarakat sebagai pelanggan merasa tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Penelitian tentang upaya peningkatan kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lahat, menunjukkan hasil bahwa kinerja BKD dalam memberikan pengguna jasa belum optimal, hal ini terlihat dari beberapa aspek yang dikeluhkan oleh masyarakat pengguna layanan, yaitu aspek akuntabilitas, responsibilitas dan resonsivitas. Belum optimalnya kinerja organisasi publik ini dipengaruhi oleh variable internal organisasi yang menyangkut pendelegasian wewenang yang tidak berjalan sebagaimana mestinya dan berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusianya.

Penelitian ini merupakan pengembangan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wahyuni (2015:91) dengan judul " Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan dibidang IT pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Gondowulung Bantul Yogyakarta " berdasarkan hasil penelitian tersebut bahwa hasil penggabungan total nilai tertimbang dari variable internal dan eksternal dari analisis SWOT, posisi tenaga kependidikan bidang IT MTsN Gondowulung berada pada kuadran IB. MTsN Gondowulung juga dapat meningkatkan kekuatan yang ada yaitu kebijakan terkait CPNS sesuai kebutuhan, adanya pengembangan kualitas tenaga kependidikan, adanya tunjangan kinerja, penempatan pegawai sesuai kebutuhan, serta adanya anggapan bahwa pegawai yang tidak menguasai IT akan tersingkir.

Penelitian dari Sutowo (2014 : 76) dengan judul Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kelurahan Ploso, Kecamatan Pacitan, Kabupaten Pacitan " dari hasil penelitian tersebut ada

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

beberapa faktor yang menjadi penyebab rendahnya kinerja adalah faktor pendidikan dan pelatihan penyelenggaraan pelayanan, minimnya pengalaman kerja, rendahnya motivasi, terbatasnya sarana dan prasarana serta tidak adanya penghargaaan dan hukuman (*reward and punishment*). Disamping itu dari hasil analisis dan data penelitian dan pembahasan strategi peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kelurahan Ploso, Kecamatan Pacitan, kabupaten Pacitan termasuk dalam kuadran I, artinya Kantor Kelurahan Ploso memiliki kondisi yang sangat menguntungkan untuk mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik. Pilihan strategi yang paling dominan adalah dengan cara memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut semua peluang yang ada.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti tentang kinerja pelayanan publik adalah sama dengan penelitian yang terdahulu yang juga membahas mengenai kinerja aparat birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa. Namun demikian yang berbeda adalah dari sisi tekanan obyek yang diteliti. Penelitian ini memusatkan pada kinerja ASN yang memberikan pelayanan langsung, kepuasan pengguna layanan terhadap pelayanan yang diberikan dan faktor yang menentukan kepuasan pelanggan. Perbedaan lain adalah bahwa penelitian ini mengambil obyek penelitian di Kelurahan Mudal, Kecamatan Purworejo, Kabupaten Purworejo.

Hal lain yang berbeda adalah bahwa data yang dijelaskan yaitu tentang kinerja aparat dan faktor kepuasan pelanggan diperoleh melalui

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

suatu wawancara dalam *Focused Group Discussion* (FGD) sehingga gambaran obyek penelitian yang disampaikan merupakan logika pikir partisipan atau informan, dimana hasil penelitian yang dilakukan ini tidak dapat digeneralisasikan, tetapi merinci kekhususan yang ada dalam suatu wilayah penelitian.

Penelitian kinerja pelayanan publik ini diharapkan akan memberikan kontribusi akademis maupun kontribusi praktis. Pada banyak penelitian pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, interview/wawancara dan dokumen, sedangkan dalam penelitian ini melalui diskusi fokus group yang berbeda dengan wawancara biasa karena dalam diskusi ini peneliti tidak berhadapan dengan orang perorang dengan responden yang dalam penelitian ini disebut informan, tetapi dalam pertemuan suatu kelompok. Dengan demikian kontribusi yang dapat diberikan adalah metode pengumpulan data untuk suatu penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan *Focused Group Discussion*. Sedangkan kontribusi praktis yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah memberikan rekomendasi upaya-upaya yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja aparat pelayanan dalam memberikan layanan sesuai dengan indikator –indikator yang disampaikan informan baik indikator kinerja maupun indikator pelayanan yang baik agar dapat memberikan kepuasan terhadap masyarakat pelanggan yang dilayaninya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 DESAIN PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif karena penelitian dilakukan pada situasi sosial yang tidak luas, masalah yang dibawa belum jelas benar (remang-remang) dan peneliti ingin memotret / mengeksplorasi situasi sosial yang diteliti secara menyeluruh. Bungin (2001) mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang berawal dari data dan bermuara pada kesimpulan. Sasaran atau obyek penelitian dibatasi agar data yang diambil dapat digali sebanyak mungkin serta agar tidak terjadi pelebaran obyek penelitian. Penelitian ini juga menginterpretasikan atau menterjemahkan dengan bahasa peneliti tentang hasil penelitian yang diperoleh dari informan dilapangan sebagai wacana mendapatkan penjelasan tentang kondisi yang ada.

Karakteristik penelitian kualitatif menurut Bogdan and Biklen dalam sugiyono (2008) adalah sebagai berikut:

a. Dilakukan pada kondisi yang alamiah, langsung ke sumber data
b. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif dan data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar sehingga tidak menekankan pada angka
c. Penelitian kualitatif menekankan pada proses daripada produk atau outcome

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

d. Penelitian kualitiatif melakukan analisis data secara induktif

e. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna (data dibalik yang teramati.

3.2 SAMPEL

Sampel dalam penelitian kualitatif dinamakan *informan*. Penentuan sample/informan dilakukan dengan menggunakan *Non Probability Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan yang sama bagi setiap unsur untuk dipilih menjadi sampel dalam pengertian bahwa sampel yang diambil ditentukan berdasarkan:

a) Kesesuaian (*convenience sampling*)

Dipilih peneliti karena penelitian sudah memiliki informasi mengenai elemen yang telah memenuhi syarat untuk dijadikan sebuah sample penelitian

b) Penilaian (*judgement sampling*)

Peneliti menentukan subjek dari sampel yang dipilih berdasarkan judgment/penilaian dari peneliti saja.

Sample tidak harus mewakili seluruh populasi, sehingga sampel memiliki pengetahuan yang cukup serta mampu menjelaskan keadaan sebenarnya tentang obyek penelitian yaitu tentang kinerja aparat pelayanan. Tekhnik sampling yang digunakan adalah purposive sampling yaitu pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu yang sesuai dengan keperluan penenlitian dengan kriteria dan alasan tertentu sesuai dengan obyek penelitian.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Sampel oleh Moleong (1991) diartikan untuk menjaring sebanyak mungkin informasi dari berbagai macam sumber dan bangunannya, sehingga tujuan bukan untuk memusatkan diri pada adanya perbedaan-perbedaaan yang nantinya digeneralisasikan, akan tetapi untuk merinci kekhususan yang ada kedalam ramuan konteks yang unik dari informaasi yang menjadi dasar rancangan dan teori yang muncul. Pada penelitian ini pengambilan sampel didasarkan pada kecukupan jumlah informasi atau kecukupan jumlah data yang dibutuhkan dan bukan pada banyaknya sampel atau orang yang memberikan informasi (*informan*).

Informan adalah orang yang berada dalam lingkup penelitian, artinya orang yang dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian, sehingga informan harus banyak berpengalaman yang berkaitan dengan obyek penelitian dan secara sukarela menjadi anggota tim meskipun secara tidak formal. Dalam penelitian ini informan yang diambil adalah penduduk di wilayah kelurahan Mudal yang sering berinteraksi secara langsung baik itu mengenai pelayanan maupun bekerja sama dengan ASN.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3.3 INSTRUMEN DAN TEKNIK PENGUMPULAN DATA

3.3.1 Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif jenis data terdiri dari dua bentuk (Bungin:2000), yaitu data kasus yangartinya data yang hanya menjelaskan kasus-kasus serta tidak digeneralisasikan dengan kasus lain dengan radius yang lebih luas, dan data pengalaman pribadi peneliti, sebagai bahan

keterangan mengenai apa yang dialami oleh warga masyarakat tertentu yang menjadi obyek penelitian. Dengan data ini peneliti mendapatkan pandangan dari dalam melalui reaksi, tanggapan, interpretasi dan penglihatan para warga masyarakat sebagai obyek penelitian.

Sumber data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari hasil FGD (*Focus Group Discussion*)

3.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Dalam memperoleh data yang dibutuhkan sebagai bahan untuk penyusunan laporan penelitian, metode yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan wawancara atau percakapan langsung antara peneliti dengan *informan* dalam bentuk diskusi kelompok / *Focus Group Discussion* (FGD). *Focused Group Discussion* merupakan upaya yang sistematis dalam mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam suatu penelitian. Irwanto (2006:1) mengatakan bahwa FGD adalah suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok. Proses pengambilan data atau informasi yang berkaitan dengan penelitian dilakukan melalui seorang fasilitator dengan panduan pertanyaan yang jelas dan spesifik.

Dwiyanto (2008) mengatakan bahwa FGD dapat digunakan sebagai metode pencarian data dan informasi secara tersendiri maupun digunakan bersama metode lainya, baik untuk keperluan melengkapi informasi ataupun memeriksa kebenaran informasi yang telah diperoleh dari metode lainnya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Dalam pelaksanaan FGD dapat mengeksplorasi informasi berupa persepsi, penilaian dan pengalaman *informan* yang berkaitan dengan obyek penelitian,dalam rangka mendapatkan ragam penjelasan yang dapat digunakan untuk mendukung penelitian. Namun demikian FGD bukan merupakan alat untuk mendapatkan kesepakatan atau *consensus* dari sejumlah orang dalam memahami atau menilai sesuatu.

Menurut Bungin (2007) *Focused Group Discussion* (FGD) adalah sebuah teknik pengumpulan data yang umumnya dilakukan pada penelitian kualitatif dengan tujuan menemukan makna sebuah tema menurut pemahaman sebuah kelompok. Tekhnik ini digunakan untuk mengungkap pemaknaan dari suatu kelompok berdasarkan hasil diskusi yang terpusat pada suatu permasalahan tertentu. FGD juga dimaksudkan untuk menghindari pemaknaan yang salah dari seorang peneliti terhadap fokus masalah yang sedang diteliti.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Lebih jauh lagi teknik ini digunakan untuk menarik kesimpulan terhadap makna intersubyektif yang sulit dimaknakan sendiri karena dihalangi oleh ketidaktahuan terhadap makna sesungguhnya dari orang-orang di sekitar sebuah fenomena yang sedang diteliti serta sejauh mungkin untuk menghindari diri dari dorongan yang bersifat subyektif.

Bangunan FGD dibangun berdasarkan asumsi: (a) keterbatasan individu selalu tersembunyi pada ketidaktahuan kelemahan pribadi tersebut; (b) masing-masing anggota kelompok saling memberi pengetahuan satu dengan yang lainnya dengan pergaulan kelompok; (c) setiap individu

dikontrol oleh individu lain, sehingga ia berupaya agar menjadi yang terbaik; (d) kelemahan subyektif terletak pada kelemahan individu yang sulit dikontrol oleh individu yang bersangkutan; (e) intersubyektif selalu mendekati kebenaran yang terbaik (pada saat itu)

Di luar asumsi di atas pandangan yang menyatakan kelompok memiliki pemikiran yang sempurna dari individu, memiliki kebenaran yang relative tidak terbentangkan. Karena umumnya kelebihan berpikir individu selalu dibatasi oleh bingkai berpikir pribadi (*frame of reference*). Batasan-batasan ini membuat seseorang menjadi egois, berpikir sempit, berpikir terbatas, bahkan menghalangi progresivitas individu. Pada umumnya individu hanya mampu memahami fenomena dari sisi dimana individu berada. Sehingga kehadiran orang lain dari luar pribadi menjadi "penolong" terhadap kelemahan kritikal yang dimiliki individu. Dengan demikian, pemaknaan yang dihasilkan oleh teknik ini adalah pemaknaan intersubyektif, yang mana bisa jadi peran intersubyektivitas peneliti lebih kurang kecil atau lebih besar, tergantung seberapa jauh peran kelompok dalam proses-proses diskusi. Berdasarkan hal itu, penggunaan FGD dimulai dari pertimbangan teknik memang tepat digunakan dalam suatu kasus penelitian, terutama apabila penelitian itu membutuhkan pemaknaan intersubyektif. Sehingga sebagaimana diketahui, FGD digunakan hanya untuk mengungkapkan fenomena yang meminta tanggapan (pemecahan kelompok)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Sebagaimana juga teknik lainnya dalam penelitian kualitatif, FGD hanya dipakai untuk tujuan menghimpun data sebanyak-banyaknya dari informan kelompok. Hanya saja kalau metode lain, peneliti memperoleh data dari informan yang bersifat pribadi, tanpa melalui "pergumulan" sikap dan pendapat orang lain, sedangkan melalui FGD informasi yang ditangkap peneliti adalah informasi kelompok, sikap kelompok, pendapat kelompok dan keputusan kelompok terhadap suatu fenomena.

Dengan demikian, kebenaran informasi bukan lagi kebenaran perorangan (subyektif), namun menjadi kebenaran intersubyektif. Karena selama diskusi berlangsung masing-masing orang tidak saja memperhatikan pendapatnya sendiri namun ia juga mempertimbangkan apa yang dikatakan oleh peserta FGD lainnya.

Didalam proses FGD, peneliti melibatkan berbagai pihak yang dipandang dapat memberi sumbangan pemikiran terhadap persoalan yang didiskusikan. Namun karena kapasitas merupakan pertimbangan kualitas diskusi, maka peneliti juga harus mempertimbangkan siapa saja yang akan menjadi FGD, siapa pula narasumber. Pertimbangan menentukan siapa saja yang terlibat dalam FGD berkaitan dengan beberapa hal: (a) keahlian atau kepakaran seseorang dalam kasus yang didiskusikan; (b) pengalaman praktis dan kepedulian terhadap fokus masalah; (c) "pribadi terlibat" dalam fokus masalah; (d) tokoh otoritas terhadap kasus yang didiskusikan; (e) masyarakat awam yang tidak tahu menahu dengan masalah tersebut namun ikut merasakan persoalan sebenarnya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Pelaksanaan diskusi dipimpin oleh seorang pemimpin diskusi dan juga bisa dibantu oleh sekretaris yang mencatat sendiri jalannya diskusi. Namun bisa saja pimpinan diskusi mencatat sendiri jalannya diskusi. Pada awal diskusi pimpinan diskusi mengarahkan fokus dan jalannya diskusi serta hal-hal yang akan dicapai pada akhir diskusi. Peserta benar-benar dihadapkan dengan satu fokus persoalan yang sedang dihadapai dan dibahas bersama. Sasaran diskusi dapat dirumuskan sendiri oleh pemimpin diskusi secara terfokus. Dan pada saat diskusi berlangsung, pimpinan diskusi selain menjadi katalisator, ia selalu menjaga dinamika diskusi agar diskusi berjalan dengan lancar.

Bahan diskusi dicatat dalam transkrip yang lengkap semua percakapan dicatat sebagai mana adanya. Termasuk komentar peserta kepada peserta lain, kejadian-kejadian khusus saat diskusi. Transkrip FGD dibuat berdasarkan kronologis pembicaraan agar memudahkan analisis.

Ada dua tahapan utama FGD yaitu:

(a) Tahap diskusi dengan melibatkan berbagai anggota FGD yang diperoleh berdasarkan kemampuan dan kompetensi formal serta kompetensi penguasaan focus FGD, seperti yang telah dijelaskan diatas.

(b) Tahap analisis hasil FGD, pada tahap ini dibagi menjadi dua tahap, yaitu tahap analisis mikro dan tahap analisis makro.

Pada tahap analisis mikro, FGD memiliki langkah-langkah analisis sebagai berikut: (1) melakukan *coding* terhadap sikap, pendapat peserta

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

yang memiliki kesamaan. (2) menentukan kesamaan sikap dan pendapat berdasarkan konteks yang berbeda. (3) menentukan persamaan istilah yang digunakan, termasuk perbedaan pendapat terhadap istilah yang sama tadi. (4) melakukan klasifikasi dan kategorisasi terhadap sikap dan pendapat peserta FGD berdasarka alur diskusi. (5) mencari hubungan di antara masing-masing kategorisasi yang ada untuk menentukan bentuk ba ngunan hasil diskusi atau sikap dan pendapat kelompok terhadap masalah yang didiskusikan (focus diskusi). (6) menyiapkan draft laporan FGD untuk didiskusikan pada kelompok yang lebih besar untuk mendapatkan masukan lebih luas, sebelum diseminarkan dalam forum yang lebih luas.

Pada tahap analisis makro, FGD (terutama tahap kelima dan ke enam). Pada tahap ini peneliti tak saja dapat menentukan hubungan antara masing-masing kategorisasi,namun juga dapat mengakstasikan hubungan-hubungan itu pada tingkat yang lebih substansial, menyangkut hubungan antara fenomena-fenomena budaya dan sosial terhadap kategorisasi-kategorisasi itu, bahkan abstraksi itu sampai pada tingkat mengkonstruksi pengetahuan baru, mendekonstruksi teori dan merekonstruksi teori-teori baru.

Sebenarnya tahap analisis makro adalah bagian dari tahap analisis mikro, akan tetapi tahap ini memilili level analisis yang berbeda dengan tahap level mikro. Pada penelitian tertentu yang tidak membutuhkan pemahaman mendalam terhadap hasil-hasil analisis FGD, maka level

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

analisisnya dapat berakhir pada tingkat keenam, dimana kategorisasi hasil FGD sudah dapat ditemukan.

Alasan pengggunaan FGD dalam penelitian ini karena untuk mengetahui beragam pandangan yang berkembang dikalangan pengguna layanan tentang berbagai aspek pelayanan yang meliputi: ketepatan, kebenaran dan kecepatan dalam melayani masyarakat. Disamping itu masalah yang diteliti kurang dapat dipahami dengan survey dan wawancara individu serta waktu yang dimiliki oleh peneliti untuk mengadakan penelitian amat terbatas sehingga FGD merupakan pilihan dalam rangka memperoleh data dari sumber data dengan cepat, disamping itu pengetahuan yang diperoleh pada saat diskusi akan memberikan pandangan yang lebih luas terhadap obyek penelitian.

Namun demikian sebagai suatu model peneitian tentu saja FGD mempunyai keunggulan dan kelemahan. Keunggulan FGD adalah proses pelaksanaan FGD relative singkat karena hanya memerlukan waktu beberapa jam (60-90 menit); pertanyaan dapat berkembang sesuai dengan keinginan peneliti ; peneliti dapat belajar dari peserta diskusi karena ada masukan-masukan baru yang bermanfaat untuk proses penelitian; dalam diskusi peneliti sebagai fasilitator tidak harus selalu bertanya tetapi mengemukakan suatu persoalan atau suatu kasus.

Adapun kelemahan FGD adalah tidak cocok untuk topik-topik yang sensitive; biaya sangat mahal; perlu waktu lama untuk persiapan; FGD tidak mudah; memerlukan fasilitas khusus agar pelaksanaan diskusi tidak

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

dipengaruhi oleh pihak yang tidak berkepentingan dalam penelitian; dan FGD tidak dapat digeneralisasikan.

Sedangkan validitas data yang diperoleh merupakan data yang dapat dipertanggungjawabkan karena data hasil penelitian sama dengan yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Irwanto (2006:5) mengatakan bahwa secara metodologis seseorang melakukan FGD karena:

a) Untuk memperoleh data kualitatif yang bermutu dalam waktu yang relatif singkat
b) Adanya keyakinan bahwa masalah yang diteliti tidak dapat dipahami dengan metode survey karena pendapat kelompok penting
c) Sebagai metode yang dirasa cocok bagi permasalahan yang bersifat lokal dan spesifik.

Oleh karena itu FGD yang melibatkan masyarakat dipandang sebagai pendekatan yang paling sesuai.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Proses pelaksanaan FGD adalah sebagai berikut :

a. Peserta FGD adalah Lurah, tokoh masyarakat, dan warga masyarakat yang tahu tentang pelayanan publik di kelurahan.
b. Peserta FGD berjumlah 6 (enam) orang
c. Proses penentuan informan

   Teknik pemilihan informan merupakan cara menentukan sampel yang dalam penelitian kualitatif disebut informan. Proses untuk

memperoleh/memilih informan yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1) Mengamati orang-orang yang dijadikan informan
2) Menentukan peserta berdasarkan kriteria yang telah ditentukan
3) Memberitahu dan meminta kesediaan informan untuk berpartisipasi dalam *Focused Group Discussion* (FGD)
4) Memberitahu waktu pelaksanaan FGD

d. Pelaksanaan *Focused Group Discussion* (FGD)

Dalam pelaksanaan FGD jumlah peserta merupakan faktor penting yang harus dipertimbangkan. Agar efektif jumlah peserta harus sangat dibatasi, sehingga dalam penelitian ini peneliti menentukan jumlah informan sebanyak 6 orang. Peserta dipilih dari populasi atau komunitas yang benar-benar relevan dengan persoalan yang dihadapi. Karena informan merupakan faktor yang teramat penting. Didalam pelaksanaan diskusi, peneliti bertindak sebagai moderator atau pemimpin redaksi yang melakukan komunikasi dua arah dan menghindari komunikasi satu arah, serta mengendalikan jalannya pembicaraan agar tidak keluar dari konteks permasalahan yang menjadi obyek penelitian.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

3.4 ANALISIS

Analisis adalah upaya untuk menghubungkan berbagai elemen atau faktor yang diidentifikasi dalam data dan menjelaskan apa yang terjadi. Data

yang dihasilakan dari catatan rekaman yang didapat dari *focused group discussion* dianalisa dengan cara analisa transkripsi.

Dalam penelitian ini berdasarkan data yang ada penulis menjelaskan bagaimana kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh pegawai pelayanan dan menjelaskan bagaimana kinerja pegawai tersebut dalam memberikan pelayanan. Kemudian menghubungkan dua elemen tersebut adakah sebab akibat terjadi antara kedua elemen yang merupakan obyek penelitian.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

4.1 GAMBARAN UMUM WILAYAH PENELITIAN

4.1.1 Keadaan Umum

Kelurahan Mudal salah satu wilayah di Kecamatan Purworejo. Wilayah Kelurahan Mudal sebelah utara berbatasan dengan Desa Kalinongko, sebelah selatan berbatasan dengan Kelurahan Purworejo, Sebelah Barat berbatasan dengan Kelurahan Mranti dan disebelah Timur berbatasan dengan Kelurahan Keseneng. Rata – rata penduduk Kelurahan Mudal bermata pencaharian sebagai petani. Jumlah penduduk di Kelurahan Mudal berjumlah 1570 jiwa, dengan jumlah wanita 813 jiwa dan jumlah pria 757 jiwa kondisi bulan September 2018. Luas wilayah Kelurahan Mudal adalah 93,54 Ha. Struktur Organisasi Kelurahan Mudal terdiri dari :

1. Lurah sebagai pimpinan;

   Kelurahan dipimpin oleh seorang Lurah yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Camat. Lurah mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan serta melaksanakan urusan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati.

   Dalam melaksanakan tugas pokok Lurah mempunyai fungsi :

   a) Pelaksanaan kegiatan pemerintahan kelurahan
   b) Pemberdayaan masyarakat
   c) Pelayanan Masyarakat
   d) Penyelenggaraaan ketentraman dan ketertiban umum
   e) Pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum
   f) Pembinaan Lembaga Kemasyarakatan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2. Sekretariat

Sekretariat dipimpin oleh seorang Sekretaris yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Lurah. Sekretariat kelurahan mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkoordinasian perumusan kebijakan teknis dan penyelenggaraan tugas-tugas Seksi secara terpadu, pelayanan dan pengendalian administrasi, yang meliputi perencanaan, evaluasi dan pelaporan, keuangan, serta umum dan kepegawaian di lingkungan Kelurahan.

3. Seksi – Seksi yang masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Lurah melalui Koordinasi Sekretaris, terdiri dari :

a) Seksi Tata Pemerintahan;

Seksi Tata Pemerintahan mempunyai tugas pokok melakukan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis, serta pembinaan dan bimbingan di bidang pemerintahan, yang meliputi kependudukan, pertanahan, kesatuan bangsa dan politik, ketentraman dan ketertiban, serta tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Lurah sesuai dengan tugas pokok.

b) Seksi Ekonomi dan Pembangunan;

Seksi Ekonomi dan Pembangunan mempunyai tugas pokok melakukan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis, serta pembinaan dan bimbingan di bidang ekonomi dan pembangunan yang meliputi infrastruktur, perizinan, dan perekonomian, serta tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Lurah sesuai dengan tugas pokok.

c) Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Kesejahteraan Rakyat ;

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Seksi Kesejahteraan Rakyat mempunyai tugas pokok melakukan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis, serta pembinaan dan bimbingan di bidang kesejahteraan rakyat yang meliputi keagamaan, kesehatan, pendidikan, kehidupan sosial dan budaya, nikah, talak, cerai, rujuk, bantuan sosial, meliputi organisasi masyarakat, perlindungan masyarakat, bencana alam, serta tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Lurah sesuai dengan tugas pokok.

4. Kelompok Jabatan Fungsional ;

   Dipimpin oleh seorang Tenaga Fungsional Senior sebagai Ketua Kelompok dan bertanggungjawab kepada Lurah. Pada kesempatan ini untuk Kelurahan Mudal sementara tidak memliki Kelompok Jabatan Fungsional.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Kantor Kelurahan Mudal didukung oleh Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

No.	Kedudukan dalam Organisasi	Pangkat/ Gol ruang	Pendidikan terakhir	Diklat
1.	Lurah	Penata Tk. I/ IIId	Strata 1	Adum
2.	Sekretaris	Penata Tk. I/ IIId	Strata 1	Diklat Pim IV
3.	Kasi Tata Pemerintahan	Penata Tk. I/ IIId	Strata 1	Diklat Pim IV
4.	Kasi Ekonomi dan Pembangunan	Penata / IIIc	SLTA	Adum

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

5	Kasi Pemberdayaan dan Kesra	Penata / IIIc	SLTA	Diklat Pim IV
6.	Pelaksana	Penata Muda / IIIa	Strata 1	_
7.	Pelaksana	Pengatur / IIc	SLTA	_

Dari tabel diatas terlihat bahwa jumlah pegawai di Kelurahan Mudal sangat sedikit, tidak sebanding dengan jumlah penduduk yang dilayani, pegawai yang bertugas melayani langsung terhadap berbagai kebutuhan masyarakat, baik dibidang administrasi kependudukan dan surat-surat penting lainnya sangat terbatas, belum lagi tugas fasilitasi pembangunan yang dilaksanakan oleh instansi vertical baik tingkat Kabupaten, Propinsi bahkan pusat. Kondisi yang demikian jelas akan sangat mengganggu kinerja pegawai, karena jumlah pegawai tidak sebanding dengan beban kerja yang harus dikerjakan oleh masing-masing pegawai.

Selain jumlah pegawai yang tidak sebanding, tingkat pendidikan pegawai juga tidak seimbang. Pendidikan pegawai Kelurahan Mudal masih ada yang berpendidikan SLTA, sehingga hal ini akan mempengaruhi kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya, apalagi bila berhubungan dengan menentukan sebuah keputusan yang harus diambil untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang memerlukan keputusan dengan cepat.

Kinerja /prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu dengan output yang dihasilkan yang tercermin baik dalam kuantitas maupun kualitasnya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

4.2 HASIL FGD

Diskusi diawali dengan paparan dari Lurah Mudal yang menjelaskan tentang pengantar Kinerja secara umum, dan Kinerja Perangkat Kelurahan Mudal pada khususnya. Penjelasan tentang jenis-jenis layanan yang ada di Kelurahan, layanan yang diberikan sangat kompleks, menuntut Aparatur Sipil Negara untuk trampil melayani dan menguasai materi. Perserta FGD adalah Tokoh masyarakat yang diharapkan mampu memberikan masukan berharga bagi peningkatan kinerja pelayanan kepada masyarakat. Peserta FGD yang lain adalah warga masyarakat yang pernah meminta pelayanan kepada Kelurahan. Rangkuman hasil FGD :

a. Jenis layanan Kelurahan anatara lain Pengantar membuat KTP,KK, Pindah Penduduk, pengantar akte kematian,akte kelahiran, pembuatan Surat Keterangan Tidak Mampu, Pengantar pembelian BBM untuk industri,Usulan Kartu Indonesia Sehat, Pengantar dan Register Nikah, Cerai, Talak. Pembuatan berita acara jual beli tanah dan rumah dan surat keterangan Bagi waris

b. Pelayanan yang didapatkan oleh warga adalah
   (a) Proses pelayanan lama
   (b) Tidak langsung dikerjakan
   (c) Tidak Profesional, pegawai melayani sambil ngobrol dan melakukan telpon
   (d) Pegawai tidak ramah
   (e) Kesalahan pengetikan
   (f) Tidak ada kekompakan atau kesatuan pendapat/persepsi diantara pegawai
   (g) Prosedur berbelit,bolak balik,ada kekurangan syarat
   (h) Saling lempar tanggung jawab
   (i) Petugas yang menguasai sedang tidak ada di tempat
   (j) Pejabat yang menandatangani tidak ada di tempat

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

c. Pelayanan yang baik adalah adanya sosialisasi kepada masyarakat melalui rapat RT maupun baik tentang prosedur maupun persyaratan pengajuan surat, Petugas komunikatif, ramah dan dan paham yang menjadi kebutuhan masyarakat dan dari segi infrastruktur mendukung,misalnya ruang tunggu nyaman dan ber ac.

d. Tanda-tanda pelayanan yang baik adalah sebagai berikut:
   (a) Ada kepastian waktu
   (b) Persyaratan dan prosedur pelayanan jelas
   (c) Pelayanan cepat dan tepat
   (d) Benar
   (e) Tepat
   (f) Komunikatif
   (g) Tidak membedakan yang dilayani
   (h) Ramah
   (i) Masyarakat puas

e. Pelayanan yang baik dipengaruhi oleh Kinerja pegawai, karena kinerja pelayanan didukung oleh SDM yang paham terhadap tugas dan menyadari bahwa pegawai tersebut adalah pelayan. Pegawai yang mempunyai pengetahuan yang luas tentang aktifitas pelayanan, serta tau cara membawa diri dalam memberikan pelayanan. Pegawai yang memiliki kinerja baik akan memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.

f. Tanda-tanda kinerja Pegawai yang baik adalah:
   (a) Menguasai materi pelayanan
   (b) Bertanggung jawab
   (c) Dapat menyelesaikan persoalan / kasus yang dihadapi
   (d) Dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat
   (e) Tidak mencampurkan urusan pribadi dengan urusan dinas
   (f) Tidak membedakan dalam memberikan pelayanan
   (g) Tidak menunda pekerjaan pelayanan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

(h) Dapat memberikan solusi terhadap permasalahan masyarakat yang berkaitan dengan pelayanan

(i) Tanggap terhadap kepentingan masyarakat

g. Pegawai mempunyai kinerja yang berbeda-beda karena:

(a) Tingkat Pendidikan

(b) Usia pegawai

(c) Kepribadian masing-masing pegawai

(d) Pengetahuan dan ketrampilan yang berbeda

(e) Tugas pokok dan fungsi yang dijalankan oleh masing-masing pegawai

(f) Etos kerja dan motivasi kerja pegawai

(g) Kebijakan dan ketegasan pimpinan

h. Untuk menciptakan kinerja yang baik dapat dilakukan dengan berbagai cara,yaitu:

(a) Pelatihan dan penataran yang sesuai dengan tugas pelayanan dan juga peningkatan keahlian bagi operator komputer.

(b) Ada kejelasan SOP dalam pelayanan

(c) Pertemuan rutin untuk evaluasi

(d) Dilakukannya penilaian pekerjaan oleh Lurah

(e) Menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat sesuai dengan kepandaian dan kemampuannya

(f) Pembekalan tentang manajemen pelayanan terhadap pegawai

(g) Study banding

(h) Keteladanan dari Lurah

(i) Motivasi dari Lurah

i. Tanda-tanda kinerja yang baik seperti yang telah disebutkan diatas sebenarnya sudah dimiliki oleh petugas pelayanan/pegawai, namun tinggal bagaimana itikad baik pegawai untuk dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat sehingga mereka puas terhadap kinerja pegawai.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

4.3 PEMBAHASAN

Warga mengajukan berbagai macam pelayanan, baik yang berupa pelayanan kependudukan seperti KK, KTP, mutasi kependudukan, pengantar akte kelahiran maupun akte kematian, kemudian pelayanan legalisasi surat-surat, pembuatan berita acara bagi waris dan jual beli tanah.

Pelayanan yang mereka dapatkan kurang memuaskan karena proses pelayanan lama, pegawai masih mencari-cari file terkait, kadang terjadi kesalahan pengetikan, surat sebelum diberikan kepada warga tidak diverifikasi dahulu oleh pejabat yang mengakibatkan warga harus bolak balik, petugas dibagian pelayanan yang kadang melayani dengan tidak ramah, kemungkinan memang sifat kepribadian pegawai tersebut atau dikarenakan faktor lain, ada warga yang datang tanpa surat pengantar dari RT, sehingga warga harus kembali lagi untuk meminta surat pengantar, warga merasa tidak tau kalau syarat pengajuan surat menggunakan pengantar dari RT masing-masing. Pegawai yang membidangi tidak ditempat, sehingga pegawai yang ada tidak menguasai materi pelayanan, pelayanan jadi tertunda. Tidak ada kepastian waktu lamanya pelayanan, dikarenakan pejabat yang berwenang menandatangani surat tidak ada di tempat, sehingga masyarakat yang membutuhkan pelayanan, harus menunggu.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Sebenarnya warga menginginkan sebuah pelayanan yang simple dan mampu memenuhi kebutuhan mereka, pelayanan yang optimal yang berpihak pada kepentingan masyarakat. Harapan masyarakat di Kelurahan Mudal adalah bahwa pelayanan yang diberikan oleh pegawai bagian pelayanan dapat memberikan kepuasan bagi masyarakat karena kebutuhan akan pelayanan pemerintah ini tidak akan didapatkan pada organisasi lainnya, atau dengan kata lain bahwa produk barang dan jasa yang terkait dengan berbagai pelayanan diatas hanya dapat dipenuhi oleh pemerintah.

Berdasarkan pendapat warga, pelayanan harus memenuhi beberapa kriteria yang meliputi : komunikatif, ketanggapan pegawai, tingkat kesesuaian prosedur, realiasasi janji, keseriusan pelayanan, ketepatan

pelayanan, tingkat kesalahan minimum, kecepatan layanan, memahami kebutuhan warga masyarakat, keadilan dalam pelayanan. Dengan terpenuhinya kriteria pelayanan yang baik ini diharapkan pelayanan yang diberikan oleh pegawai akan memberi kepuasan kepada masyarakat sebagai pengguna jasa layanan.

Kepuasan warga masyarakat dari pemerintah Kelurahan Mudal tidak hanya tergantung bagaimana pemerintah memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat saja,namun harus didukung oleh kinerja aparat Kelurahan yang professional. Dan kinerja yang dilakukan oleh pegawai jelas akan berpengaruh, terhadap pelayanan yang diberikan. Apabila kinerja pegawai tidak memadai maka kualitas layanan yang dihasilkan tidak akan memberikan kepuasan kepada masyarakat.

Kinerja yang baik yang dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat adalah sebagai berikut: kualitas layanan baik (*reliability, responsiveness, assurance, emphaty*), mengenal kebutuhan masyarakat (*responsivitas*), disiplin dalam pelayanan, daya tanggap tinggi (*responsibilitas*), mengetahui dan memahami tugasnya sebagai pelayan masyarakat, loyal terhadap masyarakat, penampilan yang baik dari aparat.

Namun demikian pada kenyataannya setiap pegawai Kelurahan Mudal yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat, belum secara keseluruhan mempunyai kinerja yang sama. Hal ini disebabkan berbagai hal yang berasal baik dari lingkungan internal pegawai yang bersangkutan juga yang berasal dari eksternal. Penyebab dari perbedaan kinerja yang ada tersebut antara lain adalah pengetahuan dan ketrampilan yang berbeda, tidak adanya standar operasional prosedur pelayanan, daya tanggap dari masing-masing petugas yang menimbulkan interpretasi yang berbeda dalam memberikan pelayanan, tingkat kedisiplinan pegawai, serta sikap dan perilaku dari masing-masing pegawai.

Untuk menciptakan kinerja yang baik bagi pegawai pelayanan pada kantor Kelurahan Mudal dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan yaitu sebagai berikut: Tugas pokok dan fungsi pelayanan harus betul-betul

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

dikuasai dan dipahami oleh setiap pegawai, menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat, pimpinan harus memanaj pegawai yang ada dipelayanan secara berkala, pegawai harus disadarkan tentang tugasnya sebagai pelayan masyarakat, disiplin waktu maupun prosedur dalam pelayanan. Ada pertemuan rutin untuk membahas kasus-kasus yang terjadi, sehingga setiap permasalahan yang timbul dapat segera diatasi dan memberikan jalan keluar sesuai harapan masyarakat. Ada penilaian kinerja yang dilakukan oleh konsumen dalam hal ini masyarakat pemohon pelayanan. Adanya pedoman kerja bagi pegawai, setiap pemberian insentif bagi pegawai pelayanan yang harus berbeda dengan pegawai lain. Dilakukan pelatihan atau kursus komputer bagi pegawai yang tidak menguasai komputer, sehingga tidak menghambat pelayanan. Dilakukan usulan pelatihan tentang manajemen pelayanan umum.

Adanya fenomena pelantikan pejabat, dimana pejabat merupakan pindahan dari dinas lain, tidak menguasai bidang di Kelurahan sehingga perlu waktu untuk mempelajari bidang yang dijabatnya sekarang. Secara otomatis perlu waktu lebih lama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Analisis Internal dan Eksternal dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai Kelurahan Mudal :

1. Faktor Internal
   a. Strength (Kekuatan)
      - Tersedianya SDM aparatur kelurahan
      - Struktur organisasi berdasarkan Perda no. 14 tahun 2016
      - Sarana dan prasarana yang tersedia guna mendukung kegiatan di Kantor Kelurahan Mudal
      - Kepedulian terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat.
      - Adanya fungsi koordinasi dan kerja sama antar pegawai.
      - Tersedianya dana dalam mendukung kegiatan di Kantor Kelurahan Mudal.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

b. Weakness (Kelemahan)

- Pemahaman tupoksi yang relatif rendah.
- Kemampuan dan ketrampilan staf yang masih kurang dalam pelayanan.
- Tanggung jawab dan disiplin masih kurang.
- Inovatif dan kreativitas masih perlu ditingkatkan.
- Jumlah pegawai yang masih sedikit.

2. Faktor Eksternal

a. Opportunities (Peluang)

- Adanya peningkatan fungsi koordinasi dan kerja sama antar instansi kelurahan/desa yang lain.
- Adanya peningkatan fungsi koordinasi dengan kecamatan dan instansi yang lain.
- Perencanaan pembangunan yang aspiratif dengan melibatkan masyarakat.
- Kamtibmas yang cukup mantap.
- Adanya Musyawarah kelurahan untuk menyampaikan informasi aktual kepada masyarakat dan menjaring aspirasi masyarakat melalui RT dan RW.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

b. Threats (Ancaman)

- Kurang optimalnya kinerja organisasi kemasyarakatan yang ada.
- Tuntutan masyarakat yang meningkat di berbagai bidang khususnya pelayanan administrasi.
- Kemajemukan masyarakat Kelurahan Mudal , walaupun Kelurahan masih ada yang perilaku kehidupannya seperti masyarakat desa.

Setelah diketahui faktor internal dan eksternal kemudian diinteraksikan dengan mengeluarkan pemetaan prediksi dan pemetaan interaktif, yaitu sebagai berikut :

1. Pemetaan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (S+O)
    a) Koordinasi internal yang solid digunakan untuk meningkatkan fungsi koordinasi dengan kecamatan, instansi dan desa/kelurahan lain.
    b) SDM yang ada dan struktur organisasi yang ada untuk mengoptimalkan fasilitasi penyelenggaraan pemerintahan, perencanaan pembangunan dan kamtibmas.
    c) Dengan adanya dana serta sarana dan prasarana yang memadai dapat meningkatkan akses informasi dan penjaringan aspirasi masyarakat melalui RT dan RW.
2. Pemetaan dengan perkecil kelemahan dengan memanfaatkan peluang (O+W)
    a) Meningkatkan kemampuan, ketrampilan, dan pemahaman tupoksi melalui koordinasi antar desa/kelurahan lain dan juga koordinasi dengan kecamatan dan instansi yang lain.
    b) Kamtibmas dan akses informasi yang mantap dapat mengatasi adanya jumlah pegawai yang sedikit.
    c) Kreatifitas dan inovasi dapat terserap melalui perencanaan pembangunan dan musyawarah kelurahan yang menjaring aspirasi masyarakat
3. Pemetaan kekuatan untuk menghindari ancaman (S+T)
    a) Dengan dana, SDM , dan sarana prasarana yang ada maka kemajemukan masyarakat dapat dikembangkan dan kinerja organisasi kemasyarakatan dapat ditingkatkan.
    b) Kepedulian pegawai terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat dapat memperkecil tuntutan maasyarakat

STIE Widya Wiwana
Jangan Plagiat

yang meningkat di berbagai bidang khususnya pelayanan administrasi.

4. Pemetaan dengan memperkecil kelemahan dan hindari ancaman (W+T)
   a) Dengan meningkatkan pemahaman Tupoksi, kemampuan, ketrampilan, tanggung jawab dan disiplin pegawai dapat mengurangi tuntutan masyarakat khususnya di bidang pelayanan administrasi.
   b) Dengan adanya pegawai-pegawai yang memadai dan handal diharapkan dapat mengembangkan kemajemukan masyarakat dan mengoptimalkan kinerja organisasi kemasyarakatan.

STIE Widya Wiyata
Jangan Plagiat

Indikator kinerja yang baik sesuai dengan harapan masyarakat secara umum dapat dikatakan belum sepenuhnya dimiliki oleh pegawai yang memberikan pelayanan langsung pada masyarakat, terbukti masih banyaknya keluhan masyarakat dan komplain-komplain yang disampaikan pada saat meminta pelayanan. Yang dirasakan oleh warga adalah waktu kerja yang tidak ditaati oleh pegawai, pada saat memberikan pelayanan tidak memberikan perhatian penuh pada pemohon pelayanan karena berbicara yang tidak perlu dengan teman sejawat pada saat jam pelayanan.

Dari hasil FGD ini didapatkan suatu pernyataan bahwa pada kenyataannya pegawai yang tidak memenuhi tanda-tanda kinerja yang baik, pelayanan akan lebih buruk dibandingkan dengan pegawai yang memenuhi tanda kinerja yang baik, karena prasyarat untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat harus didahului dengan baiknya kinerja pegawai terlebih dahulu.

Kinerja birokrasi pemerintahan dewasa ini menuntut adanya pemahaman penting terhadap peningkatan kemampuan aparatur pemerintah agar menjadi pegawai yang mandiri dan professional. Salah satu hal yang

sangat mendesak untuk diwujudkan adalah bagaimana menciptakan kinerja pegawai yang lebih baik dalam hal pelayanan publik.

Penelitian ini merekomendasikan bahwa pengembangan kemampuan sumber daya aparatur pemerintahan perlu dilakukan secara simultan dan berkesinambungan dalam upaya mengoptimalkan kinerja pegawai. Untuk mencapai hal tersebut tentunya diperlukan perencanaan strategi yang tepat dan akurat sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Sesuai pasal 3 undang-undang Nomor 28 tahun 1999 tentang penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan Nepotisme, disebutkan bahwa asas-asas utmum penyelenggaraan Negara, asas kepentingan umum, asas keterbukaan , asas proporsionalitas, asas profesionalitas dan asas akuntabilitas. Selanjutnya, dijelaskan pada penjelasan Undang-undang tersebut, asas akuntabilitas kinerja adalah asas yang menentukan bahwa setiap dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan Negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi Negara dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pelaksanaan pertanggungjawaban kinerja instansi pemerintah tersebut dilakukan melalui sistem akuntabilitas dan media pertanggungjawaban secara periodik dan melembaga. Apabila mencermati permasalahan yang muncul dewasa ini menunjukkan bahwa kinerja instansi pemerintah banyak menjadi sorotan publik, terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan. Masyarakat mulai mempertanyakan akan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kurang optimalnya kinerja Aparatur Sipil Negara di Kelurahan Mudal, Kecamatan Purworejo, Kabupaten Purworejo disebabkan oleh rendahnya faktor pendidikan dan kurangnya pelatihan penyelenggara pelayanan, minimnya pengalaman kerja, rendahnya motivasi, serta tidak adanya penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*)
2. Kepuasan warga masyarakat di lingkungan Kelurahan Mudal, Kecamatan Purworejo ditentukan oleh beberapa faktor:
   a. Kepastian waktu, persyaratan, prosedur yang tidak berbelit
   b. Pegawai dapat memberikan/menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh masyarakat dengan cepat
   c. Ada koordinasi antar pegawai
   d. Ada komunikasi yang baik antar pegawai dengan masyarakat
   e. Tugas yang jelas bagi masing-masing pegawai
   f. Ramah dan sopan dalam memberikan pelayanan
3. Strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara adalah :
   a. Memberikan pendidikan dan pelatihan kepada Aparatur Sipil Negara
   b. Memberikan beasiswa dan ijin belajar kepada pegawai untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi
   c. Evaluasi rutin dan pengarahan dari pimpinan
   d. Peran aktif Lurah dalam mengelola pegawainya

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

5.2 SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Aparatur hendaknya selalu meneliti terhadap pekerjaan yang di kerjakan sebelum di ajukan kepada pimpinan untuk di tanda tangani dengan cara dilakukan pengecekan/ pemeriksaan ulang agar terhindar dari kesalahan dalam pengetikan.
2. Masih terdapat banyaknya aparatur lulusan SMA/SMK pada Kelurahan Mudal. Aparatur yang berpendidikan SMA/SMK maka di sarankan hendaknya peningkatan pendidikan SMA/SMK ke Sarjana S1 dengan cara pemberian beasiswa penuh dan pemberian Izin belajar.
3. Melaksanakan pelatihan pendidikan mental untuk memberikan motivasi secara berkala melalui instansi vertical diatasnya
4. Melakukan program pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai baik diklat struktural maupun fungsional dan teknis untuk meningkatkan kemampuan dan skill pegawai.
5. Memanfaatkan dukungan pemerintah daerah dengan sebaik-baiknya melalui perencanaan dan penetapan program yang berorientasi pada pelayanan publik.
6. Memberdayakan semua potensi dan kapasitas yang dimiliki organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR PUSTAKA

Agus Dwiyanto, dkk, *Reformasi Birokrasi Publik* (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press,2006)

……., *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik* (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press,2006)

Anwar Supriyadi, *Kebijakan Peningkatan Kompetensi Aparatur Dalam Pelayanan Publik* (Jakarta : LAN RI,2004)

Bungin, *Penelitian Kualitatif* (Jakarta, Kencana, 2007)

Irwanto, *Focused Group Discussion (FGD): Sebuah Pengantar Praktis* (Jakarta:Yayasan Obor Indonesia,2006)

Moleong, Lexy. Metode Penelitian Kualitatif. (Bandung:Penerbit Remaja Rosda Karya 2002)

Ratminto dan Atik, *Manajemen Pelayanan* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar,2006)

Sedarmayanti, Good Governance : *Membangun sistem kinerja Guna Meningkatkan Produktifitas Menuju Good Governance* (Kepemerintahan Yang Baik), (Bandung:Mandar Maju,2004)

Simamora,H, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-2, Sekolah Tinggi Ilmu ekonomi,YKPN,Jakarta,1997

Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung:Alfabeta,2008)

Surya Darma, Manajemen Kinerja : *Falsafah Teori dan Penerapannya* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar,2005)

Sutowo, (2014), *Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kelurahan Ploso, Kecamatan Pacitan, Kabupaten Pacitan* , Yogyakarta .(Tesis Tidak Dipublikasikan)

Wahyuni (2015:91), *Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan dibidang IT pada Masrasah Tsanawiyah Negeri Gondowulung Bantul Yogyakarta*, Yogyakarta. (Tesis Tidak Dipublikasikan)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat