

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS KINERJA APARTUR SARJANA  
NON-TEKNIK PADA DINAS PEKERJAAN UMUM  
KABUPATEN NUNUKAN  
PROPINSI KALIMANTAN UTARA**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM** Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik

**Disusun Oleh :**

**MUHAMMAD SAID**

**NIM. 500893997**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2016**

**ABSTRACT****THE ANALYSIS OF APPARATUS PERFORMANCE  
WITH NON-ENGINEERING EDUCATIONAL BACKGROUND  
AT THE DEPARTMENT OF PUBLIC WORKS  
NUNUKAN DISTRICT, NORTH KALIMANTAN PROVINCE**

Muhammad Said

Musa1970.ms@gmail.com

Graduate Studies Program  
Indonesia Open University

The condition of the apparatus within the Nunukan District in general currently does not have an efficient structure. Placement of personnel with non-engineering educational background in technical Department became one of the phenomena that quite often appear in every implementation of Apparatus mutation and affect the achievement and the realization of programs and activities. This research assess the performance of apparatus with non-engineering educational background at the Department of Public Works Nunukan, North Kalimantan, tailored to the duties and functions in line with the achievement of the vision, mission and goals of the organization. Identify and evaluate how far the dimensions of competence, leadership and culture influences the performance of the apparatus and identify. The type of the research is a descriptive qualitative approach, which is intended for the careful measurement of a particular social phenomenon. This research found that there are apparatus that does not comply with competence. The research results show that its performance is not good. The results also showed that the competency of apparatus with non-engineering educational background still low. This research recomend that staffing arrangement with the placement of the apparatus with a non-technical education in non-technical tasks as well.

**Keywords:** Apparatus, Performance, Competence, Educational Background

## ABSTRAK

### ANALISIS KINERJA APARATUR SARJANA NON-TEKNIK PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN NUNUKAN PROPINSI KALIMANTAN UTARA

Muhammad Said  
[Musa1970.ms@gmail.com](mailto:Musa1970.ms@gmail.com)

Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka

Kondisi aparatur (PNS) dilingkungan Pemerintah Kabupaten Nunukan secara umum saat ini belum memiliki struktur yang efisien. Penempatan aparatur dengan pendidikan sarjana non-teknik di instansi / SKPD teknis menjadi salah satu fenomena yang cukup sering muncul dalam setiap pelaksanaan mutasi Aparatur dan mempengaruhi capaian realisasi program dan kegiatan. Penelitian ini berusaha untuk mengkaji dan memahami kinerja Aparatur dengan pendidikan Sarjana Non Teknik di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Kalimantan Utara yang disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsinya sejalan dengan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Mengidentifikasi dan mengevaluasi seberapa jauh dimensi kompetensi, kepemimpinan dan budaya berpengaruh terhadap kinerja aparatur dengan pendidikan Sarjana Non Teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Kalimantan Utara. Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif yaitu dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu. Penelitian ini menemukan bahwa masih terdapat Aparatur yang bekerja tidak sesuai dengan kompetensi. Hasil studi memperlihatkan bahwa kinerjanya kurang baik, karena dari tiga dimensi kinerja diatas hanya dimensi efektivitas yang cukup baik sedangkan dimensi kualitas layanan dan responsivitas masih kurang. Rekomendasi penelitian ini adalah Perlunya penataan kepegawaian dengan menempatkan aparatur sesuai kompetensi.

**Keywords:** Aparatur, Kinerja, Kompetensi, Latar Belakang Pendidikan

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul *Analisis Kinerja Aparatur Sarjana Non-Teknik Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan Propinsi Kalimantan Utara* adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Nunukan, Juni 2016  
Yang Menyatakan



Muhammad Said

**PERSETUJUAN TAPM**

Judul TAPM : Analisis Kinerja Aparatur Sarjana Non-Teknik Pada  
Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan Propinsi  
Kalimantan Utara  
Penyusun TAPM : Muhammad Said  
NIM : 500893997  
Program Studi : Administrasi Publik  
Hari/tanggal : Minggu, 26 Juni 2016


Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,



**Dr. TITA ROSITA, M.Pd**  
NIP. 19601003 198601 2 001




**Dr. SUHARNO, M.Si**  
NIP. 19680417200003 1 001

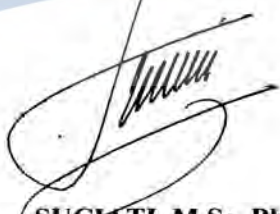
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu  
Program Magister Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana



**Dr. DARMANTO, M.Ed**  
NIP. 19591027 198603. 1 003



**SUCIATI, M.Sc. Ph.D**  
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Muhammad Said  
 NIM : 500893997  
 Program Studi : Administrasi Publik  
 Judul TAPM : Analisis Kinerja Aparatur Sarjana Non-Teknik Pada  
 Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan Propinsi  
 Kalimantan Utara

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu, 26 Juni 2016  
 Waktu : 07.00 – 08.30 Wita

Dan dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji  
 Nama: Dr. Sofjan Arifin

Penguji Ahli  
 Nama: Prof. Dr. Martani Huseini, M.Si

Pembimbing I  
 Nama : DR. Suharno, M.Si

Pembimbing II  
 Nama : Dr. Tita Rosita, M.Pd

Tandatangan

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkah dan limpahan rahmat-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan Tesis ini sebagai sebuah Tugas Akhir Program Magister (TAPM) untuk memperoleh gelar Megister Administrasi Publik dengan judul Penelitian Analisis Kinerja Pegawai Sarjana Non Teknik Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan Kalimantan Utara.

Tesis ini disusun berdasarkan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh penulis, namun penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan baik yang bersifat metodologi maupun yang menyangkut dengan substansi kajian. Untuk itu dengan segala kerendahan hati dan tangan terbuka, penulis siap menerima segala kritikan dan masukan yang bersifat untuk menyempurnakan dan memperbaiki TAPM ini.

Selesainya TAPM ini karena bantuan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini Penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Suciati, M.Sc., Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Kepala UPBJJ-UT Samarinda, selaku penyelenggara Program Pascasarjana Universitas Terbuka
3. Bapak Dr Suharno, M.Si selaku Pembimbing I, dan Ibu Dr. Tita Rosita, M.Pd selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penulisan Penelitian ini.
4. Rasa Kasih serta Sayang untuk Istri dan Anak-anaku yang selalu memberikan motivasi untuk menyelesaikan Studi dan Penelitian ini.
5. Semua pihak yang telah membantu yang tidak sempat disebutkan disini.

Akhir Penulis hanya bisa berdoa kepada Allah SWT kiranya berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyelesaian penyusunan Tesis ini.

Nunukan, Juni 2016.

Penulis,

Muhammad Said

## RIWAYAT HIDUP

- Nama Lengkap : Muhammad Said  
 NIM : 500893997  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Tempat, Tanggal/Lahir : Makassar, 09 Juli 1970
- Riwayat Pendidikan : SD Negeri Mandonga Kendari Tahun 1983  
 SMP III Negeri Kendari Tahun 1986  
 STM Negeri Kendari Tahun 1989  
 UMI Makassar Tahun 1998
- Riwayat Pekerjaan :
- Tahun 2001 diangkat menjadi PNS pada Bagian Pembangunan Sekretariat Kab. Nunukan
  - Tahun 2005 s/d 2005 Sebagai Pj. Kasie Kebersihan, Pertamanan dan Pemakaman di Dinas Pekerjaan Umum Kab. Nunukan
  - Tahun 2005 s/d 2008 Sebagai Kasie Lalu Lintas Udara di Dinas Perhubungan Udara Kab. Nunukan
  - Tahun 2008 s/d 2008 Sebagai Kepala Seksi Program Pendidikan Kejuruan di Dinas Pendidikan Kab. Nunukan
  - Tahun 2008 s/d 2009 Sebagai Kepala Sub Bagian Umum/Perlengkapan di Sekretariat Daerah Kab. Nunukan
  - Tahun 2009 s/d 2011 Sebagai Kepala Sub Penyusunan Program dan Pusat Data Elektronik Pada Bagian Umum Pembangunan Sekretariat Daerah Kab. Nunukan
  - Tahun 2011 s/d Saat ini Sebagai Kepala Bidang Cipta Karya di Dinas Pekerjaan Umum Kab. Nunukan

Nunukan, Juni 2016.

Penulis,

Muhammad Said



## DAFTAR ISI

Abstract .....	i
Abstrak .....	ii
Lembar Persetujuan .....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Halaman Pernyataan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Riwayat Hidup .....	vii
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	ix
Daftar Lampiran .....	x
<b>BAB I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
A. Kerangka Teori .....	10
1. Konsep Kompetensi .....	10
2. Konsep Kinerja .....	16
3. Kepemimpinan .....	25
4. Budaya .....	36
5. Hubungan antara Kinerja Aparatur dengan Kepemimpinan, Budaya dan Kompetensi .....	44
B. Penelitian Terdahulu .....	46
C. Kerangka Pemikiran .....	49
D. Definisi Konsep dan Operasional .....	51
1. Definisi Konsep .....	51
2. Definisi Operasional .....	52

<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>59</b>
A. Jenis Penelitian.....	59
B. Dimensi-Dimensi Penelitan.....	62
C. Unit Analisa dan Informan.....	63
D. Sumber Data.....	63
1. Dokumentasi.....	64
2. Wawancara Mendalam.....	64
3. Observasi.....	65
E. Metode Analisa Data.....	65
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>66</b>
A. Deskripsi Dinas Pekerjaan Umum .....	67
1. Visi dan Misi .....	67
2. Tujuan dan Sasaran .....	70
3. Tugas, fungsi dan Struktur Organisasi SKPD.....	71
4. Sumber Daya SKPD.....	73
B. Kinerja Aparatur Sarjana Non Teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara .....	75
1. Efektivitas.....	76
2. Kualitas Layanan.....	79
3. Responsivitas.....	82
4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Aparatur Sarjana Non-Teknik Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan,Kalimantan Utara .....	87
C. Keterkaitan antaraDimensi Kompetensi, Kepemimpinan dan Budayadengan Kinerja Aparatur Sarjana Non-Teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Kalimantan Utara .	104
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>107</b>
A. Kesimpulan.....	107
B. Saran-saran .....	108
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>109</b>

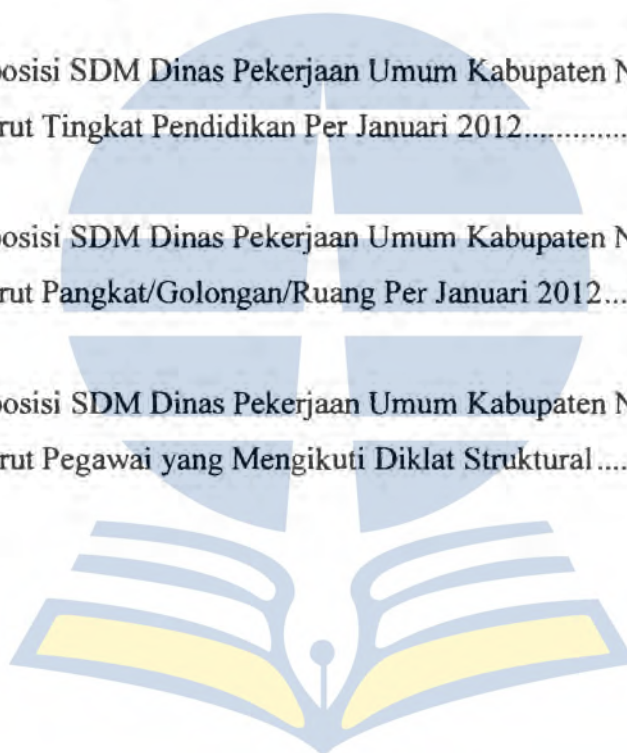
## DAFTAR LAMPIRAN

PEDOMAN WAWANCARA APARATUR NON-TEKNIK .....	112
PEDOMAN WAWANCARA KEPALA DINAS PU.....	118
PEDOMAN WAWANCARA KEPALA BKD.....	120
DOKUMEN .....	121
TRANSKRIP-TRANSKRIP WAWANCARA.....	122



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Tenaga Teknis dan Non-Teknis (PNS) Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Kalimantan Utara .....	6
Tabel 2. Perbandingan Penelitian .....	46
Tabel 3. Perumusan Penjelasan Visi .....	67
Tabel 4. Komposisi SDM Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan Menurut Tingkat Pendidikan Per Januari 2012.....	74
Tabel 5. Komposisi SDM Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan Menurut Pangkat/Golongan/Ruang Per Januari 2012.....	74
Tabel 6. Komposisi SDM Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan Menurut Pegawai yang Mengikuti Diklat Struktural .....	75



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Pelaksanaan otonomi daerah memiliki implikasi terhadap kebutuhan sumber daya manusia (aparatur) yang profesional. Masalah sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam kegiatan organisasi pemerintah. Meskipun suatu organisasi pemerintah didukung sarana dan prasarana serta sumber dana yang memadai tetapi tanpa dukungan aparatur (PNS) yang memiliki kompetensi, kegiatan suatu organisasi pemerintah tidak akan berjalan dengan baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa PNS merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. PNS merupakan ujung tombak yang akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan sebuah organisasi pemerintah.

Pengelolaan PNS akan mempengaruhi kinerja organisasi pemerintah oleh karena itu diperlukan adanya upaya pengelolaan atau manajemen sumber daya yang memiliki **sasaran cukup luas tidak terbatas pada aparatur operasional saja**, tetapi meliputi tingkatan manajerial. Betapapun bagusnya rumusan visi, misi dan tujuan serta rencana operasional sebuah organisasi pemerintahan, hal tersebut akan menjadi sia-sia jika unsur sumber daya manusia tidak dikelola secara profesional. Hal tersebut memberikan gambaran yang jelas bahwa peran sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam menentukan kinerja sebuah organisasi pemerintahan. Rendahnya kualitas sumber daya manusia menyebabkan menurunnya kinerja ,dan hal tersebut sangat ditentukan oleh kompetensi.

Hal yang terkait dengan kinerja aparatur adalah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, pasal 1 yang berbunyi prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja aparatur dan perilaku kerja. Aparatur Dinas Pekerjaan Umum dan aparatur pemerintah Indonesia pada umumnya sebagai abdi masyarakat, dalam kinerja aparatur diharapkan mempunyai sikap mental, tekadan semangat, ketaatan dan disiplin untuk tugas-tugasnya, yang sesuai dengan keahlian masing-masing sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat pengguna jasanya dan diharapkan dapat memberikan kinerja yang baik kepada masyarakat.

Organisasi pemerintah juga dituntut agar mengetahui dan mengembangkan faktor-faktor yang mendukung peningkatan efektivitas kerja aparatur dan pemimpin. Salah satu faktor yang mendukung efektivitas kerja adalah kompetensi. Kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang terdiri dari *knowledge*, *skill*, dan *attitude* yang tentunya memiliki pengaruh terhadap kinerja. Pengembangan sumber daya manusia sangat perlu diperhatikan, salah satu faktor yang menjadi pendukung keberhasilan pembangunan setiap negara baik dalam bidang perekonomian, sosial budaya, politik, dan lain-lain adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi handal dan menguasai sistem manajemen informasi kepegawaian, motivasi berprestasi tinggi, kreatif, inovatif serta memiliki kepribadian merupakan modal penting dalam intansi pemerintahan. Sumber daya manusia juga sangat penting bagi tercapainya

pembangunan, yaitu dengan sumber daya manusia yang baik dan memiliki strategi untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dikenal sebagai manajemen organisasi.

Pada konteks Kabupaten Nunukan Propinsi Kalimantan Utara kinerja PNS belum mencapai standar. Hal tersebut dikemukakan oleh Wakil Bupati Nunukan Hj. Asmah Gani pada tahun 2013 lalu. Menurutnya kondisi aparatur (PNS) dilingkungan Pemerintah Kabupaten Nunukan secara umum saat ini belum memiliki struktur yang efisien. Distribusi tidak proporsional serta kontribusi dan kinerja PNS belum mencapai standar yang diharapkan. Ia juga menilai masih adanya perbedaan dan kepentingan antara kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan. Selain itu penegakan disiplin belum sesuai dengan sistem. Disisi lainnya, penghasilan PNS belum terwujud secara adil dan layak sesuai beban kerja dan tanggungjawab.<sup>1</sup>

Peningkatan kinerja aparatur sangat penting, bukan hanya merujuk pada hasil kerja tetapi menuntut adanya perubahan sikap dan perilaku, untuk bertindak lebih profesional. Sebagai aparatur yang professional dapat dijadikan sebagai modal dalam menghadapi persaingan global yang terus meningkat seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Apalagi persaingan yang dihadapi dimasa depan lebih bertumpu pada persaingan pengetahuan (*knowledgebased competition*), maka hanya melalui *knowledge management* organisasi Pemerintah Daerah mampu *survive*. Karena itu, organisasi harus membangun sikap mental dan mau berbagi ilmu serta informasi

---

<sup>1</sup><http://kaltim.tribunnews.com/2013/12/09/kinerja-pns-di-nunukan-belum-mencapai-standar>

(*information and knowledge sharing*) Aparatur pemerintah daerah harus merupakan aparatur yang mampu menyelenggarakan dan menyalurkan kepentingan daerah bagi kesejahteraan masyarakat di daerah. Untuk itu diperlukan aparatur daerah yang bukan sarat tetapi lebih sarat fungsi. Dengan keanekaragaman daerah seharusnya menciptakan fungsi-fungsi pokok yang terungkap didalam struktur yang berorientasi kepada *three E* (*efisien, efektif, dan ekonomis*) sehingga daerah memiliki kemandirian untuk mengaturnya lebih lanjut. Itu semua harus dihadapi dengan semangat baru dan tindakan yang nyata, karena upaya yang dilakukan untuk membentuk aparatur yang professional bukan hanya sekedar slogan.

Kinerja aparatur menjadi fokus utama yang perlu ditingkatkan guna menghasilkan mutu pelayanan yang lebih baik. Untuk meningkatkan mutu pelayanan maka langkah yang ditempuh lembaga tersebut adalah tidak hanya mencakup peningkatan kompetensi professional aparatur, tetapi juga menata lingkungan kerja yang lebih kondusif, meningkatkan disiplin kerja dan penempatan pegawai yang tepat atau sesuai kualifikasi yang dibutuhkan. Hal tersebut dilakukan dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan mutu pelayanan, karena selama ini kinerja aparatur belum optimal sehingga membawa konsekuensi terhadap kualitas kinerja.

Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan adalah salah satu instansi pemerintah yang bernaung di bawah Pemerintah Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara. Sejak berdirinya Dinas Pekerjaan Umum telah banyak memberikan pelayanan terhadap masyarakat baik yang berada diperkotaan



maupun di pedesaan. Adanya paradigma baru tersebut membawa konsekuensi terhadap perubahan sikap, mental dan perilaku PNS yang seluruhnya diarahkan untuk menciptakan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dimana akuntabilitas, transparansi dan partisipasi masyarakat menjadi pilarnya.

Berkaitan dengan hal tersebut maka Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan menyusun Renstra sebagai upaya penjabaran RPJMD dalam ruang lingkup tugas pokok dan fungsi Dinas Pekerjaan Umum sebagai salah satu Instansi Teknis dalam melaksanakan pembangunan daerah di Kabupaten Nunukan. Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan berfungsi sebagai pembantu Bupati dalam melaksanakan urusan rumah tangga daerah dan tugas di bidang Pekerjaan Umum memerlukan Visi, Misi dan Program yang jelas dan strategis untuk dapat mencapai sasaran tugas dan kewenangan yang diembannya.

Penilaian kinerja bagi aparatur dengan pendidikan sarjana non-teknik berguna untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan, motivasi, dan guna penyesuaian anggaran organisasi. Tetapi persoalannya, apakah penilaian yang dilakukan telah menggambarkan kinerja yang sebenarnya. Hal ini akan sangat ditentukan oleh ketajaman dalam menentukan cakupan, cara dan indikator-indikator yang digunakan. Suatu penilaian yang menggunakan cakupan, cara dan indikator yang sangat terbatas akan memberikan hasil yang sangat terbatas pula dan berarti kurang menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Selama ini, penilaian secara sistematis terhadap kinerja aparatur dengan yang sesuai dengan pendidikan belum menjadi tradisi, sehingga berakibat pada munculnya perdebatan

yang tidak terselesaikan ketika terjadi hasil penilaian yang berbeda antara pihak yang satu dengan lainnya.

Penempatan aparatur dengan pendidikan sarjana non-teknik di instansi / SKPD teknis (Dinas Pekerjaan Umum) menjadi salah satu fenomena yang cukup sering muncul dalam setiap pelaksanaan mutasi Aparatur dan mempengaruhi capaian realisasi program dan kegiatan menjadi sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Terbatasnya informasi mengenai kinerja Aparatur terjadi karena kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang penting dan hal ini menunjukkan ketidak seriusan pemerintah untuk menjadikan kinerja sebagai agenda kebijakan yang penting, sehingga tidak jarang ditemukan dalam perekrutan suatu jabatan yang didasarkan pada pertimbangan *like and dislike* pimpinan serta masih melekatnya budaya paternalisme.

**Tabel 1**  
**Tenaga Teknis dan Non Teknis (PNS)**  
**Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Kalimantan Utara**

KLASIFIKASI PNS DPU		
PENDIDIKAN	KLASIFIKASI	
	TEKNIS	NON TEKNIS
SMP	0	2
SLTA SEDERAJAT	9	32
DIPLOMA	6	2
SARJANA	21	9
MAGISTER	1	1
JUMLAH	37	46

**Sumber: DPU Nunukan**

Secara mental setiap aparat birokrasi, masih ditemukan adanya tradisi dan tata pergaulan yang bersifat paternalisme, misalnya dihadapan pimpinan dinas, seorang aparat bawahan sulit untuk menunjukkan penolakannya atas suatu ide atau gagasan pimpinan. Penolakan atas ide pimpinan secara terbuka dapat berarti membuka konflik antara pimpinan dan bawahannya. Disamping itu, kendala yang dihadapi dalam rangka peningkatan profesionalisme jika kompetensi penempatan aparatur tersebut tidak sesuai dengan tupoksi dan beban kerja yang akan dilaksanakannya sehingga berdampak pada capaian kinerja, inovasi dan kreativitas aparatur tersebut. Hal ini dapat ditunjukkan pada kondisi riil yang ada yakni manakala Pimpinan melakukan Tugas (Dinas) Luar, maka ada anggapan bahwa tugas dan tanggung jawab yang ada pada bawahan dapat ditunda pelaksanaannya atau dengan kata lain bawahan selalu menunggu pimpinan kembali untuk meminta petunjuk kepada pimpinan terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sehingga pelaksanaan tugas bawahan senantiasa harus dalam pengawasan langsung pimpinan. Pada tataran inilah dirasakan faktor kepemimpinan dan budaya sangat berpengaruh terhadap kinerja aparat birokrasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kinerja aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara yang berjumlah sembilan orang?
2. Seberapa jauh faktor kompetensi, kepemimpinan, dan budaya berpengaruh terhadap kinerja Aparatur Sarjana Non Teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengkaji dan memahami kinerja Aparatur dengan pendidikan Sarjana Non Teknik di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara yang disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsinya sejalan dengan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.
2. Mengidentifikasi dan mengevaluasi seberapa jauh dimensi kompetensi, kepemimpinan dan budaya berpengaruh terhadap kinerja aparatur dengan pendidikan Sarjana Non Teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat Penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi pada *existing knowledge* dalam konteks dimensi kompetensi, kepemimpinan dan budaya serta pengaruhnya terhadap kinerja aparatur.
2. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam dalam konteks praktis kepada peneliti mengenai dimensi kompetensi, kepemimpinan dan budaya serta pengaruhnya terhadap kinerja aparatur. Serta berguna sebagai bahan informasi bagi Pemerintah Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik melalui peningkatan kinerja aparat birokrasi.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kerangka Teori**

Kerangka teori adalah serangkaian asumsi, konsep, *konstrak*, definisi, dan proposisi untuk menerangkan fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep. Penelitian ilmiah merupakan suatu bentuk penelitian dengan cara berpikir dan bertindak secara sistematis. Sebab itu kajiannya perlu didukung oleh suatu landasan teori yang dipilih dari literatur maupun berbagai referensi sebagai kerangka dasar teoritik yang menghubungkan konsep-konsep, preposisi-preposisi dan definisi Dimensi yang hendak diteliti, sehingga dapat meramalkan, menerangkan dan memecahkan gejala sosial yang sementara dihadapi.

Sehubungan dengan hal itu, berikut ini penulis akan menguraikan secara teoritik Dimensi-Dimensi yang akan diteliti dalam penelitian ini dan hubungan-hubungan diantaranya.

#### **1. Konsep Kompetensi**

Kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam (Palan, 2007: 69) merupakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan

(informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Becker and Ulrich dalam Suparno (2005:24) bahwa *competency refers to an individual's knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance*. Artinya, kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Fogg (2004:90) yang membagi Kompetensi kompetensi menjadi 2 (dua) kategori yaitu kompetensi dasar dan yang membedakan kompetensi dasar (*Threshold*) dan kompetensi pembeda (*differentiating*) menurut kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan. Kompetensi dasar (*Threshold competencies*) adalah karakteristik utama, yang biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca, sedangkan kompetensi *differentiating* adalah kompetensi yang membuat seseorang berbeda dari yang lain.

Kompetensi berasal dari kata "*competency*" merupakan kata benda yang menurut Powell (1997:142) dalam Nurjanah (2011) diartikan sebagai 1) kecakapan, kemampuan, kompetensi 2) wewenang. Kata sifat dari *competence* adalah *competent* yang berarti cakap, mampu, dan tangkas. Pengertian kompetensi ini pada prinsipnya sama dengan pengertian kompetensi menurut Stephen Robbin (2007:38) bahwa kompetensi adalah "kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana

kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Pengertian kompetensi sebagai kecakapan atau kemampuan juga dikemukakan oleh Robert A. Roe (2001:73) sebagai berikut; *Competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills, personal values and attitudes. Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning by doing*“ Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan

Secara lebih rinci, Spencer dan Spencer dalam Palan (2007:84) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja. Ada 5 (lima) karakteristik yang membentuk kompetensi yakni 1). Faktor pengetahuan meliputi masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem. 2). Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. 3). Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi. 4). Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau



informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan. 5). Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) menjelaskan tentang sertifikasi kompetensi kerja sebagai suatu proses pemberian sertifikat kompetensi yang dilakukan secara sistimatis dan objektif melalui uji kompetensi yang mengacu kepada standar kompetensi kerja nasional Indonesia dan atau Internasional.

Manurut Pasal 69 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, kompetensi meliputi: Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan structural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Kompetensi social cultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan

masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor: 46A tahun 2003, tentang pengertian kompetensi adalah :kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang aparatur berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga aparatur tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Dari uraian pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif. Ketidak sesuaian dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari pelaku yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan karyawan (*personal selection*), perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*), penilaian kerja (*performance appraisal*) dan pengembangan (*development*).

Dengan kata lain, kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya. Selanjutnya, Wibowo (2007:86), kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh

keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi sebagai karakteristik seseorang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Dari pengertian kompetensi tersebut di atas, terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu.

Menurut Spencer and Spencer dalam Prihadi (2004:38-39) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu :

1. Motif (*motive*) adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan.
2. Sifat (*traits*) adalah karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap situasi atau informasi..
3. Konsep diri (*Self – Concept*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*Knowledge*), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks

5. Ketrampilan (*Skill*).adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Sedangkan menurut Spencer and Spencer yang dikutip oleh Surya Dharma (2003:17), konsep diri (*Self-concept*), watak/sifat (*traits*) dan motif kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berbeda pada titik sentral keperibadian seseorang. Kompetensi pengetahuan (*Knowledge Competencies*) dan keahlian (*Skill Competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berbeda di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia.

## 2. Konsep Kinerja

Di berbagai media masa istilah kinerja telah populer digunakan, namun seyogianya definisi atau pengertian kinerja belum dicantumkan dalam kamus besar Bahasa Indonesia, sehingga menyulitkan masyarakat untuk mengetahuinya. Namun demikian, media masa Indonesia memberi padanan kata dalam bahasa Inggris untuk istilah kinerja yaitu “performance”. *Performance* atau 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 upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 1999).

Kinerja (*performance*) juga dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*degree of accomplishment*” atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi (Rue & Byars, 1981). Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai

ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik.

Suatu lembaga, baik lembaga pemerintah maupun lembaga yang dinamakan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang (*group of humanbeing*) yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan. Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga tersebut.

Selanjutnya dapat dipahami bahwa kinerja aparatur sangat mempengaruhi kinerja organisasi di mana dia atau mereka berperan sebagai pelaku. Sehubungan dengan itu, kiranya seorang pemimpin selalu melakukan hal-hal seperti diterangkan oleh S. Sloma dalam Prawirosentono, sebagai berikut :

- a. *Sets goals and performance criteria* artinya menentukan tujuan organisasi secara jelas dan tentukan pula kriteria kinerjanya.
- b. *Provides incentives, so that subordinate want to reach goals and meet performance criteria* artinya pimpinan perusahaan selalu menyediakan insentif (pendorong kerja) yang menarik, baik berupa penghargaan dalam bentuk uang maupun dalam bentuk lain, agar para karyawan khususnya aparatur bersedia mencapai tujuan organisasi melalui upaya mencapai kinerja sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

- c. *Give regular objective feed back so that people know where they stand in the work* artinya pemimpin secara teratur menjelaskan tentang umpan balik tujuan organisasi, sehingga setiap aparatur mengetahui posisi peranannya dalam perusahaan.
- d. *Uses techniques of participative whereby employees participate when it is appropriate in decisions which affect them and their work* artinya gunakan cara manajemen partisipatif di mana para aparatur diikutsertakan dalam pengambilan keputusan tertentu di mana mereka dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik.
- e. *Hold regularly, two way communicative meeting with subordinates* artinya dalam hal ini antara pimpinan dan aparatur harus menjadi pendengar yang baik di dasari niat yang baik demi peningkatan kinerja organisasi.

Dalam instansi pemerintah, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, serta memonitor pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani, dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik. Oleh sebab itu, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara lebih terarah dan sistematis. Disamping itu, dengan adanya informasi kinerja maka *bench marking* dengan mudah bisa dilakukan dan dorongan untuk memperbaiki kinerja bisa diciptakan.

Meskipun demikian, penilaian tersebut tidak selalu efektif mengingat terbatasnya informasi mengenai kinerja birokrasi publik, serta kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang mendasar oleh pemerintah, disamping kompleksitas indikator kinerja yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, birokrasi publik memiliki stakeholders yang banyak dan memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kesulitan lain dalam menilai kinerja birokrasi publik muncul karena tujuan dan misi birokrasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multi dimensional sebagai akibat banyaknya kepentingan yang sering berbenturan satu sama lain.

Penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan, akuntabilitas dan responsivitas. Dwiyanto (1995, 9) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu :

a. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Pada tataran ini, konsep produktivitas dirasa terlalu sempit sehingga *General Accounting Office* (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 menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negative mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik, sebab akses untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan relative sangat mudah dan murah.

c. Responsivitas.

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat yang secara otomatis kinerja organisasi tersebut jelek. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi.

d. Responsibilitas.

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

e. Akuntabilitas.

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut dipilih oleh rakyat, sehingga dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target, akan tetapi kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Kumoro (1996) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain adalah sebagai berikut :

a. Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang bersifat dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan



secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.

b. Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.

c. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercakupannya atau kepastian. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi.

d. Daya Tanggap.

Organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh karena itu organisasi secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Disamping itu, Salim dan Woodward (1992) melihat kinerja berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ekonomi, efisiensi, efektifitas dan persamaan pelayanan. Dalam konteks ini, *aspek ekonomi* diartikan sebagai strategi untuk menggunakan sumber daya yang seminimal mungkin dalam proses penyelenggaraan kegiatan pelayanan publik. *Efisiensi kinerja* pelayanan publik juga dilihat untuk menunjuk suatu kondisi tercapainya perbandingan terbaik (*proporsional*) antara *input* pelayanan dengan *output* pelayanan. Demikian pula, *aspek efektivitas* kinerja pelayanan ialah untuk melihat tercapainya pemenuhan tujuan atau target pelayanan yang telah ditentukan. *Prinsip keadilan* dalam pemberian pelayanan publik juga dilihat sebagai ukuran untuk menilai seberapa jauh suatu bentuk pelayanan telah memperhatikan aspek-aspek keadilan dan membuat publik memiliki akses yang sama terhadap sistem pelayanan yang ditawarkan.

Sementara itu, Zeithami, Parasuraman 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 gedung pelayanan yang representatif, fasilitas pelayanan berupa televisi, ruang tunggu yang nyaman, peralatan pendukung yang memiliki teknologi canggih, seperti seragam dan aksesoris serta berbagai fasilitas kantor pelayanan yang memudahkan akses pelayanan bagi masyarakat.

Dalam konteks kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia, Pemerintah melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 81 Tahun 1995 telah memberikan berbagai rambu-rambu pemberian pelayanan kepada birokrasi publik secara baik. Berbagai prinsip pelayanan yang berkualitas hendaknya sesuai dengan sendi-sendi sebagai berikut:

- a. *Kesederhanaan*, dalam arti bahwa prosedur/tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat dan tidak berbelit-belit serta mudah dipahami dan dilaksanakan.
- b. *Kejelasan dan kepastian*, menyangkut :
  - 1) Prosedur/tata cara pelayanan umum.
  - 2) Persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administratif.
  - 3) Unit kerja atau pejabat yang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum.
  - 4) Rincian biaya/tarif pelayanan umum dan tata cara pembayarannya.

- 5) Jadwal waktu penyelesaian pelayanan umum.
  - 6) Hak dan kewajiban baik dari pemberi maupun penerima pelayanan umum berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan/ kelengkapannya, sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan umum.
  - 7) Pejabat yang menerima keluhan pelanggan (masyarakat).
- c. *Keamanan*, dalam arti bahwa proses serta hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum.
- d. *Keterbukaan*, dalam arti bahwa prosedur/tata cara, persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian dan rincian biaya/tarif dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
- e. *Efisien*, meliputi :
- 1) Persyaratan pelayanan umum hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan umum yang diberikan
  - 2) Dicegah adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan, dalam hal proses pelayanannya mempersyaratkan kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.

- f. *Ekonomis*, dalam arti pengenaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan :
- 1) Nilai barang atau jasa pelayanan umum dengan tidak menuntut biaya yang tinggi diluar kewajaran.
  - 2) Kondisi dan kemampuan pelanggan (masyarakat) untuk membayar secara umum.
  - 3) Ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku
- g. *Keadilan* yang merata dalam arti cakupan atau jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil.
- h. *Ketepatan waktu*, dalam arti pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Kinerja juga dapat dilihat dari Penilaian prestasi kerja aparatur dilaksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja aparatur atau tingkat capaian hasil kerja yang telah disusun dan disepakati bersama antara aparatur dengan Pejabat Penilai. Berdasarkan pasal 4 PP No. 46 Tahun 2011, penilaian prestasi kerja PNS dibagi dalam 2 (dua) unsur yaitu :

- a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu. Sasaran kerja pegawai meliputi beberapa aspek :
  - 1) Kuantitas merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh seorang aparatur.
  - 2) Kualitas merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang aparatur.

- 3) Waktu merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang aparatur.
  - 4) Biaya merupakan besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja oleh seorang aparatur.
- b. Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun unsur perilaku kerja meliputi :
- 1) Orientasi pelayanan merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
  - 2) Integritas merupakan kemampuan seorang PNS untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
  - 3) Komitmen merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
  - 4) Disiplin merupakan kesanggupan seorang PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.
  - 5) Kerja sama merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya.
  - 6) Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

### 3. Kepemimpinan

Kepemimpinan mempunyai sifat yang universal dari suatu gejala sosial, artinya kepemimpinan dapat ditemukan dan terjadi di mana saja dalam setiap kegiatan bersama asalkan memenuhi unsur-unsur, seperti adanya orang yang

mempengaruhi, dan adanya orang yang di pengaruhi serta mengarahkan pada tercapainya sesuatu tujuan. Pamudji (1993, 1-2 ) menyebutkan bahwa :

“Kepemimpinan mempunyai sifat universal dan dapat merupakan gejala kelompok atau gejala sosial. Dikatakan bersifat universal karena selalu ditemukan dan diperlukan dalam setiap kegiatan atau usaha bersama. Artinya setiap kegiatan atau usaha bersama selalu memerlukan pemimpin dan kepemimpinan, baik kegiatan atau usaha tersebut melibatkan dua, tiga orang maupun melibatkan sepuluh, seratus bahkan seribu orang; baik kegiatan atau usaha tersebut bercorak sederhana maupun bercorak kompleks dan luar biasa besarnya. Dikatakan merupakan gejala kelompok atau gejala sosial oleh karena pemimpin dan kepemimpinan itu hanya dapat dirasakan dan nampak apabila terdapat sekelompok orang-orang yang melakukan usaha bersama atau dengan perkataan lain terdapat suatu kehidupan sosial”.

Senada dengan pendapat Pamudji, Ordway Tead dalam (Sugandha; 1995, 133), mendefinisikan kepemimpinan sebagai “Kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan yang diinginkan”. Lebih lanjut, Koontz, O’Donnel dan Weihrich, (Ali; 1989, 603) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang, sehingga mereka berusaha dengan sukarela dan antusias ke arah tercapainya sasaran-sasaran kelompok”.

Kepemimpinan sebagai perilaku seorang pemimpin pada setiap aktivitasnya didalam serangkaian usaha-usaha membimbing dan mengarahkan anggota-anggota kelompok dan nyata-nyata berubah, maka hal ini merupakan kepemimpinan yang sukses. Kemudian jika ada orang lain yang merasa terdorong untuk mengarahkan perilakunya, hal tersebut merupakan hasil dari kepemimpinan yang efektif.

Dalam kaitannya dengan Organizational Citizen Behavior beberapa peneliti mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan sesuatu yang

mempunyai pengaruh besar dan sentral dalam organisasi. Oleh karena itu dituntut pemimpin yang dapat mengarahkan bawahannya untuk bekerja lebih efektif, tidak hanya bekerja seperti halnya apa yang ada dalam perspektif bekerja sesuai dengan imbalannya, tetapi diharapkan mampu bekerja melebihi apa yang seharusnya dilakukan.

Dalam studi kepemimpinan banyak literatur yang membahas pendekatan terhadap kepemimpinan, hal ini menunjukkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan, baik faktor yang berada dari dalam diri pemimpin, seperti kecerdasan, motivasi, sikap dan lain-lain, maupun faktor yang berada di luar diri pemimpin, seperti keadaan kelompok, hubungan sosial dan lain-lain. Harsey dan Blanchard dalam (Thoha; 1994, 311-322) menyebutkan bahwa kepemimpinan yang dipertautkan dalam situasi tertentu memfokuskan pada perilaku pemimpin dengan memperhatikan hubungan antara pemimpin dan bawahan, yakni :

a. Gaya dasar kepemimpinan :

- 1) Perilaku mengarahkan ;
- 2) Perilaku mendukung

b. Perilaku gaya dasar pengambilan keputusan :

- 1) Instruksi
- 2) Konsultasi
- 3) Partisipasi
- 4) Delegasi

c. Tingkat kematangan pengikut

- 1) Mau
- 2) Mampu

Sedangkan Gary Yukl, (Udaya; 1998, 60) menyebutkan taksonomi integrasi dari perilaku pemimpin adalah sebagai berikut :

a. Membangun hubungan :

- 1) Mendukung
- 2) Mengembangkan dan membimbing
- 3) Membangun tim dan mengelolah konflik
- 4) Membentuk jaringan

b. Mencari dan memberi informasi :

- 1) Melalui memonitor
- 2) Menjelaskan
- 3) Menginformasikan

c. Membuat Keputusan :

- 1) Merencanakan
- 2) Memecahkan masalah
- 3) Berkonsultasi
- 4) Mendelegasikan

d. Mempengaruhi orang :

- 1) Memotivasi
- 2) Mengakui
- 3) Memberi imbalan



Kedua pendapat tersebut di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi setiap pemimpin di dalam melaksanakan tugas-tugasnya, karena gaya kepemimpinan tersebut dapat menggambarkan perilaku kepemimpinan pada setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya.

Dari pendapat di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas perilaku pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi melalui proses komunikasi (informasi) agar bawahan dapat diarahkan ke tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Seiring dengan tema dan fokus penelitian ini, maka pembahasan kepemimpinan dibatasi pada pendekatan perilaku pemimpin yang dalam hal ini memfokuskan pada kinerja aparatur dengan pendidikan sarjana non-teknik, sehingga dalam meningkatkan kinerja aparatur sangat dibutuhkan kepemimpinan yang mengarahkan pada peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Untuk dapat menggeneralisasikan Dimensi kepemimpinan tersebut, maka terlebih dahulu penulis akan menguraikan indikator-indikator yang dapat mengukur Dimensi kepemimpinan, yakni :

#### ***a. Pengaruh***

Dalam berbagai konsep kepemimpinan, pemimpin selalu dominan dalam mempengaruhi bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa diantara pemimpin dan bawahan mempunyai interaksi yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya dalam rangka peningkatan kinerja, dalam situasi di mana

mereka berada. Begitu pula sejarah telah mencatat bahwa pemimpin yang berhasil pada suatu saat, belum tentu berhasil pada saat yang lain.

Keberadaan bawahan atau pengikut itu sendiri mempunyai pengertian yang berbeda-beda pada tingkat masyarakat. Menurut Arifin Abdurrachman (Pamudji; 1993, 68) menyebutkan bahwa keberadaan bawahan atau kepengikutan karena dipengaruhi beberapa hal, seperti :

- 1) Rasa patuh dan taat karena naluri dan nafsu ;
- 2) Rasa patuh dan taat karena tradisi dan adat ;
- 3) Rasa patuh dan taat karena agama dan budi nurani;
- 4) Rasa patuh dan taat karena akal dan ratio ;
- 5) Rasa patuh dan taat karena peraturan hukum.

Sedangkan untuk masyarakat Indonesia sebagian besar pengikutnya masih melihat pada pemimpin sebagai suatu yang menjadi panutan yang dapat memberi contoh di dalam setiap aktifitasnya. Artinya sebagian besar masyarakat masih berorientasi secara vertikal (ke atas). Keadaan tersebut menunjukkan seorang pemimpin harus dapat memberikan teladan, mempunyai wibawa dan kecakapan mengajar dan kecakapan teknis. Karena dengan perilaku kepemimpinan yang dapat memberikan teladan, mempunyai wibawa dan kecakapan maka pemimpin dapat mempengaruhi perilaku aparatnya agar dapat digerakkan ke arah tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Menurut pendapat Drucker dalam buku "*Reinventing Government*" karya David Osborne, bahwa dalam suatu organisasi perlu adanya pemisahan antara manajemen puncak dan operasional, sehingga memungkinkan

manajemen puncak mengfokuskan konsentrasi pada pengambilan keputusan dan pengarahan. Sedangkan kegiatan operasional sebaiknya dijalankan oleh staf sendiri, dimana masing-masing memiliki misi, sasaran, ruang lingkup, tindakan serta otonominya sendiri. Upaya mengarahkan, membutuhkan orang yang mampu melihat seluruh visi dan peluang serta mampu menyeimbangkan antar berbagai tuntutan yang saling bersaing untuk mendapatkan sumber daya. Hal tersebut membutuhkan personil yang bersungguh-sungguh fokus pada visi, misi dan melaksanakannya dengan baik.

#### **b. Motivasi**

Motivasi dapat dikatakan sebagai usaha yang dapat mendorong dan menolak seseorang atau sekelompok orang untuk bertindak sesuai yang diharapkan, sehingga dapat tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks kepemimpinan, motivasi bawahan merupakan serangkaian usaha-usaha di dalam rangka untuk memberikan motif (dorongan), harapan dan insentif kepada bawahan agar dapat terpenuhi kebutuhannya dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan semangat kerja dalam mencapai tujuannya. Mc Gregor (Pamudji; 1993, 151) dalam teori X menyebutkan bahwa manusia bersikap pasif dan menolak kebutuhan-kebutuhan organisasi, sehingga harus ada usaha-usaha untuk menyesuaikan dengan kebutuhan, mengarahkan dan memotivasi orang-orang tersebut untuk menyesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi tersebut. Sedangkan teori Y didasarkan pada asumsi bahwa manusia itu telah memiliki motivasi sendiri-sendiri dan suka bertanggung jawab, sehingga usaha-usaha yang

dijalankan adalah mengatur atau menyusun kondisi-kondisi organisasi sedemikian rupa guna memungkinkan pemenuhan kebutuhan orang-orang sementara itu kegiatan-kegiatan mereka diarahkan kepada pencapaian tujuan.

### **c) Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan dalam studi kepemimpinan merupakan fungsi yang tidak boleh tidak harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin, sehingga fungsi pengambilan keputusan dapat membedakan antara pemimpin dengan pelaksana, dimana fungsi tersebut menunjukkan bahwa pemimpin lebih berorientasi pada tugas-tugas yang mempergunakan pemikiran yang strategis untuk mengembangkan organisasi. Namun di dalam proses pengambilan keputusan, seorang pemimpin dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya.

John D. Millet (Pamudji; 1994, 127), menyebutkan bahwa : “salah satu kemampuan pemimpin ialah kemampuan mengambil keputusan”. Sedangkan Mizberg (Thoha; 1994, 264-265) mengatakan bahwa “Pemimpin pada hakekatnya sebagian besar tugasnya dipergunakan secara penuh untuk memikirkan sistem pembuatan strategi organisasinya. Keterlibatan ini disebabkan karena :

- 1) Secara otoritas yang formal pemimpin adalah satu-satunya yang diperbolehkan untuk memikirkan tindakan-tindakan yang penting atau yang baru dalam organisasinya.
- 2) Sebagai pusat informasi, manajer dapat memberikan jaminan atas keputusan yang terbaik, yang mencerminkan pengetahuan yang terbaru dan nilai-nilai organisasi.

- 3) Keputusan-keputusan yang strategis akan lebih mudah diambil secara terpadu dengan adanya satu orang yang dapat melakukan kontrol atas semuanya.

Pengambilan keputusan sebagai suatu proses pembuatan strategi organisasi, maka prosedur pengambilan keputusan dapat disusun bersama-sama dalam satu continuum yang terdiri dari tidak ada pengaruh oleh bawahan sampai pada adanya pengaruh dari bawahan di dalam proses pengambilan keputusan, akan tetapi pada umumnya untuk memperoleh hasil keputusan yang baik, maka proses pengambilan keputusan dapat dilakukan bersama-sama dengan bawahan agar dapat mengakomodasikan semua kepentingan di dalam keputusan yang akan dihasilkan. Sehingga gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang paling tepat di dalam proses pengambilan keputusan, karena dengan perilaku pemimpin yang memilih gaya kepemimpinan partisipatif di dalam proses pengambilan keputusan, maka bawahan selalu akan diikutsertakan di dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini senada dengan pendapat Gary Yukl (Udaya; 1998, 133) yang mengatakan bahwa ada empat buah prosedur pengambilan keputusan, yakni :

- 1) Keputusan yang otokratik : Manajer membuat keputusan sendiri tanpa menemukan opini atau saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh yang langsung terhadap keputusan tersebut, tidak ada partisipasi.

- 2) **Konsultasi** : Manajer menanyakan opini dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran-saran perhatian mereka.
- 3) **Keputusan bersama** : Manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut, dan mengambil keputusan bersama; manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga peserta lainnya.
- 4) **Pendelegasian** : Manajer memberi kewenangan kepada seorang individu atau kelompok, kekuasaan atau tanggung jawab untuk membuat keputusan; manajer tersebut biasanya memberi spesifikasi mengenai batas-batas dalam mana pilihan terakhir harus berada, dan persetujuan terlebih dahulu mungkin atau mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan tersebut dilaksanakan.

#### **d) Informasi**

Pemimpin merupakan pusat informasi yang sangat dibutuhkan untuk memudahkan bawahan melaksanakan tugas-tugasnya di dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Karena apabila informasi yang dibutuhkan bawahan tidak dapat dimengerti dan dipahami, maka akan mengakibatkan keterlambatan dan bahkan kesalahan di dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, informasi harus disampaikan dengan jelas dan tepat oleh pemimpin kepada bawahannya supaya informasi (pesan) yang disampaikan tersebut dapat diterima dengan jelas, baik dan dapat dimengerti.

Untuk memudahkan penyampaian informasi dari pimpinan kepada aparaturnya, maka harus mempunyai banyak cara agar pesan atau informasi yang disampaikan dapat diterima dengan jelas dan dapat dimengerti.

Adapun beberapa bentuk informasi yang dilakukan oleh pemimpin, seperti menjawab sebuah permintaan informasi, menelpon seseorang untuk meneruskan kabar baru, mengadakan pertemuan dan memberi penjelasan kepada para anggota kelompok mengenai perkembangan-perkembangan baru, menulis memo dan laporan, mengirim pesan-pesan elektronik, menempatkan pesan-pesan pada papan buletin, mendistribusikan laporan berkala, dan menyampaikan dokumen-dokumen tertulis atau laporan-laporan kepada orang lain. Menurut Gary Yukl, terjemahan Jusuf Udaya, mengatakan bahwa ;

“Tujuan utama dari informasi adalah untuk memudahkan pekerjaan dari orang lain yang tergantung kepada manajer tersebut sebagai suatu sumber informasi yang relevan. Sebagai tambahan, para aparaturnya yang selalu diberi informasi mengenai perkembangan-perkembangan penting dalam organisasi kemungkinan akan mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi” (1998 : 81).

Informasi yang diberikan pimpinan kepada bawahannya harus jelas dan tepat agar dapat memudahkan tugas dari bawahan, sehingga pesan-pesan yang disampaikan oleh pimpinan dapat dimengerti dan dipahami dengan jelas oleh aparaturnya (bawahan). Adapun tujuan pemimpin untuk memberikan informasi kepada bawahannya adalah untuk mempermudah dan menghilangkan ketergantungan bawahan kepada pimpinannya.

#### 4. Budaya

Di Indonesia secara etimologi budaya berasal dari kata budhi (akal) sehingga dikembangkan menjadi budi-daya, yaitu kemampuan akal budi seseorang ataupun kelompok manusia. Banyak sarjana yang memberikan definisi tentang budaya, antara lain Koentjoroningrat yang mendefinisikan kebudayaan sebagai keseluruhan gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat, yang dijadikan milik dari manusia dengan belajar.

Indonesia sebagai suatu negara dengan kondisi masyarakat yang sangat heterogen dimana penduduknya terdiri kurang lebih 300 suku bangsa (etnik). Heterogenitas masyarakat yang sangat besar ini memiliki sistem nilai dan norma budaya masing-masing. Keunikan kebudayaan itu biasanya menjadi acuan berpikir dan pegangan untuk bertindak, sehingga hal ini sangat berpengaruh pada sikap hidup dan pola perilaku dalam masyarakat. Kebudayaan memiliki arti yang sangat luas dan pemaknaannya sangat beragam, serta merupakan sistem simbol yang dipakai manusia untuk memaknai kehidupan. Sistem simbol berisi orientasi nilai, sudut pandang tentang dunia, maupun sistem pengetahuan dan pengalaman kehidupan. Sistem simbol terekam dalam pikiran yang dapat diaktualisasikan ke dalam bahasa tutur, tulisan, lukisan, sikap, gerak, dan tingkah laku manusia.

Budaya adalah perilaku konvensional masyarakat dan ia mempengaruhi semua tindakan meskipun sebagian besar tidak disadarinya. Budaya memberikan stabilitas dan jaminan, karena dapat memahami hal-hal yang sedang terjadi dalam masyarakat dan mengetahui cara menanggapi. Sebagai contoh dapat dilihat apabila seorang aparatur pindah ke tempat kerja yang lain. Dalam lingkungan



yang baru aparatur dituntut untuk perlu belajar menyesuaikan diri dengan lingkungan yang dihadapi untuk menghindari kemungkinan akan terjadi konsekwensi negatif.

Menurut Dwiyanto (2001) :“Rendahnya kinerja birokrasi publik sangat dipengaruhi oleh budaya paternalisme yang masih sangat kuat, yang cenderung mendorong pejabat birokrasi untuk lebih berorientasi pada kekuasaan daripada pelayanan, menempatkan dirinya sebagai penguasa dan memperlakukan para pengguna jasa sebagai obyek pelayanan yang membutuhkan bantuannya. Disamping itu, rendahnya kinerja juga disebabkan oleh sistem pembagian kekuasaan yang cenderung memusat pada pimpinan. Struktur birokrasi yang hierarkis mendorong adanya pemusatan kekuasaan dan wewenang pada atasan sehingga pejabat birokrasi yang langsung berhubungan dengan para pengguna jasa sering tidak memiliki wewenang yang memadai untuk merespons dinamika yang berkembang dalam penyelenggaraan pelayanan”.

Pemahaman kebudayaan yang sangat beragam tersebut terjadi karena adanya varian budaya yang disebut dengan kebudayaan lokal. Kebudayaan lokal lebih merupakan suatu tata nilai yang secara eksklusif dimiliki oleh masyarakat etnik tertentu. Adanya variasi dan keanekaragaman budaya akan mewarnai variasi pola perilaku masyarakat tempat kebudayaan tersebut berlaku. Dalam konteks tersebut, perilaku individu dalam organisasi juga tidak dapat dilepaskan dari pengaruh varian lokalitas budaya yang berkembang. Birokrasi, sebagaimana organisasi yang lainnya yang tidak lepas dari pengaruh lingkungan budaya, dalam aktivitasnya juga terlibat secara intensif melalui pola-pola interaksi yang terbentuk

di dalamnya dengan sistem nilai dan budaya lokal. Budaya birokrasi yang berkembang di suatu daerah tertentu, misalnya, tidak dapat dilepaskan dari pola budaya lingkungan sosial yang melingkupinya.

Birokrasi, sebagaimana organisasi lainnya tidak lepas dari pengaruh lingkungan budaya, dalam aktivitasnya juga terlibat secara intensif melalui pola-pola interaksi yang terbentuk di dalamnya dengan sistem nilai dan budaya lokal. Budaya birokrasi berkembang di suatu daerah tertentu tidak dapat dilepaskan dari pola budaya lingkungan sosial yang melingkupinya. Sehubungan dengan itu, Agus Dwiyanto (2002) mengemukakan bahwa :

“Budaya birokrasi dapat digambarkan sebagai sebuah sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan, pengetahuan dan pengalaman kehidupan yang terinternalisasi ke dalam pikiran. Seperangkat nilai tersebut diaktualisasikan dalam sikap, tingkah laku dan perbuatan yang dilakukan oleh setiap anggota dari sebuah organisasi yang dinamakan birokrasi. Setiap aspek dalam kehidupan organisasi birokrasi selalu bersinggungan dengan aspek budaya masyarakat setempat”.

Menurut Elashmawi dan Harris dalam Prawirosentono (1999) mengatakan bahwa berbagai bangsa di dunia ini mempunyai budaya yang berbeda satu sama lain. Berdasarkan perbedaan budaya mengakibatkan perbedaan dalam perilaku (behavior) dan sikap (attitude) dalam kegiatan organisasi, baik organisasi perusahaan, rumah sakit, partai politik, organisasi militer, organisasi gereja dan sebagainya. Perbedaan bangsa karena geografis tempat tinggal asal juga faktor lain yang menyebabkan perbedaan. Perbedaan perilaku ini berakibat pada perbedaan hasil dalam “*job performance*” (kinerja tugas) sebagai akibat dari perbedaan perilaku (behavior) dan akibat perbedaan budaya asal. Padahal budaya asal dipengaruhi juga oleh lingkungan geografi dimana mereka hidup atau berasal.

Secara umum perbedaan perilaku dan sikap manusia terhadap kinerja dalam organisasi dalam diterangkan sebagai berikut :

- a. Perbedaan geografis dari sumber daya manusia dimana mereka tumbuh menyebabkan sikap budaya yang berbeda dalam melaksanakan kegiatan dalam suatu organisasi.
- b. Perbedaan budaya tercermin dalam perbedaan perilaku (behavior) dan sikap (attitude) dalam melaksanakan kegiatan dalam berbagai organisasi, baik organisasi perusahaan maupun organisasi keagamaan, sehingga menghasilkan tingkat kinerja yang berbeda pula.

Melalui penerapan sistem politik sentralistik dan hegemonik, negara cenderung telah mengembangkan model kebijakan dan sistem birokrasi pemerintahan yang mengarah pada penyeragaman di hampir semua aspek kebijakan. Dalam kondisi demikian, variasi-variasi dan keanekaragaman budaya lokal yang mewarnai sistem birokrasi di berbagai daerah menjadi hilang. Varian lokal dalam birokrasi berubah menjadi keseragaman budaya dengan ciri terjadinya sentralisasi kebijakan, pengambilan keputusan, ritual, etos kerja, sampai model hubungan birokrasi dengan masyarakatnya.

Implementasi kebijakan masyarakat yang bersifat sentralistik dan penyeragaman tersebut di daerah dilakukan dengan penyusunan sejumlah kebijakan teknis, yakni dalam bentuk petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis (juklak dan juknis). Penyimpangan dari juklak dan juknis tersebut akan berakibat fatal karena selalu dianggap sebagai penyimpangan dari aturan baku dan akan mendatangkan stigma yang tidak menguntungkan bagi birokrat karena

mempunyai konsekwensi terhadap karier mereka pada masa mendatang. Tidak bisa dipungkiri bahwa budaya birokrasi di Indonesia banyak dipengaruhi oleh budaya Jawa yang hirarkis dan tertutup yang membuat seseorang untuk pandai menempatkan diri dalam masyarakat.

Budaya birokrasi dapat digambarkan sebagai sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan pengetahuan dan pengalaman kehidupan yang terinternalisasi ke dalam pikiran. Seperangkat nilai tersebut diaktualisasikan dalam sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang dilakukan oleh setiap anggota dari sebuah organisasi, yang dinamakan birokrasi. Setiap aspek dalam kehidupan organisasi birokrasi selalu bersinggungan dengan aspek budaya masyarakat setempat. Birokrasi sebagaimana organisasi lainnya, dalam setiap dinamika yang terjadi di dalamnya, selalu memiliki korelasi dengan lingkungan eksternal. Karakter dan model birokrasi yang selama ini berkembang di Indonesia pada hakekatnya adalah merupakan salah satu bentuk interaksi yang terjalin dengan lingkungan, baik yang menyangkut aspek politik, budaya, sosial, maupun ekonomi.

Sebagai suatu sistem yang terjalin melalui interaksi dengan lingkungan, corak hubungan paternalisme sangat dominan dalam determinasi pelayanan publik. Dalam konteks ini, budaya paternalisme dalam kinerja pelayanan publik menunjuk pada hubungan antara pimpinan sebagai pihak yang paling dominan apabila dibandingkan dengan masyarakat selaku pengguna jasa, sehingga pola hubungan dipandang secara hierarkis. Pihak pejabat birokrasi atau pimpinan

ditempatkan lebih dominan daripada aparat bawahan, kerana seorang pimpinan harus dapat memberikan perlindungan terhadap bawahannya.

Dalam konteks pelayanan publik, paternalisme memiliki 2 (dua) dimensi yaitu : *Pertama*, hubungan paternalisme antar aparat birokrasi dengan masyarakat pengguna jasa. *Kedua*, hubungan paternalisme yang terjadi antara pimpinan dan bawahan dalam sebuah organisasi. Paternalisme yang pertama lebih menunjuk pada hubungan yang bersifat eksternal, sedangkan yang kedua lebih menekankan pada hubungan yang bersifat internal. Sifat budaya dualisme dalam birokrasi ini tercermin dalam pemberian pelayanan publik, birokrasi memiliki orientasi nilai yang berbeda dan saling bertentangan. Pada satu sisi, birokrasi dituntut harus loyal kepada pimpinan dan pada sisi yang lain diharuskan untuk mengaktualisasikan prinsip abdi masyarakat, yaitu sebagai pemberi pelayanan kepada masyarakat dan harus mementingkan masyarakat yang dilayaninya.

Selain itu, budaya sebagai seperangkat nilai biasanya sarat dengan simbolisme, sehingga dalam setiap tindakannya, seseorang selalu berpegang teguh kepada 2 (dua) hal, yaitu, *Pertama*, filsafat atau pandangan hidup yang religius dan mistis. *Kedua*, pada sikap hidup yang etis dan menjunjung tinggi moral serta derajat hidupnya. Pandangan hidup akan selalu dikaitkan dengan tindakan simbolis yang biasanya banyak dipakai dan diwariskan secara turun temurun pada generasi berikutnya.

Sejalan dengan pemahaman diatas, Setiono (2000 : 100) mengemukakan bahwa ada beberapa kendala yang berkaitan dengan kultur dan tradisi yang dapat dijadikan Dimensi pengukuran masyarakat dalam kinerja birokrasi. Mentalitas

aparatur adalah keadaan mental, (pikiran/rohani/batin/jiwa), watak, tabiat atau metode berpikir yang dimiliki aparat yang mempengaruhi pola kerja melalui hubungannya dengan lingkungan dimana ia bekerja. Pola tindak, pola pikir aparat dalam melaksanakan pekerjaan ditempat di mana ia bekerja, dapat mendorong aparat birokrasi bekerja secara optimal.

Untuk dapat menggeneralisasikan Dimensi budaya ini maka akan diuraikan indikator-indikator yang dapat mengukur Dimensi budaya yakni :

**a. Faktor Internal Aparatur**

Sikap mentalitas aparatur yang dapat menurunkan kemampuan aparat untuk berbuat optimal di lingkungan kerja antara lain dapat di lihat melalui beberapa sikap yaitu adalah :

- 1) Sikap mental yang berorientasi membelanjakan daripada menghasilkan. Para birokrat menganggap bahwa anggaran dan fasilitas mereka adalah milik negara sehingga mereka tidak perlu bersusah payah untuk mengelolah secara baik apalagi memberi nilai tambah pada aset-aset itu. Mereka bahkan cenderung ceroboh dalam mengelolah aset-aset tersebut.
- 2) Sikap minta dilayani, bukan melayani. Sedikit banyak di Indonesia hal ini merupakan warisan paham masa lampau baik masa kerajaan yang menempatkan birokrat sebagai priyayi, maupun masa penjajahan yang menempatkan birokrat sebagai *ambtenaar* yang memiliki hak-hak dan status khusus.
- 3) Motivasi birokrat pada umumnya keliru (tidak memahami dan tidak sesuai dengan fitrah dasar tugas institusi birokrasi). Mereka mendaftar menjadi

aparatur bukan untuk melayani dan mengabdikan, melainkan mencari status dan gaji, sehingga tentu saja tatkala mereka bekerja, orientasi mereka tidak sesuai dengan tugas dan fungsi utama birokrasi.

Kesemua sikap mental itu menimbulkan dampak negatif berupa ketidak profesionalan Aparatur birokrasi dalam bekerja, sehingga mereka tidak mampu (*capable*) dalam menjalankan tugas secara baik.

#### **b. Faktor Eksternal Aparatur.**

Faktor Eksternal Aparatur dapat dilihat dari sikap mental masyarakat yaitu watak, tabiat, pola berpikir masyarakat yang selalu memiliki korelasi dengan lingkungan eksternal, yang pada hakekatnya merupakan suatu interaksi yang terjalin dengan lingkungan, baik yang menyangkut aspek politik, budaya, sosial, maupun ekonomi dalam mengemban tugas birokrasi secara baik. Namun di antara sikap tersebut di atas masih terdapat sikap atau pola pikir masyarakat yang menghambat pembangunan yang antara lain :

- 1) Sikap apatis (*non partisipatif dan permisif*), yakni tidak peduli dan tidak mau tahu terhadap apapun yang terjadi di sekelilingnya, termasuk apa yang terjadi pada birokrasi.
- 2) Mentalitas menerabas (*hedonistik dan pragmatis*) tidak mau repot dan cenderung cari enak saja, sehingga ikut menyuburkan pungli dan kolusi (Koentjoroningrat, dalam Setiono, 2000).
- 3) Rasa ketergantungan masyarakat yang berlebihan terhadap birokrasi, sehingga mau menerima saja berbagai perlakuan yang menyimpang.

Pada tataran lokal kita mengetahui adanya tuntutan otonomi daerah yang makin menguat, sementara dalam konteks global kita mengetahui bahwa berbagai perubahan tengah terjadi dengan cepat di seluruh dunia, baik dalam hal iptek, sistem informasi, perdagangan politik, dan sebagainya. Berbagai perubahan itu menyebabkan lahirnya konsep globalisasi, perdagangan bebas, meningkatnya intensitas hubungan antara polarisasi dan ekonomi antar negara.

Fenomena-fenomena tersebut menyebabkan birokrasi terus tertinggal dan sulit menyesuaikan berbagai perubahan yang terjadi dengan cepat. Konsep, kebijakan, struktur dan pola kerja yang disusun menjadi cepat kadaluwarsa (*out of date*) sehingga tidak sesuai lagi dengan keadaan yang sudah berubah. Akibatnya masyarakat menjadi semakin kecewa dengan kinerja birokrasi. Faktor-faktor tersebut menyebabkan birokrasi memiliki “cacat bawaan” sehingga fungsi-fungsinya tidak dapat tercapai dengan optimal. Untuk mengeliminir aspek-aspek kendala itu, perlu dilakukan reformasi birokrasi untuk mengkaji ulang paradigma birokrasi “lama” yang sudah usang.

## **5. Hubungan antara Kinerja Aparatur dengan Kepemimpinan, Budaya dan Kompetensi**

Berdasarkan uraian diatas, maka secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Ada banyak penjelasan yang dapat dipergunakan dalam rangka memahami faktor yang terkait dan berpengaruh terhadap kinerja pelayanan publik. Osborne (1997) menjelaskan lima DNA sebagai kode genetika dalam tubuh organisasi publik



yang mempengaruhi kapasitas dan perilakunya. Kelima kode genetika itu adalah misi, akuntabilitas, konsekuensi, kekuasaan dan budaya, sehingga pengelolaan dari kelima sistem kehidupan organisasi publik ini akan sangat menentukan kualitas yang diberikan dalam sistem pelayanan publik.

Dalam konteks pemahaman anggota organisasi terhadap misi yang diemban oleh organisasi publik, peran pimpinan menjadi sangat penting, mengingat kondisi yang terjadi selama ini, orientasi aparatur dalam melaksanakan tugas pelayanan publik senantiasa didasarkan pada prosedur dan peraturan. Secara mikro, kondisi semacam ini diakibatkan oleh karena kurangnya kewenangan yang dimiliki oleh pejabat pada tingkat bawah dalam merespons permasalahan yang dihadapi, apalagi dalam organisasi publik yang sangat paternalistik, kekuasaan terkonsentrasi pada pimpinan puncak sementara yang langsung berhadapan dengan pengguna jasa adalah aparat yang berada pada level bawah.

Disamping itu, Dwiyanto (2001, 7) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi organisasi publik dalam memberikan pelayanan kepada para pengguna jasa adalah faktor budaya, mengingat praktek-praktek, simbol dan nilai yang selama ini dikembangkan oleh aparat dalam memberikan pelayanan kepada pengguna jasa sangat jauh dari kepentingan, harapan dan aspirasi masyarakat. Ironisnya, kondisi semacam ini, dianggap oleh aparat birokrasi sesuatu hal yang wajar dan bersifat normatif. Oleh karena itu, untuk memahami kinerja pelayanan yang dilakukan oleh aparat organisasi publik, maka dimensi kepemimpinan dan budaya birokrasi sebagai aspek-aspek yang

berpengaruh terhadap kinerja organisasi menjadi sangat relevan untuk dilakukan pengkajian secara mendalam.

Sedangkan kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

## B. Penelitian Terdahulu

Untuk mengetahui posisi penelitian ini diantara penelitian-penelitian sejenis berikut peneliti sajikan lima penelitian terdahulu yang memiliki topik sejenis, sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Perbandingan Penelitian**

No	Peneliti	Bentuk	Judul	Dimensi/Variabel	Metode	Hasil
1	Dirk Malaga Kusuma	e-Journal Administrasi Negara, 2013, 1388-1400 ISSN0000-0000	Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur	kinerja: Kualitas Kerja (Quality of Work) Ketepatan (Promptness) Inisiatif (Initiative) Kemampuan (Capability) Komunikasi (Communication)  Faktor yang mempengaruhi kinerja: Faktor internal (Kemampuan), Faktor eksternal pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.	Deskriptif-Kualitatif	secara keseluruhan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kutai Timur belum berjalan dengan maksimal karena berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa BKD Kabupaten Kutai Timur membutuhkan lebih banyak sumber daya manusia (SDM)

No	Peneliti	Bentuk	Judul	Dimensi/Variabel	Metode	Hasil
						dan memiliki kemampuan serta pengalaman serta tingkat disiplin pegawai yang masih rendah ditandai dengan banyak pegawai yang datang terlambat dan sering keluar kantor saat jam kerja
2	Jaenudin Jaenudin dan Frida Chairunisa	Jurnal Administrasi Negara, STIA LAN Makassar Vol 21, No. 2, 2015 ISSN 1410- 8399	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan	Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil: pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kemampuan SDM.	Metode asosiatif dengan pendekatan kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan (X1), disiplin kerja (X2), motivasi kerja (X3), dan kemampuan SDM (X4) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y), disebabkan karena kesempatan pendidikan dan pelatihan pegawai didukung anggaran yang cukup besar, komitmen dan ketegasan penegakkan disiplin pegawai, motivasi kerja melalui pemberian TPP yang cukup memadai, serta pemberdayaan SDM secara optimal. Adapun variabel disiplin kerja (X2) yang

No	Peneliti	Bentuk	Judul	Dimensi/Variabel	Metode	Hasil
						paling dominan berpengaruh terhadap kinerja (Y). Oleh karena itu harus ada komitmen dalam penegakkan disiplin kerja secara konsisten karena keberhasilan kinerja ditentukan oleh faktor disiplin.
3	Brian Felliciano Manansal	Jurnal Politico Vol. 1 No. 4 2014 Universitas Sam Ratulangi	Kinerja Pegawai Di Sekertariat DPRD Kota Bitung	Kinerja diukur melalui: Prestasi kerja, Keahlian, Perilaku, dan Kepemimpinan.	Kualitatif	Kualitas hasil kerja dari pegawai Sekretariat DPRD Kota Bitung yang dinilai masih kurang, suasana kerja menjadi permasalahan yang dapat mengganggu kualitas kerja, sementara itu bimbingan teknis yang dilakukan belum dapat meningkatkan masalah kualitas kerja pegawai.
4	Tri Hardjono	Tesis Magister Manajemen Universitas Dian Nuswantoro Semarang 2013	Analisis Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Empiris Pada Kecamatan Mijen Kota Semarang)	Kinerja diukur melalui: motivasi, disiplin kerja, kemampuan kerja.	Kuantitatif	Motivasi, disiplin kerja, kemampuan kerja berpengaruh positif pada kinerja.
5	Heny Sidanti	Jurnal JIBEKA	Pengaruh Lingkungan	Kinerja diukur melalui: lingkungan kerja, disiplin	Kuantitatif	Lingkungan kerja, disiplin kerja,

No	Peneliti	Bentuk	Judul	Dimensi/Variabel	Metode	Hasil
		Volume 9 Nomor 1 Februari 2015: 44 - 53	Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun	kerja, motivasi kerja.		motivasi untuk bekerja sama dan dampaknya secara bersamaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS DPRD Kabupaten Madiun

Dari tabel diatas peneliti melihat bahwa terdapat perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu dari sisi lokus penelitian maupun fokus penelitian, dari lima penelitian diatas tidak satupun yang menggunakan dimensi kompetensi, serta budaya organisasi sebagai dimensi yang mempengaruhi kinerja.

### C. Kerangka Pemikiran

Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting, karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan atau tingkat pencapaian hasil oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, melalui tingkat efektifitas, kualitas layanan serta responsivitas yang diterapkan dalam rangka upaya mencapai tujuan suatu organisasi. Dalam konteks lokus penelitian ini yaitu Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara faktor kompetensi, kepemimpinan dan budaya cenderung mempengaruhi kinerja Aparatur.

Kompetensi dalam konteks ini adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi

kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kompetensi yang meliputi pengetahuan, kemampuan, pemahaman dan sikap aparatur terkait bidang pekerjaan yang diemban.

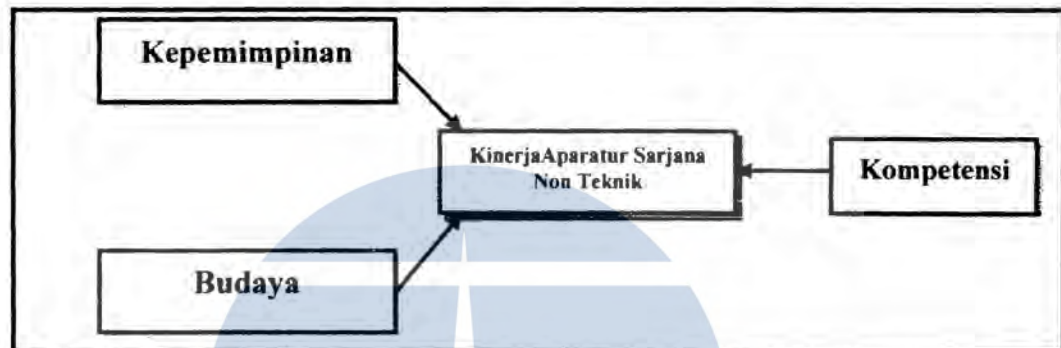
Kepemimpinan dalam konteks ini adalah sebagai kegiatan mempengaruhi orang lain, yang dilakukan oleh seseorang untuk bekerja sama mencapai tujuan yang diinginkan atau proses mempengaruhi orang, sehingga mereka berusaha dengan sukarela dan antusias ke arah tercapainya sasaran-sasaran kelompok. Sedangkan budaya dalam konteks ini dapat didefinisikan sebagai sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan pengetahuan dan pengalaman yang terinternalisasi ke dalam pikiran dan diaktualisasikan ke dalam sikap.

Kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja aparat adalah kepemimpinan yang mampu mempengaruhi, memotivasi serta memberikan informasi yang tepat kepada anggota kelompok/ individu-individu dalam organisasi untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien, tidak hanya bekerja sesuai dengan imbalannya, tetapi diharapkan mampu bekerja melebihi apa yang seharusnya dilakukan.

Sedangkan konteks budaya yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini adalah mentalitas aparatur (pikiran, rohani/ batin/jiwa), watak, tabiat atau metode berpikir yang dimiliki aparat/aparatur yang dapat mempengaruhi pola kerja melalui hubungan dengan lingkungan dimana ia bekerja. Pola tindak, pola

pikir aparat dalam melaksanakan pekerjaan ditempat dimana ia bekerja, dapat mendorong aparat birokrasi bekerja secara optimal.

Untuk lebih jelasnya hubungan antara Dimensi dapat dilihat pada bagan berikut :



#### D. Definisi Konsep dan Operasional

1. **Definisi konsep**, dalam penelitian ini definisi konsep meliputi :

- a. Kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil (*degree of accomplishment*) atau dengan kata lain hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dengan memperhatikan aspek efektivitas, kualitas layanan serta responsivitas dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan suatu organisasi.
- b. Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan,

- efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.
- c. Kepemimpinan adalah sikap perilaku seseorang yang dalam setiap aktivitasnya dapat mempengaruhi, memotivasi dan memberikan informasi kepada pengikut atau bawahannya agar bersedia melakukan pekerjaan dengan sukarela untuk mencapai tujuan suatu organisasi.
- d. Budaya adalah sebagai sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan, pengetahuan dan pengalaman hidup yang terinternalisasi ke dalam pikiran. Seperangkat nilai tersebut diaktualisasikan dalam sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang dilakukan oleh setiap anggota yang dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal individu dalam organisasi.

## **2. Definisi Operasional**

Untuk memudahkan pengukuran suatu Dimensi penelitian maka operasionalisasi konsep Dimensi tersebut perlu digeneralisasikan dan dirumuskan terlebih dahulu, sehingga baik buruknya pengukuran tersebut tergantung sepenuhnya pada baik tidaknya operasional yang disusun. Masri Sangarimbun dan Sofian Effendy, mengatakan bahwa “dengan membaca definisi operasional dalam suatu penelitian, seorang peneliti akan mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut.” (1987 ; 23).

Dimensi-Dimensi dalam penelitian ini dapat digeneralisasikan ke dalam definisi operasional, sebagai berikut :



- a. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau "*degree of accomplishment*" atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Dimensi kinerja dapat diukur dengan menggunakan instrumen-instrumen :

1). Efektivitas

Efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan melalui pelaksanaan fungsi tugas dan tanggung jawab Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, yang akan diukur melalui :

- a) Tingkat pemahaman aparat pelaksana terhadap uraian pekerjaan.
- b) Jumlah permasalahan yang berhasil ditangani/ diselesaikan.
- c) Tingkat kepuasan masyarakat/pengguna jasa terhadap pelayanan yang diberikan.

2). Kualitas layanan.

Kualitas layanan adalah kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diterima dari aparat birokrasi. Hal ini dapat diukur dari :

- a) Spontanitas dalam menangani permasalahan dan melayani masyarakat.
- b) Tenggang waktu lamanya penyelesaian satu permasalahan atau pekerjaan.
- c) Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan

3). Responsivitas.

Responsivitas adalah kemampuan aparat untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat, yang dapat diukur melalui :

- a) Keterkaitan antara program kegiatan dengan kebutuhan
  - b) Daya tanggap aparat dalam menghadapi dan menyelesaikan keluhan-keluhan yang disampaikan pengguna jasa.
  - c) Ketersediaan kesempatan dan wadah bagi masyarakat untuk menyampaikan saran dan keluhan.
- 4) Kompetensi adalah kesesuaian karakteristik aparatur dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggungjawab aparatur.
- a) Pengetahuan adalah sebagai ingatan aparatur atas bahan-bahan yang telah dipelajari dan mungkin ini menyangkut tentang mengikat kembali sekumpulan bahan yang luas dari hal-hal yang terperinci oleh teori, tetapi apa yang diberikan menggunakan ingatan akan keterangan yang sesuai.
    - (1).Kesesuaian Latar Belakang Pendidikan dengan Bidang Pekerjaan
    - (2).Kesesuaian Latar Belakang Pelatihan dengan Bidang Pekerjaan
  - b) Kemampuan adalah kecakapan atau potensi seseorang aparatur untuk menguasai keahlian dalam melakukan atau mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan atau suatu penilaian atas tindakan aparatur.
    - (1).Kemampuan memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.
    - (2).Kemampuan memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.
  - c) Pemahaman adalah pemahaman aparatur akan tugas dan tanggung jawabnya.
    - (1).Tingkat pemahaman aparat pelaksana terhadap uraian pekerjaan.

(2). Jumlah permasalahan yang berhasil ditangani/ diselesaikan.

d) Sikap adalah sikap aparat yang merupakan suatu bentuk perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.

(1). Reaksi ketika mendapatkan tugas

(2). Reaksi ketika mendapatkan teguran

(3). Menyelesaikan tugas tepat waktu

(4). Menyelesaikan tugas sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis

5) Kepemimpinan adalah bagaimana perilaku seorang pemimpin pada setiap aktivitasnya di dalam serangkaian usaha-usaha membimbing dan mengarahkan anggota-anggota atau sekelompok orang supaya bersedia dengan sukarela dan antusias dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Indikator-indikator dari Dimensi kepemimpinan adalah :

a). Pengaruh.

Pengaruh adalah serangkaian tindakan dari pemimpin dalam setiap aktivitasnya melalui keteladanan, kewibawaan dan kecakapan supaya bawahan dapat digerakkan dan diarahkan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan terlebih dahulu di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Untuk mengukur indikator pengaruh adalah :

- (2) Keteladanan pemimpin yang di tunjukkan kepada para aparatur yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku aparatur.
- (3) Adanya kewibawaan pemimpin terhadap aparatur.
- (4) Adanya kecakapan dan keahlian pemimpin.

b). Motivasi.

Motivasi adalah serangkaian usaha-usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memberikan motif, harapan dan insentif kepada aparatur sehingga aparatur tersebut terdorong untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan sukarela dan antusias di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Untuk mengukur indikator motivasi adalah :

- (1). Pemberian motivasi atau dorongan pemimpin kepada para aparatur untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang tugasnya .
- (2). Pemenuhan harapan-harapan aparatur oleh pemimpin.
- (3). Pemberian insentif pemimpin kepada para aparatur.

c). Informasi.

Informasi adalah serangkaian usaha-usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mendapatkan dan menyampaikan berita atau pesan secara langsung maupun tidak langsung kepada aparaturnya agar dapat diterima dan dimengerti dengan baik, sehingga aparatur dapat melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan yang diharapkan di dalam rangka untuk mencapai

tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Untuk mengukur indikator informasi dapat di lihat dari :

- (1). Penyampaian informasi dari pimpinan kepada aparatur secara langsung.
- (2). Penyampaian informasi secara tidak langsung.

d). Budaya merupakan sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan pengetahuan dan pengalaman kehidupan yang terinternalisasi ke dalam pikiran dan diaktualisasikan dalam sikap, tingkah laku serta perbuatan yang dilakukan oleh setiap anggota dari sebuah organisasi. Dimensi budaya diukur melalui indikator :

a. Lingkungan internal aparatur

Lingkungan internal adalah pola tindak dan pola pikir yang mempengaruhi pola kerja aparat birokrasi sehingga dapat mendorong aparat birokrasi bekerja secara optimal. Lingkungan internal diukur melalui indikator :

- a) Etos Kerja Aparatur.
- b) Tingkat ketergantungan bawahan terhadap atasan.
- c) Bahasa atau komunikasi antara pimpinan dan bawahan.

b. Lingkungan eksternal aparatur

Lingkungan eksternal aparatur yakni pola interaksi masyarakat dengan aparat birokrasi, yang pada hakekatnya merupakan suatu interaksi yang terjalin dengan lingkungan, baik yang menyangkut aspek politik, budaya,

sosial, maupun ekonomi dalam mengemban tugas birokrasi secara baik.

Dimensi lingkungan eksternal diukur dengan menggunakan indikator :

- a) Komplain pengguna jasa terhadap pelayanan publik.
- b) Tingkat kepedulian masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi.



## BAB III METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Penelitian merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh kebenaran pengetahuan yang bersifat ilmiah, melalui prosedur yang telah ditetapkan. Penelitian hendaknya dilakukan dengan cermat dan teliti, agar hasil yang diperoleh tepat dalam penelitian kegiatan-kegiatan yang dilakukan dengan seksama dalam menentukan jenis data, sumber data, cara mengumpulkan data, tujuan penelitian dan teknik analisa data.

Ada 3 (tiga) persyaratan penting dalam mengadakan kegiatan penelitian menurut Arikunto (1993) yaitu :

“Sistematis, berencana dan mengikuti konsep ilmiah. (1) Sistematis artinya dilaksanakan menurut pola tertentu, dari yang paling sederhana sampai kompleks hingga mencapai tujuan secara efektif dan efisien. (2) Berencana artinya direncanakan dengan adanya unsur kesengajaan dan sebelumnya sudah dipikirkan langkah-langkah sebelumnya. (3) Mengikuti konsep ilmiah artinya mulai awal sampai akhir kegiatan penelitian mengikuti cara-cara yang sudah ditentukan, yaitu prinsip memperoleh ilmu pengetahuan”.

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu (Singarimbun dan Effendi, 1989). Peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa. Sedangkan menurut Sugiono (1992) Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap Dimensi mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan Dimensi yang lain, Dimensi adalah

unsur-unsur yang terdapat dalam suatu konsep sehingga memudahkan peneliti untuk melakukan penelitian.

Menurut Surakhmad (1978), penyelidikan deskriptif ditujukan kepada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang. Sedangkan metode deskriptif kualitatif menurut Bogman dan Taylor yang dikutip Moleong (1993:2) didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis / lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat dicermati. Sedangkan oleh Simon (dalam Surachmad, 1980 : 193) mengatakan bahwa metode penelitian deskriptif digunakan untuk mendapatkan deskripsi holistik objek penelitian secara akurat.

Biasanya dalam penelitian kualitatif lebih berorientasi teoritis dimana teori dibatasi dengan pengertian bahwa suatu pernyataan sistematis yang berkaitan dengan seperangkat proposisi yang berasal dari data dan diuji kembali secara empiris. Bogman dan Taylor (1975 : 5) menyebutkan sebagai paradigma yang berarti konsep atau proposisi yang menyerahkan cara berpikir dengan cara penelitian. Atau dengan kata lain, metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar belakang dari individu tersebut secara holistik (utuh) dalam Moleong (1998 : 13). Menurut Surachmad (1980 : 131), bahwa penelitian deskriptif bertujuan untuk memecahkan masalah pada masa sekarang dengan cara menuturkan dan menafsirkan data yang ada. Pelaksanaan metode tersebut tidak terbatas pada pengumpulan data dan penyusunannya, tapi juga meliputi analisa dan interpretasi



data tersebut.

Menurut Moleong (1995), bahwa penelitian diskriptif atau penelitian kualitatif digunakan dengan beberapa pertimbangan sebagai berikut :

1. Menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda.
2. Metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dengan responden.
3. Metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penangan pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Pada rumusan penelitian ini secara garis besar akan dijelaskan perbedaan dari metode penelitian kualitatif dengan penelitian kuantitatif yang ditinjau dari lima aspek menurut Zamroni (1992), yaitu :

#### 1. Tujuan Penelitian

Umumnya penelitian kualitatif bertujuan untuk mengembangkan konsep atas pemahaman dari suatu fenomena. Sedangkan tujuan penelitian kuantitatif adalah untuk mengetes/menguji suatu hipotesis yang dimunculkan secara eksplisit dengan data empirik.

#### 2. Pendekatan dan Sifat Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan diskriptif dan tidak harus berupa angka. Sedangkan pada penelitian kuantitatif adalah dengan menyusun dan menghitung data yang berwujud angka-angka.

### 3. Cara dan Alat Pengumpulan Data

Pada penelitian kualitatif, pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara mengamati langsung dan dengan wawancara (*indept interview*), sedangkan dalam penelitian kuantitatif, pengumpulan data dapat dilakukan dengan mengajukan angket.

### 4. Skoring Data

Dalam penelitian kualitatif, skoring data ditentukan oleh peneliti sendiri berdasarkan pengamatan lapangan, sedangkan pada penelitian kuantitatif, skoring data pada umumnya menggunakan “*rating procedur*” dimana peneliti mempersiapkan instrumen yang sudah memiliki cara skoring.

### 5. Penyajian Data

Penyajian data pada penelitian kualitatif disajikan dalam bentuk normatif, sedangkan pada penelitian kuantitatif data disajikan dalam bentuk angka.

## **B. Dimensi-Dimensi Penelitian**

Dimensi dalam penelitian ini adalah yang menjadi objek pengamatan penelitian atau merupakan faktor-faktor yang berperan dalam peristiwa atau gejala yang diteliti, dalam hal ini adalah kinerja aparatur dengan pendidikan sarjana non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum, Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara. Berdasarkan teori-teori yang membahas masalah tersebut maka dalam penelitian ini penulis menetapkan Dimensi dependen kinerja aparatur dengan pendidikan sarjana non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum, Kabupaten Nunukan,

Propinsi Kalimantan Utara, sedangkan kepemimpinan dan budaya sebagai Dimensi independen.

### **C. Unit Analisa dan Informan**

Unit analisa pada penelitian ini adalah Dinas Pekerjaan Umum, Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara sebagai suatu organisasi. Untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan, diperlukan beberapa narasumber/informan yang dapat memberikan gambaran situasi dan kondisi yang sebenarnya. Untuk itu maka pemilihan informan dalam penelitian ini akan diambil berdasarkan kebutuhan penelitian, meliputi :

- a. Aparatur (PNS) Dinas Pekerjaan Umum, Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara yang terdiri dari :
  - 1) Kepala Badan Kepegawaian Daerah
  - 2) Kepala Dinas ;
  - 3) Sekretaris;
  - 4) Kepala Bidang;
  - 5) Kasubag dan Kasie ;
  - 6) Aparatur dengan pendidikan Non-Teknik sejumlah 9 orang.

### **D. Sumber data**

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum, Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara. Adapun data yang diperlukan meliputi data sekunder dan data primer yang diperoleh dengan berbagai cara antara lain :

### 1. Dokumentasi

Dokumen adalah setiap bahan yang tertulis atau film yang dipersiapkan untuk penelitian, pengujian suatu peristiwa atau record (Moleong, 1999 : 161) maupun yang tidak dipersiapkan untuk itu. Data-data sekunder ini diperoleh dari berbagai sumber yang terkait antara lain pada Bidang sekretariat dilingkungan Dinas Pekerjaan Umum, Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara. Disamping dokumentasi yang terdapat pada kantor-kantor tersebut juga dilakukan pengambilan data dokumen dari perpustakaan.

### 2. Wawancara Mendalam (*Indepth Interview*)

Teknik wawancara mendalam (*indepth interview*) digunakan terutama untuk memperdalam data-data yang terkait langsung dengan pelaksanaan kegiatan sebelumnya, dan untuk merespon berbagai pendapat tentang kebijakan yang akan datang. Wawancara dilakukan terhadap aparat birokrasi pada Dinas Pekerjaan Umum, Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara, yang dipilih secara "*purpossive*", yaitu metode penarikan sampel dengan tujuan tertentu, sesuai dengan data yang dibutuhkan. Dengan cara ini dapat diperoleh masukan-masukan untuk memperdalam kajian mengenai hambatan dan masalah serta preferensi kinerja aparat birokrasi. Panduan wawancara, digunakan sebagai alat dalam melakukan wawancara agar dapat lebih terfokus dan konsistensi hasil pendataan.

### 3. *Observasi*

Observasi merupakan kegiatan pengamatan fenomena yang secara langsung berhubungan dengan sasaran yang diamati dan hanya membatasi pada persoalan yang ditanyakan (Thoha, 1989). Dengan adanya observasi langsung diharapkan akan lebih melengkapi teknik wawancara yang diperkirakan sulit untuk dipertanyakan serta untuk memperkuat dan membenarkan data yang terkumpul melalui teknik wawancara. Hasil dari observasi ini dapat mempermudah dalam menjelaskan keterkaitan dari fenomena-fenomena yang ada. Observasi akan dilakukan jika diperlukan.

### **E. Metode Analisa Data**

Dalam penelitian ini, data akan dianalisis secara Deskriptif Analisis. Penelitian secara deskriptif analisis di sini dimaksudkan untuk mendiskripsikan data penelitian sesuai dengan Dimensi-Dimensi yang akan diteliti, tanpa melakukan pengujian hubungan antar Dimensi melalui pengujian hipotesis, karena dalam penelitian ini penulis tidak membuat hipotesis. Disamping melakukan analisis, hasil penelitian akan diterjemahkan, dan diuraikan secara kualitatif sehingga diperoleh gambaran mengenai situasi-situasi atau peristiwa-peristiwa yang terjadi di lapangan.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian pada bagian terdahulu, dalam Bab IV akan peneliti kelompokkan kedalam Tiga bagian atau sub-bab. Ketiga bagian atau sub-bab ini diharapkan dapat menjawab rumusan masalah penelitian. Bagian *pertama* akan membahas mengenai deskripsi lokasi penelitian dan capaian kinerja pelayanan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan sebagai data penuntun, bagian *kedua* kinerja aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara yang pada konteks penelitian ini dilihat dari indikator efektivitas, kualitas layanan, dan responsivitas. Kemudian dilanjutkan dengan pembahasan beberapa dimensi yang mempengaruhi kinerja aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara. Adapun dimensi-dimensi pengaruh yang menjadi fokus penelitian ini adalah variabel kompetensi, variabel budaya, dan variabel kepemimpinan. Bagian *ketiga*, berisi keterkaitan antara variabel kompetensi, budaya dan kepemimpinan dengan kinerja aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara. Pembahasan didasarkan pada hasil dokumentasi dan wawancara, sedangkan observasi peneliti tidak melakukannya dengan alasan data yang dikumpulkan telah cukup, seperti yang telah diuraikan pada bagian metodologi bahwa observasi akan dilakukan jika diperlukan.

## A. Deskripsi Dinas Pekerjaan Umum

Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan berfungsi sebagai pembantu Bupati dalam melaksanakan urusan rumah tangga dan tugas di bidang Pekerjaan Umum dan merupakan unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten Nunukan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati Nunukan. Dasar pembentukan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan adalah Peraturan daerah Kabupaten Nunukan Nomor : 3 Tahun 2001.

### 1. Visi dan Misi

#### a. Visi Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan

Dinas Pekerjaan Umum Kabupeten Nunukan memiliki visi "Terwujudnya Pembangunan Bidang Pekerjaan Umum". Visi merupakan gambaran yang akan di wujudkan oleh Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan pada akhir periode Rencana Strategis (tahun 2016), dimana pada akhir tahun tersebut telah terbangun infrastruktur pekerjaan umum dan pemukiman yang memenuhi kualifikasi teknis sesuai perkembangan dan kemajuan teknologi serta beroperasi secara optimal seiring dengan tuntutan kualitas kehidupan masyarakat. Adapun perumusan perwujudan visi Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan adalah sebagai berikut :

**Tabel 3**  
**Perumusan Penjelasan Visi**

Visi	Pokok – Pokok Visi	Penjelasan Visi
<b>Terwujudnya Pembangunan Bidang Pekerjaan Umum</b>	Pembangunan Sarana dan Prasarana Sumber Daya Air Baku	Pembangunan infrastruktur untuk mewujudkan ketersediaan air baku
	Pembangunan Jaringan Jalan	Pembangunan infrastruktur jalan untuk menunjang pertumbuhan daerah

Visi	Pokok – Pokok Visi	Penjelasan Visi
	Pembangunan Sarana dan Prasarana Pemerintahan	Pembangunan infrastruktur penunjang pelayanan pemerintah pada masyarakat
	Pembangunan infrastruktur penyehatan lingkungan dan pemukiman	Pembangunan infrastruktur pemukiman
	Penyusunan Program Pemanfaatan Ruang	Pembangunan Yang Berorientasi Pada Peraturan Pemanfaatan Ruang

b. Misi Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan

Berdasarkan mandat yang diemban oleh Dinas Pekerjaan Umum sebagaimana tercantum dalam Peraturan Daerah Kabupaten Nunukan Nomor 3 Tahun 2001, maka untuk mencapai visi Dinas Pekerjaan Umum "Terwujudnya Pembangunan Bidang Pekerjaan Umum", ditetapkan misi Dinas Pekerjaan Umum tahun 2011 – 2016, yaitu :

- 1) Meningkatkan kompetensi dan pelayanan SDM Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan
- 2) Mewujudkan pembangunan infrastruktur pengelolaan sumber air baku, keberlanjutan pemanfaatan serta mengurangi resiko daya rusak air.
- 3) Mewujudkan pembangunan jaringan jalan dan jembatan.
- 4) Mewujudkan pembangunan infrastruktur pemerintahan dan fasilitas publik.
- 5) Mewujudkan sarana dan prasarana penyehatan lingkungan dan pemukiman masyarakat
- 6) Mewujudkan penataan ruang sebagai pedoman pembangunan daerah.



Penjelasan Misi Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan :

**1) Meningkatkan kompetensi dan pelayanan SDM Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan**

Peningkatan SDM perlu dilakukan untuk mewujudkan sistem manajemen yang efektif, efisien, terpadu dan konsisten demi mencapai visi dari Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan.

**2) Mewujudkan pembangunan infrastruktur sumber air baku dan keberlanjutan pemanfaatan serta mengurangi resiko daya rusak air**

Pembangunan sarana dan prasarana air baku untuk mendukung terwujudnya penyediaan sumber daya air, pembangunan infrastruktur jaringan irigasi dan air bersih serta sarana pengendalian banjir dan abrasi pantai.

**3) Mewujudkan pembangunan jaringan jalan dan jembatan.**

Pembangunan jaringan jalan dan jembatan guna memacu pertumbuhan wilayah guna memacu pertumbuhan wilayah dan membuka keterisolasian daerah pedalaman dan perbatasan dengan tetap mengacu pada standar pelayanan minimal yang mencakup aspek aksesibilitas, mobilitas, keselamatan, kondisi jalan dan kecepatan tempuh rata - rata.

**4) Mewujudkan pembangunan infrastruktur pemerintahan dan fasilitas publik.**

Pembangunan infrastruktur pemerintah dan publik berupa gedung – gedung pemerintahan dan fasilitas umum lainnya yang mencakup aspek persyaratan teknis keselamatan, kesehatan, kenyamanan dan kemudahan.

**5) Mewujudkan sarana dan prasarana penyehatan lingkungan dan pemukiman masyarakat yang memadai.**

Pembangunan infrastruktur penyehatan lingkungan dan pemukiman seperti sistem jaringan drainase serta ketersediaan akses jalan yang memadai dalam suatu kawasan lingkungan pemukiman

**6) Mewujudkan penataan ruang sebagai pedoman pembangunan daerah**

Menjadikan penataan ruang sebagai acuan pembangunan daerah serta keterpaduan pembangunan infrastruktur pekerjaan umum dan pemukiman berbasis penataan ruang dalam rangka pembangunan yang berkelanjutan.

## **2. Tujuan Dan Sasaran**

### **a. Tujuan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan**

Sebagai penjabaran atas misi Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, maka tujuan yang akan di capai dalam periode 5 (lima) tahun kedepan adalah :

b. Sasaran Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan

Sasaran merupakan penjabaran dari proses Rencana Strategis Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan untuk 5 (lima) tahun kedepan. Untuk itu sasaran harus disusun sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang sudah di jelaskan di atas.

Tujuan utama dalam penentuan sasaran adalah tindakan dan alokasi sumber daya Dinas Pekerjaan Umum terkait dengan pencapaian kinerja yang diharapkan. Sasaran merupakan hasil yang akan diinginkan dalam rumusan yang terinci dalam kurun waktu tertentu yang sesuai dengan tujuan yang telah di tetapkan.

### **3. Tugas, fungsi, dan struktur organisasi SKPD**

**a. Tugas Pokok**

Menurut Peraturan Daerah Kabupaten Nunukan Nomor : 3 Tahun 2001 Tugas Pokok dari Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan adalah melaksanakan urusan rumah tangga daerah dan tugas pembantuan dibidang Pekerjaan Umum.

**b. Fungsi**

Dalam Peraturan Daerah Kabupaten Nunukan Nomor : 3 Tahun 2001 Pasal 5 untuk penyelenggaraan tugas pokoknya, Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan mempunyai fungsi :

- a) Pembinaan umum Dinas Pekerjaan Umum meliputi perencanaan kebijakan teknis pembangunan dan pengelolaan, pemberian bimbingan dan perizinan berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan oleh kepala daerah.

- b) Pengawasan dan pengendalian teknis di bidang Pekerjaan Umum Kabupaten.
- c) Pembinaan dan bimbingan teknis di bidang Pekerjaan Umum Kabupaten.
- d) Pelaksanaan tata usaha Dinas Pekerjaan Umum.
- e) Pengelola Unit Pelaksana Teknis Dinas.

### c. Struktur Organisasi

Dalam rangka penyelenggaraan Pemerintahan, Pembangunan dan Pelayanan Masyarakat, Dinas pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan ditunjang dengan rincian Struktur Organisasi sebagai berikut :

1. Kepala Dinas Pekerjaan Umum
2. Sekretariat membawahi :
  - a. Sub Bagian Perencanaan dan Penyusunan Program
  - b. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
  - c. Sub Bagian Keuangan
3. Kepala Bidang Pengairan membawahi :
  - a. Seksi Tata Guna Air dan Irigasi
  - b. Seksi Pengembangan dan Pemeliharaan Irigasi
4. Kepala Bidang Bina Marga membawahi :
  - a. Seksi Pembangunan Jalan dan Jembatan
  - b. Seksi Peningkatan Jalan dan Jembatan
  - c. Seksi Pemeliharaan Jalan dan Jembatan

5. Kepala Bidang Cipta Karya membawahi :
  - a. Seksi Penyehatan Lingkungan dan Permukiman
  - b. Seksi Tata Guna Bangunan
  - c. Seksi Penyediaan Sarana Air Bersih
6. Kepala Bidang Penataan Ruang :
  - a. Seksi Pemanfaatan Penataan Ruang
  - b. Seksi Pengendalian Pemanfaatan Ruang

#### **4. Sumber Daya SKPD**

##### **a. Sumber Daya Manusia (SDM)**

Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan per 20 Januari 2012 memiliki sumber daya manusia sebanyak 376 (Tiga Ratus Tujuh Puluh Enam) orang sebagai berikut :

- 1) Jumlah PNS Dinas Pekerjaan Umum sebanyak 376 Orang
  - a) Sekretariat = 75 Orang
  - b) Bidang Pengairan = 59 Orang
  - c) Bidang Bina Marga = 134 Orang
  - d) Bidang Cipta Karya = 78 Orang
  - e) Bidang Penataan Ruang = 30 Orang

**Tabel 4**  
**Komposisi SDM Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan**  
**Menurut Tingkat Pendidikan**  
**Per Januari 2012**

No	Uraian	Tingkat Pendidikan							Jumlah
		S3	S2	S1/DIV	DIII/DII	SLTA	SLTP	SD	
1	<b>Struktural</b>								
	Kepala Dinas	-		1	-	-	-	-	1
	Sekretaris	-		1	-	-	-	-	1
	Kepala Sub Bagian	-	1	1	-	1	-	-	3
	Kepala Bidang	-	1	3	-	-	-	-	4
	Kepala Seksi	-	-	10	-	-	-	-	10
	<b>Sub Jumlah</b>	-	2	16	-	1	-	-	19
2	<b>Pegawai</b>	-	-	9	11	47	2	-	69
3	<b>Tenaga Honorer</b>	-	-	45	19	210	11	-	285
	<b>Jumlah Seluruh SDM</b>	-	4	70	30	259	13	-	376

Rincian secara lengkap sumber daya manusia yang dimiliki SKPD

Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan adalah sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Komposisi SDM Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan**  
**Menurut Pangkat / Golongan / Ruang**  
**Per Januari 2012**

No	Uraian	Pangkat / Gol / Ruang											Jumlah
		IV/b	IV/a	III/c	III/b	III/a	II/d	II/c	II/b	II/a	I/d	I/c	
1	<b>Struktural</b>												
	Kepala Dinas	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	Sekretaris	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	Kepala Sub Bagian	-	-	1	2	-	-	-	-	-	-	-	3
	Kepala Bidang	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	4
	Kepala Seksi	-	-	4	6	-	-	-	-	-	-	-	10
	<b>Sub Jumlah</b>	1	3	7	8	-	-	-	-	-	-	-	19
2	Staf Pegawai	-	-	-	1	11	2	14	20	19	1	1	69
	<b>Sub Jumlah</b>	-	-	-	1	11	2	14	20	19	1	1	69
	<b>Total Pegawai</b>	1	3	7	9	11	2	14	20	19	1	1	88

**Tabel 6**  
**Komposisi SDM Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan**  
**Menurut Pegawai yang Mengikuti Diklat Struktural**  
**Per Januari 2012**

No	Uraian	Diklat Struktural			
		PIM IV	PIM III	PIM II	Jumlah
1	<b>Struktural</b>				
	Kepala Dinas	-	-	1	1
	Sekretaris	-	1	-	1
	Kepala Sub Bagian	1	-	-	1
	Kepala Bidang	2	2	-	4
	Kepala Seksi	4	-	-	4
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>11</b>

Dengan jumlah pegawai seperti pada tabel diatas, diperoleh kenyataan bahwa komposisi dan jumlah pegawai tidak sebanding dengan beban kerja yang ada, sehingga untuk melaksanakan tugas dan fungsi Dinas Pekerjaan Umum Kab. Nunukan secara optimal perlu peningkatan sumber daya manusia baik kuantitas maupun kualitas.

#### **B. Kinerja Aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara.**

Kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil (*degree of accomplishment*) atau dengan kata lain hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Untuk mengetahui tentang kinerja aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta kewenangan dalam fungsinya

sebagai pembantu Bupati dalam melaksanakan urusan rumah tangga dan tugas di bidang Pekerjaan Umum dan merupakan unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten Nunukan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati Nunukan. Pembahasan ini akan mencoba menganalisis pencapaian kinerja aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utarayang dilihat dari instrumen:

### **1. Efektivitas**

Efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan melalui pelaksanaan fungsi tugas dan tanggung jawab Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, yang akan diukur melalui indikator (a) Tingkat pemahaman aparat pelaksana terhadap uraian pekerjaan. (b) Jumlah permasalahan yang berhasil ditangani/ diselesaikan serta (c) Tingkat kepuasan masyarakat/pengguna jasa terhadap pelayanan yang diberikan.

#### **a) Tingkat pemahaman aparat pelaksana terhadap uraian pekerjaan.**

Berdasarkan hasil penelitian tingkat pemahaman aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara terhadap uraian pekerjaan secara umum sudah baik dan tugas-tugas yang diberikan mampu dilaksanakan dengan baik meskipun terkadang untuk tugas tambahan kurang baik dilaksanakan dan ada aparatur yang belum memahami sepenuhnya uraian pekerjaan, seperti yang terlihat pada transkrip wawancara yang terdapat pada bagian lampiran.



Namun, secara umum dalam konteks tingkat pemahaman aparatur terhadap uraian pekerjaan sudah baik untuk tugas pokok namun kurang baik untuk tugas tambahan. Dari 9 informan yang diwawancarai, ada 7 informan yang menjawab tingkat pemahaman aparatur Sarjana Non-teknik telah baik sedangkan 2 informan menjawab belum sepenuhnya dipahami, dari hasil interpretasi data tersebut maka peneliti membuat kesimpulan dalam konteks indikator tingkat pemahaman aparat pelaksana terhadap uraian pekerjaan telah baik. Pemahaman yang baik didapatkan dari kesesuaian analisis jabatan dan tugas pokok dan fungsi masing-masing aparatur.

**b) Jumlah permasalahan yang berhasil ditangani atau diselesaikan**

Data hasil penelitian untuk indikator jumlah permasalahan yang berhasil ditangani atau diselesaikan 6 informan menjawab sebanyak 80 persen dari total pekerjaan yang diberikan dalam SKP, meskipun memang ada 2 informan yang menjawab tidak tahu serta 1 informan menjawab tidak selalu mesti ada permasalahan dan juga ada yang menjawab dapat diselesaikan meskipun belum tepat waktu. Dalam menyelesaikan permasalahan data yang diperoleh menunjukkan bahwa permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan pada dasarnya dapat ditangani/diselesaikan, jika tidak mampu menyelesaikan maka aparatur melakukan koordinasi, diskusi, kepada pimpinan dan rekan kerja, seperti yang terlihat pada transkrip wawancara yang terdapat pada bagian lampiran.

Dari hasil penelitian dapat kita tarik sebuah kesimpulan bahwa jumlah permasalahan yang sudah berhasil ditangani sudah baik karena telah mencapai 80 Persen dari total pekerjaan. Meskipun belum 100 persen jumlah permasalahan yang berhasil diselesaikan, penulis menilai bahwa pencapaian angka 80 persen telah menunjukkan bahwa dalam konteks indikator jumlah permasalahan yang berhasil ditangani dan diselesaikan ini telah baik. Pencapaian tersebut diperoleh karena dalam penyelesaian pekerjaan aparatur selalu melakukan koordinasi serta diskusi, kepada pimpinan dan rekan kerja.

**c) Tingkat kepuasan masyarakat/pengguna jasa terhadap pelayanan yang diberikan.**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan dalam konteks tingkat kepuasan masyarakat/pengguna jasa terhadap pelayanan yang diberikan, 5 informan menyebutkan bahwa masyarakat cukup puas atas pelayanan yang diberikan, dan 4 informan lainnya menyebutkan bahwa masyarakat puas atas layanan yang diberikan. Sedangkan dalam konteks keluhan, 8 informan menyebutkan bahwa masih terdapat keluhan dari masyarakat terkait dengan layanan yang diberikan, dan 1 informan menyebutkan tidak ada keluhan seperti yang terlihat pada transkrip wawancara yang terdapat pada bagian lampiran.

Dari data tersebut peneliti menilai bahwa secara umum kepuasan masyarakat cukup baik atas layanan yang diberikan oleh Dinas Pekerjaan

Umum Kabupaten Nunukan, namun disisi lain masih terdapat keluhan terhadap layanan dari masyarakat.

Secara umum dari uraian mengenai dimensi efektivitas dengan indikator-indikator (a) Tingkat pemahaman aparat pelaksana terhadap uraian pekerjaan. (b) Jumlah permasalahan yang berhasil ditangani/ diselesaikan serta (c) Tingkat kepuasan masyarakat/pengguna jasa terhadap pelayanan yang diberikan. Peneliti menyimpulkan bahwa dimensi efektivitas dari konsep kinerja dapat dikatakan cukup baik.

Hal tersebut dapat kita lihat dari adanya pemahaman yang baik terhadap uraian pekerjaan, pemahaman yang baik tersebut didapatkan dari kesesuaian analisis jabatan dan tugas pokok dan fungsi masing-masing aparatur. Dalam konteks jumlah permasalahan yang berhasil ditangani meskipun belum 100 persen jumlah permasalahan yang berhasil diselesaikan, penulis menilai bahwa pencapaian angka 80 persen telah menunjukkan bahwa dalam kontek indikator jumlah permasalahan yang berhasil ditangani dan diselesaikan ini telah baik. Di sisi kepuasan, secara umum kepuasan masyarakat cukup baik atas layanan yang diberikan oleh Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, namun disisi lain masih terdapat keluhan terhadap layanan dari masyarakat.

## **2. Kualitas Layanan**

Kualitas layanan adalah kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diterima dari aparat birokrasi. Hal ini dapat di ukur dari: (a) Spontanitas dalam

menangani permasalahan dan melayani masyarakat. (b) Tenggang waktu lamanya penyelesaian satu permasalahan atau pekerjaan. (c) Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan.

**a. Spontanitas dalam menangani permasalahan dan melayani masyarakat.**

Data hasil wawancara menunjukkan bahwa dalam indikator ini berdasarkan 9 informan semua menjelaskan terdapat spontanitas dalam melayani masyarakat sebagai sebuah kewajiban dari aparatur, tetapi jika masalah tersebut terlalu beresiko maka aparatur akan berkonsultasi dengan pimpinan dan jika pimpinan memberikan mandat maka akan menyelesaikannya dengan arif dan bijaksana. Program kerja yang dilaksanakan pun sudah sesuai dengan aspirasi masyarakat.

Di sisi lain dari hasil penelitian dapat kita lihat bahwa kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat/ pengguna jasa 3 informan menyebutkan belum maksimal, 2 informan menyebutkan sudah sangat baik, 3 informan sudah cukup baik dan 1 informan menyebutkan berusaha memberikan pelayanan yang baik. Pada sisi keluhan, masih terdapat keluhan dari masyarakat, aparatur dalam menanggapi keluhan dengan cara mendengarkan langsung dari masyarakat dan kemudian diberikan pemahaman dan mencari solusi atas permasalahan yang dialami masyarakat serta menyampaikan ke pimpinan seperti yang terlihat pada transkrip wawancara yang terdapat pada bagian lampiran. Dari uraian dapat disimpulkan bahwa spontanitas aparatur untuk melayani masyarakat sudah terbentuk namun pelayanan yang diberikan belum maksimal.

**b. Tenggang waktu lamanya penyelesaian satu permasalahan atau pekerjaan.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tenggang waktu lamanya penyelesaian suatu permasalahan berkisar antara 1 sampai dengan 5 hari atau tergantung pada tingkat kesulitan permasalahan yang dihadapi dan tergantung pada petunjuk teknis pelaksanaan sehingga tidak ketentuan yang pasti dalam penyelesaian suatu permasalahan atau pekerjaan. Tenggang waktu itupun menurut informan sudah sesuai dengan petunjuk teknis supaya pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan seperti yang terlihat pada transkrip wawancara yang terdapat pada bagian lampiran. Dari uraian tersebut menurut peneliti meskipun tenggang waktu telah sesuai dengan petunjuk teknis namun belum ada standarisasi yang jelas dalam waktu penyelesaian sebuah pekerjaan sesuai dengan tingkat kesulitan.

**c. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aparaturnya telah mengetahui bahwa dalam memberikan pelayanan harus bersikap sopan dan ramah sehingga masyarakat akan merasa dihargai dan nyaman dalam mendapatkan pelayanan disamping itu juga masyarakat juga akan menghormati dan menghargai aparaturnya sebagai pelayan publik, seperti yang terlihat pada transkrip wawancara yang terdapat pada bagian lampiran. Dari uraian tersebut menurut peneliti aspek kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan sudah baik.

Dari uraian mengenai variabel-variabel kualitas layanan yang diukur melalui (a) Spontanitas dalam menangani permasalahan dan melayani masyarakat. (b) Tenggang waktu lamanya penyelesaian satu permasalahan atau pekerjaan. (c) Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan. Peneliti menyimpulkan bahwa dimensi kualitas layanan dari konsep kinerja dapat dikatakan kurang karena masih terdapat kekurangan dalam aspek-aspek pelayanan belum maksimal, belum ada standarisasi yang jelas dalam waktu penyelesaian sebuah pekerjaan sesuai dengan tingkat kesulitan meskipun dari kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan sudah baik.

### **3. Responsivitas**

Responsivitas adalah kemampuan aparat untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat, yang dapat di ukur melalui: (a) Keterkaitan antara program kegiatan dengan kebutuhan. (b) Daya tanggap aparat dalam menghadapi dan menyelesaikan keluhan-keluhan yang disampaikan pengguna jasa. (c) Ketersediaan kesempatan dan wadah bagi masyarakat untuk menyampaikan saran dan keluhan.

#### **a. Keterkaitan antara program kegiatan dengan kebutuhan.**

Dalam konteks keterkaitan antara program kegiatan dengan kebutuhan, data yang diperoleh dari hasil wawancara menunjukkan bahwa Program Kegiatan yang dilakukan sudah terkait dan sesuai dengan kebutuhan

organisasi, dan Program Kegiatan juga sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi untuk mensejahterakan masyarakat, seperti yang terlihat pada transkrip wawancara yang terdapat pada bagian lampiran. Dari hasil tersebut peneliti menyimpulkan bahwa telah ada keterkaitan antara program kegiatan dengan kebutuhan organisasi namun belum ditemukan apakah program tersebut telah melibatkan masyarakat dalam proses penyusunannya.

**b. Daya tanggap aparat dalam menghadapi dan menyelesaikan keluhan-keluhan yang disampaikan pengguna jasa.**

Dalam hal daya tanggap aparat dalam menghadapi dan menyelesaikan keluhan-keluhan yang disampaikan pengguna jasa hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum cara menyikapi keluhan-keluhan dari masyarakat dengan menanggapi dan berusaha menyelesaikan dengan cepat namun dalam konteks yang berhubungan dengan kerusakan jalan, diberikan pemahaman bahwa dalam mengatasinya ada tahapan-tahapan yang harus dilalui sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama. Langkah yang diambil dalam menyelesaikan permasalahan adalah dengan mendengarkan permasalahan, jika mampu diselesaikan maka aparat akan berusaha menyelesaikan, jika tidak akan mengkonsultasikannya dengan pimpinan dan dimasukkan dalam daftar kegiatan, seperti yang terlihat pada transkrip wawancara yang terdapat pada bagian lampiran. Dari uraian tersebut peneliti menarik sebuah kesimpulan bahwa daya tanggap sudah baik namun dalam hal

tertentu masih membutuhkan waktu yang lama dan melewati tahapan birokrasi yang menurut penulis hal tersebut perlu diminimalisasi.

**c. Ketersediaan kesempatan dan wadah bagi masyarakat untuk menyampaikan saran dan keluhan.**

Setelah melakukan wawancara dengan informan peneliti mendapatkan sebuah temuan bahwa masyarakat memiliki kesempatan untuk menyampaikan saran dan keluhan namun yang memprihatinkan adalah belum ada wadah untuk menyampaikan saran dan keluhan tersebut, seperti yang terlihat pada transkrip wawancara yang terdapat pada bagian lampiran. Dari data tersebut peneliti menyimpulkan bahwa kesempatan yang dimiliki masyarakat untuk menyampaikan saran dan keluhan tidak akan berjalan maksimal tanpa adanya sebuah sarana yang mewadahi.

Dari uraian mengenai variabel-variabel responsivitas diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa dimensi responsivitas dari konsep kinerja dapat dikatakan kurang karena masih belum ditemukan apakah program tersebut telah melibatkan masyarakat dalam proses penyusunannya. Kemudian daya tanggap sudah baik namun dalam hal tertentu masih membutuhkan waktu yang lama dan melewati tahapan birokrasi yang menurut penulis hal tersebut perlu diminimalisasi dan yang terakhir adalah kesempatan yang dimiliki masyarakat untuk menyampaikan saran dan keluhan tidak akan berjalan maksimal tanpa adanya sebuah sarana yang mewadahi.



Berdasarkan pembahasan tersebut di atas, peneliti memperoleh hasil yang berbeda dari ketiga dimensi dalam kinerja aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara sebagai berikut:

1. Dimensi efektivitas dari konsep kinerja dapat dikatakan cukup baik meskipun masih terdapat kekurangan dalam aspek-aspek penyelesaian tugas dan kepuasan masyarakat.
2. Dimensi kualitas layanan dari konsep kinerja dapat dikatakan kurang karena masih terdapat kekurangan pada aspek-aspek pelayanan yang belum maksimal, seperti belum ada standarisasi yang jelas dalam waktu penyelesaian sebuah pekerjaan sesuai dengan tingkat kesulitan meskipun dari kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan sudah baik.
3. Dimensi responsivitas dari konsep kinerja dapat dikatakan kurang karena masih belum ditemukan apakah program tersebut telah melibatkan masyarakat dalam proses penyusunannya. Kemudian daya tanggap sudah baik namun dalam hal tertentu masih membutuhkan waktu yang lama dan melewati tahapan birokrasi yang menurut penulis hal tersebut perlu diminimalisasi dan yang terakhir adalah kesempatan yang dimiliki masyarakat untuk menyampaikan saran dan keluhan tidak akan berjalan maksimal tanpa adanya sebuah sarana yang memadai.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan sebagai berikut:

*Menurut saya tingkat pemahaman aparatur non-teknik terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan sudah cukup baik, namun*

*memang terdapat beberapa kelemahan jika mereka melakukan pekerjaan yang sifatnya sangat teknis dan memerlukan kemampuan khusus yang hanya dimiliki oleh aparatur yang memiliki latar belakang pendidikan teknik.*

Dari wawancara diatas kita dapat memaknai bahwa pemahaman aparatur terhadap tugas-tugas yang diberikan cukup baik namun masih ada kendala dalam hal kompetensi untuk mengerjakan tugas-tugas yang bersifat teknis, sehingga kendala yang ada tentunya akan mengurangi kinerja aparatur dengan latar belakang pendidikan non-teknik di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan.

Dalam wawancara, Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan juga menyampaikan bahwa:

*Secara umum kinerja aparatur non-teknik cukup baik, walaupun memang belum sangat baik sekali, khususnya untuk aparatur dengan latar belakang pendidikan non-teknik yang bekerja pada bidang yang teknis, hal tersebut terjadi karena banyaknya kegiatan pekerjaan yang harus dilakukan dalam setahun mengingat kabupaten Nunukan merupakan sebuah kabupaten baru yang muncul karena adanya pemekaran Propinsi Kalimantan Timur yang memunculkan Propinsi Baru Kalimantan Utara.*

Dari wawancara diatas peneliti mendapatkan pemahaman bahwa kinerja aparatur non-teknik cukup baik namun belum optimal, hal tersebut terjadi karena jumlah kegiatan pekerjaan yang harus dilakukan dalam setahun sangat banyak mengingat kabupaten Nunukan merupakan sebuah kabupaten baru yang muncul karena adanya pemekaran Propinsi Kalimantan Timur yang memunculkan Propinsi Baru Kalimantan Utara.

Rendah atau kurangnya kinerja aparatur di Kabupaten Nunukan secara umum dan aparatur dengan pendidikan non-teknik di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan disebabkan salah satunya adalah dengan belum

diterapkannya aturan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Nunukan, hal tersebut berdasarkan pada wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Nunukan, sebagai berikut:

*Pemerintah Kabupaten (Pemkab) mewacanakan melaksanakan lelang jabatan sebagaimana diamanatkan UU ASN, tapi realisasinya akan dilaksanakan pada tahun 2016 dan sampai saat ini belum dilaksanakan. Nunukan akan menerapkan perekrutan pegawai pada posisi tertentu dengan cara lelang jabatan. Jika telah diterapkan saya kira akan memberikan implikasi yang baik bagi pengelolaan pegawai daerah karena mengedepankan kompetensi sehingga kinerja diharapkan akan meningkat. Saya kira jika sudah diterapkan di Nunukan, akan meningkatkan kinerja aparatur.*

Dari data-data yang diperoleh dari lapangan, maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan masih kurang baik, karena dari tiga dimensi kinerja diatas hanya dimensi efektivitas yang cukup baik meskipun belum maksimal sedangkan dimensi kualitas layanan dan responsivitas masih kurang dalam konteks pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan dan misi organisasi.

#### **4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara.**

Penelitian ini memfokuskan pada tiga dimensi internal di dalam organisasi yang diduga kuat mempengaruhi kinerja Aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara, yakni

kompetensi, kepemimpinan, dan budaya yang akan dibahas secara berurutan berikut ini:

### **a. Kompetensi**

Kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi sebagai karakteristik seseorang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi, yang dapat diukur melalui: (a) pengetahuan, (b) kemampuan, (c) pemahaman dan (d) sikap.

#### **1) Pengetahuan**

Pengetahuan adalah sebagai ingatan aparatur atas bahan-bahan yang telah dipelajari dan mungkin ini menyangkut tentang mengikat kembali sekumpulan bahan yang luas dari hal-hal yang terperinci oleh teori, tetapi apa yang diberikan menggunakan ingatan akan keterangan yang sesuai. Untuk melihat pengetahuan seorang aparatur peneliti menelaahnya dari dua indikator yakni Kesesuaian Latar Belakang Pendidikan dengan Bidang Pekerjaan serta Kesesuaian Latar Belakang Pelatihan dengan Bidang Pekerjaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat ketidaksesuaian antara Latar Belakang Pendidikan dengan Bidang Pekerjaan, seperti yang terjadi

pada jabatan kepala sub bagian penyusunan program dan pelaporan dan pengawas lapangan tata bangunan cipta karya dan keduanya pun tidak pernah mendapatkan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pada bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, seperti yang terlihat pada transkrip wawancara yang terdapat pada bagian lampiran.

Dari uraian tersebut kita dapat melihat bahwa pengetahuan yang merupakan bagian dari kompetensi harus diperhatikan dalam memberikan sebuah posisi atau pekerjaan kepada aparatur, sehingga aparatur memiliki kompetensi yang mumpuni.

## **2) Kemampuan**

Kemampuan adalah kecakapan atau potensi seseorang aparatur untuk menguasai keahlian dalam melakukan atau mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan atau suatu penilaian atas tindakan aparatur. Untuk menganalisis kemampuan seorang aparatur peneliti menggunakan dua indikator yaitu kemampuan memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan serta kemampuan memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aparatur berhasil memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dengan cara langsung mengaplikasikan pengetahuan tersebut kedalam pekerjaan.

Di sisi lain dalam konteks kemampuan aparatur dalam memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan untuk memenuhi

tuntutan pekerjaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat aparatur yang berhasil memanfaatkan Pengetahuan Yang Diperoleh dari pelatihan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan serta terdapat juga aparatur yang tidak berhasil melakukannya dalam rangka memenuhi tuntutan pekerjaan dengan cara mengaplikasikan pengetahuan tersebut kedalam pekerjaan. Akan tetapi masih terdapat aparatur yang belum pernah mendapatkan pelatihan, seperti yang terlihat pada transkrip wawancara yang terdapat pada bagian lampiran.

Dari uraian tersebut peneliti melihat bahwa kemampuan aparatur yang menjadi bagian dari kompetensi belum cukup baik seperti kita ketahui peneliti melihat masih adanya aparatur yang belum memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan pekerjaan, disamping itu peneliti melihat dari data masih terdapat aparatur yang belum mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

### **3) Pemahaman**

Pemahaman adalah persepsi aparatur akan tugas dan tanggung jawab yang melekat pada aparatur. Hal tersebut diukur dari 2 indikator yakni: (a) Tingkat pemahaman aparat pelaksana terhadap uraian pekerjaan dan (b) Jumlah permasalahan yang berhasil ditangani/ diselesaikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aparatur yang menjadi obyek penelitian memiliki tingkat pemahaman terhadap tugas menyesuaikan dengan latar belakang pendidikan. Jika latar belakang pendidikan tidak sesuai dengan uraian pekerjaan maka pemahaman yang menjadi indikator dari kompetensi akan lemah.

Dalam konteks jumlah permasalahan yang berhasil ditangani/diselesaikan, hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah permasalahan yang mampu diselesaikan berkisar antara 2 sampai dengan 12 tugas, dan ada juga yang menjawab tidak menentu. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemahaman aparatur terhadap pekerjaan tidak sama dan kemampuan menyelesaikan sebuah permasalahan berbeda-beda, sehingga kompetensi yang dimiliki pun berbeda-beda, seperti yang terlihat pada transkrip wawancara yang terdapat pada bagian lampiran.

Dari uraian tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pemahaman yang merupakan bagian dari kompetensi aparatur masih lemah karena latar belakang pendidikan aparatur tidak sesuai dengan tugas yang diberikan. Hal itu juga terlihat dari ketimpangan jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan.

#### **4) Sikap**

Sikap adalah sikap aparatur yang merupakan suatu bentuk perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Melihat kompetensi dari sikap dalam penelitian ini digunakan beberapa indikator antara lain: (a) Reaksi ketika mendapatkan tugas, (b) Reaksi ketika mendapatkan teguran, (c) Menyelesaikan tugas tepat waktu (d) Menyelesaikan tugas sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap aparatur yang menjadi obyek penelitian masih belum menunjukkan sikap yang mendukung

kompetensi seperti masih adanya sikap apatis terhadap tugas yang diberikan, pernah melakukan protes terhadap pekerjaan yang diberikan, aparatur masih banyak yang menerima teguran dari atasan serta pernah menyelesaikan tugas tidak sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dengan alasan terburu-buru serta tekanan dari rekanan atau penyedia jasa, seperti yang terlihat pada transkrip wawancara yang terdapat pada bagian lampiran. Dari paparan tersebut peneliti mengambil sebuah kesimpulan bahwa sikap yang dimiliki oleh para aparatur masih belum menunjukkan sikap yang mencerminkan kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh aparatur.

Hasil wawancara dengan aparatur di atas oleh peneliti kemudian dilakukan triangulasi atau pengecekan dengan juga melakukan wawancara dengan Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan mengenai kompetensi aparatur non-teknik di Dinas Pekerjaan Umum, dimulai dari sisi alasan melakukan rekrutmen aparatur non teknik di Dinas Pekerjaan Umum sebagai berikut:

*Sebetulnya tidak ada alasan khusus mengapa pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan mempekerjakan pegawai non-teknik, namun pada dasarnya rekrutmen yang dilakukan telah disesuaikan dengan analisis jabatan, namun mengingat keterbatasan anggaran untuk rekrutmen maka kondisi pegawai yang ideal belum dapat diwujudkan.*

Dari wawancara di atas peneliti mendapatkan pemahaman bahwa tidak ada alasan yang khusus mengenai rekrutmen aparatur non-teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, tetapi yang perlu digaris bawahi adalah



kondisi pegawai yang ideal di Dinas Pekerjaan Umum belum dapat diwujudkan.

Wawancara berikutnya mencoba untuk menggali kesesuaian latar belakang pendidikan aparatur non-teknik dengan bidang pekerjaan yang mereka kerjakan, Kepala Dinas Pekerjaan Umum menyampaikan bahwa latar pendidikan aparatur non-teknik ada yang sudah sesuai dengan bidang pekerjaan namun masih ada juga yang tidak sesuai, hal ini tentunya akan berpengaruh pada kinerja aparatur, berikut hasil wawancara yang telah dilakukan:

*Menurut hemat saya latar pendidikan aparatur non-teknik ada yang sudah sesuai dengan bidang pekerjaan namun masih ada juga yang tidak sesuai, namun hal tersebut saya kira tidak menjadi masalah, karena para aparatur tersebut dapat mendiskusikannya dengan aparatur yang lain.*

Dari sisi kemampuan, pemahaman dan sikap aparatur non-teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, menurut Kepala Dinas dalam wawancara menyampaikan bahwa:

*Jika bidang pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan saya kira tidak bermasalah dan kemampuan, pemahaman maupun sikap aparatur baik, namun yang terdapat sedikit kendala adalah jika aparatur memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaan, sebagai contoh aparatur dengan pendidikan non teknik yang bekerja pada bidang teknik, jika pekerjaan masih bersifat umum dan tidak bersifat detail maka masih dapat dilakukan, tapi jika sudah detail maka akan sulit untuk menyelesaikannya.*

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kompetensi aparatur non-teknik belum mampu atau sesuai dengan tuntutan pekerjaan, aparatur non-teknik akan terkendala dalam mengerjakan beban pekerjaan yang detail dan teknis.

Meskipun secara umum sikap aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang mereka kerjakan baik, berusaha untuk memberikan pekerjaan yang terbaik bagi dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan.

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD), ketika peneliti mencoba menggali mengenai kompetensi aparatur non-teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan sebagai berikut:

*Menempatkan pegawai non-teknik pada dinas yang sifatnya teknis seperti DPU Nunukan sesuai dengan analisis Jabatan, dan karena keterbatasan SDM yang ada di Kabupaten Nunukan. Saya kira sesuai dengan bidang pekerjaan, tapi ada juga yang tidak sesuai. Berdasarkan dokumen SKP kemampuan aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang dikerjakan sudah baik. Berdasarkan dokumen SKP pemahaman aparatur non-teknik baik aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang dikerjakan sudah baik. Berdasarkan dokumen SKP sikap aparatur non-teknik baik aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang dikerjakan sudah baik*

Dari paparan tersebut peneliti melihat bahwa penempatan aparatur non-teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan sudah sesuai dengan analisis Jabatan, berdasarkan SKP pun sudah baik, disini terdapat kontradiksi dengan keadaan yang sebenarnya di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, jika dibandingkan dengan hasil penelitian pada aparatur non-teknik dan Kepala Dinas Pekerjaan Umum.

Dari paparan tersebut peneliti mengambil sebuah kesimpulan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara masih rendah, hal tersebut dapat kita lihat dari variabel-variabel sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan yang merupakan bagian dari kompetensi belum diperhatikan dalam memberikan sebuah posisi atau pekerjaan kepada aparatur, sehingga aparatur belum memiliki kompetensi yang mumpuni.
- 2) Kemampuan aparatur yang menjadi bagian dari kompetensi belum cukup baik seperti kita ketahui peneliti melihat masih adanya aparatur yang belum memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan pekerjaan, disamping itu peneliti melihat dari data masih terdapat aparatur yang belum mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.
- 3) Pemahaman yang merupakan bagian dari kompetensi aparatur masih lemah karena latar belakang pendidikan aparatur tidak sesuai dengan tugas yang diberikan. Hal itu juga terlihat dari ketimpangan jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan.
- 4) Sikap yang dimiliki oleh para aparatur masih belum menunjukkan sikap yang mencerminkan kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh aparatur.

#### **b. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah bagaimana perilaku seorang pemimpin pada setiap aktivitasnya di dalam serangkaian usaha-usaha membimbing dan mengarahkan anggota-anggota atau sekelompok orang supaya bersedia dengan sukarela dan antusias dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Indikator-indikator dari Dimensi kepemimpinan adalah :

### **a. Pengaruh.**

Pengaruh adalah serangkaian tindakan dari pemimpin dalam setiap aktivitasnya melalui keteladanan, kewibawaan dan kecakapan supaya bawahan dapat digerakkan dan diarahkan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan terlebih dahulu di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Untuk mengukur indikator pengaruh adalah: (a) Keteladanan pemimpin yang di tunjukkan kepada para aparatur yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku aparatur. (b) Adanya kewibawaan pemimpin terhadap aparatur dan (c) Adanya kecakapan dan keahlian pemimpin.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Kalimantan Utara memiliki pengaruh yang baik hal ini peneliti lihat dari informan, seperti yang terlihat pada transkrip wawancara yang terdapat pada bagian lampiran, menyatakan bahwa:

- a) Pemimpin pernah dan selalu memberikan teladan
- b) Perilaku pemimpin sesuai dengan tata tertib dan peraturan di kantor
- c) Pemimpin yang berwibawa dapat menumbuhkan rasa hormat dan segan
- d) Pemimpin yang berwibawa sangat membantu untuk mengarahkan aparatur dalam penyelesaian tugas-tugasnya

- e) Pemimpin memiliki kecakapan dan keahlian dan Dapat menyelesaikan karena sebelum menjadi pemimpin, pimpinan sudah melewati fase-fase dan pekerjaan-pekerjaan yang sulit seperti yang aparaturnya kerjakan, sehingga pemimpin dengan bijak dapat menyelesaikan permasalahan tersebut.

Hal di atas diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan sebagai berikut:

*Cara saya selaku kepala dinas dalam memberikan pengaruh yang baik kepada bawahan adalah dengan memberikan contoh sikap dan perilaku yang baik sebagai teladan bagi bawahan. Saya menilai bahwa sikap dan perilaku bawahan dalam melaksanakan tugas di kantor sudah baik, sepanjang pengamatan saya di kantor. Cara untuk mengelola wibawa adalah dengan memberikan contoh perilaku teladan yang baik, membangun hubungan interpersonal yang baik dengan bawahan dan memberikan reward dan punishment yang jelas. Saya kira kewibawaan pemimpin mampu untuk membantu aparaturnya di dalam menyelesaikan tugas-tugas di Kantor dengan dilandasi semangat kebersamaan.*

Dari uraian di atas maka peneliti dapat menarik sebuah kesimpulan bahwa variabel pengaruh yang merupakan bagian dari dimensi kepemimpinan sudah baik.

#### **b. Motivasi**

Motivasi adalah serangkaian usaha-usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memberikan motif, harapan dan

insentif kepada aparatur sehingga aparatur tersebut terdorong untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan sukarela dan antusias di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Untuk mengukur indikator motivasi adalah : (a) Pemberian motivasi atau dorongan pemimpin kepada para aparatur untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang tugasnya, (b) Pemenuhan harapan-harapan aparatur oleh pemimpin dan (c) Pemberian insentif pemimpin kepada para aparatur. Hasil penelitian menunjukkan seperti yang terlihat pada transkrip wawancara yang terdapat pada bagian lampiran, sebagai berikut:

- a) Tidak pernah diberikan Motivasi atau Dorongan Pemimpin kepada para aparatur untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang tugas
- b) Pemberian kenaikan pangkat sudah sesuai peraturan yang berlaku
- c) Pimpinan memberikan perhatian dan penghargaan sesuai dengan pekerjaan
- d) Tunjangan sudah sesuai dengan beban tugas dan tanggungjawab

Hal diatas diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan sebagai berikut:

*Memberikan dorongan dan semangat serta kepercayaan penuh pada bawahan, serta memberikan*

*reward jika bawahan berhasil mengemban tugas-tugasnya. Sebetulnya sangat sulit untuk memberikan perlakuan yang setara terhadap bawahan namun saya selaku kepala Dinas selalu berusaha memperlakukan bawahan secara wajar, hubungan yang terjalin adalah hubungan kerja dengan mengedepankan profesionalisme. Dengan cara melihat kinerja bawahan, tingkat kesalahan yang dilakukan dan disesuaikan aturan yang berlaku.*

Dari uraian diatas maka peneliti dapat menarik sebuah kesimpulan bahwa variabel motivasi yang merupakan bagian dari dimensi kepemimpinan sudah baik.

### **c. Informasi.**

Informasi adalah serangkaian usaha-usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mendapatkan dan menyampaikan berita atau pesan secara langsung maupun tidak langsung kepada aparaturnya agar dapat diterima dan dimengerti dengan baik, sehingga aparatur dapat melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan yang diharapkan di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Untuk mengukur variabel informasi dapat di lihat dari beberapa indikator antara lain: (a) Penyampaian informasi dari pimpinan kepada aparatur secara langsung dan (b) Penyampaian informasi secara tidak langsung. Hasil penelitian seperti yang terlihat pada transkrip wawancara penelitian menunjukkan bahwa:

- a) Penyampaian informasi dari pimpinan kepada aparaturnya secara langsung dan lebih efektif.
- b) Selalu ada informasi dari pimpinan tentang rencana kerja organisasi.
- c) Penyampaian informasi secara tidak langsung kurang baik sebab biasanya apa yang diinginkan pimpinan tidak sesuai, karena informasi yang diterima oleh aparat kurang akurat

Hal tersebut juga diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, sebagai berikut:

*Dalam berkomunikasi atau memberikan informasi kepada bawahan tentang rencana kerja organisasi dan agar tidak terjadi kesalahan pada saat pelaksanaan tugas adalah melalui rapat, koordinasi, dan instruksi baik langsung dan tidak langsung.*

Menurut data yang diperoleh dari hasil penelitian tersebut, maka peneliti dapat menarik sebuah kesimpulan bahwa variabel informasi yang merupakan bagian dari dimensi kepemimpinan sudah baik.

Dari paparan tersebut peneliti mengambil sebuah kesimpulan bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh aparaturnya Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara sudah baik, hal tersebut dapat kita lihat dari variabel-variabel sebagai berikut:



1. Variabel pengaruh yang merupakan bagian dari dimensi kepemimpinan sudah baik.
2. Variabel motivasi yang merupakan bagian dari dimensi kepemimpinan sudah baik.
3. Variabel informasi yang merupakan bagian dari dimensi kepemimpinan sudah baik.

### **c. Budaya**

Budaya merupakan sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan pengetahuan dan pengalaman kehidupan yang terinternalisasi ke dalam pikiran dan diaktualisasikan dalam sikap, tingkah laku serta perbuatan yang dilakukan oleh setiap anggota dari sebuah organisasi. Dimensi budaya diukur melalui indikator : (a) Lingkungan internal aparatur dan (b) Lingkungan eksternal aparatur.

Hasil penelitian dengan aparatur seperti yang terlihat pada transkrip wawancara penelitian menunjukkan bahwa lingkungan internal aparatur yang merupakan pola tindak dan pola pikir yang mempengaruhi pola kerja aparat birokrasi sehingga dapat mendorong aparat birokrasi bekerja secara optimal. Dalam konteks etos kerja sudah tinggi namun dalam hal tingkat ketergantungan bawahan terhadap atasan masih terjadi dengan adanya aparatur yang menghilang ketika atasan pergi, serta selalu menghubungi atasan jika membutuhkan penjelasan mengenai sebuah pekerjaan. Pola komunikasi yang

terjadi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik namun tetap ada jarak yang membatasi antara bawahan dan atasan.

Sedangkan lingkungan eksternal aparatur yakni pola interaksi masyarakat dengan aparat birokrasi, yang pada hakekatnya merupakan suatu interaksi yang terjalin dengan lingkungan, baik yang menyangkut aspek politik, budaya, sosial, maupun ekonomi dalam mengemban tugas birokrasi secara baik. Hasil penelitian seperti yang terlihat pada transkrip wawancara penelitian menunjukkan bahwa masyarakat sudah menyadari posisinya sebagai pengguna layanan dari aparatur pemerintahan sehingga sudah mulai berani untuk melakukan komplain dan tidak bersikap apatis. Oleh karena itu faktor budaya pada saat ini semakin kondusif untuk meningkatkan kinerja aparatur.

Hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pekerjaan Umum juga menunjukkan yang sama bahwa dalam konteks budaya telah menunjukkan budaya yang positif, aparatur telah memiliki etos kerja yang tinggi dan sesuai dengan aturan sebagai berikut:

*Menurut pengamatan saya dalam menjalankan tugas sehari-hari aparatur telah menunjukkan etos kerja yang tinggi, antara lain dengan sikap semangat dan disiplin yang tinggi dalam melaksanakan kewajiban di kantor, entah jika saya tidak berada ditempat. Saya selalu menjelaskan kepada bawahan bahwa dalam menjalankan tugas kantor dilakukan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.*

Dalam konteks ketergantungan bawahan terhadap atasan peneliti melihat bahwa bawahan dapat menyelesaikan tugas dengan baik meskipun untuk pekerjaan yang rumit harus melakukan konsultasi dengan atasan, namun hal tersebut penulis kira masih dapat diterima

dengan akal sehat, seperti dikutip dalam wawancara dengan Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan berikut ini:

*Saya kira bawahan bisa menyelesaikan tugasnya dengan baik, jika memang pekerjaan itu rumit maka bawahan biasanya berkonsultasi dengan saya selaku pimpinan melalui telpon atau media komunikasi yang lain, biasanya jika memang sangat sulit, penyelesaian masalah akan ditangguhkan sampai saya selaku pimpinan ada di kantor. Jika ada permasalahan bisa telp, tapi saya pernah mendengar juga bahwa ada beberapa yang mangkir ketika saya tidak berada ditempat.*

Budaya yang kondusif juga terlihat dari pola komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dengan menggunakan bahasa yang baik dan sopan sehingga terbina hubungan interpersonal yang baik, seperti terlihat dalam kutipan wawancara dengan Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan sebagai berikut:

*Saya selalu melakukan komunikasi yang baik dengan bawahan, dengan sikap dan perilaku yang baik serta mengembangkan hubungan interpersonal yang baik dengan bawahan. Bawahan biasanya menggunakan bahasa yang baik dan sopan dalam berkomunikasi dengan atasan.*

Budaya yang kondusif juga terlihat dari respons terhadap lingkungan eksternal yang dapat diamati dari sikap aparat terhadap masyarakat yang tercermin dalam wawancara dengan Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan sebagai berikut:

*Mengenai komplain, pernah terjadi komplain dari masyarakat pengguna jasa atas pelayanan yang diberikan oleh aparat, namun dapat diselesaikan dengan baik. Saya kira pengguna jasa merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan meskipun memang belum sepenuhnya, karena keterbatasan aparat yang kami miliki. Sikap masyarakat sangat kooperatif dan saya kira puas dengan layanan yang diberikan, meskipun belum sepenuhnya, selalu ada pro dan kontra dalam sebuah pekerjaan,*

*tapi yang paling penting adalah pekerjaan tersebut sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Komplain akan selalu ada, sekecil apapun karena kita manusia yang selalu memiliki kekurangan betapapun kita telah berusaha memberikan pelayanan sebaik-baiknya.*

Dari uraian diatas mengenai aspek budaya pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan peneliti melihat bahwa budaya yang diciptakan telah baik terlihat dari faktor internal dan eksternal, dari sisi internal telah tercipta hubungan interpersonal dan kemandirian aparat yang cukup baik. Dari sisi eksternal aparatur telah memiliki kesadaran untuk memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya terhadap masyarakat.

### **C. Keterkaitan antara Dimensi Kompetensi, Kepemimpinan dan Budaya Dengan Kinerja Aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara.**

Kinerja merupakan ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting, karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan atau tingkat pencapaian hasil oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, melalui tingkat efektifitas, kualitas layanan serta responsivitas yang diterapkan dalam rangka upaya mencapai tujuan suatu organisasi. Dalam konteks lokus penelitian ini yaitu Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara, faktor kompetensi, kepemimpinan dan budaya cenderung mempengaruhi kinerja Aparatur.

Kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya. Kepemimpinan dalam konteks ini adalah sebagai kegiatan mempengaruhi orang lain, yang dilakukan oleh seseorang untuk bekerja sama mencapai tujuan yang diinginkan atau proses mempengaruhi orang, sehingga mereka berusaha dengan sukarela dan antusias ke arah tercapainya sasaran-sasaran kelompok. Sedangkan budaya dalam konteks ini dapat didefinisikan sebagai sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan pengetahuan dan pengalaman yang terinternalisasi ke dalam pikiran dan diaktualisasikan ke dalam sikap.

Kompetensi yang dapat mempengaruhi kinerja aparat adalah kompetensi yang diwujudkan dalam penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya. Kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja aparat adalah kepemimpinan yang mampu mempengaruhi, memotivasi serta memberikan informasi yang tepat kepada anggota kelompok/individu-individu dalam organisasi untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien, tidak hanya bekerja sesuai dengan imbalannya, tetapi diharapkan mampu bekerja melebihi apa yang seharusnya dilakukan. Sedangkan konteks budaya yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini adalah mentalitas aparatur (pikiran, rohani/ batin/jiwa), watak, tabiat atau metode berpikir yang dimiliki aparat/aparatur yang dapat mempengaruhi pola kerja melalui hubungan dengan lingkungan dimana ia bekerja. Pola tindak, pola pikir aparat dalam

melaksanakan pekerjaan ditempat dimana ia bekerja, dapat mendorong aparat birokrasi bekerja secara optimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari data-data yang diperoleh dari lapangan, maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan masih kurang baik, karena dari tiga dimensi kinerja diatas hanya dimensi efektivitas yang cukup baik sedangkan dimensi kualitas layanan dan responsivitas masih kurang dalam konteks pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan dan misi organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara masih rendah. Kepemimpinan yang dimiliki oleh aparatur pimpinan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara sudah baik, dan faktor budaya pada saat ini semakin kondusif untuk meningkatkan kinerja aparatur. Dari uraian tersebut dapat kita lihat bahwa ketiga dimensi sangat berpengaruh pada kinerja namun dimensi kompetensi sangat berpengaruh signifikan pada kinerja aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang diuraikan pada Bab IV, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Penelitian ini menemukan bahwa masih terdapat Aparatur yang bekerja di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan Propinsi Kalimantan Utara yang tidak sesuai dengan kompetensi. Hasil studi memperlihatkan bahwa kinerjanya kurang baik, karena dari tiga dimensi kinerja diatas hanya dimensi efektivitas yang cukup baik sedangkan dimensi kualitas layanan dan responsivitas masih kurang dalam konteks pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan dan misi organisasi.
2. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara masih rendah, meskipun penilaian dalam SKP sudah baik. Kepemimpinan yang dimiliki oleh aparatur pimpinan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara sudah baik, dan faktor budaya pada saat ini semakin kondusif untuk meningkatkan kinerja aparatur. Dari uraian tersebut dapat kita lihat bahwa ketiga dimensi sangat berpengaruh pada kinerja namun dimensi kompetensi yang sangat berpengaruh secara signifikan pada kinerja aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara.

## B. Saran-saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan disimpulkan di atas, maka disusunlah beberapa saran atau rekomendasi kebijakan untuk meningkatkan kinerja aparatur Sarjana Non teknik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara.

1. Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Propinsi Kalimantan Utara, harus membuat sebuah media atau *hotline* yang mampu menampung aspirasi dan pengaduan masyarakat terkait tugas-tugas Dinas Pekerjaan Umum. Perlunya penataan kepegawaian dengan menempatkan aparatur dengan pendidikan non-teknik pada tugas yang non-teknik juga. Perlunya penambahan pegawai dengan pendidikan Sarjana Teknik di perbatasan karena pembangunan infrastruktur menjadi prioritas yang utama. Meningkatkan standar kualitas pelayanan yang diberikan oleh Dinas Pekerjaan Umum, Kabupaten Nunukan Propinsi Kalimantan Timur.
2. Perlunya meningkatkan kedisiplinan pegawai pada jam kerja, sehingga peluang pegawai untuk mangkir di jam kerja semakin dapat dikurangi. Penilaian SKP agar dilakukan berdasarkan kinerja dan lebih objektif.



## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Arikunto Suharsimi. (1996). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bogman, Robert dan Steven J. Taylor. (1993). *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Covey, Stephen R. (1994). *7 Kebiasaan Manusia Yang Efektif*. Jakarta: Bima Rupa Aksara.
- David Keith dan Newstrom, J.W. (1996) *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan. (2012). *Rencana Strategis Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan, Kalimantan Utara*
- Dwiyanto, Agus. (1995). *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*. Yogyakarta: Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fisipol UGM.
- Fogg, Luthans. (2004). *Organizational Behaviour*. New York: MC Graw-Hill Book.
- Handoko, H. T. (2000). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Inu Kencana, Djamaludin Tandjung, Supardan Modeong. (1999). *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Keating Charles J. (1988). *Kepemimpinan Dalam Teori Pengembangannya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Lenvine, Charles H. (1990). *Public Administration : Challenges, Choices, Consequences*. Glenview Illinois: Scott Foreman/Little Brown Higher Education.
- Moleong, Lexy J. (1995). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Karya, Bandung.
- Netisminto A. (1996). *Manajemen personalia, Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pamudji S. (1993). *Kepemimpinan Pemerintahan di Idonesia*. Bandung: Bumi Aksara.

- Prihadi, S. (2004). *Kinerja, Aspek Pengukuran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Pusat Studi Kependudukan UGM. (2001). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan.
- Priyodarminto, Soegeng. (1994). *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Jakarta: Paradnya Parmita.
- R. Palan. (2007). *Competency Management*. Jakarta: PPM Indonesia.
- Robbins, Stephen P. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S., ed. (1989). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Sujarwa. (2000). *Manusia Dan Fenomena Budaya*. Yogyakarta: Universitas Ahmad Dahlan.
- Suparno, Paul. (2005). *Miskonsepsi dan Perubahan Konsep dalam Pendidikan Fisika*. Yogyakarta: PT. Gramedia Widia Sarana.
- Setiono, Budi. (2000). *Jaring Birokrasi, Tinjauan dari aspek Politik dan Administrasi*. Jakarta: PT. Gugus Press.
- Steers, Richard M. (1997). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Susilo L., Nining. (2000). *Reformasi Pembangunan*. Jakarta: MEP UI.
- Prawirosentono, Suyadi. (1997). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Thoha, Miftah. (2001). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah. (2002). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Utomo, Warsito dan Abidin, Zaenal. (2000). *Hand Out Analisis Organisasi Publik*. Yogyakarta: Program Magister Administrasi Publik, UGM.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

## JURNAL

- Effendi, Sofian (1990). *Jurnal Kebijakan dalam Administrasi Publik*. Yogyakarta: Program Pasca Sarjana UGM.
- Heny Sidanti. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. *Jurnal JIBEKA Volume 9 Nomor 1 Februari 2015*: 44 – 53.
- Jaenudin, J., & Chairunisa, F. (2015). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. *Jurnal Administrasi Negara*, 21(2), 50-61.
- Kusuma, D. M. (2013). Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur. *e-Journal Administrasi Negara*, 2013, 1388-1400 ISSN 0000-0000
- Manansal, B. F. (2014). Kinerja Pegawai Di Sekretariat Dprd Kota Bitung. *Jurnal Politico*, 1(4).
- Roe, R. A. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European journal of work and organizational psychology*, 10(3), 225-244.

## SURAT KABAR/MAJALAH

- Majalah Manajemen Usahawan Indonesia, (Juni, 2002). Jakarta.

## TESIS YANG TIDAK DIPUBLIKASIKAN

- Hardjono, T. (2013). *Analisis Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Empiris Pada Kecamatan Mijen Kota Semarang)*. Semarang: Tugas Akhir Program Magister. Magister Manajemen Universitas Dian Nuswantoro.
- Nurjanah, Teti. (2011). *Pengaruh Kompetensi Tenaga Administrasi Sekolah Terhadap Kinerja Staf Tata Usaha Di Sma Negeri Se-Wilayah Karawangtimur*. Bandung: Tugas Akhir Program Magister, Magister Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia.

## PEDOMAN WAWANCARA APARATUR NON-TEKNIK

### A. Dimensi Kinerja

#### 1. Efektivitas

##### a. Tingkat pemahaman aparat terhadap uraian pekerjaan

1. Bagaimana menurut pendapat bapak/ibu tingkat pemahaman aparat terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan ?
2. Apakah menurut pendapat bapak/ibu tugas-tugas yang diberikan dapat dipahami oleh aparat dan dapat diselesaikan dengan baik ?

##### b. Jumlah permasalahan yang berhasil ditangani/diselesaikan

3. Bagaimana menurut pendapat bapak/ibu menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan ?
4. Berapakah prosentase penyelesaian permasalahan yang ditangani setiap hari ?

##### c. Tingkat kepuasan masyarakat/pengguna jasa terhadap pelayanan yang diberikan.

5. Menurut pendapat bapak/ibu apakah pengguna jasa/masyarakat merasa puas atas pelayanan yang diberikan?
6. Apakah selama ini pernah terjadi komplain terhadap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat/pengguna jasa?

#### 2. Kualitas Layanan

##### a. Spontanitas dalam menghadapi permasalahan dan melayani masyarakat

7. Bagaimana menurut pendapat bapak/ibu kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat/pengguna jasa ?
8. Apakah pelayanan yang diberikan kepada masyarakat telah sesuai dengan aspirasi kebutuhan masyarakat ?
9. Bagaimana menurut pendapat bapak/ibu cara menangani keluhan dari masyarakat ?
10. Apakah dalam menangani permasalahan ada spontanitas dari bapak/ibu untuk membantu dalam penyelesaian permasalahan masyarakat/pengguna jasa ?

##### b. Tenggang waktu lamanya penyelesaian satu permasalahan atau pekerjaan.

11. Menurut pendapat bapak/ibu berapa lamakah tenggang waktu dalam penyelesaian permasalahan yang di hadapi?
12. Apakah tenggang waktu tersebut sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis?

##### c. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan.

13. Bagaimana menurut pendapat bapak/ibu sikap dan cara memberikan pelayanan terhadap masyarakat/pengguna jasa ?
14. Apakah sikap kesopanan dan keramahan pernah bapak/ibu terapkan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat/ pengguna jasa ?

### 3. Responsivitas

#### a. Keterkaitan antara program kegiatan dengan kebutuhan organisasi

15. Apakah menurut pendapat bapak/ibu program kegiatan yang dilaksanakan ada relevansi dengan kebutuhan organisasi ?
16. Apakah menurut pendapat bapak/ibu kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi ?

#### b. Daya tanggap aparat dalam menghadapi dan menyelesaikan keluhan-keluhan yang disampaikan pengguna jasa

17. Menurut pendapat bapak/ibu, bagaimanakah cara menyikapi keluhan-keluhan yang disampaikan masyarakat pengguna/ jasa ?
18. Apakah langkah-langkah yang ditempuh pertama kali untuk merespons keluhan-keluhan dari masyarakat/pengguna jasa ?

#### c. Ketersediaan kesempatan dan wadah bagi masyarakat untuk menyampaikan saran dan keluhan.

19. Adakah kesempatan yang diberikan kepada masyarakat untuk menyampaikan saran atas pelayanan yang diberikan ?
20. Apakah tersedia wadah atau sarana untuk menyampaikan keluhan-keluhan dari masyarakat pengguna atas pelayanan yang diberikan ?

## B. Dimensi Kompetensi

### 1. Pengetahuan

#### a. Kesesuaian Latar Belakang Pendidikan dengan Bidang Pekerjaan

21. Apakah latar belakang pendidikan anda?
22. Sesuainkah latar belakang pendidikan anda dengan bidang pekerjaan yang anda kerjakan?

#### b. Kesesuaian Latar Belakang Pelatihan dengan Bidang Pekerjaan

23. Pernahkah anda mendapatkan pelatihan selama bekerja?
24. Sesuainkah pelatihan yang anda dapatkan dengan bidang pekerjaan yang anda kerjakan?

### 2. Kemampuan

#### a. Kemampuan memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

25. Apakah anda berhasil memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan?
26. Bagaimana caranya anda memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan?

#### b. Kemampuan memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

27. Apakah anda berhasil memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan?
28. Bagaimana caranya anda memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan?

### 3. Pemahaman

#### a. Tingkat pemahaman aparat pelaksana terhadap uraian pekerjaan.

29. Bagaimana menurut pendapat bapak/ibu tingkat pemahaman aparat terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan ?
30. Apakah menurut pendapat bapak/ibu tugas-tugas yang diberikan dapat dipahami oleh aparat dan dapat diselesaikan dengan baik

#### b. Jumlah tugas yang berhasil ditangani/ diselesaikan.

31. Berapa jumlah tugas yang dibebankan?
32. Berapa Jumlah tugas yang dapat diselesaikan?
33. Menurut anda apakah jumlah tugas yang dibebankan proporsional?

### 4. Sikap

#### a. Reaksi ketika mendapatkan tugas

34. Bagaimana reaksi anda ketika mendapatkan tugas pekerjaan?
35. Pernahkah anda melakukan protes terkait dengan tugas yang diberikan?
36. Jika pernah, bentuk protes apa yang anda lakukan?

#### b. Reaksi ketika mendapatkan teguran

37. Pernahkah anda mendapatkan teguran terkait pekerjaan yang anda lakukan?
38. Bagaimana reaksi anda ketika mendapatkan teguran?
39. Apakah anda melakukan perubahan diri setelah mendapatkan teguran?
40. Jika melakukan perubahan, apa bentuk perubahan yang anda lakukan?

#### c. Menyelesaikan tugas tepat waktu

41. Apakah anda menyelesaikan tugas dengan tepat waktu?
42. Bagaimana cara yang anda lakukan untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu?
43. Apakah anda menganggap menyelesaikan tugas tepat waktu sebagai beban?
44. Jika hal tersebut beban, mengapa anda berpendapat demikian?

#### d. Menyelesaikan tugas sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis

45. Pernahkah anda menyelesaikan tugas tidak sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis?
46. Jika pernah, mengapa hal tersebut anda lakukan?
47. Jika tidak pernah, bagaimana anda memahami petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis ?
48. Apakah semua pekerjaan yang anda selesaikan memuaskan anda dan atasan anda?

## C. Dimensi Kepemimpinan

### 1. Pengaruh

#### a. Keteladanan pemimpin yang ditunjukkan kepada para aparat yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku aparat

49. Apakah pemimpin pernah memberikan contoh atau teladan yang baik tentang pelaksanaan tata tertib kepada bapak/ibu tentang pelaksanaan tata tertib maupun peraturan-peraturan yang berlaku di dalam kantor ?

50. Bagaimana penilaian bapak/ibu terhadap sikap dan perilaku pimpinan dalam melaksanakan tugas di kantor ?

**b. Adanya kewibawaan pemimpin terhadap aparatur**

51. Apakah menurut bapak/ibu pemimpin yang mempunyai wibawa di tempat kerja dapat menumbuhkan rasa hormat dan segan dari aparatur sehingga dapat membuat aparatur digerakkan dan diarahkan?

52. Menurut bapak/ibu apakah kewibawaan pemimpin dapat membantu aparatur di dalam menyelesaikan tugas-tugas di kantor?

**c. Adanya kecakapan dan keahlian pemimpin**

53. Apabila suatu pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan oleh aparatur apakah pemimpin dengan mudah dapat menyelesaikannya ? Bagaimana menurut pendapat bapak/ibu ?

54. Apakah pemimpin pernah memberikan pengarahan dan dukungan kepada bapak/ibu untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas-tugas di kantor ?

55. Apakah pernah bapak/ibu melihat terobosan-terobosan baru yang dilakukan pemimpin di dalam menyelesaikan tugas-tugas di kantor ?

**2. Motivasi**

**a. Pemberian motivasi atau dorongan pemimpin kepada para aparatur untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang tugasnya.**

56. Apakah bapak/ibu pernah didorong atau diusulkan oleh pimpinan untuk dipromosikan dalam menduduki suatu jabatan tertentu dan atau memberikan kesempatan untuk maju melalui penataran, pelatihan dan pendidikan ?

57. Bagaimana penilaian bapak/ibu terhadap pemberian kenaikan pangkat yang diterapkan dalam kantor ?

58. Pada setiap kali bapak/ibu menyelesaikan pekerjaan di kantor, apakah pimpinan memberikan perhatian dan penghargaan yang sesuai dengan pekerjaan ?

**b. Pemenuhan harapan-harapan aparatur oleh pimpinan**

59. Menurut bapak/ibu, apakah pimpinan di kantor mempersiapkan aparatur untuk dapat menggantikan atau melanjutkan tugas-tugasnya apabila pimpinan tersebut pindah atau pensiun ?

60. Menurut penilaian bapak/ibu, apakah pimpinan dalam menjalankan tugas di kantor tidak membeda-bedakan aparatur ?

61. Apakah pimpinan memberikan kesempatan kepada bapak/ibu untuk mengutarakan pendapat sehubungan dengan pekerjaannya?

**c. Pemberian insentif pemimpin kepada para aparatur**

62. Apakah tunjangan-tunjangan yang bapak/ibu terima selama ini telah sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab di kantor ?
63. Apakah menurut bapak/ibu, semua tunjangan yang diterima selama ini telah mencukupi kebutuhan aparatur, seperti tunjangan beras, tunjangan hari raya maupun bonus lainnya ?

**3. Informasi**

**a. Penyampaian informasi dari pimpinan kepada aparatur secara langsung**

64. Apakah pesan atau berita yang disampaikan pemimpin kepada bapak/ibu lebih efektif dilaksanakan secara langsung, supaya tidak terjadi kesalahan pada saat pelaksanaan tugas ?
65. Apakah pemimpin selalu memberikan informasi terlebih dahulu kepada bapak/ibu tentang rencana kerja organisasi ?

**b. Penyampaian informasi secara tidak langsung**

66. Apakah pesan atau berita yang disampaikan kepada bapak/ibu melalui surat, telepon, audio visual dan lain-lain dapat membantu di dalam pelaksanaan tugas ?
67. Bagaimana pendapat bapak/ibu tentang penyampaian informasi (pesan atau berita) secara tidak langsung kepada aparatur ?

**D. Dimensi Budaya**

**1. Lingkungan Internal Aparatur**

**a. Etos Kerja Aparatur**

68. Apakah dalam menjalankan tugas sehari-hari aparatur telah menunjukkan etos kerja yang tinggi, antara lain dengan sikap semangat dan disiplin yang tinggi dalam melaksanakan kewajiban di kantor ?
69. Apakah dalam menjalankan tugas kantor dilakukan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan ?

**b. Tingkat Ketergantungan bawahan terhadap atasan**

70. Bagaimanakah menurut pendapat bapak/ibu keadaan aparatur apabila pimpinan tidak berada di tempat/melaksanakan tugas ke luar?
71. Apabila pimpinan tidak berada di tempat, menurut pendapat bapak/ibu bagaimanakah sikap aparatur untuk menyelesaikan pekerjaan apabila menemui kesulitan ?

**c. Bahasa atau komunikasi antara pimpinan dan bawahan**

72. Menurut pendapat bapak/ibu bagaimana cara pimpinan berkomunikasi dengan para bawahan ?
73. Bagaimana cara penggunaan bahasa apabila seorang bawahan sedang berkomunikasi dengan pimpinannya ?

**2. Lingkungan Eksternal**

**a. Komplain pengguna jasa terhadap pelayanan publik**

74. Apakah pernah terjadi komplain dari masyarakat pengguna jasa atas pelayanan yang diberikan oleh aparatur ?



75. Apakah para pengguna jasa merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh aparatur dalam menyelesaikan permasalahan yang ada?
- b. Tingkat kepedulian masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi.**
76. Menurut pendapat bapak/ibu bagaimanakah sikap masyarakat atas pelayanan yang diberikan oleh para aparatur ?
77. Apakah pernah terjadi komplain dari masyarakat atas pelayanan yang diberikan oleh para aparat birokrasi ?



## PEDOMAN WAWANCARA KEPALA DINAS PEKERJAAN UMUM

### A. Dimensi Kinerja

1. Bagaimana menurut bapak/ibu tingkat pemahaman aparatur non-teknik terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan?
2. Bagaimana menurut bapak/ibu kinerja aparatur non-teknik terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan?

### B. Dimensi Kompetensi

3. Mengapa bapak/ibu mempekerjakan pegawai non-teknik pada dinas yang sifatnya teknis?
4. Bagaimana menurut bapak/ibu kesesuaian latar belakang pendidikan aparatur non-teknik dengan bidang pekerjaan yang mereka kerjakan?
5. Bagaimana menurut bapak/ibu kemampuan aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang mereka kerjakan?
6. Bagaimana menurut bapak/ibu pemahaman aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang mereka kerjakan?
7. Bagaimana menurut bapak/ibu sikap aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang mereka kerjakan?

### C. Dimensi Kepemimpinan

#### 1. Pengaruh

8. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan pengaruh yang baik kepada bawahan ?
9. Bagaimana penilaian bapak/ibu terhadap sikap dan perilaku bawahan dalam melaksanakan tugas di kantor ?
10. Bagaimana bapak/ibu sebagai pemimpin mengelola wibawa di tempat kerja agar dapat menumbuhkan rasa hormat dan segan dari aparatur sehingga dapat membuat aparatur digerakkan dan diarahkan?
11. Menurut bapak/ibu apakah kewibawaan sebagai pemimpin dapat membantu aparatur di dalam menyelesaikan tugas-tugas di kantor?

#### 2. Motivasi

12. Bagaimanakah bapak/ibu memberikan motivasi kepada bawahan ?
13. Bagaimanakah cara bapak/ibu agar memberikan perlakuan yang setara terhadap bawahan ?
14. Bagaimanakah cara bapak/ibu dalam memberikan reward dan punishment kepada bawahan ?

#### 3. Informasi

15. Bagaimana cara bapak/ibu dalam berkomunikasi atau memberikan informasi kepada bawahan agar tidak terjadi kesalahan pada saat pelaksanaan tugas ?
16. Bagaimana cara bapak/ibu memberikan informasi kepada bawahan tentang rencana kerja organisasi ?

## D. Dimensi Budaya

### 1. Lingkungan Internal Aparatur

#### d. Etos Kerja Aparatur

17. Apakah dalam menjalankan tugas sehari-hari aparatur telah menunjukkan etos kerja yang tinggi, antara lain dengan sikap semangat dan disiplin yang tinggi dalam melaksanakan kewajiban di kantor ?
18. Apakah dalam menjalankan tugas kantor dilakukan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan ?

#### e. Tingkat Ketergantungan bawahan terhadap atasan

19. Bagaimanakah menurut pendapat bapak/ibu keadaan aparatur apabila pimpinan tidak berada di tempat/melaksanakan tugas ke luar?
20. Apabila pimpinan tidak berada di tempat, menurut pendapat bapak/ibu bagaimanakah sikap aparatur untuk menyelesaikan pekerjaan apabila menemui kesulitan ?

#### f. Bahasa atau komunikasi antara pimpinan dan bawahan

21. Menurut pendapat bapak/ibu bagaimana cara pimpinan berkomunikasi dengan para bawahan ?
22. Bagaimana cara penggunaan bahasa apabila seorang bawahan sedang berkomunikasi dengan pimpinannya ?

### 2. Lingkungan Eksternal

#### c. Komplain pengguna jasa terhadap pelayanan publik

23. Apakah pernah terjadi komplain dari masyarakat pengguna jasa atas pelayanan yang diberikan oleh aparatur ?
24. Apakah para pengguna jasa merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh aparatur dalam menyelesaikan permasalahan yang ada?

#### d. Tingkat kepedulian masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi.

25. Menurut pendapat bapak/ibu bagaimanakah sikap masyarakat atas pelayanan yang diberikan oleh para aparatur ?
26. Apakah pernah terjadi komplain dari masyarakat atas pelayanan yang diberikan oleh para aparat birokrasi ?

## **PEDOMAN WAWANCARA KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH**

### **A. Dimensi Kinerja**

1. Apakah aturan ASN sudah diterapkan di Kabupaten Nunukan? Jika Sudah, sejak kapan?
2. Bagaimana implikasi penerapan aturan ASN dalam pengelolaan kepegawaian di Daerah?
3. Bagaimana penerapan aturan ASN dalam meningkatkan kinerja aparatur?
4. Bagaimana penilaian kinerja aparatur berdasarkan aturan ASN?

### **B. Dimensi Kompetensi**

5. Mengapa bapak/ibu menempatkan pegawai non-teknik pada dinas yang sifatnya teknis seperti DPU Nunukan?
6. Bagaimana menurut bapak/ibu kesesuaian latar belakang pendidikan aparatur non-teknik dengan bidang pekerjaan yang mereka kerjakan?
7. Bagaimana menurut bapak/ibu kemampuan aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang mereka kerjakan?
8. Bagaimana menurut bapak/ibu pemahaman aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang mereka kerjakan?
9. Bagaimana menurut bapak/ibu sikap aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang mereka kerjakan?



## DOKUMEN

1. Profil Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan
  - a. Visi, Misi dan Tujuan
  - b. Struktur Organisasi
  - c. Data Aparatur
  - d. Data Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi)
2. Dokumen Aparatur Sarjana Non-Teknik di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan.



**TRANSKRIP WAWANCARA  
KEPALA DINAS PEKERJAAN UMUM  
KABUPATEN NUNUKAN, PROPINSI KALIMANTAN UTARA  
TANGGAL 25-30 APRIL 2016**

**A. Dimensi Kinerja**

1. Bagaimana menurut bapak/ibu tingkat pemahaman aparatur non-teknik terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan?  
*Menurut saya tingkat pemahaman aparatur non-teknik terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan sudah cukup baik, namun memang terdapat beberapa kelemahan jika mereka melakukan pekerjaan yang sifatnya sangat teknis dan memerlukan kemampuan khusus yang hanya dimiliki oleh aparatur yang memiliki latar belakang pendidikan teknik.*
2. Bagaimana menurut bapak/ibu kinerja aparatur non-teknik terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan?  
*Secara umum kinerja aparatur non-teknik cukup baik, walaupun memang belum sangat baik sekali, khususnya untuk aparatur dengan latar belakang pendidikan non-teknik yang bekerja pada bidang yang teknis, hal tersebut terjadi karena banyaknya kegiatan pekerjaan yang harus dilakukan dalam setahun mengingat kabupaten Nunukan merupakan sebuah kabupaten baru yang muncul karena adanya pemekaran Propinsi Kalimantan Timur yang memunculkan Propinsi Baru Kalimantan Utara.*

**B. Dimensi Kompetensi**

3. Mengapa bapak/ibu mempekerjakan pegawai non-teknik pada dinas yang sifatnya teknis?  
*Sebetulnya tidak ada alasan khusus mengapa pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan mempekerjakan pegawai non-teknik, namun pada dasarnya rekrutmen yang dilakukan telah disesuaikan dengan analisis jabatan, namun mengingat keterbatasan anggaran untuk rekrutmen maka kondisi pegawai yang ideal belum dapat diwujudkan.*
4. Bagaimana menurut bapak/ibu kesesuaian latar belakang pendidikan aparatur non-teknik dengan bidang pekerjaan yang mereka kerjakan?  
*Menurut hemat saya latar pendidikan aparatur non-teknik ada yang sudah sesuai dengan bidang pekerjaan namun masih ada juga yang tidak sesuai, namun hal tersebut saya kira tidak menjadi masalah, karena para aparatur tersebut dapat mendiskusikannya dengan aparatur yang lain.*

5. Bagaimana menurut bapak/ibu kemampuan aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang mereka kerjakan?  
*Jika bidang pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan saya kira tidak bermasalah dan kemampuan aparatur baik, namun yang terdapat sedikit kendala adalah jika aparatur memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaan, sebagai contoh aparatur dengan pendidikan non teknik yang bekerja pada bidang teknik, jika pekerjaan masih bersifat umum dan tidak bersifat detail maka masih dapat dilakukan, tapi jika sudah detail maka akan sulit untuk menyelesaikannya.*
6. Bagaimana menurut bapak/ibu pemahaman aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang mereka kerjakan?  
*Jika bidang pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan saya kira tidak bermasalah dan pemahaman aparatur baik, namun yang terdapat sedikit kendala adalah jika aparatur memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaan, sebagai contoh aparatur dengan pendidikan non teknik yang bekerja pada bidang teknik, jika pekerjaan masih bersifat umum dan tidak bersifat detail maka masih dapat dilakukan, tapi jika sudah detail maka akan sulit untuk menyelesaikannya.*
7. Bagaimana menurut bapak/ibu sikap aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang mereka kerjakan?  
*Secara umum sikap aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang mereka kerjakan baik, berusaha untuk memberikan pekerjaan yang terbaik bagi dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nunukan.*

### **C. Dimensi Kepemimpinan**

#### **1. Pengaruh**

8. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan pengaruh yang baik kepada bawahan ?  
*Cara saya selaku kepala dinas dalam memberikan pengaruh yang baik kepada bawahan adalah dengan memberikan contoh sikap dan perilaku yang baik sebagai teladan bagi bawahan.*
9. Bagaimana penilaian bapak/ibu terhadap sikap dan perilaku bawahan dalam melaksanakan tugas di kantor ?  
*Saya menilai bahwa sikap dan perilaku bawahan dalam melaksanakan tugas di kantor sudah baik, sepanjang pengamatan saya di kantor.*
10. Bagaimana bapak/ibu sebagai pemimpin mengelola wibawa di tempat kerja agar dapat menumbuhkan rasa hormat dan segan dari

aparatur sehingga dapat membuat aparatur digerakkan dan diarahkan?

*Cara untuk mengelola wibawa adalah dengan memberikan contoh perilaku teladan yang baik, membangun hubungan interpersonal yang baik dengan bawahan dan memberikan reward dan punishment yang jelas.*

11. Menurut bapak/ibu apakah kewibawaan sebagai pemimpin dapat membantu aparatur di dalam menyelesaikan tugas-tugas di kantor?

*Saya kira kewibawaan pemimpin mampu untuk membantu aparatur di dalam menyelesaikan tugas-tugas di Kantor dengan dilandasi semangat kebersamaan.*

## 2. Motivasi

12. Bagaimanakah bapak/ibu memberikan motivasi kepada bawahan ?

*Memberikan dorongan dan semangat serta kepercayaan penuh pada bawahan, serta memberikan reward jika bawahan berhasil mengemban tugas-tugasnya.*

13. Bagaimanakah cara bapak/ibu agar memberikan perlakuan yang setara terhadap bawahan ?

*Sebetulnya sangat sulit untuk memberikan perlakuan yang setara terhadap bawahan namun saya selaku kepala Dinas selalu berusaha memperlakukan bawahan secara wajar, hubungan yang terjalin adalah hubungan kerja dengan mengedepankan profesionalisme.*

14. Bagaimanakah cara bapak/ibu dalam memberikan reward dan punishment kepada bawahan ?

*Dengan cara melihat kinerja bawahan, tingkat kesalahan yang dilakukan dan disesuaikan aturan yang berlaku.*

## 3. Informasi

15. Bagaimana cara bapak/ibu dalam berkomunikasi atau memberikan informasi kepada bawahan agar tidak terjadi kesalahan pada saat pelaksanaan tugas ?

*Melalui rapat, koordinasi, dan instruksi baik langsung dan tidak langsung.*

16. Bagaimana cara bapak/ibu memberikan informasi kepada bawahan tentang rencana kerja organisasi ?

*Melalui rapat, koordinasi, dan instruksi baik langsung dan tidak langsung.*



## D. Dimensi Budaya

### 1. Lingkungan Internal Aparatur

#### g. Etos Kerja Aparatur

17. Apakah dalam menjalankan tugas sehari-hari aparatur telah menunjukkan etos kerja yang tinggi, antara lain dengan sikap semangat dan disiplin yang tinggi dalam melaksanakan kewajiban di kantor ?

*Menurut pengamatan saya dalam menjalankan tugas sehari-hari aparatur telah menunjukkan etos kerja yang tinggi, antara lain dengan sikap semangat dan disiplin yang tinggi dalam melaksanakan kewajiban di kantor, entah jika saya tidak berada ditempat.*

18. Apakah dalam menjalankan tugas kantor dilakukan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan ?

*Saya selalu menjelaskan kepada bawahan bahwa dalam menjalankan tugas kantor dilakukan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.*

#### h. Tingkat Ketergantungan bawahan terhadap atasan

19. Bagaimanakah menurut pendapat bapak/ibu keadaan aparatur apabila pimpinan tidak berada di tempat/melaksanakan tugas ke luar?

*Saya kira baik saja, jika ada permasalahan bisa telp, tapi saya pernah mendengar juga bahwa ada beberapa yang mangkir ketika saya tidak berada ditempat.*

20. Apabila pimpinan tidak berada di tempat, menurut pendapat bapak/ibu bagaimanakah sikap aparatur untuk menyelesaikan pekerjaan apabila menemui kesulitan ?

*Saya kira bawahan bisa menyelesaikan tugasnya dengan baik, jika memang pekerjaan itu rumit maka bawahan biasanya berkonsultasi dengan saya selaku pimpinan melalui telpon atau media komunikasi yang lain, biasanya jika memang sangat sulit, penyelesaian masalah akan ditangguhkan sampai saya selaku pimpinan ada di kantor.*

#### i. Bahasa atau komunikasi antara pimpinan dan bawahan

21. Menurut pendapat bapak/ibu bagaimana cara pimpinan berkomunikasi dengan para bawahan ?

*Saya selalu melakukan komunikasi yang baik dengan bawahan, dengan sikap dan perilaku yang baik serta mengembangkan hubungan interpersonal yang baik dengan bawahan.*

22. Bagaimana cara penggunaan bahasa apabila seorang bawahan sedang berkomunikasi dengan pimpinannya ?

*Bawahan biasanya menggunakan bahasa yang baik dan sopan dalam berkomunikasi dengan atasan.*

## **2. Lingkungan Eksternal**

### **e. Komplain pengguna jasa terhadap pelayanan publik**

23. Apakah pernah terjadi komplain dari masyarakat pengguna jasa atas pelayanan yang diberikan oleh aparatur ?

*Mengenai komplain, pernah terjadi komplain dari masyarakat pengguna jasa atas pelayanan yang diberikan oleh aparatur, namun dapat diselesaikan dengan baik.*

24. Apakah para pengguna jasa merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh aparatur dalam menyelesaikan permasalahan yang ada?

*Saya kira pengguna jasa merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan meskipun memang belum sepenuhnya, karena keterbatasan aparatur yang kami miliki.*

### **f. Tingkat kepedulian masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi.**

25. Menurut pendapat bapak/ibu bagaimanakah sikap masyarakat atas pelayanan yang diberikan oleh para aparatur ?

*Sikap masyarakat sangat kooperatif dengan saya kira puas dengan layanan yang diberikan, meskipun belum sepenuhnya, selalu ada pro dan kontra dalam sebuah pekerjaan, tapi yang paling penting adalah pekerjaan tersebut sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.*

26. Apakah pernah terjadi komplain dari masyarakat atas pelayanan yang diberikan oleh para aparat birokrasi ?

*Komplain akan selalu ada, sekecil apapun karena kita manusia yang selalu memiliki kekurangan betapapun kita telah berusaha memberikan pelayanan sebaik-baiknya.*

**TRANSKRIP WAWANCARA  
KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KABUPATEN NUNUKAN, PROPINSI KALIMANTAN UTARA  
TANGGAL 25-30 APRIL 2016**

**A. Dimensi Kinerja**

1. Apakah aturan ASN sudah diterapkan di Kabupaten Nunukan? Jika Sudah, sejak kapan?  
*Pemerintah Kabupaten (Pemkab) mewacanakan melaksanakan lelang jabatan sebagaimana diamanatkan UU ASN, tapi realisasinya akan dilaksanakan pada tahun 2016 dan sampai saat ini belum dilaksanakan. Nunukan akan menerapkan perekrutan pegawai pada posisi tertentu dengan cara lelang jabatan.*
2. Bagaimana implikasi penerapan aturan ASN dalam pengelolaan kepegawaian di Daerah?  
*Jika telah diterapkan saya kira akan memberikan implikasi yang baik bagi pengelolaan pegawai daerah karena mengedepankan kompetensi sehingga kinerja diharapkan akan meningkat.*
3. Bagaimana penerapan aturan ASN dalam meningkatkan kinerja aparatur?  
*Saya kira jika sudah diterapkan di Nunukan, akan meningkatkan kinerja aparatur*
4. Bagaimana penilaian kinerja aparatur berdasarkan aturan ASN?  
*Penilaian kinerja berdasarkan kompetensi*

**B. Dimensi Kompetensi**

5. Mengapa bapak/ibu menempatkan pegawai non-teknik pada dinas yang sifatnya teknis seperti DPU Nunukan?  
*Sesuai dengan analisis Jabatan, dan karena keterbatasan SDM yang ada di Kabupaten Nunukan*
6. Bagaimana menurut bapak/ibu kesesuaian latar belakang pendidikan aparatur non-teknik dengan bidang pekerjaan yang mereka kerjakan?  
*Saya kira sesuai dengan bidang pekerjaan, tapi ada juga yang tidak sesuai.*
7. Bagaimana menurut bapak/ibu kemampuan aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang mereka kerjakan?  
*Berdasarkan dokumen SKP kemampuan aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang dikerjakan sudah baik*

8. Bagaimana menurut bapak/ibu pemahaman aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang mereka kerjakan?  
*Berdasarkan dokumen SKP pemahaman aparatur non-teknik baik aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang dikerjakan sudah baik*
  
9. Bagaimana menurut bapak/ibu sikap aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang mereka kerjakan?  
*Berdasarkan dokumen SKP sikap aparatur non-teknik baik aparatur non-teknik dalam bidang pekerjaan yang dikerjakan sudah baik*



**TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN APARATUR SARJANA NON TEKNIK PADA DINAS PEKERJAAN UMUM  
KABUPATEN NUNUKAN, KALIMANTAN UTARA  
TANGGAL 25-30 APRIL 2016**

Dimensi	Variabel	Indikator	Informan Item Pertanyaan	Kasubbag Penyusunan Program dan Pelaporan	Bendahara Pengeluaran Pembantu Bina Marga	Pengadministrasian Keuangan	Pengawas Lapangan Tata Bangunan Cipta Karya	Kasubbag Keuangan	Penyusun Anggaran Pembangunan	Pengawas PPTK	Pengawas PPTK	Kasubbag Umum
Klnerja	Efektivitas	Tingkat Pemahaman Aparat Terhadap Uraian Pekerjaan	1	Pemahaman Aparatur Terhadap Tugas-Tugas Yang diberikan pimpinan pada dasarnya sudah dipahami	Sangat paham, karena sudah berdasarkan analisis jabatan dan tupoksi masing masing	Tingkat pemahaman terhadap tugas tugas sudah baik terbukti dengan kegiatan kami sehari-hari didalam menjalankan pekerjaan hasilnya sesuai harapan karena kami sebagai aparatur sudah mengerti apa-apa yang harus kami kerjakan sesuai dengan tugas tugas yang telah diberikan oleh pimpinan kepada kami	Pemahaman sangat baik	Pemahaman Aparatur Terhadap Tugas-Tugas Yang diberikan pimpinan pada dasarnya sudah dipahami	Pemahaman Aparatur Terhadap Tugas-Tugas Yang diberikan pimpinan pada dasarnya sudah dipahami	Sangat paham, karena sudah berdasarkan analisis jabatan dan tupoksi masing masing	Belum Sepenuhnya dipahami	Belum Sepenuhnya dipahami
			2	Tugas-tugas yang diberikan dapat dipahami oleh aparatur dan dapat diselesaikan dengan baik	Dapat dipahami dan diselesaikan dengan baik	Iya sudah dapat dipahami dan dapat diselesaikan dengan baik karena apabila kami diberikan tugas oleh pimpinan saya dapat menyerahkan tugas tugas tersebut sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan dan	Untuk tugas rutin bisa diselesaikan dengan baik.  Untuk Tugas Tambahan terkadang kurang baik	Tugas-tugas yang diberikan dapat dipahami oleh aparatur dan dapat diselesaikan dengan baik	Tugas-tugas yang diberikan dapat dipahami oleh aparatur dan dapat diselesaikan dengan baik	Dapat dipahami dan diselesaikan dengan baik	Dapat diselesaikan tapi masih ada yang tidak tepat waktu	Dapat diselesaikan tapi masih ada yang tidak tepat waktu

Dimensi	Variabel	Indikator	Informan Item Pertanyaan	Kasubbag Penyusunan Program dan Pelaporan	Bendahara Pengeluaran Pembantu Bina Marga	Pengadministrasian Keuangan	Pengawas Lapangan Tata Bangunan Cipta Karya	Kasubbag Keuangan	Penyusun Anggaran Pembangunan	Pengawas PPTK	Pengawas PPTK	Kasubbag Umum
						selesai tepat waktu						
		Jumlah Permasalahan Yang berhasil ditangani/Diselesaikan	3	Permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan pada dasarnya dapat ditangani/diselesaikan	Menyelesaikan permasalahan dengan melakukan koordinasi, diskusi, kepada pimpinan dan rekan kerja	Untuk menyelesaikan permasalahan yang saya hadapi dalam pekerjaan yaitu dengan cara terlebih dahulu berkonsultasi dengan atasan diruangan dan apabila masalah masalah itu belum dapat diselesaikan maka sebaiknya kita konsultasikan lagi kepada pimpinan kemudian kita paparkan apa-apa permasalahan yang saya hadapi dalam menjalankan pekerjaan saya, kemudian mengerjakan pekerjaan tadi sesuai dengan arahan dari pimpinan agar supaya pekerjaan yang diberikan sesuai dengan yang kita harapkan bersama	Menganalisa n, mencari alternatif penyelesaian dan minta petunjuk atasan	Permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan pada dasarnya dapat ditangani/diselesaikan	Permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan pada dasarnya dapat ditangani/diselesaikan	Koordinasi dan Konsultasi	Koordinasi dan Konsultasi	
			4	Prosentase penyelesaian permasalahan yang ditangani setiap hari kurang	80 persen jika pimpinan atau rekan kerja tidak ditempat	Tidak tahu	Tidak setiap hari ada permasalahan, tetapi bila ada	Prosentase penyelesaian permasalahan yang ditangani setiap hari kurang	Prosentase penyelesaian permasalahan yang ditangani setiap hari kurang	Persentase penyelesaian masalah 70 sd 85 %	Tidak tentu	Tidak tentu

Dimensi	Variabel	Indikator	Informan Item Pertanyaan	Kasubbag Penyusunan Program dan Pelaporan	Bendahara Pengeluaran Pembantu Bina Marga	Pengadministrasian Keuangan	Pengawas Lapangan Tata Bangunan Cipta Karya	Kasubbag Keuangan	Penyusun Anggaran Pembangunan	Pengawas PPTK	Pengawas PPTK	Kasubbag Umum
				lebih 80 persen			permasalahan akan diselesaikan secepatnya	lebih 80 persen	lebih 80 persen			
		Tingkat Kepuasan Masyarakat pengguna Jasa terhadap pelayanan yang diberikan	5	Pengguna jasa/masyarakat sudah merasa puas atas pelayanan yang diberikan	Cukup puas	Sudah puas, walaupun memang masih banyak kekurangan tetapi dengan kerja keras dan kerjasama didalam organisasi, harapan dan keinginan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan prima sudah dapat terwujud	Sebagian masyarakat cukup puas, walaupun ada sebagian kecil merasa tidak puas	Pengguna jasa/masyarakat sudah merasa puas atas pelayanan yang diberikan	Pengguna jasa/masyarakat sudah merasa puas atas pelayanan yang diberikan	Pengguna ada yang puas ada juga yang tidak puas tergantung mereka	Belum sepenuhnya	Belum sepenuhnya
			6	Pemah terjadi komplain atas pelayanan yang diberikan	Pemah	Alhamdulillah tidak pernah selama bekerja di kantor	Pemah	Pemah terjadi komplain atas pelayanan yang diberikan	Pemah terjadi komplain atas pelayanan yang diberikan	Pemah terjadi tapi mampu diselesaikan dengan baik	Pemah tapi secara informal	Pemah tapi secara informal
	Kualitas Layanan	Spontanitas dalam menghadapi permasalahan dan melayani masyarakat	7	Kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat/pengguna jasa belum maksimal	Cukup maksimal	Kualitas pelayanan sudah sangat baik karena kami bekerja secara profesional dan mengutamakan pelayanan prima	Berusaha semaksimal mungkin memberikan pelayanan yang terbaik	Kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat/pengguna jasa belum maksimal	Kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat/pengguna jasa belum maksimal	Sudah sangat baik tinggal peningkatan dalam implementasi	Sudah cukup	Sudah cukup
			8	Sesuai dengan aspirasi kebutuhan masyarakat	Cukup sesuai	Sudah sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat	Sesuai	Sesuai dengan aspirasi kebutuhan masyarakat	Sesuai dengan aspirasi kebutuhan masyarakat	Sangat sesuai dengan aspirasi kebutuhan masyarakat	Tidak semua terpenuhi	Tidak semua terpenuhi
			9	Cara menangani keluhan dari masyarakat dengan cara menanggapi,	Dengan duduk bersama dalam sebuah	Mendengarkan langsung dari masyarakat dan kemudian dibenarkan	Keluhan biasanya pada saat kegiatan fisik berjalan,	Cara menangani keluhan dari masyarakat dengan cara menanggapi,	Cara menangani keluhan dari masyarakat dengan cara menanggapi,	Dengan cara mengadakan pertemuan untuk mendengar	Menyampaikan ke atasan langsung	Menyampaikan ke atasan langsung

Dimensi	Variabel	Indikator	Informan Item Pertanyaan	Kasubbag	Bendahara	Pengadministrasi	Pengawas	Kasubbag	Penyusun	Pengawas	Pengawas	Kasubbag
				Penyusunan Program dan Pelaporan	Pengeluaran Pembantu Bina Marga	an Keuangan	Lapangan Tata Bangunan Cipta Karya	Keuangan	Anggaran Pembangunan	PPTK	PPTK	Umum
				mengambil langkah penyelesaian	pertemuan untuk mencari solusi dari keluhan tersebut	pemahaman dan mencari solusi atas permasalahan yang dialami masyarakat	seperti perbaikan jalan dimana masyarakat merasa terganggu di jalan. Cara mengatasinya adalah dengan memperbanyak rambu-rambu dan menyiapkan petugas pengatur lalu lintas	mengambil langkah penyelesaian	mengambil langkah penyelesaian	keluhan dari masyarakat dan mencari solusi pemecahan masalah		
			10	Ada Spontanitas untuk menyelesaikan permasalahan	Iya, ada spontanitas	Ada spontanitas tetapi jika masalah tersebut terlalu besar saya akan berkonsultasi dengan pimpinan dan jika pimpinan memberikan mandat maka akan menyelesaikannya dengan arif dan bijaksana	Ada spontanitas	Ada Spontanitas untuk menyelesaikan permasalahan	Ada Spontanitas untuk menyelesaikan permasalahan	Ada spontanitas jika permasalahan tidak terlalu rumit	Ada spontanitas	Ada spontanitas
		Tenggang Waktu penyelesaian satu permasalahan atau pekerjaan	11	Satu sampai dengan dua hari	Tergantung pada tingkat kesulitan permasalahan yang dihadapi dan tergantung pada petunjuk teknis pelaksanaan	Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat jika pekerjaan itu mudah, namun bisa tepat waktu jika pekerjaan itu rumit	4 sampai 5 bulan	Satu sampai dengan dua hari	Satu sampai dengan dua hari	Satu sampai dengan dua hari	Tidak tentu	Tidak tentu
			12	Sesuai dengan SPD	Ada spontanitas	Sesuai dengan petunjuk teknis	Sesuai dengan	Sesuai dengan SPD	Sesuai dengan SPD	Sesuai dengan petunjuk	Ada yang sesuai dan	Ada yang sesuai dan



Dimensi	Variabel	Indikator	Informan Item Pertanyaan	Kasubbag Penyusunan Program dan Pelaporan	Bendahara Pengeluaran Pembantu Bina Marga	Pengadministrasi an Keuangan	Pengawas Lapangan Tata Bangunan Cipta Karya	Kasubbag Keuangan	Penyusun Anggaran Pembangunan	Pengawas PPTK	Pengawas PPTK	Kasubbag Umum
						supaya pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan ketentuan	petunjuk teknis			teknis	ada yang tidak	ada yang tidak
		Kesopanan dan Keramahan dalam memberikan Pelayanan	13	Sikap dan cara memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan memberikan pelayanan prima	Dengan cara sopan dan ramah dalam menyikapi keluhan permasalahan yang ada	Cara sikap saya harus sopan dan santun serta mengutamakan keramahan dan kelembutan sehingga masyarakat akan merasa dihargai dan nyaman dalam mendapatkan pelayanan	Bersikap sebaik mungkin dengan cara memberikan pengertian-pengertian dan penjelasan	Sikap dan cara memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan memberikan pelayanan prima	Sikap dan cara memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan memberikan pelayanan prima	Harus sesuai dengan kaidah kesopanan dan keramahan	Sesuai aturan	Sesuai aturan
			14	Sebagai aparatur kita harus selalu menjaga kesopanan dalam melayani masyarakat	Selalu menjaga kesopanan	Ramah dan sopan sehingga masyarakat juga akan menghormati dan menghargai kita sebagai pelayan publik	Selalu menjaga kesopanan	Sebagai aparatur kita harus selalu menjaga kesopanan dalam melayani masyarakat	Sebagai aparatur kita harus selalu menjaga kesopanan dalam melayani masyarakat	Dengan menyambut mereka dengan senyuman, menanyakan hal apa yang dapat dibantu, tentunya sesuai dengan kaidah kesopanan yang berlaku	Pemah	Pemah
	Responsivitas	Keterkaitan antara program kegiatan dengan kebutuhan organisasi	15	Program Kegiatan Relevan dengan kebutuhan organisasi	Program Kegiatan Relevan dengan kebutuhan organisasi	Program Kegiatan Relevan dengan kebutuhan organisasi, tugas yang diberikan kepada saya sangat dibutuhkan untuk menyusun program kerja, memantau obyek kerja, dan	Program Kegiatan Relevan dengan kebutuhan organisasi	Program Kegiatan Relevan dengan kebutuhan organisasi	Program Kegiatan Relevan dengan kebutuhan organisasi	Ada, sangat berkaitan	Sangat relevan	Sangat relevan

Dimensi	Variabel	Indikator	Informan Item Pertanyaan	Kasubbag Penyusunan Program dan Pelaporan	Bendahara Pengeluaran Pembantu Bina Marga	Pengadministrasian Keuangan	Pengawas Lapangan Tata Bangunan Cipta Karya	Kasubbag Keuangan	Penyusun Anggaran Pembangunan	Pengawas PPTK	Pengawas PPTK	Kasubbag Umum
						mengendalikan program						
			16	Kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi	Kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi	Kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi untuk menyejahterakan masyarakat	Kegiatan sesuai dengan tupoksi	Kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi	Kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi	ya, karena sesuai dengan pakta integritas yang telah ditandatangani oleh masing-masing aparat	Sesuai	Sesuai
		Daya Tanggap aparat dalam menghadapi dan menyelesaikan keluhan yang disampaikan	17	Cara menyikapi keluhan dari masyarakat dengan menanggapi dan berusaha menyelesaikan	Aparat menampung dan mengambil tindakan cepat terhadap keluhan tersebut	Menampung keluhan dan jika harus ketemu pimpinan maka saya akan meminta masyarakat untuk bertemu pimpinan	Dalam mengatasi keluhan masyarakat terutama yang berhubungan dengan kerusakan jalan, dibenarkan pemahaman bahwa dalam mengatasinya ada tahapan-tahapan yang harus dilalui sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama	Cara menyikapi keluhan dari masyarakat dengan menanggapi dan berusaha menyelesaikan	Cara menyikapi keluhan dari masyarakat dengan menanggapi dan berusaha menyelesaikan	Kita harus dapat mendengarkan keluhan dan menanggapi dengan cara mencari solusi yang baik dalam penyelesaiannya	Dicatat dan dicarikan solusi	Dicatat dan dicarikan solusi
			18	Langkah pertama yang ditempuh adalah menanggapi dan mengambil langkah untuk menyelesaikan	Langkah pertama yang ditempuh adalah memeriksa langsung permasalahan yang	Langkah yang diambil adalah mendengarkan permasalahan, jika mampu diselesaikan maka akan saya selesaikan, jika tidak saya akan	Ditampung dan selanjutnya dimasukkan dalam daftar kegiatan	Langkah pertama yang ditempuh adalah menanggapi dan mengambil langkah untuk menyelesaikan	Langkah pertama yang ditempuh adalah menanggapi dan mengambil langkah untuk menyelesaikan	Mencatat keluhan, merapatkan dengan staf yang lain guna mencari solusi penyelesaiannya	Dicarikan solusi sesuai dengan apa yang kita ketahui	Dicarikan solusi sesuai dengan apa yang kita ketahui

Dimensi	Variabel	Indikator	Informan Item Pertanyaan	Kasubbag Penyusunan Program dan Pelaporan	Bendahara Pengeluaran Pembantu Bina Marga	Pengadministrasian Keuangan	Pengawas Lapangan Tata Bangunan Cipta Karya	Kasubbag Keuangan	Penyusun Anggaran Pembangunan	Pengawas PPTK	Pengawas PPTK	Kasubbag Umum
					dikeluhkan pengguna jasa	mengkonsultasikan dengan pimpinan						
		Ketersediaan kesempatan dan wadah bagi masyarakat untuk menyampaikan saran dan keluhan	19	Masyarakat memiliki kesempatan untuk menyampaikan saran dan keluhan	Masyarakat memiliki kesempatan untuk menyampaikan saran dan keluhan	Masyarakat memiliki kesempatan untuk menyampaikan saran dan keluhan	Masyarakat memiliki kesempatan untuk menyampaikan saran dan keluhan	Masyarakat memiliki kesempatan untuk menyampaikan saran dan keluhan	Masyarakat memiliki kesempatan untuk menyampaikan saran dan keluhan	Kesempatan selalu diberikan kepada masyarakat untuk menyampaikan saran atas pelayanan yang diberikan	Ada	Ada
			20	Belum ada wadah untuk menyampaikan saran dan keluhan	Belum ada wadah untuk menyampaikan saran dan keluhan	Belum ada wadah untuk menyampaikan saran dan keluhan	Belum ada wadah untuk menyampaikan saran dan keluhan	Belum ada wadah untuk menyampaikan saran dan keluhan	Belum ada wadah untuk menyampaikan saran dan keluhan	Belum ada wadah untuk menyampaikan saran dan keluhan	Tidak tersedia	Tidak tersedia
Kompetensi	Pengetahuan	Kesesuaian Latar Belakang Pendidikan dengan Bidang Pekerjaan	21	Sarjana Kehutanan	Sarjana Akuntansi	Sarjana Ekonomi Manajemen	Sarjana Administrasi Publik	Sarjana Ekonomi Akuntansi	Sarjana Ekonomi Akuntansi	Sarjana Administrasi Publik	Sarjana Ekonomi	Sarjana Ekonomi
			22	Tidak sesuai	Sesuai	Sesuai	Tidak Sesuai	sesuai	Sesuai	Sesuai saja karena saya dari STM Bangunan meskipun kuliahnya tidak linear	Sesuai	Sesuai
		Kesesuaian Latar Belakang Pelatihan dengan Bidang Pekerjaan	23	Pernah mendapatkan pelatihan	Pernah mendapatkan pelatihan	Tidak pernah karena baru 3 bulan CPNS	Pernah mendapatkan pelatihan	Pernah mendapatkan pelatihan	Pernah mendapatkan pelatihan	Pernah mendapatkan pelatihan	Pernah	Pernah
			24	Sesuai	Sesuai	Tidak tahu	Sesuai	Sesuai	Sesuai	Sangat sesuai	Sesuai	Sesuai
	Kemampuan	Kemampuan Memanfaatkan Pengetahuan Yang Diperoleh dari pendidikan untuk memenuhi	25	Berhasil memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh untuk memenuhi tuntutan	Dengan pengetahuan tersebut dapat memudahkan dalam	Iya, Berhasil memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh untuk memenuhi tuntutan pekerjaan	Iya, Berhasil memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh	Berhasil memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh untuk memenuhi tuntutan	Berhasil memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh untuk memenuhi tuntutan	Ya, saya rasakan sangat bermanfaat untuk menunjang	Belum sepenuhnya	Belum sepenuhnya

Dimensi	Variabel	Indikator	Informan Item Pertanyaan	Kasubbag Penyusunan Program dan Pelaporan	Bendahara Pengeluaran Pembantu Bina Marga	Pengadministrasi an Keuangan	Pengawas Lapangan Tata Bangunan Cipta Karya	Kasubbag Keuangan	Penyusun Anggaran Pembangunan	Pengawas PPTK	Pengawas PPTK	Kasubbag Umum
		tuntutan pekerjaan		pekerjaan	memenuhi tuntutan pekerjaan		untuk memenuhi tuntutan pekerjaan	pekerjaan	pekerjaan	tugas yang diberikan		
			26	Langsung mengaplikasikan pengetahuan tersebut kedalam pekerjaan	Dengan modal pengetahuan dari pendidikan, saya memiliki dasar kemampuan dalam menyikapi permasalahan yang ada dan saya menerapkannya untuk memenuhi tuntutan pekerjaan	Penerapan ilmu saat kuliah ditempat kerja agar sesuai dengan harapan pimpinan	Langsung mengaplikasikan pengetahuan tersebut kedalam pekerjaan	Langsung mengaplikasikan pengetahuan tersebut kedalam pekerjaan	Langsung mengaplikasikan pengetahuan tersebut kedalam pekerjaan	Mengaplikasikan hasil yang diperoleh dari pelatihan	Dipraktekan	Dipraktekan
		Kemampuan Memanfaatkan Pengetahuan Yang Diperoleh dari pelatihan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan	27	Berhasil Memanfaatkan Pengetahuan Yang Diperoleh dari pelatihan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan	Berhasil Memanfaatkan Pengetahuan Yang Diperoleh dari pelatihan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan	Belum pernah mendapat pelatihan	Iya, tapi terkadang juga tidak berhasil	Berhasil Memanfaatkan Pengetahuan Yang Diperoleh dari pelatihan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan	Berhasil Memanfaatkan Pengetahuan Yang Diperoleh dari pelatihan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan	Sangat Berhasil	Berhasil	Berhasil
			28	Belum pernah mendapat pelatihan	Dengan adanya pelatihan saya lebih banyak memperoleh pemahaman mengenai	Belum pernah mendapat pelatihan	Melaksanakan apa yang diperoleh dari pelatihan	Langsung mengaplikasikan pengetahuan tersebut kedalam pekerjaan	Langsung mengaplikasikan pengetahuan tersebut kedalam pekerjaan	Mempraktekan segala hal yang telah didapat dari pelatihan dalam kaitannya untuk	Diterapkan dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas tugas yang diberikan	Diterapkan dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas tugas yang diberikan

Dimensi	Variabel	Indikator	Informan Item Pertanyaan	Kasubbag Penyusunan Program dan Pelaporan	Bendahara Pengeluaran Pembantu Bina Marga	Pengadministrasian Keuangan	Pengawas Lapangan Tata Bangunan Cipta Karya	Kasubbag Keuangan	Penyusun Anggaran Pembangunan	Pengawas PPTK	Pengawas PPTK	Kasubbag Umum
					pekerjaan. Tentunya dapat memudahkan penyelesaian pekerjaan yang saya laksanakan dengan penerapan hasil dari pelatihan					penyelesaian tugas tugas yang diberikan	pimpinan	pimpinan
	Pemahaman	Tingkat Pemahaman aparat pelaksana terhadap uraian pekerjaan	29	Tingkat pemahaman sesuai dengan latar belakang pendidikan	Menurut saya tingkat pemahamannya dapat dilihat dari aparatur yang bersangkutan dan tupoksi	Pemahaman aparatur sudah baik terbukti dari tugas tugas yang dilakukan sesuai dengan yang diberikan	Pemahaman aparatur sudah baik	Tingkat pemahaman sesuai dengan latar belakang pendidikan	Tingkat pemahaman sesuai dengan latar belakang pendidikan	Menurut pendapat saya aparatur ada yang paham, ada juga yang tidak paham	Sebagian besar sudah memahami tapi juga ada yang belum	Sebagian besar sudah memahami tapi juga ada yang belum
			30	Dapat dipahami oleh aparatur dan dapat diselesaikan dengan baik	Tugas yang diberikan tidak terlalu sulit dipahami dan dapat diselesaikan jika aparatur tersebut sudah memahaminya	Sudah dapat dipahami dan dapat diselesaikan dengan baik	Dapat dipahami, untuk tugas rutin bisa diselesaikan dengan baik  Untuk tugas tambahan terkadang kurang baik	Dapat dipahami oleh aparatur dan dapat diselesaikan dengan baik	Dapat dipahami oleh aparatur dan dapat diselesaikan dengan baik	Yang paham dapat menyelesaikan dengan baik, yang kurang paham tidak dapat menyelesaikan	Sebagian dapat diselesaikan dengan baik	Sebagian dapat diselesaikan dengan baik
		Jumlah tugas yang berhasil ditangani	31	12 Tugas	Tidak menentu tergantung dari tahap penyelesaian agar tidak bertumpuk	2 Tugas	2 Tugas, tugas rutin dan tugas tambahan atasan	12 Tugas	12 Tugas	5 Tugas	19 Tugas	19 Tugas
			32	Dapat diselesaikan	Jumlah tugas yang dapat	Keduanya dapat diselesaikan	Keduanya dapat	Dapat diselesaikan	Dapat diselesaikan	4 Tugas	80 Persen	80 Persen

Dimensi	Variabel	Indikator	Informan Item Pertanyaan	Kasubbag Penyusunan Program dan Pelaporan	Bendahara Pengeluaran Pembantu Bina Marga	Pengadministrasian Keuangan	Pengawas Lapangan Tata Bangunan Cipta Karya	Kasubbag Keuangan	Penyusun Anggaran Pembangunan	Pengawas PPTK	Pengawas PPTK	Kasubbag Umum
				semua	diselesaikan sesuai dengan berapa banyak tugas yang dapat dipahami		diselesaikan	semua	semua			
			33	Proporsional	Proporsional	Proporsional	Proporsional	Proporsional	Proporsional	Proporsional	Cukup Proporsional	Cukup Proporsional
	Sikap	Reaksi ketika mendapat tugas	34	Menyambut dengan baik	Melihat tugas pekerjaan tersebut terlebih dahulu, lalu berpikir apakah tugas itu dapat diselesaikan tepat waktu	Senang hati sehingga dapat belajar dan mendapat pengalaman	Biasa saja, karena sudah menjadi tugas	Menyambut dengan baik	Menyambut dengan baik	Dengan senang hati melaksanakan tugas yang diberikan	Biasa Saja	Biasa Saja
			35	Protes	Pemah melakukan protes	Tidak pemah melakukan protes	Pemah melakukan protes	Protes	Protes	Pemah melakukan protes	Pemah	Pemah
			36	Protes karena tidak sesuai dengan tupoksi	Bertanya kepada pimpinan terkait tugas yang diberikan	Tidak Pemah melakukan protes	Terkadang tugas tambahan yang diberikan melebihi batas kemampuan	Protes karena tidak sesuai dengan tupoksi	Protes karena tidak sesuai dengan tupoksi	Protes karena terlalu banyak pelimpahan tugas	Masalah Disiplin PNS UU PNS No. 53 Tahun 2011	Masalah Disiplin PNS UU PNS No. 53 Tahun 2011
		Reaksi ketika mendapat teguran	37	Pemah Mendapat teguran	Pemah mendapat teguran	Tidak pemah mendapatkan teguran	Pemah	Pemah Mendapat teguran	Pemah Mendapat teguran	Pemah	Tidak pemah	Tidak pemah
			38	Biasa saja	Mengambil pelajaran dibalik teguran tersebut	Mendengar teguran dan introspeksi diri	Diterima, karena saya yang salah	Biasa saja	Biasa saja	Harus mengakui bahwa kita yang tidak dapat menyelesaikan tugas dengan baik	Tidak ada	Tidak ada
			39	Melakukan	Melakukan	Memperbaiki diri	Melakukan	Melakukan	Melakukan	Melakukan	Tidak ada	Tidak ada

Dimensi	Variabel	Indikator	Informan Item Pertanyaan	Kasubbag Penyusunan Program dan Pelaporan	Bendahara Pengeluaran Pembantu Bina Marga	Pengadministrasian Keuangan	Pengawas Lapangan Tata Bangunan Cipta Karya	Kasubbag Keuangan	Penyusun Anggaran Pembangunan	Pengawas PPTK	Pengawas PPTK	Kasubbag Umum
				perubahan diri	perubahan diri	baik dalam sikap, tingkah laku maupun pekerjaan	perubahan diri	perubahan diri	perubahan diri	perubahan diri		
			40	Lebih tepat waktu dan bertanggungjawab	Lebih teliti dan memahami tugas yang dibenkan	Memperbaiki diri baik dalam sikap, tingkah laku maupun pekerjaan agar lebih baik lagi	Berusaha memperbaiki kesalahan	Lebih tepat waktu dan bertanggungjawab	Lebih tepat waktu dan bertanggungjawab	Melakukan koreksi diri dan memperbaiki kinerja, sehingga dapat menyelesaikan tugas berikutnya	Tidak ada	Tidak ada
		Menyelesaikan Tugas Tepat Waktu	41	Ya, tepat waktu	Ya, tepat waktu	Iya, tepat waktu	Iya, tapi terkadang ada juga yang tidak tepat waktu	Ya, tepat waktu	Ya, tepat waktu	Ya, tepat waktu	Hanya sebagian	Hanya sebagian
			42	Langsung mengerjakan tugas	Memahami dengan cepat tugas tersebut	Mengerjakan yang lebih prioritas, setelah itu item-item yang lain supaya pekerjaan terorganisir dan dapat sesuai yang diharapkan	Berusaha semaksimal mungkin	Langsung mengerjakan tugas	Langsung mengerjakan tugas	Mengikuti semua tahap pekerjaan	Koordinasi dengan atasan dan instansi terkait	Koordinasi dengan atasan dan instansi terkait
			43	Bukan beban tapi tanggung jawab	Bukan beban tapi tanggung jawab	Tidak menjadikannya beban	Tidak menjadikan beban	Bukan beban tapi tanggung jawab	Bukan beban tapi tanggung jawab	Beban	Tidak	Tidak
			44	Bukan beban tapi tanggung jawab	Bukan beban tapi tanggung jawab	Tidak menjadikannya beban	Tidak menjadikan beban	Bukan beban tapi tanggung jawab	Bukan beban tapi tanggung jawab	Karena dengan target waktu pekerjaan menjadi tidak maksimal	Tidak	Tidak
		Menyelesaikan Tugas sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis	45	Pemah menyelesaikan tugas tidak sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis	Pemah menyelesaikan tugas tidak sesuai dengan petunjuk pelaksanaan	Tidak paham	Pemah menyelesaikan tugas tidak sesuai dengan petunjuk pelaksanaan	Pemah menyelesaikan tugas tidak sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis	Pemah menyelesaikan tugas tidak sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis	Tidak paham	Tidak Paham	Tidak Paham

Dimensi	Variabel	Indikator	Informan	Kasubbag Penyusunan Program dan Pelaporan	Bendahara Pengeluara n Pembantu Bina Marga	Pengadministrasi an Keuangan	Pengawas Lapangan Tata Bangunan Cipta Karya	Kasubbag Keuangan	Penyusun Anggaran Pembangunan	Pengawas PPTK	Pengawas PPTK	Kasubbag Umum
			Item Pertanya an									
					dan petunjuk teknis		dan petunjuk teknis					
			46	karena terburu- buru	Kurang memahami tugas tersebut	Tidak Pemah	Karena ada tekanan dari penyedia jasa	karena terburu- buru	karena terburu- buru	Kurang memahami tugas tersebut	Tidak Pemah	Tidak Pemah
			47	Belum memahami petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis	Belum memahami petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis	Dengan cara melihat ihtisar jabatan kemudian d disesuaikan dengan uraian tugas tugas saya di organisasi	Belum memahami petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis	Belum memahami petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis	Belum memahami petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis	Sebelum pelaksanaan ada pertemuan guna menjelaskan juklak dan juknis	Tidak Pemah	Tidak Pemah
			48	Memuaskan	Memuaskan	Memuaskan	Sebagian saya dan atasan saya puas, walaupun ada sebagian kecil saya dan atasan saya tidak merasa puas	Memuaskan	Memuaskan	Kadang memuaskan, kadang tidak	Tidak Pemah	Tidak Pemah
Kepemimpi nan	Pengaruh	Keteladanan pemimpin yang ditunjukkan kepada para aparatur yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku aparatur	49	Pemah memberikan teladan	Pemah memberikan teladan	Pemah memberikan teladan	Pemah memberikan teladan	Pemah memberikan teladan	Pemah memberikan teladan	Pemah memberikan teladan	Pemah	Pemah
			50	Sesuai dengan tata tertib dan peraturan di kantor	Perilaku pimpinan Cukup bagus	Perilaku pimpinan di kantor sangat baik	Perilaku pimpinan di kantor baik	Sesuai dengan tata tertib dan peraturan di kantor	Sesuai dengan tata tertib dan peraturan di kantor	Perilaku pimpinan baik dan dapat diterima oleh bawahan	Baik	Baik
		Adanya kewibawaan pemimpin terhadap aparatur	51	Ya, ada kewibawaan. Pemimpin yang berwibawa dapat menumbuhkan	Ya, ada kewibawaan. Pemimpin yang berwibawa	Ya, ada kewibawaan. Pemimpin yang berwibawa dapat menumbuhkan	Ya, ada kewibawaan. Pemimpin yang berwibawa	Ya, ada kewibawaan. Pemimpin yang berwibawa dapat menumbuhkan	Ya, ada kewibawaan. Pemimpin yang berwibawa dapat menumbuhkan	Ya, ada kewibawaan. Pemimpin yang berwibawa	Tidak Memiliki Wibawa	Tidak Memiliki Wibawa



Dimensi	Variabel	Indikator	Informan	Kasubbag Penyusunan Program dan Pelaporan	Bendahara Pengeluaran Pembantu Bina Marga	Pengadministrasi an Keuangan	Pengawas Lapangan Tata Bangunan Cipta Karya	Kasubbag Keuangan	Penyusun Anggaran Pembangunan	Pengawas PPTK	Pengawas PPTK	Kasubbag Umum
			Item Pertanya an									
				rasa hormat dan segan	dapat menumbuhk an rasa hormat dan segan	rasa hormat dan segan	dapat menumbuhk an rasa hormat dan segan	rasa hormat dan segan	rasa hormat dan segan	dapat menumbuhk an rasa hormat dan segan		
			52	Pemimpin yang berwibawa sangat membantu aparatur dalam penyelesaian tugas tugasnya	Pemimpin yang berwibawa sangat membantu aparatur dalam penyelesaian tugas tugasnya	Pemimpin yang berwibawa sangat membantu aparatur dalam penyelesaian tugas tugasnya	Pemimpin yang berwibawa sangat membantu aparatur dalam penyelesaian tugas tugasnya	Pemimpin yang berwibawa sangat membantu aparatur dalam penyelesaian tugas tugasnya	Pemimpin yang berwibawa sangat membantu aparatur dalam penyelesaian tugas tugasnya	Bisa iya bisa tidak karena tergantung perilaku aparatur	Tidak Memiliki Wibawa	Tidak Memiliki Wibawa
		Adanya kecakapan dan keahlian pemimpin	53	Belum tentu dapat diselesaikan pemimpin	Dapat diselesaikan, sebab pemimpin hendaknya mengetahui tentang pekerjaan aparatur agar lebih memudahka n pekerjaan	Dapat menyelesaikan karena sebelum menjadi pemimpin, pimpinan sudah melewati fase-fase dan pekerjaan- pekerjaan yang sulit seperti yang aparatur kerjakan, sehingga pemimpin dengan bijak dapat menyelesaikan permasalahan tersebut.	Dapat menyelesaika n karena sebelum menjadi pemimpin, pimpinan sudah melewati fase-fase dan pekerjaan- pekerjaan yang sulit seperti yang aparatur kerjakan, sehingga pemimpin dengan bijak dapat menyelesaika n permasalaha n tersebut.	Belum tentu dapat diselesaikan pemimpin	Belum tentu dapat diselesaikan pemimpin	Pimpinan dapat melaksana n dengan mudah karena memiliki kewenangan penuh	Tidak Semua	Tidak Semua
			54	Pemah memberikan pengarahan	Pemah memberikan pengarahan	Pemah memberikan pengarahan	Pemah memberikan pengarahan	Pemah memberikan pengarahan	Pemah memberikan pengarahan	Pemah dan selalu dilakukan	Pemah	Pemah
			55	Ada terobosan	Ada	Ada terobosan	Ada	Ada terobosan	Ada terobosan	Pemah,	Pemah	Pemah

Dimensi	Variabel	Indikator	Informan Item Pertanyaan	Kasubbag Penyusunan Program dan Pelaporan	Bendahara Pengeluaran Pembantu Bina Marga	Pengadministrasian Keuangan	Pengawas Lapangan Tata Bangunan Cipta Karya	Kasubbag Keuangan	Penyusun Anggaran Pembangunan	Pengawas PPTK	Pengawas PPTK	Kasubbag Umum
				baru	terobosan baru	baru	terobosan baru	baru	baru	biasanya dari segi terobosan pada pelaksanaan		
	Motivasi	Pemberian Motivasi atau Dorongan Pemimpin kepada para aparatur untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang tugasnya	56	Tidak pernah diberikan Motivasi atau Dorongan Pemimpin kepada para aparatur untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang tugas	Pemah diberikan Motivasi atau Dorongan Pemimpin kepada para aparatur untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang tugas	Belum pernah karena masih CPNS	Belum pernah karena masih CPNS	Tidak pernah diberikan Motivasi atau Dorongan Pemimpin kepada para aparatur untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang tugas	Tidak pernah diberikan Motivasi atau Dorongan Pemimpin kepada para aparatur untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang tugas	Pemah karena saya pribadi beberapa kali mendapat perintah dan kesempatan untuk mengikuti pelatihan	Tidak Pernah	Tidak Pernah
			57	Pemberian kenaikan pangkat sudah sesuai peraturan yang berlaku	Pemberian kenaikan pangkat sudah bagus	Pemberian kenaikan pangkat sudah sesuai peraturan yang berlaku	Pemberian kenaikan pangkat sudah sesuai peraturan yang berlaku	Pemberian kenaikan pangkat sudah sesuai peraturan yang berlaku	Pemberian kenaikan pangkat sudah sesuai peraturan yang berlaku	Sesuai dengan perundangan aparatur	Sesuai	Sesuai
			58	Pimpinan memberikan perhatian dan penghargaan sesuai dengan pekerjaan	Pimpinan memberikan perhatian dan penghargaan sesuai dengan pekerjaan	Pimpinan memberikan perhatian dan penghargaan sesuai dengan pekerjaan	Pimpinan memberikan perhatian dan penghargaan sesuai dengan pekerjaan	Pimpinan memberikan perhatian dan penghargaan sesuai dengan pekerjaan	Pimpinan memberikan perhatian dan penghargaan sesuai dengan pekerjaan	Pimpinan memberikan perhatian dan penghargaan sesuai dengan pekerjaan	Tidak Pernah	Tidak Pernah
		Pemenuhan harapan-harapan aparatur oleh pimpinan	59	Pemimpin mempersiapkan aparatur atau ada regenerasi di kantor	Pemimpin mempersiapkan aparatur atau ada regenerasi di kantor	Pemimpin mempersiapkan aparatur atau ada regenerasi di kantor	Secara tidak langsung pemimpin melakukannya	Pemimpin mempersiapkan aparatur atau ada regenerasi di kantor	Pemimpin mempersiapkan aparatur atau ada regenerasi di kantor	Pemimpin mempersiapkan aparatur atau ada regenerasi di kantor	Sebagian	Sebagian
			60	Pemimpin memperlakukan aparatur dengan	Pemimpin memperlakukan aparatur	Pemimpin memperlakukan aparatur dengan	Pemimpin memperlakukan aparatur	Pemimpin memperlakukan aparatur dengan	Pemimpin memperlakukan aparatur dengan	Pemimpin memperlakukan aparatur	Tidak sepenuhnya	Tidak sepenuhnya

Dimensi	Variabel	Indikator	Informan Item Pertanyaan	Kasubbag Penyusunan Program dan Pelaporan	Bendahara Pengeluaran Pembantu Bina Marga	Pengadministrasian Keuangan	Pengawas Lapangan Tata Bangunan Cipta Karya	Kasubbag Keuangan	Penyusun Anggaran Pembangunan	Pengawas PPTK	Pengawas PPTK	Kasubbag Umum
				tidak membedakan	dengan setara	setara	dengan setara	tidak membedakan	tidak membedakan	dengan tidak membedakan		
			61	Pemimpin memberikan kesempatan untuk mengutarakan pendapat	Pemimpin memberikan kesempatan untuk mengutarakan pendapat guna menjalin kerjasama yang baik	Pemimpin memberikan kesempatan untuk mengutarakan pendapat guna menjalin kerjasama yang baik	Pemimpin memberikan kesempatan untuk mengutarakan pendapat guna menjalin kerjasama yang baik	Pemimpin memberikan kesempatan untuk mengutarakan pendapat	Pemimpin memberikan kesempatan untuk mengutarakan pendapat	Pemimpin memberikan kesempatan untuk mengutarakan pendapat	Iya	Iya
		Pemberian Insentif oleh Pimpinan kepada para Aparatur	62	Tunjangan sudah sesuai dengan beban tugas dan tanggungjawab	Iya, Tunjangan sudah sesuai dengan beban tugas dan tanggungjawab	Iya, Tunjangan sudah sesuai dengan beban tugas dan tanggungjawab	Iya, Tunjangan sudah sesuai dengan beban tugas dan tanggungjawab	Tunjangan sudah sesuai dengan beban tugas dan tanggungjawab	Tunjangan sudah sesuai dengan beban tugas dan tanggungjawab	Belum, masih jauh dari kata sesuai melihat beban tugas yang begitu banyak	Belum sepenuhnya	Belum sepenuhnya
			63	Tunjangan sudah mencukupi kebutuhan aparatur	Saya pikir Tunjangan sudah mencukupi kebutuhan dan itu saya syukuri	Saya pikir Tunjangan sudah mencukupi kebutuhan dan itu saya syukuri	Dicukup-cukupkan	Tunjangan sudah mencukupi kebutuhan aparatur	Tunjangan sudah mencukupi kebutuhan aparatur	Menurut saya belum cukup	Cukup	Cukup
	Informasi	Penyampaian informasi dari pimpinan kepada aparatur secara langsung	64	Secara langsung dan lebih efektif	Secara langsung dan lebih efektif	Secara langsung dan lebih efektif	Secara langsung dan lebih efektif	Secara langsung dan lebih efektif	Secara langsung dan lebih efektif	Secara langsung dan lebih efektif	Iya	Iya
			65	Selalu ada informasi dari pimpinan tentang rencana kerja organisasi	Selalu ada informasi, perencanaan kerja yang hendak dilaksanakan, pimpinan mengambil peran penting	Selalu ada informasi dari pimpinan tentang rencana kerja organisasi	Selalu ada informasi dari pimpinan tentang rencana kerja organisasi	Selalu ada informasi dari pimpinan tentang rencana kerja organisasi	Selalu ada informasi dari pimpinan tentang rencana kerja organisasi	Selalu ada informasi dari pimpinan tentang rencana kerja organisasi	Iya	Iya

Dimensi	Variabel	Indikator	Informan Item Pertanyaan	Kasubbag Penyusunan Program dan Pelaporan	Bendahara Pengeluaran Pembantu Bina Marga	Pengadministrasian Keuangan	Pengawas Lapangan Tata Bangunan Cipta Karya	Kasubbag Keuangan	Penyusun Anggaran Pembangunan	Pengawas PPTK	Pengawas PPTK	Kasubbag Umum
					dalam memberikan informasi mengenai perencanaan tersebut							
		Penyampaian Informasi secara tidak langsung	66	Dapat membantu	Sangat membantu	Dapat membantu	Dapat membantu	Dapat membantu	Dapat membantu	Dapat Membantu	Membantu	Membantu
			67	Penyampaian informasi secara tidak langsung biasanya tidak bisa langsung dilaksanakan	Penyampaian informasi secara tidak langsung sangat memudahkan pekerjaan terutama bilamana pimpinan tidak berada di wilayah kantor	Penyampaian informasi secara tidak langsung kurang baik sebab biasanya apa yang diinginkan pimpinan tidak sesuai, karena informasi yang diterima oleh aparat kurang akurat	Adakalanya informasi (pesan atau berita) yang disampaikan secara tidak langsung saya kurang memahaminya, untuk itu sebisa mungkin disampaikan secara langsung	Penyampaian informasi secara tidak langsung biasanya tidak bisa langsung dilaksanakan	Penyampaian informasi secara tidak langsung biasanya tidak bisa langsung dilaksanakan	Penyampaian informasi secara tidak langsung dapat menimbulkan miskomunikasi	Baik	Baik
Budaya	Lingkungan Internal Aparatur	Etos Kerja Aparatur	68	Sudah menunjukkan etos kerja yang tinggi	Aparatur telah menunjukkan etos kerja, semangat dan disiplin tinggi sebagai tanggung jawab pekerjaan	Sudah menunjukkan etos kerja yang tinggi	Sudah menunjukkan etos kerja yang tinggi, walaupun ada sebagian kecil aparatur yang tidak disiplin dalam melaksanakan kewajiban	Sudah menunjukkan etos kerja yang tinggi	Sudah menunjukkan etos kerja yang tinggi	Ada yang Sudah menunjukkan etos kerja yang tinggi dan ada yang belum	Sebagian besar	Sebagian besar
			69	Sesuai peraturan yang telah ditetapkan	Menjalankan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan, sebagai	Sesuai peraturan yang telah ditetapkan	Sesuai peraturan yang telah ditetapkan	Sesuai peraturan yang telah ditetapkan	Sesuai peraturan yang telah ditetapkan	Sesuai peraturan yang telah ditetapkan	Sesuai	Sesuai

Dimensi	Variabel	Indikator	Informan Item Pertanyaan	Kasubbag Penyusunan Program dan Pelaporan	Bendahara Pengeluaran Pembantu Bina Marga	Pengadministrasian Keuangan	Pengawas Lapangan Tata Bangunan Cipta Karya	Kasubbag Keuangan	Penyusun Anggaran Pembangunan	Pengawas PPTK	Pengawas PPTK	Kasubbag Umum
					bentuk komitmen terhadap pekerjaan							
		Tingkat ketergantungan bawahan terhadap atasan	70	Aparatur ada yang Mandiri, ada juga yang menghilang dari Kantor	Aparatur ada yang Mandiri, ada juga yang menghilang dari Kantor, tapi jika terkait pekerjaan saya pikir itu wajar saja	Tetap melaksanakan tugas sehari-hari dengan penuh rasa tanggung jawab dan menunjukkan etos kerja yang tinggi dan disiplin	Tetap bekerja seperti biasa	Aparatur ada yang Mandiri, ada juga yang menghilang dari Kantor	Aparatur ada yang Mandiri, ada juga yang menghilang dari Kantor	Masih terdapat aparatur yang kurang dapat melaksanakan tugas dengan baik jika pimpinan tidak ada ditempat maupun dinas luar	Biasa	Biasa
			71	Menelpon Pimpinan	Meminta informasi secara tidak langsung dengan cara yang sopan terhadap pimpinan	Sharing dengan rekan kerja jika masih belum jelas dapat menelpon pimpinan untuk memperoleh kejelasan	Berusaha untuk menyelesaikan sebisanya mungkin dengan tetap berpedoman pada petunjuk teknis dan peraturan yang berlaku sambil berusaha menghubungi pimpinan untuk meminta petunjuk dan arahan	Menelpon Pimpinan	Menelpon Pimpinan	Menelpon Pimpinan ataupun Email	Koordinasi ke pimpinan dan onstansi terkait	Koordinasi ke pimpinan dan onstansi terkait
		Bahasa atau Komunikasi antara pimpinan dan bawahan	72	Berkomunikasi langsung dengan bawahan	Memanggil bawahan yang bersangkutan ke dalam ruang pimpinan	Pimpinan setiap seminggu sekali melakukan rapat dengan staf sehingga terjalin silaturahmi antara atasan dengan	Komunikasi langsung yang terjadi Baik	Berkomunikasi langsung dengan bawahan	Berkomunikasi langsung dengan bawahan	Pimpinan harus lebih sering berkomunikasi secara aktif dan simpatik agar	Bagus dan bijaksana	Bagus dan bijaksana

Dimensi	Variabel	Indikator	Informan Item Pertanyaan	Kasubbag Penyusunan Program dan Pelaporan	Bendahara Pengeluaran Pembantu Bina Marga	Pengadministrasian Keuangan	Pengawas Lapangan Tata Bangunan Cipta Karya	Kasubbag Keuangan	Penyusun Anggaran Pembangunan	Pengawas PPTK	Pengawas PPTK	Kasubbag Umum
					untuk komunikasi tatap muka	staf				bawahan merasa selalu diperhatikan		
			73	Menggunakan bahasa yang sopan	Dengan nada yang sopan dan sikap santun sebagai seorang bawahan terhadap pimpinan	Bahasa yang santun dan sopan	Tentu dengan memakai bahasa yang baik, sebagaimana wajarnya hubungan antara bawahan dan atasan	Menggunakan bahasa yang sopan	Menggunakan bahasa yang sopan	Menggunakan bahasa yang sopan dan santun sesuai dengan norma norma pergaulan	Sopan dan jelas	Sopan dan jelas
	Lingkungan eksternal	Komplain pengguna terhadap layanan publik	74	Pemah terjadi komplain	Sangat jarang terjadi komplain	Pemah terjadi complain	Pemah terjadi komplain	Pemah terjadi komplain	Pemah terjadi komplain	Pemah terjadi komplain masyarakat	Pemah	Pemah
			75	Kepuasan tergantung penyelesaian permasalahan	Merasa puas	Merasa Puas	Sebagian besar merasa puas, walaupun ada sebagian kecil pengguna yang merasa tidak puas	Kepuasan tergantung penyelesaian permasalahan	Kepuasan tergantung penyelesaian permasalahan	Relatif, ada yang puas dan ada yang tidak	Sebagian	Sebagian
		Tingkat Kepedulian Masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan aparatur	76	Sikap masyarakat ada yang puas dan ada yang tidak puas	Masyarakat sangat antusias dalam menyambut pelayanan yang diberikan oleh para aparatur	Sikap masyarakat pada umumnya baik dan berterimakasih atas pelayanan aparatur yang sudah cukup maksimal dan prima	Ada masyarakat yang merasa puas dan berpendapat baik akan tetapi ada juga yang berpendapat sebaliknya	Sikap masyarakat ada yang puas dan ada yang tidak puas	Sikap masyarakat ada yang puas dan ada yang tidak puas	Masih banyak masyarakat yang kurang puas	Sudah lebih baik	Sudah lebih baik
			77	Pemah terjadi komplain	Sangat jarang terjadi	Pemah tapi semua dapat diatasi dengan baik	Pemah terjadi komplain	Pemah terjadi komplain	Pemah terjadi komplain	Pemah terjadi komplain	Pemah	Pemah