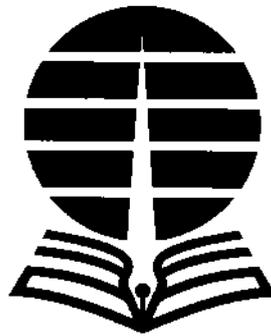




**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**KUALITAS PELAYANAN PUBLIK  
DI KANTOR KELURAHAN KEDAMIN HULU  
KECAMATAN PUTUSSIBAU SELATAN  
KABUPATEN KAPUAS HULU**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

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

**Disusun Oleh :**

**MOHAMMAD RIDWAN**

**NIM. 500022505**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2016**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan Kabupaten Kapuas Hulu adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pontianak, 29 November 2016

Yang menyatakan



  
**MOHAMMAD RIDWAN**  
NIM. 500022505

## ABSTRAK

### KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR KELURAHAN KEDAMIN HULU KECAMATAN PUTUSSIBAU SELATAN KABUPATEN KAPUAS HULU

(mohammadridwan.map@gmail.com)

Program Pascasarjana  
Universitas Terbuka

Kelurahan Kedamin Hulu yang berada di wilayah Kecamatan Putussibau Selatan Kabupaten Kapuas Hulu Provinsi Kalimantan Barat dalam melaksanakan pelayanan publik, menghadapi permasalahan pegawai dan peralatan kerja yang kurang memadai ditambah ruang kerja yang sempit. Untuk melihat kualitas pelayanan publik di Kelurahan Kedamin Hulu perlu dilakukan penelitian. Dalam penelitian ini digunakan metode penelitian deskriptif dengan tujuan untuk menggambarkan keadaan sebenarnya tentang permasalahan dan pemecahan masalah pelayanan yang terjadi di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu, Subjek Penelitian Kantor Kelurahan Kedamin Hulu sedangkan Objek Penelitian Pelayanan Publik (proses pelayanan pembuatan dokumen atau surat yang akan digunakan oleh masyarakat atau lembaga) dengan Fokus Penelitian proses pelayanan pembuatan dokumen atau surat yang akan digunakan oleh masyarakat atau lembaga, yang dilaksanakan oleh Aparatur Pemerintah yang ada di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan dengan melihat lima dimensi standar pelayanan yang dikembangkan oleh Parasuraman berupa *Tangible* (berwujud), *Reliability* (handal), *Responsiveness* (dayatanggap), *Assurance* (jaminan) dan *Empati* (empati). Sumber data diambil sembilan orang informan terdiri dari tiga orang Ketua RT, satu orang tokoh masyarakat, dua orang dari LSM dan tiga orang tokoh pemuda yang biasa berurusan di kantor lurah baik mewakili masyarakat ataupun urusan pribadi dan Pegawai kantor kelurahan pada empat seksi (staf dan kepala seksi) dan Lurah Kedamin Hulu. Instrumen penelitian menggunakan Pedoman Wawancara dan Pedoman Observasi. Variabel penelitian ini adalah Kualitas layanan yang terdiri dari *Tangible* dengan Indikator fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana, sedangkan Komponen *Reliability* dengan indikator kehandalan, *Responsiveness* dengan indikator tepat waktu, *Assurance* dengan indikator pemahaman dan pengetahuan tentang kerja dan sopan santun serta *Empaty* dengan indikator empati. Hasil penelitian mendapatkan ruang kerja tidak sesuai, pegawai yang kurang dan peralatan kerja tidak cukup tersedia menjadikan kualitas pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu dapat dikatakan kurang baik.

**Kata kunci** : Kualitas Pelayanan Publik, Pegawai, sarana dan prasarana

## ABSTRACT

### THE QUALITY OF PUBLIC SERVICE IN THE OFFICE OF KELURAHAN KEDAMIN HULU KECAMATAN PUTUSSIBAU SELATAN KABUPATEN KAPUAS HULU

Mohammad Ridwan  
(mohammadridwan.map@gmail.com)

Graduate Program  
Open University

The office of Kelurahan Kedamin Hulu located in the district of South Putussibau Kabupaten Kapuas Hulu, West Kalimantan, in carrying out public services, face problems of personnel and insufficient of work equipment and work space is cramped. The research is needed to see the quality of public services in the office of Kelurahan Kedamin Hulu. This research used descriptive method. The aim of the reserach is to describe the true state of the problems and solving problems that occur at the Village Office Kedamin Hulu, research subject was Kedamin Hulu Village Office. The research object of Public Service (the service process of making legal documents that will be used by the community or institution) with research focus was the service process of making a document or a letter to be used by people or institutions, implemented by the Government apparatur in the Office Kelurahan Kedamin Hulu, subdistrict of South Putussibau, by seeing three of the five dimensions of service standards developed by Parasuraman such as tangible, reliable, responsiveness, assurance and empathy. Sources of data taken from nine informants consisted of three head of RT, one community leaders, two of the group's chief and three youth leaders who are used to dealing in urban village office represent either the public or private and office clerk in the offices in four sections (staffs and section chief) and Lurah (headman) Kedamin Hulu. The research instrument used Interview Guide and Manual Observation. The variable of the research is the quality of the service with tangible Indicators of physical facilities, equipment, personnel and facilities, while the components reliability indicators of reliability, responsiveness with punctual indicator, assurance with indicators of understanding and knowledge about the work and manners as well as Empaty with an indication of empathy. Results of studies haveshown the inappropriate workspace, insufficient of work equipments and lack of staff smake the quality of public services at the Office of Kelurahan Kedamin Hulu can be said to be less good.

**Keywords:** Quality of Public Services, Employees, facilities and infrastructure

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR  
KELURAHAN KEDAMIN HULU KECAMATAN  
PUTUSSIBAU SELATAN KABUPATEN KAPUAS  
HULU

Penyusun TAPM :

NAMA / NIM : **MOHAMMAD RIDWAN / 500022505**

Program Studi : ADMINISTRASI PUBLIK

Hari/Tanggal : 29 NOVEMBER 2016

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,

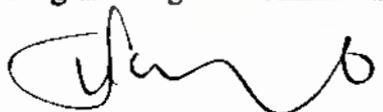
  
**Dr. Dra. Siti Julacha, M.A.**  
NIP. 19650429 198903 2 001

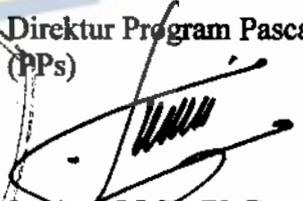
  
**Dr. Dra. Netty Herawati, M.Si**  
NIP. 196510291990022 001

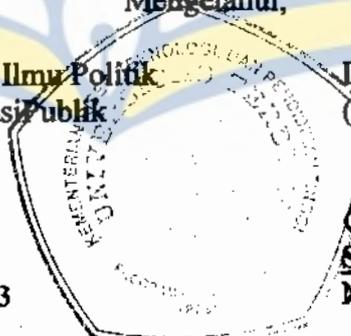
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Program Magister Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana  
(PPs)

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

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



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : **MOHAMMAD RIDWAN**  
NIM : **500022505**  
Program Studi : **ADMINISTRASI PUBLIK**  
Judul TAPM : **KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR  
KELURAHAN KEDAMIN HULU KECAMATAN  
PUTUSSIBAU SELATAN KABUPATEN KAPUAS HULU**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan Kabupaten Kapuas Hulu Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Selasa / 29 November 2016

Waktu : 09.45 s.d 11.45 Wib

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji  
Nama : Dr.Liestyodono B.I, M.Si

Penguji Ahli  
Nama : Dr.Darmanto, M.Ed

Pembimbing I  
Nama : Dr. Netty Herawati, M.Si

Pembimbing II  
Nama : Dr. Siti Julaeha, M.A

Tandatangan



## KATA PENGANTAR

Tiada Kata yang Pertama dan Utama yang patut di sebut kecuali Alhamdulillah hirabbil 'alamin, syukur yang tak terhingga kami panjatkan kepada Allah SWT atas segala kemampuan yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul “Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan Kabupaten Kapuas Hulu”.

Penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM), tentunya tidak lepas dari bantuan dan sumbangsih baik moril maupun materil semua pihak, dari awal penyusunan hingga selesainya penulisan. Dalam kesempatan itu kami mohon izin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Terbuka di Jakarta.
2. Kepala Unit Pembelajaran Jarak Jauh Universitas Terbuka Pontianak.
3. Ibu Dr.Dra.Netty Herawati,M.Si, selaku Pembimbing Pertama yang telah banyak memberikan petunjuk, bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan penulisan penelitian ini.
4. Ibu Dr.Dra.Siti Julaeha,M.A, selaku Pembimbing Kedua yang telah banyak memberikan petunjuk, bimbingan dan arahan dalam penyusunan sistematika penulisan ini.
5. Bapak Sabran selaku Lurah Kedamin Hulu, Bapak Gustrianto selaku Kasi Pemerintahan, Bapak Yohanes Salowe selaku Kasi Ketentraman dan Ketertiban,

Ibu Hairiani selaku Kasi Ekonomi Pembangunan dan Ibu Haja Maspiyah selaku Kasi Kesejahteraan Rakyat, serta seluruh Staf Kantor Kelurahan Kedamin Hulu yang telah membantu kami baik dalam pemberian data Kantor Kelurahan dan hal lain yang kami perlukan selama penelitian ini dilaksanakan.

6. Bapak Urai Munadiansyah selaku Ketua Rukun Tetangga (RT) 10, Bapak Saiful Bahri selaku Ketua Rukun Tetangga (RT) 05 dan Bapak Asmaran Jaka, SE selaku Ketua Rukun Tetangga (RT) 01, Bapak Yuniardi, SE, Bapak Surrahman Sa'at, SE, Bapak Magang Suhairi, S.Pd, Bapak H.Sahbudin, M.Si, Bapak Mahfud Laba, S.Sos,I dan Ibu Neneng Trianingsih yang kesemuanya berada di Kelurahan Kedamin Hulu atas kerjasamanya memberikan tanggapan dalam wawancara sehingga kami mendapatkan data yang sangat bermanfaat dalam penyelesaian penelitian ini.
7. Khusus kepada Kedua orang tua ku yang selalu menjadi Spirit Hidup, Ayahanda Tercinta H.HIDAYAT BIN BASRI (Almarhum) yang sangat Kami Banggakan, atas segala bimbingan serta tauladannya dalam membesarkan dan mendidik kami, demikian juga kepada Ibundaku yang tersayang Hj. SURTATI BINTI ABDUL KADIR (Almarhumah) yang dengan kesabaran dan kasih sayangnya membesarkan dan mendidik kami sehingga sabar dan sayangnya tetap mengalir pada diri kami sampai saat ini termasuk untuk Saudaraku semua yang selalu mendorong dan membantu kami dalam menempuh pendidikan.
8. Istriku tercinta LASMI MOCHAMMAD yang dengan tabah dan sabar, selalu membantu dalam suka dan duka sehingga kami dapat menyelesaikan pendidikan dan tugas ini. Untuk anak-anakku tersayang MARWAH EKA PANGESTU,

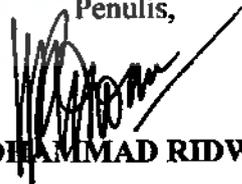
SAFAH NUR RAHMAHWATI, RABIATUL AL ADAWIYAH dan AQILA NUR HAYYA terimakasih atas pengertian dan pengorbanannya baik perasaan maupun waktu kalian, semoga Allah SWT memberikan balasan yang terbaik buat kalian semua dan semoga menjadi motivasi buat kalian dalam meraih pendidikan minimal sama dengan yang Bapak raih saat ini. *Untuk kalian semua yang cantik dan pintar karya ini dipersembahkan.*

9. Teman-teman satu angkatan yang telah memberikan motivasi kepada penulis selama penelitian ini dilaksanakan.
10. Semua Pihak yang telah membantu, baik langsung maupun tidak langsung sehingga kami dapat menyelesaikan semua ini.

Sebagai manusia, kami menyadari bahwa tulisan ini masih belum sempurna, baik dalam materi penulisan maupun teknik penyajiannya. Oleh karena itu segala kritik dan saran yang bersifat konstruktif akan sangat berharga guna memperkaya isi Tugas Akhir Program Magister ini.

Pontianak, 9 November 2016

Penulis,

  
MOHAMMAD RIDWAN

## RIWAYAT HIDUP

- Nama** : **MOHAMMAD RIDWAN**  
**NIM** : **500022505**  
**Program Studi** : **ADMINISTRASI PUBLIK**  
**Tempat Tanggal Lahir** : **Pagimana, 24 Agustus 1972**  
**Agama** : **Islam**  
**Status Perkawinan** : **Kawin**  
**Alamat** : **Jalan Banin**  
**Kelurahan Kedamin Hilir**  
**Kecamatan Putussibau Selatan**  
**Kabupaten Kapuas Hulu**
- Riwayat Pendidikan** : **Lulus SDN Nomor 3 Parigi Kecamatan Parigi Kab.Donggala**  
**Provinsi Sulawesi Tengah Tahun 1985**  
**Lulus SMPN Nomor 2 Parigi Kecamatan Parigi Kab.Donggala**  
**Provinsi Sulawesi Tengah Tahun 1988**  
**Lulus SMAN Nomor 1 Parigi Kecamatan Parigi Kabupaten**  
**Donggala Provinsi Sulawesi Tengah Tahun 1991**  
**Lulus Diploma III (Tiga) Kesehatan Bidang Gizi pada**  
**Akademi Gizi Departemen Kesehatan, Manado Tahun 1997**  
**Lulus S-1 Universitas Terbuka, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu**  
**Politik Program Studi Ilmu Pemerintahan Tahun 2012**
- Riwayat Pekerjaan** : **Tahun 2000 s/d 2004 sebagai staf di Lingkungan Dinas**  
**Kesehatan Kabupaten Kapuas Hulu.**  
**Tahun 2004 s/d 2007 sebagai Staf di Kantor Kelurahan**  
**Kedamin Hulu Kecamatan Kedamin Kabupaten Kapuas Hulu**  
**Provinsi Kalimantan Barat.**  
**Tahun 2007 s/d 2009 staf Subbag Perlengkapan Bagian**  
**Umum pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu**  
**Provinsi Kalimantan Barat.**  
**Tahun 2009 s/d 2012 sebagai staf Subbid Perencanaan dan**  
**Pengadaan Bidang Aset pada Dinas Pendapatan Pengelolaan**  
**Keuangan dan Aset Kabupaten Kapuas Hulu Provinsi**  
**Kalimantan Barat.**  
**Tahun 2012 s/d sekarang (2016) sebagai Sekretaris Kelurahan**  
**Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan Kabupaten**  
**Kapuas Hulu Provinsi Kalimantan Barat.**

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	i
Lembar Persetujuan .....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Kata Pengantar .....	v
Riwayat Hidup .....	viii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Gambar .....	x
Daftar Bagan .....	xi
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	12
C. Tujuan Penelitian .....	13
D. Kegunaan Penelitian .....	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>14</b>
A. Kajian Teori .....	14
1. Pengertian Pelayanan Publik .....	14
2. Kualitas Pelayanan Publik .....	17
a. Pelayanan Umum .....	17
b. Prinsip-prinsip Pelayanan .....	19
c. Pengukuran Kepuasan Pelayanan Publik .....	21
3. Profesionalisme .....	23
4. Sumber Daya Manusia (SDM) .....	31
a. Pengertian Sumber Daya Manusia .....	32
b. Manfaat Sumber Daya Manusia .....	33
c. Ciri-ciri Sumber Daya Manusia Produktif .....	34
5. Pendidikan dan Pelatihan .....	34
6. Sarana dan Prasarana .....	37
B. Penelitian Terdahulu .....	38
C. Kerangka Berfikir .....	39

D. Definisi Operasional .....	40
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>43</b>
A. Desain Penelitian .....	43
B. Lokasi Penelitian .....	43
C. Subjek dan Objek Penelitian .....	44
D. Fokus Penelitian .....	44
E. Data dan Sumber Data .....	45
1. Data Primer .....	45
2. Data Sekunder .....	45
3. Dokumen .....	47
F. Instrumen Penelitian .....	47
1. Pedoman Wawancara .....	48
2. Pedoman Observasi .....	48
G. Prosedur Pengumpulan Data .....	52
1. Wawancara .....	52
2. Observasi .....	52
3. Studi Dokumen .....	53
H. Metode Analisis Data .....	53
1. Tahap Pengumpulan Data .....	54
2. Tahap Reduksi Data .....	55
3. Tahap Penyajian Data .....	55
4. Tahap Verifikasi Data/Penarikan Simpulan .....	55
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>57</b>
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	57
1. Gambaran Umum Kelurahan Kedamin Hulu .....	57
1. Letak Wilayah .....	57
2. Luas Wilayah .....	57
3. Penduduk .....	57
4. Kedudukan, Tugas dan Fungsi Kelurahan Kedamin Hulu .....	65
5. Struktur Organisasi Kelurahan Kedamin Hulu .....	66
6. Tugas dan Fungsi .....	67
7. Visi dan Misi .....	72

2. Sumber Daya Manusia .....	73
3. Proses Pelayanan .....	76
<b>B. Hasil Penelitian .....</b>	<b>80</b>
1. Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu .....	81
a. Tangible (berwujud) .....	81
b. Reliability (handal) .....	87
c. Responsiveness (daya tanggap) .....	92
d. Assurance (jaminan dan kepastian) .....	94
e. Emphaty (empati) .....	98
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan ... publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu .....	100
<b>C. Pembahasan .....</b>	<b>103</b>
1. Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu .....	103
a. Tangible (berwujud) .....	103
b. Reliability (handal) .....	113
c. Responsiveness (daya tanggap) .....	117
d. Assurance (jaminan dan kepastian) .....	118
e. Emphaty (empati) .....	122
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan ... publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu .....	123
<b>BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>132</b>
A. Kesimpulan .....	132
B. Saran .....	135
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>137</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>141</b>

## DAFTAR GAMBAR

<b>A. Foto Gedung, Lingkungan dan Struktur Organisasi Kantor Kelurahan Kedamin Hulu</b> .....	174
1. Gambar 4.1 Foto Kantor Kelurahan Kedamin Hulu .....	174
2. Gambar 4.2 Foto Depan Kantor Kelurahan Kedamin Hulu .....	174
3. Gambar 4.3 Foto Jalan Depan Kantor Kelurahan Kedamin Hulu ...	175
4. Gambar 4.4 Foto Struktur Organisasi Kantor Kel. Kedamin Hulu ...	175
<b>B. Foto Wawancara Dengan Para Responden</b> .....	176
5. Gambar 4.5 Foto Wawancara dengan Ketua RT.01 .....	176
6. Gambar 4.6 Foto Wawancara dengan Ketua RT.10 .....	176
7. Gambar 4.7 Foto Wawancara dengan Kasi Kesra .....	177
8. Gambar 4.8 Foto Wawancara dengan Kasi Ekbang .....	177
9. Gambar 4.9 Foto Wawancara dengan Kasi Pem .....	178
10. Gambar 4.10 Foto Wawancara dengan Kasi Trantib .....	178
11. Gambar 4.11 Foto Wawancara dengan Lurah .....	179
12. Gambar 4.12 Foto Pengarahan Lurah kepada Kasi Pem .....	179
13. Gambar 4.13 Foto Wawancara dengan Ketua LPM Kedamin Hulu .....	180
14. Gambar 4.14 Foto Wawancara dengan Tokoh Masyarakat .....	180
15. Gambar 4.15 Foto Wawancara dengan Tokoh Pemuda .....	181
16. Gambar 4.16 Foto Wawancara dengan Tokoh Pemuda .....	181
17. Gambar 4.17 Foto Wawancara dengan Ketua PNPM .....	182
18. Gambar 4.18 Foto Wawancara dengan Tokoh Wanita .....	182
<b>C. Foto Aktifitas Pelayanan Surat/Dokumen</b> .....	183
19. Gambar 4.19 Foto Pengarahan Kasi Pem pada Staf seksi .....	183
20. Gambar 4.20 Foto Aktifitas di ruangan kerja Seksi Pem .....	183
21. Gambar 4.21 Foto Proses Pembuatan Surat di Sekretariat .....	184
22. Gambar 4.22 Foto Proses Pembuatan Surat di ruang seksi kesra .....	184
<b>D. Foto Ruang Kerja di Kantor Kelurahan</b> .....	185
23. Gambar 4.23 Foto Ruang Kerja / Tamu Lurah .....	185
24. Gambar 4.24 Foto Ruang Kerja Seksi Trantib .....	185
25. Gambar 4.25 Foto Ruang Kerja Pelayanan Pajak Seksi Ekbang .....	186
26. Gambar 4.26 Foto Ruang Kerja Kasi Ekbang/Perpustakaan .....	186
27. Gambar 4.27 Foto Ruang Kerja Seksi Pemerintahan .....	187
28. Gambar 4.28 Foto Ruang Kerja Seksi Kesra .....	187
<b>E. Foto Ruangan Tunggu/ Ruangan Informasi</b> .....	188
29. Gambar 4.29 Foto Anggota Masyarakat sedang menunggu untuk mendapatkan pelayanan .....	188
30. Gambar 4.30 Informasi tentang Persyaratan mengurus surat .....	188

## DAFTAR BAGAN

1. Bagan 2.1 Alur Kerangka Berfikir .....	40
2. Bagan 3.1 Analisis Data Model Interaktif .....	54
3. Bagan 4.1 Struktur Organisasi Kelurahan Kedamin Hulu .....	66
4. Bagan 4.2 Tahapan dan Proses Alur Surat Keluar .....	77
5. Bagan 4.3 Tahapan dan Proses Alur Surat Masuk .....	80



## DAFTAR TABEL

1. Tabel 1.1 Data Aparatur Kantor Kelurahan Kedamin Hulu .....	7
2. Tabel 1.2 Rekapitulasi Surat Keluar Kelurahan Kedamin Tahun 2014 ...	9
3. Tabel 1.3 Rekapitulasi Surat Keluar Kelurahan Kedamin Tahun 2015 ...	11
4. Tabel 3.1 Kisi-kisi Penelitian .....	49-51
5. Tabel 4.1 Jumlah Penduduk Kelurahan Kedamin Hulu .....	58
6. Tabel 4.2 Jumlah Penduduk Berdasarkan Pekerjaan .....	59
7. Tabel 4.3 Jumlah Penduduk Berdasarkan Pendidikan .....	61
8. Tabel 4.4 Jumlah Penduduk Berdasarkan Agama .....	62
9. Tabel 4.5 Jumlah Penduduk Berdasarkan Suku .....	63-64
10. Tabel 4.6 Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	73
11. Tabel 4.7 Pegawai Berdasarkan Jabatan dan Jenis Kelamin .....	74
12. Tabel 4.8 Pegawai Berdasarkan Masa Kerja .....	75



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1	Pedoman Wawancara .....	141
2. Lampiran 2	Transkrip Hasil Wawancara .....	146
3. Lampiran 3	Daftar Observasi .....	170



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Salah satu kunci keberhasilan dalam usaha tata kelola pemerintahan adalah pelayanan publik. Secara umum, pelayanan publik dapat dipahami sebagai jenis pelayanan yang disediakan untuk masyarakat, baik yang dilakukan oleh pemerintah maupun oleh swasta. Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa aktivitas pelayanan terhadap masyarakat yang dilakukan oleh lembaga dan aktor-aktor pemerintah disebut pelayanan publik.

Kemampuan menyediakan pelayanan publik sesuai dengan preferensi dan kebutuhan penduduk melukiskan setidaknya dua hal: (1) terjadinya pergeseran *mindset*, kultur kerja, dari berorientasi pada diri sendiri ke fokus pada orang lain; Sesuatu yang tak mudah, khususnya di lingkungan birokrasi yang terbiasa dengan kultur minta dilayani; (2) terjadinya peningkatan kompetensi baik dalam melakukan *need assessment*, perencanaan, dan *targeting* maupun dalam penyediaan pelayanan. Ini juga merupakan sesuatu yang sulit pada birokrasi yang terbiasa tidak akrab dengan penduduk. Dalam laporannya yang bertajuk *Making Service Works for Poor People*, Bank Dunia (2004) mengemukakan, ketika fungsi pelayanan publik di sebuah negara berjalan dengan baik maka sebenarnya yang mendapat manfaat bukan sekedar penduduk tetapi juga pemerintah. Pernyataan ini mengandung makna keberfungsian pelayanan publik

menggambarkan: (1) pemerintah mampu menyediakan pelayanan publik sesuai dengan preferensi dan kebutuhan penduduk; dan (2) pemerintah mampu menyelenggarakan fungsi ini dengan mutu prima. Yang pertama menyangkut *the right things*, sedangkan yang kedua berkaitan dengan *do them right*. Konsep *do them right* dalam konteks yang sama juga menyembunyikan banyak nuansa. Menurut Moenir (1998: 26), “pelayanan umum adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur, dan metode tertentu dalam rangka memenuhi kepentingan orang lain sesuai haknya.” Sianipar (1998: 4) menyatakan bahwa “pelayanan adalah cara melayani, membantu menyiapkan atau mengurus keperluan seseorang atau kelompok orang.” Melayani adalah meladeni/membantu mengurus keperluan atau kebutuhan seseorang sejak diajukan permintaan sampai penyampaian atau penyerahannya. Pendapat lain menyatakan bahwa pelayanan umum adalah segala bentuk barang atau jasa baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan perundang-undangan.

Berkaitan dengan pelayanan masyarakat dalam menyongsong era globalisasi, pemerintah harus mempersiapkan seluruh aparatnya untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan sopan santun dalam melayani masyarakat. Kemampuan aparat pelayanan dalam menghayati sopan santun ini merupakan syarat mutlak untuk menjaga citra instansi. Oleh karena itu, perlu dijaga agar tidak terjadi hal-hal yang dapat menyinggung perasaan masyarakat yang dilayani. Secara umum, masyarakat menginginkan

pelayanan yang sama dari aparaturnya pemerintah sebab warga negara yang mempunyai kedudukan yang sama dalam hukum berhak mendapatkan pelayanan yang sama. "Pelayanan yang bersahabat dan profesional sudah menjadi syarat yang harus dipenuhi oleh para penyelenggara pekerjaan Administrasi Negara" (Waworuntu, 1997: 18). Mengingat urgensi peran aparaturnya dalam menyelenggarakan peran dan fungsinya, perlu kiranya dicari dan dirumuskan suatu pendekatan strategis untuk membangun wajah baru aparaturnya profesional yang handal, tanggap, inovatif, fleksibel, dan tidak prosedural dalam memberikan pelayanan dan penyelenggaraan pembangunan. Peran pemerintah yang selama ini sebagai *rule maker* seharusnya diubah menjadi *fasilitator* seperti dinyatakan oleh Osborne dan Gaebler (1992: 29), dengan sepuluh prinsip mewirausahakan birokrasi, yang memperkenalkan paradigma baru dengan menempatkan birokrasi sebagai *fasilitator* bukan sebagai *ruler* atau *patron*.

Hasil jajak pendapat yang dilakukan oleh *Harian Kompas* pada 2 dan 3 Juli 2003 di 10 (sepuluh) kota besar di Indonesia untuk melihat kinerja Birokrasi (Pegawai Negeri Sipil) di mata masyarakat di mana sebanyak 75 persen masyarakat menyatakan bahwa pelayanan publik yang diberikan birokrat masih buruk. Selain itu, dalam hal produktivitas profesionalisme kerja pun masih dinilai rendah. Hal ini muncul dari pengungkapan lebih dari setengah responden (53%) yang ketika berurusan dengan pelayanan birokrat selalu memakan waktu yang lama bahkan berbelit-belit sekalipun untuk urusan yang sangat sederhana. Akibatnya tidak kurang dari 65 persen responden mengaku tidak puas atas pelayanan

yang diberikan oleh birokrat (Pegawai Negeri Sipil). Hal ini menunjukkan tingkat kepuasan penduduk terhadap perilaku birokrasi dalam melayani penduduk masih rendah. Hasil jajak pendapat yang sama juga menunjukkan bahwa ketidakpuasan tersebut terjadi di beberapa kota besar seperti di Jakarta, Surabaya, Padang, dan Pontianak. Hanya di Manado dan Jayapura, penduduk merasa puas terhadap pelayanan publik yang disediakan oleh pemerintah. Penelitian serupa pernah dilakukan oleh Laboratorium *Good Governance* Provinsi Kalimantan Selatan dengan melakukan survey kualitas pelayanan publik di 26 kecamatan di 13 kota/kabupaten se Kalimantan Selatan dengan menerapkan model *servequal*. Model ini memang tidak secara eksplisit menyinggung soal keterjangkauan biaya pelayanan tetapi survey ini menemukan bahwa pemerintah perlu memperhatikan faktor ini. Hasil survey menemukan harapan penduduk terhadap keterjangkauan biaya pelayanan publik yang disediakan oleh 26 kecamatan se Kalimantan Selatan baru terpenuhi sebesar 74%. Tingkat kemudahan prosedur juga masih dipersoalkan oleh penduduk. Hasil survey menunjukkan, kinerja pemerintah memenuhi harapan penduduk terhadap kemudahan prosedur pelayanan sebesar 40%. Beberapa aspek ini memiliki skor di atas rata-rata, tetapi yang lainnya seperti prosedur pelayanan surat keterangan kelahiran, pindah, dan surat keterangan kematian memiliki skor di bawah rata-rata.

Penyelenggaraan roda pemerintah daerah serta tanggung jawab dan kewenangan telah dibagi baik ke setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah maupun pada lembaga teknis termasuk desa dan kelurahan. Kelurahan

sebagai garda terdepan dalam fungsi pelayanan kepada masyarakat, mempunyai peran yang strategis untuk pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan di tingkat bawah dalam rangka mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Untuk itu, fungsi dan peran kelurahan harus terus dikembangkan dengan mempertimbangkan syarat administratif, syarat teknis, dan syarat kewilayahan. Fungsi tersebut dapat terwujud apabila sumber daya manusia atau aparat pemerintah yang ditugaskan di kantor kelurahan bekerja dengan penuh kesungguhan dengan memperhatikan tugas dan fungsi masing-masing.

Kelurahan yang dipimpin oleh Lurah dengan dibantu perangkat kelurahan yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan tugas dari Bupati yang meliputi tugas: (1) pelaksanaan kegiatan pemerintahan kelurahan; (2) pemberdayaan masyarakat; (3) pelayanan masyarakat; (4) penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum; serta (5) pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum. Pelimpahan tugas tersebut sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2005 tentang Kelurahan yang menyatakan pelaksanaan tugas-tugas Bupati sebagai Kepala Daerah dilimpahkan secara proporsional kepada kelurahan. Jika dilihat dari Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 2005 tersebut, pelayanan publik atau masyarakat termasuk salah satu dari lima tugas yang dilimpahkan Bupati kepada kelurahan. Dengan penegasan ini, maka sudah sewajarnya jika aparat pemerintah, khususnya yang bertugas di kelurahan selalu memperhatikan dan melaksanakan tugas tersebut dengan penuh tanggung jawab.

Kelurahan Kedamin Hulu yang berpenduduk 6.228 jiwa (Desember 2015) yang tersebar di 15 Rukun Tetangga (RT), merupakan satu dari empat kelurahan yang berada di Kabupaten Kapuas Hulu, terletak di Kecamatan Putussibau Selatan dengan batas wilayah di sebelah selatan dengan Desa Kedamin Darat, sebelah utara dengan Kelurahan Kedamin Hilir, sebelah timur dengan Dusun Suai Desa Melapi, dan sebelah barat dengan Desa Sungai Uluk.

Lurah Kedamin Hulu dilengkapi juga dengan perangkat Lembaga Pemberdayaan Masyarakat (LPM), Rukun Tetangga (RT), dan Badan Adat. Peran Lembaga Pemberdayaan Masyarakat (LPM) lebih terfokus pada pembangunan serta pemberdayaan pemuda dan olahraga. Ketika dilaksanakan Musyawarah Rencana Pembangunan (Musrenbang) tingkat kelurahan, aspirasi masyarakat kelurahan ditampung dan diolah oleh LPM untuk diajukan dalam Musrenbang tingkat kelurahan. Badan Adat Kelurahan bertugas menjaga adat istiadat dan mendamaikan para pihak yang berselisih paham, baik antar-warga masyarakat yang ada di lingkungan Kelurahan Kedamin Hulu ataupun antara warga masyarakat Kelurahan Kedamin Hulu dengan kelurahan/desa atau daerah lain. Sementara itu, Rukun Tetangga (RT) merupakan lembaga yang melakukan kegiatan pembinaan serta menjaga ketentraman dan ketertiban masyarakat.

Dalam melaksanakan tugas, Lurah Kedamin Hulu dibantu oleh sekretaris kelurahan, kepala seksi, dan staf pelaksana kegiatan. Jumlah pegawai yang bekerja di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu tahun 2015

sebanyak 18 orang terdiri dari 16 orang Pegawai Negeri Sipil ditambah 2 (dua) orang Pegawai Honorer (Desember 2015), sebagaimana terlihat dalam Tabel 1.1

Tabel 1.1 Data Aparatur Kantor Kelurahan Kedamin Hulu

N O	NAMA / NIP	PANGKAT/ GOLONGAN	JABATAN	PENDI DIKAN	KE TERANG AN
1.	SABRAN NIP.19601128 198203 1 011	Penata Tk.I/ III.d	Lurah	SMA	PNS
2.	MOHAMMAD RIDWAN, S.IP NIP.19720824 200012 1 0041	Penata Muda TK.I / III.b	Sekretaris Kelurahan	S-1	PNS
3.	GUSTRIANTO NIP.19620726 198611 1 001	Penata / III.c	Kasi. Pemerintahan	SMA	PNS
4.	HAIRIANI NIP.19631025 198603 2 007	Penata / III.c	Kasi Ekbang	SMA	PNS
5.	M A S P I A H NIP.19650918 198603 2 019	Penata / III.c	Kasi.Kesra	SMA	PNS
6.	YOHANES M.SALOWE NIP.19650726 198603 1 010	Penata / III.c	Kasi Trantib	SMA	PNS
7.	A D E N I, B S NIP.19580419 198101 1 001	Penata Muda / III.a	Staf seksi Pemerintahan	SMA	PNS
8.	B A I Y A H NIP. 19610411 198101 2 002	Penata Muda / III.a	Staf Sekretariat / Pengurus barang	SMA	PNS
9.	SUKIRMAN NIP.19600302 198601 1 005	Pengatur / II.a	Staf seksi Trantib	SMP	PNS
10.	HIZBUL BAHRI NIP.19721205 199807 1 001	Pengatur Muda TK.I / II.b	Bendahara Pengeluaran	SMA	PNS
11.	SILVESTER ZENO NIP.19730604 200701 1 018	Pengatur Muda TK.I / II.c	Pembantu Bendahara Pengeluaran	SMA	PNS
12.	N U R D I N NIP.19720910 201212 1 001	Pengatur Muda / II.a	Staf Sekretariat / Penyimpan Barang	SMA	PNS
13.	Z A K A R I A NIP.19680811 201212 1 003	Pengatur Muda / II.a	Staf Seksi Ekonomi dan Pembangunan	MA	PNS
14.	ASISAH NIP.19821110 201407 2 001	Pengatur Muda / II.a	Staf Sekretariat / Pengelola Data Pegawai	SMA	PNS
15.	ABDULLAH SANI NIP.19821119 201407 1 001	Pengatur Muda / II.a	Staf Seksi Kesejahteraan Rakyat	SMA	PNS
16.	DAYANG KAMARIAH NIP. 19781008 201407 2 003	Pengatur Muda / II.a	Staf Seksi Ekonomi dan Pembangunan	SMA	PNS
17.	AMRAN JAWAS	-	Operator	SMA	Honorer
18.	INDRA WAHYUDI	-	Operator	SMA	Honorer

Sumber: Kantor Kelurahan Kedamin Hulu-Kec.Putussibau Selatan (Desember, 2015)

Tabel 1.1 di atas memperlihatkan tingkat pendidikan aparat Kantor Kelurahan Kedamin Hulu, 1 (satu) orang berpendidikan Strata Satu, 14 (empat belas) orang berpendidikan SMA (Sekolah Menengah Atas) dan sederajat, 1 (satu) orang berpendidikan SMP (Sekolah

Menengah Pertama), dan 2 (dua) orang yang awalnya berpendidikan SMP kemudian mengikuti penyesuaian atau mengambil paket C (setingkat SMA).

Dari Tabel 1.1 tergambar setiap kepala seksi hanya didukung oleh satu orang pegawai, sementara tugas yang dibebankan pada seksi tersebut dapat dikatakan berat. Sebagai contoh, Seksi Pemerintahan menangani pemerintahan yang meliputi perekapan dan pengolahan data penduduk mulai dari umur penduduk, pekerjaan, penduduk yang pindah, datang, lahir, penduduk yang mati, penataan RT, pembinaan RT, dan lain sebagainya. Disamping tugas pemerintahan, seksi tersebut juga menangani masalah pertanahan yang terdiri dari pembuatan Surat Keterangan Tanah (SKT), pendataan dan perekapan tanah yang berada di wilayah Kelurahan Kedamin Hulu, bersama petugas ukur dari Kantor Pertanahan melakukan pengukur tanah yang akan dibuat Akte Tanah, dan sebagainya. Selain kedua program tersebut di atas, Seksi Pemerintahan juga dibebani dengan tugas sosial politik yang meliputi pendataan dan perekapan partai politik yang berada di wilayah Kelurahan Kedamin Hulu, perekapan data pemilih tetap dan sebagainya. Staf yang berada di Seksi Pemerintahan akan pensiun pada April Tahun 2016. Dengan demikian, secara otomatis pada tahun 2016, tugas Pemerintahan akan ditangani langsung oleh Kepala Seksinya. Yang menjadi pertanyaan, apakah dalam pelaksanaan tugas seorang kepala seksi akan mampu melaksanakan tugas dengan jenis pekerjaan yang banyak. Demikian juga dengan seksi lain, yang dalam pelaksanaan tugasnya hanya dibantu oleh

seorang staf dengan usia kerja antara 2 (dua) sampai 3 (tiga) tahun lagi akan pensiun.

Banyaknya surat yang dikeluarkan menjadi salah satu tolak ukur pelayanan publik di kantor / instansi pemerintah. Oleh karena itu untuk melihat kualitas pelayanan publik, peneliti mengambil data tentang surat keluar yang ada Kantor Kelurahan Kedamin Hulu. Dari buku agenda surat keluar didapatkan data jumlah surat keluar dalam tahun 2014 sebanyak 1283 surat/dokumen sebagaimana terlihat pada Tabel 1.2.

Tabel.1.2 Rekapitulasi Surat Keluar Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Thn.2014

NO	BULAN	ASAL SURAT					JUMLAH
		SEK	PEM	KESRA	EKBANG	TRANTIB	
1.	Januari	7	10	33	19	14	89
2.	Pebruari	3	19	44	12	22	100
3.	Maret	2	10	29	26	11	78
4.	April	6	98	38	34	123	299
5.	Mei	7	32	37	21	20	117
6.	Juni	2	25	17	15	4	63
7.	Juli	6	12	31	9	18	76
8.	Agustus	3	9	36	12	14	74
9.	September	10	16	36	22	40	124
10.	Oktober	2	17	28	18	19	84
11.	November	6	20	42	20	25	113
12.	Desember	4	9	32	15	6	66
<b>Total Surat</b>		<b>58</b>	<b>283</b>	<b>403</b>	<b>223</b>	<b>316</b>	<b>1283</b>

Sumber: Kantor Kelurahan Kedamin Hulu-Kec. Putussibau Selatan (Desember, 2014)

Jumlah surat yang dikeluarkan oleh Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Tahun 2014 sebanyak 1.283 surat sebagaimana terlihat dalam Tabel 1.2, dengan pengeluaran surat masing-masing adalah 58 surat dikeluarkan oleh Sekretariat yang terdiri dari surat pengantar Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (LAKIP), surat pengantar Dokumen Pelaksanaan Anggaran Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Tahun 2014, surat pengantar pembuatan Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahun 2015,

surat pengantar laporan Barang Kantor Kelurahan Kedamin Hulu, surat pengantar Laporan Keuangan, surat pengantar kenaikan gaji berkala Pegawai Negeri Sipil yang bertugas di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu dan lain-lain. Sementara itu, 283 surat dikeluarkan oleh Seksi Pemerintahan yang terdiri dari Permintaan Data Penduduk yang dikirim ke setiap RT, undangan rapat yang dikirim ke RT dalam rangka persiapan pemilu tahun 2014, surat keterangan domisili sementara, surat pindah, surat pengantar untuk mendapatkan Kartu Penduduk, surat pengantar mendapatkan Kartu Keluarga, undangan rapat penentuan tapal batas, Surat Keterangan Tanah (SKT), surat keterangan tertimpa musibah (kebakaran dan lain-lain), surat pemberitahuan pemasangan bendera merah putih dalam rangka hari-hari besar nasional, dan lain sebagainya. Seksi Kesejahteraan Rakyat (Kesra) mengeluarkan surat sebanyak 403 surat yang terdiri dari surat keterangan tidak mampu untuk mendapatkan beasiswa, surat keterangan tidak mampu untuk mendapatkan Raskin, Surat Keterangan Nikah (N1-N5), dan sebagainya. Seksi Ekonomi Pembangunan (Ekbang) mengeluarkan surat sebanyak 223 yang terdiri dari surat keterangan usaha, surat keterangan belum memiliki PBB, surat keterangan lokasi bangunan untuk mendapatkan Izin Mendirikan Bangunan (IMB), dan lain sebagainya. Sementara itu, Seksi Ketentraman dan Ketertiban (Trantib) mengeluarkan surat sebanyak 316 yang terdiri dari surat pengantar untuk mendapat Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK) dan surat pengantar untuk mendapat Kartu Identitas dari Kepolisian Resort Kapuas Hulu untuk pelajar yang akan melanjutkan

sekolah dan melamar pekerjaan, Surat Permintaan Data gangguan trantib di Kelurahan Kedamin Hulu ke Kepolisian Sektor Putussibau Selatan, dan lain sebagainya.

Berdasarkan buku agenda surat keluar, peneliti mendapatkan data Tahun 2015 sebanyak 1327 surat atau dokumen yang dikeluarkan oleh Kantor Kelurahan Kedamin Hulu. Sebagaimana yang terlihat dalam Tabel 1.3.

Tabel.1.3 Rekapitulasi Surat Keluar Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Thn.2015

NO	BULAN	ASAL SURAT					JUMLAH
		SEK	PEM	KESRA	EKBANG	TRANTIB	
1.	Januari	5	10	24	23	11	73
2.	Pebruari	9	23	43	17	19	111
3.	Maret	8	17	32	26	26	109
4.	April	8	54	37	40	26	165
5.	Mei	6	23	38	23	29	119
6.	Juni	4	27	21	27	8	87
7.	Juli	5	24	33	22	13	97
8.	Agustus	5	19	38	37	16	115
9.	September	11	18	35	24	21	109
10.	Oktober	3	16	29	23	19	90
11.	November	8	22	47	37	30	144
12.	Desember	7	12	42	34	13	108
<b>Total Surat</b>		<b>79</b>	<b>265</b>	<b>419</b>	<b>333</b>	<b>231</b>	<b>1327</b>

Sumber: Kantor Kelurahan Kedamin Hulu-Kec.Putussibau Selatan (Desember, 2015)

Jika dibandingkan antara Tahun 2014 dan Tahun 2015 terjadi peningkatan pengeluaran surat dari 1.283 surat pada tahun 2014 menjadi 1.327 surat pada tahun 2015. Dari catatan yang ada dalam buku surat keluar Kantor Kelurahan Kedamin Hulu tahun 2015 terlihat peningkatan pengeluaran surat yang diberikan kepada masyarakat yang terdiri dari Surat Keterangan Penduduk untuk pengurusan Kartu Penduduk dan Kartu Keluarga, Surat Keterangan Pindah, Surat Keterangan Domisili Sementara, Surat Keterangan Berkelakuan Baik untuk Mendapatkan Surat Catatan Kepolisian berkelakuan Baik Kepolisian (SKCK), Surat

Keterangan Korban Kebakaran, Surat Keterangan Miskin, Surat Keterangan Kematian, Surat Keterangan Lahir, Surat Keterangan untuk Menikah (N1-N5), Surat Keterangan Tanah, Surat Keterangan Belum Memiliki PBB, Surat Keterangan Usaha, dan lain-lain.

Melihat pengeluaran surat Kantor Kelurahan Kedamin Hulu dari tahun 2014 ke tahun 2015 terjadi kenaikan sebanyak 44 surat. Pertanyaannya, apakah ini dapat menjadi tolak ukur bahwa kualitas pelayanan publik telah sesuai dengan yang diharapkan, mengingat fenomena sebagaimana disebutkan dalam hasil survey dan jajak pendapat yang dilakukan oleh harian Kompas pada 2 dan 3 Juli tahun 2003, pada kantor yang disurvei kemungkinan mempunyai SDM yang lebih baik dengan pengeluaran surat yang bertambah setiap tahunnya. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu untuk melihat dan menganalisis apakah fenomena sebagaimana yang terjadi di beberapa kantor sesuai dengan jajak pendapat harian Kompas tersebut terjadi di Kelurahan Kedamin Hulu. Dalam kaitan tersebut, peneliti berusaha seobjektif mungkin melakukan kajian pada objek penelitian dengan mengambil judul penelitian “Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan Kabupaten Kapuas Hulu”.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan ulasan pada latar belakang, permasalahan yang dikaji melalui penelitian ini adalah: “Kualitas pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu”

Rumusan masalah dirinci menjadi sub-sub masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana kualitas pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu?
2. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Kualitas pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu; dan
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu.

### **D. Kegunaan Penelitian**

#### **1. Kegunaan Teoretis**

Memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu pengetahuan bidang Administrasi Negara, khususnya yang berkaitan dengan kualitas pelayanan publik.

#### **2. Kegunaan Praktis**

a. Kegunaan Praktis untuk Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu, adalah memperoleh gambaran kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh aparatur kelurahan sekaligus dapat mengambil langkah-langkah perbaikan.

b. Kegunaan praktis yang diperoleh Kantor Kelurahan Kedamin Hulu adalah dapat melihat hasil kerja yang selama ini telah dilakukan dan menilai secara objektif pelayanan publik yang dilaksanakan oleh Kantor Kelurahan Kedamin Hulu.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Pengertian Pelayanan Publik

Dalam perkembangan ilmu Administrasi Publik, konsep “publik” tidak hanya bermakna *government* (pemerintah), tapi lebih luas lagi seperti keluarga, rukun tetangga, organisasi nonpemerintah, asosiasi, pers, dan bahkan organisasi sektor swasta. Sebagai akibatnya, konsep publik yang luas ini, nilai-nilai keadilan, kewarganegaraan (*citizenship*), etika, patriotisme dan *responsiveness* (Frederickson, 1997: 5) menjadi kajian penting disamping nilai-nilai efisiensi dan efektivitas.

Lebih mendalam lagi Frederickson (1997: 31-52) membedakan berbagai perspektif dalam mendefinisikan publik sebagai berikut.

##### a. Publik sebagai kelompok kepentingan (perspektif pluralis)

Dalam perspektif pluralis, publik dipahami sebagai kelompok kepentingan sebagaimana yang dikembangkan oleh ilmuwan politik. Kepentingan (*interest*) publik disalurkan sedemikian rupa oleh kelompok kepentingan, baik dalam bentuk artikulasi kepentingan maupun agregasi kepentingan. Dalam demokrasi majemuk, sebuah atau beberapa kelompok kepentingan melakukan aliansi dengan partai politik untuk mengartikulasikan kepentingannya.

b. Publik sebagai pemilih rasional (perspektif pilihan publik)

Pemahaman publik dalam perspektif rasional dikembangkan oleh Buchanan dan Tullock (1962). Mereka mengembangkan model ekonomi untuk memformulasikan perilaku individu dalam sistem politik. Salah satu karya yang menerapkan model Buchanan dan Tullock adalah Down (dalam Frederickson, 1997: 34-35) berkenaan dengan para perilaku birokrat di dalam mengalkulasi preferensi pribadinya. Teori Down tentang instansi pemerintah adalah: (a) menekankan benefit positif pada kegiatan instansi pemerintah dan mengurangi biaya; (b) menunjukkan bahwa perluasan pelayanan instansi akan lebih memenuhi harapan dan pengiritan akan kurang memenuhi harapan; (c) instansi lebih memberikan pelayanan pada kepentingan masyarakat dalam arti luas daripada kepentingan yang spesifik; (d) menekankan pada efisiensi pada instansi tingkat atas; (e) menekankan prestasi dan kemampuan; serta (f) mengabaikan kegagalan dan ketidakmampuan.

c. Publik sebagai pihak yang diwakili (perspektif perwakilan)

Perspektif perwakilan (*legislative*), melihat publik sebagai pihak yang diwakili oleh *elected officials* (politisi). Dalam perspektif ini, kepentingan publik diasumsikan telah diwakili oleh wakilnya yang duduk di lembaga-lembaga perwakilan. Kelemahan utama perspektif ini adalah pada kenyataannya politisi tidak menyuarakan

kepentingan publik, dan politisi pun tidak pernah melibatkan masyarakat di dalam perumusan kebijakan.

d. Publik sebagai pelanggan (perspektif penerima pelayanan publik)

Perspektif ini melihat publik sebagai pelanggan (*customer*) pelayanan publik yang diselenggarakan oleh birokrasi publik.

e. Publik sebagai warga negara

Perspektif ini melihat publik sebagai warga negara. Seseorang tidak hanya mewakili kepentingan individu namun juga kepentingan publik. Model-model partisipasi publik dalam pengambilan keputusan lebih banyak menerapkan perspektif ini.

Pengertian publik yang melekat pada pelayanan publik tidak sepenuhnya sama dengan pengertian masyarakat. Karakteristik khusus dari pelayanan publik yang membedakan dari pelayanan swasta adalah sebagai berikut.

- a. Sebagian besar layanan pemerintah berupa jasa, dan barang tidak nyata, contohnya sertifikat, perizinan, peraturan, transportasi, ketertiban, kebersihan, dan lain sebagainya.
- b. Selalu terkait dengan jenis pelayanan-pelayanan yang lain dan membentuk sebuah jalinan sistem pelayanan yang berskala nasional, contohnya dalam hal pelayanan transportasi.
- c. Pelanggan internal cukup menonjol, sebagai akibat dari tatanan organisasi pemerintah yang cenderung birokratis. Dalam pelayanan berlaku prinsip utamakan pelanggan eksternal lebih dari pelanggan internal. Namun kondisi nyata dalam hal hubungan antarlembaga,

pemerintahan sering memojokkan petugas pelayanan agar mendahulukan pelanggan internal.

- d. Efisiensi dan efektivitas pelayanan akan meningkat seiring dengan peningkatan mutu pelayanan. Semakin tinggi mutu pelayanan bagi masyarakat, maka semakin tinggi pula kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Dengan demikian akan semakin tinggi pula peranserta masyarakat dalam kegiatan pelayanan.
- e. Masyarakat secara keseluruhan diperlakukan sebagai pelanggan tak langsung, yang sangat berpengaruh pada upaya-upaya pengembangan pelayanan.
- f. Desakan untuk memperbaiki pelayanan oleh polisi bukan hanya dilakukan oleh pelanggan langsung (mereka yang pernah mengalami gangguan keamanan saja), akan tetapi juga oleh seluruh lapisan masyarakat.
- g. Tujuan akhir dari pelayanan publik adalah terciptanya tatanan kehidupan masyarakat yang berdaya untuk mengurus persoalannya masing-masing.

## **2. Kualitas Pelayanan Publik**

### **a. Pelayanan Umum**

Pelayanan merupakan tugas utama yang hakiki dari sosok aparatur, sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Sedarmayanti (2010: 243) menyatakan, "pelayanan berarti melayani suatu jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat dalam segala bidang. Kegiatan pelayanan merupakan salah satu tugas dan fungsi administrasi

negara". Menurut Albrecht (dalam Lovelock: 1992), "pelayanan adalah suatu pendekatan organisasi total yang menjadi kualitas pelayanan yang diterima pengguna jasa, sebagai kekuatan penggerak utama dalam pengoperasian bisnis". Sementara itu, menurut Thoha (1991), "pelayanan masyarakat adalah usaha yang dilakukan oleh seseorang dan/atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberi bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam mencapai tujuan".

Menurut Moenir (1995), "kepentingan umum adalah suatu bentuk kepentingan yang menyangkut orang banyak/masyarakat, tidak bertentangan dengan norma dan aturan. Kepentingan tersebut bersumber pada kebutuhan (hajat/hidup) orang banyak/masyarakat itu sendiri". Kegiatan pelayanan kepada masyarakat menurut Thoha (dalam Sedarmayanti, 2010: 243), secara luas menyangkut fasilitas yang disediakan badan/organisasi yang berkaitan dengan kepentingan orang banyak dan unsur pengorbanannya tidak tampak. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh pihak lain yang ditujukan guna memenuhi kepentingan orang banyak, disebut pelayanan umum. Dengan kata lain, pelayanan umum adalah kegiatan yang dilakukan seseorang atau kelompok orang dengan landasan faktor materiil melalui sistem, prosedur, dan metode tertentu dalam rangka memenuhi kepentingan orang lain dengan haknya. Pelayanan umum dapat diperhatikan dari adanya hak dan tanggung jawab yang melekat pada masyarakat, sehingga

pengertian umum harus dimaksudkan pada masyarakat. Pelayanan pada dasarnya adalah kegiatan yang ditawarkan kepada konsumen atau pelanggan yang dilayani, yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki.

Pelayanan berarti menyediakan suatu jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat dalam segala bidang. Orientasi bukanlah pada keuntungan, melainkan pada kepuasan pelanggan, dalam hal ini kepuasan masyarakat pengguna jasa. Dalam mencapai tujuan tersebut, instansi pemerintah lebih memusatkan perhatiannya pada pelayanan dengan sebaik-baiknya. Menurut Boediono (1999: 60), “pelayanan adalah suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara-cara tertentu yang memerlukan kepekaan dan hubungan interpersonal agar tercipta kepuasan dan keberhasilan”. Uraian tersebut dapat dinyatakan bahwa pelayanan merupakan upaya bagaimana cara kita melayani konsumen/pengguna jasa, sehingga pelayanan yang diberikan akan dapat menumbuhkan rasa kepercayaan.

#### b. Prinsip-Prinsip Pelayanan

Pada dasarnya pelayanan adalah kegiatan yang ditawarkan kepada konsumen atau pelanggan yang dilayani yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki. Sejalan dengan hal tersebut, Normann (1991: 14) menyatakan karakteristik pelayanan sebagai berikut.

- 1) Pelayanan bersifat tidak dapat diraba. Pelayanan sangat berlawanan sifatnya dengan barang jadi.

- 2) Pelayanan pada kenyataannya terdiri dari tindakan nyata dan merupakan pengaruh yang bersifat tindakan sosial.
- 3) Kegiatan produksi dan konsumsi dalam pelayanan tidak dapat dipisahkan secara nyata, karena pada umumnya terjadi dalam waktu dan tempat bersamaan.

Karakteristik tersebut dapat menjadi dasar pemberian pelayanan terbaik. Pengertian lebih luas disampaikan Davidow dan Uttal (dalam Sutopo dan Suryanto, 2003: 9) menyatakan bahwa “pelayanan merupakan usaha apa saja yang mempertinggi kepuasan pelanggan”. Menurut Husen (2009: 266), “untuk lebih memudahkan mengukur kualitas pelayanan dapat digunakan beberapa komponen yang dapat digunakan di antaranya adalah: mutu pekerjaan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, dan tingkat pengetahuan pegawai tentang pekerjaannya”.

Selain komponen di atas, penilaian kualitas pelayanan didasarkan pada “lima dimensi kualitas yaitu *tangible*, *reliable*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*” (Widodo 2001: 274).

Penjelasan dari kelima dimensi tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) *Tangible* (berwujud), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
- 2) *Reliability* (handal), yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu dan memuaskan.
- 3) *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu kemampuan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- 4) *Assurance* (jaminan), mencakup kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, serta bebas dari bahaya, resiko atau keraguraguan.
- 5) *Emphaty* (empati), mencakup kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Berkaitan dengan organisasi pelayanan publik, suatu fenomena umum bahwa permasalahan pelayanan yang sering timbul kebanyakan berkaitan dengan aparat/petugas pelayanan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan masyarakat dengan kualitas pelayanan. Kesenjangan ini mengandung arti di satu pihak tuntutan masyarakat terhadap pelayanan pemerintah semakin tinggi tetapi di pihak lain aparatur pemerintahan melakukan pelayanan terbatas. Menurut Widodo (2001: 278), "keterbatasan aparatur/petugas dalam melayani masyarakat disebabkan oleh faktor-faktor berikut.

- 1) Prasarana yang kurang mendukung atau kurang memadai dalam pelayanan publik
- 2) Jenis dan macam pelayanan yang menjadi beban pemerintah semakin meningkat dan semakin kompleks
- 3) Ketidakmampuan administratif

c. Pengukuran Kepuasan Pelayanan Publik

Pelayanan berarti melayani suatu jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat dalam segala bidang. Kegiatan pelayanan kepada masyarakat merupakan salah satu tugas dan fungsi administrasi negara. Pelayanan masyarakat menurut Thoha (1991) adalah, "usaha yang dilakukan oleh seseorang dan/atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberi bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam mencapai tujuan". Dalam melayani pelanggan diperlukan motto, "*customer is king and customer is always right*," (Nisjar, 1997). Pengukuran kepuasan pelanggan merupakan elemen penting dalam menyediakan pelayanan yang

lebih baik, lebih efisien, dan lebih efektif. Apabila pelanggan merasa tidak puas terhadap suatu pelayanan yang diberikan, maka dapat dipastikan pelayanan tersebut tidak efektif dan efisien. Namun sebaliknya, jika pelanggan merasa puas maka dapat dinyatakan suatu pelayanan itu efektif.

Menurut Moenir (1995), kepentingan umum adalah, "suatu bentuk kepentingan yang menyangkut orang banyak/masyarakat, tidak bertentangan dengan norma dan aturan, yang kepentingan tersebut bersumber pada kebutuhan (hajat/hidup) orang banyak/masyarakat itu. Tiga unsur yang membentuk kepentingan umum adalah:

- 1) adanya kepentingan;
- 2) kebutuhan bersama; serta
- 3) masyarakat, dengan syarat tidak bertentangan dengan normal/aturan

Secara luas, kepentingan umum menyangkut fasilitas yang disediakan badan/organisasi yang berkaitan dengan kepentingan orang banyak, dan unsur pengorbanannya tidak tampak. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh pihak lain yang ditujukan guna memenuhi kepentingan orang banyak, disebut pelayanan umum. Pelayanan umum adalah kegiatan yang dilakukan seseorang atau kelompok orang dengan landasan faktor materiil melalui sistem, prosedur, dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Pelayanan umum dapat diperhatikan dari adanya hak dan tanggung jawab yang melekat pada masyarakat, sehingga pengertian umum harus

dimaksudkan pada masyarakat. Karakteristik pelayanan yang harus dimiliki organisasi pemberi layanan adalah sebagai berikut.

- 1) Prosedur pelayanan harus mudah dimengerti, mudah dilaksanakan, sehingga terhindari dari prosedur birokratik yang sangat berlebihan, berbelit-belit.
- 2) Pelayanan diberikan dengan kejelasan dan kepastian bagi pelanggan.
- 3) Pemberi pelayanan diusahakan agar efektif efisien.
- 4) Pemberi pelayanan memperhatikan kecepatan dan ketepatan waktu yang ditentukan.
- 5) Pelanggan setiap saat mudah memperoleh informasi berkaitan pelayanan secara terbuka.

### 3. Profesionalisme

Upaya untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan secara benar (*good-governance*) dan bersih (*clean-government*) termasuk di dalamnya penyelenggaraan pelayanan publik, memerlukan unsur-unsur mendasar antara lain adalah unsur profesionalisme dari pelaku dan penyelenggara pemerintahan dan pelayanan publik. Terhaikannya unsur profesionalisme dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi pemerintahan akan berdampak pada menurunnya kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

Profesionalisme di sini lebih ditujukan pada kemampuan aparatur dalam memberikan pelayanan yang baik, adil, dan inklusif, tidak hanya sekedar kecocokan keahlian dengan tempat penugasan. Aparatur dituntut memiliki kemampuan dan keahlian untuk memahami dan menerjemahkan aspirasi dan kebutuhan masyarakat ke dalam kegiatan dan program pelayanan.

Profesionalisme merupakan sikap dari seorang profesional. Artinya, sebuah *term* yang menjelaskan bahwa setiap pekerjaan hendaklah dikerjakan oleh seseorang yang mempunyai keahlian dalam bidangnya atau profesinya. Menurut Supriadi (2006), penggunaan istilah profesionalisme menunjuk pada derajat penampilan seseorang sebagai profesional atau penampilan suatu pekerjaan sebagai suatu profesi: ada yang profesionalismenya tinggi, sedang, dan rendah. Profesionalisme juga mengacu pada sikap dan komitmen anggota profesi untuk bekerja berdasarkan standar yang tinggi dan kode etik profesi.

Konsep profesionalisme dalam penelitian Sumardi (2011) dijelaskan bahwa ia memiliki lima muatan atau prinsip. Pertama, afiliasi komunitas (*community affiliation*) yaitu menggunakan ikatan profesi sebagai acuan, termasuk di dalamnya organisasi formal atau kelompok-kelompok kolega informal. Melalui ikatan profesi ini, para profesional membangun kesadaran profesi. Kedua, kebutuhan untuk mandiri (*autonomy demand*), merupakan suatu pandangan bahwa seseorang yang profesional harus mampu membuat keputusan sendiri tanpa tekanan dari pihak lain (pemerintah atau klien, yang bukan anggota profesi). Setiap adanya campur tangan (intervensi) yang datang dari luar dianggap sebagai hambatan terhadap kemandirian secara profesional. Banyak yang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak-hak istimewa untuk membuat keputusan dan bekerja tanpa diawasi secara ketat. Rasa kemandirian dapat berasal dari kebebasan melakukan apa

yang terbaik menurut yang bersangkutan dalam situasi khusus. Ketiga, keyakinan terhadap peraturan sendiri/profesi (*belief self-regulation*). Yang paling berwenang dalam menilai pekerjaan profesional adalah rekan sesama profesi, bukan “orang luar” yang tidak mempunyai kompetensi dalam bidang ilmu dan pekerjaan mereka. Keempat, dedikasi pada profesi (*dedication*) dicerminkan dari dedikasi profesional dengan menggunakan pengetahuan dan kecakapan yang dimiliki. Keteguhan tetap untuk melaksanakan pekerjaan meskipun imbalan ekstrinsik dipandang berkurang. Sikap ini merupakan ekspresi dari pencurahan diri yang total terhadap pekerjaan. Pekerjaan didefinisikan sebagai tujuan. Totalitas ini sudah menjadi komitmen pribadi sehingga kompensasi utama yang diharapkan dari pekerjaan adalah kepuasan rohani dan setelah itu baru materi. Kelima, kewajiban sosial (*social obligation*) merupakan pandangan tentang pentingnya profesi serta manfaat yang diperoleh baik oleh masyarakat maupun profesional karena adanya pekerjaan tersebut. Kelima prinsip tersebut merupakan kriteria yang digunakan untuk mengukur derajat sikap profesional seseorang. Berdasarkan definisi tersebut maka profesionalisme adalah konsepsi yang mengacu pada sikap seseorang atau bahkan dapat kelompok, yang berhasil memenuhi unsur-unsur tersebut secara sempurna.

Korten & Alfonso (1981) dalam Tjokrowinoto (1996: 178), menyatakan Profesionalisme adalah, “kecocokan (*fitness*) antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi (*bureaucratic-competence*)

dengan kebutuhan tugas (*task-requirement*) merencanakan, mengoordinasikan, dan melaksanakan fungsinya secara efisien, inovatif, lentur, dan mempunyai etos kerja tinggi. Menurut pendapat tersebut, kemampuan aparatur lebih diartikan sebagai kemampuan melihat peluang-peluang yang ada bagi pertumbuhan ekonomi, kemampuan untuk mengambil langkah-langkah yang perlu dengan mengacu kepada misi yang ingin dicapai, serta kemampuan dalam meningkatkan kemampuan masyarakat untuk tumbuh kembang dengan kekuatan sendiri secara efisien dan melakukan inovasi yang tidak terikat pada prosedur administrasi, bersifat fleksibel, dan memiliki etos kerja tinggi". Pandangan lain dikemukakan Siagian (2000: 163) yang dimaksud dengan profesionalisme adalah, "keandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, dan cermat, serta dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh pelanggan".

Profesional menurut pendapat di atas memerlukan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dibentuk melalui pendidikan dan pelatihan sebagai instrumen pemutakhiran. Pengetahuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh aparatur memungkinkan terpenuhinya kecocokan antara kemampuan aparatur dengan kebutuhan tugas yang merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional. Artinya, keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi. Apabila suatu organisasi berupaya untuk memberikan pelayanan publik secara prima maka

organisasi tersebut mendasarkan profesionalisme terhadap tujuan yang ingin dicapai. Dalam pandangan Tjokrowinoto (1996: 191) dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan profesionalisme adalah “kemampuan untuk menjalankan tugas dan menyelenggarakan pelayanan publik dengan mutu tinggi, tepat waktu, dan prosedur yang sederhana”. Terbentuknya kemampuan dan keahlian juga harus diikuti dengan perubahan iklim dalam dunia birokrasi yang cenderung bersifat kaku dan tidak fleksibel. Sudah menjadi kebutuhan mendesak bagi aparat untuk bekerja secara profesional serta mampu merespons perkembangan global dan aspirasi masyarakat dengan mengedepankan nilai-nilai pelayanan yang responsif, inovatif, efektif, serta mengacu pada visi dan nilai-nilai organisasi. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Ancok (1999), yang dimaksud dengan profesionalisme adalah “kemampuan dalam beradaptasi terhadap lingkungan yang cepat berubah serta menjalankan tugas dan fungsinya dengan mengacu kepada visi dan nilai-nilai organisasi (*control by vision dan values*)”. Kemampuan untuk beradaptasi menurut pendapat tersebut merupakan jawaban terhadap dinamika global yang tumbuh dan berkembang secara cepat.

Pesatnya kemajuan teknologi merupakan salah satu di antara dinamika global yang membuat birokrasi harus segera beradaptasi jika tidak ingin ketinggalan zaman dan terbelakang dalam hal kemampuan. Kemampuan beradaptasi merupakan jawaban bagi dinamika global yang tidak pasti sehingga dalam menjalankan tugasnya, aparat tidak lagi

terikat secara kaku pada petunjuk dan teknis pelaksanaan tapi terikat pada apa yang ingin dicapai oleh organisasi (*organization mission*). Fleksibilitas aparat dalam menjalankan tugas serta berorientasi kepada hasil dan visi yang ingin dicapai oleh organisasi merupakan langkah positif untuk meninggalkan cara kerja yang kaku dan reaktif. Dalam pandangan Tjokrowinoto (1996:190), birokrasi dapat dinyatakan profesional atau tidak, diukur melalui kompetensi sebagai berikut.

- a. Profesionalisme yang Wirausaha (*Entrepreneurial-Professionalism*), yaitu kemampuan untuk melihat peluang-peluang yang ada bagi peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional, keberanian mengambil resiko dalam memanfaatkan peluang, serta kemampuan untuk menggeser alokasi sumber dari kegiatan yang berproduktivitas rendah ke produktivitas tinggi yang terbuka dan memberikan peluang bagi terciptanya lapangan kerja dan peningkatan pendapatan nasional.
- b. Profesionalisme yang Mengacu kepada Misi Organisasi (*Mission-driven Professionalism*), yaitu kemampuan untuk mengambil keputusan dan langkah-langkah yang perlu dan mengacu pada misi yang ingin dicapai (*mission-driven professionalism*), dan tidak semata-mata mengacu pada peraturan yang berlaku (*rule-driven professionalism*).
- c. Profesionalisme Pemberdayaan (*Empowering-Professionalism*) yaitu kemampuan yang diperlukan untuk aparaturnya pelaksana atau jajaran bawah (*grassroots*) yang berfungsi untuk memberikan pelayanan publik (*service provider*).

Profesionalisme yang dibutuhkan dalam hal ini adalah profesionalisme pemberdayaan (*empowering professionalism*) yang sangat berkaitan dengan gaya pembangunan. Dalam konsep ini, birokrasi berperan sebagai fasilitator atau meningkatkan kemampuan masyarakat untuk tumbuh berkembang dengan kekuatan sendiri (*enabler*) (Osborne & Gaebler, 1992). Menurut Siagian (2000) profesionalisme diukur dari segi kecepatan dalam menjalankan fungsi

dan mengacu pada prosedur yang telah disederhanakan. Menurut pendapat tersebut, konsep profesionalisme dalam diri aparat dilihat dari segi berikut.

a. *Kreativitas (creativity)*

Kreativitas mengacu pada kemampuan aparatur untuk menghadapi hambatan dalam memberikan pelayanan kepada publik dengan melakukan inovasi. Hal ini perlu diambil untuk mengakhiri penilaian miring masyarakat kepada birokrasi publik yang dianggap kaku dalam bekerja. Terbentuknya aparatur yang kreatif hanya dapat terjadi apabila: terdapat iklim yang kondusif yang mampu mendorong aparatur pemerintah untuk mencari ide baru dan konsep baru serta menerapkannya secara inovatif, serta adanya kesediaan pemimpin untuk memberdayakan bawahan antara lain melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan, mutu hasil pekerjaan, karier, dan penyelesaian permasalahan tugas.

b. *Inovasi (innovasi)*

Perwujudan inovasi dapat berupa hasrat dan tekad untuk mencari, menemukan, serta menggunakan cara baru atau metode kerja baru, dalam pelaksanaan tugasnya. Hambatan yang paling mendasar dari perilaku inovatif adalah rasa cepat puas terhadap hasil pekerjaan yang telah dicapai.

c. Responsivitas (*responsivity*)

Responsivitas mengacu pada kemampuan aparatur dalam mengantisipasi serta menghadapi aspirasi baru, perkembangan baru, tuntutan baru, dan pengetahuan baru. Birokrasi harus merespons secara cepat agar tidak tertinggal dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Salah satu faktor yang menghambat kelancaran dan efektivitas birokrasi publik adalah tidak profesionalnya aparatur birokrasi publik dalam menjalankan fungsi dan tugas. Tidak profesionalnya aparatur birokrasi publik Indonesia dapat dilihat dari banyaknya temuan para pakar dan pengalaman pribadi masyarakat di lapangan tentang pelayanan publik yang diselenggarakan birokrasi. Lambannya birokrasi dalam merespons aspirasi publik serta pelayanan yang terlalu prosedural (*red tape*) merupakan sedikit contoh di antara sekian banyak ketidakberesan dalam dunia birokrasi publik Indonesia. Menurut Siagian (2000: 164), faktor-faktor yang menghambat terciptanya aparatur yang profesional antara lain lebih disebabkan profesionalisme aparatur sering terbentur dengan tidak adanya iklim yang kondusif dalam dunia birokrasi untuk menanggapi aspirasi masyarakat dan tidak adanya kesediaan pemimpin untuk memberdayakan bawahan.

Tjokrowinotono (1996: 193) menyatakan bahwa:

“Profesionalisme tidak hanya cukup dibentuk dan dipengaruhi oleh keahlian dan pengetahuan agar aparat dapat menjalankan tugas dan fungsi secara efektif dan efisien, akan tetapi juga turut dipengaruhi oleh filsafat-birokrasi, tata-nilai, struktur, dan prosedur kerja dalam birokrasi”

Perubahan tersebut meliputi perubahan dalam filsafat atau cara pandang organisasi dalam mencapai tujuan yang dimulai dengan merumuskan visi dan misi yang ingin dicapai dan dijalankan oleh organisasi serta membangun struktur yang *flat* dan tidak terlalu hierarkhis serta prosedur kerja yang tidak terlalu terikat kepada aturan formal. Menurut Solihin (2007),

Wujud nyata kompetensi dapat dilihat dari upaya penilaian dari prinsip profesionalisme dan kebutuhan dan evaluasi yang dilakukan terhadap tingkat kemampuan dan profesionalisme sumber daya manusia yang ada, dan dari upaya perbaikan atau peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Indikator minimal untuk mengukur profesionalisme adalah berkinerja tinggi, taat asas, kreatif dan inovatif, memiliki kualifikasi di bidangnya. Sedangkan perangkat Pendukung Indikator adalah standar kompetensi yang sesuai dengan fungsinya, kode etik profesi, sistem *reward and punishment* yang jelas, sistem pengembangan sumber daya manusia (SDM), dan standar indikator kinerja.

#### 4. Sumber Daya Manusia (SDM)

Kekayaan yang paling berharga dalam suatu organisasi ialah Sumber Daya Manusia (SDM). SDM sebagai investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi sehingga perlu dijaga. Setiap organisasi harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM supaya organisasi dapat bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan organisasi. Untuk mencapai produktivitas yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya tenaga kerja yang tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal.

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

Sumber Daya Manusia atau human resources, menurut Sumarsono (2003: 5), mengandung dua pengertian. Pertama, "usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain, SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat". Sementara itu, menurut Hasibuan (2003: 244), Sumber Daya Manusia adalah "kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerja dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasan". Menurut Nawawi (2000: 47), konsep SDM memiliki tiga pengertian berikut.

- 1) SDM adalah personil, tenaga kerja, karyawan yang bekerja di lingkungan organisasi;
- 2) SDM adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; dan
- 3) SDM adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (nonmaterial dan nonfinansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Menurut Fathoni (2006: 8), "Sumber Daya Manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap

kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga, dan kemampuan dapat dimanfaatkan secara optimal baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi kepentingan individu”.

Sementara itu, Simamora (1995: 19) menyatakan bahwa di dalam konsep SDM terdapat filosofi sebagai berikut.

- 1) pegawai atau karyawan dipandang sebagai investasi, jika dikelola dengan perencanaan yang baik, akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar.
- 2) manajer membuat berbagai kebijakan, program dan praktik yang memuaskan baik bagi kebutuhan ekonomi maupun kepuasan karyawan.
- 3) Manajer menciptakan lingkungan kerja yang didalamnya para pegawai didorong untuk menggunakan keahlian serta kemampuan semaksimal mungkin.
- 4) Program dan praktik personalia diciptakan dengan tujuan agar terdapat keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan kebutuhan organisasi.

#### b. Manfaat Sumber Daya Manusia

Siagian (1997: 183) mengemukakan bahwa, ada tujuh manfaat dari adanya pengembangan SDM, yaitu:

- 1) peningkatan produktivitas kerja;
- 2) terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan;
- 3) tersedianya proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat;
- 4) meningkatnya semangat kerja seluruh anggota dalam organisasi;
- 5) mendorong sikap keterbukaan manajemen;
- 6) memperlancar jalannya komunikasi yang efektif; dan
- 7) penyelesaian konflik secara fungsional.

### c. Ciri-ciri Sumber Daya Manusia Produktif

Menurut Sedarmayanti dalam Umar (2004: 42), "ciri-ciri SDM yang produktif adalah tampak tindakannya konstruktif, percaya diri, mempunyai rasa tanggungjawab, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan, mempunyai pandangan jauh ke depan, dan mampu menyelesaikan persoalan". Sementara itu, menurut Tempe dalam Umar (2004: 21), "ciri-ciri SDM yang produktif adalah cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat, kompeten secara profesional, kreatif dan inovatif, memahami pekerjaan, belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan, selalu mencari perbaikan tetapi tahu kapan harus berhenti, dianggap bernilai oleh atasannya, memiliki catatan prestasi yang baik, serta selalu meningkatkan diri".

## 5. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur, terutama untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitan dengan keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen (kepemimpinan). Para ahli mengemukakan berbagai definisi dan batasan tentang pendidikan dan pelatihan, terutama para ahli yang berada di ilmu administrasi atau manajemen (administrasi kepegawaian, manajemen kepegawaian, manajemen personalia, manajemen sumber daya manusia) yang pada prinsipnya memberikan batasan yang tidak jauh berbeda. Namun ada juga yang menyamakan istilah pelatihan dengan pengembangan, tetapi secara

teoretis istilah pengembangan berbeda dengan pengertian pelatihan. Menurut Siagian (1995: 82), "perbedaan antara pengembangan dan pelatihan pada intinya yaitu pelatihan dimaksudkan untuk membantu kemampuan para pekerja dalam melaksanakan tugas sekarang atau dengan kata lain, pelatihan adalah suatu bentuk investasi jangka pendek, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada produktivitas para pekerja di masa depan atau pengembangan suatu investasi sumber daya manusia jangka panjang". Sebagaimana yang dikemukakan oleh Soekijo (1999: 4) bahwa, "untuk meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir, dan keterampilan maka pendidikan dan pelatihan yang paling penting diperlukan".

Menurut Pandodjo dan Husman (1998: 4), "pendidikan merupakan usaha atau kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan. Sementara itu, pelatihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan". Pendapat lain tentang pendidikan dikemukakan oleh Zais (1986: 317) yang mendefinisikan, "pendidikan sebagai proses memperluas kepedulian dan keberadaan seseorang menjadi dirinya sendiri, atau proses mendefinisikan dan meredefinisikan keberadaan diri sendiri di tengah-tengah lingkungannya. Sementara itu, pelatihan diartikan sebagai proses di mana para instruktur memanipulasi peserta dan lingkungan mereka

dengan cara-cara tertentu sehingga peserta mampu menguasai perilaku yang diinginkan”.

Menurut Wexley and Yukl (1995: 301), pelatihan adalah, “proses di mana pekerja mempelajari keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan guna melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif”. Sementara itu, menurut Lynton dan Pareek dalam Swasto (1992: 2), “pendidikan mempunyai tujuan yang berlainan dengan pelatihan, di antaranya:

- a. Pendidikan terutama berkaitan dengan pembinaan bagi siswa sehingga ia dapat memilih minat perhatiannya dan cara hidupnya juga kariernya. Sebaliknya pelatihan terutama mempersiapkan para peserta untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempatnya bekerja.
- b. Pendidikan membantu siswa memilih dan menentukan kegiatannya. Pelatihan membantu peserta memperbaiki prestasi kegiatannya.
- c. Pendidikan terutama mengenai pengetahuan dan pengertian, sedangkan pelatihan terutama mengenai pengertian dan keterampilan.

Pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk menguasai berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu yang terinci dan rutin (Handoko, 1995: 104). Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek bagi karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan operasional sistematis. Sementara itu, menurut Wijaya (1995: 5), “pendidikan dan pelatihan akan memberikan bantuan pada masa yang akan datang dengan jalan pengembangan pola pikir dan bertindak, terampil berpengetahuan, dan mempunyai sikap serta pengertian yang tepat untuk pelaksanaan pekerjaan”.

Sesuai dengan definisi di atas, perbedaan esensial antara pendidikan dan pelatihan terletak pada tujuannya. Program pelatihan memiliki sasaran dan tujuan yang jelas sehingga pesertanya dianggap sebagai bahan baku yang perlu diproses agar menjadi produk yang sudah direncanakan. Pendidikan pada sisi lain, lebih ditekankan pada aspek memanusiakan manusia. Mengingat manusia memiliki aneka ragam potensi, maka proses pendidikan dan pelatihan dapat diterapkan secara beragam. Pandangan di atas tidak jauh berbeda dengan pendapat Brown, (1989: 161), yang menyatakan bahwa, "pendidikan bertujuan untuk memberikan pengetahuan, sedangkan pelatihan bertujuan pada perbaikan perilaku".

#### **6. Sarana dan Prasarana**

Keberadaan sarana dan prasarana kerja menjadi kebutuhan yang seharusnya ada dan sangat diperlukan dalam memperlancar pelaksanaan tugas dalam setiap organisasi. Sarana dan prasarana kerja meliputi penyediaan ruangan kerja yang kondisinya memenuhi syarat kesehatan, termasuk di dalamnya alat angkutan untuk mobilitas pekerjaan. Menurut Munir (2001: 61), "sarana pelayanan ialah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja, dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama atau pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan dan juga berfungsi sosial dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu. Adapun fungsi fasilitas pelayanan tersebut antara lain sebagai berikut.

- a. Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan, sehingga dapat menghemat waktu
- b. Meningkatkan produktivitas, baik barang ataupun jasa
- c. Menjamin dan meningkatkan kualitas produk
- d. Menjamin ketepatan susunan dan stabilitas ukuran
- e. Mempermudah dan menyederhanakan gerak para pelaku.
- f. Menimbulkan rasa nyaman bagi orang-orang yang berkepentingan.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian tentang kualitas pelayanan publik telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Rustaman (2003) meneliti tentang *Faktor Pertimbangan Pelanggan dalam Mempersepsikan Kualitas Layanan Apotek Kimia Farma Palu*. Berdasarkan hasil pengujian analisis faktor dengan pendekatan *eksplanatory*, dari beberapa faktor: *Tangibles* (bukti langsung), *Reliability* (keandalan), *Responsiviness* (daya tanggap) dan *Assurance* (jaminan), penelitian ini menemukan faktor *Assurance* (jaminan) sebagai faktor paling utama yang menjadi pertimbangan pelanggan dalam mempersepsikan kualitas layanan Apotek Kimia Farma.

Toding (2006) melakukan penelitian tentang Kinerja Pengawas Penguji Hasil Hutan terhadap Pelayanan pada Industri Primer Hasil Hutan Kayu di Kota Palu. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pengawas penguji hasil hutan belum optimal dilihat dari kehadiran dan tanggung jawab masing-masing, sedangkan pelayanan terlaksana dengan baik dilihat dari prosedur pelayanan, waktu penyelesaian pelayanan, dan produk pelayanan.

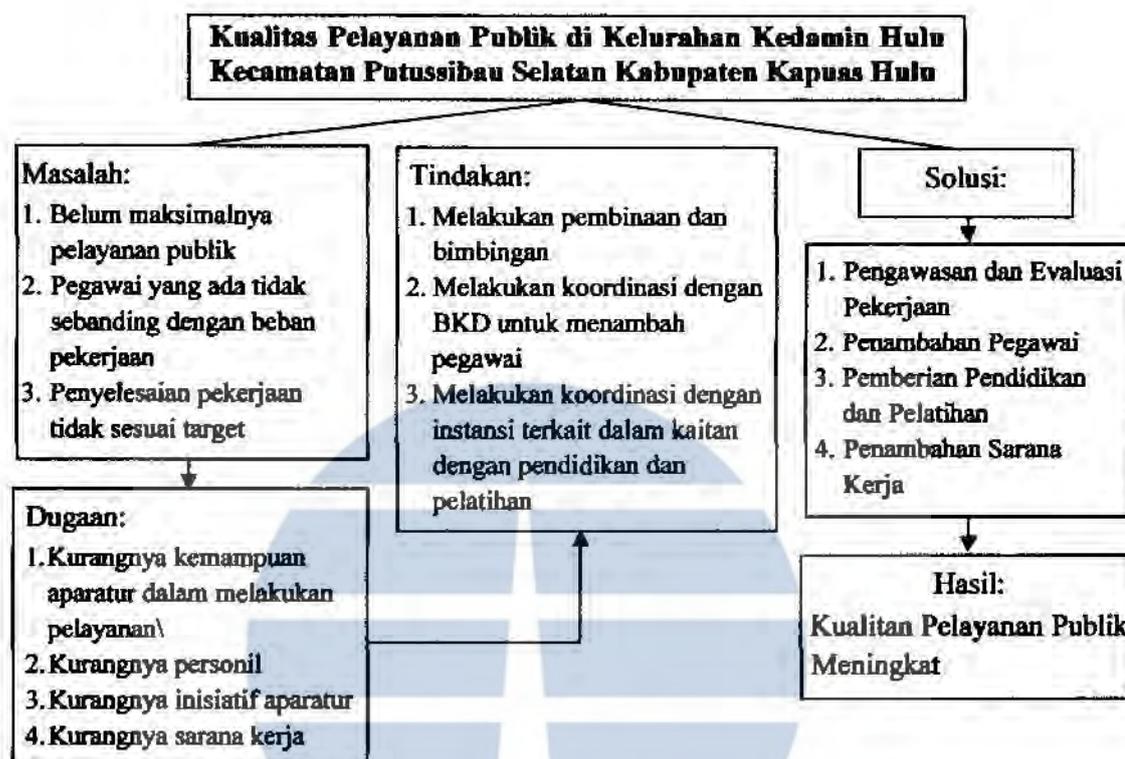
Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Mukhlis, Sarkadi, dan Raharjo (2013) pada warga masyarakat Kelurahan Jatinegara Kecamatan Cakung yang menggunakan fasilitas dan kualitas pelayanan aparatur Kelurahan Jatinegara, dengan mengambil sampel sebanyak 96 warga, secara umum didapatkan kesimpulan bahwa kualitas pelayanan aparatur kelurahan pada masyarakat di Kelurahan Jatinegara dinilai Cukup Baik. Dari hasil penelitian tersebut, Mukhlis, Sarkadi, dan Raharjo (2013) mendapatkan tingkat ketanggapan aparatur kelurahan dalam melayani masyarakat lebih sopan, ramah, dan menggunakan kata-kata yang layak sebagai aparatur pelayanan di kelurahan.

Subhan (2013) melakukan penelitian terhadap Pemberdayaan RT/RW (Rukun Tetangga/Rukun Warga) dan Kinerja Kelurahan terhadap Kepuasan Pelayanan Masyarakat pada Enam Kelurahan yang berada dalam Wilayah Kecamatan Cengkareng. Hasil yang didapatkan, pemberdayaan RT/RW merupakan hal yang penting bagi peningkatan kepuasan pelayanan yang ada di lingkungan masyarakat kelurahan dalam Kecamatan Cengkareng. Pemberdayaan RT/RW memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan pelayanan masyarakat dan kinerja kelurahan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan pelayanan di enam kelurahan.

### **C. Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir dibuat dengan maksud agar pembaca dengan mudah dapat mengerti apa yang tertulis, permasalahan apa yang terjadi, bagaimana solusi penyelesaian permasalahan ini, dan manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini.

## KERANGKA BERPIKIR



Bagan 2.1 Alur Kerangka berpikir

### D. Definisi Operasional

Pelayanan publik adalah proses pelayanan pembuatan dokumen atau surat yang akan digunakan oleh masyarakat atau lembaga. Dalam penelitian ini pelayanan publik dibatasi pada hal-hal sebagaimana yang disebutkan dalam Definisi Operasional sebagai berikut.

1. **Tangible (berwujud)** : adalah segala sesuatu yang berwujud atau dapat dilihat di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu yang dibatasi pada fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
  - **Fasilitas Fisik** : Fasilitas fisik dalam penelitian ini adalah ruangan dan fasilitas lain yang ada pada ruang kerja yang digunakan staf dalam melayani masyarakat di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu.

- **Perlengkapan** : Perlengkapan dalam penelitian ini adalah segala alat dan bahan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan atau pelayanan kepada masyarakat.
  - **Pegawai** : Pegawai dalam penelitian ini adalah staf yang bekerja di Seksi Pemerintahan, Seksi Kesejahteraan Rakyat, dan Seksi Ekonomi Pembangunan dan serta Seksi Ketentraman dan Ketertiban. Karakteristik pegawai mencakup tingkat pendidikan, usia, masa kerja, jumlah, dan status kepegawaian.
  - **Sarana Komunikasi** : Sarana Komunikasi dalam penelitian ini adalah semua peralatan komunikasi yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.
2. **Reliability (handal)** : Keandalan dalam penelitian ini adalah kemampuan staf Seksi Pemerintahan, Seksi Kesejahteraan Rakyat, Seksi Ekonomi Pembangunan, serta Seksi Ketentraman dan Ketertiban dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu dan memuaskan.
- **Tepat Waktu** : Tepat waktu dalam penelitian ini adalah waktu yang dijanjikan dalam penyelesaian surat/dokumen sama dengan waktu surat/dokumen yang diterima oleh masyarakat.
  - **Memuaskan** : Memuaskan dalam penelitian ini adalah kemampuan staf Seksi Pemerintahan, Seksi Kesejahteraan Rakyat, Seksi Ekonomi Pembangunan, serta Seksi Ketentraman dan Ketertiban dalam pembuatan surat/dokumen yang diminta masyarakat secara baik dan benar tanpa ada kesalahan baik dari segi redaksional maupun pemasukan data.
3. **Responsiviness (daya tanggap)** : Daya Tanggap atau ketanggapan dalam penelitian ini adalah kemampuan para staf Seksi Pemerintahan, Seksi Kesejahteraan Rakyat, Seksi Ekonomi Pembangunan, serta Seksi Ketentraman dan Ketertiban dalam memberikan pelayanan dengan cepat
4. **Assurance (jaminan dan kepastian)** : Jaminan dan kepastian dalam penelitian ini mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf Seksi Pemerintahan, Seksi Kesejahteraan Rakyat, Seksi Ekonomi Pembangunan, serta Seksi Ketentraman dan

Ketertiban, bebas dari bahaya, risiko dan keragu-raguan.

5. **Emphaty (empati)** : Empati dalam penelitian ini adalah perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan para staf Seksi Pemerintahan, Seksi Kesejahteraan Rakyat, Seksi Ekonomi Pembangunan, serta Seksi Ketentraman dan Ketertiban kepada masyarakat dengan berupaya memahami keinginan yang diminta masyarakat.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Dalam penelitian ini digunakan metode penelitian deskriptif dengan tujuan untuk menggambarkan keadaan sebenarnya tentang permasalahan dan pemecahan masalah pelayanan yang terjadi di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu berdasarkan data dan fakta yang sebenarnya terjadi. Sebagaimana yang diungkapkan Nawawi (2003: 63), metode deskriptif adalah prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan/melukiskan keadaan subjek/objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat, dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagai adanya.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini adalah Kelurahan Kedamin Hulu yang berada di Kecamatan Putussibau Selatan Kabupaten Kapuas Hulu. Alasan yang mendasar mengambil Kelurahan Kedamin Hulu sebagai lokasi penelitian adalah sebagai berikut.

1. Setiap permasalahan atau data yang dihimpun untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kepentingan masyarakat dimulai dari desa atau kelurahan.
2. Kelurahan sebagai garda terdepan dari struktur pemerintahan yang langsung berhadapan dengan berbagai macam kepentingan masyarakat.

3. Kelurahan Kedamin Hulu diharapkan dapat menjadi contoh pelayanan publik khususnya pada kelurahan dan desa di Kabupaten Kapuas Hulu.

#### C. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian adalah Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Kabupaten Kapuas Hulu, sedangkan yang menjadi objek penelitian adalah pelayanan publik (proses pelayanan pembuatan dokumen atau surat yang digunakan oleh masyarakat atau lembaga) yang dilaksanakan oleh Aparatur Pemerintah yang ada di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu.

#### D. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada proses pelayanan pembuatan dokumen atau surat yang digunakan oleh masyarakat atau lembaga, yang dilaksanakan oleh Aparatur Pemerintah yang ada di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan, dengan melakukan kajian mendalam tentang kualitas pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu dan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu.

Penelitian ini menggunakan standar kualitas pelayanan yang dikembangkan oleh Parasuraman (dalam Widodo 2001: 274) berupa *Tangible* (berwujud), *Reliability* (handal), *Responsiveness* (daya tanggap), *Assurance* (jaminan), dan *Emphaty* (empati), dengan penjelasan singkat untuk masing-masing dimensi sebagai berikut:

- 1) *Tangible* (berwujud), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.

- 2) *Reliability* (handal), yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu dan memuaskan.
- 3) *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu kemampuan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- 4) *Assurance* (jaminan), yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada Institusi.
- 5) *Empathy* (empati), yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan pelanggan.

#### **E. Data dan Sumber Data**

Data dalam penelitian ini dapat digolongkan menjadi 2 jenis sebagai berikut.

1. Data primer, adalah data yang diperoleh secara langsung tanpa media perantara. Data primer yang diperoleh berupa:
  - data struktur organisasi,
  - data surat keluar,
  - data jumlah pegawai,
  - data hasil wawancara, dan
  - data jumlah sarana dan prasarana.
2. Data sekunder, adalah data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui media perantara. Data sekunder yang diperoleh berupa:
  - Undang-Undang Nomor 12 tahun 2008 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;
  - Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah;

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2005 tentang Kelurahan;
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2012 tentang Monografi Desa dan Kelurahan; dan
- Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 159 Tahun 2004.

Sementara itu, sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Proses atau aktivitas, adalah proses pembuatan dokumen atau surat yang digunakan masyarakat atau lembaga yang dilaksanakan di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu.
2. Informan atau narasumber  
Sumber data primer dalam pelaksanaan wawancara adalah Informan. Informan dalam penelitian ini dipilih karena memiliki jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan proses pembuatan dokumen atau surat yang digunakan masyarakat atau lembaga yang dilaksanakan di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu. Informan tersebut terdiri dari:
  - a. Lurah pada Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan Kabupaten Kapuas Hulu;
  - b. para Kepala Seksi di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan dan pegawai yang menjadi staf pelaksana masing-masing seksi di Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan; serta

c. anggota masyarakat Kecamatan Putussibau Selatan yang dipilih berdasarkan seringnya datang meminta pelayanan pembuatan Dokumen/Surat di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan. Informan atau narasumber yang diwawancarai selain dari anggota masyarakat biasa, terdiri dari 3 (tiga) orang Ketua Rukun Tetangga (RT) yang sering membantu masyarakat dalam pembuatan surat/dokumen warganya, juga di minta tokoh masyarakat sebanyak 2 orang, tokoh pemuda sebanyak 3 orang dan 2 orang dari Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang berdomisili di Kelurahan Kedamin Hulu dan pernah mengurus surat/dokumen di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu.

### 3. Dokumen

Dokumen merupakan sumber data sekunder dalam penelitian ini yang diperoleh melalui media perantara proses penggandaan. Dokumen yang diteliti merupakan dokumen yang berhubungan dengan implementasi kebijakan pelayanan pembuatan surat yang dibutuhkan oleh masyarakat dari Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan berupa undang-undang, peraturan, dan keputusan yang dibuat oleh pemerintah.

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen merupakan alat bantu yang digunakan dalam prosedur pengumpulan data penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan yang bersumber dari dokumen berupa foto wawancara dan objek penelitian berupa bangunan dan ruang kerja Kantor Kelurahan Kedamin Hulu.

Sementara itu, instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data melalui wawancara dan observasi objek penelitian adalah sebagai berikut.

1. Pedoman Wawancara

Pedoman Wawancara dalam penelitian ini digunakan untuk membatasi fokus penelitian dan menggali lebih banyak informasi yang berkenaan dengan objek dan subjek penelitian yang dilakukan secara terstruktur serta terbuka. Pedoman wawancara merupakan suatu daftar pertanyaan terbuka mengenai proses pembuatan dokumen/surat yang digunakan masyarakat atau lembaga di Kantor Kelurahan Keadamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan Kabupaten Kapuas Hulu.

2. Pedoman Observasi

Pedoman Observasi adalah panduan atau daftar yang berisi catatan setiap faktor yang dibuat sebelum observasi dilakukan dan disusun sesuai dengan tujuan penelitian ini. Pedoman Observasi dapat dilihat pada Lampiran 2.

Secara singkat kisi-kisi penelitian dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Kisi-kisi Penelitian

VARIABEL	KOMPONEN	INDIKATOR	DEFINISI OPERASIONAL	SUMBER DATA	INSTRUMEN
1	2	3	4	5	6
Kualitas Layanan	Tangible (berwujud)	Fasilitas Fisik	Fasilitas fisik dalam penelitian ini adalah ruangan dan fasilitas lainnya yang ada pada ruang kerja yang digunakan dalam melayani masyarakat di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu.	Kantor Kelurahan Kedamin Hulu, Lurah, Kepala Seksi, Staf Seksi, dan Masyarakat	Daftar Isian
		Perlengkapan	Perlengkapan dalam penelitian ini adalah segala alat dan bahan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan atau pelayanan kepada masyarakat.	Kantor Kelurahan Kedamin Hulu, Lurah, Kepala Seksi, Staf Seksi, dan Masyarakat	Daftar Isian
		Pegawai	Pegawai dalam penelitian ini adalah staf yang bekerja di Seksi Pemerintahan, Seksi Kesejahteraan Rakyat, Seksi Ekonomi Pembangunan, serta Seksi Ketertarikan dan Ketertiban. Karakteristik pegawai mencakup tingkat pendidikan, usia, masa kerja, jumlah, dan status kepegawaian.	Kantor Kelurahan Kedamin Hulu, Lurah, Kepala Seksi, Staf Seksi, dan Masyarakat	Daftar Isian Dokumen Kepegawaian Daftar Pertanyaan
		Sarana Komunikasi	Sarana Komunikasi dalam penelitian ini adalah semua peralatan komunikasi yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.	Kantor Kelurahan Kedamin Hulu	Daftar Isian

1	2	3	4	5	6
Kualitas Layanan	Reliability (Handal)	Tepat Waktu	Tepat Waktu dalam penelitian ini mengacu pada waktu yang dijanjikan dalam penyelesaian surat/dokumen sama dengan waktu surat/dokumen yang diterima oleh masyarakat.	Dokumen Persuratan, Lurah, Kepala Seksi, Staf Seksi, dan Masyarakat	Daftar Isian  Daftar Pertanyaan
		Memuaskan	Memuaskan dalam penelitian ini mengacu pada kemampuan staf Seksi Pemerintahan, Seksi Kesejahteraan Rakyat, Seksi Ekonomi Pembangunan, serta Seksi Ketentraman dan Ketertiban dalam pembuatan surat/dokumen yang diminta masyarakat secara baik dan benar tanpa ada kesalahan baik dari segi redaksional maupun pemasukan data.	Proses pelayanan, Lurah, Kepala Seksi, Staf Seksi, dan Masyarakat	Daftar Isian  Pedoman Observasi  Daftar Pertanyaan
	Responsive ness (Daya Tanggap)	Ketanggapan	Daya Tanggap atau ketanggapan dalam penelitian ini adalah kemampuan para staf Seksi Pemerintahan, Seksi Kesejahteraan Rakyat, Seksi Ekonomi Pembangunan, serta Seksi Ketentraman dan Ketertiban dalam memberikan pelayanan dengan cepat.	Proses Pelayanan, Staf Seksi, dan Masyarakat	Daftar Pertanyaan

1	2	3	4	5	6
Kualitas Layanan	Assurance (Jaminan dan Kepastian)	Jaminan dan Kepastian	Jaminan dan Kepastian dalam penelitian ini adalah pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para staf Seksi Pemerintahan, Seksi Kesejahteraan Rakyat, Seksi Ekonomi Pembangunan, serta Seksi Ketentraman dan Ketertiban dalam menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada Kantor Kelurahan Kedamin Hulu.	Dokumen Persuratan, Proses Pelayanan, Staf Seksi, dan Masyarakat	Daftar Pertanyaan  Pedoman Observasi
	Empathy (Empati)	Empati	Empati dalam penelitian ini adalah perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan para staf Seksi Pemerintahan, Seksi Kesejahteraan Rakyat, Seksi Ekonomi Pembangunan, serta Seksi Ketentraman dan Ketertiban kepada masyarakat dengan berupaya memahami keinginan yang diminta masyarakat.	Proses Pelayanan, Staf Seksi, dan Masyarakat	Daftar Pertanyaan  Pedoman Observasi



## G. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

### 1. Wawancara (*interview*)

Wawancara dilakukan dengan cara mendatangi dan mengadakan komunikasi langsung dengan narasumber atau informan yang dapat memberikan informasi atau data yang lengkap tentang proses pelayanan publik atau penyelesaian surat/dokumen yang diperlukan oleh anggota masyarakat. Sumber informasi wawancara adalah aparat pelaksana yang terlibat dalam pembuatan surat/dokumen yang berada di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu dan sumber lain yang mampu memberikan jawaban yang mendukung pelaksanaan penelitian, yaitu beberapa anggota masyarakat Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan. Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara yang dibuat tidak secara kaku untuk mengantar ke pokok persoalan.

### 2. Observasi (*observation*)

Metode observasi dilakukan dengan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala-gejala atau unsur-unsur yang tampak dalam objek penelitian. Yang diobservasi adalah proses pembuatan surat, mulai dari anggota masyarakat datang minta dilayani sampai dengan selesainya pembuatan surat dan sampai ke tangan anggota masyarakat.

### 3. Studi Dokumen

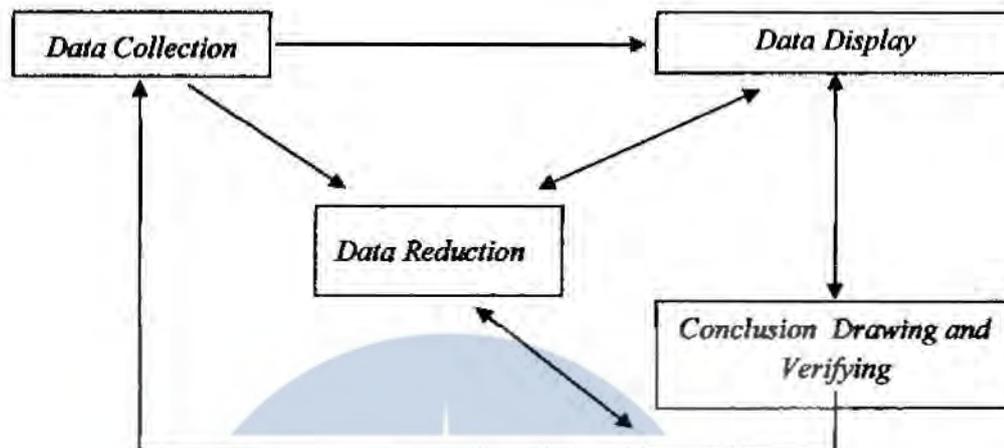
Pengumpulan data ini dilakukan pada sumber-sumber tertulis yang berupa dokumen yang ada pada Kantor Kelurahan Kedamin Hulu antara lain, peraturan-peraturan, buku-buku, surat, gambar, laporan hasil pekerjaan, serta foto-foto atau dokumen elektronik. Dalam pengumpulan data dokumentasi digunakan alat elektronik seperti kamera dan alat perekam.

## H. Metode Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Prinsip utama dalam analisis data adalah bagaimana menjadikan data atau informasi yang telah dikumpulkan disajikan dalam bentuk uraian dan sekaligus memberikan makna atau interpretasi sehingga informasi tersebut memiliki signifikansi ilmiah atau teoretis. Kegiatan analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan menelaah data, menata, dan menemukan apa yang bermakna sesuai dengan fokus Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan Kabupaten Kapuas Hulu dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Disamping itu, dilakukan juga proses pengolahan data yang didapat dari hasil wawancara, catatan observasi, dan data dokumentasi yang telah dikumpulkan sebelumnya. Selanjutnya hasil analisis data dilaporkan secara sistematis.

Teknik analisis data ini menguraikan, menafsirkan, dan menggambarkan data yang terkumpul secara sistemik dan sistematis. Untuk menyajikan data tersebut agar lebih bermakna dan mudah dipahami, maka

langkah analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Interactive Model Analysis* dari Miles dan Huberman.



Bagan 3.1 Analisis Data Model Interaktif

Bagan 3.1 memperlihatkan interaksi koleksi data atau pengumpulan data dengan analisis data. Prosesnya berbentuk siklus bukan linier. Kegiatan pengumpulan data dan analisis data tidak dapat dipisahkan. Pengumpulan data ditempatkan sebagai komponen yang merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Analisis data pada dasarnya sudah dilakukan sejak awal kegiatan penelitian sampai akhir penelitian.

Dalam model ini, kegiatan analisis dibagi menjadi empat tahap, yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

#### 1. Tahapan Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilaksanakan pengumpulan data, baik berupa data primer berupa hasil wawancara, data struktur pegawai, data jumlah pegawai maupun data sekunder berupa peraturan perundang-

undangan, data dokumentasi berupa foto bangunan, dan data observasi berupa proses pelayanan.

## 2. Tahap Reduksi Data

Reduksi data yaitu proses pemilihan data kasar dan masih mentah yang berlangsung terus-menerus selama penelitian berlangsung melalui tahapan membuat ringkasan, memberi kode, menelusur tema, dan menyusun ringkasan. Tahap reduksi data yang dilakukan adalah menelaah secara keseluruhan data yang dihimpun dari lapangan mengenai proses Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan Kabupaten Kapuas Hulu, kemudian dipilah dalam kategori tertentu.

## 3. Tahap Penyajian Data

Setelah pemilihan dalam kategori, selanjutnya hasil reduksi data diorganisasikan ke dalam bentuk matriks (*data display*) sehingga tergambar secara lebih utuh. Penyajian data dilaksanakan dengan cara menyampaikan informasi menurut data yang dimiliki dan disusun dalam bentuk naratif, sehingga mudah dipahami dan tema utama Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan Kabupaten Kapuas Hulu dapat diketahui dengan mudah.

## 4. Tahap Verifikasi Data/Penarikan Simpulan

Setelah reduksi dan penyajian data, dilaksanakan verifikasi data penelitian, berupa penarikan kesimpulan berdasarkan data yang diperoleh dari berbagai sumber. Kesimpulan yang dibuat bersifat

sementara sambil mencari data pendukung. Pada tahap ini, dilakukan pengkajian terhadap simpulan yang telah diambil dan dibandingkan dengan teori tertentu dengan maksud untuk melihat kebenaran hasil analisis sehingga dapat melahirkan kesimpulan yang dapat dipercaya.

Verifikasi dilakukan dengan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi dengan cara membandingkan antara data wawancara dengan data observasi, serta data wawancara dengan teori.



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Objek Penelitian**

##### **1) Gambaran Umum Kelurahan Kedamin Hulu**

###### **a. Letak Wilayah**

Kelurahan Kedamin Hulu terletak di wilayah Kecamatan Putussibau Selatan Kabupaten Kapuas Hulu dengan batas wilayah sebagai berikut.

- 1) Sebelah Utara : Berbatasan dengan Kelurahan Kedamin Hilir
- 2) Sebelah Barat : Berbatasan dengan Desa Sungai Uluk
- 3) Sebelah Selatan : Berbatasan dengan Desa Kedamin Darat
- 4) Sebelah Timur : Berbatasan Desa Melapi

###### **2. Luas Wilayah**

Luas wilayah Kelurahan Kedamin Hulu adalah 795,31 km<sup>2</sup> atau setara dengan 22,19 % dari luas Kecamatan Putussibau Selatan.

###### **3. Penduduk**

Kelurahan Kedamin Hulu dibagi dalam 15 Rukun Tetangga (RT) dan 4 Rukun Warga (RW) dengan jumlah penduduk sebanyak 6213 jiwa. Selanjutnya sebaran penduduk sebagaimana terlihat dalam Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1. Jumlah Penduduk Kelurahan Kedamin Hulu

No	Nama Ketua RT	RT/RW	Kepala Keluarga (KK)	Jiwa	Persentase (%)
1	2	3	4	5	6
1	Asmaran Zaka, SE	01 / I	252	908	14,6 %
2	M. Kasim.AR, S.Pd	02 / I	164	572	9,2 %
3	Awaluddin, SH	03 / II	78	264	4,2 %
4	Bambang Heryanto, SH	04 / II	73	365	5,9 %
5	Syaiful Bahri	05 / II	110	378	6,1 %
6	Untung Sridadi	06 / III	84	354	5,7 %
7	Ahmad Jais Adil	07 / III	88	315	5,1 %
8	Muhalimin	08 / III	16	64	1,0 %
9	Bahari Nawawi	09 / IV	76	283	4,5 %
10	Urai Munadiansyah	10 / IV	204	794	12,7 %
11	Ismunadi, A.Md	11 / IV	123	475	7,6 %
12	Paing Wandu Kuswandi, S.P	12 / IV	62	248	4,0 %
13	Suharto	13 / V	60	241	3,9 %
14	Kamaruzaman	14 / V	73	289	4,6 %
15	Sulaiman, S.PKP.,MM	15 / V	131	678	10,9 %
Jumlah			1.594	6.228	100 %

Sumber : Data Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan, 2015

Tabel 4.1 di atas menyatakan bahwa jumlah penduduk yang berada di Kelurahan Kedamin Hulu, tersebar tidak merata. Persentase terbanyak berada pada RT.1 dengan jumlah penduduk 908 jiwa atau 14,6%, kemudian RT.10 dengan jumlah penduduk 794 jiwa atau 12,7% dan RT15 dengan jumlah penduduk 679 jiwa atau 10,9% dari jumlah penduduk Kelurahan Kedamin Hulu.

Pekerjaan yang menjadi mata pencaharian penduduk Kelurahan Kedamin Hulu adalah PNS/TNI/Polri, Petani, Peternak, Swasta/Wiraswasta, Pedagang, dan Pelajar/Mahasiswa. Jenis pekerjaan penduduk selanjutnya dapat dilihat dalam Tabel.4.2.

Tabel 4.2. Jumlah Penduduk berdasarkan Pekerjaan

No	RT (Rukun Tetangga)	Pekerjaan							Jumlah
		PNS / TNI / Polri	Peta ni	Peter nak	Swasta/ Wiras wasta	Peda gang	Pelajar/ Maha siswa	Tidak Bekerja	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	01 / I	383	9	2	25	17	197	275	908
2	02 / I	198	5	-	92	15	93	169	572
3	03 / II	57	15	-	22	6	70	94	264
4	04 / II	96	28	5	69	17	88	62	365
5	05 / II	52	13	2	80	9	98	124	378
6	06 / III	63	-	-	89	20	57	125	354
7	07 / III	34	37	-	89	9	70	76	315
8	08 / III	-	32	-	8	-	10	14	64
9	09 / IV	63	-	5	5	15	99	96	283
10	10 / IV	176	-	-	152	10	235	221	794
11	11 / IV	142	16	4	83	23	75	132	475
12	12 / IV	71	17	-	35	3	47	75	248
13	13 / V	60	12	1	24	10	65	69	241
14	14 / V	72	23	-	17	19	75	83	289
15	15 / V	260	27	3	106	11	134	137	678
<b>Jumlah</b>		1.727	234	22	896	184	1.413	1.752	6.228

Sumber : Data Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan, 2015

Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 3.063 orang memiliki pekerjaan, dari jumlah tersebut, 1.727 orang bekerja sebagai PNS/TNI/Polri, 896 orang bekerja di sektor Swasta/Wiraswasta, 234 orang sebagai petani, 184 orang sebagai pedagang/jasa, 22 orang bekerja sebagai peternak. Sementara itu, 1.413 berstatus pelajar/mahasiswa dan 1.752 tidak bekerja. Jumlah penduduk yang tidak bekerja terdiri dari anak di bawah lima tahun yang belum sekolah, ibu rumah tangga, orang tua dengan usia yang tergolong tidak produktif, dan anggota masyarakat yang telah tamat sekolah namun belum bekerja.

Sampai dengan tahun 2015, data yang didapat dari setiap RT, menunjukkan sebanyak 2.837 orang berpendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA/Sederajat), 1.036 orang berpendidikan Sekolah Dasar (SD/ sederajat), dan sebanyak 1.030 orang berpendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP/ Sederajat). Pendidikan tertinggi warga masyarakat adalah Strata Dua (S 2) sebanyak 15 orang sebagaimana terlihat dalam Tabel 4.3. Jika dipersentasekan dari jumlah penduduk, terbanyak penduduk berpendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA/ Sederajat), 45,6 persen, sementara yang belum sekolah/ tidak tamat SD sebesar 13,9 persen atau hampir dua kali dari jumlah penduduk yang berpendidikan tinggi atau 7,3 persen apabila dijumlahkan dari Diploma I (D I) sampai dengan Strata Dua (S 2).

Faktor penyebab masih tingginya jumlah penduduk yang tidak melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan tinggi adalah; pertama, masih adanya pemikiran orang tua bahwa anak cukup berpendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA/ Sederajat), mereka dapat bekerja; kedua, keinginan anak yang merasa cukup dengan berpendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA/ Sederajat), dan faktor ketiga adalah ekonomi masyarakat. Selanjutnya data penduduk berdasarkan pendidikan dapat dilihat dalam Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3 Jumlah Penduduk berdasarkan Pendidikan

No	RT	Pendidikan										Jumlah
		Belum Sekolah/tidak tamat SD	SD	SMP	SMA	Diploma I	Diploma II	Diploma III	Diploma IV	Strata Satu (S1)	Strata Dua (S2)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	01/I	130	152	190	395	16	1	5	4	15	-	908
2	02/I	89	101	73	257	5	2	3	5	37	-	572
3	03/II	55	72	24	103	1	-	2	1	6	-	264
4	04/II	32	109	78	130	2	4	3	2	5	-	365
5	05/II	56	101	79	129	1	5	-	-	7	-	378
6	06/III	45	30	40	203	2	4	3	2	24	-	354
7	07/III	48	21	36	196	2	4	-	-	8	-	315
8	08/III	-	8	27	28	-	-	-	-	-	-	64
9	09/IV	45	29	25	147	1	3	2	6	22	3	283
10	10/IV	100	173	163	182	6	7	53	15	86	9	794
11	11/IV	15	48	73	324	-	1	2	1	11	-	475
12	12/IV	55	46	31	104	-	-	-	-	10	2	248
13	13/V	59	36	33	102	-	-	2	-	9	-	241
14	14/V	67	41	21	152	1	4	2	1	-	-	289
15	15/V	69	69	137	385	5	2	3	5	2	1	678
<b>Jumlah</b>		865	1.036	1.030	2.837	42	37	80	42	242	15	6.228

Sumber : Data Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan, 2015

Kelurahan Kedamin Hulu termasuk daerah majemuk dalam agama dan suku. Di wilayah ini terdapat tiga (3) agama yang diakui oleh negara yang tersebar di 15 RT. Penduduk yang berada di Kelurahan Kedamin Hulu mayoritas beragama Islam dengan jumlah pemeluknya sebanyak 5.855 atau 94,01% sedangkan agama lain adalah Katolik sebanyak 264 pemeluk atau 4,24% dan Protestan sebanyak 109 pemeluk atau 1,75% dari total penduduk yang memeluk agama di Kelurahan Kedamin Hulu. Dari pantauan penulis kehidupan beragama di kelurahan ini, tidak mengalami gesekan dan saling menghormati baik saat perayaan hari-hari besar

masing-masing agama, maupun dalam pelaksanaan ibadah pada kesehariannya, sehingga dapat dikatakan kerukunan antarumat beragama di Kelurahan ini terpelihara dengan baik. Jumlah agama dan pemeluknya dapat dilihat dalam Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4. Jumlah Penduduk berdasarkan Agama

No	RT (Rukun Tetangga)	Pekerjaan						Jumlah
		Islam	Kato lik	Pro testan	Hindu	Budha	Kong hucu	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	01 / I	889	17	2	-	-	-	908
2	02 / I	562	10	-	-	-	-	572
3	03 / II	264	-	-	-	-	-	264
4	04 / II	360	-	-	-	-	-	365
5	05 / II	378	-	-	-	-	-	378
6	06 / III	317	28	9	-	-	-	354
7	07 / III	291	20	4	-	-	-	315
8	08 / III	64	-	-	-	-	-	64
9	09 / IV	267	4	12	-	-	-	283
10	10 / IV	729	32	33	-	-	-	794
11	11 / IV	437	26	12	-	-	-	475
12	12 / IV	241	4	3	-	-	-	248
13	13 / V	218	23	-	-	-	-	241
14	14 / V	236	46	7	-	-	-	289
15	15 / V	602	54	22	-	-	-	678
<b>Jumlah</b>		<b>5.855</b>	<b>264</b>	<b>109</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6.228</b>

Sumber : Data Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan, 2015

Penduduk Kalimantan Barat termasuk yang berdomisili di Kelurahan Kedamin Hulu pada dasarnya bersuku Dayak. Namun seiring waktu, istilah suku dengan agama seperti masuk pada areal yang sama sehingga menimbulkan pengertian yang keliru. Kekeliruan ini tergambar dalam kehidupan sehari-hari, apabila ada anggota masyarakat yang bersuku Dayak memeluk agama Islam,

maka baik person yang berpindah dari agama Kristen ke agama Islam dalam tanda pengenal atau kehidupan sehari-hari tidak lagi disebut Suku Dayak tapi menjadi Suku Melayu. Kekeliruan ini berakibat pada pengisian data penduduk baik data pribadi (Kartu Tanda Penduduk) maupun data keluarga (Kartu Keluarga). Mereka yang tadinya bersuku Dayak ketika memeluk agama Islam, tidak lagi mencantumkan Sukunya Dayak tetapi Melayu. Oleh karena itu, dalam data penduduk yang diinput berdasarkan Kartu Keluarga dan Kartu Tanda Penduduk didapat data, mayoritas penduduk bersuku Melayu dengan jumlah 5.128 orang atau 82,34%, Jawa 534 atau 8,57%, Dayak berjumlah 359 orang atau 5,79%, Sunda 69 orang atau 1,11%, Madura 32 orang atau 0,51%, Cina 23 orang atau 0,37%, Padang 20 orang atau 0,32%, Batak 20 orang atau 0,32%, sedangkan 25 orang atau 0,40% merupakan suku campuran yang terdiri dari Suku Flores dari Nusa Tenggara Timur (NTT) yang berprofesi sebagai guru dan bekerja di sektor swasta atau berwiraswasta, Suku Banjar dan Irian yang berprofesi sebagai PNS. Macam dan jumlah suku di Kelurahan Kedamin Hulu dapat dilihat dalam Tabel 4.5.

Tabel 4.5. Jumlah Penduduk Berdasarkan Suku

No	RT (Rukun Tetangga)	Pendidikan										Jumlah
		Mela Yu	Da yak	Bu gis	Jawa	Sun da	Pa dang	Ba tak	Ma dura	Ci na	Lain nya	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	01/I	854	20	2	15	8	-	-	-	6	3	908
2	02/I	495	32	-	22	3	-	6	5	5	4	572
3	03/II	260	-	-	4	-	-	-	-	-	-	264

No	RT (Rukun Tetangga)	Pendidikan										Jumlah
		Mela Yu	Da yak	Bu gis	Jawa	Sun da	Pa dang	Ba tak	Ma dura	Ci na	Lain nya	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4	04/II	360	-	-	5	-	-	-	-	-	-	365
5	05/II	368	-	-	4	-	-	-	-	-	-	378
6	06/III	274	13	-	54	-	-	3	10	-	-	354
7	07/III	254	32	-	15	-	-	-	-	-	2	315
8	08/III	64	-	-	-	-	-	-	-	-	-	64
9	09/IV	256	-	-	19	-	-	-	-	8	-	283
10	10/IV	622	53	8	92	4	8	-	-	4	3	794
11	11/IV	361	42	3	27	21	6	5	8	-	2	475
12	12/IV	189	10	-	47	-	-	-	-	-	2	248
13	13/V	151	19	-	68	-	-	-	-	-	3	241
14	14/V	125	74	5	68	9	6	-	-	-	2	289
15	15/V	495	64	-	97	9	-	6	5	-	2	678
<b>Jumlah</b>		5.128	359	18	534	69	20	20	32	23	25	6.228

Sumber : Data Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan, 2015

Data penduduk yang ditampilkan baik penduduk berdasarkan pendidikan, pekerjaan, agama, maupun berdasarkan suku disesuaikan dengan tugas pokok yang ada di Kelurahan Kedamin Hulu, yang berada dalam catatan Seksi Pemerintahan akan digunakan juga oleh Seksi Ekonomi Pembangunan, khususnya data penduduk menurut pekerjaan untuk pembuatan keterangan usaha, dan lain sebagainya. Sementara itu, Seksi Ketentraman dan Ketertiban membutuhkan data tersebut untuk pembuatan surat kelakuan baik yang diminta pada saat akan melanjutkan sekolah atau melamar pekerjaan dan data penduduk menurut suku. Data tersebut juga sangat dibutuhkan untuk mencegah jatuhnya korban atau mencegah terjadinya konflik antarsuku di Kelurahan Kedamin Hulu. Sementara itu, data penduduk menurut agama berhubungan

dengan Seksi Kesejahteraan Rakyat dalam kaitan permintaan N1-N5 dari Kantor Kelurahan Kedamin Hulu bagi penduduk yang beragama Islam, sedangkan yang bukan beragama Islam akan minta surat keterangan untuk mendapatkan akte surat telah menikah dari catatan sipil.

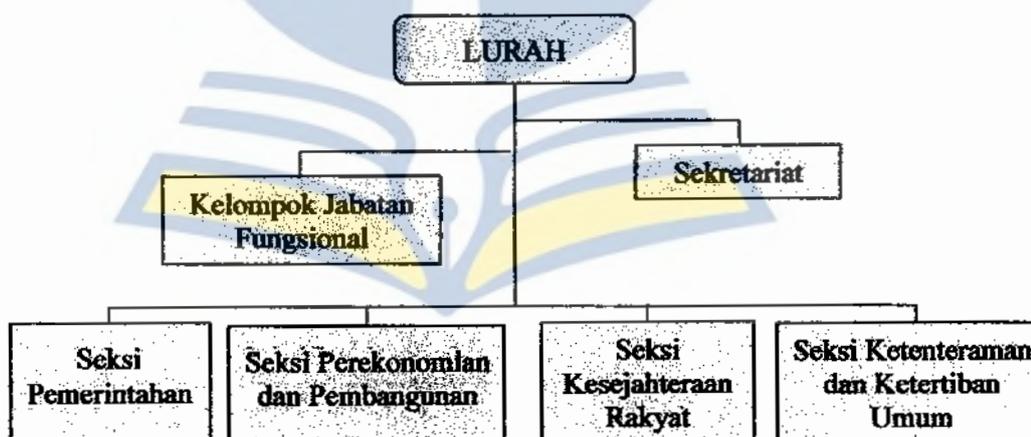
#### 4. Kedudukan, Tugas dan Fungsi Kelurahan Kedamin Hulu

Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 73 Tahun 2005, kelurahan adalah wilayah kerja lurah sebagai perangkat daerah kabupaten/kota dalam wilayah kerja kecamatan. Selanjutnya, berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kapuas Hulu Nomor 5 Tahun 2005 tentang Pembentukan Kelurahan di Kabupaten Kapuas Hulu disebutkan Kelurahan adalah wilayah kerja Lurah sebagai Perangkat Daerah Kabupaten yang dipimpin oleh seorang Lurah yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati melalui Camat. Kelurahan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian kewenangan yang dilimpahkan oleh Bupati dalam wilayah kerjanya. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut Kelurahan mempunyai fungsi sebagai berikut.

- 1) Penyusunan program kerja kelurahan
- 2) Pelaksanaan urusan-urusan pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan, serta pemeliharaan ketentraman dan ketertiban.
- 3) Pengoordinasian penyelenggaraan pelayanan umum satuan organisasi lain di wilayahnya.

- 4) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh camat sepanjang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
5. **Struktur Organisasi Kelurahan Kedamin Hulu**

Struktur Organisasi Kelurahan Kedamin Hulu sesuai dengan Peraturan Bupati Nomo 25 Tahun 2005 yang selanjutnya diubah dengan Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 47 Tahun 2008 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kelurahan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu, disebutkan bahwa Susunan Organisasi Kelurahan terdiri dari: Lurah, Sekretariat, Seksi Pemerintahan (Pem), Seksi Ekonomi Pembangunan (Ekbang), Seksi Kesejahteraan Rakyat (Kesra), Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum (Trantib), serta kelompok jabatan Fungsional. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Bagan 4.1 berikut.



**Bagan 4.1 Struktur Organisasi Kantor Kelurahan Kedamin Hulu**

*Sumber : Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan, 2015*

## 6. Tugas dan Fungsi

Sebagaimana disebutkan dalam Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 47 Tahun 2008 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kelurahan yang ditetapkan tanggal 5 Desember 2008 dapat diuraikan tugas dan fungsi masing-masing sebagai berikut.

### 1) Lurah

Lurah mempunyai tugas memimpin kegiatan pelayanan umum dan teknis kelurahan sesuai dengan kewenangan Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu yang dilimpahkan oleh Bupati dan tugas pemerintahan lainnya berdasarkan peraturan perundang-undangan. Untuk melaksanakan tugasnya, Lurah melaksanakan fungsi sebagai berikut.

- a) Penetapan rencana operasional Kelurahan;
- b) Pengkoordinasian seluruh kegiatan Kelurahan dengan instansi lainnya;
- c) Penyusunan kebijakan teknis penyelenggaraan di bidang Pemerintahan, Perekonomian dan Pembangunan, serta Ketentraman dan Ketertiban Umum;
- d) Pemberian petunjuk penyelenggaraan pelayanan umum dan teknis sesuai dengan rencana operasional dan kebijakan yang telah ditetapkan;
- e) Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan di bidang Pemerintahan, Perekonomian

dan Pembangunan serta Ketentraman dan Ketertiban Umum;

- f) Pemantauan, pengawasan, dan pelaporan perkembangan pelaksanaan kegiatan Kelurahan secara periodik;
- g) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Camat sesuai dengan bidang tugasnya.

## 2) Sekretariat

Sekretariat Kelurahan yang dipimpin seorang sekretaris mempunyai tugas membantu Lurah dalam pengelolaan urusan umum, program, kepegawaian, keuangan, ketatausahaan, perpustakaan, dan kearsipan. Untuk melaksanakan tugasnya, Sekretaris Kelurahan melaksanakan fungsi sebagai berikut.

- a) Penyusunan rencana kerja Sekretariat;
- b) Penyusunan anggaran Kelurahan dan laporan kinerja Kelurahan;
- c) Penyelenggaraan administrasi keuangan dan penyusunan laporan keuangan secara periodik;
- d) Penyelenggaraan urusan personil Kelurahan;
- e) Pelaksanaan urusan ketatausahaan, kearsipan, dan perpustakaan Kelurahan;
- f) Penyelenggaraan urusan rumah tangga dan perlengkapan Kelurahan;
- g) Penyusunan laporan pelaksanaan tugas sekretariat secara periodik;

h) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Lurah sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3) Seksi Pemerintahan

Seksi Pemerintahan yang dipimpin seorang Kepala Seksi mempunyai tugas membantu Lurah dalam menyelenggarakan kegiatan Pemerintah Umum, Kegiatan Keagrariaan, dan Sosial Politik di wilayah Kelurahan. Untuk melaksanakan tugasnya, Seksi Pemerintahan melaksanakan fungsi sebagai berikut.

- a) Penyusunan rencana kerja Seksi Pemerintahan;
- b) Pengumpulan dan pengolahan data pokok di Seksi Pemerintahan;
- c) Penyiapan bahan dalam rapat koordinasi antara Lurah dengan satuan organisasi lain di wilayah Kelurahan;
- d) Penyelenggaraan kegiatan administrasi kependudukan dan keagrariaan;
- e) Penyelenggaraan pelayanan perizinan;
- f) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang tidak menjadi tugas dan fungsi seksi tertentu;
- g) Pemantauan, pengevaluasian, dan pelaporan pelaksanaan tugas Seksi Pemerintahan;
- h) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Lurah sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### 4) Seksi Ekonomi Pembangunan

Seksi Ekonomi Pembangunan yang dipimpin seorang Kepala Seksi mempunyai tugas membantu Lurah dalam Pembinaan Pembangunan di wilayah Kelurahan. Untuk melaksanakan tugasnya, Seksi Ekonomi Pembangunan melaksanakan fungsi sebagai berikut.

- a) Penyusunan rencana kerja Seksi Perekonomian dan Pembangunan;
- b) Pengumpulan dan pengolahan data yang diperlukan untuk menyusun perencanaan pembangunan Kelurahan;
- c) Fasilitasi pengembangan sarana dan prasarana perekonomian masyarakat serta prasarana wilayah;
- d) Pengembangan partisipasi dan swadaya gotong royong masyarakat;
- e) Pemberian bimbingan dan pelayanan konsultatif dalam kegiatan pembangunan dan perekonomian bagi masyarakat;
- f) Pemantauan, pengevaluasian, dan pelaporan pelaksanaan tugas Seksi Perekonomian dan Pembangunan;
- g) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Lurah sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### 5) Seksi Kesejahteraan Rakyat

Seksi Kesejahteraan Rakyat yang dipimpin seorang Kepala Seksi mempunyai tugas membantu Lurah dalam menyelenggarakan urusan kesejahteraan sosial di wilayah Kelurahan. Untuk melaksanakan tugasnya, Seksi Kesejahteraan Rakyat melaksanakan fungsi sebagai berikut.

- a) Penyusunan rencana kerja Seksi Kesejahteraan Rakyat;
- b) Fasilitasi penyaluran bantuan sosial;
- c) Pengumpulan dan pengolahan data kesejahteraan masyarakat;
- d) Fasilitasi pengembangan kegiatan lembaga sosial kemasyarakatan;
- e) Fasilitasi dan memberikan pelayanan terhadap kegiatan keagamaan;
- f) Pemantauan, pengevaluasian, dan pelaporan pelaksanaan tugas Seksi Kesejahteraan Rakyat;
- g) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Lurah sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### 6) Seksi Ketentraman dan Ketertiban

Seksi Ketentraman dan Ketertiban yang dipimpin seorang Kepala Seksi mempunyai tugas membantu Lurah dalam pemeliharaan ketentraman dan ketertiban umum di wilayah Kelurahan. Untuk melaksanakan tugasnya, Seksi Ketentraman dan Ketertiban melaksanakan fungsi sebagai

berikut.

- a) Penyusunan rencana kerja Seksi Ketentraman dan Ketertiban;
- b) Pengumpulan dan pengolahan data di Seksi Ketentraman dan ketertiban;
- c) Pelaksanaan kerjasama dalam satuan organisasi lainnya dalam pemeliharaan ketentraman dan ketertiban;
- d) Pengamanan dan pengawasan terhadap lokasi bencana;
- e) Pemantauan, pengevaluasian, dan pelaporan pelaksanaan tugas Ketentraman dan Ketertiban;
- f) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Lurah sesuai dengan tugas dan fungsinya.

## 7. Visi dan Misi

### 1) Visi

Visi Kelurahan Kedamin Hulu *“Terwujudnya Kelurahan Kedamin Hulu yang unggul dan kompetitif dalam pelayanan menuju masyarakat yang mandiri, rukun, aman, sejahtera dan harmonis.”*

### 2) Misi

Untuk mewujudkan visi kelurahan, dirumuskan misi kelurahan sebagai berikut.

- a) Meningkatkan kinerja aparatur dalam pelayanan kepada masyarakat dengan berorientasi pada pelayanan prima;
- b) Mewujudkan proses administrasi secara tepat dan akurat;

- c) Memberdayakan organisasi sosial kemasyarakatan dalam menciptakan kehidupan sosial budaya masyarakat yang kondusif, dinamis, dan hamonis;
- d) Mewujudkan aparat pelaksana yang unggul dan profesional.

## 2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu seluruhnya berjumlah delapan belas (18) orang, yang terdiri dari enam belas (16) orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan dua (2) orang Honorer. Dari 18 orang tersebut, sebanyak satu (1) orang berpendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP), enam belas (16) orang berpendidikan Sekolah Menengah Atas/ sederajat (SMA/ sederajat), dan satu (1) orang berpendidikan Strata Satu (S1) sebagaimana terlihat dalam tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6. Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan Pegawai	Jumlah (Orang)
1	2	3
1.	Strata Satu (S1)	1
2.	Sarjana Muda/Diploma III (D-III)	-
3.	SMA	16
4.	SMP	1
	<b>Jumlah</b>	<b>18</b>

Sumber : Data Kelurahan Kedamin Hulu- Kec. Putussibau Selatan, 2015

Pegawai yang bekerja di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu terdiri dari lima (5) orang berjenis kelamin perempuan dan 13 (tiga belas) orang berjenis kelamin laki-laki. Dari lima (5) orang yang berjenis kelamin perempuan tersebut, satu (1) orang memegang jabatan Kepala

Seksi Kesejahteraan Rakyat, satu (1) orang memegang jabatan Kepala Seksi Ekonomi Pembangunan sedangkan sisanya sebanyak tiga (3) orang sebagai staf.

Komposisi PNS yang melaksanakan pelayanan publik tahun 2015 sesuai dengan Struktur Organisasi Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Kabupaten Kapuas Hulu adalah satu orang Lurah, satu orang Sekretaris, empat orang Kepala Seksi, serta dua belas orang staf yang berstatus PNS, selain 16 orang yang berstatus PNS dan terdapat dua orang yang bekerja berstatus tenaga honorer. Komposisi PNS yang ada di Kelurahan Kedamin Hulu berdasarkan esselonering dan Jenis Kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.7. berikut.

Tabel 4.7 Pegawai Berdasarkan Jabatan dan Jenis Kelamin

No.	Susunan Pegawai	Jenis Kelamin		Jumlah (Orang)
		Laki-laki	Perempuan	
1	2	3	4	5
1.	Pejabat Eselon IV A	1	-	1
2.	Pejabat Eselon IV B	3	2	5
3.	Staf Organik	7	3	10
4.	Staf Honorer	2	-	2
	<b>Jumlah</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>18</b>

Sumber : Data Kelurahan Kedamin Hulu- Kec.Putussibau Selatan, 2015

Masa kerja dapat dikatakan cukup berpengaruh terhadap penangan pekerjaan yang diberikan kepada pegawai dengan catatan setiap pekerja dapat belajar dan meningkatkan pengetahuannya. Misalnya staf yang bekerja di Seksi Pemerintahan dengan masa kerja lebih lama akan cepat merespons permintaan masyarakat untuk mendapatkan Surat Keterangan Tanah (SKT), tanpa harus bertanya dan bingung apa yang harus dilakukan. Hal ini berbeda dengan

pegawai yang baru masuk, dia akan bertanya dan perlu dibimbing agar penyelesaian surat yang diminta tidak mengalami kesalahan dan cepat terselesaikan. Namun demikian, masa kerja lama dan hampir mencapai pensiun, dapat menjadi sesuatu yang kontra produktif, karena tidak ada lagi keinginan untuk belajar menggunakan komputer. Dari data yang didapat, Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ada di Kantor Kelurahan Keadamin Hulu dengan pengalaman kerja atau masa kerja mulai dari nol (0) tahun sampai dengan lebih dari dua puluh ( $> 20$ ) tahun sebagaimana yang terlihat dalam Tabel 4.8.

Tabel 4.8. Jumlah Pegawai Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jenis Kelamin		Jumlah (orang)
		Laki-laki	Perempuan	
1	2	3	4	5
1.	0 – 5 tahun	5	2	7
2.	6 – 10 tahun	1	-	1
3.	11 – 15 tahun	1	-	1
4.	16 – 20 tahun	1	-	1
5.	$> 20$ tahun	5	3	8
	<b>Jumlah</b>	13	5	18

Sumber : Data Kelurahan Keadamin Hulu- Kec.Putussibau Selatan, 2015

Tabel 4.8 di atas menunjukkan sebanyak delapan orang mempunyai masa kerja lebih dari dua puluh tahun yang terdiri dari dua orang staf dengan masa kerja tiga puluh empat tahun, satu orang dengan jabatan lurah mempunyai masa kerja tiga puluh tiga tahun, serta lima orang dengan masa kerja dua puluh sembilan tahun yang terdiri dari empat orang kepala seksi dan satu orang staf. Sementara yang mempunyai masa kerja di bawah dua puluh tahun sebanyak tujuh orang terdiri dari satu orang staf dengan masa kerja tujuh belas tahun, satu orang dengan jabatan sekretaris kelurahan mempunyai masa kerja lima

belas tahun, satu orang staf dengan masa kerja delapan tahun, dua orang staf mempunyai masa kerja tiga tahun, tiga orang staf mempunyai masa kerja satu tahun lima bulan, satu orang staf honorer dengan masa kerja lima tahun, dan satu orang staf honor dengan masa kerja dua tahun.

### **3. Proses Pelayanan**

Kantor Kelurahan Kedamin Hulu dalam pelaksanaan tugasnya berpedoman pada aturan yang ditetapkan oleh pemerintah, salah satunya Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63/KEP/M.PAN/7/2003. Selain tugas pokok dan fungsi, Kantor Kelurahan Kedamin Hulu dalam menjalankan Keputusan Menteri tersebut membuat prosedur kerja dan menetapkan alur surat sebagai pedoman dan pengawasan dalam pelayanan publik yang ada, sejak surat diterima sampai pada proses dan diterima kembali oleh pelanggan atau anggota masyarakat.

NO.	URAIAN PROSEDUR AKTIVITAS	PELAKSANA				KET
		SEKRE TARIAT	KEPALA SEKSI	SEKRETARIS KELURAHAN	LURAH	
1.	Proses terima, catat, kendali, dan distribusi surat masuk ke Sekretaris Kelurahan					Alur
2.	Proses teliti, telaah, pertimbangan Lurah, jika tidak ada Sekretaris Kelurahan arahkan ke Kepala Seksi					Proses
3.	Proses periksa, teliti lanjutan dan arahan disposisi ke Sekretaris Kelurahan					Proses
4.	Proses tindak lanjut Kepala Seksi berdasarkan arahan Sekretaris Kelurahan dan serahkan arsip surat masuk ke Sekretariat					Proses
5.	Proses periksa, teliti, beri arahan atau disposisi ke Kepala Seksi sesuai disposisi Lurah					Proses
6.	Proses periksa tindak lanjut surat masuk atas dasar arahan Sekretaris Kelurahan dan serahkan arsip surat masuk ke Sekretariat					Proses
7.	Pengarsipan surat masuk di Sekretariat					Dokumen

Bagan 4.2. Tahapan dan Proses Alur Surat Keluar

Sumber : Kantor Kelurahan Kedamin Hulu-Kec.Putussibau Selatan, 2015

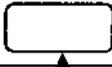
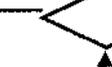
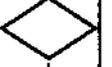
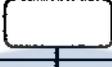
Dalam Bagan.4.2 tentang Tahapan dan Proses Surat Masuk, anggota masyarakat yang akan berurusan atau meminta surat ke Kantor Kelurahan Kedamin Hulu datang dengan membawa atau tidak membawa surat pengantar dari Ketua Rukun Tetangga (RT) menuju petugas administrasi. Setelah diperiksa, petugas membuat catatan dilembaran disposisi surat dan diberikan ke Sekretaris Kelurahan untuk mendapatkan arahan ke seksi yang menangani surat tersebut sesuai permintaan anggota masyarakat yang masuk.

Kepala Seksi setelah membaca disposisi dari Sekretaris Kelurahan, memeriksa kelengkapan surat atau dokumen yang harus ada. Setelah kelengkapan surat atau dokumen dianggap sesuai dengan permintaan surat, Kepala Seksi membuat konsep dan/atau mengarahkan operator untuk mengetik konsep surat yang telah dibuat. Operator mengetik konsep surat yang dibuat kepala seksi dan kembali menyerahkan surat kepada kepala seksi untuk diperiksa. Jika masih ada kesalahan ketik kepala seksi mengembalikan hasil ketikan tersebut. Apabila hasil ketikan telah sesuai dengan konsep yang dibuat oleh Kepala Seksi, maka surat tersebut diparaf di sebelah kiri nama jabatan dan diserahkan kepada petugas administrasi untuk diteruskan kepada Sekretaris Kelurahan untuk diteliti apakah surat tersebut sesuai dengan aturan yang ada. Jika telah sesuai, Sekretaris membubuhkan paraf di sebelah kanan nama jabatan dan selanjutnya surat tersebut diserahkan kepada petugas administrasi.

Proses selanjutnya, petugas administrasi meneruskan surat atau dokumen yang dibuat dan telah mendapat paraf dari Kepala Seksi dan Sekretaris Kelurahan kepada Lurah untuk ditandatangani. Setelah surat atau dokumen ditandatangani, petugas administrasi memberikan nomor surat keluar serta cap resmi Kantor Kelurahan Kedamin Hulu. Surat yang telah ditandatangani oleh Lurah dan dicap resmi selanjutnya diserahkan kepada masyarakat. Surat atau dokumen yang dibuat tersebut, tidak hanya berasal dari anggota masyarakat, tapi dapat juga berasal dari Instansi Pemerintah atau swasta.

Tahapan dan proses alur surat keluar dimulai dari dalam Kantor Kelurahan Kedamin Hulu. Proses dimulai dari Seksi yang berkepentingan untuk satu urusan tertentu, misalnya kepada Instansi Pemerintah seperti Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Sosial untuk mempertanyakan atau meminta bantuan terhadap masyarakat miskin atau tidak mampu yang sedang tertimpa musibah atau perbaikan rumah penduduk, atau dapat juga ditujukan kepada Depot Urusan Logis (Dolog) Kabupaten Kapuas Hulu untuk mendapat informasi tentang kuota beras miskin yang akan dibagikan ke setiap warga miskin yang berada di Kelurahan Kedamin Hulu.

Selain instansi atau Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) surat keluar dapat juga dimaksudkan untuk memberitahu kepada para Ketua Rukun Tetangga (RT) atau Ketua Rukun Warga (RW) yang berada di Kelurahan Kedamin Hulu tentang sesuatu yang harus diketahui oleh para Ketua RT atau Ketua RW, termasuk juga bila diperlukan membuat edaran atau pengumuman kepada masyarakat tentang sesuatu yang harus diketahui oleh warga masyarakat misalnya tentang kasus rabies, atau pendaftara pemilu dimana peran serta masyarakat sangat diharapkan sehingga apa yang menjadi tujuan suatu program baik itu pencegahan maupun pelaksanaan kegiatan dapat berjalan sesuai dengan harapan. Selanjutnya alur surat keluar dapat dilihat pada Bagan 4.3.

NO.	URAIAN PROSEDUR	PELAKSANA				KET
	AKTIVITAS	KEPALA SEKSI	SEKRETARIS KELURAHAN	LU RAH	SEKRE TARIAT	
1.	Proses pembuatan dan penyampaian konsep surat keluar					Alur
2.	Proses teliti dan telaah konsep surat keluar, jika salah kembali ke Kepala Seksi, jika setuju lanjut ke Lurah					Proses
3.	Proses baca, periksa, setuju atau tolak konsep surat keluar					Proses
4.	Proses periksa dan atau penggandaan surat keluar					Proses
5.	Proses pencatatan, penomoran, pengendalian, dan pengiriman surat keluar					Doku men

Bagan 4.3 Tahapan dan Proses Alur Surat Masuk

Sumber: Kantor Kelurahan Keadamin Hulu Putussibau Selatan Kabupaten Kapuas Hulu, 2015

## B. Hasil Penelitian

Sesuai dengan penjelasan dalam BAB III Metode Penelitian huruf D tentang Fokus Penelitian, penelitian dibatasi pada tiga dimensi kualitas dari Teori Standar Kualitas yang dikembangkan oleh Parasuraman (dalam Widodo, 2001: 274), yaitu *tangible* (berwujud), *reliability* (handal), *responsiveness* (daya tanggap), *Assurance* (jaminan), dan *Emphaty* (empati). *Tangible* (berwujud), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi. *Reliability* (handal) yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu dan memuaskan. *Responsiveness* (daya tanggap) yaitu kemampuan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap. *Assurance* (jaminan), mencakup kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, serta bebas dari bahaya, resiko atau

keraguruguan. *Empathy* (empati), mencakup kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan para pelanggan.

### 1. Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu

Data penelitian yang dikumpulkan melalui wawancara dengan para informan yang terdiri dari tiga (3) orang Ketua RT (Ketua RT 1, Ketua RT 5, dan Ketua RT 10), dua (2) orang tokoh masyarakat, tiga (3) orang tokoh pemuda dan satu (1) orang dari lembaga swadaya masyarakat (LSM). Wawancara dengan para informan berkaitan dengan kualitas pelayanan publik terdiri dari lima (5) dimensi sebagaimana disebutkan dalam paparan sebelumnya.

#### a. Tangible (Berwujud)

Fasilitas fisik pada setiap lembaga atau kantor sangat diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan atau proses pelayanan, termasuk juga pada instansi pemerintah seperti Kantor Kelurahan Kedamin Hulu. Ketika fasilitas fisik yang diperlukan berupa ruangan kerja, peralatan kerja serta sarana penunjang berupa alat pendingin ruangan (AC atau kipas angin) dan lemari penyimpanan arsip tidak tersedia, maka sedikit banyak dapat mengganggu kelancaran kerja dan proses pelayanan pada masyarakat.

Dimensi atau komponen *tangible* meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi. Fasilitas fisik dalam penelitian ini adalah ruangan kerja, penunjang ruang kerja berupa pendingin ruangan dan lemari arsip, perlengkapan kerja berupa komputer/laptop dan printer, pegawai meliputi mereka yang

melayani proses pembuatan surat yang berada di Seksi Pemerintahan (pem), Seksi Ketentraman dan Ketertiban (trantib), Seksi Kesejahteraan Masyarakat (kesra), serta Seksi Ekonomi Pembangunan (ekbang) yang menyangkut jumlah pegawai, tingkat pendidikan, kemampuan mengoperasikan komputer, dan sarana komunikasi.

Berdasarkan hasil wawancara, menurut para informan mereka lebih banyak berada di ruang tunggu daripada di ruang kerja seksi yang berhubungan dengan surat atau dokumen yang diminta, karena suasana ruangan yang panas apalagi di waktu siang hari panasnya semakin terasa. Dengan demikian, ketika ada beberapa hal yang perlu ditanyakan, staf seksi harus memanggil anggota masyarakat yang berurusan untuk menjelaskan atau memberikan keterangan berkaitan dengan surat yang diminta.

Pernyataan para informan tersebut dibenarkan oleh staf dan kepala seksi. Para staf dan kepala seksi menyatakan, ruang kerja yang ditempati terasa sempit dan panas apalagi pada waktu siang hari, karena ruangan yang ada tidak dilengkapi dengan pendingin ruangan. Kondisi ruangan yang tidak berpendingin dan tidak mempunyai lemari arsip juga dibenarkan oleh lurah. Hasil wawancara menunjukkan bahwa semua ruangan kerja seksi tidak mempunyai pendingin ruangan dan lemari arsip. Untuk arsip surat/dokumen sebagian diletakkan di atas meja kerja, dan sebagian diletakkan di rak yang dibuat dari kayu atau di dalam gardus bekas.

Berdasarkan hasil pengamatan lapangan, ruang kerja setiap seksi pada Kantor Kelurahan Kedamin Hulu rata-rata berukuran kecil, tanpa dilengkapi dengan fasilitas fisik penunjang kenyamanan kerja berupa alat pendingin baik AC maupun kipas angin serta tidak mempunyai lemari arsip untuk penyimpanan berkas.

Menurut para informan, perlengkapan kerja belum dapat dikatakan cukup, karena hampir semua ruang seksi hanya mempunyai satu alat kerja baik komputer ataupun *laptop* dan juga *printer*. Disamping itu, ada seksi tidak mempunyai peralatan kerja sama sekali. Pernyataan para informan dibenarkan oleh staf dan kepala seksi sebagaimana hasil wawancara, bahwa peralatan kerja yang ada sangat kurang. Pernyataan yang kurang lebih sama dikemukakan juga oleh lurah sebagaimana hasil wawancara bahwa kondisi peralatan kerja diakui masih sangat minim.

Proses pelayanan kepada masyarakat tidak hanya bergantung pada luasnya ruangan kerja serta fasilitas yang ada di dalamnya. Jumlah pegawai dan tingkat pendidikan, umur, serta pengalaman dapat juga mempengaruhi proses pelayanan dan penyelesaian pekerjaan. Oleh karena itu tidaklah mengheran, jika setiap penerimaan pegawai atau karyawan, selalu dicantumkan jenis pendidikan yang dipersyaratkan, umur maksimal yang diterima, serta jumlah dan pengalaman kerja pegawai yang akan diterima.

Sementara itu perlengkapan kerja berdasarkan hasil pengamatan, pada ruangan kerja Seksi Pem hanya ada satu unit *printer* dan satu unit *laptop*, pada ruangan kerja Seksi Trantib tidak terdapat peralatan kerja, pada ruangan kerja Seksi Kesra terdapat satu unit *laptop* dan satu unit *printer*, pada ruangan kerja Seksi Ekbang terdapat satu set komputer dan satu unit *printer*. Sementara itu, pada ruangan kerja Kepala Seksi dan ruangan pelayanan pajak terdapat satu unit *laptop* dan satu unit *printer*.

Berdasarkan hasil wawancara, para informan menyatakan bahwa tingkat pendidikan para PNS kelihatannya tidak berpengaruh terhadap kerja atau proses pelayanan yang selama ini diberikan kepada masyarakat. Sementara itu, jumlah pegawai, menurut para informan, cukup mempengaruhi sedangkan pengalaman dan keterampilan, jika membuat surat pengantar kelakuan baik pada Seksi Trantib, sering menunggu staf seksi lain untuk menyelesaikannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Lurah Kedamin Hulu, bahwa tingkat pendidikan PNS tergantung pada posisinya. Untuk staf, tingkat pendidikan kemungkinan besar tidak berpengaruh terhadap kinerja karena prosedur kerja telah ada tinggal dibaca dan diikuti sesuai prosedur pekerjaan, sedangkan untuk para kepala seksi, dapat dikatakan cukup berpengaruh. Hal ini berkaitan dengan tindak lanjut disposisi dari Sekretaris atau lurah yang mengharuskan kepala seksi atau sekretaris membuat konsep surat.

Berdasarkan hasil pengamatan berkaitan dengan jumlah pegawai dan tingkat pendidikan serta status kepegawaian yang ada di masing-masing seksi pada kantor Kelurahan Kedamin Hulu, didapatkan pegawai pada Seksi Pemerintahan berjumlah tiga orang dengan rincian satu orang kepala seksi berstatus PNS dan tamatan sekolah menengah atas (SMA), satu orang staf berstatus PNS tamatan SMA yang akan pensiun bulan April 2016, dan satu orang staf berstatus honorer dengan tingkat pendidikan SMA. Seksi Trantib ditangani oleh satu orang kepala seksi tamatan SMA dan satu orang staf tamatan SMP, keduanya berstatus PNS. Seksi Kesra, ditangani oleh satu orang kepala seksi tamatan SMA dan satu orang staf PNS tamatan SMA, keduanya berstatus PNS. Sementara itu, Seksi Ekbang ditangani oleh satu orang kepala seksi tamatan SMA dan dua orang staf tamatan SMA dan ketiganya berstatus PNS.

Selain ruangan kerja dan fasilitasnya, perlengkapan kerja serta pegawai sebagaimana disebutkan di atas, hal lain yang cukup berpengaruh dalam mempercepat proses pekerjaan terutama antar-instansi adalah sarana komunikasi baik lisan maupun tulisan, misalnya telepon kantor yang dilengkapi dengan faksimil atau telepon genggam atau *handphone* (HP). Menurut Lurah, sarana komunikasi yang digunakan di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu adalah HP. Hal ini tidak terlalu bermasalah apabila menyangkut hubungan internal antar-personil pegawai di kantor Kelurahan

Kedamin Hulu. Namun sedikit menimbulkan masalah ketika menyangkut kedinasan sebagaimana hasil wawancara, bahwa “sebatas antara pegawai di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu tidak ada masalah, karena semua pegawai kantor Kelurahan Kedamin Hulu telah mempunyai *handphone*, namun ketika menyangkut urusan dinas, terkadang menimbulkan masalah karena kantor lurah tidak mempunyai telepon kantor yang dilengkapi dengan faksimil. Salah satu contoh, ketika ada surat atau dokumen dari kabupaten baik dari kantor, dinas, badan, ataupun sekeretariat daerah yang yang harus dilengkapi, semestinya dapat cepat diterima dan direspon, akan tetapi hal tersebut tidak bisa dilakukan karena faksimili tidak tersedia”.

Dari hasil pengamatan diketahui bahwa apa yang disampaikan Lurah Kedamin Hulu benar. Sarana komunikasi berupa telepon kantor dan faksimile tidak ada. Yang ada dan sering digunakan dalam berkomunikasi oleh para pegawai Kantor Kelurahan Kedamin Hulu adalah *Handphone* (HP) pribadi pegawai. Sarana komunikasi ini berhubungan dengan kecepatan merespon permintaan data atau pemanggilan baik berupa rapat maupun hal lain. Yang sering terjadi, surat dari Sekretariat Kabupaten, Dinas, Badan, atau Kantor terlambat sampai di Kantor Lurah. Apabila telepon kantor yang dilengkapi dengan faksimil tersedia maka keterlambatan tersebut dapat dihindari. Dampak dari keterlambatan surat akibat dari tidak adanya telepon kantor yang

dilengkapi dengan faksimil adalah pengiriman data yang diminta pihak yang berkepentingan tidak dapat segera diproses dan dikirim. Demikian juga dengan permintaan mengikuti kegiatan dapat segera direspon untuk menyiapkan data dan mengirimkan data pegawai yang akan mengikuti kegiatan dimaksud.

b. Reliability (Handal)

Pelayanan berarti menyediakan suatu jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat dalam segala bidang. Orientasi bukanlah pada keuntungan, melainkan pada kepuasan pelanggan, dalam hal ini kepuasan masyarakat pengguna jasa. Dalam mencapai tujuan tersebut, instansi pemerintah lebih memusatkan perhatiannya pada pelayanan sebaik-baiknya dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan janji dengan hasil pekerjaan yang baik dan benar.

Kehandalan dalam penelitian ini adalah kemampuan staf Seksi Pemerintahan (pem), Seksi Kesejahteraan Rakyat (kesra), dan Seksi Ekonomi Pembangunan (ekbang), Seksi Ketentraman dan Ketertiban (trantib) serta Lurah dalam menyelesaikan surat/dokumen yang diperlukan oleh masyarakat tepat waktu dan memuaskan. Sementara tepat waktu dalam penelitian ini mengacu pada waktu yang dijanjikan staf kantor lurah khususnya kepala seksi staf Seksi Pem, Seksi Kesra, Seksi Ekbang, dan staf Seksi Trantib dalam penyelesaian surat/dokumen sama dengan waktu surat/dokumen yang diterima oleh masyarakat. Sementara itu, memuaskan dalam penelitian ini adalah kemampuan staf Seksi

Pem, Seksi Kesra, Seksi Ekbang, dan Seksi Trantib dalam pembuatan surat/dokumen yang diminta masyarakat secara baik dan benar tanpa ada kesalahan baik dari segi redaksional maupun pemasukan data anggota masyarakat.

Berdasarkan pengamatan, pegawai Kantor Kelurahan Kedamin Hulu sering terlambat menyelesaikan surat/dokumen yang diminta oleh anggota masyarakat. Dengan kata lain, waktu penyelesaian surat atau dokumen yang semestinya hanya perlu diselesaikan dalam hitungan menit terjadi sebaliknya anggota masyarakat harus menunggu satu atau dua jam bahkan dapat berhari-hari untuk mendapatkan surat atau dokumen yang diminta.

Berdasarkan hasil pengamatan dari sisi kepuasan, terlihat ada surat yang dikembalikan oleh anggota masyarakat untuk diketik atau diulang pengerjaannya karena kesalahan pemasukan data baik itu nama anggota masyarakat maupun data lain yang semestinya dicantumkan namun lupa dimasukkan. Tentunya hal ini dapat merugikan anggota masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara, para informan menyatakan bahwa penyelesaian surat atau dokumen yang diminta sering tidak tepat waktu atau tidak sesuai dengan janji yang diucapkan dengan alasan *printer* bermasalah atau lampu sering mati atau penandatanganan surat tidak berada di tempat atau staf yang membuat surat tidak masuk karena ikut kegiatan di luar kantor. Selanjutnya menyangkut kepuasan, para informan menyatakan bahwa mereka

pernah mengembalikan surat/dokumen warga ke Kantor Kelurahan Kedamin Hulu disebabkan petugas pelayanan salah dalam memasukkan data warga, termasuk tahun pertama kali usaha dilaksanakan.

Sementara itu, hasil wawancara dengan para staf berkaitan dengan keterlambatan mereka menyelesaikan surat atau dokumen, para staf menyatakan, keterlambatan dalam menyelesaikan surat bukan disengaja tapi karena *printer* mengalami gangguan. Sering juga listrik padam dalam waktu yang tidak dapat ditentukan. Terkadang juga setelah surat diketik, pak lurah tidak berada di tempat. Mengenai kesalahan pengetikan data, staf menyatakan terkadang mereka salah mengetik data penduduk karena dalam waktu bersamaan banyak surat atau dokumen yang harus diketik dan bukan merupakan unsur kesengajaan, kesalahan dalam entry atau pemasukan data dapat juga karena kesalahan anggota masyarakat yang salah memberi data.

Pernyataan para informan dan staf dibenarkan oleh kepala seksi. Pada saat wawancara, kepala seksi menyatakan, apa yang disampaikan para informan dan staf itu benar adanya. Seringkali anggota masyarakat harus menunggu berjam-jam atau berhari-hari disebabkan peralatan kerja yang sering macet, atau listrik sering padam tiba-tiba dan tidak dapat diprediksi waktu hidupnya. Masih menurut para kepala seksi, ada juga surat atau dokumen yang telah selesai namun belum dapat diserahkan ke anggota masyarakat

karena belum ditandatangani oleh pak lurah. Sementara tentang kesalahan entrydata, kepala seksi menyatakan hal tersebut disebabkan surat/dokumen tidak melalui proses periksa dan paraf dari kepala seksi dan sekretaris kelurahan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Lurah Kedamin Hulu perihal seringnya penyelesaian surat atau dokumen yang tidak tepat waktu, Lurah menyatakan bahwa masyarakat sering mengeluh perihal keterlambatan atau tidak tepat waktu para staf dalam menyelesaikan surat atau dokumen. Masih menurut lurah, hal tersebut telah dijelaskan sebab tidak tepat waktu, bukan karena disengaja, tapi karena beberapa hal. Pertama, *printer* yang digunakan sering bermasalah dan belum ada penggantinya; Kedua, kelurahan tidak mempunyai *genset* sebagai alternatif apabila mati lampu yang tidak dapat diprediksi; Ketiga, karena keterbatasan pegawai, sehingga ketika ada kegiatan sosialisasi atau bimtek yang harus diikuti oleh staf atau kepala seksi, penyelesaian pekerjaan menjadi terhambat. Untuk kesalahan redaksional maupun kesalahan pemasukan data, menurut lurah karena banyaknya pekerjaan yang harus ditangani dalam waktu bersamaan, sehingga tidak sempat lagi memeriksa secara teliti, begitu surat sampai ke meja kerja langsung ditandatangani.

Berdasarkan hasil wawancara, para staf menyatakan bahwa, mereka telah memahami prosedur kerja. Sementara menurut para kepala seksi, pada dasarnya para staf telah memahami prosedur

kerja namun terkadang beberapa tahapan dalam penyelesaian surat tidak dikerjakan. Contohnya dalam prosedur kerja, setiap surat atau dokumen yang diminta oleh masyarakat seharusnya melalui arahan sekretaris serta tahapan pemeriksaan dan paraf dari kepala seksi dan sekretaris kelurahan barulah selanjutnya ditandatangani oleh pimpinan atau lurah. Yang terjadi, terkadang kepala seksi dan sekretaris lurah dilewati, surat langsung dibawa ke meja lurah. Pernyataan kepala seksi dibenarkan oleh lurah sebagaimana hasil wawancara, bahwa terkadang surat tidak lagi melalui beberapa prosedur misalnya pemeriksaan dan paraf kepala seksi dan sekretaris lurah karena pada saat yang sama, kepala seksi atau sekretaris tidak berada di tempat dan surat atau dokumen yang diminta masyarakat perlu segera diselesaikan.

Berdasarkan hasil pengamatan diketahui, sering kali anggota masyarakat yang meminta surat/dokumen, langsung ke staf yang mengetik surat/dokumen yang diminta, setelah surat selesai dibuat, staf langsung mengantarkan surat atau dokumen ke lurah untuk ditandatangani. Sehingga proses teliti paraf yang seharusnya dilakukan oleh kepala seksi dan sekretaris kelurahan terabaikan. Padahal proses ini sangat perlu untuk menghindari terjadinya kesalahan, dan menghindari resiko hukum dikemudian hari.

c. Responsiveness (Daya Tanggap)

Pekerja atau pegawai, baik karyawan swasta maupun Pegawai Negeri Sipil, dalam melaksanakan tugas dituntut memiliki daya tanggap dalam memberikan pelayanan dalam bentuk merespons aspirasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan atau anggota masyarakat secara cepat. Daya tanggap dalam penelitian ini adalah kemampuan staf Seksi Pemerintahan (Pem), Seksi Kesejahteraan Rakyat (Kesra), Seksi Ekonomi Pembangunan (Ekbang), serta Seksi Ketentraman dan Ketertiban (Trantib) dalam memberikan pelayanan dengan cepat.

Berdasarkan hasil wawancara, beberapa informan menyatakan, para staf kantor lurah cepat merespons permintaan pembuatan surat/dokumen. Ketika diberikan bahan berkaitan dengan surat yang/dokumen, dan jika bahan tersebut telah sesuai dan lengkap, surat/dokumen yang diminta langsung dibuat. Sementara itu, informan lain menyatakan saat menerima kami, pegawai langsung menanyakan keperluan serta kelengkapan bahan yang dibawa. Pekerjaan mereka cepat, namun terkadang terhambat apabila terjadi pemadaman listrik atau terjadi kemacetan *printer*, sehingga kami harus menunggu untuk mendapatkan surat yang telah dikerjakan mereka. Selanjutnya menurut sebagian informan, respons petugas bagus dan cepat dalam menerima dan mengerjakan pekerjaan mereka, namun terkendala pada penandatanganan surat, dan terkadang juga oleh petugas administrasi yang menerima kami

karena staf atau operator keluar tugas dinas misalnya mengikuti kegiatan yang diperintahkan oleh Lurah.

Sementara berdasarkan hasil wawancara dengan staf, mereka menyatakan, karena itu merupakan rutinitas dan menjadi pekerjaan mereka, maka sudah seharusnya keinginan masyarakat yang ingin meminta surat/dokumen segera diproses. Yang menjadi kendala mereka dan diakui, adalah terkadang surat terlambat sampai ke tangan anggota masyarakat disebabkan, terjadinya kemacetan printer, atau pemadaman listrik secara tiba-tiba dan tidak diketahui waktu hidupnya. Selain itu, terkadang Pak Lurah tidak berada di tempat. Jika ada arahan dari sekretaris kelurahan bahwa surat itu dapat ditandatangani oleh sekretaris, maka surat/dokumen dapat langsung disampaikan ke tangan anggota masyarakat. Apabila semua berjalan normal, maka anggota masyarakat dapat segera mendapatkan surat/dokumen. Namun, apabila sekretaris kelurahan menyatakan itu adalah bagian dari surat penting dan tidak dapat diwakilkan penandatanganannya, maka masyarakat harus menunggu surat tersebut selesai ditandatangani oleh Lurah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi, didapatkan pernyataan yang kurang lebih sama dengan yang disampaikan oleh para staf, penyelesaian surat/dokumen terkadang terkendala karena terjadinya pemadaman listrik dan kerusakan kecil pada *printer*, staf yang menjadi operator komputer tidak hadir serta Lurah tidak berada di kantor. Selanjutnya berdasarkan hasil

wawancara dengan lurah, lurah menyatakan bahwa masalah listrik dan kerusakan *printer* serta kekurangan pegawai menjadikan Kantor Kelurahan Hulu tidak dapat maksimal dalam penyelesaian surat/dokumen yang diminta masyarakat. Harapan Lurah, permasalahan ini dapat cepat teratasi. Masih menurut Lurah, kondisi yang dihadapi Kantor Kelurahan Kedamin Hulu telah disampaikan kepada Pimpinan baik ketika ada rapat formal maupun informal, namun sampai saat ini belum ada tanggapan. Alasan klasik dikemukakan karena memang anggaran masih kurang ketika diminta tambahan anggaran untuk pembelian genset/mesin listrik atau pembelian alat kerja, sedangkan ketika diminta penambahan pegawai, kepala BKD menyatakan Kapuas Hulu masih kekurangan pegawai.

d. Assurance (Jaminan dan Kepastian)

Jaminan dan kepastian mencakup kemampuan, pengetahuan, kesopansantunan, bebas dari bahaya, risiko, keragu-raguan dan sifat dapat dipercaya merupakan unsur-unsur yang harus ada dalam diri setiap pekerja, termasuk mereka yang bergelut dalam pekerjaan pelayanan publik. Jaminan dan kepastian dalam penelitian ini mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf Seksi Pem, Seksi Kesr, Seksi Ekbang, serta Seksi Trantib.

Berdasarkan hasil wawancara, sebagian informan menyatakan dalam hal kemampuan melaksanakan tugas dan pengetahuan tentang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, masih terlihat belum sepenuhnya pegawai memahami, terutama masalah prosedur kerja dan tidak lanjut disposisi dan konsep surat yang sering keliru dalam pengetikan dan pemasukan dasar surat yang semestinya ada tapi tidak dicantumkan dalam surat yang diminta masyarakat. Misalnya pembuatan surat hibah yang keliru dalam pencantuman nama dan tanggal pembuatan atau tidak sama sekali dicantumkan tanggal hibah dari pemberi hibah kepada penerima hibah. Dari sisi resiko dan tingkat keamanan, hal ini dapat menimbulkan rasa ragu dan tidak percaya dengan hasil pekerjaan yang dibuat oleh pegawai karena akan menimbulkan efek negatif di belakang hari misalnya adanya tuntutan dari pihak lain yang masih ada sangkut paut dengan pemberi hibah. Masih menurut para informan, untuk sopan santun dapat dikatakan sudah cukup baik, walaupun masih dijumpai, pegawai yang menerima surat terkadang menanyakan hal-hal pribadi yang tidak ada kaitannya dengan surat yang akan dibuat. Hal tersebut sadar atau tidak dapat menyinggung perasaan orang yang berurusan.

Sementara hasil wawancara dengan informan lain berkaitan dengan kemampuan dan pengetahuan, menurut mereka pegawai cukup cepat merespon maksud anggota masyarakat yang datang berurusan di Kantor Kelurahan. Petugas di bagian administrasi

setelah menerima masyarakat langsung membuat disposisi dan meneruskan ke sekretaris kelurahan untuk mendapatkan arahan, selanjutnya permintaan tersebut diteruskan ke kepala seksi serta diselesaikan dengan segera tanpa menunggu waktu lama. Hal ini menunjukkan mereka telah mempunyai pengetahuan dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

Berdasarkan hasil wawancara, apa yang dikemukakan oleh para informan dibenarkan para kepala seksi. Masalah kemampuan para staf, rata-rata telah memahami pekerjaan mereka. Namun terkadang sering diselingi dengan candaan yang di luar konteks urusan yang mereka tangani, untuk hal tersebut kami sering menegur staf yang bersikap seperti itu (menanyakan hal-hal pribadi yang tidak ada kaitan dengan surat yang diurus). Masih menurut para kepala seksi, pada dasarnya para staf hanya ingin mencairkan suasana dan lebih akrab dengan masyarakat, namun hal tersebut dapat menimbulkan persepsi yang berbeda, karena ucapan yang kita keluarkan menurut kita baik dan hanya bergurau dapat saja menurut mereka yang mendengar mempunyai pengertian lain.

Berdasarkan hasil wawancara dengan lurah, setiap rapat staf Lurah selalu mengingatkan agar bekerja dengan sepenuh hati dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan arahan kepala seksi atau sekretaris kelurahan. Selanjutnya masih menurut lurah, semua pegawai tidak boleh sembarangan dalam mengeluarkan kata-kata, karena hal ini berkaitan dengan tugas melayani

masyarakat. Oleh karena itu, ucapan dan tingkah laku harus selalu dijaga. Ketika mendengar ada staf yang bergurau melewati batas atau menanyakan hal-hal yang bersifat pribadi dan tidak ada sangkut paut dengan surat atau dokumen yang diminta, segera setelah surat diselesaikan dan diterima oleh masyarakat, staf tersebut dipanggil untuk dinasihati. Masalah pengetahuan dapat dikatakan belum sepenuhnya memahami. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan hanya berdasarkan pengalaman yang sering dilakukan, bukan pengetahuan. Oleh karena itu, Lurah sering meminta kepada BKD agar pegawai kantor lurah diberikan kesempatan untuk mengikuti bimtek atau diklat masalah administrasi dan tata persuratan atau diklat lain yang berhubungan dengan pelayanan publik.

Berdasarkan hasil pengamatan, kemampuan dan pengetahuan pegawai tentang pekerjaan yang mereka geluti, masih terlihat mengikuti kebiasaan. Para pegawai jarang membuka aturan tentang tata persuratan atau mekanisme kerja, sehingga masih sering ditemui pembuatan surat tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh peraturan yang berlaku, misalnya penggunaan huruf dan model surat resmi yang sering keliru. Demikian juga dengan penggunaan kode surat yang harus sesuai dengan kegiatan dan penanggung jawab surat keluar yang harus sesuai dengan tugas masing-masing seksi. Misalnya, kode surat untuk rekomendasi pencairan dana masyarakat atau lembaga swadaya masyarakat

(LSM) harusnya menggunakan kode surat dan nama Seksi Ekbang (Ekonomi Pembangunan), namun dalam rekomendasi yang dibuat dicantumkan kode surat dan penanggungjawab kegiatan Seksi Kesra (Kesejahteraan Rakyat).

e. **Emphaty (Empati)**

Empati mencakup kemudahan melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan para pelanggan. Empati dalam penelitian ini mencakup kemudahan para staf Seksi Pemerintahan, Seksi Kesejahteraan Rakyat, Seksi Ekonomi Pembangunan, serta Seksi Ketentraman dan Ketertiban dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Berdasarkan wawancara dengan para informan, didapatkan informasi bahwa komunikasi yang dilakukan oleh para staf dengan anggota masyarakat dapat dikatakan cukup baik dalam memahami kebutuhan masyarakat. Sementara informan lain menyatakan, pegawai yang berada di kelurahan cukup berempati dengan masyarakat yang datang meminta pelayanan. Hal ini dibuktikan ketika masyarakat masuk ke Kantor Kelurahan, pegawai yang melihat masyarakat masuk langsung menyapa dan menanyakan keperluan atau siapa yang akan ditemui. Jika masyarakat ingin bertemu baik Lurah, Sekretaris Kelurahan ataupun salah satu kepala seksi, maka pegawai tersebut meminta anggota masyarakat menunggu beberapa saat dan pegawai tersebut langsung melihat

keruangan dimaksud. Apabila pejabat tersebut, baik Lurah, Sekretaris Kelurahan ataupun salah seorang kepala seksi yang dimaksud anggota masyarakat tersebut tidak ada tamu, maka pegawai tersebut langsung sampaikan maksud anggota masyarakat untuk bertemu dan mempersilahkan anggota masyarakat yang ingin bertemu untuk masuk. Namun apabila pejabat yang dimaksud belum dapat ditemui karena ada tamu, maka segera disampaikan untuk menunggu beberapa saat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para kepala seksi, pada dasarnya pegawai kelurahan harus dapat membangun komunikasi, baik antara sesama pegawai maupun dengan masyarakat. Hal tersebut selalu diingatkan oleh Lurah agar setiap pegawai bersikap baik dan jika berhadapan dengan anggota masyarakat secepat mungkin merespons permintaan mereka, tidak boleh masyarakat dibiarkan dalam keadaan bingung. Mereka harus disapa dan diberikan penjelasan yang sejelas-jelasnya agar maksud dan tujuan mereka datang ke Kantor Kelurahan Keadamin Hulu dapat segera terwujud. Hal yang sama disampaikan oleh lurah, bagi seluruh pegawai harus bersikap baik dan sesegera mungkin merespon permintaan masyarakat.

Berdasarkan hasil pengamatan, terlihat keakraban antara pegawai kelurahan dengan anggota masyarakat yang datang berurusan. Tidak terlihat adanya sekat sehingga masyarakat mudah menyampaikan keinginan mereka saat datang ke Kantor Kelurahan

Kedamin Hulu. Selain itu, pegawai yang melihat masyarakat masuk untuk berurusan, terlihat langsung menyapa dan menanyakan keperluan mereka serta mengarahkan anggota masyarakat tersebut sesuai dengan keperluan mereka.

## **2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu**

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan, didapatkan beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu.

### **a. Pemadaman listrik**

Hasil pengamatan peneliti, dalam seminggu paling tidak ada satu hari listrik padam seharian penuh sedangkan hari-hari lain terkadang padam tiba-tiba dan menyala kembali dua sampai tiga jam berikut. Pemadaman tersebut tidak pernah diberitahukan sebelumnya oleh pihak Perusahaan Listrik Negara (PLN) kepada instansi atau masyarakat pengguna jasa.

### **b. Peralatan kerja**

Peralatan kerja yang ada di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu dapat dikatakan masih minim, karena belum semua ruangan memiliki peralatan kerja. Dari empat seksi yang ada, hanya tiga seksi yang mempunyai peralatan kerja, itupun hanya satu unit yang merupakan milik pribadi pegawai, sementara satu seksi (seksi trantib) tidak mempunyai peralatan kerja.

c. **Kemampuan pegawai dalam mengoperasikan komputer/laptop**

Pegawai yang ada di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu tidak semua mempunyai kemampuan mengoperasikan peralatan kerja yang serba komputerisasi. Terutama di Seksi Trantib, staf di seksi tersebut tidak dapat mengoperasikan komputer, sementara di seksi lain belum sepenuhnya dapat mengoperasikan komputer.

d. **Penandatanganan surat**

Rutinitas pelayanan publik di kantor Kelurahan Kedamin Hulu tidak selamanya mulus. Hal ini berkaitan dengan kondisi eksternal yang menuntut Lurah harus pro aktif dengan masyarakat, termasuk juga dengan instansi lain baik yang vertikal (instansi pusat yang berada di daerah misalnya Dolog, Imigrasi, Kepolisian dan lain-lain) maupun dengan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkup Kabupaten Kapuas Hulu.

e. **Pemahaman tentang prosedur kerja**

Prosedur kerja yang terkadang tidak sepenuhnya dijalankan berakibat pada terjadinya pemulangan surat yang diminta oleh masyarakat karena operator salah mengetik nama atau tidak memasukkan data yang semestinya ada dalam surat/dokumen tersebut. Hal ini terjadi karena operator setelah menyelesaikan pengetikan surat, tidak lagi melalui tahapan periksa paraf oleh Kepala Seksi dan Sekretaris Kelurahan.

f. Kekurangan pegawai

Pegawai di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu berjumlah delapan belas orang yang terdiri dari dua belas orang staf dan enam orang pejabat sebagaimana yang tercantum dalam Tabel 4.7 tentang Pegawai berdasarkan Jabatan dan Jenis Kelamin. Dari dua belas orang, sepuluh orang merupakan PNS dan salah satu diantaranya pensiun di bulan April 2016, sementara dua orang merupakan tenaga honorer. Jumlah tersebut didistribusi ke sekretariat dan empat seksi dengan rincian enam orang berada di Sekretariat yang menangani masalah keuangan (Bendahara dan Pembantu bendahara), satu orang menangani masalah kepegawaian, satu orang menangani masalah administrasi umum, satu orang menangani masalah barang dan rumah tangga, serta dua orang honorer yang bertugas sebagai operator komputer di Sekretariat dan mengantar surat baik ke RT maupun ke Instansi terkait sesuai dengan tujuan surat. Sementara itu, lima orang staf (PNS dan Honorer) berada di setiap seksi dengan rincian satu orang staf berada di Seksi Pemerintahan (akan pensiun), dua orang di Seksi Ekonomi Pembangunan, satu orang staf berada di Seksi Kesejahteraan Rakyat, dan satu orang berada di Seksi Ketentraman dan Ketertiban.

g. Kekurangan anggaran

Anggaran Kantor Kelurahan Kedamin Hulu hanya cukup untuk operasional, sehingga untuk mengadakan atau membeli dan menggantikan peralatan kerja berupa *printer* yang sering macet perlu ada tambahan anggaran. Demikian juga dengan fasilitas fisik ruangan berupa pendingin ruangan dan *genset*, tidak dapat diadakan.

### C. Pembahasan

Kondisi lapangan yang ada baik yang didapatkan melalui wawancara maupun pengamatan, dianalisis dengan mengacu pada pendapat ahli atau hasil penelitian orang lain dan aturan yang berlaku.

#### 1. Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu

Pembahasan fakta hasil wawancara dan observasi lapangan yang berkaitan dengan proses pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan Kabupaten Kapuas Hulu adalah sebagai berikut.

a. Tangible (berwujud)

Ruang kerja yang berada di kantor kelurahan yang menjadi fokus penelitian berjumlah 5 ruangan yang terdiri dari ruang Seksi Kesejahteraan Rakyat (*kesra*), ruang Seksi Pemerintahan (*pem*), ruang bidang pelayanan pajak yang merupakan bagian pekerjaan dari Seksi Ekonomi Pembangunan, ruang Seksi Ketentraman dan Ketertiban, serta ruang Seksi Ekonomi Pembangunan (*ekbang*)

yang berada di kantor Kelurahan Kedamin Hulu. Berdasarkan hasil pengukuran ruang kerja pada saat observasi lapangan diperoleh data luas ruangan pada empat ruang kerja sebesar  $12,5 \text{ m}^2$  dengan panjang 5 meter dan lebar 2,5 meter. Setiap ruangan ditempati antara dua sampai tiga orang pegawai. Sementara itu, luas ruang kepala Seksi Ekbang sebesar  $17,5 \text{ m}^2$  dengan panjang 5 meter dan lebar 3,5 meter. Ruangan kepala seksi ini, menyatu dengan ruang perpustakaan kantor Kelurahan Kedamin Hulu.

Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 261 Tahun 1998 Tanggal 27 Februari 1998 yang mengatur tentang persyaratan Kesehatan Lingkungan Kerja menyatakan beberapa persyaratan minimal yang harus dipenuhi organisasi/kantor untuk para pekerja. Dari sisi luas ruangan, pada butir 1 dinyatakan bahwa “setiap karyawan mendapatkan ruang udara minimal  $10 \text{ m}^3/\text{karyawan}$ .” Hal ini dapat diartikan setiap ruangan kerja dengan luas  $10 \text{ m}^2$  hanya boleh diisi oleh satu orang pegawai agar kesehatan kerja dapat terjamin. Dengan luasan ruangan seperti itu ( $10 \text{ m}^2$ ), tingkat kebisingan rendah, pencahayaan cukup baik, sirkulasi udara lancar, dan suasana ruangan kerja nyaman tidak panas.

Mengacu pada Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 261 tahun 1998 tersebut, apabila disandingkan dengan kenyataan yang didapatkan di lapangan, dapat dikatakan ruangan kerja seksi di kantor Kelurahan Kedamin Hulu tidak memenuhi standar. Fakta ini dibuktikan dengan luas ruangan kerja  $12,5 \text{ m}^2$  yang diisi oleh dua

sampai tiga orang pegawai, atau jika dirata-ratakan setiap orang menempati ruang kerja antara  $6,25\text{m}^2$  (jika diisi dua orang pegawai) sampai dengan  $4,17\text{m}^2$  (jika diisi tiga orang pegawai). Sementara itu, dalam Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 261 Tahun 1998 Tanggal 27 Februari 1998 dinyatakan ruang kerja yang dapat memenuhi standar adalah  $10\text{ m}^2$  untuk setiap orang atau pegawai.

Suasana ruangan kerja sebagaimana disebutkan sebelumnya akan semakin terasa tidak nyaman, karena tidak adanya pendingin ruangan. Ditambah lagi, dalam ruang kerja tidak ada lemari arsip untuk menyimpan berkas pekerjaan, sehingga berkas diletakkan di lantai atau dalam kardus. Hal ini mengakibatkan udara menjadi tidak sehat atau pengap.

Menurut Robbins dalam Sedarmayanti (2009), lingkungan kerja fisik juga merupakan faktor penyebab stres kerja pegawai yang berpengaruh pada prestasi kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut.

#### 1) Suhu

Suhu adalah suatu variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Untuk memaksimalkan produktivitas pegawai yang bekerja di suatu lingkungan, suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada di antara rentang yang dapat diterima setiap individu.

## 2) Kebisingan

Bukti dari telaah-telaah tentang suara menunjukkan bahwa suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan prestasi kerja sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan pengaruh negatif dan mengganggu konsentrasi pegawai.

## 3) Penerangan

Bekerja pada ruangan yang gelap dan samar-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu pegawai dalam memperlancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia pegawai. Pencapaian prestasi kerja pada tingkat penerangan yang lebih tinggi adalah lebih besar untuk pegawai yang lebih tua dibanding yang lebih muda.

## 4) Mutu Udara

Merupakan fakta yang tidak dapat diabaikan bahwa jika menghirup udara yang tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang tercemar dapat mengganggu kesehatan pribadi pegawai. Udara yang tercemar di lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah, dan depresi.

Kondisi ruangan kerja yang ada di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu yang sempit dan tidak memiliki penyejuk ruangan menyebabkan suhu udara meningkat atau panas, ditambah kebisingan suara ketika anggota masyarakat masuk berurusan sekaligus dalam ruangan kerja, serta penerangan ruangan yang kurang memadai dan mutu udara yang tidak sehat menjadikan tingkat stres para pegawai meningkat. Kondisi tersebut, tidak hanya dirasakan pegawai yang melakukan pelayanan, tetapi juga dirasakan oleh masyarakat yang datang berurusan. Uraian tentang kondisi ruangan kerja membuktikan bahwa ruang kerja seksi yang ada di kantor kelurahan tidak sesuai dengan standar. Dampaknya, kinerja pegawai yang ada dalam ruang tersebut tidak maksimal.

Suasana ruangan yang tidak nyaman ditambah dengan minimnya perlengkapan kerja mengakibatkan semakin tidak maksimalnya kerja para pegawai. Sebagaimana yang disebutkan Munir (2001:61), bahwa sarana pelayanan ialah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja, dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama atau pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan dan juga berfungsi sosial dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu. Fungsi fasilitas pelayanan tersebut antara lain: 1) mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan, sehingga dapat menghemat waktu; 2) meningkatkan produktivitas, baik barang ataupun jasa; 3) menjamin dan meningkatkan kualitas produk; 4) menjamin ketepatan susunan dan

stabilitas ukuran; 5) mempermudah dan menyederhanakan gerak para pelaku; serta 6) menimbulkan rasa nyaman bagi orang-orang yang berkepentingan.

Munir (2001: 61) sebagaimana disebutkan sebelumnya menyatakan bahwa “fasilitas kerja berfungsi mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan, dan seterusnya sampai dengan menimbulkan rasa nyaman bagi orang-orang yang berkepentingan”. Jika disandingkan dengan kenyataan yang ada, dapat dikatakan fasilitas kerja yang ada di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu belum sesuai standar. Wajar jika masyarakat dalam hal ini oleh para informan menyatakan ruangan kerja belum memadai. Ungkapan tersebut bukanlah hayalan tapi kenyataan yang mereka temui karena sering atau pernah berurusan dengan Kantor Kelurahan Kedamin Hulu dalam mengurus surat atau dokumen.

Selain ruangan kerja dan fasilitas ruangan serta perlengkapan kerja, aparatur atau pegawai memegang peranan penting dalam pelaksanaan pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu. Sesuai data yang ada dalam Tabel 1.1 Data Aparatur Kantor Kelurahan Kedamin Hulu, terdapat 18 orang pegawai dengan sebanyak 16 orang berstatus pegawai negeri sipil atau organik dan dua (2) orang berstatus Honorer.

Sarana Komunikasi yang digunakan adalah *handphone* (HP) bukan telepon kantor sebagaimana layaknya Kantor atau Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) lainnya. Fungsi dan manfaat telepon kantor dan HP berbeda. HP yang ada merupakan milik pribadi yang secara otomatis terbatas pada percakapan pribadi baik melalui SMS maupun percakapan melalui suara (telpon). HP tidak dapat digunakan untuk pengiriman faksimili yang sifatnya dinas, juga tidak dapat dioperasikan selayaknya telepon dinas atau sarana komunikasi dinas. Namun demikian, keberadaan HP tidak serta merta dinafikan, karena alat tersebut paling tidak membantu pimpinan dalam mengoordinasikan pekerjaan baik dengan staf maupun dengan para pejabat di bawahnya.

Selain jumlah pegawai dan tingkat pendidikan, umur atau usia juga menjadi bagian yang diteliti. Hal ini mengingat usia berkaitan dengan gerak dan kondisi fisik yang tentunya secara alamiah semakin bertambah usia seseorang maka semakin menurun kondisi fisiknya. Misalnya ketika usia muda, gerakannya sangat enerjik. Seiring dengan bertambah usia, maka yang tadinya enerjik, gerakannya semakin melamban atau kurang enerjik. Hasil penelitian menunjukkan usia mempengaruhi kinerja pegawai. Hal tersebut sesuai ungkapan para informan bahwa umur mempengaruhi kecepatan dalam merespon permintaan anggota masyarakat. Jika diperhatikan honorer yang berusia muda termasuk pegawai baru

lebih cepat merespon dibandingkan pegawai yang telah berusia 50 tahun ke atas.

Sesuai dengan data kepegawaian kantor Kelurahan Kedamin Hulu, sebanyak 8 orang pegawai kelurahan berusia di atas 50 tahun. Kondisi tersebut sangat mempengaruhi kinerja pegawai kelurahan secara keseluruhan. Dari kegiatan keseharian, dapat dikatakan hampir sembilan puluh persen kerja kelurahan berkaitan dengan pelayanan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat sehingga pengaruh usia tidak dapat dipungkiri adanya.

Selain kondisi ruangan dengan fasilitas penunjangnya, tingkat pendidikan staf atau karyawan ikut berpengaruh terhadap produktivitas. Sebagaimana diungkapkan oleh Muchdarsyah (2003: 16) bahwa produktivitas kerja yang diukur berdasarkan efisiensi penggunaan waktu kerja dan efektivitas *output* dipengaruhi secara signifikan oleh tingkat pendidikan. Menurut Harianja (2002: 169), tingkat pendidikan seseorang dapat meningkatkan daya saing institusi dan kinerja institusi. Sementara itu, Irianto (2001: 75) menyatakan bahwa tingkat pendidikan adalah jenjang pendidikan formal yang ditamatkan oleh pegawai. Selanjutnya dikemukakan bahwa pendidikan mempunyai fungsi sebagai penggerak terhadap potensi kemampuan SDM dalam meningkatkan prestasi kerja.

Pendapat para ahli di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bonifasius (2015) tentang *Pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Samalantan Kabupaten Bengkayang*. Hasil penelitian ini menunjukkan ada hubungan kuat antara tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai kantor Camat Samalantan Bengkayang. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Andriyan Muttaqin, Made Nuriyda, dan Lulup Endah Tripalupi (2014) dengan judul *Pengaruh Latar Belakang Pendidikan, Masa Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indocitra Jaya Samudra Negara, Bali* menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan karyawan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Indocitra Jaya Samudra Negara–Bali tahun 2013.

Melihat hasil penelitian di atas baik yang dilakukan oleh Bonifasius maupun Andriyani dan kawan-kawan, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengaruh tingkat pendidikan terhadap kinerja atau produktivitas tergantung pada tempat atau posisi karyawan atau pegawai. Kesimpulan tersebut diambil dengan melihat hasil wawancara dan observasi lapangan pada Pegawai di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu.

Hasil observasi lapangan dan wawancara yang dilakukan baik dengan para informan yang berasal dari masyarakat maupun wawancara dengan Lurah Kedamin Hulu menunjukkan bahwa

untuk pegawai yang berada di level pelaksana atau operator, tingkat pendidikan tidak berpengaruh terhadap kinerja mereka. Hal ini dikarenakan pada level ini, mereka hanya melakukan pekerjaan yang telah disiapkan berupa konsep yang harus diketik. Berbeda dengan yang berada pada level Kepala Seksi atau Sekretaris maupun Lurah, pada level ini yang lebih dominan adalah pemikiran dan penelaahan masalah dengan konsep pemikiran yang berdasarkan aturan yang ada.

Pernyataan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh terhadap produktivitas kerja sesuai dengan jenis pekerjaan dan kedudukan karyawan atau pegawai sejalan dengan pernyataan Sutermeister (dalam Machmud, 2012: 213) bahwa kinerja dipengaruhi oleh “motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisikondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, dan kebutuhan egoistik”. Pendidikan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Tinggi rendahnya tingkat pendidikan seorang karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Agar kinerja karyawan baik maka diperlukan tenaga kerja yang memiliki tingkat pendidikan yang memadai yang sesuai dengan bidang pekerjaan.

b. Reliability (Handal)

Kehandalan dalam penelitian ini mengacu pada kemampuan staf Seksi Pemerintahan (pem), Seksi Kesejahteraan Rakyat (kesra), Seksi Ekonomi Pembangunan (ekbang), serta Seksi Ketentraman dan Ketertiban (trantib) dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu dan memuaskan.

Pelaksanaan tugas Pegawai Negeri Sipil yang berada di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu menjadi tanggungjawab sepenuhnya Lurah Kedamin Hulu. Untuk melaksanakan tugas baik pembinaan maupun evaluasi pekerja bawahannya, lurah mengacu pada tugas pokok dan fungsi yang ada. Dalam hal pelayanan publik, proses pembuatan surat atau dokumen, telah dibuat acuan sebagaimana digambarkan dalam Tabel 4.9 tentang Alur Surat Masuk dan Tabel 4.10 tentang Alur Surat Keluar. Acuan tersebut harus dipahami dan dilaksanakan dengan baik dan benar agar tujuan yang telah ditetapkan, yaitu: 1) terselenggaranya pelayanan kepada masyarakat secara maksimal; 2) terwujudnya sumber daya manusia yang handal di bidang tugasnya; 3) terwujudnya citra dan kepercayaan masyarakat terhadap Pemerintah Daerah Kabupaten Kapuas Hulu khususnya Kelurahan Kedamin Hulu; serta 4) terwujudnya masyarakat yang mandiri, kondusif, dinamis dan harmonis di lingkungan kerja Kelurahan Kedamin Hulu, dapat diwujudkan.

Pandangan para informan tentang pemahaman pekerjaan para staf didasarkan pada pengamatan mereka terhadap setiap langkah penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh para operator atau staf yang tidak lagi perlu bertanya baik kepada mereka ataupun kepada kepala seksi atau atasan langsung ketika menerima pekerjaan yang harus diselesaikan. Para operator atau staf terlihat kecekatan dalam melaksanakan tugas, mulai dari menanyakan surat yang diminta, kemudian memeriksa kelengkapan surat sampai dengan menetik data yang harus ada dan dimasukkan ke dalam item surat yang diminta oleh masyarakat. Misalnya surat pengantar pembuatan Surat Izin Tempat Usaha, masyarakat yang akan membuat tempat usaha peternakan ayam, harus ada Izin Lingkungan yang perlu ditandatangani oleh tetangga yang berdekatan dengan usaha tersebut, selain harus ada denah lokasi usaha, dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut oleh para staf tetap diperiksa dan jika tidak dilengkapi mereka meminta yang bersangkutan untuk melengkapi persyaratan tersebut.

Apabila ditelisik lebih jauh, para staf belum memahami secara sepenuhnya pekerjaan dan akibat yang ditimbulkan dari hasil pekerjaan mereka apabila prosedur kerja tidak sepenuhnya dilaksanakan. Dari hasil pemantauan masih terlihat *bypass* atau staf tidak lagi melalui periksa dan paraf kasi dan sekretaris kelurahan tapi langsung meletakkan di meja Lurah. Akibatnya, Lurah harus memeriksa dan mengoreksi surat yang sering terdapat kesalahan

baik pencatuman data anggota masyarakat atau kesalahan ketik. Di sisi lain, ketika Lurah tidak sempat memeriksa satu demi satu surat atau membaca secara keseluruhan isi surat atau dokumen, maka terjadi pengembalian surat baik dari anggota masyarakat maupun instansi yang dituju disebabkan adanya kesalahan pemasukan data atau kutipan aturan yang digunakan sebagai dasar pembuatan surat atau dokumen.

Berkaitan dengan *Reliability* (Kehandalan), dengan melihat proses penyelesaian surat yang dilaksanakan para staf dan rekapan, jumlah surat yang diselesaikan oleh setiap seksi dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2015 terjadi peningkatan. Namun dari jumlah surat yang dikeluarkan, ada beberapa tanggapan masyarakat yang mengurus surat atau dokumen yang menyatakan kesalahan dalam redaksi yang berimplikasi pada hukum atau kesalahan administrasi yang menyebabkan masyarakat tidak dapat melanjutkan proses surat menyurat di tingkat atas. Misalnya berkenaan dengan permintaan Surat Keterangan untuk mendapatkan Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK) dari Kepolisian Resort (Polres) Kapuas Hulu atau Rekomendasi untuk penerbitan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) dan Surat Izin Tempat Usaha (SITU) dari Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kapuas Hulu, selama kurun waktu tersebut (2014-2015) terjadi pengembalian surat dari Instansi bersangkutan baik Polres maupun Disperindag Kabupaten Kapuas Hulu disebabkan karena adanya kesalahan

redaksi atau data yang dicantumkan dalam surat pengantar yang dikeluarkan oleh Kelurahan Kedamin Hulu Kecamatan Putussibau Selatan Kabupaten Kapuas Hulu.

Pendapat para ahli berkaitan dengan Reliability (kehandalan) antara lain dikemukakan oleh Fizsimmons (1994, dalam Sedarmayanti, 2010: 254) bahwa *reliability* (handal) adalah kemampuan untuk memberi secara tepat dan benar, jenis pelayanan yang telah dijanjikan kepada konsumen/pelanggan. Menurut Ariani (2009: 180), *reliability* adalah konsistensi kerja pemberi jasa dan kemampuan pemberi jasa dalam memenuhi janji para penerima jasa. Sementara itu, Loverlock, (1992, dalam Sedamayanti, 2010: 253) menyatakan *reliability* (handal) adalah kemampuan membentuk pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan memiliki ketergantungan. Selanjutnya Abidin (2010: 77) mengungkapkan bahwa *reliability* adalah kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat (*accurately*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependably*), terutama memberikan jasa secara tepat waktu (*ontime*), dengan cara yang sama sesuai dengan jadwal yang telah dijanjikan dan tanpa melakukan kesalahan setiap kali. Adapun atribut-atribut yang berada dalam dimensi ini antara lain adalah:

- 1) memberikan pelayanan sesuai janji,
- 2) pertanggungjawaban tentang penanganan konsumen akan masalah pelayanan,
- 3) memberi pelayanan yang baik saat kesan pertama kepada

konsumen,

- 4) memberikan pelayanan tepat waktu, serta
- 5) memberikan informasi kepada konsumen tentang kapan pelayanan yang dijanjikan akan direalisasikan.

Pendapat para ahli jika disandingkan dengan hasil wawancara dan observasi lapangan dapat dikatakan bahwa kualitas pelayanan publik di kantor Kelurahan Kedamin Hulu ditinjau dari dimensi *Reliability* (kehandalan) belum maksimal. Faktor yang mempengaruhinya adalah: 1) staf pelayanan masih menganggap acuan alur surat masuk dan keluar tidak perlu dilaksanakan sepenuhnya; 2) staf pelayanan pada setiap seksi tidak memahami dampak negatif yang timbul akibat alur surat yang ditetapkan tidak dijalankan; serta 3) kurangnya komitmen lurah dalam menerapkan aturan, sehingga proses periksa dan paraf oleh kepala seksi dan sekretaris kelurahan ditiadakan.

c. Responsiveness (Daya Tanggap)

Daya Tanggap atau ketanggapan dalam penelitian ini adalah kemampuan para staf Seksi Pemerintahan (Pem), Seksi Kesejahteraan Rakyat (Kesra), Seksi Ekonomi Pembangunan (Ekbang), serta Seksi Ketentraman dan Ketertiban (Trantib) dalam memberikan pelayanan dengan cepat.

Berdasarkan hasil pengamatan, respons cepat yang diberikan baik oleh staf, kepala seksi, maupun lurah terlihat oleh setiap anggota masyarakat atau lembaga/badan yang meminta

surat/dokumen yang harus dikeluarkan oleh Kantor Kelurahan Kedamin Hulu. Tidak terlihat emosi ataupun keterpaksaan dari pegawai yang ada di Kantor Kelurahan dalam melayani anggota masyarakat. Terkadang masyarakat diajak bergurau dan diberi pengertian apabila mereka datang dengan tensi tinggi, sehingga percekcoakan yang menjurus ke arah negatif dapat dihindarkan.

d. Assurance (Jaminan dan Kepastian)

Jaminan dan kepastian mencakup kemampuan, pengetahuan, kesopansantunan, bebas dari resiko bahaya, keragu-raguan dan sifat dapat dipercaya merupakan unsur-unsur yang harus ada dalam diri setiap pekerja, termasuk mereka yang bergelut dalam pekerjaan pelayanan publik. Jaminan dan kepastian dalam penelitian ini mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf Seksi Pem, Seksi Kesra, Seksi Ekbang, dan Seksi Trantib.

Menurut Sinambela, dkk., (2008; 88), ciri birokrasi yang patut dicatat di dalam konteks memberikan pelayanan adalah kemampuan menggunakan prosedur peraturan perundang-undangan disamping mereka sendiri membuat atau menerapkan berbagai petunjuk pelaksanaan (Juklak) dan petunjuk teknis (juknis), baik untuk kerja ke dalam maupun untuk kerja dengan pihak luar birokrasi. Sistem formalisasi digunakan birokrasi sebagai alat untuk melancarkan pekerjaan dan peran mereka sehingga kerja birokrasi menjadi aman.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil wawancara jika dikaitkan dengan pendapat Sinambela dkk., terlihat dimensi jaminan (*assurance*) belum baik. Hal tersebut dapat dilihat dari pemberian kode kegiatan dan penanggungjawab kegiatan masih sering terlihat keliru. Apabila pegawai atau pekerja dalam melaksanakan pekerjaan bersikap adil dan bekerja sepenuh hati dengan memenuhi aspek *assurance* atau jaminan dengan sebaik-baiknya maka dapat diartikan bahwa para pegawai atau pekerja tersebut telah melaksanakan pengelolaan pemerintahan yang amanah sebagaimana yang disebutkan Bintoro Tjokroamidjojo (dalam Sinambela, dkk., 2008; 49), pemahaman konsepsi pengelolaan pemerintahan yang amanah dapat dijelaskan dengan prinsip-prinsip sebagai berikut.

- 1) Akuntabilitas (*accountability*). Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atas kinerja dan tindakan pimpinan suatu organisasi kepada publik yang memiliki hak meminta pertanggungjawaban.
- 2) Transparansi (*transpaarancy*). Semua pihak yang berkepentingan dapat mengetahui kebijaksanaan pemerintah dan organisasi badan usaha.
- 3) Keterbukaan (*openess*). Pemberian informasi secara terbuka, serta saran dan kritik yang dianggap sebagai partisipasi masyarakat untuk perbaikan. ✓
- 4) Berdasarkan hukum (*rule of law*). Keputusan atau kebijakan

pemerintah, organisasi, dan badan usaha yang menyangkut kepentingan publik dilakukan berdasarkan hukum (peraturan perundang-undangan yang berlaku). Hal ini menunjukkan adanya jaminan kepastian hukum dan rasa keadilan masyarakat terhadap setiap kebijakan publik yang ditempuh.

- 5) Jaminan *fairness, a level playing field* (perlakuan yang adil/perlakuan kesetaraan). Ini berlaku bagi pemerintah kepada masyarakat dalam pelayanan publik, perusahaan kepada pelanggan, dan sebagainya.

Zeitmal dan Bitner (1996) yang dikutip Tjiptono (2002; 70), menggolongkan *assurance* ke dalam dimensi kualitas jasa yang mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan. Dimensi kepastian atau jaminan ini merupakan gabungan dari dimensi berikut.

- 1) Kompetensi (*competency*), artinya keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan untuk melakukan pelayanan.
- 2) Kesopanan (*courtesy*), yang meliputi keramahan, perhatian, dan sikap para karyawan.
- 3) Kredibilitas (*creadibility*), meliputi hal hal yang berhubungan dengan kepercayaan kepada perusahaan, seperti reputasi, prestasi, dan sebagainya.

Hasil wawancara dengan para informan dan hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa pegawai telah memahami dan mempunyai pengetahuan pekerjaan yang mereka geluti. Hal ini dibuktikan dengan mereka mampu menjelaskan syarat dan bahan yang harus dilengkapi ketika anggota masyarakat meminta dibuatkan surat atau dokumen masyarakat. Demikian juga dengan alur kerja mulai dari masyarakat masuk, kepada siapa harus diarahkan sampai penyelesaian surat atau dokumen yang diminta masyarakat. Dengan penjelasan tentang syarat dan kelengkapan serta penyelesaian surat termasuk pemenuhan syarat dan bahan yang diberikan oleh anggota masyarakat, sebagaimana yang diminta pegawai menunjukkan kepatuhan atau kepercayaan masyarakat terhadap apa yang disampaikan pegawai menjadi dasar bahwa masyarakat percaya dengan kemampuan pegawai.

Namun demikian, pemahaman dan pengetahuan yang ada baru berdasarkan pengalaman atau mengikuti yang lama, tidak berdasarkan pembelajaran yang telah ada dan disiapkan. Dalam hal ini peraturan baik Peraturan Bupati mengenai Tata Surat Dinas dan peraturan lain tidak pernah dibaca sehingga masih ditemukan kekeliruan dalam proses pembuatan surat. Misalnya pencantuman kode kegiatan dan penanggung jawab kegiatan. Hal ini sering terjadi ketika surat yang diminta masyarakat, dalam proses penyelesaiannya tidak melalui proses periksa dan paraf Kepala Seksi dan Sekretaris Kelurahan tetapi langsung ke Lurah.

Hasil obserbasi dan wawancara sebagaimana dikemukakan sebelumnya apabila dikaitkan dengan pendapat para ahli, dapat dikatakan bahwa pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu jika ditinjau dari dimensi jaminan dan kepastian (*Assurance*) belum berkualitas.

e. Emphaty (Empati)

Empati mencakup kemudahan melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan para pelanggan. Empati dalam penelitian ini mencakup kemudahan para staf Seksi Pemerintahan, Seksi Kesejahteraan Rakyat, Seksi Ekonomi Pembangunan, serta Seksi Ketentraman dan Ketertiban dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Menurut George & Cristiani (1981, dalam Singgih, 1992; 72), empati adalah kemampuan untuk mengambil kerangka berpikir klien sehingga memahami dengan tepat dan dapat dikomunikasikan kembali dengan jelas terhadap klien. Sementara Stewart (1986, dalam Singgih, 1992; 72), merumuskan empati sebagai kemampuan untuk menempatkan diri di tempat orang lain supaya dapat memahami dan mengerti kebutuhan dan perasaannya. Empati menuntut untuk masuk ke pandangan dunia klien dan untuk melihat dengan mata mereka dan selanjutnya "*to walk in their shoe*".

Pendapat para ahli di atas menunjukkan empati merupakan bagian tidak terpisahkan dari pelayanan publik. Apabila para pegawai dapat berempati dengan baik, maka secara langsung atau tidak langsung dapat mengetahui kemauan dan kesulitan yang sedang dirasakan oleh para pelanggan atau anggota masyarakat yang datang minta dilayani. Apabila berkaca dari pendapat para ahli, dapat dikatakan para pegawai telah memenuhi unsur dimensi *empathy*. Dimana terlihat anggota masyarakat yang datang berurusan di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu tidak lagi dibiarkan menunggu dan harus bertanya kepada siapa mereka harus berurusan, namun langsung ditemui dan disapa serta ditanyakan.

Secara umum dari uraian di atas menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik Kantor Kelurahan Kedamin Hulu ditinjau dari dimensi *Tangible* (berwujud), *Reliability* (handal), dan *Resonsiveness* (daya tanggap), *Assurance* (jaminan dan kepastian), *Emphaty* (empati) yang diteliti belum sesuai dengan yang diharapkan.

## **2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu**

Faktor-faktor yang mempengaruhi belum terpenuhinya standar kualitas pelayanan publik adalah sebagai berikut.

### **a. Pemadaman listrik**

Permasalahan pemadaman listrik terjadi hampir di semua daerah, termasuk Kabupaten Kapuas Hulu. Hasil pengamatan

peneliti, dalam seminggu paling tidak ada satu hari listrik padam sehabis sedangkan hari lain terkadang padam secara tiba-tiba dan menyala kembali dua sampai tiga jam berikut. Hal ini tentu sangat berpengaruh terhadap proses penyelesaian surat, terutama saat mencetak dari hasil ketikan ke surat yang siap ditandatangani. Untuk alternatif, diusahakan UPS (*Unit Power Supply*), tetapi daya simpannya tidak lama, sehingga kerja tidak dapat maksimal.

b. Peralatan kerja

Listrik yang sering padam mendadak berpengaruh terhadap komputer dan *printer* atau alat kerja lainnya. Ketika padam dan hidup kembali, komputer minta di-*restart* lagi. Demikian juga dengan *printer*, harus kembali dihidupkan dan terkadang harus menunggu *printer* dapat dioperasikan. Untuk alat pengetikan dengan menggunakan *laptop* atau komputer yang didampingi UPS, jika listrik padam hanya dalam waktu satu jam, tidak akan menimbulkan masalah. Tetapi bagi komputer yang tanpa UPS, pemadaman listrik lima menit pun dapat menimbulkan masalah.

c. Kemampuan pegawai dalam mengoperasikan komputer/*laptop*

Ada dua seksi yang mempunyai pegawai yang tidak dapat mengoperasikan komputer. Pertama, staf pada Seksi Pemerintahan, yang tahun 2016 akan pensiun. Tetapi di seksi ini dapat diantisipasi dengan ditempatkan satu orang tenaga honorer yang tadinya berada di sekretariat kelurahan. Satu staf lagi yang tidak dapat mengoperasikan komputer berada di Seksi Ketentraman dan

Ketertiban (trantib). Oleh karena itu, ketika masyarakat mengurus surat yang berhubungan dengan Seksi Trantib, misalnya pengantar ke Kepolisian untuk mendapatkan Kartu Identitas, agak terkendala dalam penyelesaian surat.

d. Penandatanganan surat

Terkadang Lurah dipanggil mendadak baik oleh Camat maupun Sekda untuk rapat panitia perayaan, atau hal-hal penting yang harus segera ditindaklanjuti, dan surat yang diminta masyarakat tidak boleh diwakili oleh yang lain untuk menandatanganinya. Misalnya untuk rekomendasi pencairan uang bantuan kepada warga miskin atau BLT, atau Surat Keterangan Tanah (SKT) dan beberapa surat lain yang penandatanganannya tidak dapat diwakilkan kepada Sekretaris. Jika Lurah masih berada di seputaran kelurahan dan dapat dihubungi maka surat tersebut langsung dibawa ke tempat tersebut. Tetapi apabila Lurah tidak dapat dihubungi atau tempatnya jauh, maka penyelesaian surat menjadi tertunda.

e. Pemahaman tentang prosedur kerja

Prosedur kerja yang terkadang tidak sepenuhnya dijalankan berakibat pada terjadinya pemulangan surat yang diminta oleh masyarakat. Hal ini terjadi karena operator setelah menyelesaikan pengetikan surat, tidak lagi melalui tahapan periksa paraf oleh Kepala Seksi dan Sekretaris Kelurahan. Periksa paraf yang menjadi prosedur kerja, berfungsi sebagai penyaring untuk meminimalisasi

2. Prasyarat pelayanan yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanan.

Prasyarat pelayanan yang harus dipenuhi untuk mendapatkan surat/dokumen yang dibutuhkan masyarakat dari Kantor Kelurahan Kedamin Hulu, dapat dikatakan mudah. Untuk hampir semua surat/dokumen yang dibuat, Kantor Tanda Penduduk menjadi prasyarat utama yang harus ada apabila telah berusia 17 (tujuh belas) tahun ke atas atau telah menikah atau kartu pelajar bagi pelajar. Prasyarat lainnya tergolong standar dan mudah didapatkan.

3. Kejelasan petugas pelayanan yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan, serta kewenangan dan tanggung jawabnya).

Ketika masyarakat masuk ke Kantor Kelurahan Kedamin Hulu, mereka langsung dapat mengetahui dari Papan Struktur Pegawai Kantor Kelurahan Kedamin Hulu yang ditempatkan di ruang tunggu sebelum masuk ke ruang pelayanan pada seksi yang berada di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu yang berhubungan dengan surat/dokumen yang akan diminta.

4. Kedisiplinan petugas pelayanan yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.

Petugas dalam memberikan pelayanan selalu bersungguh-sungguh dengan cara langsung merespons permintaan anggota masyarakat.

kesalahan baik yang dilakukan oleh para staf atau operator maupun kepala seksi, agar surat/dokumen yang disodorkan ke lurah untuk ditandatangani tidak menimbulkan implikasi hukum di kemudian hari.

f. Kekurangan pegawai

Kekurangan pegawai menjadi masalah mendasar dalam proses pelayanan publik. Hal ini terlihat dari jumlah staf yang ada pada seksi yang hanya memiliki satu orang staf sehingga apabila ada tugas pelayanan bersamaan terjadi dengan tugas luar baik untuk pengambilan data ke RT ataupun kegiatan sosialisasi yang harus diikuti oleh staf, proses pelayanan terhambat. Bantuan tidak dapat diharapkan dari staf seksi lain, karena jumlah staf seksi tersebut juga terbatas.

g. Kekurangan anggaran

Kekurangan anggaran menyebabkan Kantor Kelurahan Kedamin Hulu tidak dapat mengadakan atau membeli atau menggantikan peralatan kerja berupa *printer* yang sering macet, fasilitas fisik ruangan berupa pendingin ruangan, *genset* untuk mengantisipasi pemadaman listrik yang tiba-tiba dengan waktu menyala kembali tidak diketahui. Hal ini menjadi sebab pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu terganggu.

Kondisi serba kekurangan baik dari segi perlengkapan, pegawai, maupun pengetahuan merupakan kondisi yang umum terjadi hampir di semua instansi yang melaksanakan pelayanan publik. Sebagaimana

dikemukakan oleh Widodo (2001: 278), keterbatasan aparatur/petugas dalam melayani masyarakat disebabkan oleh faktor-faktor berikut.

- 1) Prasarana yang kurang mendukung atau kurang memadai dalam pelayanan public
- 2) Jenis dan macam pelayanan yang menjadi beban pemerintah semakin meningkat dan semakin kompleks
- 3) Ketidakmampuan administratif

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 24/KEP/M.PAN/2/2004, tentang Indeks Kepuasan Pelanggan yang dikembangkan menjadi 14 unsur dengan unsur relevan, *valid*, dan *reliable* sebagai unsur minimal yang harus ada, jika disandingkan dengan kondisi Kantor Kelurahan Kedamina Hulu dilihat dari dimensi *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *Assurance*, dan *Emphaty*, yang menjadi fokus penelitian adalah sebagai berikut.

1. Prosedur pelayanan yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan.

Prosedur pelayanan pembuatan surat/dokumen yang ada di Kantor Kelurahan tergolong sederhana. Untuk beberapa surat/dokumen yang sering dibuat tidak mesti melalui arahan sekretaris kelurahan, anggota masyarakat langsung diarahkan ke seksi yang berhubungan dengan surat yang diinginkan oleh masyarakat. Hal ini dilakukan agar masyarakat tidak terlalu lama menunggu atau proses penyelesaian surat dapat cepat dilaksanakan.

Hanya saja, jika terjadi kondisi di luar kemampuan petugas yang tidak dapat dihindarkan yang menyebabkan surat tidak dapat diselesaikan sesuai dengan janji penyelesaian, misalnya permasalahan pada *printer*, padam lampu, dan seterusnya. Menyangkut permasalahan *printer*, apabila terjadi masalah, operator akan melihat ke ruang seksi lain apabila *printer* di ruangan lain sedang tidak digunakan maka mereka mencetak surat yang diminta masyarakat ke ruang seksi tersebut.

5. Tanggung jawab petugas pelayanan yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.

Tentang tanggung jawab, petugas pelayanan bertanggung jawab sepenuhnya sesuai tugas yang diberikan. Mereka tidak pernah meninggalkan tempat atau membiarkan surat yang sedang diselesaikan.

6. Kemampuan petugas pelayanan yaitu tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat.

Tingkat keahlian dan keterampilan, dapat dikatakan belum dimiliki oleh semua pegawai. Kondisi ini perlu menjadi perhatian Pemerintah Daerah, karena di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu ada dua seksi memiliki staf yang belum dapat mengoperasikan komputer.

7. Kecepatan pelayanan yaitu target waktu pelayanan yang dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan.

Kecepatan pelayanan sesuai target waktu pelayanan belum sepenuhnya dapat diwujudkan karena kendala peralatan kerja dan kecukupan pegawai yang ada di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu.

8. Keadilan mendapatkan pelayanan yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani.

Petugas atau staf pelayanan di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu selalu bersikap adil dengan tidak membedakan baik suku, golongan, strata ekonomi, ataupun strata sosial anggota masyarakat yang dilayani.

9. Kesopanan dan keramahan petugas yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati.

Petugas pelayanan di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu dalam melaksanakan tugasnya selalu bersikap sopan dan ramah.

10. Kewajaran biaya pelayanan yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan.

Biaya pelayanan apabila ada, tidak pernah ditetapkan oleh Kantor Kelurahan Kedamin Hulu atau petugas pelayanan. Apabila masyarakat memberikan biaya administrasi seberapa pun besarnya, maka petugas pelayanan menerimanya. Tetapi masyarakat tidak membayar, petugas pelayanan tidak pernah memaksa meminta biaya administrasi.

11. Kepastian biaya pelayanan yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan.

Tidak ada penetapan biaya pelayanan. Semua diserahkan kepada masyarakat, mau dibayar atau tidak dibayar proses pelayanan surat/dokumen tetap dilaksanakan.

12. Kepastian jadwal pelayanan yaitu pelaksanaan waktu pelayanan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Jadwal pelayanan dilaksanakan sesuai jam kerja pukul 07.30 sampai dengan pukul 14.00 dengan hari kerja dari senin sampai dengan hari jum'at.

13. Kenyamanan lingkungan yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan.

Kenyamanan lingkungan yang ada di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu dapat dikatakan belum sepenuhnya terpenuhi. Hal ini dibuktikan dengan kondisi sarana dan prasarana yang ada masih minim.

14. Keamanan pelayanan yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan.

Kondisi keamanan pelayanan yang ada di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu dapat dikatakan baik. Jika terjadi konflik baik karena kesalahpahaman tentang administrasi yang harus dilengkapi ataupun kesalahan pemasukan data, maka konflik tersebut selalu diselesaikan dengan cara kekeluargaan sehingga tidak menimbulkan permasalahan yang berkepanjangan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka kesimpulan yang disampaikan adalah sebagai berikut.

##### 1. Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu

Pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu belum sesuai dengan standar pelayanan berdasarkan dimensi *Tangible* (berwujud), *Reliability* (handal), dimensi *Responsiveness* (daya tanggap) dan dimensi *Assurance* (jaminan dan kepastian), kecuali untuk dimensi *Empaty* (empati).

##### a. Kualitas Pelayanan Publik Kantor Kelurahan Kedamin Hulu dilihat dari dimensi *Tangible* (berwujud)

- 1) Empat ruangan kerja seksi berukuran kecil, hanya berukuran 12,5 m<sup>2</sup> dan ditempati oleh dua sampai tiga orang pegawai sedangkan satu ruang kerja kepala seksi yang menyatu dengan ruang perpustakaan berukuran 17,5 m<sup>2</sup>. Sementara itu, dalam Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 261 Tahun 1998 Tanggal 27 Februari 1998 dinyatakan ruang kerja yang dapat memenuhi standar adalah 10 m<sup>2</sup> untuk setiap orang atau pegawai
- 2) Semua ruangan kerja tidak berpendingin ruangan (AC) sehingga mempengaruhi lingkungan kerja fisik.

- 3) Ruang kerja ditempati oleh dua sampai tiga orang sehingga terjadi kebisingan dan kenyamanan kerja tidak terpenuhi.
  - 4) Jumlah pegawai kelurahan sebanyak 18 orang, dua orang diantaranya berstatus Honorer. Dari 16 orang PNS tersebut, sebanyak 10 orang berumur di atas 50 tahun dan satu diantaranya akan pensiun di bulan Mei 2016. Selain hal tersebut, di antara pegawai yang ada, dua orang tidak dapat mengoperasikan komputer. Jika dibandingkan dengan beban kerja, pegawai yang ada masih kurang.
  - 5) Kantor kelurahan tidak memiliki sarana komunikasi khusus berupa telepon yang lengkap dengan faksimile. Untuk komunikasi semua pegawai menggunakan HP (handphone) pribadi.
- b. Kualitas Pelayanan Publik Kantor Kelurahan Kedamin Hulu dilihat dari dimensi *Reliability* (handal)
- 1) Petugas pelayanan tidak dapat menepati janji penyelesaian surat atau masih sering terlambat dalam menyelesaikan surat yang diminta masyarakat.
  - 2) Masih sering didapatkan surat dikembalikan karena kesalahan ketik atau salah memasukkan data pada surat yang diminta masyarakat.

- c. Kualitas Pelayanan Publik Kantor Kelurahan Kedamin Hulu dilihat dari dimensi *Responsiveness* (daya tanggap)
- 1) Masih sering masyarakat menunggu antrian untuk mendapatkan pelayanan administrasi.
  - 2) Masih sering surat/dokumen yang diminta tidak dapat segera diproses atau telah diproses tapi belum dapat diambil oleh masyarakat.
- d. Kualitas Pelayanan Publik Kantor Kelurahan Kedamin Hulu dilihat dari dimensi *Assurance* (jaminan dan kepastian)
- 1) Kemampuan dalam melaksanakan tugas belum sepenuhnya dipahami dan sering tidak mengacu pada mekanisme kerja yang telah ditetapkan.
  - 2) Kemampuan dan pengetahuan pegawai tentang pekerjaan yang mereka geluti, masih terlihat mengikuti kebiasaan.
- e. Kualitas Pelayanan Publik Kantor Kelurahan Kedamin Hulu dilihat dari dimensi *Emphaty* (empati)
- 1) Kemampuan komunikasi yang dilakukan oleh para staf dengan anggota masyarakat dapat dikatakan cukup baik dalam memahami kebutuhan masyarakat.
  - 2) Pegawai yang berada di kelurahan cukup berempati dengan masyarakat yang datang meminta pelayanan.

2. Faktor-faktor yang menyebabkan standar pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu belum memenuhi standar pelayanan adalah sebagai berikut:
  - a. Terjadinya pemadaman listrik
  - b. Peralatan kerja yang kurang
  - c. Kurangnya kemampuan pegawai dalam mengoperasikan Komputer/laptop
  - d. Penandatanganan surat yang sering tidak berada di tempat
  - e. Prosedur kerja belum sepenuhnya dipahami
  - f. Kurangnya pegawai
  - g. Kurangnya anggaran.

#### **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan penelitian, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

1. Pemerintah Daerah perlu menambah pegawai Kantor Kelurahan Kedamin Hulu.
2. Pemerintah Daerah perlu menambah anggaran Kantor Kelurahan Kedamin Hulu.
3. Pegawai yang ada di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu perlu diberikan Bimbingan Teknis (Bimtek) atau Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) administrasi.
4. Lurah Kedamin Hulu sebagai atasan langsung, harus konsisten memegang aturan, untuk menghindari kesalahan dan efek hukum di kemudian hari.

5. Pegawai Kantor Kelurahan Kedamin Hulu harus mengikuti prosedur kerja yang ditetapkan.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Abidin, Said Zainal. (2002). *Kebijakan Publik*, Jakarta : Yayasan Pancur Siwah.
- Ancok, D. (1999). *Revitalisasi SDM Dalam Menghadapi Perubahan Pada Pasca Krisis*, (makalah).
- Ariani, D. Wahyu. (2009). *Manajemen Operasi Jasa*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Andriyan Muttaqin, Made Nurijda dan Lulup Endah Tripalupi. (2014). *Pengaruh Latar Belakang Pendidikan, Masa Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Indocitra Jaya Samudra Negara, Bali Tahun 2013* (Jurnal S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja-Bali Volume 4 Nomor 1 Tahun 2014).
- Boediono. (1999). *Pelayanan Publik Dalam Birokrasi Pemerintahan*, Jakarta: Djambatan.
- Bonifasius. (Mei 2015) *Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Samalantan Kabupaten Bengkayang* ((Governance, Jurnal S-1 Ilmu Pemerintahan Volume 4 Nomor 3 Edisi September 2015).
- Fathoni, Abdurrahman. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Frederickson, W. George. (1997). *The Spirit Of Public Administration*, Boston: Joosey-Boss Publishers.
- Gunarsa, Singgih. D. (1992). *Konseling dan Psikoterapi*. Jakarta : PT. BPK Gunung Mulia.
- Handoko, Hani. (1998). *Metode-metode Penilaian Kinerja*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Harianja Effendi Tua Marihot. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Melalui [repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/29079/4/Chapter%20II.pdf](http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/29079/4/Chapter%20II.pdf)* (diakses pada tanggal 6 November 2014).
- Hasibuan, Malayu S.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Irianto, Yusuf. (2001). *Isu-Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Surabaya: Insan Cendikia.
- Lupiyoadi, Rambat. (2001). *Manajemen Pemasaran Jasa*, Jakarta: PT.Salemba Empat.

Moenir. (2001). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta, Bumi Aksara.

Mukhlis, Sarkadi, dan Raharjo. (2013). Kualitas Pelayanan Aparatur Kelurahan, (*Jurnal PPKN UNJ ONLINE* Vol. 1, No.2, Tahun 2013).

Muchdarsyah Sinungan. (2003). *Produktivitas apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.

Nawawi Hadari. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Nawawi Hadari. (2000). *Manajemen Strategik. Organisasi Non Provit Bidang Pemerintah*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.

Nisjar, S. Karhi. (1997). *Beberapa Catatan tentang "Good Governance"*, Jurnal Administrasi dan Pembangunan, Vo.1, No.2, Himpunan Sarjana Administrasi Indonesia, Jakarta.

Normann. (1991). *Service Management*. Chicester, England: Wiley & Son.

Osborne David, Ted Gaebler. (1999). *Mewirauahakan Birokrasi: Mentransformasi Semangat Wirausaha ke dalam Sektor Publik*, terjemahan Abdul Rasyid, Jakarta: Pustaka Publik.

Pamudji. S. (1985). *Ekologi Administrasi Negara*, Jakarta: Bina Aksara.

Pandodjo dan husman.(1998). <http://masimamgun.blogspot.com/2010/04/pendidikan> dan pelatihan sumber daya. 21Februari 2015.

Rustaman, N.Y., S.A. Dirdjosoemarto, Yusnani, A., Ruchrji, S., Diana. R. Dan Mimin. N. (2003). *Strategi Belajar Mengajar Biologi*. Jakarta: Universitas Pendidikan Indonesia.

Sedarmayanti. (2010). *Reformasi Administrasi Publik, Rerformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemerintahan yang Baik)*, Bandung: Refika Aditama.

Siagian, Sondag, P. (2000). *Administrasi Pembangunan*, Jakarta: Bumi Aksara.

Siagian Sondang. P. (1998). *Manajemen Stratejik*, Jakarta: Bumi Aksara.

Sianipar. (1998). *Pelayanan Prima*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

Simamora, Henry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yokyakarta: STIE YKPN.

Sinambela Lijan.P. dkk. (2008). *Reformasi Pelayanan Publik (Teori, Kebijakan, dan Implementasi)*, Jakarta: Bumi Aksara.

Soekidjo, Notoatmodjo. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.

Solihin, Ismail. (2009). *Pengantar Manajemen*, Jakarta : Erlangga

Subhan Achmad. (2013). *Analisis Pemberdayaan RT/RW dan Kinerja Kelurahan Terhadap Kepuasan Pelayanan Masyarakat (Studi Kasus 6 Kelurahan dalam Kecamatan Cengkareng Jakarta)*. Tesis, Program Pascasarjana, MAP-Esa Unggul, Jakarta.

Sumardi. (2011). *Karya Ilmiah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru*. Yogyakarta: FIP UNY.

Sumarsono, Sonny. (2003). *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*, Yogyakarta: Graha Ilmu.

Supriadi. (2006). *Hukum Lingkungan di Indonesia*, Jakarta: Sinar Grafika.

Sutopo dan Suryanto, Adi. (2003). *Pelayanan Prima*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Swasto, B. (1992). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan*. Malang: FIA Unibraw.

Thoha Miftha. (1991). *Perspektif Perilaku Birokrasi*, Jakarta: PT.Raja Grafindo Alfabeta.

Tjiptono Fandy & Gregorius Chandra. (2007). *Service Quality & Satisfaction (Edisi 2)*, Yogyakarta, Andi.

Tjokrowinoto, Muljarto. (1996). *Pembangunan, Dilema dan Tantangan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Toding, Dansitum M. (2006). *Analisis Kinerja Pengawas Penguji Hasil Hutan terhadap Pelayanan pada Industri Primer Hasil Hutan Kayu di Kota Palu*, Tesis, Program Pascasarjana, MAP-UNTAD, Palu.

Waworuntu, Bob. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.

Widodo, J. (2009). *Analisis Kebijakan Publik : Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Publishing.

Widodo, Joko. (2001). *Good Governance Telaah Dari Dimensi Akuntabilitas, Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi Dan Otonomi Daerah*, Surabaya: Insan Cendekia.

Widjaja, A.W. (1994). *Etika Administrasi Negara*, Jakarta: PT. Bumi Aksara

Umar, H. *Riset Sumber Daya Manusia dan Administrasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2005 tentang Kelurahan.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 159 Tahun 2004 tentang Pedoman Organisasi Kelurahan.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993, Tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pendidikan dan Pelatihan.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/25/M.PAN/2004 Tahun 2004, Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.

Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 261/Menkes/SK/II/1998 Tahun 1998 Tentang Persyaratan Kesehatan Lingkungan Kerja.

Peraturan Daerah Kapuas Hulu Nomor 25 tahun 2005 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kelurahan.

Keputusan Bupati Kapuas Hulu Nomor 24 tahun 2005 tentang Susunan Organisasi dan tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan di Kabupaten Kapuas Hulu

## LAMPIRAN 1

### PEDOMAN WAWANCARA

#### I. IDENTITAS INFORMAN

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Pekerjaan :
5. Jabatan :
6. Pelaksanaan :

#### II. PERTANYAAN WAWANCARA

##### A. Anggota Masyarakat

1. Menurut Bapak ruang kerja dan fasilitas fisik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu sudah memadai atau belum?
2. Menurut Bapak apakah perlengkapan kerja pegawai kelurahan sudah cukup memadai atau belum?
3. Menurut Bapak apakah jumlah pegawai yang ada di kantor Kelurahan cukup untuk menangani berbagai urusan masyarakat?
4. Menurut Bapak apakah usia dan pendidikan berpengaruh terhadap pelayanan?
5. Menurut Bapak, apakah staf yang melayani proses pembuatan surat atau dokumen memahami tugas atau tidak? Misalnya kelihatan bingung ketika Bapak mengatakan akan membuat surat atau dokumen.
6. Pernahkah Bapak mendatangi Kantor Kelurahan berulang kali untuk mengurus surat atau dokumen yang sama? Mengapa?
7. Apakah sebelum Bapak mengurus surat atau dokumen, petugas pelayanan memberitahu syarat atau kelengkapan yang harus dipenuhi dalam mengurus surat atau dokumen?
8. Adakah pemberitahuan yang disampaikan Kantor Kelurahan ke setiap Ketua RT perihal kelengkapan berkas yang harus dipenuhi dalam mengurus surat atau dokumen.

9. Pernahkah Kantor Kelurahan melakukan monitoring dan menanyakan tentang pelayanan mereka kepada Ketua RT?
10. Pernahkah Bapak mengurus surat atau dokumen dengan penyelesaian yang tidak tepat waktu?
11. Apa alasan operator berkenaan dengan tidak terselesaikannya surat atau dokumen dengan tepat waktu?
12. Apakah penampilan pegawai selalu berpakaian rapih dan bersih?
13. Apakah pegawai Kantor Kelurahan Kedamin Hulu bersikap ramah dan mau menerima Bapak dengan sopan?
14. Menurut Bapak, apakah pegawai yang bersangkutan bertanggung jawab terhadap penyelesaian urusan Bapak?
15. Apabila ada keluhan Bapak mengenai persoalan pada proses pelaksanaan pengurusan diterima dengan lapang dada oleh pegawai yang berwenang?
16. Apakah Bapak mengetahui bagian yang akan mengurus kebutuhan Bapak?
17. Apakah pegawai di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu berkompeten terhadap tugas dan fungsinya?
18. Apakah pegawai mudah untuk ditemui baik pada kantor maupun tanpa pertemuan langsung seperti melalui telepon?
19. Apakah prosedur pelayanan publik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu berbelit-belit?
20. Apakah saat datang ke kantor kelurahan, pegawai Kantor Kelurahan Kedamin Hulu langsung menyapa dan menanyakan keperluan Bapak atau dibiarkan begitu saja?

**B. Staf Pelayanan**

1. Apakah kondisi ruang kerja dirasa nyaman dan fasilitas kerja yang ada saat ini memadai?
2. Adakah perlengkapan kerja dimeja kerja Bapak, dan bagaimana kondisinya?

3. Apakah ada sarana komunikasi, misalnya telpon kantor atau sarana komunikasi lainnya di Kantor Kelurahan?
4. Apakah sarana komunikasi yang ada sudah memadai?
5. Apakah bapak telah mengetahui prosedur kerja?
6. Apakah prosedur kerja yang ada mudah dipahami?
7. Apakah prosedur yang telah ditetapkan selalu dilaksanakan?
8. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan surat atau dokumen?
9. Berapa surat atau dokumen yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu?
10. Kendala apa yang dihadapi dalam menyelesaikan surat atau dokumen?
11. Apa yang Bapak lakukan ketika sedang menyelesaikan surat atau dokumen yang diminta anggota masyarakat, tiba-tiba lurah atau pejabat lain menyuruh kelapangan? Apakah surat atau dokumen yang diketik dilanjutkan atau dihentikan?
12. Apa yang Bapak lakukan apabila ada anggota masyarakat mengeluh tentang pelayanan di kantor kelurahan?
13. Apa yang Bapak atau pegawai kantor lurah lakukan ketika melihat ada orang datang ke kantor lurah?

C. Kepala Seksi

1. Dalam melaksanakan pelayanan sehari-hari, apakah ruang kerja dan fasilitas fisik yang ada sekarang sudah memadai atau belum?
2. Apakah perlengkapan kerja yang ada saat ini dapat mendukung proses pelayanan kepada masyarakat?
3. Adakah sarana komunikasi, misalnya telepon kantor atau sarana komunikasi lain di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu
4. Apakah sarana komunikasi yang ada, sudah memadai?
5. Apakah jumlah pegawai yang ada di Seksi Bapak/Ibu memadai untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat?
6. Apakah kondisi pegawai ada di Seksi Bapak/Ibu memadai untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat?

7. Apakah usia maupun pendidikan pegawai yang ada di Seksi Bapak/Ibu memadai untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat?
8. Apakah di Seksi yang Bapak/Ibu ada prosedur kerja?
9. Bagaimana tingkat pemahaman pegawai di Seksi Bapak/Ibu terhadap prosedur kerja yang ada dan bagaimana pelaksanaan prosedur kerja, apakah telah dilaksanakan atau belum?
10. Upaya apa yang Bapak/Ibu lakukan dalam kaitan membantu pegawai memahami dan melaksanakan prosedur kerja yang ada?
11. Berapa lama waktu yang di butuhkan untuk menyelesaikan surat atau dokumen?
12. Pernahkah staf Bapak/Ibu terlambat menyelesaikan surat yang diminta oleh masyarakat?
13. Jika pernah, mengapa hal tersebut sampai terjadi?
14. Solusi apa yang sudah Bapak/Ibu berikan ketika terjadi keterlambatan dalam proses pembuatan surat atau Dokumen?
15. Berapa surat yang terlambat penyelesaiannya dalam setahun?
16. Bagaimana sikap Bapak/Ibu menghadapi keluhan masyarakat?

**D. Lurah**

1. Menurut Bapak apakah kondisi ruang kerja dan fasilitas fisik Kantor Kelurahan Kedamin Hulu sudah cukup memadai atau belum?
2. Menurut Bapak apakah perlengkapan kerja yang ada di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu saat ini sudah dapat menunjang proses pelayanan kepada masyarakat?
3. Adakah sarana komunikasi, misalnya telpon kantor atau sarana komunikasi lain di Kantor Bapak?
4. Apakah sarana komunikasi yang ada sudah memadai?
5. Menurut Bapak, apakah jumlah pegawai yang ada di Kelurahan Kedamin Hulu memadai untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat?

6. Menurut Bapak, apakah kondisi pegawai yang ada di Kelurahan Kedamin Hulu saat ini memadai untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat?
7. Usia dan pendidikan pegawai kelurahan saat ini menurut bapak apakah berpengaruh terhadap kinerja mereka?
8. Pernahkah dilakukan evaluasi kepuasan masyarakat terhadap layanan pegawai kelurahan? Bagaimana hasilnya?
9. Apa tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut?
10. Apakah ada peningkatan pelayanan setelah dilakukan evaluasi?
11. Pernahkah warga masyarakat melapor secara langsung atau tidak langsung kepada Bapak berkenaan dengan pembuatan dokumen atau surat yang terlambat penyelesaiannya?
12. Bagaimana Bapak menyikapi keluhan atau laporan masyarakat tersebut?
13. Dari wawancara kami dengan staf dan kepala seksi, ternyata permasalahan listrik yang sering padam, tenaga yang kurang mendukung atau ada pegawai yang tidak bisa operasikan komputer, belum semua seksi memiliki peralatan kerja serta peralatan kerja rusak, termasuk ruang lemari arsip belum ada. Apa yang Bapak lakukan dalam mengatasi permasalahan tersebut?



## Lampiran 2

## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

A. Anggota Masyarakat

1. Menurut Bapak ruang kerja dan fasilitas fisik di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu sudah memadai atau belum?

No Informan	Jawaban
1) Ketua RT.01 (Asmaran Jaka)	Sudah cukup ruang kerja menurut saya, hanya saja perlu ditingkatkan lagi penunjang ruangnya sehingga ada rasa semangat untuk bekerja.
2) Ketua RT.10 (Urai.M)	Ruangan kerja menurut saya belum memadai, fasilitas fisik belum memadai, pencahayaan ruang kurang, sirkulasi udara kurang, sehingga suasana ruangan agak gelap dan terasa panas.
3) Ketua RT.05 (Samsul Bahri)	Ruangan belum memadai, fasilitas fisik lainnya belum memadai, salah satunya belum memiliki lemari penyimpanan arsip.
4) Mahfud Laba (PNPM Ked.Hulu)	Ruangan perlu diperbesar dan perlu penambahan sarana pendukung demi kenyamanan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
5) Yuniardi (Tokoh Masyarakat)	Ruangan sempit dan terasa panas saat kita berurusan.
6) Surahman Sa'at (Ketua LSM)	Belum memadai ruangnya untuk bekerja, perlu diusulkan fasilitas lainnya.
7) Suhairi (Ketua PNPM)	Nampaknya ruangan kerja di Kantor Lurah hanya cocok untuk satu orang, karena kecil. Kantor lurah perlu mengusulkan ruangnya diperbesar dan pengadaan sarana kerja.
8) Syahbudin (Tokoh Pemuda)	Ruangan kerja, saya pikir tidak bisa diisi tiga orang pegawai, karena kecil. Beberapa sarana perlu ditambah agar terlihat lebih layak sebagai ruangan kerja.
9) Neneng Trianingsih (Tokoh Wanita)	Saya tidak tahu persis ukuran ruangan yang layak, tapi menurut saya perlu diperbesar dan diberikan pendingin ruangan, paling tidak kipas angin.

2. Menurut Bapak apakah perlengkapan kerja pegawai kelurahan sudah cukup memadai atau belum?

No Informan	Jawaban
1) Ketua RT.01	Perlengkapan kerja belum cukup memadai, perlu ditambah untuk menunjang kerja sehingga membuat etos kerja meningkat.
2) Ketua RT.10	Perlengkapan kerja belum memadai, misalnya printer dan komputer belum semua ada pada setiap ruangan.
3) Ketua RT.05	Perlengkapan kerja masih kurang.
4) Mahfud Laba	Perlu ditambahkan perlengkapan kerja.
5) Yuniardi	Belum memadai.
6) Surahman Sa'at	Sangat perlu untuk diusulkan penambahan perlengkapan kerja.
7) Suhairi	Untuk lebih baiknya, semua ruangan kerja dilengkapi dengan perlengkapan kerja.
8) Syahbudin	Saya lihat ada salah satu ruangan yang tidak ada sama sekali perlengkapan kerja.
9) Neneng.T	Gimana yah, perlengkapan kerja perlu ada. Belum dapat dikatakan memadai.

3. Menurut Bapak apakah jumlah pegawai yang ada di kantor Kelurahan cukup untuk menangani berbagai urusan masyarakat?

No Informan	Jawaban
1) Ketua RT.01	Pegawai belum cukup.
2) Ketua RT.10	Belum cukup tenaga, saya perhatikan, ketika ada kegiatan yang bersamaan antara pelayanan surat dengan pengambilan data lapangan atau terkadang petugas sedang keluar untuk keperluan pribadinya, saya harus menunggu yang bersangkutan untuk mengetik surat yang diminta.
3) Ketua RT.05	Pegawai belum cukup untuk pelayanan administrasi, perlu ditambah. Kalau tidak salah ada penambahan pegawai, mungkin perlu diberi arahan karena masih baru.
4) Mahfud Laba	Secara ideal belum cukup, selayaknya satu pegawai fokus pada satu kegiatan agar lebih maksimal menangani permasalahan masyarakat.
5) Yuniardi	Belum bisa dikatakan cukup, karena permasalahan masyarakat sangat banyak sementara di setiap seksi

saya perhatikan rata-rata hanya memiliki satu staf.

- 6) Surahman Sa'at Perlu ditambah pegawai di Kelurahan, agar penanganan pelayanan terhadap masyarakat dapat berjalan dengan lebih baik.
- 7) Suhairi Selayaknya pegawai di Kantor Kelurahan ditambah, karena belum cukup untuk mengurus berbagai permasalahan baik administrasi maupun lapangan.
- 8) Syahbudin Masih kelihatan permasalahan di Kelurahan belum dapat ditangani dengan baik karena pegawainya belum sebanding dengan permasalahan yang ditangani.
- 9) Neneng.T Harusnya pegawai di Kantor Kelurahan ditambah agar masyarakat tidak mesti menunggu lama saat meminta pelayanan.

4. Menurut Bapak apakah usia dan pendidikan berpengaruh terhadap pelayanan?

No Informan	Jawaban
1) Ketua RT.01	Saya lihat tidak semua bisa operasikan komputer, mungkin karena umur sudah diatas 50 tahun jadi malas untuk belajar, kalau pendidikan sepertinya semua pegawai disini SMA hanya bapak sebagai sekretaris yang S1, pelayanan kepada masyarakat kayaknya tidak terpengaruh dengan pendidikan SMA.
2) Ketua RT.10	Kalau bicara usia, data pegawai kelurahan banyak yang berusia 50 tahun keatas, pendidikan rata-rata tamatan SMA, tapi sepertinya pendidikan tidak terlalu pengaruh dengan pelayanan, dan saya lihat juga, honorer lebih banyak beban kerja.
3) Ketua RT.05	Saya tidak melihat pengaruh pendidikan, karena rata-rata pegawai di Kelurahan berpendidikan SMA, tapi kalau umur, nampaknya ada pengaruh, kecepatan merespon para honorer yang berusia muda termasuk pegawai baru lebih dibandingkan pegawai yang telah berusia 50 tahun keatas.
4) Mahfud Laba	Untuk pekerjaan yang tidak memerlukan analisis yang mendalam dan pembuatan konsep surat, tamatan SMA saya pikir cukup, hanya saja secara usia hampir 50% pegawai kantor lurah diatas 50 tahun. Biasanya pada usia tersebut apalagi mendekati pensiun, semangat untuk belajar semakin kurang.

- 5) Yuniardi Pendidikan tidak terlalu berpengaruh, untuk usia mungkin ada pengaruhnya tapi tidak terlalu besar.
- 6) Surahman Sa'at Pegawai Kantor Lurah, saya perhatikan dari 18 orang ada 8 orang berusia diatas 50 tahun dan beberapa orang mendekati pensiun, tapi semangat kerja mereka masih cukup baik walaupun mereka semua tamatan SMA.
- 7) Suhairi Tidak ada pengaruh usia dan pendidikan dalam melaksanakan pelayanan di kantor lurah.
- 8) Syahbudin Tidak berpengaruh menurut saya.
- 9) Neneng.T Mungkin usia saja yang sedikit ada pengaruhnya, sedangkan pendidikan tidak terlihat pengaruhnya.

5. Menurut Bapak, apakah staf yang melayani proses pembuatan surat atau dokumen memahami tugas atau tidak? Misalnya kelihatan bingung ketika Bapak mengatakan akan membuat surat atau dokumen.

No Informan	Jawaban
1) Ketua RT.01	Staf sudah cukup menguasai bidangnya sesuai tugas pokok dan fungsinya.
2) Ketua RT.10	Pada umumnya staf memahami tugasnya.
3) Ketua RT.05	Pegawai disini cukup memahami tugasnya.
4) Mahfud Laba	Sudah cukup memahami.
5) Yuniardi	Tidak kelihatan bingung. Mereka cepat merespon apa yang menjadi kebutuhan masyarakat.
6) Surahman Sa'at	Cukup memahami.
7) Suhairi	Untuk beberapa surat masih kelihatan bingung, mungkin pegawai baru, contohnya saat saya minta dibuatkan keterangan nama yang benar, karena antara nama di akte dan nama di Ijazah serta Kartu Keluarga saya ada perbedaan. Yang bersangkutan bingung membuat surat keterangan tersebut.
8) Syahbudin	Pada umumnya cukup memahami, karena saya lihat pada saat merasa kurang memahami, mereka langsung berkonsultasi dengan kepala seksinya.
9) Neneng.T	Cukup memahami tugas mereka.

6. Pernahkah Bapak mendatangi Kantor Kelurahan berulang kali untuk mengurus surat atau dokumen yang sama? Mengapa?

No Informan	Jawaban
1) Ketua RT.01	Pernah terjadi berulang karena dokumen tidak lengkap.

- 2) Ketua RT.10 Pernah saya meminta dibuatkan pengantar untuk mendapatkan surat kelakuan baik warga, sampai dua kali balik ke Kantor Kelurahan karena operator lagi keluar.
- 3) Ketua RT.05 Pernah berbalik waktu buat SKT, karena tanda tangan saksi belum ada.
- 4) Mahfud Laba Selama saya mengurus surat, tidak pernah berulang kali datang, cukup sekali saja.
- 5) Yuniardi Tidak pernah.
- 6) Surahman Sa'at Pernah. Itu karena beberapa persyaratan belum lengkap dibawa.
- 7) Suhairi Pernah.
- 8) Syahbudin Belum pernah.
- 9) Neneng.T Tidak pernah mengalami seperti itu.

7. Apakah sebelum Bapak mengurus surat atau dokumen, petugas pelayanan memberitahu syarat atau kelengkapan yang harus dipenuhi dalam mengurus surat atau dokumen?

No	Informan	Jawaban
1)	Ketua RT.01	Sekedar mengingatkan sering.
2)	Ketua RT.10	Jarang operator atau pegawai memberitahu persyaratan karena mungkin mereka menganggap sudah ada pemberitahuan dipapan pengumuman yang ada di kantor lurah tentang syarat untuk mengurus surat menyurat di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu.
3)	Ketua RT.05	Kadang-kadang operator atau petugas administrasi beritahu.
4)	Mahfud Laba	Tidak pernah. Tapi dipapan pengumuman sudah ada yang ditempel.
5)	Yuniardi	Tidak. Dipapan pengumuman kan sudah ada.
6)	Surahman Sa'at	Setahu saya tidak pernah.
7)	Suhairi	Untuk beberapa surat mereka beritahu, misalnya pengurusan Surat Keterangan Tanah (SKT).
8)	Syahbudin	Kalau saya bertanya, mereka beritahu.
9)	Neneng.T	Pemberitahuan syarat kelengkapan surat atau dokumen biasa mereka beritahu.

8. Adakah pemberitahuan yang disampaikan Kantor Kelurahan ke setiap Ketua RT perihal kelengkapan berkas yang harus dipenuhi dalam mengurus surat atau dokumen?

No Informan	Jawaban
1) Ketua RT.01	Sudah pernah ada pemberitahuan.
2) Ketua RT.10	Ada, sebelum saya jadi ketua RT, dan berkasnya masih disimpan.
3) Ketua RT.05	Mungkin pernah ada sebelum saya terpilih.
4) Mahfud Laba	Kalau masalah tersebut saya tidak tahu.
5) Yuniardi	Ada.
6) Surahman Sa'at	Saya yakin ada. Karena saat saya meminta pengantar RT untuk mengurus surat Keterangan Pembuatan SKT, pak RT beritahu syarat kelengkapannya.
7) Suhairi	Ada. Faktanya Ketua RT sampaikan persyaratan mengurus surat saat saya minta pengantar RT waktu mengurus keterangan untuk pembuatan Kartu Keluarga (KK).
8) Syahbudin	Kurang tahu saya.
9) Neneng.T	Saya tidak tahu kalau pernah ada pemberitahuan.

9. Pernahkah Kantor Kelurahan melakukan monitoring dan menanyakan tentang pelayanan mereka kepada Ketua RT?

No Informan	Jawaban
1) Ketua RT.01	Monitoring dilakukan tiga bulan sekali, saat itu biasa disampaikan keluhan masyarakat.
2) Ketua RT.10	Yang terjadwal setahun empat kali monitoring, tetapi ada juga dadakan mereka monitoring, baik untuk mengecek data lapangan tentang orang miskin ataupun yang lain. Saat itu biasa disampaikan keluhan masyarakat dan masukan dari saya.
3) Ketua RT.05	Biasa monitoring dilakukan. Apabila ada masyarakat dirumah saya hadir mereka biasa curhat tentang pelayanan di Kantor Kelurahan.
4) Mahfud Laba	Saya tidak tahu.
5) Yuniardi	Pernah.
6) Surahman Sa'at	Tidak tahu.
7) Suhairi	Tidak tahu pak, karena saya tidak pernah tanya ketua RT.

- 8) Syahbudin            Mungkin pernah.  
9) Neneng.T            Tidak tahu pak.

10. Pernahkah Bapak mengurus surat atau dokumen dengan penyelesaian yang tidak tepat waktu?

No Informan	Jawaban
1) Ketua RT.01	Jarang, lebih banyak tepat waktu kecuali ada permasalahan yang tidak bisa diurus dalam waktu singkat.
2) Ketua RT.10	Pernah mengurus surat tidak sesuai dengan janji.
3) Ketua RT.05	Pernah ada surat yang kami minta tidak tepat waktu.
4) Mahfud Laba	Tidak pernah.
5) Yuniardi	Pernah. Waktu mengurus SKT, kurang lebih tiga hari baru selesai.
6) Surahman Sa'at	Kantor Kelurahan jarang tidak tepat waktu. Kalaupun ada karena faktor diluar kantor lurah misalnya mati lampu.
7) Suhairi	Beberapa kali saya mengurus surat tidak tepat waktu.
8) Syahbudin	Pernah.
9) Neneng.T	Ada pernah saya mengurus surat sampai empat hari. Kalau tidak salah masalah hibah tanah.

11. Apa alasan operator berkenaan dengan tidak terselesaikannya surat atau dokumen dengan tepat waktu?

No Informan	Jawaban
1) Ketua RT.01	Karena lampu padam dalam waktu tidak bisa ditentukan.
2) Ketua RT.10	Lampu padam alasan lain pak lurah tak ada, lagi keluar.
3) Ketua RT.05	Mati listrik dan masalah pada printer sehingga tidak bisa mencetak surat yang telah diketik.
4) Mahfud Laba	Tidak pernah disampaikan. Karena saat saya mengurus surat mereka tepat waktu.
5) Yuniardi	Petugas ukur dari Kantor Pertanahan sibuk.
6) Surahman Sa'at	Salah satunya mati lampu.
7) Suhairi	Pak lurah lagi rapat di Sekretariat Daerah.
8) Syahbudin	Operator lagi turun lapangan untuk ambil data ke Ketua RT.

9) Neneng.T                    Harus ada tandatangan saksi dan ahli waris.

12. Apakah penampilan pegawai selalu berpakaian rapi dan bersih?

No Informan	Jawaban
1) Ketua RT.01	Ya.
2) Ketua RT.10	Mereka selalu berpakaian rapih dan bersih.
3) Ketua RT.05	Selama ini pakaian mereka bersih dan rapih.
4) Mahfud Laba	Ya, mereka berpakaian layaknya pegawai, bersih dan rapih.
5) Yuniardi	Masalah pakaian, selalu terlihat rapih dan bersih.
6) Surahman Sa'at	Selalu tampil rapih dan bersih.
7) Suhairi	Dari pak lurah sampai staf pelayanan semua berpakaian bersih dan rapih.
8) Syahbudin	Semua pegawai berpakaian rapih dan bersih.
9) Neneng.T	Penampilan mereka standar, selalu bersih dan rapih.

13. Apakah pegawai Kantor Kelurahan Kedamin Hulu bersikap ramah dan mau menerima Bapak dengan sopan?

No Informan	Jawaban
1) Ketua RT.01	Ya.
2) Ketua RT.10	Cukup sopan dan ramah.
3) Ketua RT.05	Sopan dan ramah.
4) Mahfud Laba	Kesopanan dan keramahan saya pikir selama ini tidak ada masalah.
5) Yuniardi	Sikap mereka sopan dan ramah dalam menerima setiap warga masyarakat.
6) Surahman Sa'at	Kalau sopan dan ramah, dapat dikatakan para pegawai selalu bersikap seperti itu.
7) Suhairi	Cukup ramah. dari sisi kesopanan, mungkin dapat dikatakan kurang sopan karena mereka sering selingi dengan gurau yang terkadang menyinggung perasaan.
8) Syahbudin	Sopan dan ramah.
9) Neneng.T	Pegawai Kelurahan ramah dan sopan.

14. Menurut Bapak apakah pegawai yang bersangkutan bertanggung jawab terhadap penyelesaian urusan Bapak?

No Informan	Jawaban
1) Ketua RT.01	Ya, mereka bertanggung jawab.

- 2) Ketua RT.10 Bertanggung jawab, karena saat menyelesaikan surat, selalu tuntas atau selesai, kecuali listrik pemadaman.
- 3) Ketua RT.05 Bertanggung jawab.
- 4) Mahfud Laba Ya, mereka selalu bertanggung jawab terhadap tugas.
- 5) Yuniardi Bertanggung jawab, salah satu contoh saat saya mengurus Surat Keterangan Tanah (SKT), mereka langsung datang ukur tanah yang akan dibuatkan SKT dan langsung menyelesaikan SKT sampai selesai.
- 6) Surahman Sa'at Surat diselesaikan dengan baik sepanjang tidak ada kendala, itu menunjukkan mereka bertanggung jawab.
- 7) Walidad Dapat dikatakan bertanggung jawab.
- 8) Syahbudin Bertanggung jawab.
- 9) Neneng.T Cukup bertanggung jawab.
15. Apabila ada keluhan Bapak mengenai persoalan pada proses pelaksanaan pengurusan diterima dengan lapang dada oleh pegawai yang berwenang?
- | No | Informan       | Jawaban  |
|----|----------------|--|
| 1) | Ketua RT.01    | Mungkin karena banyak yang diurus, saya pernah bersitegang dengan pegawai yang berwenang, kalau tidak salah itu masalah pengetikan nama yang keliru.   |
| 2) | Ketua RT.10    | Ya. Mereka menyadari kesalahannya dan menerima dengan lapang dada keluhan saya.  |
| 3) | Ketua RT.05    | Cukup lapang dada.   |
| 4) | Mahfud Laba    | Tidak pernah ada keluhan dari saya.  |
| 5) | Yuniardi       | Cukup berlapang dada, salah satu contoh saat saya datang dengan keluhan SKT yang belum dibuat. Ternyata setelah mereka jelaskan perihal waktu petugas ukur dari kantor pertanahan baru saya paham, tapi di wajah mereka tidak nampak kesal dengan keluhan yang saya sampaikan. |
| 6) | Surahman Sa'at | Cukup berlapang dada mendengar keluhan masyarakat.   |
| 7) | Suhairi        | Cukup berlapang dada, karena ketika keluhan perihal surat yang keliru dibuat, mereka dapat menerima dan mengganti baru sesuai data yang benar.   |
| 8) | Syahbudin      | Mereka berlapang dada menerima keluhan.  |
| 9) | Neneng.T       | Cukup sabar dan berlapang dada ketika saya mengeluhkan mengapa surat hibah lama baru selesai.  |

16. Apakah Bapak mengetahui bagian yang akan mengurus kebutuhan Bapak?

No Informan	Jawaban
1) Ketua RT.01	Ya.
2) Ketua RT.10	Mengetahui karena sering berurusan dengan kantor lurah.
3) Ketua RT.05	Cukup mengetahui.
4) Mahfud Laba	Cukup mengetahui, untuk surat yang umum dibuat dapat dilihat dipapan struktur kantor.
5) Yuniardi	Saya mengetahui dari arahan pegawai kantor lurah.
6) Surahman Sa'at	Sudah mengetahui.
7) Suhairi	Ya, saya mengetahui.
8) Syahbudin	Baru mengetahui dari arahan pegawai kantor lurah.
9) Neneng.T	Belum mengetahui.

17. Apakah pegawai di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu berkompeten terhadap tugas dan fungsinya?

No Informan	Jawaban
1) Ketua RT.01	Ya.
2) Ketua RT.10	Menurut saya cukup berkompeten.
3) Ketua RT.05	Berkompeten.
4) Mahfud Laba	Cukup berkompeten, sesuai tugas yang mereka jalani.
5) Yuniardi	Pegawai kantor lurah cukup berkompeten.
6) Surahman Sa'at	Ya, berkompeten.
7) Suhairi	Tentunya, mereka berkompeten.
8) Syahbudin	Saya pikir iya, berkompeten.
9) Neneng.T	Tidak tahu.

18. Apakah pegawai Kantor Kelurahan Kedamin Hulu mudah untuk ditemui baik pada kantor maupun tanpa pertemuan langsung seperti melalui telepon?

No Informan	Jawaban
1) Ketua RT.01	Ya.
2) Ketua RT.10	Mudah ditemui.
3) Ketua RT.05	Selama ini mudah ditemui.
4) Mahfud Laba	Mudah ditemui, langsung maupun melalui telepon.
5) Yuniardi	Ya, mudah ditemui.
6) Surahman Sa'at	Mudah.
7) Suhairi	Tidak ada masalah, mudah ditemui.

- 8) Syahbudin Mudah ditemui.  
9) Neneng.T Sangat mudah ditemui.

19. Apakah prosedur pelayanan publik Kantor Kelurahan Kedamin Hulu berbelit-belit?

No	Informan	Jawaban
1)	Ketua RT.01	tidak.
2)	Ketua RT.10	Tidak, mudah dan cepat sepanjang tidak ada kendala yang diluar kemampuan mereka.
3)	Ketua RT.05	Tidak, kalau masalah kelengkapan berkas adalah hal biasa dan harus dipenuhi.
4)	Mahfud Laba	Tidak.
5)	Yuniardi	Mudah, tidak berbelit-belit.
6)	Surahman Sa'at	Mudah.
7)	Suhairi	Mudah berurusan di kantor lurah.
8)	Syahbudin	Tidak berbelit.
9)	Neneng.T	Biasa saja, tidak terlalu rumit.

20. Apakah saat datang ke kantor kelurahan, pegawai Kantor Kelurahan Kedamin Hulu langsung menyapa dan menanyakan keperluan Bapak atau dibiarkan begitu saja?

No	Informan	Jawaban
1)	Ketua RT.01	Mereka langsung menyapa dan menanyakan keperluan anggota masyarakat.
2)	Ketua RT.10	Langsung disapa dan ditanyakan keperluan.
3)	Ketua RT.05	Jika mereka melihat ada anggota masyarakat yang masuk, mereka langsung menyapa dan menanyakan keperluan datang ke Kantor Kelurahan Kedamin Hulu.
4)	Mahfud Laba	Anggota masyarakat yang datang, langsung disapa dan ditanya keperluan serta diarahkan sesuai tujuan anggota masyarakat.
5)	Yuniardi	Mereka langsung mendekat, serta menanyakan dan mengarahkan sesuai keperluan yang datang.
6)	Surahman Sa'at	Sesuai pengalaman, mereka tidak pernah biarkan masyarakat datang tanpa disapa dan ditanya keperluan yang datang.
7)	Suhairi	Saya lihat mereka langsung menyapa dan menanyakan tiap orang yang datang ke kantor lurah tentang keperluan mereka.

- 8) Syahbudin                      Kecuali saat waktu istirahat, biasanya saya langsung ke dapur menemui pegawai yang dituju.
- 9) Neneng.T                      Langsung disapa anggota masyarakat yang datang dan diarahkan sesuai keperluan.

#### B. Staf Pelayanan

1. Apakah kondisi ruang kerja dirasa nyaman dan fasilitas fisik yang ada saat ini memadai?

No	Informan	Jawaban
1)	Staf Ekbang	Ruangan kerja cukup nyaman, fasilitas fisik misalnya lemari arsip belum ada.
2)	Staf Pem	Ruang kerja yang kami tempati sekarang ini menurut saya cukup nyaman, fasilitas fisik lainnya belum memadai misalnya penyimpanan arsip perlu yang tertutup biar aman.

2. Adakah perlengkapan kerja dimeja kerja Bapak, dan bagaimana kondisinya?

No	Informan	Jawaban
1)	Staf Ekbang	Perlengkapan kerja ada, laptop kepunyaan pribadi, dan printer bekas. Sering macet.
2)	Staf Pem	Dimeja kerja saya tidak ada, kecuali di meja kerja staf honorer gunakan laptop, printer gunakan printer bekas, kondisi lumayan bagus.

3. Apakah ada sarana komunikasi, misalnya telpon kantor atau sarana komunikasi lainnya di Kantor Kelurahan?

No	Informan	Jawaban
1)	Staf Ekbang	Telepon kantor tidak ada, hanya HP.
2)	Staf Pem	Kalau yang dimaksud telpon kantor itu tidak ada, yang ada handpone.

4. Apakah sarana komunikasi yang ada sudah memadai?

No	Informan	Jawaban
1)	Staf Ekbang	Cukup memadai untuk komunikasi.
2)	Staf Pem	Sarana komunikasi belum memadai karena belum memiliki telepon kantor/Dinas. Kalau handphone tidak bisa digunakan untuk dinas, terbatas untuk pribadi.

5. Apakah bapak telah mengetahui prosedur kerja?
- | No | Informan    | Jawaban  |
|----|-------------|--|
| 1) | Staf Ekbang | Prosedur kerja sudah kami ketahui                |
| 2) | Staf Pem    | Kalau masalah prosedur kerja sudah saya ketahui. |
6. Apakah prosedur yang ada mudah dipahami?
- | No | Informan    | Jawaban         |
|----|-------------|-----------------|
| 1) | Staf Ekbang | Mudah dipahami. |
| 2) | Staf Pem    | Mudah.          |
7. Apakah prosedur yang telah ditetapkan selalu dilaksanakan?
- | No | Informan    | Jawaban  |
|----|-------------|--|
| 1) | Staf Ekbang | Belum sepenuhnya dilaksanakan.   |
| 2) | Staf Pem    | Prosedur yang telah ditetapkan tetap dilaksanakan oleh saya selaku Pegawai Negeri Sipil. |
8. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan surat atau dokumen?
- | No | Informan    | Jawaban   |
|----|-------------|---|
| 1) | Staf Ekbang | Karena kami tidak pernah menghitung secara pasti waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan surat atau dokumen, kami perkirakan 5 sampai 15 menit. |
| 2) | Staf Pem    | Tergantung surat atau dokumen yang diminta. Waktu yang dibutuhkan mungkin berkisar 15 sampai 20 menit dan bisa juga sampai 3 hari atau lebih.     |
9. Berapa surat atau dokumen yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu?
- | No | Informan    | Jawaban  |
|----|-------------|--|
| 1) | Staf Ekbang | Surat yang tidak tepat waktu, mungkin sebanyak 100 surat pertahun ini pun hanya perkiraan. |
| 2) | Staf Pem    | Mungkin sebanyak 80 surat pertahun.  |
10. Kendala apa yang dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaan yang Bapak lakukan?
- | No | Informan    | Jawaban   |
|----|-------------|---|
| 1) | Staf Ekbang | Pertama kurangnya bahan persyaratan yang berurusan sehingga menjadi kendala dalam penyelesaian surat/dokumen, kedua listrik biasa padam dalam waktu lama. |

2) Staf Pem Tiba-tiba komputer macet atau tiba-tiba listrik padam.

11. Apa yang Bapak lakukan ketika sedang menyelesaikan surat atau dokumen yang diminta anggota masyarakat, tiba-tiba lurah atau pejabat lain menyuruh kelapangan? Apakah surat atau dokumen yang diketik dilanjutkan atau dihentikan?

No Informan

Jawaban

1) Staf Ekbang

Saya jelaskan dengan lurah atau pejabat tersebut bahwa sekarang belum bisa kelapangan karena sedang menyelesaikan surat atau dokumen masyarakat.

Surat atau dokumen yang sedang dalam proses penyelesaian dikerjakan sampai selesai.

2) Staf Pem

Menolak dengan halus, dengan alasan lagi menyelesaikan surat atau dokumen masyarakat. Tetap diproses sampai selesai.

12. Apa yang Bapak lakukan apabila ada anggota masyarakat mengeluh tentang pelayanan di kantor kelurahan?

No Informan

Jawaban

1) Staf Ekbang

Saya dengar dengan seksama apa yang menjadi keluhan masyarakat, setelah mereka selesai mengungkapkan keluhannya, baru kemudian dijelaskan sebab permasalahan yang dikeluhkan, apabila menyangkut kesalahan ketik, saya perbaiki sesuai dengan data yang benar menurut anggota masyarakat yang datang mengeluh.

2) Staf Pem

Saya dengarkan dengan sabar dan jelaskan masalah yang dikeluhkan mereka.

13. Apa yang Bapak atau pegawai kantor lurah lakukan ketika melihat ada orang datang ke kantor lurah?

No Informan

Jawaban

1) Staf Ekbang

Biasanya didekati sambil menyapa dengan salam dan menanyakan keperluan mereka, apabila perlu dengan pejabat yang ada di kantor lurah, kami menyuruh mereka menunggu sebentar sambil melihat apakah pejabat yang dituju sedang ada tamu atau tidak, apabila ada tamu maka kami menyuruh anggota masyarakat menunggu sesaat, namun apabila tidak

ada tamu kami sampaikan maksud anggota masyarakat, apabila pejabat tersebut siap menerima, maka anggota masyarakat tersebut kami persilahkan mereka masuk.

- 2) Staf Pem Disapa dan ditanyakan keperluan mereka. Prinsip seluruh pegawai kelurahan, anggota masyarakat tidak boleh dibiarkan bingung sendiri.

### C. Kepala Seksi

1. Dalam melaksanakan pelayanan sehari-hari, apakah ruang kerja dan fasilitas fisik yang ada sekarang sudah memadai atau belum?

No	Informan	Jawaban
1)	Kasi Kesra	Ruangan kerja dan fasilitas fisik belum memadai.
2)	Kasi Ekbang	Cukup mendukung ruang kerja yang ada, hanya saja fasilitas fisik lainnya belum ada misalnya lemari arsip dan AC.
3)	Kasi Pem	Ruangan kerja sempit dan fasilitas fisik lainnya belum memadai.
4)	Kasie Trantib	Belum memadai ruang kerja dan fasilitas fisik lainnya belum memadai.

2. Apakah perlengkapan kerja yang ada saat ini dapat mendukung proses pelayanan kepada masyarakat?

No	Informan	Jawaban
1)	Kasi Kesra	Perlengkapan belum cukup mendukung. Di seksi kami hanya ada satu laptop pribadi kepunyaan pegawai yang baru diangkat tahun 2014 dengan satu printer bekas.
2)	Kasi Ekbang	Perlengkapan kerja kurang mendukung proses pelayanan. Karena yang digunakan adalah peralatan bekas sehingga terkadang harus perlu diservice.
3)	Kasi Pem	Perlengkapan kerja belum cukup mendukung, yang ada satu laptop pribadi kepunyaan tenaga honorer yang menjadi staf seksi pemerintahan, dan printer bekas.
4)	Kasie Trantib	Perlengkapan yang ada belum mendukung, karena belum ada komputer atau laptop dan printer.

3. Adakah sarana komunikasi ada, misalnya telepon kantor atau sarana komunikasi lain di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu?

No	Informan	Jawaban
1)	Kasi Kesra	Ada. Menggunakan HP.
2)	Kasi Ekbang	Ada. Sarana komunikasi menggunakan Handphone.
	Kasi Pem	Ada. Sarana komunikasi selama ini hanya menggunakan HP pribadi.
4)	Kasie Trantib	Jika yang dimaksud telepon kantor, tidak ada. selama ini hanya menggunakan HP/Handphone pribadi.

4. Apakah sarana komunikasi yang ada sudah memadai?

No	Informan	Jawaban
1)	Kasi Kesra	Memadai.
2)	Kasi Ekbang	Belum memadai.
3)	Kasi Pem	Cukup memadai.
4)	Kasie Trantib	Memadai.

5. Apakah jumlah pegawai yang ada di Seksi Bapak/Ibu memadai untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat?

No	Informan	Jawaban
1)	Kasi Kesra	Pegawai belum cukup, perlu penambahan agar pelayanan lebih maksimal, paling tidak staf di seksi kami 2 (dua) orang.
2)	Kasi Ekbang	Belum cukup jumlah pegawai, staf hanya 1 (satu) orang kalau boleh ditambah biar cepat pelayanan.
3)	Kasi Pem	Pegawai masih kurang. seharusnya ada penambahan agar tugas kami lebih ringan. staf seksi pemerintahan hanya ada satu orang pegawai dan akan pensiun bulan mei tahun 2016 dan satu orang lagi honorer yang sebenarnya staf pada sekretariat kelurahan, ditempatkan diseksi pemerintahan sekaligus membantu kerja kami. jadi praktis sejak awal mei 2016 seksi pemerintahan hanya ada 1 (satu) orang staf.
4)	Kasie Trantib	Jumlah pegawai belum cukup, di seksi ini hanya ada 2 orang, saya sebagai kepala seksi trantib dan satu staf.

6. Apakah kondisi pegawai ada di Seksi Bapak/Tbu memadai untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat?

No	Informan	Jawaban
1)	Kasi Kesra	Kondisi pegawai belum memadai, masih perlu dibimbing dan diberikan arahan, belum bisa dilepas sendiri.
2)	Kasi Ekbang	Staf di seksi ekbang kadang tidak mau diajak bekerja sesuai arahan kami, mungkin karena sudah lama menjadi honorer sehingga merasa sudah paham semua.
3)	Kasi Pem	Kondisi pegawai untuk sementara boleh dikatakan memadai.
4)	Kasie Trantib	Staf yang ada di seksi kami tidak bisa mengoperasikan komputer, mungkin karena usia staf kami yang tinggal 2 tahun lagi pensiun jadi tidak terlalu bergairah untuk kerja

7. Apakah usia maupun pendidikan pegawai yang ada di Seksi Bapak/Tbu memadai untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat?

No	Informan	Jawaban
1)	Kasi Kesra	Pendidikan staf kesra SMA, usianya 34 tahun, sangat memadai, cekatan tapi masih perlu dibimbing dan diberikan arahan, belum bisa dilepas sendiri.
2)	Kasi Ekbang	Pendidikannya sama dengan saya SMA, usianya kurang lebih 48 tahun, menurut saya masih memadai untuk memberikan pelayanan.
3)	Kasi Pem	Satu orang pegawai akan pensiun bulan mei 2016 atau telah berusia 58 tahun dan satu lagi honorer berusia kurang lebih 24 tahun dengan pendidikan SMA. Boleh dikatakan usia dan pendidikan staf kami memadai.
4)	Kasie Trantib	Usia staf kami kurang lebih 56 tahun sedangkan pendidikan yang bersangkutan tamatan SMP, kurang memadai untuk memberikan pelayanan.

8. Apakah di Seksi Bapak/Tbu ada prosedur kerja?

No	Informan	Jawaban
1)	Kasi Kesra	Prosedur kerja tersedia.
2)	Kasi Ekbang	Prosedur kerja ada.
3)	Kasi Pem	Ada prosedur kerja.

4) Kasi Trantib      Prosedur kerja telah tersedia.

9. Bagaimana tingkat pemahaman pegawai di Seksi Bapak/Ibu terhadap prosedur kerja yang ada dan bagaimana pelaksanaan prosedur kerja, apakah telah dilaksanakan atau belum?

No	Informan	Jawaban
1)	Kasi Kesra	Boleh dikatakan sebagian sudah dipahami, kalau dipersentasekan mungkin sekitar 75 %.
2)	Kasi Ekbang	Pemahaman terhadap prosedur kerja pada dasarnya cukup baik, hanya saja terkadang masih terbawa dengan keinginan pribadi sehingga prosedur kerja tidak semua dilaksanakan.
3)	Kasi Pem	Tingkat pemahaman staf bisa dikatakan bervariasi, mungkin karena masa kerja atau pengalaman kerja.
4)	Kasi Trantib	Staf belum sepenuhnya memahami prosedur kerja.

10. Upaya apa yang Bapak/Ibu lakukan dalam kaitan membantu pegawai memahami dan melaksanakan prosedur kerja yang ada?

No	Informan	Jawaban
1)	Kasi Kesra	Diberi pengarahan atau penjelasan ketika staf bertanya prosedur kerja yang belum dipahami dan dilaksanakan.
2)	Kasi Ekbang	Terus berusaha membina dan berikan pengertian tentang kerja yang bersangkutan.
3)	Kasi Pem	Dilakukan bimbingan dan arahan.
4)	Kasi Trantib	Diberikan arahan tentang tugas yang diberikan pada staf termasuk prosedur kerja yang harus dilalui.

11. Berapa lama waktu yang di butuhkan untuk menyelesaikan surat atau dokumen?

No	Informan	Jawaban
1)	Kasi Kesra	Mungkin antara 20 sampai 25 menit untuk menyelesaikan surat atau bisa juga sampai satu atau dua hari, tergantung surat atau dokumen lengkap atau tidak.
2)	Kasi Ekbang	Jika semua lengkap dan tidak ada masalah, mungkin surat atau dokumen diproses paling lama 20 menit.
3)	Kasi Pem	Tergantung surat atau dokumen yang dikerjakan, ada yang 15 sampai 25 menit, ada juga 3 hari atau lebih.

4) Kasi Trantib Agak susah disebutkan karena pengetikan surat di seksi kami lebih banyak minta bantuan staf lain.

12. Pernahkah staf Bapak/Ibu terlambat menyelesaikan surat yang diminta oleh masyarakat?

No	Informan	Jawaban
1)	Kasi Kesra	Pernah tidak tepat waktu.
2)	Kasi Ekbang	Pemah ada yang terlambat.
3)	Kasi Pem	Pernah terlambat menyelesaikan surat.
4)	Kasie Trantib	Sering tidak sesuai janji.

13. Jika pernah, mengapa hal tersebut sampai terjadi?

No	Informan	Jawaban
1)	Kasi Kesra	Terjadi pemadaman listrik, yang berimbas pada alat kerja (printer) sering minta di restart.
2)	Kasi Ekbang	Terjadi kemacetan komputer atau printer serta terjadinya pemadaman listrik secara tiba-tiba.
3)	Kasi Pem	Kelengkapan surat yang diminta tidak dibawa, listrik padam secara tiba-tiba dalam waktu berjam-jam, pengetik atau operator tidak masuk karena sakit, atau Lurah tidak ada ditempat.
4)	Kasie Trantib	Staf kami tidak bisa operasikan komputer.

14. Solusi apa yang sudah Bapak/Ibu berikan ketika terjadi keterlambatan dalam proses pembuatan surat atau Dokumen?

No	Informan	Jawaban
1)	Kasi Kesra	Tidak punya solusi kecuali menyuruh masyarakat bersabar atau kembali besok.
2)	Kasi Ekbang	Tidak ada solusi lain kecuali meminta yang berurusan bersabar sambil menunggu komputer atau printer bisa bekerja lagi. Jika listrik padam, dengan berat hati disampaikan untuk menunggu atau kembali besok hari.
3)	Kasi Pem	Jika listrik padam kami menyarankan bersabar sampai listrik hidup kembali. Jika lurah tidak berada dikantor, sepanjang surat tersebut bisa diwakilkan ke sekretaris kelurahan, maka surat tersebut ditandatangani sekretaris. Jika tidak terpaksa warga harus menunggu atau kembali besok harinya.

- 4) Kasi Trantib Meminta bantuan staf seksi lain atau staf honorer apabila tidak lagi mengetik surat lain.

15. Berapa surat yang terlambat penyelesaiannya dalam setahun?

No	Informan	Jawaban
1)	Kasi Kesra	Secara pasti kami tidak hitung, mungkin 150 surat pertahun.
2)	Kasi Ekbang	Mungkin sekitar 120 surat pertahun.
3)	Kasi Pem	Setahun mungkin 90 surat terlambat penyelesaiannya.
4)	Kasi Trantib	Tidak pernah dicatat, perkiraan setahun 120 surat.

16. Bagaimana sikap Bapak/Ibu menghadapi keluhan masyarakat?

No	Informan	Jawaban
1)	Kasi Kesra	Didengarkan keluhan mereka dan dijelaskan masalah yang dikeluhkan.
2)	Kasi Ekbang	Dijelaskan dengan sejelas-jelasnya penyebab masalah yang dikeluhkan, jika menyangkut masalah salah ketik data, surat atau dokumen tersebut diperbaiki sesuai data yang benar.
3)	Kasi Pem	Saya dengar apa yang menjadi keluhan mereka, apabila menyangkut data yang salah, diperbaiki.
4)	Kasi Trantib	Sabar mendengar keluhan mereka dan berusaha mencari solusi dari masalah yang dikeluhkan.

D. Lurah

1. Menurut Bapak apakah kondisi ruang kerja dan fasilitas fisik Kantor Kelurahan Kedamin Hulu sudah cukup memadai atau belum?

No	Informan	Jawaban
1)	Lurah	Belum memadai, karena semua ruangan kerja kecil dan tidak dilengkapi dengan fasilitas penunjang, misalnya lemari arsip, pendingin ruangan dan lain sebagainya, tapi mau bagaimana lagi, semua itu harus bisa diterima.

2. Menurut Bapak apakah perlengkapan kerja yang ada di Kantor Kelurahan Kedamin Hulu saat ini sudah dapat menunjang proses pelayanan kepada masyarakat?

No Informan

Jawaban

1) Lurah

Perlengkapan kerja sebenarnya belum cukup menunjang, tapi kami berusaha memaksimalkan yang ada agar pelayanan tidak terhambat. Seharusnya setiap meja staf dan kepala seksi ada peralatan kerja berupa satu set PC (*personal computer*) dan printer.

3. Adakah sarana komunikasi, misalnya telpon kantor atau sarana komunikasi lain di Kantor Bapak?

No Informan

Jawaban

1) Lurah

Masalah telpon kantor, seperti yang dilihat selama ini tak ada barang itu, walaupun katanya tanda kutip ada, untuk mengganti alat komunikasi tersebut, kami gunakan HP (Hand Phone), demikian juga dengan seluruh pegawai yang ada di sini menggunakan HP pribadi

4. Apakah sarana komunikasi yang ada sudah memadai?

No Informan

Jawaban

1) Lurah

Cukup memadai untuk berkomunikasi.

5. Menurut Bapak, apakah jumlah pegawai yang ada di Kelurahan Kedamin Hulu memadai untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat?

No Informan

Jawaban

1) Lurah

Belum memadai jika bicara ideal, karena antara beban kerja dengan jumlah pegawai tidak sebanding. Seharusnya setiap seksi memiliki dua staf, tapi kenyataan rata-rata seksi hanya ada 1 staf dan lagi salah satu staf di Seksi Pemerintahan akan pensiun.

6. Menurut Bapak, apakah kondisi pegawai yang ada di Kelurahan Kedamin Hulu saat ini memadai untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat?

No Informan

Jawaban

1) Lurah

Belum memadai. salah satu staf di Seksi Pemerintahan akan pensiun dan salah satu stafnya tidak dapat mengoperasikan komputer belum lagi beberapa orang pegawai baik staf maupun kasie sudah berumur diatas 50 tahun.

7. Usia dan pendidikan pegawai kelurahan saat ini menurut Bapak apakah berpengaruh terhadap kinerja mereka?

No Informan

Jawaban

1) Lurah

Umur berpengaruh, terutama yang diatas 50 tahun, namun demikian hal tersebut dapat kami siasati dengan memaksimalkan pegawai baru dan honorer Kantor Kelurahan Kedamin Hulu, untuk pendidikan, bagi staf saya pikir kurang berpengaruh, tapi pada tingkat kasi cukup berpengaruh, karena pada tingkat itu perlu membuat konsep dan penelaahan masalah.

8. Pernahkah dilakukan evaluasi kepuasan masyarakat terhadap layanan pegawai kelurahan? Bagaimana hasilnya?

No Informan

Jawaban

1) Lurah

Evaluasi pekerjaan kami lakukan triwulan sekali dengan melakukan rapat staf atau kapan saja bila perlu. Tidak hanya evaluasi pelayanan atau kepuasan masyarakat yang dibicarakan, tapi kami evaluasi secara keseluruhan jalannya roda pemerintahan di Kelurahan, baik menyangkut keuangan, kepegawaian dan lain sebagainya. Ada perubahan dalam pelayanan.

9. Apa tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut?

No Informan

Jawaban

1) Lurah

Mempersiapkan honorer untuk menghandle pekerjaan yang belum bisa dilakukan staf lain yang terlambat masuk kerja. Selain itu kami pndahkan salah satu honorer yang bisa operasikan komputer dan mempunyai laptop yang ada di sekretariat pindah ke Seksi Pem. Seksi Trantib yang tadinya bingung menyelesaikan surat karena tidak ada peralatan kerja dan stafnya tidak bisa operasikan komputer, kami perintahkan honorer yang menjadi staf sekretariat untuk menghandle pekerjaan seksi trantib.

10. Apakah ada peningkatan pelayanan setelah dilakukan evaluasi?

No Informan

Jawaban

1) Lurah

Alhamdulillah keterlambatan surat semakin sedikit terjadi, kecuali jika menyangkut listrik, itu diluar kewenangan kami.

11. Pernahkah warga masyarakat melapor secara langsung atau tidak langsung kepada Bapak berkenaan dengan pembuatan dokumen atau surat yang terlambat penyelesaiannya?

No Informan

Jawaban

1) Lurah

Pernah ada masyarakat mengeluh atau melaporkan keluhan mereka melalui staf saat turun lapangan. Ada juga masyarakat yang langsung kepada kami.

12. Bagaimana Bapak menyikapi keluhan atau laporan masyarakat tersebut?

No Informan

Jawaban

1) Kasie Trantib

Kami akan jelaskan kendala yang dihadapi jika masyarakat lapor secara langsung. Jika laporan masyarakat melalui staf saat turun lapangan, biasanya mereka catat dan laporkan pada kami. Kalau menyangkut pembuatan surat bisa segera diperbaiki kami akan memanggil kepala seksi atau kami ke ruang seksi untuk segera memperbaiki, jika itu tidak terlalu prinsip.

13. Dari wawancara kami dengan staf dan kepala seksi, ternyata permasalahan listrik yang sering padam, tenaga yang kurang mendukung atau ada pegawai yang tidak bisa operasikan komputer, belum semua seksi memiliki peralatan kerja serta peralatan kerja rusak, termasuk ruang lemari arsip belum ada. Apa yang Bapak lakukan dalam mengatasi permasalahan tersebut?

No Informan

Jawaban

1) Lurah

Untuk staf yang tidak dapat operasikan komputer, kami perintahkan semua staf baik yang honorer maupun yang PNS dapat membantu seksi trantib yang stafnya tidak bisa operasikan komputer, demikian juga dengan kepala seksi harus siap menetik.

Untuk peralatan kerja yang rusak, kami perintahkan kepada pengurus barang untuk segera bawa ke tempat perbaikan computer sedangkan untuk listrik yang sering padam kami belum ada solusi

Kami mengajukan penambahan anggaran untuk belanja modal, sebagai upaya untuk mengatasi kekurangan peralatan kerja. Alhamdulillah tahun ini (2016.red-penulis) telah masuk anggaran belanja modal untuk beli peralatan kerja seperti komputer, printer dan UPS, walaupun penambahan anggaran dari tahun sebelumnya meningkat dengan adanya

penambahan anggaran, tapi perlengkapan atau peralatan kerja yang dibeli hanya cukup 2 set perlengkapan kerja, belum semua dapat dipenuhi. Sedangkan yang lainnya seperti lemari arsip untuk seksi dan AC untuk semua ruangan serta genset belum masuk.

Masalah kekurangan pegawai, kami telah beberapa kali menyurati BKD Kabupaten Kapuas Hulu untuk mendroping pegawai ke Kelurahan Kami. Tahun 2014 pernah ada droping pegawai sebanyak 3 orang yang lulus K2, namun itu belum cukup menurut kami, sehingga tahun 2015 kami mengajukan lagi penambahan pegawai, sampai tahun 2016 ini belum ada realisasinya.

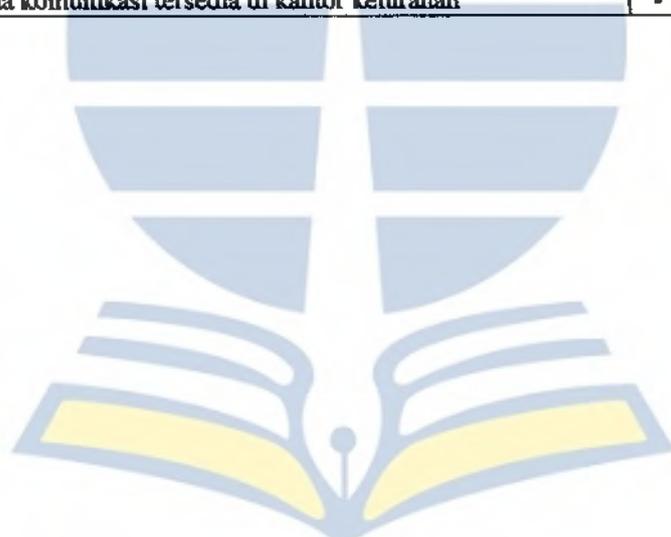


## LAMPIRAN 3

## A. Daftar Observasi Komponen Tangible (berwujud)

No.	URAIAN	KETERANGAN				
		luas (m <sup>2</sup> )	ada / tidak ada	buah / orang / dok	baik / rusak	Kayu / besi (metal)
1	2	3	4	5	6	7
1.	Luas ruangan					
1.1	berapa luas ruangan kerja?					
	- Ruang kerja Lurah => 3,5 m x 5 m	17,5	ada	1 buah	baik	-
	- Ruang kerja Seksi Pem => 2,5 m x 5 m	12,5	ada	1 buah	baik	-
	- Ruang kerja Seksi Ekbang => 2,5 m x 5 m	12,5	ada	1 buah	baik	-
	- Ruang kerja Seksi Kesra => 2,5 m x 5 m	12,5	ada	1 buah	baik	-
	- Ruang kerja Seksi Trantib => 2,5 m x 5 m	12,5	ada	1 buah	baik	-
1.2	berapa luas ruang tunggu masyarakat? => 3,0 m x 6 m	18	ada	1 buah	baik	-
2.	Meja dan kursi					
2.1	Adakah meja kerja dalam ruang kerja? berapa?					
	- Ruang kerja Lurah	-	ada	1 buah	baik	-
	- Ruang kerja Seksi Pemerintahan (Pem)	-	ada	3 buah	baik	-
	- Ruang kerja Seksi Ekonomi Pembangunan (Ekbang)	-	ada	3 buah	baik	-
	- Ruang kerja Seksi Kesejahteraan Rakyat (Kesra)	-	ada	2 buah	baik	-
	- Ruang kerja Seksi Ketentraman dan Ketertiban (Trantib)	-	ada	2 buah	baik	-
2.2	Adakah kursi kerja dalam ruang kerja setiap? berapa?					
	- Ruang kerja Lurah	-	ada	1 buah	baik	-
	- Ruang kerja Seksi Pemerintahan (Pem)	-	ada	3 buah	baik	-
	- Ruang kerja Seksi Ekonomi Pembangunan (Ekbang)	-	ada	3 buah	baik	-
	- Ruang kerja Seksi Kesejahteraan Rakyat (Kesra)	-	ada	2 buah	baik	-
	- Ruang kerja Seksi Ketentraman dan Ketertiban (Trantib)	-	ada	2 buah	baik	-
2.3	Adakah kursi dalam ruang tunggu masyarakat? Berapa?	-	ada	2 buah	baik	-
3.	Lemari arsip					
3.1	Adakah lemari arsip dalam ruang kerja? Berapa?					
	- Ruang kerja Lurah	-	ada	1 buah	baik	kayu
	- Ruang kerja Seksi Pemerintahan (Pem)	-	tdk ada	-	-	-
	- Ruang kerja Seksi Ekonomi Pembangunan (Ekbang)	-	tdk ada	-	-	-
	- Ruang kerja Seksi Kesejahteraan Rakyat (Kesra)	-	tdk ada	-	-	-
	- Ruang kerja Seksi Ketentraman dan Ketertiban (Trantib)	-	tdk ada	-	-	-
3.2	Apakah lemari arsip terbuat dari kayu atau besi/metal/logam?					
	- Ruang kerja Lurah	-	ada	1 buah	baik	kayu
	- Ruang kerja Seksi Pemerintahan (Pem)	-	-	-	-	-
	- Ruang kerja Seksi Ekonomi Pembangunan (Ekbang)	-	-	-	-	-
	- Ruang kerja Seksi Kesejahteraan Rakyat (Kesra)	-	-	-	-	-
	- Ruang kerja Seksi Ketentraman dan Ketertiban (Trantib)	-	-	-	-	-
4.	adakah lampu atau alat penerangan di ruang kerja ?	-	ada	1 buah	baik	-
5.	Peralatan kerja dan alat bantu kerja					
5.1	adakah komputer/laptop disetiap ruang kerja? Berapa?					
	- Ruang kerja Lurah	-	tdk ada	-	-	-
	- Ruang kerja Seksi Pem (laptop Pribadi)	-	ada	1 buah	baik	-
	- Ruang kerja Seksi Ekbang (PC dan laptop Pribadi)	-	ada	2 buah	baik	-
	- Ruang kerja Seksi Kesra (laptop Pribadi)	-	ada	1 buah	baik	-
	- Ruang kerja Seksi Trantib	-	tdk ada	-	-	-

No.	URAIAN	KETERANGAN				
		luas (m <sup>2</sup> )	ada / tidak ada	buah / orang / dok	baik / rusak	Kayu / besi (metal)
1	2	3	4	5	6	7
5.2	adakah buku agenda surat masuk?	-	ada	1 buah	baik	-
5.3	adakah buku agenda surat keluar?	-	ada	1 buah	baik	-
5.4	adakah papan petunjuk alur surat masuk/keluar?	-	ada	1 buah	baik	-
5.5	adakah kertas disposisi?	-	ada	1 buah	baik	-
6.	Pegawai					
6.1	adakah data pegawai lengkap dengan umur dan tingkat pendidikan serta masa kerja pegawai Kantor Kelurahan Kedamin Hulu	-	ada	1 dok	baik	-
6.2	adakah data pegawai Kantor Kelurahan Hulu, dengan rincian tingkat pendidikan, usia, masa kerja, dan status kepegawaian?	-	ada	1 dok	baik	-
6.3	berapa jumlah seluruh pegawai Kantor Kelurahan Kedamin Hulu?	-	-	16 org	-	-
6.4	berapa jumlah pegawai yang menjadi operator komputer pada seksi					
	- Seksi Pemerintahan (Pem)	-	-	1 org	-	-
	- Seksi Ekonomi Pembangunan (Ekbang)	-	-	1 org	-	-
	- Seksi Kesejahteraan Rakyat (Kesra)	-	-	1 org	-	-
	- Seksi Ketentraman dan Ketertiban (Trantib)	-	-	tdk ada	-	-
7.	Sarana Komunikasi					
7.1	adakah sarana komunikasi tersedia di kantor kelurahan	-	ada	1 buah	rusak	-



### B. Daftar Observasi Komponen Reliability (Kehandalan)

No.	URAIAN	KETERA NGAN	
		ada	tidak ada
1	2	3	4
Aktivitas yang Diobservasi:			
1.	Petugas administrasi menerima masyarakat/ketua Rukun Tetangga (RT)	√	
2.	Petugas administrasi mengisi disposisi surat, diberikan ke sekretaris kelurahan.	√	
3.	Sekretaris kelurahan membaca dan mengarahkan surat yang masuk, jika perlu pertimbangan lurah maka surat atau dokumen diteruskan ke lurah, jika tidak, disposisi langsung diarahkan ke kepala seksi (kasi) sesuai kepentingan surat.	√	
4.	kepala seksi (kasi) mengonsep surat dan mengarahkan staf atau operator komputer.	√	
5.	staf atau operator komputer mengetik konsep surat yang dibuat oleh kepala seksi	√	
6.	staf atau operator komputer menyerahkan hasil ketikan kepada kepala seksi untuk diteliti dan diparaf.	√	
7.	kepala seksi membaca dan meneliti surat yang telah diketik oleh staf atau operator komputer, jika ada salah ketik, surat dikembalikan kepada staf atau operator komputer untuk diperbaiki, jika sudah benar sesuai konsep maka surat diparaf dan diteruskan ke sekretaris kelurahan untuk diperiksa atau diparaf.	√	
8.	Sekretaris memeriksa surat yang diketik oleh staf atau operator komputer sesuai konsep kepala seksi, jika masih ada kekeliruan maka sekretaris mengembalikan surat tersebut ke kasi, jika telah sesuai dengan isi dan tujuan surat yang dimaksud, surat tersebut diparaf dan diserahkan kepada petugas administrasi.	√	
9.	petugas administrasi mengantar surat yang telah diparaf oleh Kasi dan sekeretaris ke Lurah untuk ditandatangani.	√	
10.	petugas administrasi membubuhkan nomor surat keluar dan cap kelurahan pada surat atau dokumen yang telah ditandatangani lurah atau sekretaris.	√	
11.	petugas administrasi menyerahkan surat atau dokumen ke masyarakat atau ketua Rukun Tetangga (RT) yang meminta pelayanan atau pembuatan surat/dokumen	√	

## C. Daftar Observasi K omponen Responsiviness (Daya tanggap)

No.	URAIAN	KETERANGAN			
		Seksi Pem	Seksi Ekbang	Seksi Kesra	Seksi Trantib
1	2	3	4	5	6
1.	berapa jumlah surat yang dikeluarkan dalam tahun 2015	265 surat	333 surat	419 surat	231 surat
2.	adakah surat atau dokumen yang diselesaikan tidak tepat waktu?	ada	ada	ada	ada
3.	berapa banyak surat atau dokumen yang tidak diselesaikan tepat waktu dalam setahun?	90 surat	120 surat	150 surat	120 surat
4.	surat atau dokumen apa yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu?	1. Surat Keterangan Tanah (SKT) 2. Surat Keterangan Pindah domisili	1. Surat Keterangan Usaha 2. Surat pengantar memiliki / belum memiliki bukti pajak	Surat Nikah (N1-N5)	Surat pengantar untuk dapatkan Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK)
5.	apa penyebab surat atau dokumen tidak dapat diselesaikan tepat waktu?	1. tanda tangan saksi dan yang bersangkutan 2. peralatan kerja 3. listrik tiba-tiba padam tanpa pemberitahuan	1. bahan kelengkapan tidak semua ada 2. peralatan kerja 3. listrik tiba-tiba padam tanpa pemberitahuan	1. tanda tangan yang bersangkutan. 2. listrik tiba-tiba padam tanpa pemberitahuan. 3. operator	1. operator 2. peralatan kerja. 3. listrik tiba-tiba padam tanpa pemberitahuan

## DAFTAR GAMBAR

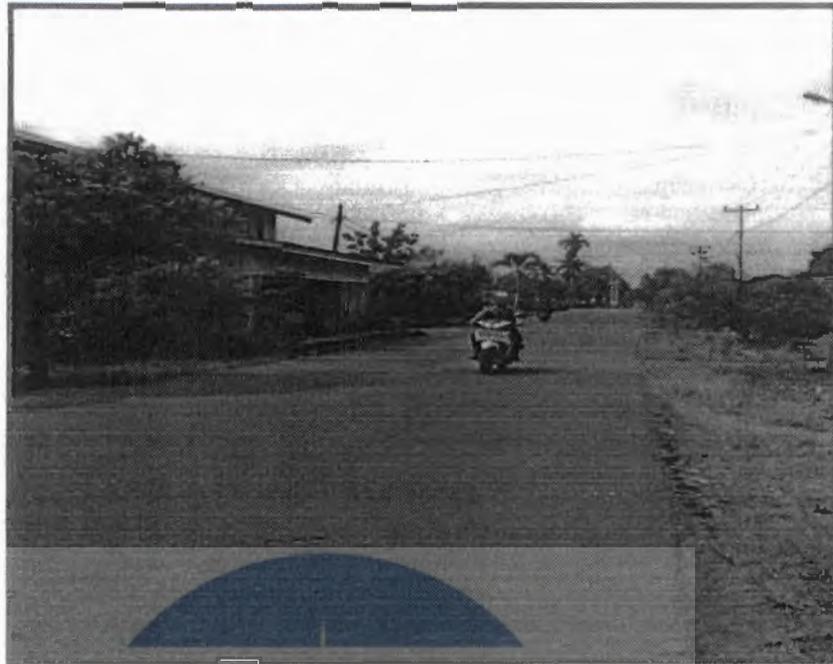
### A. FOTO GEDUNG, LINGKUNGAN DAN STRUKTUR ORGANISASI KANTOR KELURAHAN KEDAMIN HULU



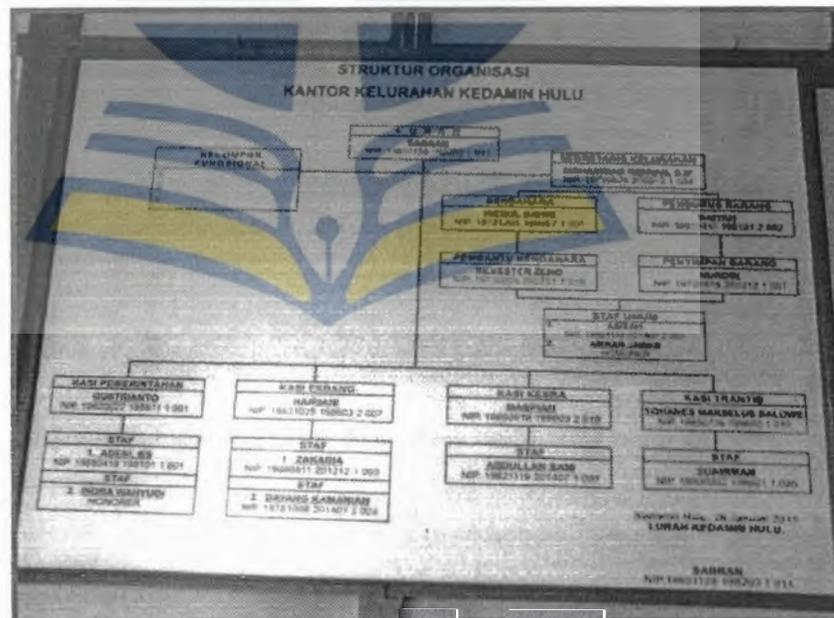
Gambar 4.1 Foto Kantor Kelurahan Kedamin Hulu  
Sumber : *Peneliti. 2016*



Gambar 4.2 Foto Depan Kantor Kelurahan Kedamin Hulu  
Sumber : *Peneliti. 2016*



Gambar 4.3 Foto Jalan Depan Kantor Kelurahan Kedamin Hulu  
 Sumber : *Peneliti, 2016*



Gambar 4.4 Foto Struktur Organisasi Kantor Kel.Kedamin Hulu  
 Sumber : *Peneliti, 2016*

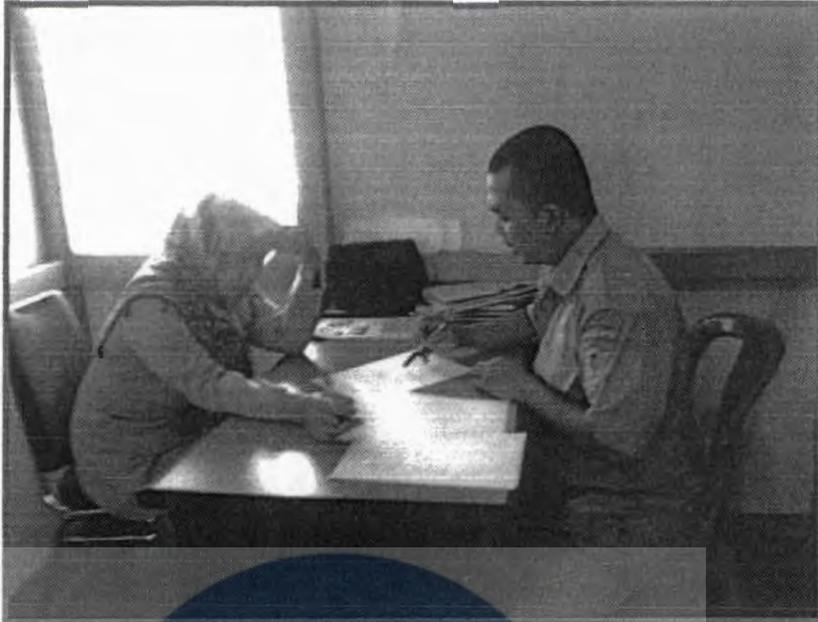
## B. FOTO WAWANCARA



**Gambar 4.5 Foto Wawancara dengan Ketua RT.01**  
*Sumber : Peneliti. 30-03-2016*



**Gambar 4.6. Foto Wawancara dengan Ketua RT 10**  
*Sumber : Peneliti. 31-03-2016*



Gambar 4.7. Foto wawancara dengan Kasi Kesra  
Sumber : *Peneliti, 2016*



Gambar 4.8 Foto wawancara dengan Kasi Ekbang  
Sumber : *Peneliti, 2016*



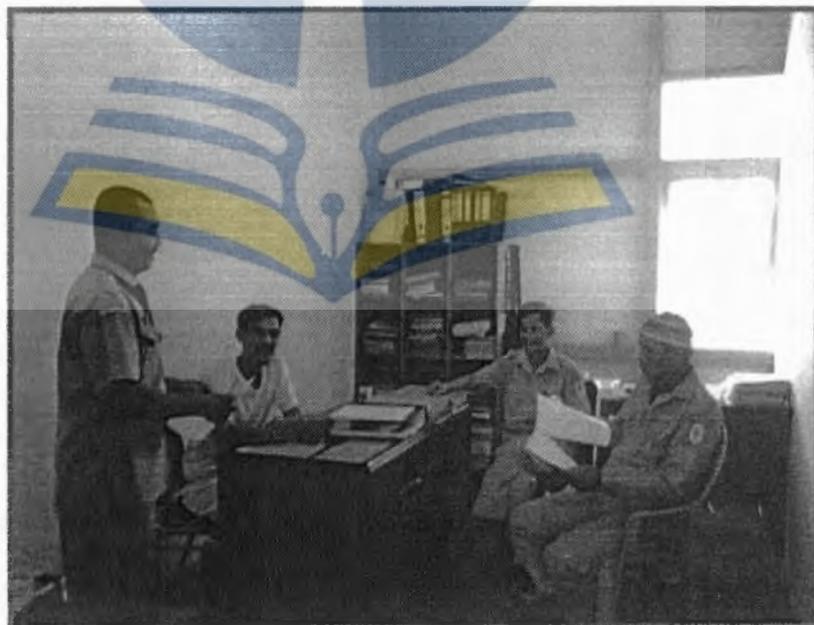
**Gambar 4.9** Foto wawancara dengan Kasi Pemerintahan  
Sumber : *Peneliti. 2016*



**Gambar 4.10** Foto wawancara dengan Kasi Trantib  
Sumber : *Peneliti. 2016*



**Gambar 4.11** Foto wawancara dengan Lurah Kedamin Hulu  
Sumber : *Peneliti, 2016*



**Gambar 4.12** Foto Pengarahan Lurah pada Kasi Pemerintahan  
Sumber : *Peneliti, 2016*



**Gambar 4.13** Foto wawancara dengan Ketua LPM Kelurahan  
Kedamin Hulu (Surrehman Sa'at, SE)

Sumber : *Peneliti, 04-01-2017*



**Gambar 4.14** Foto wawancara dengan Tokoh Masyarakat Kel.  
Kedamin Hulu (Yuniardi, SE)

Sumber : *Peneliti, 12-01-2017*



**Gambar 4.15** Foto wawancara dengan Tokoh Pemuda  
Kedamin Hulu (Suhairi, S.Pd)

Sumber : *Peneliti, 06-01-2017*

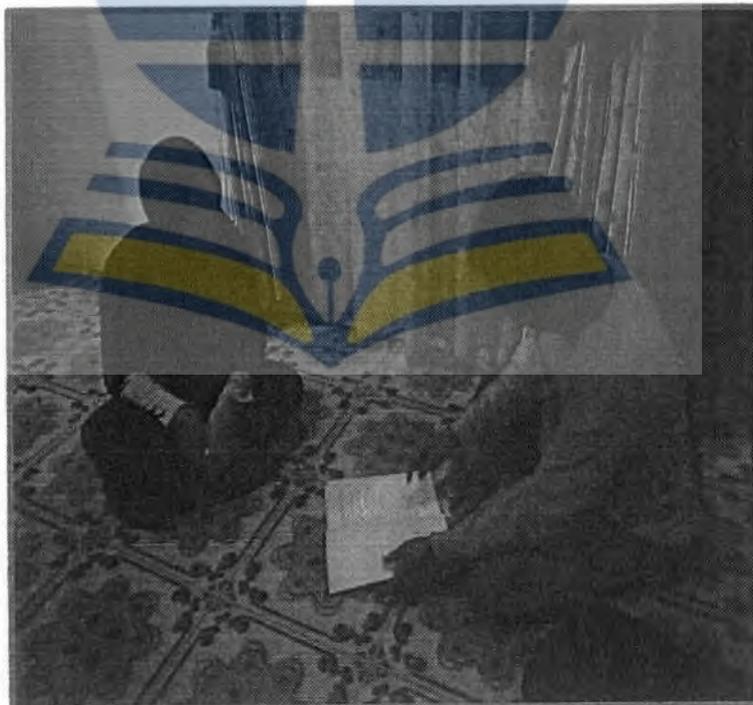


**Gambar 4.16** Foto wawancara dengan Tokoh Pemuda  
Kedamin Hulu (Sahbudin, M.Si)

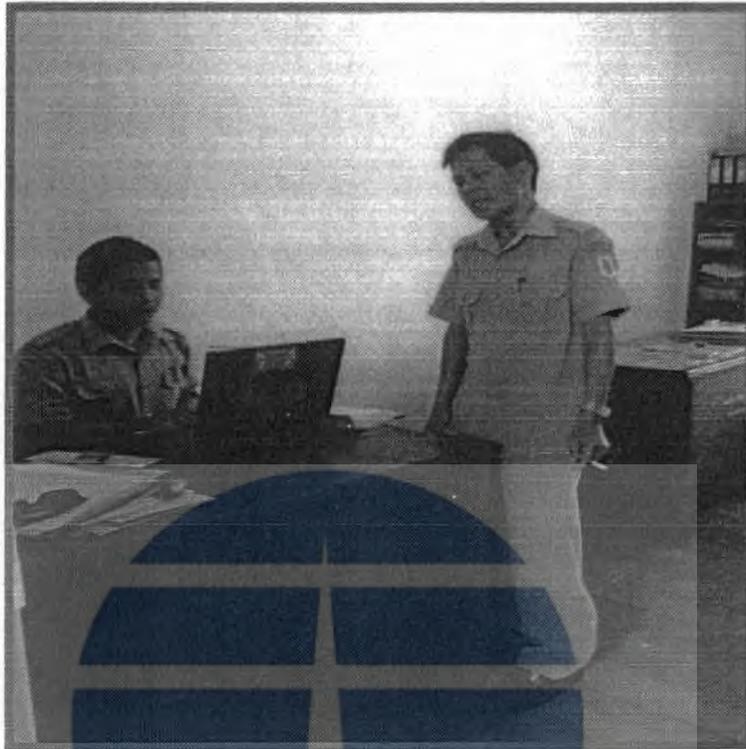
Sumber : *Peneliti, 28-12-2016*



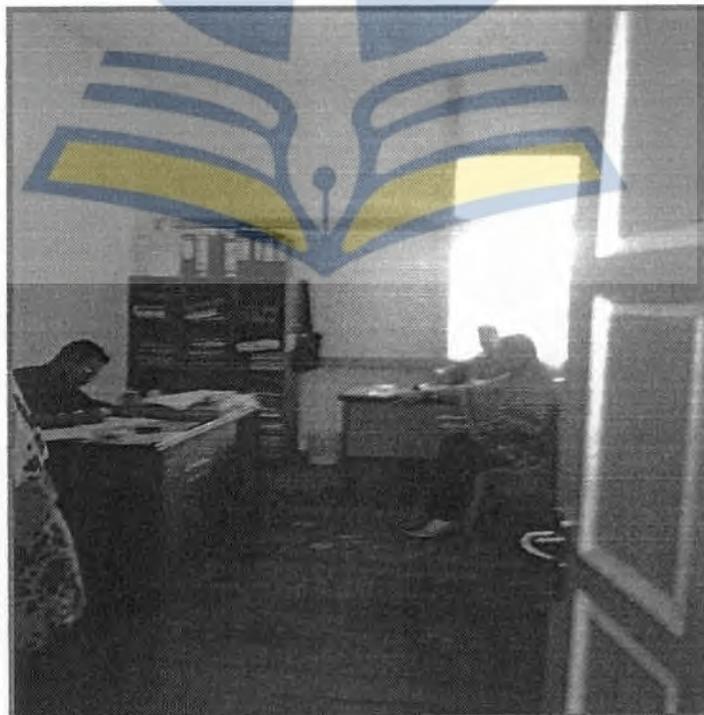
**Gambar 4.17** Foto wawancara dengan Ketua PNP̄M  
Kedamin Hulu (Mahfud Laba, S.Sos.I)  
Sumber : *Peneliti, 25-12-2016*



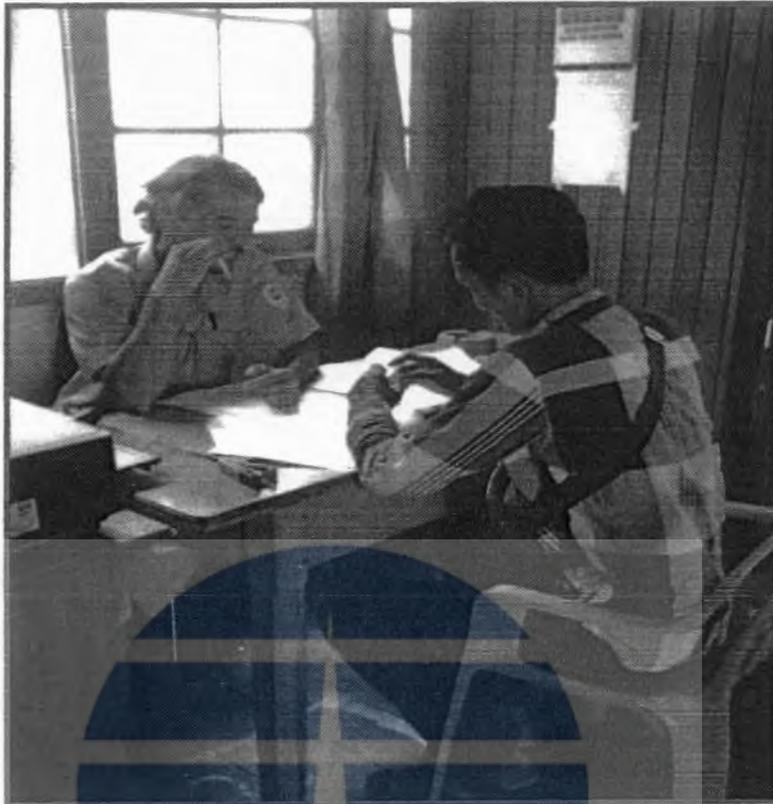
**Gambar 4.18** Foto wawancara dengan Tokoh Wanita  
Kedamin Hulu (Neneng Trianingsih)  
Sumber : *Peneliti, 14-01-2017*

**C. FOTO AKTIFITAS PELAYANAN SURAT/DOKUMEN**

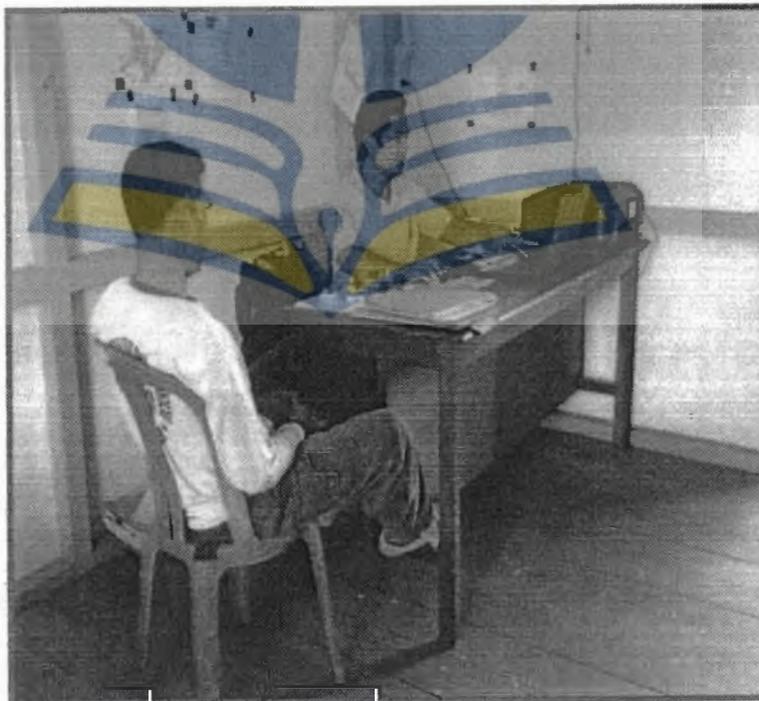
**Gambar 4.19** Foto Pengarahan Kasi Pemerintah pada staf  
Sumber : *Peneliti. 2016*



**Gambar 4.20** Foto aktifitas di ruangan kerja Seksi Pem  
Sumber : *Peneliti. 2016*



Gambar 4.21 Foto Proses Pembuatan Surat di Sekretariat  
Sumber : *Peneliti. 2016*



Gambar 4.22 Foto Proses Pembuatan Surat di seksi kesra  
Sumber : *Peneliti. 2016*

#### D. FOTO RUANGAN KERJA



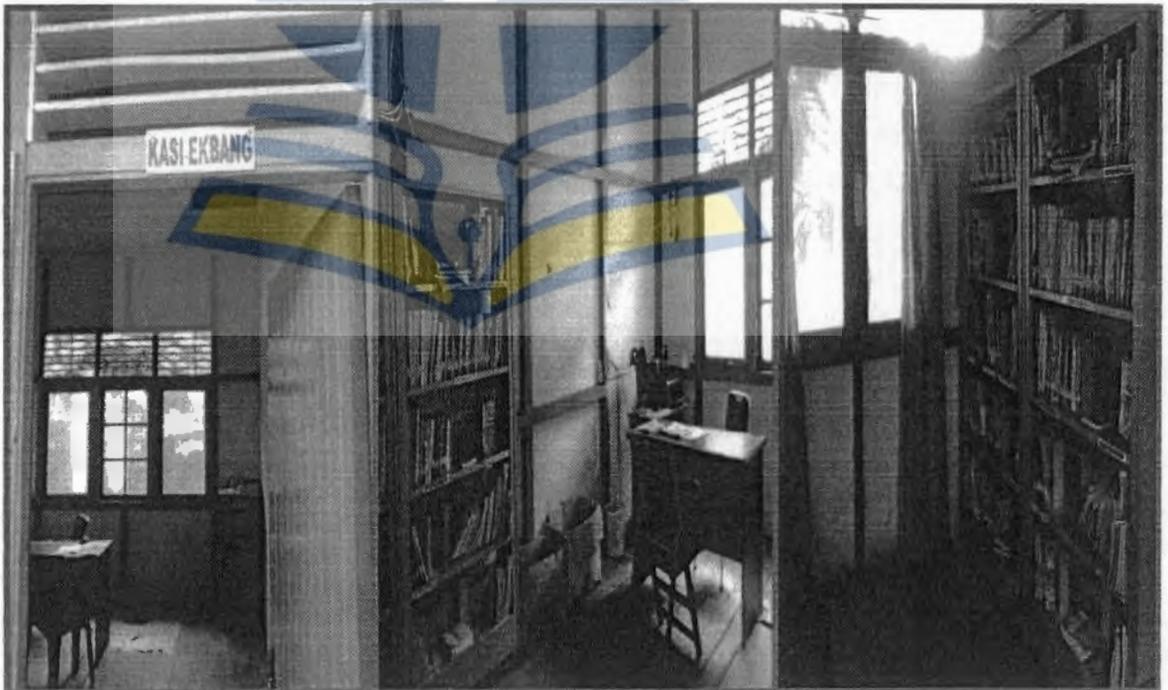
Gambar 4.23 Foto Ruang Kerja / Tamu Lurah (luas ruangan =>  $3,5 \times 5 \text{ m} = 17,5 \text{ m}^2$ )  
Sumber : *Peneliti. 2016*



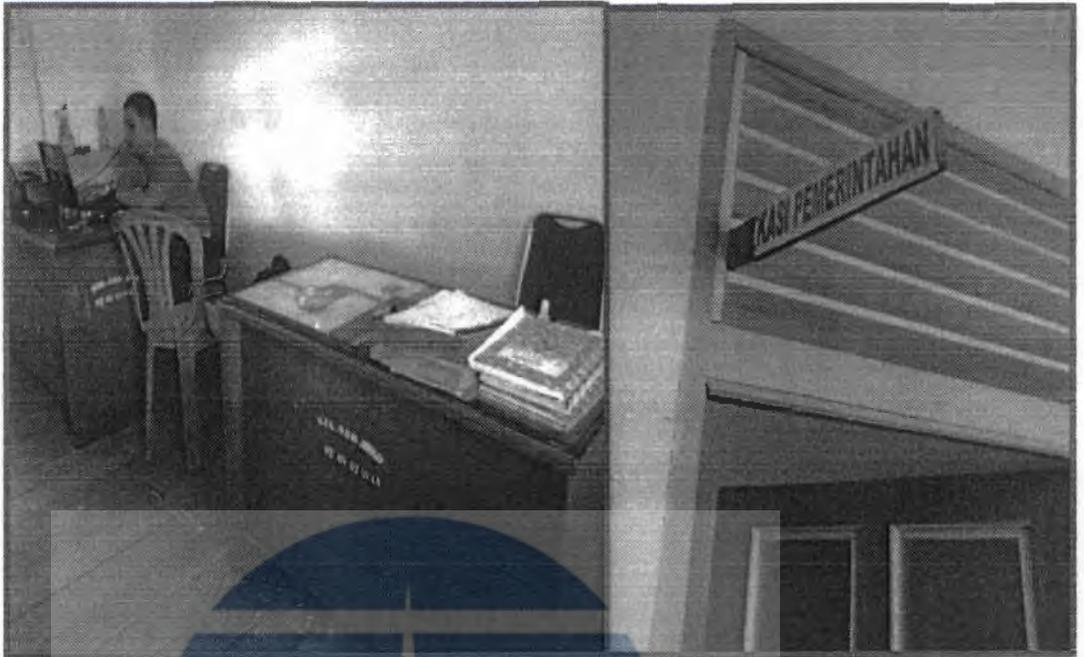
Gambar 4.24 Foto Ruang Kerja Seksi Trantib (luas ruangan=>  $2,5 \times 5 \text{ m} = 12,5 \text{ m}^2$ )  
Sumber : *Peneliti. 2016*



Gambar 4.25 Foto Ruang Kerja Pelayanan Pajak (luas ruangan => 2,5 x 5 m = 12,5 m<sup>2</sup>)  
 Sumber : *Peneliti. 2016*



Gambar 4.26 Foto Ruang Kerja Kasi Ekbang/Perpus (luas ruangan => 3,5 x 5 m = 17,5 m<sup>2</sup>)  
 Sumber : *Peneliti. 2016*



Gambar 4.27 Foto Ruang Kerja Seksi Pem (luas ruangan =>  $2,5 \times 5 \text{ m} = 12,5 \text{ m}^2$ )  
Sumber : *Peneliti. 2016*



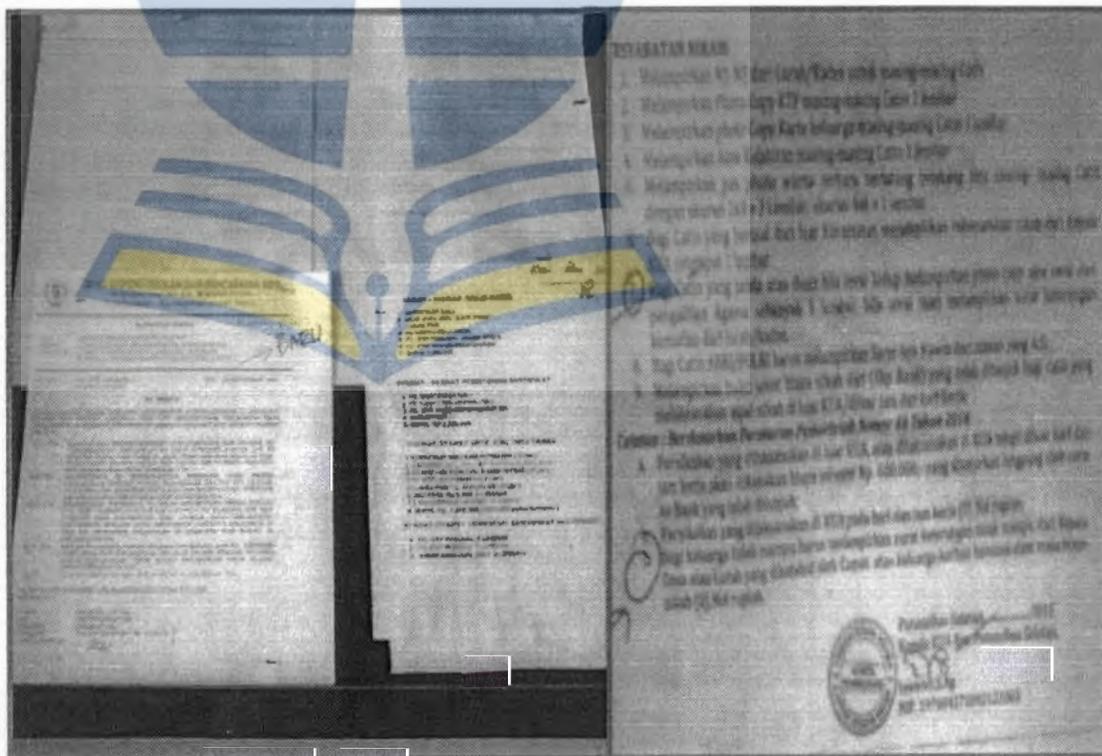
Gambar 4.28 Foto Ruang Kerja Seksi Kesra (luas ruangan =>  $2,5 \times 5 \text{ m} = 12,5 \text{ m}^2$ )  
Sumber : *Peneliti. 2016*

## E. FOTO RUANGAN TUNGGU / RUANG INFORMASI



Gambar 4.29 Foto anggota masyarakat sedang menunggu untuk mendapatkan pelayanan (luas ruang tunggu =>  $3 \times 6 \text{ m} = 18 \text{ m}^2$ )

Sumber : *Peneliti. 2016*



Gambar 4.30 Informasi tentang persyaratan mengurus surat/dokumen

Sumber : *Peneliti. 2016*