

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS)
DALAM MEMBERIKAN PELAYANAN KEPADA ASYARAKAT
PADA KANTOR CAMAT HASIL PEMEKARAN
Studi pada Kantor Camat Lumar Kabupaten Bengkayang
Provinsi Kalimantan Barat**



TAPM ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Administrasi Publik

**Disusun Oleh:
Ambeng
NIM. 014827401**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
UPBJJ-UT PONTIANAK
2009**

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

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam Memberikan Pelayanan kepada Masyarakat pada Kantor Camat Hasil Pemekaran. Studi pada Kantor Camat Lumar Kabupaten Bengkayang Provinsi Kalimantan Barat adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya perjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pontianak, 18 Agustus 2008

Yang menyatakan,



Ambeng

(Ambeng)
NIM.010827401

ABSTRACT

The Analysis performance of civil servant in the service to public in District office as the result of development. The Studies at Lumar District office at Bengkayang Regency west Kalimantan

Ambeng

Universitas Terbuka

ambengsip@yahoo.co.id

Keyword: The Performance of Civil Servant and The Service to Public

This thesis addresses the problem in performance of civil servant in Lumar District as the result of Development of Ledo District. It is related to the Regional Regulation of Number 04 year 2004, which is expected to be able to give easier and better services to the citizens. Since District of Lumar is relatively new, there are various existing problems, such as limited office equipments and facilities, lower human resource competence and low work culture. The purpose of this research is to describe the performance of civil servants and factors influencing officer performance, including leader commitment, officer motivation and society support. This research uses qualitative method with descriptive style. The research of subject is officers in Lumar District office and some representatives of related institutions and also society members. The result of this research indicates that officer performance covering responsiveness, service quality and effectiveness in general can be said good enough. It means that it has fulfilled minimum standard of service, but there is still some weakness especially about lack of work spirit and the lack of office facilities so that it has implication on optimal service. Seen from the factor that is influencing officer performance, especially District leader Commitment (Camat), it can be said good enough. In doing the work the district leader always coordinates with subordinates. Motivation of officers are good enough especially if officers have to increase their own career ladder. Furthermore the social factor about awareness of administration order and lack of governmental program participation, can affect the work condition of officers to become weak.

ABSTRAK

Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam Memberikan Pelayanan kepada Masyarakat pada Kantor Camat Hasil Pemekaran. Studi pada Kantor Camat Lumar Kabupaten Bengkayang Provinsi Kalimantan Barat

Ambeng

Universitas Terbuka

ambengsip@yahoo.co.id

Kata Kunci: Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan pelayanan kepada masyarakat

Tesis ini mengangkat masalah kinerja pegawai Kecamatan Lumar sebagai hasil pemekaran dari Kecamatan Ledo berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 04 tahun 2004, diharapkan dapat memberikan pelayanan yang lebih mudah dan cepat kepada masyarakat. Berhubung Kecamatan Lumar relative masih baru, masih terdapat berbagai permasalahan yang ada, diantaranya fasilitas dan sarana kantor yang terbatas, rendahnya sumber daya manusia dan budaya kerja pegawai yang dianggap masih rendah. Adapun tujuan penelitian ini ingin mendiskripsikan kinerja pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai meliputi komitmen pemimpin, motivasi pegawai dan dukungan masyarakat. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, sedangkan subjek penelitian adalah pegawai yang ada di kantor Kecamatan Lumar dan beberapa wakil dari instansi terkait serta anggota masyarakat. Hasil penelitian menjelaskan tentang kinerja pegawai yang meliputi responsivitas, efektivitas dan kualitas pelayanan secara umum dapat dikatakan cukup baik yaitu telah memenuhi standar minimal pelayanan, namun masih terdapat kelemahan terutama tentang etos kerja yang kurang kuat dan fasilitas kantor yang masih minim sehingga berimplikasi pada pelayanan yang kurang optimal. Dilihat dari faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terutama komitmen pemimpin (Camat) sudah cukup baik, yaitu Camat selalu melakukan koordinasi dengan bawahan. Jika dilihat dari faktor motivasi pegawai sudah cukup baik terutama jika pegawai mempunyai motivasi untuk meningkatkan jenjang karier. Selanjutnya faktor masyarakat tentang kesadaran tertib administrasi dan partisipasi program pemerintah yang kurang, bisa mengakibatkan kerja pegawai menjadi terhambat.

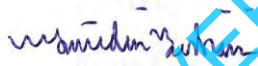
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam memberikan pelayanan kepada Masyarakat pada Kantor Camat hasil pemekaran.
Studi pada Kantor Camat Lumar Kabupaten Bengkayang Provinsi Kalimantan Barat

Penyusun TAPM : Ambeng
NIM : 014827401
Program Studi : Administrasi Publik
Hari/tanggal : Senin, 18 Agustus 2008

Menyetujui:

Pembimbing II,



Aminudin Zuhairi, Ph.D
NIP. 131779911

Pembimbing I



Dr. Fatmawati, M.Si
NIP. 131913941

Mengetahui,
Direktur Program Pasca Sarjana

Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA
NIP. 130367151



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

PENGESAHAN


Nama : Ambeng
NIM : 014827401
Program Studi : Administrasi Publik
Judul Tesis : Analisis kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam memberikan pelayanan kepada Masyarakat pada Kantor Camat hasil pemekaran. Studi pada Kantor Camat Lumar Kabupaten Bengkayang Provinsi Kalimantan Barat

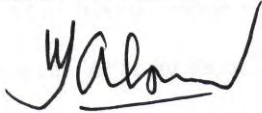
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:


Hari/tanggal : Sabtu, 15 November 2008
Waktu : 13.00 – 15.00 WIB

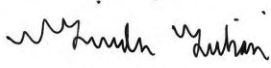
Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : 
Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA

Penguji Ahli : 
Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc.

Pembimbing I : 
Dr. Fatmawati, M.Si.

Pembimbing II : 
Aminudin Zuhairi, Ph.D

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, oleh karena Kasih dan Anugerah-Nya penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dapat terselesaikan. TAPM ini berjudul “Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam Memberikan Pelayanan kepada Masyarakat pada Kantor Camat Hasil Pemekaran. Studi pada Kantor Camat Lumar Kabupaten Bengkayang Provinsi Kalimantan Barat”, merupakan salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan pada jenjang Strata 2 (S2) pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.

Pada kesempatan yang berbahagia ini, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. M. Atwi Suparman, M.Sc, Rektor Universitas Terbuka Jakarta yang telah menerima dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
2. Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA, Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, yang telah banyak memberikan dorongan dan motivasi kepada penulis, sehingga TAPM ini dapat diselesaikan dengan baik.
3. Ir. Edward Zubir, MM, selaku Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka Pontianak yang telah banyak memberikan dorongan dan motivasi kepada penulis, sehingga TAPM ini dapat diselesaikan dengan baik.

4. Dr. Fatmawati, M,Si, selaku pembimbing Pertama yang telah banyak membantu, membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga TAPM ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Aminudin Zuhairi, Ph.D, selaku Pembimbing Kedua yang dengan tekun memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk dalam penyelesaian TAPM ini.
6. Para Guru besar dan seluruh Dosen Program Pascasarjana Universitas Terbuka, yang dengan tulus telah membina dan membimbing serta memberikan ilmu pengetahuan yang sangat berguna bagi penulis untuk mengembangkan diri di masyarakat kelak.
7. Seluruh staf Administrasi Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah memberikan segala layanan administrasi kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan perkuliahan tanpa hambatan yang berarti.
8. Drs. Jacobus Luna, M.Si, Bupati Bengkayang yang telah memberikan kesempatan penulis menempuh pendidikan dengan status tugas belajar.
9. Drs Yulianus Anus, MT, beserta seluruh staf Kantor Camat Lumar Kabupaten Bengkayang dengan sikap terbuka dan tulus memberikan informasi dan kesediaan waktu kepada penulis untuk mendapatkan data yang diperlukan demi penyelesaian TAPM ini.
10. Seluruh Kepala Desa dan Dusun yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu berkedudukan sebagai informan yang telah memberikan informasi yang berharga kepada penulis.
11. Pegawai Instansi terkait di Kecamatan Lumar demi memperoleh data primer dan sekunder yang telah memberikan informasi yang sangat berarti

untuk kelengkapan data sehingga melancarkan kegiatan penelitian di lapangan.

12. Seluruh warga masyarakat di Kecamatan Lumar Kabupaten Bengkayang terutama pemuka masyarakat yang terpilih menjadi informan kunci yang sangat berharga kepada penulis selama penelitian lapangan berlangsung.
13. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Pontianak satu angkatan yang namanya tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, yang selalu bersama-sama membagi pengalaman selama studi serta memberi motivasi dalam penulisan TAPM ini.

Akhir kata, semoga segala budi baik dari semua pihak mendapatkan imbalan yang berlipat ganda dari Tuhan Yang Maha Pengasih.

Bengkayang, 18 Agustus 2008

Penulis,

Ambeng
NIM. 014827401

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Pernyataan	i
Abstract	ii
Abstrak	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	ix
Daftar Bagan	xii
Daftar Tabel	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Ruang Lingkup Masalah	8
C. Perumusan Masalah.....	9
D. Tujuan Penelitian.....	10
E. Kegunaan Penelitian.....	10
BAB II. KERANGKA TEORITIK	12
A. Kajian Teoritik	12
1. Konsep Kinerja	12
a. Faktor Kemampuan	15
b. Faktor Motivasi	15
c. Kesempatan	18
2. Indikator Pengukuran Kinerja	19
a. Produktivitas	20
b. Kualitas Layanan.....	20
c. Responsivitas	21
3. Pelayanan Publik	26
4. Dimensi Kualitas Pelayanan	29
5. Dimensi Kepemimpinan	33
a. Akuntabilitas	36
b. Koordinasi	38
6. Dimensi Partisipasi Masyarakat	40
B. Defenisi Konsep dan Operasional	42
1. Definisi Konsep	42
2. Definisi Operasional	43
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	48
A. Desain Penelitian	48
B. Lokasi Penelitian	48
C. Subyek Penelitian	49

D. Teknik Pengumpulan Data	49
1. Observasi	50
2. Wawancara Mendalam	50
3. Studi Dokumenter	51
E. Alat Pengumpulan Data	51
F. Teknik Analisis Data	51
G. Keabsahan Data	52
H. Jadwal Penelitian	54
BAB IV. GAMBARAN UMUM WILAYAH PENELITIAN	55
A. Gambaran Umum Kecamatan Lumar Kabupaten Bengkayang	55
1. Letak Geografis	55
2. Letak Demografis	58
B. Keberadaan Kantor Camat Lumar	61
1. Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kecamatan	61
2. Fasilitas dan Sarana Kantor Camat Lumar	65
BAB V. KINERJA APARATUR KECAMATAN PADA KANTOR CAMAT LUMAR KABUPATEN BENGKAYANG	69
A. Responsivitas	71
B. Efektivitas dan Efisiensi	78
1. Efektivitas	79
2. Efisiensi	83
C. Orientasi terhadap Pengguna Jasa/Pelanggan	88
1. Kualitas Pelayanan	89
2. Fasilitas Pelayanan	93
D. Penetapan Kinerja pada Kantor Camat Lumar	98
BAB VI. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PELAKSANAAN PELAYANAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KANTOR CAMAT LUMAR	102
A. Komitmen Pemimpin	103
1. Akuntabilitas	104
2. Koordinasi	109
B. Motivasi Pegawai	113
1. Pengembangan/Jenjang Karir	114
2. Tanggungjawab Moral	118
C. Faktor Dukungan Masyarakat	119
BAB VII. KESIMPULAN DAN SARAN	127
A. Kesimpulan	127
B. Saran	128
DAFTAR PUSTAKA	130

DAFTAR BAGAN

	Halaman
1. Gambar 2.1. Dimensi Kinerja	13
2. Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran	42
3. Gambar 4.1. Struktur Organisasi Pemerintahan Kecamatan Tahun 2007	67
4. Gambar 5.1. Posisi Jabatan Pegawai pada Kantor Camat Lumar Tahun 2007	81

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 1. 1.Luas Kecamatan menurut Desa/Kelurahan Tahun 2007	2
2. Tabel 3.1 Jadwal Penelitian	54
3. Tabel 4.1. Luas Kecamatan menurut Desa/Kelurahan Tahun 2007	56
4. Tabel 4.2. Daftar Nama Desa dan Dusun di Kecamatan Lumar Tahun 2007	56
5. Tabel 4.3. Luas Wilayah Kecamatan menurut penggunaan untuk lahan sawah Tahun 2007.....	58
6. Tabel 4.4. Luas Wilayah Kecamatan menurut penggunaan untuk lahan bukan sawah tahun 2007.....	58
7. Tabel 4.5. Luas Wilayah, Jumlah Penduduk dan kepadatan menurut Desa/kelurahan Tahun 2007	59
8. Tabel 4.6. Jumlah Penduduk menurut Jenis Kelamin dan Sex Rasio Tahun 2007	60
9. Tabel 4.7. Banyaknya Penduduk, Rumah Tangga dan rata-rata Anggota Rumah Tangga Tahun 2007	60
10. Tabel 4.8. Fasilitas Pelayanan yang dimiliki Kantor Camat Lumar Tahun 2007	66
11. Tabel 4.9. Keadaan Pegawai Kantor Camat Lumar Tahun 2007	68
12. Tabel 5.1. Belanja Rutin Tahun Anggaran 2006/2007	85
13. Tabel 5.2. Penetapan Kinerja pada Kantor Camat Lumar Tahun 2007	99
14. Tabel 6.1. Latar Belakang Pendidikan Pegawai Kantor Camat Lumar Tahun 2007	117
15. Tabel 6.2. Penetapan Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Lumar Tahun 2007	125

LAMPIRAN-LAMPIRAN:

	Halaman
PEDOMAN WAWANCARA	133
PEDOMAN OBSERVASI	136
TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN CAMAT DAN STAF	137
TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN KADES DAN MASYARAKAT	163
PETA KECAMATAN LUMAR	177
PETA KABUPATEN BENGKAYANG	178
BIODATA PENELITI	179

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pemerintahan merupakan suatu bentuk organisasi yang konsentrasinya memberikan pelayanan kepada publik. Dalam memberikan pelayanan tersebut tentunya terdapat berbagai persoalan yang dihadapi, terutama terhadap cara bagaimana dan dengan cara apa pelayanan tersebut diberikan. Peraturan-peraturan yang muncul dan dilahirkan juga merupakan koridor atau bahkan merupakan pendukung dalam pemberian pelayanan dimaksud. Terlebih lagi organisasi yang baru dibentuk seperti kecamatan hasil pemekaran seperti Kecamatan Lumar memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk mendapatkan akses pelayanan yang cukup representatif untuk wilayah pelayanannya. Sebagaimana diketahui bahwa Kecamatan Lumar sebagai salah satu kecamatan yang berada di Kabupaten Bengkayang merupakan kecamatan hasil pemekaran dari Kecamatan Ledo berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 04 Tahun 2004 tentang Pembentukan Kecamatan Lumar.

Pemekaran wilayah bertujuan untuk memberikan kemudahan pelayanan kepada masyarakat. Anwar (2000:22), menyatakan bahwa pemekaran wilayah merupakan upaya untuk memperkecil *power distance index*, sehingga kegiatan pembangunan dan pelayanan harus semakin mendekat kepada masyarakat, yang pada gilirannya akan mendorong masyarakat menjadi pelaku pembangunan yang tidak hanya sekedar objek pembangunan. Dari pendapat tersebut, maka

pemekaran wilayah pada akhirnya memposisikan masyarakat sebagai pelaku pembangunan. Peran pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan publik sebagai konsekuensi logis dari adanya kepentingan publik, maka pemerintah perlu menetapkan berbagai kebijakan publik yang mengarah pada kepuasan masyarakat terhadap pelayanan. Kepuasan publik terhadap pelayanan berimplikasi pada percepatan pembangunan khususnya di wilayah yang baru dimekarkan seperti Kecamatan Lumar.

Hasil pemekaran wilayah Kecamatan Lumar meliputi 5 (lima) Desa dan 12 Dusun. Dilihat dari aspek jumlah penduduk dan jangkauan pelayanan, maka pemerintah daerah memandang perlu adanya pemekaran desa dan pembentukan dusun guna memaksimalkan pelayanan masyarakat. Pemekaran desa yang telah dibentuk yaitu Desa Tiga Berkat perlu dimekarkan menjadi Desa Madi dan Desa Tiga Berkat. Selanjutnya Desa Belimbing dibagi menjadi Desa Belimbing dan Desa Sei Sibon. Secara rinci data wilayah administrasi disajikan dalam tabel 1 berikut:

Tabel 1.1: Daftar Nama Desa dan Dusun di Kecamatan Lumar Tahun 2007

No.	Nama Desa	Luas (Km ²)	Persentase	Pusat Pmdes
1	Magmagan Karya	31,29	11,36	Magmagan
2	Tiga Berkat	49,77	18,10	Lumar
3	Seren Selimbau	76,07	27,64	Jelatok
4	Belimbing	78,89	28,67	Sansak
5	Lamolda	39,19	14,25	Barelamat
	Jumlah	275,21	100,00	

Sumber: Kantor Camat Lumar tahun 2007

Kecamatan Lumar merupakan salah satu kecamatan yang letaknya dekat dengan pusat pemerintahan Kabupaten Bengkayang dengan jarak tempuh sekitar 12 Km, dengan ibukota kecamatan terletak di Desa Tiga Berkat. Hal ini selain didasarkan pada aspirasi masyarakat juga dilihat dari jarak orbitasi desa-desa ke pusat pemerintahan cukup strategis dengan desa-desa sekitarnya, dengan kedekatan wilayah lebih mendekatkan kepada lokasi pelayanan publik, sehingga selain memudahkan pelayanan kepada masyarakat juga akan memudahkan pelaksanaan tugas pembinaan dan pengawasan oleh Pemerintah Kecamatan terhadap desa-desa binaannya.

Topografi Kecamatan Lumar sangat strategis untuk menjadi sebuah kecamatan, sebagian besar terdiri dari daerah perbukitan yang dikelilingi oleh hutan tropis yang cukup luas dan lebat, dengan hutan yang lebat dapat menampung resapan air dalam tanah, sehingga wilayah ini mempunyai sumber mata air yang berlimpah (merupakan sumber mata air sungai Sambas Kecil), sehingga daerah Kecamatan Lumar dijadikan sebagai sumber air bersih untuk Ibukota Kabupaten Bengkayang dan sekitarnya.

Tingkat kepadatan penduduk cukup padat, desa yang memiliki kepadatan penduduk paling tinggi adalah Desa Tiga Berkat. Hal ini disebabkan desa tersebut dekat dengan pusat pemerintahan Ibukota Kabupaten Bengkayang, sedangkan yang paling rendah tingkat kepadatan penduduknya adalah Desa Seren Selimbau, yang letaknya berjauhan dengan pusat pemerintahan. Dengan kondisi penduduk yang cukup padat mengindikasikan dinamika mobilitas masyarakat cukup sibuk. Hal ini dibuktikan wilayah Kecamatan Lumar sebagian diperuntukkan untuk

lokasi perkantoran dan pertokoan, dengan demikian maka Kecamatan Lumar dapat dikatakan sebagai wilayah perkotaan yang memenuhi persyaratan infrastruktur sebagai sebuah kota.

Kondisi sosial ekonomi masyarakat di Kecamatan Lumar dilihat dari struktur perekonomian yang memberikan kontribusi terhadap pendapatan masyarakat didominasi oleh sektor pertanian yang berada di beberapa desa sekitarnya yaitu sebagai petani kebun dan petani ladang. Pertanian merupakan sektor usaha yang utama bagi penduduk, karena sebagian besar tenaga kerja berada di sektor ini. Bagi Penduduk yang berdomisili di ibukota Kecamatan sebagian masyarakat berprofesi sebagai pegawai dan sebagian menekuni bidang perdagangan dan jasa.

Kabupaten Bengkayang adalah hasil pemekaran dari Kabupaten Sambas pada tahun 1999. Sebagai Kabupaten baru berdiri dapat dikatakan Kabupaten ini memerlukan pembenahan-pembenahan diantaranya penataan pemerintahan, penataan infrastruktur dan perekonomian. Letak geografis Kabupaten Bengkayang cukup jauh dari kota Pontianak (ibukota Provinsi Kalimantan Barat). Terdapat dua alternatif jalur jalan darat menuju kota Pontianak, yaitu melalui jalur Utara melewati Kota Singkawang dengan jarak tempuh sekitar 265 Km dengan memerlukan waktu sekitar 6,5 jam. Alternatif jalan sebelah Timur melewati Kecamatan Karangan (Kabupaten Landak) dengan jarak tempuh sekitar 165 Km dengan memerlukan waktu sekitar 5 jam perjalanan. Pada umumnya masyarakat lebih menyukai jalur Timur karena jarak tempuhnya lebih dekat dan lebih cepat.

Upaya pemerintah untuk memberikan pelayanan publik yang optimal menjadi sangat penting untuk dilakukan. Pelayanan publik harus memperoleh perhatian dan penanganan yang sungguh-sungguh, karena merupakan tugas pokok dan fungsi yang melekat pada setiap aparatur pemerintah. Tingkat kualitas kinerja pelayanan publik memiliki implikasi yang luas dalam berbagai aspek kehidupan, terutama untuk mencapai tingkat kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu upaya penyempurnaan pelayanan publik harus dilakukan secara terus menerus, berkelanjutan dan dilaksanakan oleh semua jajaran aparatur pemerintah daerah. Napitupulu (2007:75) menyatakan kualitas pelayanan publik secara umum ditentukan oleh beberapa aspek, yaitu (1) sistem; (2) kelembagaan, (3) sumber daya manusia; (4) dan keuangan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pelayanan publik menurut Effendi (1990:13), bahwa seperti halnya di banyak negara lain, pelayanan yang mencakup bidang pendidikan, kesehatan, transportasi umum, perumahan, kesejahteraan sosial, gizi, listrik, dan air minum diselenggarakan oleh birokrasi pemerintah dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan sosial warga negara.

Berdasarkan Keputusan Menteri PAN Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 pelayanan publik merupakan segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah dan di lingkungan BUMN/BUMD dalam bentuk penyediaan/pemberian barang dan atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pemberian pelayanan kepada masyarakat sangat tergantung pada kinerja pegawai, terlebih dalam era

reformasi saat ini masyarakat lebih kritis terhadap hak-haknya sebagai warga negara untuk mendapatkan pelayanan yang sebaik-baiknya. Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan untuk pengukuran kinerja berbasis rencana strategik, yaitu pada PP No.105 tahun 2000 dengan menggunakan empat proksi sebagai alat pengukuran kinerja pemerintahan daerah, yaitu standar pelayanan, standar analisis belanja, tolok ukur kinerja, dan standar biaya.

Menurut Wasistiono (2002:48), organisasi pemerintah sebagai institusi pemberi pelayanan kepada publik, selama ini kurang memberi perhatian pada pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Namun, era Otonomi Daerah, pemerintah lebih banyak diposisikan sebagai pelayan masyarakat, dengan fungsi utama menjadi fasilitator, pengendali serta penjaga kepentingan masyarakat luas, sehingga mewajibkan semua aparatur pemerintah memahami filosofi, strategi dan teknis pemberian pelayanan umum yang baik.

Di era globalisasi suatu kondisi mobilitas masyarakat yang serba cepat dan dinamis, dimana hubungan antar negara, daerah dan antar lembaga serta individu hampir tidak ada batas dalam hal informasi, dan jaringan untuk memudahkan pekerjaan. Demikian halnya hasil pemekaran wilayah di Kecamatan Lumar jika di lihat dari lokasi yang strategis sebagai penyangga dalam memberikan pelayanan yang lebih mudah dan lebih cepat serta informatif kepada masyarakat. Namun di sisi lain sebagai kelembagaan yang baru, tentunya masih dalam kondisi sederhana, baik dari segi kelembagaan, fasilitas dan sumber daya manusia.

Dilihat dari sisi lembaga yang masih baru, Kecamatan Lumar masih mempunyai persoalan-persoalan seperti persoalan manajemen pemerintahan,

pengorganisasian, sistem administrasi, koordinasi dan kerjasama antar lembaga dan masyarakat penataannya masih dilakukan secara sederhana sesuai dengan kemampuan sarana dan fasilitas yang tersedia, walaupun dalam hal ini Camat berusaha menata dengan upaya yang maksimal. Tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik semakin lama semakin meningkat, baik dari sistem kerja maupun sistem fasilitas yang dimiliki.

Sumber daya manusia yang tersedia menjadi tolok ukur terlaksananya kualitas pelayanan yang baik. Memperhatikan kondisi tenaga kerja (pegawai) yang ada seperti pengalaman, keterampilan dan wawasan pegawai yang mempunyai latar belakang pendidikan relatif rendah dirasakan masih belum memenuhi standart persyaratan ketenagakerjaan. Sistem komputerisasi dan jaringan internet menuntut kinerja dan keahlian yang harus dimiliki oleh pegawai. Berbeda di kota-kota besar dengan sistem peralatan/teknologi yang canggih memberikan pelayanan lebih mudah dengan sistem *on line*. Untuk di Kecamatan Lumar sistem pelayanan belum bersifat sistem *on line*.

Tidak kalah pentingnya adalah Camat selaku *stakeholder* sebagai ujung tombak pelayanan langsung berhadapan dengan masyarakat, harus memahami kondisi sosial dan ekonomi masyarakatnya serta kondisi geografis serta topografis, jadi Camat tidak hanya memberikan layanan teknis kegiatan administratif tetapi lebih dari itu sebagai jabatan politis Camat dapat mengambil suatu kebijakan dan tindakan yang sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakatnya. Kemampuan Camat dalam memimpin dituntut mempunyai wawasan yang luas dan dituntut kemampuan membaca ke depan. Sebagai wilayah

yang baru dimekarkan Camat belum bisa berbuat secara optimal, karena harus melakukan pembenahan-pembenahan terlebih dahulu, terlebih lagi melakukan kerjasama dengan kelurahan dan desa yang menjadi wilayah pembinaannya.

Finansial (keuangan/pembiayaan) sebagai salah satu indikator pelayanan akan berjalan lancar atau tidak. Keuangan yang terbatas membuat kesulitan aparat atau pegawai dalam memberikan pelayanan, seperti penyediaan sarana dan fasilitas kantor, biaya operasional kantor dan kesejahteraan pegawainya. Terlebih kondisi geografis yang luas dan jauh membuat aparat kesulitan menjangkau pelayanan dan pembinaan sampai ke masyarakat khususnya di lokasi yang terpencil.

Berdasarkan latar belakang masalah yang demikian, maka penelitian ini ingin menganalisis kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Kecamatan Lumar hasil pemekaran wilayah dalam memberikan pelayanan publik. Dengan argumentasi bahwa kecamatan hasil pemekaran masih memiliki keterbatasan baik dari aspek kelembagaan, personil (SDM) dan finansial, maka kondisi ini diperkirakan akan mempengaruhi pemberian layanan publik kepada masyarakat secara umum.

B. Ruang Lingkup Penelitian

Pelayanan aparat Kecamatan Lumar yang baik tergantung pada kecakapan, tanggap dan keramahan yang dimilikinya. Motivasi untuk memberikan pelayanan yang sebaik mungkin akan mempengaruhi kinerja dan penilaian masyarakat terhadap aparat sebagai pemberi pelayanan. Mereka (aparat) adalah sebagai pelayan masyarakat bukan masyarakat yang melayani aparat, karena saat ini

keterbukaan dan koordinasi serta adanya hubungan timbal balik antara aparat dan anggota masyarakat sebagai indikator kualitas pelayanan.

Sehubungan dengan itu ruang lingkup masalah yang menjadi sasaran dalam penelitian ini meliputi kinerja aparat PNS Kantor Camat Lumar dalam memberikan pelayanan masyarakat, seperti berikut ini:

1. Kinerja aparat dapat dilihat dari tanggungjawabnya sebagai aparat dalam memberikan pelayanan kepada pengguna jasa/masyarakat melalui tingkat efektivitas, efisiensi, dan responsivitas yang diterapkan dalam rangka upaya mencapai tujuan suatu organisasi.
2. Kinerja aparat juga dilihat dari indikator yang berorientasi pada kepuasan pengguna jasa meliputi kualitas pelayanan, fasilitas pelayanan dan kepuasan pengguna jasa.
3. Komitmen pimpinan, yang meliputi akuntabilitas dan koordinasi yang cenderung mempengaruhi kinerja aparat.
4. Faktor dukungan masyarakat meliputi kedisiplinan dan partisipasi sebagai pengguna jasa.

Ditegaskan pula bahwa pelayanan yang diberikan aparat Kantor Camat Lumar, mengacu pada wewenang dan legalitas yang sesuai dengan peraturan dan mekanisme yang berlaku, dan sasaran pelayanan diberikan kepada masyarakat sebagai pengguna jasa layanan publik di seluruh di wilayah Kecamatan Lumar.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti dalam penulisan ini yaitu: kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pada kantor Camat hasil pemekaran di Kabupaten Bengkayang.

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan implikasinya terhadap pelayanan publik pada Kantor Camat Lumar sebagai kecamatan hasil pemekaran dengan proses sebagai berikut:

- a. Mendeskripsikan dan menganalisis kinerja aparat PNS Kantor Camat Lumar dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat/pengguna jasa.
- b. Mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat di Kecamatan Lumar.

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat ganda baik secara akademis maupun praktisi:

1. Kegunaan akademis

Penelitian ini dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan konsep teori kebijakan publik khususnya teori manajemen pemerintahan atas fenomena pengaruh kinerja pegawai dan bagaimana implikasinya terhadap kualitas pelayanan publik yang merupakan suatu fenomena yang muncul dalam proses penyelenggaraan pemerintahan pada salah satu daerah hasil pemekaran.

2. Kegunaan praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan juga bermanfaat dan sebagai bahan masukan kepada:

- a. Pemerintah Kabupaten Bengkayang, khususnya para Camat dan Instansi terkait dalam mengambil kebijakan terhadap masalah kinerja aparat (PNS) atau masalah ketenagakerjaan sebagai pemberi pelayanan.
- b. Bagi aparat (PNS) bisa memperbaiki kinerja yang dianggap masih dirasakan kurang.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

KERANGKA TEORITIK

A. Kajian Teoritik

Penilaian Kinerja pada Instansi Pemerintah sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, memonitor pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani, dan menuntut perbaikan dalam pelayanan publik. Oleh karena itu informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu untuk memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan lebih terarah dan sistematis.

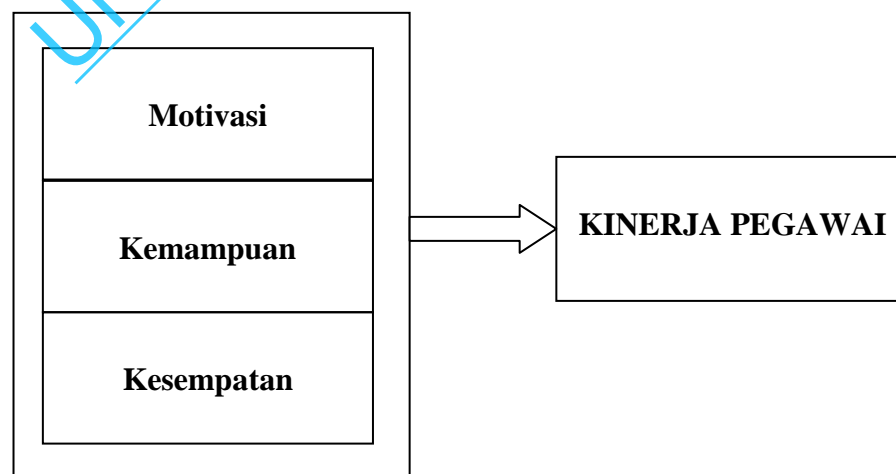
Penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa yaitu orientasi terhadap pelanggan/pengguna jasa, seperti kepuasan pada pelanggan, akuntabilitas dan responsivitas. Indikator kinerja dan indikator pada pengguna jasa secara bersamaan merupakan pengukuran kinerja pegawai untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik lagi.

1. Konsep Kinerja

Istilah kinerja menurut Anwar (2001:67) berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Selanjutnya Mahsum (2006:25) mendefinisikan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu

kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategis suatu organisasi (*strategic planning*). Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan berupa tujuan atau target tertentu yang hendak dicapai.

Kinerja disebut juga prestasi kerja, maksudnya adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah prestasi kerja seseorang berarti pula pengembangan karir untuk masa depan. Aktualisasi dan pengakuan diri memperkuat seseorang untuk melakukan tugas sebaik-baiknya, selanjutnya akan mencapai jenjang karir yang lebih tinggi berarti sukses dalam berkarir. Selanjutnya Robbins (2001;187) mendefinisikan kinerja sebagai sinergis dari beberapa unsur yaitu motivasi, kemampuan dan kesempatan yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Dimensi Kinerja (Sumber ; Robbins (2001;187)).

Analisis mengenai Kinerja merupakan suatu penilaian terhadap suatu organisasi, bagaimana sasaran kerja, program atau tugas-tugas khusus yang telah dilakukan, diukur atau dievaluasi dengan menggunakan berbagai metode. Pengukuran kinerja (Mahsum, 2006:29) merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Jadi pengukuran kinerja harus berbasis pada strategi organisasi. Pengukuran kinerja juga harus didasarkan pada karakteristik operasional organisasi. Manfaatnya sebagai dasar melakukan perubahan, penghapusan dan perbaikan sehingga hasil operasi organisasi mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Kualitas pegawai dapat dilihat dari prestasi kerja yang dimilikinya, sebagaimana yang diungkapkan oleh Robbins (2001: 46), bahwa keberhasilan kinerja pegawai sangat tergantung pada prestasi kerja SDM-nya dan oleh karena itu hasil dari prestasi kerja tersebut haruslah dapat terukur melalui indikator-indikator yang telah ditetapkan. Faktor kemampuan (*ability*) yakni kemampuan dasar atau latar belakang pendidikan serta kemampuan lanjutan atau pelatihan yang pernah diikuti Pegawai. Kesempatan (*opportunity*) yakni suatu peluang atau kesempatan yang diberikan kepada para karyawan untuk dapat meniti karir secara lebih luas baik dalam lingkungan fungsional maupun dalam lingkungan struktural. Kemampuan (*ability*) merupakan suatu kapasitas untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Lebih lanjut menurut Anwar (2001:67), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja (kinerja) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realitas (*knowledge+skill*). Artinya pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Manajemen karir dapat menimbulkan kesenjangan antara peran dan individu membangun kompetensi dan secara umum memberikan *supply* bagi individu yang akan ditempatkan sebagai pimpinan. Manajemen karir mampu membangun kombinasi yang harmonis pada bakat individu untuk mencapai suatu tim yang solid, secara fleksibel dalam menebarkan bakat tersebut untuk melakukan pengembangan. Untuk mencapai hal tersebut, secara menyeluruh dapat dijelaskan bagaimana pola tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai terutama dalam memberikan layanan publik.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Tergantung sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Teori kebutuhan menurut Abraham Maslow, bahwa kebutuhan merupakan hal yang fundamental. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka

pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Selanjutnya Abraham Maslow mengungkapkan karakteristik kebutuhan dalam diri seorang pegawai yaitu: (1). Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan dasar yaitu makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan seksual. (2). Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. (3). Kebutuhan untuk rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. (4). Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain. (5). Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yakni kebutuhan untuk menggunakan skill dan potensi.

Motivasi yang kuat atau disertai tekad akan mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi. Menurut McClelland (1987), "ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja". Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Berdasarkan pendapat McClelland tersebut, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif yang dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi dari dalam diri seseorang akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Motivasi erat kaitannya dengan etos kerja seseorang. Etos kerja mendorong semangat tinggi untuk berkarya. Semangat ini timbul dari dalam diri manusia. Untuk menimbulkannya bisa diperoleh dari diri

manusia itu sendiri, bisa juga diperoleh dari orang lain. Orang yang mempunyai etos kerja yang tinggi tidak puas dengan apa yang telah diperolehnya, tetapi apa yang telah diperoleh tersebut merupakan awal dari karya selanjutnya yang lebih besar lagi.

Berdasarkan pendapat McClelland dan Edward Murpay (Anwar.2001: 104), tentang karakteristik motivasi berprestasi pada seorang manajer yaitu: (1). Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi. (2). Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berjuang untuk merealisasikannya. (3). Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil resiko yang dihadapinya. (4). Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan. (5). Mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

Kebalikannya karakteristik motivasi berprestasi rendah menurut Anwar, antara lain: (1). Kurang memiliki tanggungjawab pribadi dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan atau kegiatan. (2). Memiliki program kerja tetapi tidak didasarkan pada rencana dan tujuan yang realistis, serta lemah melaksanakannya. (3). Bersikap apatis dan tidak percaya diri. (4). Ragu-ragu dalam mengambil keputusan. (5). Tindakannya kurang terarah pada tujuan.

Etos kerja adalah sejumlah nilai budaya yang diungkapkan oleh sikap dan tindakan seseorang atau sekelompok orang, yang di dalamnya terkandung nilai-nilai moral dan pandangan tentang kerja. Selanjutnya etos kerja erat kaitannya dengan derajat dan kualitas kerja seseorang, seperti kerja keras, kerja tepat waktu,

jujur dan ulet dalam bekerja, berorientasi pada prestasi, kreatif dan berorientasi pada perubahan.

Etos kerja adalah sesuatu dorongan kuat yang berasal dari dalam individu untuk tujuan tertentu melalui aktivitas kerja yang optimal untuk menghasilkan suatu karya yang berkualitas mempunyai kepuasan sendiri dan bermanfaat bagi orang lain. Etos kerja erat kaitannya dengan budaya kerja. Maksud dari budaya kerja suatu masyarakat merupakan pola kebiasaan yang didasarkan cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap “kerja” yang mewarnai suasana hati dan keyakinannya kuat atas nilai-nilai yang diyakininya, diwujudkan dalam bentuk kerja yang prestatif.

c. Kesempatan

Kesempatan atau peluang merupakan jalan yang ditempuh pegawai/karyawan untuk mengembangkan karir dengan segenap daya kekuatan dalam dirinya dan fasilitas atau sarana yang ada di lingkungan kerjanya. Menurut McClelland (1987) (Anwar 2001, 68), terdapat 6 karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu *Pertama*, memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi. *Kedua*, berani mengambil resiko. *Ketiga*, memiliki tujuan yang realistis. *Keempat*, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya. *Kelima*, memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya. *Keenam*, mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Lebih lanjut menurut McClelland, bahwa orang-orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi lebih menyukai pekerjaan yang melibatkan resiko

tertentu, dan mereka bekerja lebih bersemangat pada tugas-tugas semacam itu, sedangkan seorang yang mempunyai motivasi rendah lebih menyukai pekerjaan yang tidak memerlukan resiko (besar). Tidak semua pegawai bisa memanfaatkan peluang yang ada, biasanya mempunyai konsekuensi resiko yang harus diambil. Pegawai yang mempunyai prestasi tinggi berani mengambil resiko, dan resiko yang diambil penuh perhitungan. Bagi pegawai yang memiliki penalaran yang tajam, maka resiko adalah peluang, resiko harus ditempuh karena resiko merupakan salah satu peluang yang sangat besar untuk mengembangkan karir.

Kinerja pegawai dapat dilihat dari motivasinya untuk berkembang, dapat dicontohkan, jika seorang pegawai diberi suatu tugas baru yang banyak membutuhkan energi dan kerja keras serta belum ada kejelasan (ketidakpastian) akan prospeknya, maka pegawai tersebut menerima tugas dengan penuh tanggungjawab, baginya pekerjaan ini sebagai peluang bagi dirinya untuk menambah pengalaman dan pengembangan karir. Hasil dari kerja kerasnya akan menampakkan hasil ketika pekerjaan itu menjadi berkembang, dia telah membuktikan dirinya bahwa ia mampu melakukan pekerjaan yang berat sekalipun, dengan sendirinya karirnya akan terus berkembang.

2. Indikator Pengukuran Kinerja

Sebelumnya patut digarisbawahi, bahwa terdapat perbedaan pengukuran kinerja sektor publik dengan sektor bisnis. Menurut Mahsum (2006: 34), bahwa pengukuran kinerja pada organisasi bisnis (organisasi yang berorientasi pada laba) lebih mudah dilakukan dibandingkan dengan organisasi sektor publik (organisasi yang tidak berorientasi pada laba). Pada organisasi bisnis, kinerja

penyelenggarannya dapat dilakukan dengan cara, misalnya melihat tingkat laba yang berhasil diperolehnya. Pada organisasi sektor publik, pengukuran keberhasilannya lebih kompleks, karena hal-hal yang dapat diukur lebih beraneka ragam kadang-kadang bersifat abstrak sehingga pengukurannya tidak dapat dilakukan hanya dengan menggunakan satu variabel saja.

Penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan, akuntabilitas dan responsivitas. Dwiyanto (1995:9-11), menjelaskan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu:

a. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*. Pada tataran ini konsep produktivitas dirasa terlalu sempit, sehingga *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan suatu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting dijadikan tolak ukur dalam menjalankan tugasnya tanpa mengindahkan prosedur yang telah ditetapkan.

b. Kualitas Pelayanan

Wajah birokrasi dapat tercermin dari sikap dan perilaku birokrat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Isu mengenai kualitas pelayanan

cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negatif mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap pelayanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik.

Menurut Sianipar (1999: 14) konsep pelayanan yang berwawasan masyarakat adalah suatu pemikiran, perencanaan dan pelaksanaan tugas pemerintah yang berorientasi terhadap pemenuhan kebutuhan, keperluan dan kepentingan masyarakat. Lebih lanjut Sianipar mengatakan bahwa untuk menjadi seorang yang lebih profesional dalam memberikan pelayanan, maka aparatur negara harus memiliki kemampuan dan pengetahuan tentang bidang tugas masing-masing sebagaimana dinyatakan bahwa pelayanan profesional adalah kemampuan seorang yang memiliki profesi melayani kebutuhan orang lain atau profesional menanggapi kebutuhan khas orang lain.

c. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat yang secara otomatis kinerja

organisasi tersebut jelek. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi mewujudkan misi dan tujuan organisasi.

Menurut Gibson dkk (1985:26), bahwa kinerja organisasi terdiri dari kinerja individu dan kelompok. Keefektifan organisasi adalah fungsi dari keefektifan individu dan kelompok. Bagaimana organisasi responsif terhadap aspirasi masyarakat dapat dilihat dari responsivitas individu atau kelompok, dalam hal ini adalah bagaimana birokrat atau pegawai dapat menjalankan misi dan tujuan melayani kebutuhan masyarakat. Kualitas pelayanan yang dilakukan oleh birokrat adalah bagaimana melayani masyarakat secara profesional dan tanggap terhadap kebutuhan pengguna jasa atau masyarakat. Selanjutnya menurut Morgan dan Murgatroyd (Sundarso, dkk, 2006: 6.46), bahwa salah satu kriteria yang bisa dipergunakan oleh pengguna jasa dalam menilai kualitas pelayanan publik adalah *responsiveness*, yaitu kesediaan untuk membantu pelanggan dengan menyediakan pelayanan yang cocok seperti yang mereka harapkan.

Suatu organisasi harus menggunakan pengukuran kinerja secara efektif agar dapat mengidentifikasi strategi dan perubahan operasional apa yang dibutuhkan serta proses yang diperlukan dalam perubahan. Suatu pengukuran kinerja yang didasarkan atas karakteristik operasional antara lain bermanfaat untuk mengkuantifikasi tingkat efisiensi dan efektifitas suatu pelaksanaan kegiatan. Menurut Katz dan Khan (Napitupulu, 2007:153-154) definisi efektivitas dan efisiensi dijelaskan sebagai berikut:

1. Efisiensi

Efisiensi (daya guna) mempunyai pengertian yang berhubungan erat dengan produktivitas. Efisiensi pada layanan sipil sebagai perbandingan dari *output* terhadap *input*, yaitu layanan sipil yang semakin efisien adalah layanan yang menghasilkan lebih banyak barang dan jasa dengan biaya yang lebih sedikit. Efisiensi memberikan perhatian terhadap hasil dan biaya, yaitu perbandingan antara sumberdaya organisasi (*input*) dan produk (*output*). Jelasnya tingkat efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, manfaat faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang bersifat dari rasionalitas ekonomis. Efisiensi kinerja pelayanan publik juga di lihat untuk menunjuk suatu kondisi tercapainya perbandingan terbaik (*proporsional*) antara *input* pelayanan dengan *output* pelayanan. Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*).

2. Efektivitas

Efektivitas (hasil guna) berorientasi pada hasil (*result-oriented*), perhatiannya diberikan dengan mengelola organisasi untuk mengurangi tingkat *input* yang diperlukan bagi pelaksanaan tugas, meminimalkan kelebihan sumber daya demi kepentingan masa depan. Tingkat efisiensi erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan. Dengan demikian kinerja pelayanan publik ialah untuk melihat tercapainya pemenuhan tujuan atau target pelayanan yang telah ditentukan. Kegiatan

operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan tersebut mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*).

Harus digarisbawahi bahwa pengukuran kinerja bukanlah hasil akhir melainkan merupakan alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Hasil dari pengukuran kinerja akan memberitahu kita apa yang telah terjadi, bukan mengapa hal itu terjadi atau apa yang harus dilakukan. Pengukuran kinerja (Mahsum, 2006:35), menyediakan dasar bagi organisasi untuk menilai:

1. Bagaimana kemajuan atau sasaran yang telah ditetapkan;
2. Membantu dalam mengenali area-area kekuatan dan kelemahan;
3. Menentukan tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja;
4. Menunjukkan bagaimana kegiatan mendukung tujuan organisasi;
5. Membantu dan membuat keputusan-keputusan dengan langkah inisiatif;
6. Mengutamakan alokasi sumberdaya; dan
7. Meningkatkan produk-produk dan jasa-jasa kepada pelanggan.

Sementara itu menurut Palmer (Mahsum, 2006:78), jenis indikator Kinerja

Pemerintah Daerah antara lain:

1. Indikator biaya (misalnya biaya total, biaya unit).
2. Indikator produktivitas (misalnya jumlah pekerjaan yang mampu dikerjakan pegawai dalam waktu tertentu).
3. Tingkat penggunaan (misalnya sejauhmana layanan yang tersedia digunakan).
4. Target waktu (misalnya waktu rata-rata yang digunakan untuk menyelesaikan suatu unit pekerjaan).
5. Volume pelayanan (misalnya perkiraan atas tingkat volume pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai).
6. Kebutuhan pelanggan (jumlah volume pelayanan yang disediakan dibandingkan dengan volume permintaan yang potensial).
7. Indikator kualitas pelayanan.
8. Indikator kepuasan pelanggan.
9. Indikator pencapaian tujuan.

Kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi pada dasarnya adalah prestasi para anggota organisasi itu sendiri mulai dari tingkat eksekutif sampai pada

pegawai operasional. Sumber daya manusia merupakan aset vital pada hampir semua jenis organisasi. Oleh karena itu, upaya memperbaiki kinerja organisasi tidak mungkin dapat berhasil jika perilaku pegawai tidak diarahkan dengan baik. Informasi hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan *feedback* (umpan balik) untuk mengarahkan perilaku pegawai menuju perbaikan kinerja selanjutnya. *Feedback* berfungsi sebagai alat pemotivasi para pegawai, karena informasi kinerja yang disampaikan sebagai acuan dalam pemberian *reward* dan *punishment*. Jika seseorang memperoleh dan menerima *feedback* atas pekerjaannya, merupakan bentuk upaya introspeksi melihat kelemahan dan kemampuan yang dimiliki.

Setelah para pegawai mendapat *feedback*, ada beberapa kemungkinan terjadinya perubahan perilaku, pada umumnya dapat mendukung perubahan kinerja. Beberapa hasil perubahan perilaku yang mungkin bisa terjadi menurut Mahsum (2006:111), antara lain.

1. Pegawai mempunyai keinginan untuk memperbaiki kinerja tetapi tidak memahami apa yang harus dilakukan.
2. Pegawai sangat bersemangat diawal periode tetapi selanjutnya kembali pada perilaku yang sebenarnya.
3. Pegawai termotivasi untuk mampu lebih baik daripada sebelumnya.
4. Pegawai melakukan perlawanan (*resistance*) dan tidak merasa bertanggungjawab untuk perbaikan kinerja berikutnya.

Perilaku Disfungsional

Istilah disfungsional digunakan untuk menggambarkan usaha yang dilakukan bawahan untuk memanipulasi elemen-elemen pada sistem kontrol yang ada guna memenuhi kepentingan pribadinya. Jadi perilaku bawahan dikatakan disfungsional jika mereka melanggar peraturan-peraturan pada sistem pengendalian yang sudah ada. Padahal mereka mengetahuinya. Menurut Mahsum

(2006:122), perilaku disfungsional secara garis besar dibagi dalam dua macam, yaitu:

1. Mempermainkan indikator Penilaian Kerja, maksudnya bawahan memilih sebuah perilaku yang nantinya akan mencapai hasil yang paling menguntungkan bagi dirinya sendiri dengan tidak memperdulikan perilaku yang lebih disukai atasannya (perusahaan).
2. Memanipulasi informasi strategis. Manipulasi informasi terjadi ketika bawahan mengubah aliran informasi yang sesungguhnya dan melaporkan hanya pada aspek informasi yang mereka sukai atau secara ekstrim memalsukan data dan laporan perusahaan. Teknik yang populer dalam memanipulasi informasi ini adalah *smoothing*. Hal ini melibatkan penggelapan perilaku dimana informasi yang ada diubah atau dimasukkan ke dalam suatu sistem informasi.

Di sisi lain budaya pegawai mempunyai pengaruh terhadap kinerja, terkait dengan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Seorang pegawai yang mengharapkan imbalan jasa atas pelayanannya membuat citra pegawai menjadi buruk di mata masyarakat/pelanggan. Sepantasnya pegawai sebagai pelayan masyarakat bukan minta dilayani oleh masyarakat. Timbul kesan yang umum di masyarakat bahwa organisasi pemerintah dalam hal ini pegawai yang memberikan pelayanan dan jasa ataupun menyediakan barang-barang kebutuhan masyarakat belum menunjukkan kemampuan kinerja yang baik serta memuaskan, yang menyebabkan pelayanan setengah hati, baik mengenai kualitas dan kuantitas pelayanannya. Terkadang masyarakat tidak mau terlibat langsung mengurus keperluan administrasi tetapi dipercayakan kepada seseorang/calo yang bisa mengurusnya, karena selain prosedur yang lama juga memerlukan imbalan jasa.

3. Pelayanan Publik

Konsep pelayanan umum menurut Moenir (1995:26), adalah bahwa pelayanan umum merupakan suatu 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. Dari uraian tersebut, pengertian pelayanan memiliki makna dan ruang lingkup yang sangat luas. Pelayanan yang diberikan dalam rangkaian organisasi dan manajemen dengan landasan sistem, prosedur dan metode dalam penulisan ini dilakukan oleh institusi pemerintah kepada masyarakat. Meskipun berbagai istilah, seperti pelayanan masyarakat, pelayanan umum, atau pelayanan publik memiliki batasan pengertian yang sama, bahkan dalam tulisan ini penggunaannya saling bertukar.

Moenir (1995:16), mengemukakan pelayanan merupakan suatu proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. Pelayanan yang dimaksudkan dalam konteks ini adalah pelayanan dalam rangkaian aktivitas organisasi manajemen. Sementara itu, Sutopo (2001:27) menyatakan bahwa, pelayanan kepada masyarakat sering juga disebut pelayanan publik atau pelayanan umum. Di sisi lain Effendi (1986:17) menyatakan semua pelayanan publik di masyarakat modern biasanya diorganisir dan disediakan oleh birokrasi pemerintah. Dari pendapat di atas, pelayanan dapat disimpulkan sebagai bagian dari aktivitas organisasi dan manajemen, sedangkan pelayanan publik adalah pelayanan yang dilakukan oleh birokrasi pemerintah terhadap masyarakat.

Pemerintah memberikan layanan sipil lebih difokuskan pada kemampuan sistem manajemen *civil service* dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas nasional negara tersebut. Menurut Katz dan Khan (1994) (Napitupulu, 2007:154), bahwa efisiensi pelayanan sipil sebagai perbandingan

dari *output* terhadap *input*, yaitu layanan sipil yang semakin efisien adalah layanan yang lebih banyak menghasilkan barang dan jasa dengan biaya yang lebih sedikit. Efektivitas berorientasi pada hasil (*result-oriented*), organisasi pemerintahnya berusaha menghasilkan output yang diinginkan.

Aparat atau pegawai dalam memberikan pelayanan sesuai dengan aturan dan mekanisme yang sudah ditetapkan. Berarti pelayanan harus mencakup legalitas yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kewenangan yang telah dibebankan kepadanya. Tidak berarti seorang pegawai tidak mempunyai inisiatif dan kreativitas dalam menjalankan tugas, tetapi kreativitas akan membuat pelayanan lebih mudah dan lancar. Seperti yang telah diungkap sebelumnya bahwa *job* atau kinerja seorang pegawai akan menentukan karirnya, maka kualitas kerja yang dilakukan akan memberi masa depan yang cerah.

Dengan demikian kualitas pelayanan berarti kerja keras seseorang untuk mencapai karir. Konsep kualitas pelayanan mengandung banyak definisi, Ndraha (2003;83) mendefinisikan kualitas (*quality*) adalah "*characteristics, prosperity, or attitude, character or nature*" setiap hal atau barang mempunyai kualitas yang membedakannya dengan yang lain, kualitas berbeda dengan *value* atau nilai.

Nilai adalah guna atau manfaat atau sesuatu yang diharapkan dari sesuatu hal pada suatu saat. Ada tiga nilai sebagaimana dijelaskan Ndraha (2003), yakni, pertama, nilai *intrinsik* yang terdapat pada setiap benda yang bersifat objektif. *Kedua*, nilai *ekstrinsik* yang dimasukkan manusia kedalam suatu benda bersifat subjektif dan yang *ketiga*, nilai ideal yang bersifat tidak nyata, abstrak, tidak empirik dan lebih sebagai kekuatan penggerak manusia atau roda organisasi.

Sedangkan Ciptono dalam bukunya Manajemen Jasa (1999:59) mendefinisikan, bahwa kualitas jasa pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut guna memenuhi kepuasan dan tuntutan pelanggan.

Masyarakat sebagai pelanggan mempunyai hak untuk mendapatkan pelayanan yang baik. Menurut Mahsum (2006:159), bahwa organisasi sektor publik berhubungan langsung dengan penyediaan *services and goods* untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini masyarakat harus dilayani dengan baik sehingga dalam rangka memenuhi *customer satisfaction*, sangat perlu ditanamkan pola pikir (*mind set*) terhadap pengelola organisasi pelayanan publik tentang bagaimana meningkatkan kepuasan pelanggan (masyarakat). Peningkatan *income* tanpa diimbangi dengan kepuasan masyarakat belum menunjukkan keberhasilan.

Sejalan dengan beberapa pendapat di atas, penulis menyatakan bahwa pelayanan publik terutama dalam memberikan jasa pelayanan kepada perangkat desa di wilayah kecamatan Lumar selain harus memenuhi standar pelayanan publik juga harus memenuhi tuntutan pihak yang menerima jasa pelayanan tersebut baik dalam hal percepatan pelayanan, keramahan pegawai dan kelancaran dalam prosedur pemberian pelayanan sehingga terpenuhinya kepuasan pihak penerima jasa pelayanan publik.

4. Dimensi Kualitas Pelayanan

Morgan dan Murgatroyd (Sundarso, 2006), menyebutkan beberapa kriteria yang bisa dipergunakan oleh pengguna jasa dalam menilai kualitas pelayanan

publik, yaitu: (1). *Realibility*, yaitu kemampuan untuk melaksanakan pelayanan yang telah dijanjikan dengan tepat waktu. (2). *Responsiveness*, yaitu kesediaan untuk membantu pelanggan dengan menyediakan pelayanan yang cocok seperti yang mereka harapkan. (3). *Competence*, yaitu menyangkut pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pelayanan. (4). *Credibility*, artinya dapat dipercaya, jujur dan mengutamakan kepentingan pelanggan.

Lebih lanjut Tjiptono (Napitupulu, 2007:172), mengungkapkan ukuran kualitas kepuasan konsumen terdapat lima dimensi kualitas pelayanan menurut yang dikatakan konsumen, yakni: (1) *Tangibles*, kualitas pelayanan berupa sarana fisik perkantoran, komputerisasi administrasi, ruang tunggu dan tempat informasi; (2) *Reliability*, yakni kemampuan dan keandala menyediakan pelayanan yang terpercaya; (3) *Responsiveness* yaitu kesanggupan membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat, tepat serta tanggap terhadap keinginan konsumen; (5) *Emphaty* yaitu sikap tegas tetapi penuh perhatian dari aparat terhadap konsumen.

Paradigma baru dalam pelayanan publik di bidang pemerintahan, menurut Osborne dan Gablear (Napitupulu, 2007:101), bahwa dalam *Reinventing Goverment*, mengadopsi konsep pemasaran (*the marketing concept*) dan menerapkannya dalam konsep pemerintahan. Konsep birokrasi yang ada selama ini dipertahankan dan kemudian diganti dengan konsep *entrepreneurship*. Dalam konsep pemasaran, perusahaan harus menghasilkan apa yang dibutuhkan konsumen, bukan apa yang diinginkan perusahaan. Hal ini berarti bahwa perusahaan menempatkan pelanggan pada tempat pertama.

Organisasi sektor publik hendaknya memfokuskan tujuan mereka pada pelayanan yang berorientasi pada pelanggan. Ukuran kinerja pegawai dapat dilihat dari ukuran pelayanan, dan sampai dimana pelayanan bisa memuaskan pelanggan, ukuran tersebut menurut Mahsum (2006:130), yaitu:

1. Kepuasan pelanggan (masyarakat sebagai *direct users*) atas kualitas layanan atau produk yang disediakan.
2. Penilaian pihak ketiga (misalnya LSM, YLKI, atau auditor independen) atas tingkat kepuasan pelanggan.
3. Persentase produk atau layanan yang disediakan secara tepat waktu.
4. Jumlah keluhan atau komplain pelanggan (masyarakat sebagai *direct users*) setiap periode tertentu, misalnya hari, minggu atau bulan.
5. Kemampuan untuk memenuhi produk atau layanan yang dibutuhkan pelanggan (masyarakat).

Pemerintah sebagai pemegang otoritas berperan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat. Namun pada saat tertentu menurut Mahsum (2006:187), bahwa:

Rakyat dapat menjadi konsumen, pelanggan, pemesan dan penerima produk, pada situasi lainnya pemerintah dapat pula menjadi konsumen dan produk rakyat sebagai esensi hubungan pemerintah. Produk rakyat yang tertinggi adalah suara, *vote* dan *feed back* yang diperoleh melalui hubungan janji dan kepercayaan, sedangkan produk pemerintah tertinggi adalah kedamaian, keadilan dan kesejahteraan.

Selanjutnya Mahsum (2007: 188-190), menjelaskan bahwa sepanjang proses pelayanannya pemerintah membutuhkan kepercayaan dari rakyat dalam melegitimasi dan memobilisasi *power* dan *force* yang diperoleh secara otoritatif. Supaya rakyat percaya, pemerintah memberikan janji-janji lewat pidato, kampanye, pernyataan politik, penampilan fisik, berbagai keputusan, kebijakan, peraturan perundang-undangan dan fisik berbagai rencana. Janji-janji yang diberikan agar membuat rakyat percaya, tetapi jika janji-janji tidak dipenuhi dan perilaku pemerintah bertentangan dengan apa yang telah dijanjikan, maka akan

menjadi bumerang bagi pemerintah. Reaksi rakyat bisa menjadi negatif. Rakyat bisa berperilaku negatif, dari rasa ketidakpercayaan, agresif, anarkis, konflik, radikal, frustrasi atau bahkan rakyat diam, apatis, ambivalen, menolak, tidak suka, benci, marah, amuk, kecewa serta lebih berbahaya adalah mengacaukan ketertiban masyarakat.

Berdasarkan perilaku yang dilakukan masyarakat, dapat dikatakan bahwa sepanjang kepuasan pelanggan (masyarakat) terpenuhi menurut ukuran mereka yang sesuai dengan harapan masyarakat, maka mereka akan berperilaku positif, dan akan menguntungkan bagi legitimasi kekuasaan dalam proses pemerintahan. Namun sebaliknya jika kepuasan pelanggan (masyarakat) tidak terpenuhi menurut ukuran minimal, maka pelanggan akan berperilaku negatif, anarkis, radikalistik, baik dalam perilaku non agresif verbal maupun non verbal.

Masyarakat sebagai konsumen (pengguna jasa) memerlukan pelayanan yang sebaik-baiknya dari pemerintah, paling tidak berupa standar pelayanan minimal. Maksud standar pelayanan minimal adalah berupa pelayanan sesuai prosedural dan disesuaikan fasilitas yang ada tanpa mengalami hambatan yang berarti. Pelayanan ini mutlak diperlukan bagi pemenuhan hak-hak sipil dan politik masyarakat, karena selama ini belum adanya kejelasan mekanisme dan prosedur maupun ruang lingkup dan jangkauan serta standar kinerja bagi pemerintah dalam mengoptimalkan pemenuhan kebutuhan masyarakat akan hak-hak sipil, politik, ekonomi, sosial dan budaya. Melalui penyusunan standar pelayanan minimal itu diharapkan akan mendapat respon yang positif dari masyarakat, mendapatkan masukan dan sekaligus mencari solusi.

5. Dimensi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah bagaimana perilaku seorang pemimpin pada setiap aktivitasnya di dalam serangkaian usaha membimbing dan mengarahkan anggota atau sekelompok orang supaya bersedia dengan sukarela dan antusias dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Kepemimpinan mempunyai sifat universal yang dapat terjadi dimana, kapan saja dan oleh siapa saja. Menurut Pamudji (1993:1-2), bahwa kepemimpinan mempunyai sifat universal dan dapat merupakan gejala kelompok atau gejala sosial. Dikatakan bersifat universal karena selalu ditemukan dan diperlukan dalam setiap kegiatan atau usaha bersama. Artinya setiap kegiatan atau usaha bersama selalu memerlukan pemimpin dan kepemimpinan, baik kegiatan atau usaha tersebut melibatkan dua, tiga orang atau bahkan seribu orang, baik kegiatan atau usaha tersebut bercorak sederhana maupun bercorak kompleks dan luar biasa besarnya. Dikatakan merupakan gejala kelompok atau gejala sosial oleh karena pemimpin dan kepemimpinan itu hanya dapat dirasakan dan nampak apabila terdapat sekelompok orang yang melakukan usaha bersama atau dengan perkataan lain terdapat suatu kehidupan sosial.

Kepemimpinan adalah sebagai seni, yaitu bagaimana seorang pemimpin mempunyai teknik atau cara mempengaruhi orang lain, dan orang tersebut tidak merasa ia diperintah, tetapi dengan sukarela melakukan pekerjaan memang karena tanggungjawabnya. Kepemimpinan merupakan sesuatu yang mempunyai pengaruh besar dan sentral dalam organisasi, oleh karena itu seorang pemimpin dituntut dapat mengarahkan bawahannya agar bekerja lebih efektif, tidak hanya

bekerja apa yang ada dalam perspektif kerja sesuai dengan imbalannya, tetapi diharapkan mampu bekerja melebihi apa yang seharusnya dilakukan.

Kepemimpinan menjadi hal penting dalam suatu lingkungan. Pemimpin adalah individu atau kelompok dalam suatu posisi yang memiliki wewenang untuk mengendalikan dan mengarahkan pekerjaan orang lain. Mahsum (2006:90) berpendapat, bahwa sesuatu mengenai kepemimpinan yang dapat dilaksanakan untuk membangun dan memperkenalkan akuntabilitas lingkungan adalah: (a). Mengarahkan dengan contoh. (b). Harus memiliki komitmen. (c). Jalur yang bersih. (d). Menjadi seorang yang mampu bertanggung jawab yang baik/menjadi tempat bertanya. (e). Menggunakan pertimbangan yang bijaksana/baik.

Beberapa kajian tentang kepemimpinan, menunjukkan banyak faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, baik faktor yang berada dalam diri pemimpin, seperti kecerdasan, motivasi, sikap dan lain-lain, maupun faktor yang berada di luar diri pemimpin, seperti keadaan kelompok, hubungan sosial dan lain-lain. Harsey dan Blanchard (Thoha: 1994:311-322), menjelaskan bahwa kepemimpinan yang dipertautkan dalam situasi tertentu memfokuskan pada perilaku pemimpin dengan memperhatikan hubungan antara pemimpin dengan bawahan, yaitu:

1. Gaya dasar kepemimpinan, yakni mengenai perilaku mengarahkan dan mendukung.
2. Perilaku gaya dasar pengambilan keputusan, yakni instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi.
3. Tingkat kematangan pengikut, yakni mau dan mampu.

Perilaku pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda setiap orangnya, ada yang bersifat otoriter, demokratis atau acuh tak acuh. Dan pada umumnya kepemimpinan yang bersifat demokratis lebih disukai bawahan.

Seorang pemimpin harus dapat memberikan teladan, mempunyai wibawa dan kecakapan mengajar serta kecakapan teknis. Karena dengan perilaku kepemimpinan yang dapat memberikan teladan mempunyai wibawa maka pemimpin dapat mempengaruhi perilaku aparatnya agar dapat digerakkan ke arah tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Menurut Kaloh (2007:303-3004), para pemimpin bangsa ini memerlukan pembentukan model mental seorang pemimpin, yaitu: *Pertama*, model mental yang bermoral (*religious*). *Kedua*, model mental bangsa yang beradab. *Ketiga*, model mental bangsa yang bersatu. *Keempat*, model mental bangsa yang bergaya. *Kelima*, model mental bangsa yang berpartisipasi. Selanjutnya menurut Kaloh maksudnya adalah sebagai upaya untuk membangun kembali jati diri atau karakter bangsa yang beradab, mempunyai kepedulian terhadap sesama yang membutuhkan pertolongan, mempunyai sikap tanggungjawab yang besar dan mempunyai komitmen serta sebagai bangsa yang mempunyai prestasi yang bisa diperhitungkan di mata dunia.

Selanjutnya unsur kepemimpinan dalam konteks kajian ini adalah mengenai akuntabilitas dan kerjasama yang dilakukan oleh pemimpin dengan bawahannya. Akuntabilitas dimaksudkan bagaimana rasa tanggungjawab yang besar seorang pemimpin melaksanakan kepemimpinannya, sedangkan kerjasama bagaimana seorang pemimpin mampu bekerjasama dengan bawahannya sehingga tercipta kondisi yang kondusif dan harmonis.

a. Akuntabilitas

Defenisi akuntabilitas menurut Mahsum (2006:83), yakni sebagai bentuk pertanggungjawaban yang mengacu pada siapa organisasi (atau pekerja individu) bertanggungjawab dan untuk apa organisasi (pekerja individu) bertanggungjawab. Dipertegas lagi menurut Napitupulu (2007:75), yakni mengacu kepada kemampuan seseorang mempertanggungjawabkan cara yang bersangkutan melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Selanjutnya menurut Napitupulu (2007:50), bahwa akuntabilitas yakni tanggungjawab segenap kebijakan, tindakan dan tutur kata, serta perilaku yang pernah, sedang dan akan dilaksanakan oleh pemegang jabatan yang dipilih rakyat sebagai pemberi amanah. Pertanggungjawaban itu tidak hanya menyangkut dirinya tetapi keluarga dalam arti luas berkaitan dengan jabatannya. Akuntabilitas berhubungan dengan tanggungjawab pemimpin. Tanggungjawab di sini dimaksudkan kemampuan untuk menjawab atau memenuhi janji atau komitmen baik janji kepada orang lain maupun kepada diri sendiri.

Berhasilnya perwujudan kepemimpinan yang bertanggungjawab menurut Suseno (Napitupulu, 2007:67), sangat bergantung kepada adanya kesediaan untuk bertanggungjawab yang mengandung empat unsur:

1. Kesediaan melakukan tindakan yang baik, melebihi yang ditentukan peraturan dan etika peraturan, merasa terkait dengan apa yang wajar dan apa yang perlu;
2. Melakukan apa yang harus dilakukan dengan sebaik-baiknya secara prinsip dan tidak terbatas;
3. Kesediaan untuk memberi dan menerima serta bersedia mempertanggungjawabkan tindakannya, tugas dan kewajiban yang telah dilakukan;
4. Bersedia minta maaf dan bersedia pula untuk dipersalahkan serta jarang untuk melemparkan tanggungjawab kepada orang lain.

Terwujudnya akuntabilitas merupakan tujuan utama dari reformasi sektor publik. Tuntutan akuntabilitas mengharuskan lembaga-lembaga sektor publik untuk lebih menekankan pada pertanggungjawaban vertikal. Akuntabilitas publik yang harus dipenuhi oleh organisasi sektor publik menurut Ellwood (1993) (Mahsum, 2006:86) menjelaskan terdapat empat dimensi, yaitu:

1. Akuntabilitas Kejujuran dan Akuntabilitas Hukum (*Accountability for Probity and Legality*). Akuntabilitas kejujuran terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan (*abuse of power*), sedangkan akuntabilitas hukum terkait dengan jaminan adanya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam penggunaan sumber dana publik.
2. Akuntabilitas proses yaitu proses terkait dengan apakah prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan informasi akuntansi, sistem informasi manajemen, dan prosedur administrasi. Akuntabilitas proses termanifestasi melalui pemberian pelayanan publik yang cepat, responsif dan murah biaya. Selanjutnya fungsi pengawasan dalam akuntabilitas proses yaitu melakukan pengawasan dan pemeriksaan terhadap pelaksanaan kegiatan yang dilakukan, misalnya dengan memeriksa ada tidaknya *marked up* dan pungutan-pungutan lain di luar yang ditetapkan, serta sumber-sumber inefisiensi dan pemborosan yang menyebabkan mahal biaya pelayanan publik dan kelambatan dalam pelayanan.
3. Akuntabilitas Program yaitu terkait dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya minimal.
4. Akuntabilitas Kebijakan yaitu terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah, baik pusat maupun daerah, atas kebijakan-kebijakan yang diambil pemerintah terhadap DPR/DPRD dan masyarakat lain.

Akuntabilitas menghendaki lingkungan yang kondusif di mana di dalamnya dapat berjalan dalam situasi yang menyenangkan, sehingga individu termotivasi untuk melaksanakan wewenang mereka dan/memenuhi tanggungjawab. Tanggungjawab individu untuk melaksanakan tugas dapat dilakukan dengan sepenuh hati dan dapat menerima kewajiban tersebut tanpa beban. Individu menyadari tanggungjawab yang diberikan dan memahami apa tujuannya, untuk

siapa mereka bekerja, dan untuk apa mereka bekerja. Dengan kata lain, mereka menjadi partisipan dan bukan sekedar pengikut dari belakang.

b. Koordinasi

Konsep administrasi publik menurut Sundarso (2006:1.10), dimaksudkan sebagai usaha kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu dalam hal ini mengenai kenegaraan yang pada umumnya merupakan pemberian pelayanan terhadap segenap kehidupan Warga Negara yang terdapat di dalam negara itu. Dari pengertian tersebut bahwa kerjasama merupakan kata kunci adanya kegiatan organisasi, tidak mungkin seseorang dapat melakukan kerja secara individu tanpa melibatkan orang lain. Dalam menggerakkan kegiatan organisasi tidak akan terwujud tanpa adanya kerjasama. Kerjasama merupakan bagian dari kegiatan manajemen yang dapat dianggap sebagai suatu proses yang menggerakkan kegiatan dalam administrasi itu sehingga tujuan yang telah ditentukan benar-benar tercapai.

Manajer atau pemimpin sebagai seorang yang mempunyai wewenang tertinggi dituntut agar dapat menciptakan situasi yang kondusif, yaitu bagaimana bisa memupuk kerjasama yang baik antar aparat/pegawai. Dengan adanya tata hubungan yang baik maka memungkinkan aparat/pegawai mengetahui apa yang terjadi atau apa yang akan dilakukan. Tanpa adanya tata hubungan yang baik, tidak mungkin kerjasama dapat terlaksana dengan baik. Kerjasama dan koordinasi merupakan satu kesatuan yaitu suatu rangkaian kerja yang saling mendukung, ruang gerak kerja saling berirama. Dengan kata lain adanya keserasian tugas bersama dan tugas di tiap bagian guna mewujudkan tujuan secara keseluruhan.

Menurut Kaloh (2007:273), menjelaskan bahwa dalam administrasi publik terdapat konsep yang dapat digunakan untuk menjelaskan tentang bagaimana menciptakan dan menyatukan gerak ke arah sasaran yang sama yang disebut koordinasi. Dengan adanya koordinasi kegiatan akan teratur, terarah dan adanya kesatuan tindakan dalam mencapai tujuan bersama. Koordinasi dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dengan melalui upaya menghilangkan kekacauan serta tumpang tindih. Jadi koordinasi merupakan upaya atau kegiatan untuk menyerahkan, menyelaraskan atau mensinkronisasikan unit-unit, bagian atau tindakan di dalam suatu organisasi. Selanjutnya Kaloh (2007:274), menjelaskan pentingnya koordinasi dalam organisasi, yaitu:

1. Koordinasi yang baik akan berpengaruh terhadap efisiensi organisasi, karena itu koordinasi akan memberikan kontribusi guna tercapainya efisiensi terhadap usaha-usaha yang lebih khusus. Bila tidak dipadukan akan terjadi pemborosan berupa uang, tenaga, dan alat-alat.
2. Koordinasi mempunyai efek terhadap moral organisasi itu, terutama menyangkut kepemimpinan (*leadership*). Kalau kepemimpinan kurang baik, berarti koordinasi tidak akan berjalan baik. Misalnya kalau suatu organisasi tidak terkoordinasi, keputusan itu selalu tertunda-tunda, tidak tepat atau terjadi kesalahan-kesalahan.
3. Koordinasi mempunyai efek terhadap pegawai. Artinya bahwa unsur pengendalian di dalam koordinasi harus selalu ada.
4. Koordinasi mencakup pula adanya integrasi dalam kesatuan tindakan dan dengan adanya sinkronisasi dari segi waktu pelaksanaan yang bertujuan untuk keserasian, seirama dan selaras satu sama lain.

Seorang pemimpin adalah pemegang kendali organisasi. Jika baik kinerja pemimpin, maka baik pula organisasi, sebaliknya buruknya kinerja pemimpin akan tercermin buruk pula organisasi yang dipimpinnya. Untuk itu bagaimana pemimpin memainkan perannya untuk mengkoordinasikan bawahannya agar kegiatan organisasi berjalan terarah, searah, dan masing-masing unit terlihat kompak. Kerjasama tim dalam masing-masing unit yang terintegrasi akan

mempunyai hasil yang lebih baik daripada dikerjakan tanpa adanya koordinasi. Stephen R. Covey (Kaloh, 2007:276) menyatakan bahwa, sinergi adalah jika dikerjakan bersama lebih baik hasilnya daripada dikerjakan sendiri-sendiri, selain itu gabungan beberapa unsur akan menghasilkan suatu produk yang lebih unggul. Selanjutnya menurut Kaloh (2007:287), permasalahan yang kronis dalam organisasi pemerintah terjadi disebabkan oleh: (1). Tidak memiliki nilai dan visi yang sama. (2). Tidak memiliki arah yang strategis. (3). Tingkat kemitraan yang rendah. (4). Gaya yang keliru. (5). Rendahnya kepercayaan. (6). Tidak memiliki integritas.

6. Dimensi Partisipasi Masyarakat

Pengertian partisipasi menurut Sastropetro (1983:51), mengemukakan bahwa partisipasi adalah keterlibatan spontan dengan kesadaran disertai tanggungjawab terhadap kepentingan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Selanjutnya pengertian partisipasi publik menurut Antoft & Novack (Agustino, 2006:221), *the continued active involvement of citizens in making the policies which affect them*. Lebih lanjut menurut Agustino bahwa terjadi perubahan pandangan masyarakat terhadap partisipasi. Kini masyarakat tidak lagi memandang partisipasi publik sebagai sebuah kesempatan yang diberikan oleh pemerintah karena kemurahan hatinya. Partisipasi lebih dihargai sebagai suatu layanan dasar bagian integral dari *local governance*.

Partisipasi masyarakat berkenaan dengan Otonomi Daerah mengharuskan masyarakat daerah mampu mengembangkan diri secara mandiri baik prakarsa maupun tanggungjawab terhadap pembangunan daerahnya sendiri tanpa adanya

paksaan maupun perintah dari pihak manapun. Partisipasi di sini adanya keterikatan masyarakat secara aktif dan disengaja tidak hanya dalam proses pemilihan umum, tetapi juga dalam pembuatan keputusan kebijakan publik atau dalam penyusunan arahan strategis lainnya. Peran aktif masyarakat akan memperoleh manfaat, yaitu masyarakat menjadi mitra pemerintah dalam pembangunan. Manfaat tersebut antara lain banyak hasil yang bisa dicapai, pelayanan diberikan dengan murah, merupakan katalisator pembangunan, mendorong tanggungjawab baik pemerintah maupun masyarakat, masyarakat dilibatkan, pekerjaan dilaksanakan dengan arah yang benar dan terjadi perpaduan berbagai keahlian.

Proses mewujudkan partisipasi masyarakat dalam pemerintah daerah bukanlah hal yang mudah, terutama di negara-negara yang sedang berkembang. Masyarakat belum terbiasa dengan partisipasi aktif dan sukarela, oleh karena itu upaya pemberdayaan merupakan hal krusial yang harus dilakukan melalui penguatan *local interest groups*. Menurut Agustino alternatif model partisipasi masyarakat yaitu model *community-oriented enable*. Strategi utama model ini adalah mengenali semua kebutuhan masyarakat secara menyeluruh. Pemerintah daerah secara tidak langsung memenuhi kebutuhan tersebut, kecuali dalam lingkup *strategic management*, lalu aspek operasionalnya diserahkan kepada masyarakat. Masyarakat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan keputusan, dan *local advocacy*. Maksudnya adalah penyediaan layanan tidak semata penduduk lokal tetapi juga meliputi agen-agen lokal seperti sektor swasta, organisasi nirlaba dan sektor publik lainnya.

Selanjutnya dari uraian beberapa konsep di atas, maka disusun kerangka pemikiran penelitian ini dengan harapan adanya kejelasan dan keterarahan penelitian sehingga tidak terjadinya bias.

KERANGKA PIKIR ALUR PENELITIAN



Gambar 2.2. Kerangka pikir alur penelitian

B. Defenisi Konsep dan Operasional

1. Defenisi Konsep

Defenisi konsep dalam penelitian ini meliputi:

- a. Kinerja (*performance*) dapat didefenisikan sebagai tingkat pencapaian hasil (*degree of accomplishment*) atau dengan kata lain hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai

dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dengan memperhatikan aspek efektifitas, efisiensi, responsivitas dan orientasi terhadap pengguna jasa dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

- b. Kepemimpinan adalah sebagai seni, yaitu bagaimana seorang pemimpin mempunyai teknik atau cara mempengaruhi orang lain, dan orang tersebut tidak merasa ia diperintah, tetapi dengan sukarela melakukan pekerjaan memang karena tanggungjawabnya.
- c. Motivasi pegawai adalah serangkaian usaha yang dilakukan seorang pegawai untuk bekerja dengan motivasi yang tinggi dalam rangka meningkatkan kinerja sehingga berimplikasi pada pengembangan/jenjang karir yang lebih tinggi.

2. Defenisi Operasional

Penelitian menggunakan konsep definisi operasional yang telah diformulasikan sesuai kepustakaan dan sesuai pula dengan pengamatan awal. Penggunaan konsep dimaksudkan agar tidak terjadi kesimpangsiuran pemahaman terhadap konsep-konsep yang digunakan. Adapun beberapa defenisi operasional tersebut adalah:

- a. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil (*degree of accomplishment*) atau dengan kata lain merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Indikator kinerja dapat diukur dengan mengacu kepada beberapa konsep, antara lain:

- (1). Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan aparat/pegawai untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta

mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat, dan diukur melalui: (a). Keterkaitan antara program kegiatan dengan kebutuhan. (b). Daya tanggap aparat dalam menghadapi dan menyelesaikan keluhan-keluhan yang disampaikan pengguna jasa. (c). Ketersediaan kesempatan dan wadah bagi masyarakat untuk menyampaikan saran dan kebutuhan.

(2). Efektivitas

Efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan melalui pelaksanaan fungsi tugas dan tanggungjawab pegawai. Perhatiannya diberikan dengan mengelola organisasi untuk mengurangi tingkat *input* yang diperlukan bagi pelaksanaan tugas, dan meminimalkan kelebihan sumber daya demi kepentingan masa depan. Efektivitas pegawai diukur melalui: (a). Tingkat pemahaman aparat/pegawai pelaksana terhadap uraian pekerjaan, (b). Permasalahan yang berhasil diselesaikan dengan tepat waktu dan hemat biaya. (c). Tingkat kepuasan pengguna jasa terhadap pelayanan yang diberikan.

(3). Efisiensi

Efisiensi (daya guna) pada layanan sipil sebagai perbandingan dari *output* terhadap *input*, yaitu layanan sipil yang semakin efisien, maksudnya adalah layanan yang menghasilkan lebih banyak barang dan jasa dengan biaya yang lebih sedikit. Tingkat efisiensi diukur melalui: (a). Manfaat fasilitas dan sarana yang apa adanya agar dapat dipergunakan semaksimal mungkin. (b). Bersifat dari rasionalitas ekonomis, artinya anggaran biaya yang ada dikelola dengan

efisien tanpa melakukan pemborosan biaya. (c). Memberikan pelayanan kepada pengguna jasa bersifat fleksibel.

(4). Orientasi terhadap Pengguna Jasa/Pelanggan.

Pelayanan yang diberikan melalui landasan sistem, prosedur dan metode yang dilakukan oleh aparat kepada masyarakat/pengguna jasa tentang bagaimana meningkatkan kepuasan pelanggan (masyarakat). Indikator kualitas pelayanan terletak pada: (a). Kualitas pelayanan, yaitu berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), maksudnya mengenai hal percepatan pelayanan, keramahan pegawai dan kelancaran dalam prosedur pemberian pelayanan sehingga terpenuhinya kepuasan pihak penerima jasa layanan publik. (b). Fasilitas pelayanan, yakni fasilitas yang ada walaupun masih terdapat keterbatasan tetapi masih bisa memberikan pelayanan tanpa mengalami hambatan yang berarti.

b. Kepemimpinan adalah perilaku seseorang yang mempunyai tanggungjawab terhadap wewenang tugas yang diberikan padanya mengacu kepada pertanggungjawaban program kerja yang telah dibuat. Selanjutnya indikator kepemimpinan adalah:

(1). Akuntabilitas

Akuntabilitas yaitu kemampuan seseorang mempertanggungjawabkan cara yang bersangkutan melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tanggungjawab berupa segenap kebijakan, tindakan dan tutur kata, serta perilaku yang pernah, sedang dan akan dilaksanakan oleh pemegang jabatan yang dipilih rakyat sebagai pemberi amanah. Indikator faktor akuntabilitas

pemimpin yaitu: (a). Akuntabilitas Kejujuran dan Akuntabilitas Hukum (*Accountability for Probity and Legality*). (2). Akuntabilitas proses dan program, yaitu terkait dengan apakah prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik atau tidak serta apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak. (c). Akuntabilitas kebijakan, terkait dengan pertanggungjawaban pemimpin atas kebijakan-kebijakan yang diambil.

(2). Koordinasi

Kerjasama dan koordinasi merupakan satu kesatuan yaitu suatu rangkaian kerja yang saling mendukung, ruang gerak kerja saling berirama. Dengan kata lain adanya keserasian tugas bersama dan tugas di tiap bagian guna mewujudkan tujuan secara keseluruhan. Indikator faktor koordinasi meliputi: (a). memberikan kepercayaan kepada para staf serta memberikan reward terhadap yang berprestasi (b). membangun komunikasi dan dialog dengan para staf dan instansi terkait serta masyarakat.

- c. Motivasi Pegawai adalah serangkaian usaha yang dilakukan seorang pegawai untuk bekerja dengan motivasi yang tinggi dalam rangka meningkatkan kinerja sehingga tujuan organisasi tercapai. Indikator motivasi pegawai berdasarkan kriteria: (a). Pengembangan/Jenjang. (b). Budaya kerja dalam hal ini adalah tanggungjawab moralnya agar bisa bekerja dan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada pengguna jasa.
- d. Dukungan Masyarakat mengacu pada adanya prinsip mitra pembangunan yaitu adanya kerjasama antara pemerintah dan masyarakat sebagai sebuah tim yang

saling terintegrasi. Indikator faktor dukungan masyarakat meliputi:

- (a). Terciptanya kesadaran masyarakat terutama demi kepentingan Pembangunan di daerahnya.
- (b). Terciptanya partisipasi masyarakat dalam pembangunan, melalui pemberdayaan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan jenis deskriptif. Penelitian deskriptif menurut Nawawi (2001:630), yaitu merupakan prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subjek atau objek penelitian berdasarkan fakta yang tampak sebagaimana adanya. Oleh karena dalam rangka mendapatkan data lapangan peneliti harus terjun langsung ke lapangan agar dapat mengamati secara langsung keadaan masyarakat yang diteliti. Selanjutnya dalam kaitan penelitian ini berarti peneliti berusaha untuk mendeskripsikan dan memberikan penjelasan tentang kinerja pegawai PNS di kantor Camat Lumar dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Pendekatan kualitatif yang memfokuskan pada sebuah peristiwa berangkat dari kesadaran dan pengalaman manusia. Pendekatan kualitatif mengungkap makna dan konteks perilaku individu, dan proses yang terjadi dalam pola amatan dari faktor yang berhubungan. Metode kualitatif menurut Moleong (2002:4) adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif baik berupa lisan, tulisan maupun dari sikap dan perilaku orang yang diamati.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dijadikan tempat penelitian adalah pada Kecamatan Lumar sebagai hasil pemekaran kecamatan yang ada di wilayah Kabupaten Bengkayang dengan pertimbangan bahwa:

1. Kecamatan Lumar lokasinya sangat strategis dan sebagai penyangga sehingga lebih mudah untuk diakses oleh masyarakat.
2. Kecamatan Lumar dianggap lebih maju jika dibandingkan dengan kecamatan lainnya, sehingga bisa dijadikan tolok ukur pengembangan wilayah ke depan.
3. Latar belakang pendidikan aparat/pegawai relatif sedang, yaitu sebagian besar tamatan SMA, sehingga secara tidak langsung mempengaruhi kinerja.

C. Subyek Penelitian

Sumber data penelitian berasal dari informan yang berada di lokasi penelitian. Sumber data dibagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data primer adalah informan kunci yaitu para pegawai/aparat PNS di kantor Camat Lumar dilakukan secara *purposive* (telah ditentukan sebelumnya) sesuai dengan karakteristik yang akan diteliti. Informan lain ditambah informan pelengkap yaitu berasal dari aparat dari dinas lain serta pemuka masyarakat yang mengetahui secara pasti proses pelayanan yang diberikan aparat kantor Camat Lumar, sehingga data yang diambil tidak bias/menyimpang. Sedangkan data sekunder adalah berupa referensi-referensi yang terkait dengan konteks penelitian dan referensi pendukung berasal dari kantor pemerintah dan pustaka.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Observasi

Teknik observasi yang dilakukan adalah observasi non partisipatif, maksudnya peneliti tidak terlibat langsung apa yang dilakukan oleh informan, tetapi tugas peneliti melakukan observasi terhadap situasi para aparat/pegawai yang memberikan pelayanan langsung maupun tidak langsung terhadap kelompok masyarakat pengguna jasa layanan publik di kantor Camat Lumar. Demikian pula pada saat kegiatan penyuluhan baik di Kantor maupun di desa-desa di sekitar Kecamatan Lumar.

2. Wawancara Mendalam (*indepth interview*)

Wawancara dilakukan secara mendalam dengan menggunakan bahasa dan istilah yang berlaku dalam masyarakat dengan menggunakan pendekatan kekeluargaan, sehingga konteks kebudayaan secara realitas dan akurat dapat diungkap dengan tujuan untuk memahami dan menggali informasi secara mendalam dalam menyimpulkan keterangan tentang kehidupan manusia dalam suatu masyarakat (Moleong, 2000). Selanjutnya informan yang berasal dari aparat/pegawai pada Kantor Camat Lumar para instansi terkait dan pemuka masyarakat telah memberikan informasi se jelas mungkin, sehingga peneliti memperoleh data yang diperlukan. Kegiatan wawancara dilakukan pada saat jam kerja para pegawai Kantor Camat Lumar atau pada saat pegawai melakukan kegiatan program kerja di kantor berupa penyuluhan-penyuluhan. Demikian pula pada saat mereka melakukan kunjungan kerja ke beberapa desa yang ada di Kecamatan Lumar.

3. Studi Dokumenter

Studi dokumenter adalah pengumpulan data tertulis dari sumber dan objek penelitian yang berbentuk Manual Kerja, Surat Keputusan, Surat edaran, Memorandum dan Uraian Tugas dan tata Kerja yang berkaitan dengan penelitian ini.

E. Alat Pengumpul Data

Selanjutnya alat pengumpul data lapangan berupa:

1. Pedoman Observasi dimaksudkan untuk memudahkan melakukan observasi lapangan, dengan daftar ceklis.
2. Pedoman wawancara disusun dengan tujuan agar tidak terjadi penyimpangan perolehan data yang diberikan oleh informan. Pedoman observasi tidak diberikan kepada informan, atau dibacakan, tetapi berfungsi sebagai panduan ketika melakukan wawancara. Peneliti telah mengetahui dengan jelas kira-kira isi wawancara yang akan ditanyakan kepada informan.
3. Dokumentasi, adalah berupa peralatan yang diperlukan sehubungan dengan kegiatan penelitian seperti alat tulis, kertas, tape recorder, dan kamera digital.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data yaitu proses penyederhanaan data ke dalam formula yang sederhana dan mudah dibaca serta mudah diinterpretasi, maksudnya analisis data di sini tidak saja memberikan kemudahan interpretasi, tetapi mampu memberikan kejelasan makna dari setiap fenomena yang diamati, sehingga implikasi yang lebih luas dari hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan simpulan akhir penelitian (Muhajir,1998:97).

Pengolahan data dimulai pada proses atau saat penelitian sedang berlangsung. Peneliti sebagai alat instrumen data sekaligus alat pengumpul data. Langkah awal pendekatan kualitatif, telah menyeleksi tentang apa yang ingin diketahui. Semua data bernilai sesuai dengan masalah yang diteliti, selanjutnya dibuat laporan penulisan. Selanjutnya secara garis besar menurut Muhajir (1998:29-33), bahwa analisis data mengambil langkah-langkah sebagai berikut; (1) reduksi data, yaitu kegiatan penyusunan abstraksi data, (2), penyajian data, yaitu berupa sajian pokok-pokok atau garis besar data yang kesahihannya terjamin; (3), simpulan dan verifikasi. Simpulan disusun secara tentatif guna diverifikasi selama penelitian berlangsung.

Berdasarkan langkah yang telah diungkap, maka dalam kegiatan analisa data dalam penelitian ini melakukan pemilahan-pemilahan data yang terjaring yang mempunyai konsep yang sesuai dengan data yang diperlukan, kemudian disusun secara sistematis data yang lebih sesuai. Kemudian diteliti kembali secara cermat mana data yang sesuai dan mana yang kurang sesuai. Setelah data dianggap cukup dan telah memperoleh kesesuaian, maka kegiatan selanjutnya adalah menyusun kesimpulan.

Keabsahan data atau data yang dianggap benar-benar sesuai dengan konteks penelitian agar datanya tidak bias.

G. Keabsahan Data

Adapun sifat keabsahan data dilihat dari obyektifitas dalam subyektifitas, untuk dapat mendapat data yang obyektif berasal dari unsur subyektifitas obyek penelitian, yaitu bagaimana menginterpretasikan realitas sosial terhadap

fenomena-fenomena yang ada. Pandangan subyektivitas menjelaskan perilaku manusia agar dapat dipahami, oleh karena itu sering disebut studi humanistik. Pengetahuan tidak mempunyai sifat yang obyektif dan sifat yang tetap tetapi selalu berubah-ubah dan bersifat interpretif. Realitas sosial adalah suatu kondisi yang mudah berubah-ubah melalui interaksi manusia dalam kehidupan sehari-hari, fenomena yang ada hanya bersifat sementara. Dalam hal inilah pandangan obyektif mampu mencari keabsahan datanya.

Tahapan selanjutnya teknik keabsahan data adalah dengan menggunakan teknik triangulasi, yaitu pengecekan kembali terhadap derajat kepercayaan data yang berasal dari wawancara dan selanjutnya peneliti menggunakan cek ricek dengan informan. Peneliti menemui kembali beberapa informan yang dianggap bias memberikan keterangan yang dibutuhkan, kemudian mendiskusikannya dengan intensif, dengan membandingkan dari hasil wawancara yang telah disusun kepada beberapa informan, sehingga menghasilkan akurasi data yang sesuai dengan konteks penelitian. Adapun maksudnya adalah agar terdapat “titik temu” kesamaan pandangan, pendapat atau pemikiran antara peneliti dengan informan. Selain melakukan ricek dengan informan peneliti juga melakukan ricek dengan literatur yang mendukung keabsahan data.

Selanjutnya hal yang tidak dapat diabaikan pada tingkat keabsahan data melalui referensial yang sesuai dengan konteks penelitian. Sebagai hasil pembandingan terhadap tulisan yang telah disusun, selanjutnya keabsahan data dievaluasi melalui referensi berupa *tape recorder*, *camera foto digital*, dan perlengkapan lainnya yang dapat memperlancar proses penelitian.

BAB IV

GAMBARAN UMUM WILAYAH PENELITIAN

A. Gambaran Umum Kecamatan Lumar Kabupaten Bengkayang

1. Letak Geografis

Kecamatan Lumar merupakan salah satu kecamatan yang letaknya dekat dengan pusat pemerintahan Kabupaten Bengkayang. (kurang lebih 12 Km), dengan ibukota kecamatan terletak di Desa Tiga Berkat. Kecamatan Lumar terbentuk pada awal tahun 2004 yang merupakan pemekaran dari Kecamatan Ledo. Secara geografis Kecamatan Lumar terletak di $0^{\circ}52'10''$ lintang Utara sampai dengan $1^{\circ}16'45''$ Lintang Utara dan $109^{\circ}18'71''$ Bujur Timur sampai dengan $109^{\circ}56'29''$ Bujur Timur.

Secara administratif batas wilayah Kecamatan Lumar adalah:

1. Sebelah Utara : Kecamatan Sabah dan Kecamatan Tebas Kab. Sambas.
2. Sebelah Selatan: Kecamatan Bengkayang.
3. Sebelah Timur : Kecamatan Ledo
4. Sebelah barat : Kecamatan Samalantan

Luas wilayah Kecamatan Lumar secara keseluruhan seluas $257,21 \text{ Km}^2$ atau 5,10 persen dari luas wilayah Kabupaten Bengkayang. Daerah pemerintahan Kecamatan Lumar mencakup 5 desa, yaitu Desa Magmagan Karya, Desa Tiga Berkat, Desa Seren Selimbau, Desa Belimbing dan Desa Lamolda. Desa terluas adalah Desa Belimbing, yaitu seluas $78,89 \text{ Km}^2$ atau 28,67 persen dari luas wilayah Kecamatan Lumar, dan desa yang terkecil adalah Desa Magmagan Karya, yaitu seluas lebih kurang $31,29 \text{ Km}^2$ atau 11,36 persen dari wilayah Kecamatan Lumar. Letak ibukota desa yang terjauh adalah Desa Selimbau (kurang lebih 14

Km), dan hanya dapat ditempuh dengan menggunakan kendaraan roda dua (ojek), kemudian ibukota desa terdekat adalah Desa Tiga Berkat. Selanjutnya digambarkan luas kecamatan, jarak Kantor Camat dan Desa dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1. Luas Kecamatan menurut Desa tahun 2006

No.	Desa	Km ²	Persentase	Pusat Pemdes	Jarak (Km)
1.	Magmagan Karya	31,29	11,36	Magmagan	2,0
2.	Tiga Berkat	49,77	18,10	Lumar	0,2
3.	Seren selimbau	76,07	27,64	Jelatok	14,0
4.	Belimbing	78,89	28,67	Sansak	5,0
5.	Lamolda	39,19	14,25	Barelamat	10,0
	Jumlah	275,21	100,00		

Sumber: Kantor Camat Lumar tahun 2007

Selanjutnya digambarkan Nama Desa, Dusun dan Nama Kepala Desa dan Kepala Dusun dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2. Daftar nama Desa dan Dusun di Kecamatan Lumar Tahun 2006

No.	Desa	Nama Kades	Dusun	Nama Kadus
1.	Magmagan Karya	Leonisius Jali	1. Magmagan 2. Doyot	Sugiono Hamadi
2.	Tiga Berkat	Marcellus	1. Lumar 2. Sibol 3. Mabak	Marselus Gongong Ahon
3.	Seren selimbau	Bunus	1. Molo 2. Seren Selayu	A. Lagok Ahin A.
4.	Belimbing	Sunardi	1. Sempayuk 2. Sekinyak 3. Sei Sibo	Suhardi Anen Aket
5.	Lamolda	Akim	1. Bare Lamat 2. Bare Mada	Niram Ayun

Sumber: Kantor Camat Lumar tahun 2007

Kecamatan Lumar dibagi dalam 5 (lima) desa, dan tiap desa dibagi menjadi beberapa dusun. Luas Desa yang terkecil adalah desa Magmagan Karya sedangkan desa yang terluas adalah desa Belimbing. Jarak desa yang terdekat

dengan Kantor Camat Lumar adalah Desa Tiga Berkat tempat berdomisilinya Kantor Camat Lumar, sedangkan desa yang terjauh dengan Kantor Camat Lumar adalah Desa Seren Selimbau.

Topografi wilayah Kecamatan Lumar dapat digambarkan, yaitu wilayah Kecamatan Lumar sebagian besar terdiri dari daerah perbukitan dengan ketinggian dari permukaan air laut adalah 75 mdpln, dengan tingkat keterenggan 15%-40%. Ditandai dengan kelembaban udara rata-rata antara 25%-40%, dan curah hujan sepanjang tahun yaitu 198,58 dengan rata-rata hari hujan sebanyak 14 hari tiap bulannya. Kecamatan Lumar dikelilingi hutan tropis yang cukup luas dan lebat, dengan sumber mata air yang berlimpah (merupakan sumber mata air sungai Sambas Kecil), sehingga daerah Kecamatan Lumar dijadikan sebagai sumber air bersih untuk Ibukota Kabupaten Bengkayang dan sekitarnya.

Jenis Tanah

Di lihat dari jenis tanahnya umumnya di Kecamatan Lumar memiliki jenis tanah Podsolid Merah Kuning (PMK) yaitu sebesar 22,642 ha. Dan sebagian kecil berjenis Latosol yaitu sebesar 4.879 Ha. Luas wilayah yang relatif besar, maka Kecamatan Lumar masih merupakan daerah hutan negara dan hutan rakyat, yaitu sekitar 11.006 hektar, dan sebagian lagi sudah digunakan sebagai lahan pertanian, baik yang berupa lahan sawah maupun lahan kering yang diusahakan untuk pertanian seperti lahan sawah, ladang/huma dan kebun. Selanjutnya digambarkan luas wilayah kecamatan menurut penggunaan tanah pada tabel berikut:

Tabel 4.3. Luas Wilayah Kecamatan menurut Penggunaan untuk Lahan Sawah Tahun 2006

No.	Lahan	Luas (Ha)
1.	Irigasi Teknis	0
2.	Irigasi Setengah teknis	966
3.	Irigasi Sederhana	95
4.	Irigasi Desa/Non PU	115
5.	Tadah Hujan	0
6.	Pasang Surut	0
7.	Lebak	0
	Jumlah	26.345

Sumber: Dinas Pertanian Kab. Bengkayang, Tahun 2007

Selanjutnya luas Kecamatan menurut penggunaan untuk lahan bukan sawah dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4. Luas Wilayah Kecamatan menurut Penggunaan untuk Lahan Bukan Sawah Tahun 2006

No.	Bukan Lahan Sawah	Luas (Ha)
1.	Lahan Kering	
	1. Pekarangan	185
	2. Tegal/Kebun	325
	3. Ladang/Huma	230
	4. Pengembalaan/Padang Rumput	80
	5. Sementara Tidak Diusahakan	14.136
	6. Ditanami Pohon/Hutan Rakyat	8.875
	7. Hutan Negara	2.191
	8. Perkebunan	0
	9. Lainnya	150
2.	Lahan Lainnya	
	1. Rawa-rawa tidak ditanami	49
	2. Tambak	0
	3. Kolam/Tebat/Empang	124
	Jumlah	27.251

Sumber: Dinas Pertanian Kab. Bengkayang, Tahun 2007

2. Letak Demografis

Penduduk merupakan suatu hal penting dalam pembangunan karena penduduk merupakan objek sekaligus subjek dalam pembangunan itu sendiri. Penduduk sebagai subjek berarti penduduk yang ada menjadi pelaku pembangunan yang akan dilaksanakan. Penduduk sebagai objek berarti penduduk merupakan tujuan dari pembangunan itu sendiri, yaitu membangun manusia yang tersedia.

Menurut data dari Kantor Kecamatan Lumar pada tahun 2006, jumlah penduduk di Kecamatan Lumar adalah sebanyak 5.421 jiwa. Jika dirinci menurut jenis kelamin jumlah penduduk laki-laki sebanyak 2.801 jiwa, dan jumlah penduduk perempuan sebanyak 2.620 jiwa. Dapat dikatakan bahwa antara jumlah penduduk laki-laki dengan perempuan hampir sebanding, tidak mempunyai perbedaan yang berarti, artinya pertumbuhan penduduk antara laki-laki dengan perempuan berjalan beriringan.

Desa yang memiliki kepadatan penduduk paling tinggi adalah Desa Tiga Berkat. Hal ini disebabkan desa tersebut dekat dengan pusat pemerintahan ibukota Kabupaten Bengkayang, sedangkan yang paling rendah tingkat kepadatan penduduknya adalah Desa Seren Selimbau, yang letaknya berjauhan dengan pusat pemerintahan. Di lihat dari rasio jenis kelamin secara umum di kecamatan Lumar adalah 107, artinya jika terdapat 107 laki-laki maka terdapat juga 100 perempuan. Dari rasio jenis kelamin tersebut dapat disimpulkan bahwa penduduk laki-laki di Kecamatan Lumar masih lebih banyak dibandingkan dengan penduduk perempuan. Berikut ini digambarkan luas wilayah dan jumlah penduduk Kecamatan Lumar pada tabel berikut:

Tabel 4.5. Luas Wilayah, Jumlah Penduduk dan Kepadatan menurut Desa/kelurahan tahun 2006

No.	Desa/Kelurahan	Luas (Km ²)	JmlhPnddk	Kepadatan
1.	Magmagan Karya	31,29	720	23
2.	Tiga Berkat	49,77	1998	40
3.	Seren Selimbau	76,07	726	10
4.	Belimbing	78,89	1148	15
5.	Lamolda	39,19	829	21
	Jumlah		5.421	22

Sumber: Kantor Camat Lumar tahun 2007

Selanjutnya dikemukakan jumlah penduduk menurut jenis kelamin pada tabel berikut:

Tabel 4.6. Jumlah Penduduk menurut Jenis Kelamin dan Sex Rasio, tahun 2006

No.	Desa/Kelurahan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	Rasio
1.	Magmagan Karya	367	353	720	104
2.	Tiga Berkat	1.035	963	1.998	107
3.	Seren selimbau	375	351	726	107
4.	Belimbing	616	532	1.148	116
5.	Lamolda	411	421	834	97
	Jumlah	2.804	2.620	5.426	106

Sumber: Kantor Camat Lumar tahun 2007

Berikut jumlah penduduk, rumah tangga dan rata-rata anggota rumah tangga dapat di lihat pada tabel 2.7:

Tabel 4.7. Banyaknya Penduduk, Rumah Tangga dan rata-rata Anggota Rumah Tangga, tahun 2006

No.	Umur	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	0-4	533	513	1.046
2.	5-9	322	311	33
3.	10-14	278	269	547
4.	15-19	343	328	671
5.	20-24	292	277	569
6.	25-29	242	228	470
7.	30-34	208	182	390
8.	35-39	177	146	323
9.	40-44	153	148	301
10.	45-49	134	137	271
11.	50-54	99	100	199
12.	55-59	69	60	129
13.	60-64	59	36	95
14.	65-69	43	24	67
15.	70-74	23	13	36
16.	75+	23	19	42
	Jumlah	2.998	2.791	5.789

Sumber: Badan Pusat Statistik Kabupaten Bengkayang (Hasil Proyeksi), tahun 2007

Jumlah penduduk menurut kelompok umur jika di lihat dari usia produktif rentang antara umur di atas 15 tahun sampai 65 tahun sebanyak 365 jiwa. Ini berarti rata-rata usia penduduk di Kecamatan Lumar lebih banyak usia produktif

dari usia non produktif, sedangkan usia di bawah umur 15 tahun lebih banyak dibandingkan dengan usia manula di atas 65 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa di kecamatan Lumar mempunyai potensi percepatan pembangunan karena ditunjang oleh penduduk yang produktif.

B. Keberadaan Kantor Camat Lumar

1. Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kecamatan

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bengkayang No.02 tahun 2001 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kecamatan, maka di setiap kecamatan mengacu kepada Perda tentang penyelenggaraan pemerintahan di tingkat kecamatan, tidak terkecuali Kecamatan Lumar. Adapun Kecamatan Lumar merupakan kecamatan hasil pemekaran berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 04 tahun 2004, yaitu tentang pembentukan Kecamatan Lumar. Dalam pasal 3 wilayah Kecamatan Lumar meliputi 5 (lima) Desa Desa dan 12 Dusun.

Selanjutnya diuraikan tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintahan pada Bab II tentang Peraturan Daerah Kabupaten Bengkayang No.02 tahun 2001, kedudukan Kecamatan pada pasal 2 berbunyi: (1). Kecamatan adalah Wilayah Kerja Camat sebagai Perangkat Daerah Kabupaten. (2). Kecamatan dipimpin oleh Camat yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati. Pada Bab III tentang tentang Pemerintah Kecamatan pada pasal 3 terdiri dari: (1). Camat. (2). Sekretaris Kecamatan. (3). Seksi Pemerintahan. (4). Seksi Kenteraman dan Ketertiban. (5). Seksi Pembangunan dan Perekonomian. (6). Seksi Kesejahteraan Sosial. (7). Kelompok Jabatan Fungsional.

Lebih lanjut dapat dirinci Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintahan tugas aparat pada Kantor Camat Lumar:

a. Tugas dan Fungsi Camat

Camat mempunyai tugas membantu Bupati dan menyelenggarakan Pemerintahan, Pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan dalam wilayah kecamatan.

Dalam menyelenggarakan tugas, Camat mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan Pelimpahan sebagian kewenangan Pemerintah dari Kabupaten;
- b. Pelayanan Penyelenggaraan Pemerintah Kecamatan.

Untuk melaksanakan fungsi, Camat mempunyai kewenangan sebagai berikut:

- a. Penyelenggaraan tugas-tugas Pemerintahan Umum dan pembinaan keagrariaan dan Pembinaan Politik Dalam Negeri;
- b. Pembinaan Pemerintahan Desa / Kelurahan;
- c. Penyelenggaraan dan Pembinaan ketentraman dan ketertiban Wilayah;
- d. Pembinaan Pembangunan yang meliputi Pembinaan Perekonomian, Produksi dan Distribusi serta Pembinaan Sosial.

b. Tugas dan Fungsi Sekretaris Kecamatan

Sekretaris Kecamatan mempunyai tugas penyelenggaraan kegiatan Administrasi Umum, Perlengkapan dan Rumah Tangga, Perencanaan, Administrasi Keuangan dan Kepegawaian.

Dalam menyelenggarakan tugas tersebut, Sekretaris Kecamatan mempunyai fungsi :

- a. Melakukan urusan surat menyurat, kearsipan, perlengkapan dan rumah tangga;
- b. Melakukan Perencanaan kegiatan dinas;

- c. Melakukan urusan Keuangan;
- d. Melakukan urusan Pembinaan Kepegawaian;
- e. Melakukan evaluasi, analisa dan penyusunan laporan kegiatan dinas.

c. Tugas dan Fungsi Seksi Pemerintahan

Seksi Pemerintahan mempunyai tugas melakukan urusan Pemerintahan Umum dan Pemerintahan Desa / Kelurahan, Administrasi Kependudukan dan Pembinaan Politik dalam Negeri. Seksi Pemerintahan dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Camat.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Seksi Pemerintahan mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan Program dan Pembinaan Penyelenggaraan Pemerintahan Umum dan Pemerintahan Desa / Kelurahan;
- b. Penyusunan Program dan Pembinaan administrasi Kependudukan dan Catatan Sipil;
- c. Penyusunan Program dan Pembinaan Kegiatan Sosial Politik, Idiologi Negara dan Kesatuan Bangsa;
- d. Melaksanakan tugas lain dibidang Pemerintahan yang diberikan oleh Camat.

d. Tugas dan Fungsi Seksi Ketentraman dan Ketertiban

Seksi Ketentraman dan Ketertiban mempunyai tugas melakukan pembinaan Ketentraman dan Ketertiban Wilayah serta Pembinaan Polisi Pamong Praja. Seksi Ketentraman dan Ketertiban dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Camat.

Dalam menyelenggarakan tugas tersebut, seksi Ketentraman dan Ketertiban mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan Program dan Penyelenggaraan Pembinaan Ketentraman dan Ketertiban umum, termasuk pembinaan tertib perizinan;
- b. Penyusunan Program dan Penyelenggaraan Pembinaan Polisi Pamong Praja;
- c. Melaksanakan tugas lain dibidang ketentraman dan ketertiban yang diberi oleh Camat.

e. Tugas dan Fungsi Seksi Pembangunan dan Perekonomian

Seksi Pembangunan dan Perekonomian dan mempunyai tugas melakukan pembinaan di bidang pembangunan, perekonomian dan lingkungan hidup. Seksi Pembangunan dan Perekonomian dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Camat.

Dalam menyelenggarakan tugas tersebut, seksi Pembangunan dan Perekonomian mempunyai fungsi :

- a. Menyiapkan penyusunan rencana dan pembinaan administrasi pembangunan, termasuk pembangunan desa / kelurahan;
- b. Penyusunan program dan pembinaan perekonomian, produksi dan distribusi serta pembinaan sarana dan prasarana perekonomian;
- c. Penyusunan program dan pembinaan lingkungan hidup;
- d. Melaksanakan tugas lain dibidang pembangunan dan perekonomian yang diberikan oleh Camat.

f. Tugas dan Fungsi Seksi Kesejahteraan Sosial

Seksi Kesejahteraan Sosial mempunyai tugas melakukan pembinaan kesejahteraan sosial. Seksi Kesejahteraan dipimpin oleh seorang kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Camat.

Dalam Menyelenggarakan tugas tersebut, Seksi Kesejahteraan Sosial mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan Program dan Pembinaan bantuan serta pelayanan Sosial, pembinaan kepemudaan, peranan wanita dan olah raga;
- b. Penyusunan Program dan pembinaan kehidupan keagamaan, pendidikan, kebudayaan dan kesehatan masyarakat.

g. Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas teknis sesuai dengan keahlian dan kebutuhan. Kelompok Jabatan fungsional terdiri dari sejumlah Pegawai Negeri Sipil dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai keahlian. Setiap Kelompok Jabatan fungsional dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk oleh Camat.

Barang-barang inventaris kantor

Setiap kantor swasta maupun kantor pemerintah, untuk menunjang kelancaran tugas pekerjaan kantor, maka diperlukan fasilitas dan Sarana Kantor. Adapun alat-alat perlengkapan administrasi atau barang-barang inventaris Kantor Camat Lumar, yaitu:

2. Fasilitas dan Sarana Kantor Camat Lumar

(a). Fasilitas dan Sarana Kantor

Kantor Camat Lumar merupakan kantor yang masih baru dan berdiri di atas luas tanah sekitar 1 hektar dengan luas gedung sekitar 250 meterpersegi. Tanah yang cukup luas memungkinkan ke depannya membangun bangunan baru untuk keperluan kantor lainnya. Kantor Camat Lumar terdiri dari 10 ruangan, dengan

rincian: 1 ruangan untuk aula, 1 ruangan untuk pimpinan, 1 ruangan untuk pantri, 1 ruangan untuk aparat/pegawai dan 2 ruangan WC.

Kondisi gedung berbentuk permanen dan cukup kokoh dan representatif untuk ukuran sebuah kantor pelayanan. Keadaan gedung masih baru dan terawat baik. Kondisi jalan cukup lebar dan sudah beraspal sehingga memudahkan bagi pengendara menggunakan kendaraan bermotor. Lokasi Kantor Camat Lumar sangat strategis terletak di dekat jalan raya dan jarak dengan pusat Pemerintah Kabupaten Bengkayang dengan jarak sekitar 7 Km. Kantor Camat Lumar juga berdekatan dengan lokasi perumahan penduduk dengan jarak sekitar 300 meter.

Selanjutnya lebih jelasnya dikemukakan fasilitas pelayanan yang dimiliki Kantor Camat Lumar pada tabel berikut:

Tabel 4.7. Fasilitas Pelayanan yang dimiliki Kantor Camat Lumar Tahun 2006

No.	Jenis Fasilitas	Jumlah/unit	Rusak/Baik	Keterangan
1	Meja tulis	19	2 rusak	
2	Kursi plastik	50		
3	Lemari	1		
4	Lemari arsip	3		
5	Mesin Tik	2		
6	Kursi jok/putar	4	2 rusak	
7	Kursi lipat	21		
8	Meja Biro	3		
9	Meja setengah panjang	1		
10	Mesin hitung	3		
11	Mesin pres KTP	1		
12	Komputer	-		
13	Printer	2	3 rusak	
14	Papan data	4		
15	Brankas/Peti uang	-		
16	Bak sampah	-		
17	Televisi	1		

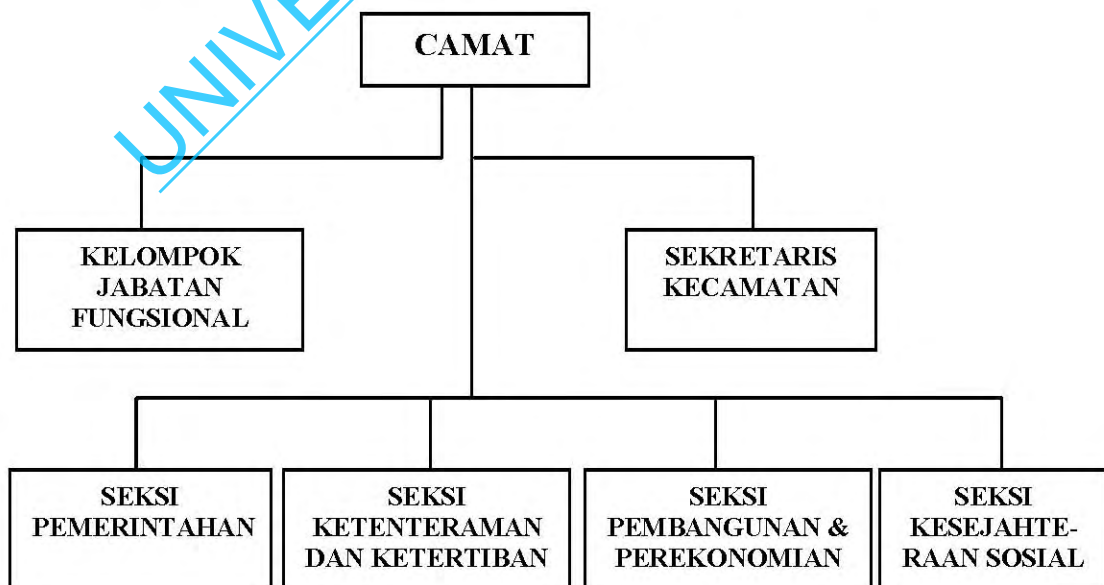
No.	Jenis Fasilitas	Jumlah/unit	Rusak/Baik	Keterangan
18	Kursi tamu	1		
19	Papan pengumuman	1		
20	Papan tabel piket	1		
21	Peralatan Pengeras suara	-		
22	Telepon	-		
23	Jam dinding	1		
24	Kipas Angin	7		
25	Gambar Bupati/wakil	1		
26	Gambar Presiden/wakil	-		
27	Gambar Gubernur	1		
28	Lambang Garuda			
29	Bendera	1		
30	Mobil Dinas	1		
31	Motor dinas	2		
32	Digital Parabola	1	belum	
33	SSB	1	berfungsi	

Sumber data: Kecamatan Lumar, 2007.

(b). Struktur Organisasi dan Keberadaan Pegawai

Berikut digambarkan tentang struktur Organisasi Pemerintahan kecamatan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bengkulu No. 02 tahun 2001 tertanggal 10 Agustus 2001 dapat di lihat pada gambar berikut:

Struktur Organisasi Pemerintahan Kecamatan Tahun 2007



Gambar 4.1.: Struktur Organisasi Pemerintahan Kecamatan

Selanjutnya dikemukakan keadaan pegawai kantor Camat Lumar dapat di

lihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9. Keadaan Pegawai Kecamatan Lumar Tahun 2007

No.	NAMA/NIP	TEMPAT/ TGL LAHIR	JENIS KEL		PANGKAT/GOL RUANG/TMT	PNDDI KAN	JABATAN/ TMT	AGAMA	KET.
			L	P					
1.	Drs. Yulianus Anus, M.T Nip.010221382	Singkawang, 09-12-1966	L		Penata Tk.I Gol.III/d (5-6-2005)	S2	Camat 5-6-2006	Katolik	PNS
2.	Albinus Alep Nip.050021904	Bengkayang, 02-10-1958	L		Penata Gol. III/c (1-4-2003)	SLTA	Sekcam 21-7-2007	Katolik	PNS
3.	Andreas Nip.130664375	Sambas, 14-08-1960	L		Penata Tk.I Gol.III/d (21-7-2007)	SMA	Kasi Ek-Bang 21-7-2007	Katolik	PNS
4.	Zarqoni,BA Nip.730044679	Boyolali, 07-07-1958	L		Penata Gol.III/c (1-4-2004)	D III	Kasi Kes-sos 3-12-2004	Islam	PNS
5.	Benydiktus Baloari, ST Nip.520022571	Sambas, 22-02-1079	L		Penata Muda Gol.III/a (1-4-2006)	S.1	Staf Ek-bang 1-12-2005	Katolik	PNS
6.	Andai, A.Md Nip.520015104	Lumar, 12-08-1972		P	Pengatur Tk.I Gol.II/c (1-4-2005)	D.III	Staf Pemrntah 1-7-2007	Katolik	PNS
7.	Pardi.H Nip.520015154	Baremada, 0-11-1987	L		Pengatur Muda Tk.I Gol.II/b (1-4-2007)	SMA	Plh. Pemrnthn 1-8-2004	Katolik	PNS
8.	Timotius Taim Nip.520014541	Baya, 15-10-1969	L		Pengatur Muda Tk.I Gol II/b (1-4-2007)	SMA	Plh. Trantib 1-11-2004	Katolik	PNS
9.	Noriana Nip.520018405	Lumar, 08-12-1973		P	Pengatur Muda Gol II/a (1-2-2007)	SMA	Staf.Pemrnthn 30-6-2005	Islam	PNS
10.	Rusman Nawawi Nip.520018405	Ciamas 23-02-1976	L		Pengatur Muda Gol II/a (1-2-2007)	SMA	Staf.Kes-Sos 30-11-2005	Islam	PNS
11.	Yohanes Bambang Nip.520016790	Bengkayang, 27-09-1973	L		Pengatur Muda Gol II/a (1-5-2007)	SMA	Bendahara 5-8-2004	Protestan	PNS
12.	Wenica Nip.520022580	Sansak, 20-05-1985		P	Pengatur Muda Gol II/a (1-4-2006)	SMA	Staf.Kes-Sos 30-11-2006	Protestan	CPNS
13.	Susanti Nip.520022406	Sansak, 25-051981	L	P	Pengatur Muda Gol II/a (1-2-2007)	SMA	Saf Sekcam 1-11-2006	Protestan	CPNS
14.	Wiwin Nip.520022459	Seren Selayu, 14-09-1972	L		Juru Gol I/c (1-4-2006)	SMP	Saf Sekcam 1-11-2006	Protestan	CPNS

BAB V

KINERJA APARATUR KECAMATAN PADA KANTOR CAMAT LUMAR KABUPATEN BENGKAYANG

Kantor Kecamatan Lumar sebagai salah satu lembaga aparatur daerah yang langsung bersinggungan dengan masyarakat berfungsi melayani segala keperluan dan kebutuhan masyarakat/pelanggan yang mengacu pada visi dan misi yang diemban Pemerintah Kabupaten Bengkayang yaitu “Terwujudnya tugas umum pemerintahan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan ketertiban pembangunan secara terpadu dan pelayanan prima kepada masyarakat”. Pelayanan yang prima diwujudkan dalam misi pemerintah pada point 5 berbunyi: “Mewujudkan penyelenggaraan dan pembinaan serta pemberian pelayanan teknis administrasi secara tepat, cepat dan jelas. Berdasarkan visi dan misi pemerintah untuk memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat yang merupakan suatu tujuan organisasi pemerintahan, maka aparat terkait khususnya aparat pada kantor Camat Lumar dalam memberikan pelayanan publik harus mempunyai komitmen dalam memberikan pelayanan sesuai dengan visi dan misi pemerintah.

Pengukuran kinerja merupakan suatu penilaian terhadap suatu organisasi, yang menganalisis bagaimana sasaran kerjanya, program dan tugas-tugas khusus yang telah dilakukan, kinerjanya diukur dan dievaluasi dengan menggunakan metode tertentu. Jadi pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dapat dilakukan secara sistematis dan lebih terarah.

Kecenderungan yang terjadi selama ini kaitannya dengan penilaian kinerja organisasi pada umumnya tidak didasarkan pada *output*, akan tetapi didasarkan pada *input*, maksudnya belum mengacu pada apa yang diharapkan atau tujuannya, sehingga dorongan untuk mewujudkan hasil dan kinerja cenderung rendah atau dengan kata lain ada pendapat umum di kalangan masyarakat, bahwa “kinerja aparatur pemerintah masih rendah”.

Fokus pembahasan pada bab ini adalah bagaimana kinerja aparatur kantor Kecamatan Lumar setelah pemekaran dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, dan dapat di lihat dari sikap dan tindakannya ketika melakukan aktivitasnya sehari-hari dalam mengerjakan pekerjaan administratif, dan aktivitasnya mengadakan pembinaan atau sosialisasi kepada masyarakat sehubungan dengan program pemerintah Kabupaten Bengkayang. Indikatornya berdasarkan pada kepuasan pelanggan, sesuai dengan paradigma baru dalam pelayanan publik di bidang pemerintahan bahwa setiap aparat pemerintah harus mempunyai jiwa *entrepreneurship*, maksudnya dalam konsep pemasaran, maka harus mengutamakan apa yang dibutuhkan oleh konsumen, bukan apa yang diinginkan oleh pemerintah, hal ini berarti bahwa pemerintah dalam hal ini aparat menempatkan pelanggan pada tempat pertama.

Beberapa indikator kinerja aparat pemerintah yang sesuai dengan kondisi realitas yang ada di Kantor Camat Lumar, terkait dengan pelayanan dalam pembahasan ini yaitu meliputi responsivitas, efektivitas dan efisiensi, orientasi terhadap pelanggan dan fasilitas pelayanan yang ada.

A. Responsivitas

Responsivitas sangat diperlukan dalam pelayanan publik, karena responsivitas merupakan kemampuan aparat birokrasi pada Kantor Kecamatan Lumar untuk merespon dan peka terhadap kebutuhan pengguna jasa, dan dapat menyusun agenda, prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program. Untuk itu aspek responsivitas akan dilihat melalui keterkaitan antara program kegiatan dengan kebutuhan organisasi, daya tanggap aparat dalam menghadapi dan menyelesaikan keluhan-keluhan yang disampaikan pengguna jasa, sistem informasi dan tersedianya wadah serta kesempatan bagi pengguna jasa untuk menyampaikan saran atau keluhan. Dengan adanya pelayanan tersebut maka akan tercipta suatu keselarasan antara aparat birokrasi dengan warga masyarakat sehingga akan memuaskan kedua belah pihak dan pada akhirnya kinerja organisasi tersebut menjadi lebih baik.

Aspek responsivitas dapat dilihat dari adanya saluran komunikasi bagi warga masyarakat untuk menyampaikan aspirasi atau kebutuhannya kepada aparat. Sedangkan manfaat bagi Kantor Camat Lumar merupakan sarana untuk menerima saran, kritik dan keluhan warga masyarakat. Perlu dijelaskan di sini bahwa saluran komunikasi terutama dalam penggunaan teknologi komunikasi dalam hal ini adalah penggunaan komputerisasi dengan sistem *on line*, sangat mudah bagi masyarakat untuk mengakses informasi serta berkomunikasi. Namun dalam hal ini karena Kantor Camat Lumar termasuk salah satu kantor kecamatan yang relatif masih baru belum menggunakan sistem *on line*, sehingga jalur komunikasi lebih menggunakan cara *manual* (sederhana). Perlu diketahui yang lebih menyedihkan lagi adalah di

Kantor Kecamatan Lumar belum tersedia telepon, dan dapat dibayangkan bahwa bagaimana sistem informasi di kantor tersebut sangat terbatas.

Kabupaten Bengkayang merupakan kabupaten relatif baru, sebagai pemekaran Kabupaten Sambas pada tahun 1999. Sebagai kabupaten yang relatif baru segala sarana dan prasarana belum begitu lengkap masih memerlukan pembenahan-pembenahan dan memerlukan penyediaan berbagai keperluan infrastruktur, fasilitas dan sarana. Demikian pula pada Kantor Kecamatan Lumar, sebelum dimekarkan sebagai pecahan dari Kecamatan Ledo secara geografis jarak kantor dengan perumahan penduduk sangat berjauhan, sehingga menyulitkan bagi warga untuk berhubungan atau datang ke kantor Camat, karena memerlukan waktu yang relatif lama. Setelah pemekaran maka lokasi Kantor Camat Lumar terletak di tepi jalan raya yang sangat strategis untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Kendati demikian walaupun letaknya lebih dekat, namun kondisi fasilitas kantor terutama untuk saluran komunikasi masih terbatas (belum lengkap), seperti belum menggunakan sistem *on line* dan belum tersedianya telepon. Dengan terbatasnya fasilitas komunikasi namun para pegawai tidak berarti tidak bisa memberikan layanan informasi, mereka masih bisa memberikan pelayanan dengan cara yang lain yaitu dengan menggunakan telepon selular sebagai sarana komunikasi. Telepon selular ini dianggap lebih efektif dan efisien, jika ada keperluan anggota masyarakat bisa mengakses informasi melalui telepon selular atau sebaliknya.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat diketahui bahwa berbagai upaya telah dilakukan dalam rangka menyikapi pertanyaan dan keluhan masyarakat sebagai

pengguna jasa. Jika anggota masyarakat memerlukan informasi untuk kelengkapan administrasi sebelumnya mereka bertanya melalui telepon selular, sehingga mereka bisa melengkapi persyaratan tersebut sebelum diserahkan ke kantor camat. Demikian pula masalah keluhan-keluhan dari masyarakat, mereka tidak perlu ke kantor cukup melalui telepon selular bisa mengungkapkan keluhannya. Demikian hasil wawancara seperti yang diungkapkan oleh Sekcam Kantor Camat Lumar bernama Albinus Alep:

Kami aparat sangat terbantu dengan adanya telepon selular sebagai sarana komunikasi. Pada umumnya masyarakat ketika ada keperluan administratif di kantor sebelumnya terlebih dahulu menanyakan kepada kami persyaratan administrasi dan meminta informasi tentang prosedur mendapatkan surat yang diperlukan. Walaupun di kantor kami masih mempunyai keterbatasan sarana komunikasi kami masih tetap bisa melayani masyarakat. Namun demikian untuk keperluan informasi prosedur, kebijakan peraturan pemerintah atau segala sesuatunya yang berhubungan dengan wewenang tugas, kami belum bisa mengakses ke Kantor Pemerintah Kabupaten, karena belum menggunakan sistem komputerisasi, terkadang menyulitkan bagi kami.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan diketahui bahwa sistem saluran informasi saat ini tidak menjadi halangan bagi aparat untuk memberikan pelayanan kepada pengguna jasa. Salah satu upaya lain adalah dengan membuat papan informasi tentang persyaratan atau langkah-langkah yang harus ditempuh dalam menyelesaikan permasalahan yang ada kaitannya dengan kewenangan masing-masing kepala seksi, seperti tahapan atau prosedur pemasukan berkas sampai pada proses penyelesaian permasalahan yang dihadapi. Dari beberapa upaya yang dilakukan aparat, maka responsivitas aparat tentang saluran informasi yang diberikan kepada pengguna jasa sudah sesuai dengan standar pelayanan minimal umum, setidaknya saluran informasi yang dibutuhkan masyarakat bisa diakses walaupun menggunakan fasilitas yang masih terbatas.

Saluran komunikasi dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh kedua belah pihak untuk menghindari adanya *miss communication*, agar terciptanya kesalingpahaman/pengertian antara aparat dengan masyarakat dan akan memuaskan kedua belah pihak. Bagi pihak aparat birokrasi senantiasa membuka diri dan tidak keberatan jika adanya komplain atau kritik dari masyarakat, hal ini untuk mendapatkan masukan sekaligus dijadikan bahan masukan yang diteruskan kepada atasan kemudian dijadikan sebagai data lapangan yang diteruskan ke atasan yang lebih tinggi, dalam hal ini pihak pemerintah daerah sebagai bahan kebijakan pemerintah.

Kecamatan Lumar sebagai salah satu ibukota kecamatan walaupun berada di lokasi yang cukup strategis berada di dekat jalan raya dan relatif dekat dengan ibukota pemerintah kabupaten, namun intensitas warga yang datang ke kantor Camat Lumar untuk berurusan masih jarang, pada hari-hari tertentu atau jam-jam tertentu saja. Hal ini dapat dilihat bahwa aktivitas warga masyarakat untuk berurusan dengan birokrasi masih jarang, karena seperti diketahui jenis pekerjaan sebagian besar warga masyarakat di Kecamatan Lumar sebagai petani, sehingga seharian mereka bekerja di ladang atau kebun. Untuk pekerjaan di bidang pertanian terkadang tidak berhubungan dengan birokrasi, sehingga mereka jarang ke kantor Kecamatan. Jika mereka memerlukan bantuan ataupun informasi biasanya mendatangi aparat di luar jam kerja misalnya malam hari dengan mendatangi ke rumah. Bagi aparat pelayanan yang diberikan kepada warga tidak membatasi waktu pelayanan, dan dapat dilakukan dimana dan kapan saja, hal ini sebagai bentuk responsif kepada warga yang membutuhkan pelayanan.

Langkah lain kinerja aparat dalam melakukan pelayanan dari beberapa staf yang berhubungan langsung dengan pekerjaannya dan Camat sekaligus, dengan memberikan pembinaan kepada masyarakat melalui sosialisasi program serta kegiatan monitoring, seperti misalnya berupa kegiatan :

1. Bidang Pemerintahan, melakukan pembinaan administrasi Desa dan Pembinaan perangkat Desa, Penyuluhan pajak, dan kunjungan kerja ke beberapa desa.
2. Bidang Pembangunan, melakukan sosialisasi Program dan Pelaksanaan Pembangunan, pembinaan dan penyuluhan kelestarian Hutan dan Lingkungan Hidup, pembinaan perijinan, dan pembinaan peningkatan hasil pertanian dan perkebunan.
3. Bidang Kesejahteraan Sosial, melakukan Penyuluhan wajib belajar 9 tahun, dan pemberdayaan perempuan, kegiatan bakti sosial, PKK, Karang Taruna, Pembinaan Kelompok Tani.
4. Bidang Keamanan dan Ketertiban, melakukan pelaksanaan penyuluhan bidang Hukum dan Ketertiban Umum, Penertiban Ternak dan Pelarangan Perusakan Lingkungan dengan peracunan ikan dan peti, Pemberantasan Miras dan Judi.

Berbagai langkah yang telah dilakukan oleh aparat kecamatan terutama dalam melayani masyarakat walaupun dengan keterbatasan fasilitas kantor yang dimiliki telah berusaha bekerja dengan sebaik mungkin, namun demikian terkadang masih terdapat kekurangan pelayanan yang berhubungan dengan kinerja pegawai. Diawal telah disinggung bahwa citra pelayanan pegawai negeri di lingkungan birokrasi

pemerintahan dianggap masih rendah, hal ini dikonfirmasi dengan data lapangan yang diperoleh dari hasil observasi/amatan peneliti, masih terdapat kelemahan dalam melayani konsumen/pengguna jasa seperti ketepatan datang dan pulang aparat di kantor. Perlu diketahui absensi kehadiran aparat masih menggunakan system manual, atau, belum menggunakan sistem absensi *time clock*, sehingga menyulitkan mendeteksi ketepatan waktu kedatangan dan kepulangan pegawai. Hasil amatan Peneliti, terlihat masih terdapat aparat yang datang terlambat, dan ada yang pulang sebelum jam kantor usai. Terkadang sewaktu jam kantor melakukan aktivitas pribadi, misalnya menjemput anak sekolah, melakukan aktivitas yang tidak berhubungan dengan urusan dinas, dan sebagainya. Setelah dikonfirmasi dengan salah seorang aparat (Kasi Ekbang) maka beberapa alasan yang dikemukakannya, berikut hasil wawancaranya:

Saya mengetahui peraturan pegawai dan harus disiplin terutama pada absensi dan jam kantor harus berada di tempat, terkadang jika saya terlambat ke kantor bukan karena kesengajaan tetapi karena ada urusan yang lebih penting yang harus diselesaikan terlebih dahulu. Mengenai keberadaan kami pada jam kantor yang tidak berada di tempat, disebabkan kami melakukan dinas luar, seperti mengunjungi kantor lain, mengadakan penyuluhan kepada masyarakat dan sebagainya, tetapi ada juga sewaktu-waktu kami melakukan urusan pribadi yang sangat mendesak. Namun saya berusaha sedapat mungkin melayani konsumen/masyarakat dengan sebaik-baiknya.

Berbagai alasan yang diberikan kepada aparat, bahwa keterangan mereka beberapa diantaranya memang benar, tetapi ada juga yang terkesan ditutup-tutupi, hal ini membuat masyarakat kurang simpati dengan pelayanan aparat, seperti misalnya ketika masyarakat memerlukan bantuan informasi, ada aparat yang menjawabnya acuh tak acuh dengan sikap yang kurang ramah, apalagi ketika yang

datang masyarakat awam (petani), dianggap bahwa pengguna jasa/petani tersebut berasal dari kalangan masyarakat bawah, yang tidak tahu apa-apa.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Aloysius salah seorang warga pada saat penulis di lapangan:

Saya datang ke Kantor Camat Lumar untuk mengurus surat Keterangan Miskin untuk rujukan kerumah sakit keluarga saya, tetapi saya diterima oleh salah seorang pegawai dengan acuh tak acuh sambil lalu, berkata: “Bapak tunggu saja pegawai yang mengurus surat tersebut sedang ke luar”. Waktu itu saya menunggu hampir 2 jam, tidak ada keterangan yang pasti kapan saya bisa mendapatkan surat keterangan tersebut, akhirnya saya pulang dan kembali keesokan harinya. Saya merasa waktu terbuang padahal surat keterangan tersebut diperlukan dengan segera, apalagi rumah saya jauh, memerlukan waktu 2 jam untuk bisa tiba di kantor Camat.

Keterangan yang diberikan salah seorang konsumen/pengguna jasa ternyata masih saja terdapat aparat yang tidak memberikan pendelegasian tugas kepada rekan sekerja untuk melayani konsumen. Manajemen yang kurang teratur membuat kinerja aparat bekerja menurut kemauan sendiri, bebas keluar masuk kantor, pengawasan yang kurang ketat, hal ini disebabkan karena merasa tidak diawasi, bebas beraktivitas di luar pada jam kantor dan menganggap pekerjaan kantor masih bisa dilakukan dilain waktu. Kurangnya responsif aparat dapat dilihat untuk mengurus surat menyurat terkadang harus menunggu waktu lebih dari satu hari.

Berdasarkan beberapa keterangan dan amatan yang dihimpun, maka responsivitas aparat kantor Camat Lumar, secara umum dapat dikatakan cukup baik, mereka berusaha memberikan pelayanan walaupun dengan fasilitas kantor yang belum memadai. Walaupun masih terdapat kekurangan-kekurangan dalam pelayanan, seperti mengenai ketepatan waktu yang terkesan lamban (kurang tanggap) dan memakan waktu lama, dan prosedur yang terkadang masih berbelit-

belit, kurang fleksibel dan masih menggunakan fasilitas kantor secara konvensional, sehingga terkadang menyulitkan bagi pengguna jasa/masyarakat untuk berurusan.

B. Efektivitas dan Efisiensi

Efektifitas dan efisiensi berjalan beriringan, seperti misalnya anggaran yang mencukupi akan membuat kinerja aparat lebih leluasa sehingga pekerjaan bisa diselesaikan dengan segera, sehingga pekerjaan bisa dilakukan lebih efektif. Demikian pula mengenai efisiensi kinerja yang berhubungan dengan anggaran, walaupun anggaran/dana mencukupi, tetapi jika programnya tidak jelas, maka dana yang tersedia akan sia-sia. Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan, apabila organisasi mencapai tujuan, maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif. Perlu dijelaskan terlebih dahulu, bahwa efektivitas tidak menyatakan tentang besarnya biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan. Biaya bisa jadi melebihi apa yang telah dianggarkan, tetapi melihat apakah suatu program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berbeda dengan efisiensi, pengukurannya dengan mengadakan perbandingan antara output yang telah dihasilkan terhadap input yang digunakan. Kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya. Efisiensi bertindak dengan cara meminimalkan kerugian dalam penggunaan sumber daya ekonomi. Kinerja suatu organisasi dinilai baik jika organisasi yang bersangkutan mampu melaksanakan tugas-tugas dalam rangka

mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada standar yang tinggi dengan biaya yang serendah-rendahnya.

1. Efektivitas

Efektivitas aparat Kantor Kecamatan Lumar dilihat dari beberapa indikator, yaitu tingkat pemahaman aparat pelaksana terhadap uraian pekerjaan, melaksanakan mekanisme atau prosedur pekerjaan yang sesuai dengan peraturan (persyaratan), relevansi uraian tugas dan program dengan kondisi realistik, beberapa permasalahan yang telah berhasil diselesaikan, dan tingkat kepuasan pengguna jasa/konsumen terhadap pelayanan yang diberikan.

Para staf Kantor Camat Lumar pada umumnya memahami apa yang telah menjadi kewajibannya dalam menjalankan tugas sesuai dengan uraian tugas yang ada, karena uraian tugas selalu disediakan juklak, sehingga memudahkan bagi aparat merealisasikan tugasnya. Seperti seksi Pemerintahan, antara lain bertugas melakukan urusan Administrasi Kependudukan, khususnya pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP). Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat/pengguna jasa dalam pembuatan KTP, pihak Kecamatan berkoordinasi dengan pihak Kantor Catatan Sipil untuk memudahkan prosedur, sehingga mempercepat proses pembuatan KTP. Berikut hasil wawancara dari Ibu Andai (salah seorang Staf Kecamatan):

Kami memberikan kemudahan dalam pengurusan pembuatan KTP bagi masyarakat melalui prosedur yang lebih mudah, misalnya mengadakan kerjasama dengan pihak kantor Catatan Sipil dengan melengkapi persyaratan administrasi.

Kinerja aparat dalam melakukan tugasnya disesuaikan dengan uraian tugas dan juklak. Pekerjaan disesuaikan dengan kondisi lapangan, pelaksanaannya

disesuaikan dengan kondisi kenyataan yang ada, bagi masyarakat yang ingin mengurus surat menyurat yang lokasi rumahnya jauh sehingga menyulitkan mereka untuk berurusan bolak-balik, maka prosedurnya lebih disederhanakan melalui koordinasi dengan kepala dusun. Untuk menghindari adanya penggandaan KTP yang bukan penduduk yang berasal di wilayah Kecamatan Lumar, para aparat selain berkoordinasi dengan kepala dusun juga memberikan pengertian kepada pengguna jasa bahwa tidak seenaknya bisa mendapatkan KTP jika bukan penduduk setempat.

Hasil wawancara yang dilakukan kepada aparat dalam melakukan tugas, apabila ketika di lapangan menemukan permasalahan yang rumit yang menyangkut kebijakan, sehingga mengalami kesulitan penanganannya, maka aparat melakukan koordinasi dengan rekan sejawat, jika belum ada penyelesaiannya maka diteruskan kepada pimpinan (Camat), karena Camatlah yang berhak memutuskan sesuai dengan wewenangnya. Kinerja yang efektif dapat dilihat dari sikap profesional yang dilakukan oleh aparat Kantor Camat Lumar, walaupun pada saat tertentu mengalami kesulitan dalam penyelesaian tugas sehari-hari dan mengalami permasalahan berupa protes dari pengguna jasa, sikap aparat menyelesaikan melalui musyawarah hingga masalahnya bisa diselesaikan.

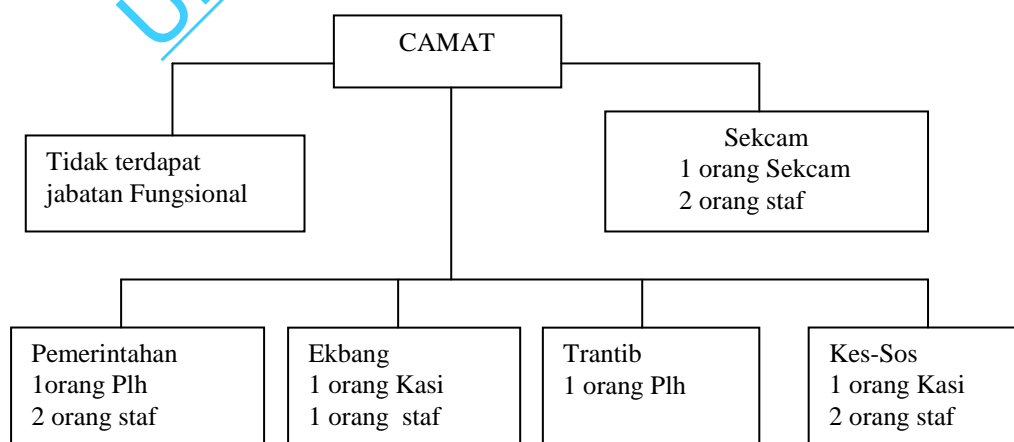
Kasus lain, ketika menemukan permasalahan yang tidak bisa segera diselesaikan terutama dalam memberikan surat keterangan atau surat ijin kepada masyarakat, seperti persyaratan administrasi yang tidak lengkap, atau menyangkut kebijakan yang harus dikonsultasikan dahulu dengan pimpinan, ketika itu kebetulan sedang tidak berada di tempat, sehingga untuk sementara surat tersebut

ditunda tidak ditindaklanjuti, bisa selesai dua atau empat hari kemudian. Namun pada umumnya dalam memberikan pelayanan administratif kepada masyarakat dapat diselesaikan dalam jangka waktu satu atau dua hari tergantung jenis permasalahan yang dihadapi. Semakin cepat penyelesaian permasalahan yang ada maka dapat dikatakan semakin optimal tingkat efektivitas aparat/pegawai Kantor Kecamatan Lumar dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara penulis dengan Bapak Zarqoni, BA salah satu Kasi :

Pada umumnya kami langsung menindaklanjuti surat-menyurat yang masuk, kalau semua persyaratan sudah lengkap hari itu juga kami selesaikan. Apabila memerlukan telaahan yang lebih mendalam akan memerlukan waktu yang lebih lama karena harus kami konsultasikan terlebih dahulu dengan pimpinan.

Hambatan kinerja aparat masih adanya kendala terutama masalah yang menduduki bidang-bidang yang sesuai dengan struktur hirarkis organisasi masih terdapat adanya kekurangan tenaga aparat/pegawai pada posisi jabatan tertentu. Keadaan pegawai di Kantor Camat Lumar adalah 13 orang, seperti yang tertera pada gambar berikut :

Gambar 5.1. Posisi Jabatan Pegawai pada Kantor Camat Lumar Tahun 2007



Sumber Data : Kantor Camat Lumar Tahun 2007

Kurangnya staf pegawai memberikan pengaruh pada pelayanan kepada masyarakat, misalnya jika ada staf/pegawai yang melakukan kunjungan ke desa-desa atau dinas luar, sehingga jika ada masyarakat yang datang maka tidak bisa dilimpahkan wewenang pekerjaan kepada pegawai lain. Kendala lain yang masih dialami seperti pegawai yang kurang mampu menangani urusan administrasi, pengusahaan komputerisasi atau pembuatan laporan. Dari keterbatasan jumlah pegawai dan kemampuan/sumber daya manusia memberikan konsekuensi dengan pelayanan yang masih mengalami keterlambatan.

Efektifitas pekerjaan masih adanya hambatan, seperti hambatan yang bersifat non administratif yang berhubungan dengan pembinaan kepada masyarakat, yaitu tentang sosialisasi program yang telah dibuat misalnya Bidang Keamanan dan Ketertiban. Bidang tersebut melakukan pelaksanaan penyuluhan antara lain; penyuluhan Penertiban Ternak dan pelarangan perusakan lingkungan dengan peracunan ikan dan Peti, Pemberantasan Miras dan judi. Kegiatan tersebut sudah terjadwal yaitu dijadwal 6 kali, tetapi karena terjadi sesuatu dan lain hal, pertemuan tersebut hanya dapat dilaksanakan 4 kali, sehingga tujuan program tidak tercapai. Hal ini sering terjadi jika menyangkut masalah pembinaan dan penyuluhan kepada masyarakat, tidak semua program yang telah dibuat bisa dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan. Kesimpulannya kinerja aparat mengenai tingkat efektivitas yang menyangkut hubungan dengan masyarakat langsung pada umumnya belum optimal terutama mengenai pelayanan administratif dan pelaksanaan program belum bisa direalisasi sesuai rencana, diantaranya masih mengalami beberapa kendala. Sesuai dengan keinginan pemerintah, bahwa

pemekaran wilayah kecamatan seharusnya bisa memberikan pelayanan sebaik-baiknya ternyata belum bisa memberikan pelayanan yang optimal.

2. Efisiensi

Pengukuran efisiensi kinerja aparat Kantor Camat Lumar di sini tentang efisiensi materi dan non material yaitu terdiri dari: (1). Penghematan biaya dalam pelaksanaan program yang telah ditetapkan. (2). Efisiensi kinerja pelayan publik untuk mengetahui suatu kondisi tercapainya perbandingan terbaik antara *input* pelayanan dengan *output* pelayanan, yang meliputi percepatan waktu, fleksibilitas dan ketepatan pelayanan.

(1). Efisiensi berupa Anggaran Biaya

Efisiensi alokasi anggaran bisa mengalami pengurangan disesuaikan dengan anggaran yang ada, bisa di alokasikan kepada kegiatan/pos lain, jika kegiatan/pos tersebut dianggap penting untuk dilaksanakan. Bisa juga jika pengeluaran yang dianggap tidak perlu, tidak bermanfaat atau berlebihan yang akan membuat pemborosan. Jadi efisiensi yang berhubungan dengan anggaran/alokasi dana lebih bersifat fleksibel. Sedangkan efisiensi waktu bisa terjadi jika program yang dilaksanakan sesuai dengan waktu atau bahkan bisa selesai lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan. Hubungannya dengan pelayanan yang diberikan kepada pengguna jasa/konsumen, pelayanan diselesaikan dengan segera mungkin, tidak membuang-buang waktu sehingga pengguna jasa tidak terhalang untuk melakukan aktivitas selanjutnya.

Alokasi Dana Kantor Camat Lumar berasal dari dana APBD yang sudah ditetapkan pada tahun anggaran. Anggaran adalah perencanaan keuangan untuk

masa depan yang pada umumnya mencakup jangka waktu satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter. Kantor Camat Lumar tidak mempunyai pemasukan yang berasal dari pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, hanya mengandalkan anggaran dana dari pemerintah. Berdasarkan pengalaman terjadi perubahan biaya atau terjadi peningkatan biaya pada pos-pos tertentu yang sudah ditetapkan. Biasanya pimpinan membuat kebijakan mengadakan pengkajian ulang tentang pos-pos alokasi dana yang dianggap lebih penting. Jadi kebijakan yang diambil melakukan penghematan untuk melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan biaya operasi (*cost operation*).

Kelancaran pelaksanaan program tentunya perlu diimbangi dengan tersedianya dana atau anggaran yang memadai, sehingga program kerja yang telah direncanakan dapat direalisasi secara penuh dan tepat sasaran. Sehubungan dengan hal tersebut dalam melaksanakan Program Kerja di lingkungan Kantor Camat Lumar hanya ditunjang dari Dana Anggran Rutin Kantor yang penggunaanya telah ditetapkan pos-posnya berdasarkan Keputusan Bupati Bengkayang Nomor 249/R/2006 tentang Otorisasi Anggaran belanja Rutin Tahun 2006. Berhubung sampai saat ini Pemerintah Kecamatan belum pernah diberi pelimpahan wewenang untuk melaksanakan suatu proyek, maka Sumber Dana yang menjadi andalan utama dalam rangka penyelenggaraan Program Kerja Kecamatan hanya mengharapkan pada Dana Anggaran Belanja Rutin Tahun Anggaran 2006.

Alokasi Dana Belanja Rutin Tahun Anggaran 2006 berdasarkan Keputusan Bupati Bengkayang Nomor 249/R/2006 berjumlah Rp 208.680.000,- (dua ratus delapan juta enam ratus delapan ribu rupiah). Dari jumlah Dana yang sangat

terbatas tersebut Pemerintah Kecamatan hanya bisa membiayai pengeluaran kantor yang bersifat rutinitas seperti Belanja Alat Tulis Kantor (ATK), pembayaran rekening listrik, air dan koran, pengadaan inventaris kantor, biaya pemeliharaan, biaya operasional dan sebagainya.

Kegiatan yang bersifat pembinaan dan sosialisasi atau monitoring yang langsung turun ke lapangan/masyarakat biasanya staf mendapat bantuan biaya sekedarnya sepanjang masih tersedia dana untuk kegiatan dimaksud, karena memang di dalam Keputusan Bupati Bengkayang tentang Dana Anggaran Belanja Rutin juga dialokasikan dana untuk biaya perjalanan dinas, baik keluar maupun dalam daerah meskipun besarnya masih jauh yang diharapkan. Lebih jelasnya digambarkan besaran Belanja Rutin Tahun Anggaran 2006 berdasarkan pos-pos yang telah ditetapkan menurut persentase:

Tabel 5.1. Belanja Rutin Tahun Anggaran 2006

No.	Belanja	Jumlah/Porsentase	Keterangan
1.	Barang dan Jasa	26	
2.	Perjalanan Dinas	8,6	
3.	Pemeliharaan	6,2	
4.	Operasi dan Pemeliharaan	16,5	
5.	Pegawai/Personalia	16,5	
6.	Honorarium/Upah	16,5	
7.	Modal/Alat kantor	9,7	
	Jumlah	100	

Sumber: Kantor Camat Lumar tahun 2007

Dari yang tertera dalam tabel bahwa anggaran untuk kegiatan sosialisasi atau yang bersifat pembinaan kepada masyarakat hanya sekitar 8.6 persen yang dialokasikan dana perjalanan dinas. Alokasi dana bisa mengalami perubahan sesuai situasi dan permasalahan atau yang bersifat mendesak. Perlu diketahui besaran

anggaran yang dikeluarkan pada Kantor Camat Lumar tidak bisa diungkapkan secara rinci berhubung menyangkut kerahasiaan dokumen negara.

Efisiensi merupakan perbandingan antara *output* dengan *input*. Untuk mengukur tingkat efisiensi dalam mengelola keuangan dengan melihat perbandingan antara realisasi anggaran pendapatan dengan realisasi anggaran belanja. Pada tahun anggaran berjalan sering terjadi penggelembungan biaya yang disebabkan oleh tingkat inflasi, atau biaya tak terduga/mendesak, maka realisasi anggaran dilakukan penghematan dari anggaran yang dianggap bisa dikurangi/ditanggihkan. Berikut hasil wawancara dengan Sekcam Lumar Bapak Albinus Alep tentang anggaran belanja yang terjadi setiap tahunnya:

Tingkat efisiensi yang kami lakukan adalah dengan mengadakan penghematan pos-pos pengeluaran yang dianggap bisa dikurangi atau ditanggihkan, memang tidak dapat dihindari adanya perubahan atau selisih antara anggaran pendapatan dengan realisasi anggaran belanja, dan itu memang lumrah terjadi di Instansi mana saja. Biasanya dilakukan penghematan yang tidak ekonomis misalnya, perjalanan dinas, belanja operasi dan pemeliharaan, atau pelayanan publik. Bagi kami yang penting program dan pelayanan tetap berjalan walaupun mengalami hambatan dalam hal biaya.

Efisiensi biaya operasional kantor sesuai anggaran yang telah ditetapkan melalui tahun anggaran bisa bersifat fleksibel atau dengan kata lain bisa dilakukan peninjauan penganggaran yang sifatnya mendesak yang harus diselesaikan dengan segera, demikian pula untuk pengeluaran yang bisa ditanggihkan atau dikonversikan dengan kegiatan lain yang sifatnya tidak prinsipil maka anggarannya bisa dikurangi. Tetapi untuk anggaran rutin yang menyangkut belanja pegawai (gaji) sepenuhnya diberikan kepada pegawai yang bersangkutan karena memang sudah bersifat tetap.

(2). Efisiensi Pelayanan

Efisiensi tidak hanya berbentuk biaya, namun bisa berbentuk kualitas pelayanan terdiri dari percepatan waktu, fleksibilitas dan ketepatan pelayanan yang diberikan kepada pengguna jasa. Pada umumnya pengguna jasa lebih menyukai pelayanan administrasi dapat segera diselesaikan, bahkan ada yang mengabaikan kelengkapan surat menyurat, meminta bantuan aparat untuk menindaklanjutinya. Hasil wawancara dengan aparat diketahui bahwa aparat pada umumnya pengguna jasa lebih menyukai pelayanan administrasi lebih cepat, namun terkadang pengguna jasa belum melengkapi kelengkapan administrasi sebagai persyaratan, sehingga aparat tidak bisa menindaklanjuti. Menurut salah seorang aparat berdasarkan hasil wawancara menuturkan bahwa sebenarnya kami telah berusaha memberikan pelayanan secepat mungkin agar pekerjaan tidak tertunda, jika ditunda maka pekerjaan semakin hari semakin menumpuk dan kami mengalami kesulitan ketika membuat laporan, masalahnya terkadang para pengguna jasa tidak mau tahu, yang diinginkan agar urusan mereka cepat selesai.

Efisiensi bisa berupa pelayanan yang bersifat fleksibel, tidak terpaku pada persyaratan atau prosedur yang kaku dan lebih memberikan kemudahan bagi pengguna jasa. Namun pelayanan tidak melanggar peraturan yang sudah ditentukan, semakin mudah dan cepat memberikan pelayanan kepada konsumen, maka kinerja aparat semakin efisien, bisa menghemat waktu, tenaga dan biaya. *Output*-nya para pengguna jasa tidak bolak balik untuk mendapatkan pelayanan dari aparat, biaya yang dikeluarkan lebih murah, ongkos perjalanan dapat ditekan, demikian pula waktu tidak terbuang dengan percuma. Kinerja aparat untuk

memudahkan pelayanan bagi konsumen, aparat selalu memberikan informasi dan jalan keluar yang lebih efisien agar pengguna jasa lebih mudah melengkapi persyaratan administrasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa dari segi efisiensi kinerja aparat Kantor Camat Lumar cukup baik, mereka telah memberikan pelayanan yang sesuai dengan pencapaian pelayanan terbaik yang mengacu pada standar pelayanan minimal. Tolok ukur penilaian kinerja tentang tingkat efisiensi tersebut sesuai dengan tingkat pencapaian kinerja berdasarkan target minimal, misalnya yang berhubungan dengan anggaran biaya, aparat bisa meminimalkan anggaran biaya yang memang masih minim (kurang), atau mengalokasikan dana pada pos-pos yang paling penting/urgen, walaupun dengan kondisi demikian aparat tetap melakukan kinerja dengan penuh tanggungjawab. Dengan demikian fungsi pelayanan tetap diberikan dengan mengacu pada standar pelayanan minimal, yang meliputi ketepatan dan kecepatan waktu, lebih fleksibel, disesuaikan dengan kondisi atau situasi yang ada, dan tidak berbelit-belit/kaku.

C. Orientasi Terhadap Pengguna Jasa/Pelanggan

Pelayanan yang diberikan dalam rangkaian organisasi dan manajemen dengan landasan sistem, prosedur dan metode yang dilakukan oleh institusi pemerintah kepada masyarakat. Dalam hal ini masyarakat harus dilayani dengan baik sehingga dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), sangat perlu ditanamkan pola pikir (*mind set*) terhadap pengelola organisasi layanan publik tentang bagaimana meningkatkan kepuasan pelanggan (masyarakat). Indikator kualitas pelayanan terletak pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yaitu

mengenai hal percepatan pelayanan, keramahan pegawai dan kelancaran dalam prosedur pemberian pelayanan sehingga terpenuhinya kepuasan pihak penerima jasa layanan publik.

1. Kualitas Pelayanan

Beberapa pendapat yang berdasarkan teori yang telah diungkapkan tentang indikator kualitas pelayanan, maka dari beberapa pendapat tersebut secara garis besar dapat disimpulkan kualitas pelayanan adalah tentang kecepatan dan ketepatan, prosedur serta tata krama. Untuk itu pengukuran kualitas pelayanan aparat/pegawai pada Kantor Camat Lumar terhadap publik diukur melalui percepatan pelayanan/spontanitas dalam menangani permasalahan, dan kelancaran/ketepatan dalam prosedur serta tata krama pemberian pelayanan.

(1). Pelayanan administratif

Kualitas pelayanan berasal dari beberapa dimensi yang cukup kompleks, sehingga pemecahan masalah terhadap kualitas pelayanan membutuhkan suatu proses yang sesuai dengan prosedur, untuk itu dalam menangani permasalahan yang muncul dari berbagai dimensi. Konteks pelayanan yang diberikan pada pegawai Kantor Camat Lumar terdiri dari pelayanan di bidang administrasi dan pembinaan kepada masyarakat sesuai dengan wewenang yang diberikan padanya. Dengan demikian para pegawai harus tetap melakukan langkah-langkah perbaikan di segala aspek kegiatannya, mengingat semakin kuatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik, sehingga memungkinkan semakin banyaknya pula komplain dari pengguna jasa/masyarakat.

Pada umumnya permasalahan pelayanan administrasi berupa kelengkapan persyaratan administrasi dan prosedur pengurusan administrasi serta landasan hukum yang diajukan oleh pengguna jasa. Ketidaktahuan dan kesadaran pengguna jasa sering terjadinya kesalahpahaman, seperti dalam pengurusan pembuatan KTP, Akte kelahiran, atau surat perijinan, jika surat-menyurat sudah lengkap, maka pada hari itu juga surat bisa diselesaikan, namun jika surat belum lengkap, maka diberikan kesempatan kepada masyarakat/pengguna jasa untuk melengkapinya. Untuk memudahkan layanan, aparat melakukan kebijakan berupa fasilitas prosedur yang lebih mudah dan fleksibel, solusinya surat diproses terlebih dahulu dan konsumen diberi kesempatan melengkapi persyaratan yang dibutuhkan, sehingga pelayanan yang diberikan bisa lebih cepat.

Masalah kualitas pelayanan terkadang masih terjadinya komplain masyarakat, hal ini disebabkan oleh persyaratan dan prosedur yang tidak memenuhi persyaratan, seperti yang dikemukakan oleh salah seorang Kepala Seksi, Bapak Zarqoni, BA, berdasarkan hasil wawancara berikut ini:

Kami sudah berusaha memberikan pelayanan kepada masyarakat/pengguna jasa sebaik mungkin, meskipun demikian pernah terjadi komplain karena keinginan yang tidak dipenuhi hal ini disebabkan oleh tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Cara menangani keluhan dari pengguna jasa tersebut adalah secara spontanitas menanggapi, memberikan penjelasan atas keluhan-keluhan yang diberikan termasuk memberikan solusi pemecahannya”.

Tidak kalah pentingnya adalah tata krama atau keramahan dan simpati pegawai yang diberikan kepada pengguna jasa. Walaupun kinerja pegawai sudah cukup baik, dengan adanya responsifitas, namun pada saat tertentu kadangkala aparat memberikan pelayanan yang kurang simpati, atau bahkan melepaskan

tanggungjawab dengan memberikan kepada pegawai lainnya dengan alasan lagi sibuk atau ada urusan dinas. Menurut amatan penulis dari hasil observasi di lapangan masih ditemukan kondisi pelayanan yang kurang baik, karena pada kenyataannya masih terdapat pegawai pada Kantor Kecamatan Lumar yang melakukan tugas-tugas lain/pekerjaan lain di luar tugas utamanya untuk keperluan pribadi. Ketika ada pegawai melakukan pekerjaan sampingan atau melakukan urusan pribadi bisa jadi disebabkan oleh pada hari-hari tertentu sepi pengguna jasa yang datang ke Kantor, karena sesuai dengan kondisi wilayah Kecamatan Lumar yang masyarakatnya dianggap masih bersifat tradisional sebagai petani sehingga untuk pekerjaannya tidak selamanya memerlukan persyaratan administrasi. Oleh karenanya mereka menyempatkan diri untuk melakukan urusan lain pada saat jam kantor.

(2). Pelayanan Pembinaan/Penyuluhan

Selain pelayanan yang bersifat administratif, jenis pelayanan lain yang diberikan pegawai berupa pembinaan atau sosialisasi kepada masyarakat. Bentuk pelayanan seperti ini agar terjadinya kesadaran dan pemahaman kepada masyarakat akan tertib administrasi. Para pegawai melakukan "jemput bola" langsung terjun ke masyarakat. Kinerja yang telah dilakukan pegawai Kantor Camat Lumar yaitu antara lain berupa:

1. Melakukan pembinaan kepada para Kepala Desa dan perangkatnya berupa pertemuan/rapat kerja baik dilakukan di ibukota kecamatan maupun langsung turun ke desa-desa.
2. Melakukan pembenahan masalah pertanahan dalam upaya mengatasi masalah pertanahan.
3. Adanya koordinasi/kerjasama bersama pihak terkait melakukan penyuluhan kepada masyarakat mengenai pentingnya kepemilikan sertifikat tanah dan tata cara pembuatan sertifikat tanah.

4. Sosialisasi tentang pentingnya untuk memiliki surat keterangan identitas diri, seperti KTP, kartu Keluarga, Akte Kelahiran dan Akte perkawinan.

Seperti diketahui bahwa letak geografis wilayah Kecamatan Lumar jarak antara satu desa/dusun yang satu dengan kantor cukup jauh, sehingga menyulitkan bagi masyarakat untuk datang ke kantor. Jika dalam urusan penyelesaian surat/administrasi terjadi penundaan, maka akan memakan waktu lama dan biaya yang relatif tinggi. Apalagi kesadaran masyarakat masih kurang dalam tertib administrasi, maka salah satu jalan keluar untuk meningkatkan pelayanan solusinya aparat turun ke desa-desa melakukan koordinasi dengan aparat desa. Sosialisasi terhadap kepemilikan identitas pribadi tampaknya masih perlu digalakkan oleh aparat karena kesadaran masyarakat yang masih kurang mengenai kelengkapan administrasi identitas diri. Mereka mau membuat identitas diri ketika ada urusan yang berhubungan dengan itu, seperti penerimaan BLT, pengurusan Surat Keterangan Tanah dan sebagainya.

Permasalahan lain yang sering terjadi adalah masalah sertifikat tanah. Ada anggapan masyarakat bahwa tanah yang mereka tempati dan mereka garap adalah berasal dari warisan leluhur mereka dan merupakan wilayah tanah adat, maka orang lain tidak berhak untuk memiliki atau menguasainya. Tanda kepemilikan tanah berdasarkan atas sepengetahuan atau kesepakatan antar penduduk desa, dan batas tanah tersebut dibatasi oleh batas patok tanah berupa batas gunung, pepohonan, lereng bukit, tanaman pagar, sungai dan sebagainya. Secara turun temurun para ahli waris mengklaim atas tanah yang dikuasainya, dan orang lain tidak bisa begitu saja menyerobot tanah yang dianggap tidak bertuan.

Kondisi demikian membuat masyarakat terkadang mengabaikan pembuatan sertifikat karena dari dulu mereka tidak mempunyai masalah tentang kepemilikan tanah. Secara adat mereka dianggap sudah sah/kuat untuk kepemilikan tanah mereka, karena diantara dari mereka satu desa/kampung terkait dengan ikatan darah/keluarga, wilayah kepemilikan tanah yang mereka miliki telah dibagi-bagi oleh orang-orang tua mereka. Kasus lain bisa jadi kesadaran masyarakat untuk urusan pembuatan sertifikat tanah karena persyaratan atau prosedur yang berbelit-belit dan bahkan biaya yang dikeluarkan cukup mahal. Kasus-kasus seperti ini sebaiknya dijadikan tantangan kepada aparat untuk memberikan penyuluhan akan pentingnya kepemilikan sertifikat tanah.

Kinerja aparat/pegawai pada Kantor Camat Lumar secara umum dalam memberikan pelayanan telah dilakukan sesuai standar pelayanan minimal seperti kecepatan dan ketepatan penyelesaian administrasi dan melakukan pelayanan sesuai prosedur, pelayanan ini disesuaikan dengan situasi dan kondisi geografis dan keadaan sosial ekonomi masyarakat. Namun demikian masih terdapat kekurangan-kekurangan dalam beberapa kasus tertentu, atau dengan kata lain pelayanan yang diberikan belum optimal, hal ini dibuktikan masih terdapatnya komplain dari pengguna jasa/masyarakat.

2. Fasilitas Pelayanan

Para pemberi jasa pelayanan/pegawai pada Kantor Camat Lumar akan merasa nyaman berada di lingkungan kerja apabila adanya fasilitas-fasilitas fisik pelayanan berupa ruang tunggu yang memadai, sarana informasi yang tersedia, kendaraan dinas, dan peralatan kerja yang cukup dalam pemberian pelayanan.

Fasilitas tersebut akan mendukung dalam pelaksanaan pekerjaan pelayanan terhadap masyarakat, karena suatu pelayanan tidak akan dapat berjalan baik apabila tidak didukung oleh fasilitas yang memadai.

Ketersediaan, kesiapan dan penggunaan fasilitas pelayanan merupakan hal penting bagi penyelenggaraan kegiatan perkantoran, namun yang lebih penting lagi adalah apabila fasilitas pelayanan secara periodik dilakukan evaluasi dan perbaikan serta penambahan sesuai keperluan, berikut ini dikemukakan fasilitas pelayanan yang terdapat pada Kantor Camat Lumar yaitu:

1. Fasilitas Kantor

- a. Luas tanah Kantor Camat Lumar kurang lebih 1 ha, dengan luas gedung sekitar 200 meter persegi.
- b. Ruang terdiri 10 ruangan, yaitu 1 ruangan aula, 1 ruangan untuk pimpinan, 1 ruangan untuk pantri dan 7 ruangan untuk pegawai.
- c. Peralatan komputer 2 unit dan 1 unit mesin tik.
- d. Satu unit mesin genset.
- e. Satu unit mobil dinas.
- f. Dua unit motor dinas.

2. Sarana Kantor

- a. Kondisi gedung masih baru dan representatif.
- b. Kondisi jalan cukup lebar dan cukup baik.
- c. Jalur menuju ke kantor cukup strategis berada di tepi jalan raya.
- d. Lokasi kantor berdekatan dengan kantor pusat ibu kota pemerintahan dengan jarak sekitar 7 km.
- e. Disekitar kantor bersebelahan atau berdekatan dengan Puskesmas.
- f. Lokasi lebih dekat dengan pemukiman penduduk dengan jarak sekitar 300 meter.

Fasilitas dan sarana pelayanan untuk Kantor Camat Lumar sudah cukup representatif, dengan luas tanah yang cukup luas dan kondisi gedung masih baru membuat kenyamanan kantor ketika tamu berkunjung. Berdasarkan hasil observasi fasilitas kantor cukup memadai berdasarkan standar pelayanan minimal, seperti

kondisi gedung, ruangan dan peralatan kantor dianggap lengkap. Perlu diketahui bahwa Kabupaten Bengkayang merupakan kabupaten yang relatif baru hasil pemekaran Kabupaten Sambas pada tahun 1999, termasuk kabupaten yang cukup jauh dengan ibukota Provinsi Kalimantan Barat Pontianak dengan jarak tempuh 265 Km atau sekitar 6 jam perjalanan darat. Kondisi masyarakatnya dapat dikatakan masih bersifat tradisional dengan ditandai sektor pertanian dan perkebunan menjadi andalan utama perekonomian masyarakat.

Kondisi geografis dan pemerintahan yang relatif baru tersebut maka wajar jika fasilitas kantor masih bersifat sederhana, misalnya jika di ibu kota provinsi fasilitas gedung dilengkapi dengan AC, fasilitas internet, telepon, peralatan pengeras suara, dan genset atau fasilitas lainnya yang sesuai dengan ukuran fasilitas yang cukup modern. Namun semua fasilitas tersebut untuk kantor Camat Lumar belum sepenuhnya tersedia, misalnya untuk fasilitas AC, demikian pula fasilitas informasi, belum terdapatnya fasilitas internet dan telepon, yang merupakan fasilitas yang sangat penting untuk ukuran kantor Camat, sehingga bisa menghambat pelayanan. Akses informasi yang terbatas menyulitkan untuk melakukan komunikasi ketika menghadapi suatu masalah yang harus segera diselesaikan.

Demikian pula fasilitas penerangan atau listrik. Kita mengetahui bahwa kondisi kelistrikan di tanah air kurang baik. Pemadaman listrik sering terjadi, pihak PLN belum bisa memenuhi kepuasan pelanggan/konsumen dalam memenuhi kebutuhan listrik daerah. Dengan demikian Kabupaten Bengkayang salah satu daerah yang sering mengalami gangguan listrik, sehingga sangat mengganggu

aktivitas kerja. Untuk mengatasi masalah kelistrikan tersebut pihak kantor menggunakan fasilitas manual untuk pelayanan administrasi ketika membuat surat dengan mesin tik.

Hasil observasi dengan melihat fasilitas ruangan ternyata cukup banyak dan dianggap sudah memadai, dilengkapi pula aula digunakan untuk rapat/pertemuan yang bersifat terbatas. Jika memerlukan lahan yang cukup luas untuk acara-acara tertentu, misalnya upacara, pertemuan dengan masyarakat, pentas terbuka dan sebagainya bisa menggunakan halaman kantor, namun belum dilengkapi dengan peralatan untuk pengeras suara dan tenda. Demikian pula ruang tunggu yang cukup luas dilengkapi kursi cukup membuat kenyamanan tamu yang menunggu. Tak kalah pentingnya adalah fasilitas WC kantor tersebut menyediakan WC untuk tamu yang berkunjung, dan kelihatannya cukup baik. Jika dilihat dari fasilitas gedung dan ruangan dianggap cukup representatif untuk kenyamanan pengunjung/tamu yang datang, apalagi dilengkapi dengan televisi membuat tamu tidak bosan menunggu.

Fasilitas kendaraan dinas sebagai kebutuhan primer kantor, berupa satu unit mobil dan dua unit sepeda motor cukup memadai dan dipergunakan pada saat kunjungan ke desa-desa atau berurusan ke instansi lain. Kondisi geografis yang cukup luas dan berbukit-bukit dengan jarak kantor menuju desa-desa yang ada di Kecamatan Lumar relatif jauh, bisa memakan waktu lebih satu jam, maka kendaraan dinas sangat diperlukan, untuk memudahkan mobilisasi dan bisa menghemat waktu. Misalnya ketika mengadakan kunjungan ke desa-desa bisa dilakukan dua atau tiga desa sekali kunjungan. Demikian pula letak ibukota desa

yang terjauh adalah Desa Selimbau (kurang lebih 14 Km), dan hanya dapat ditempuh dengan menggunakan kendaraan roda dua (ojek), tidak bisa menggunakan kendaraan mobil. Menurut informasi salah seorang pegawai Kantor Camat Lumar bahwa kendaraan dinas amat diperlukan untuk kegiatan pembinaan dan penyuluhan ke desa-desa, apalagi desa-desa yang ditempuh cukup jauh, terkadang menggunakan sepeda motor karena memang tidak bisa ditempuh dengan kendaraan mobil.

Kantor Camat Lumar memiliki kelebihan tersendiri yang terbentuk pada awal tahun 2004, pemilihan lokasinya cukup strategis berada dipersimpangan/pertigaan jalan dengan ibukota kecamatan terletak di Desa Tiga Berkat. Sebelum dimekarkan lokasi kantor sangat jauh dengan desa-desa yang ada di sekitarnya, untuk menuju ke Kantor Camat terdahulu harus ditempuh dengan jarak yang cukup jauh. Demikian pula lokasi kantor relatif dekat dengan ibu kota pemerintah Kabupaten Bengkayang yaitu sekitar tujuh kilometer, jadi dapat dikatakan bahwa Kecamatan Lumar berfungsi sebagai penunjang atau penyangga untuk membantu pemerintahan di tingkat kecamatan yang menghubungkan antara pemerintah kabupaten dengan pemerintahan desa dan masyarakat. Hal ini dipermudah dengan kondisi jalan yang beraspal dan cukup lebar.

Berdasarkan paparan di atas, hasil observasi dan wawancara dengan pegawai Kantor Camat Lumar, mengindikasikan bahwa fasilitas pelayanan kantor Camat Lumar baik fasilitas peralatan kantor, gedung dan sarana jalan cukup representatif untuk ukuran standar pelayanan minimal dengan ditandai kelancaran aktivitas kantor baik untuk urusan administratif maupun untuk kegiatan pelayanan

pembinaan atau penyuluhan kepada pengguna jasa/masyarakat. Namun demikian fasilitas tersebut disatu sisi masih ditemukan kekurangan-kekurangan terutama untuk ukuran kantor yang terletak dekat ibukota kabupaten belum memiliki saluran informasi sebagai kebutuhan primer belum tersedia. Kondisi ini menyulitkan para pegawai untuk memberikan pelayanan yang lebih optimal.

D. Penetapan Kinerja pada Kantor Camat Lumar

Analisis pengukuran kinerja aparat/pegawai Kantor Camat Lumar melihat bagaimana sasaran kerjanya dan program dan tugas-tugas khusus yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dapat dilakukan secara sistematis dan lebih terarah. Kinerja pelayanan publik juga di lihat untuk menunjuk suatu kondisi tercapainya perbandingan terbaik (*proporsional*) antara *input* pelayanan dengan *output* pelayanan.

Indikator kinerja yang dimaksud, yakni (1). Indikator masukan (*Input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini mengukur jumlah sumber daya, seperti anggaran dana, sumber daya manusia, peralatan, material dan masukan lain. (2). Indikator proses (*Process*). Dalam indikator proses, organisasi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut. (3). Indikator keluaran (*Output*), adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non fisik. Indikator atau tolok ukur keluaran digunakan untuk

mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Berdasarkan beberapa kriteria indikator kinerja tersebut, berikut ini digambarkan kinerja yang telah dilakukan pegawai pada Kantor Camat Lumar:

Tabel 5.2. Penetapan Kinerja pada Kantor Camat Lumar tahun 2007

No.	Program Utama	Indikator Kinerja Out Put		Indikator Kinerja Out come	
		Uraian	Target	Uraian	Target
1	2	3	4	5	6
1. Bidang Pemerintahan					
(1).	Pembinaan Adm. Desa & Perangkat desa. Kelompok sasaran yaitu desa-desa & Perangkat desa	-Tercapainya admintrasi desa yang baik. - Pemutakhiran data Monografi Desa & Pendataan aset desa. - Pelayanan, peningkatan KTP, KK.	2 x	Masih lemahnya Adm. & Kinerja Aparatur Pemerintah Desa	4 Desa
(2).	Koordinasi & pelayanan terhadap masy.	Rapat koordinasi dengan pemerintah desa & tokoh masy.	4 x	Terdapat persamaan persepsi dalam penataan desa & pelayanan.	4 Desa
(3).	Kunjungan Kerja	Terwujudnya kunker ke Desa dalam rangka sosialisasi & penyuluhan	2 x		4 Desa
2. Bidang Pembangunan					
(1).	Sosialisasi Program Perencanaan & pelaksanaan pembangunan ke desa-desa	Merencanakan pkja di tingkat kecamatan dengan Kades, tokoh masyarakat & instansi terkait	2 x	Kurangnya pemahaman tentang strategi pembangunan	4 Desa
(2).	Pembinaan dan Penyuluhan Kelestarian Hutan & Lingkungan Hidup	Terlaksananya kelestarian hutan dengan tidak melakukan penebangan liar, berladang menetap.	2 x	Kurang tertib ke-sadaran memelihara lingkungan oleh oknum masy.	4 Desa
(3).	Pembinaan Peningkatan Hasil Pertanian & Perkebunan	Termotivasi untuk menanam lahan kosong dengan menanam palawija & sayur-sayuran	2 x	Kurangnya pemanfaatan lahan kosong/tidur.	4 Desa
3. Bidang Kesejahteraan Sosial					
(1).	Penyuluhan Wajib Belajar 9 tahun	Terwujudnya program Wajib belajar 9 tahun agar tidak adanya masyarakat terutama anak-anak yang buta huruf.	4 x	Rendahnya minat untuk sekolah.	4 Desa
(2).	Penyuluhan tentang penggunaan Kartu Askeskin	Termotivasinya masyarakat pentingnya kartu Askeskin	2 x	Masih banyaknya keluarga yang tidak mampu belum mendapatkan kartu askeskin.	4 Desa

No.	Program Utama	Indikator Kinerja Out Put		Indikator Kinerja Out come	
		Uraian	Target	Uraian	Target
1	2	3	4	5	6
4.	Bidang Sekretariat				
(1).	Pembinaan kepegawaian dengan kelompok sasaran pegawai Kantor Camat Lumar.	Meningkatnya Kinerja pegawai di Lingkungan Kantor Camat Lumar.	4 x	Kurangnya Kesadaran dan Etos Kerja Pegawai	Pegawai
(2).	Penataan Arsip	Tercapainya penataan arsip yang baik dan benar untuk memudahkan penemuan arsip yang diperlukan.	3 x	Kurangnya penataan arsip dengan baik.	Pegawai
(3).	Penyelenggaraan rapat-rapat	Menfasilitasi setiap rapat kegiatan yang diadakan di kec. Baik yang menyangkut rapat staf maupun rapat yang diadakan Dinas Instansi	tidak menentu	Lemahnya koordinasi.	Pegawai
(4).	Peningkatan kapasitas Sumber Daya Aparatur.	Tercapainya pengetahuan staf terhadap tugas & fungsi sebagai Aparatur Pemerintah	2 x	Kurangnya kesadaran untuk meningkatkan diri	Pegawai
(5).	Administrasi Keuangan	Tercapainya biaya operasional kegiatan kantor dalam melaksanakan kegiatan rutin kantor.	2 x	Minimalnya biaya operasional untuk menunjang kegiatan kecamatan	Pegawai
5.	Bidang Trantib				
(1).	Pelaksanaan penyuluhan tentang larangan perusakan lingkungan dengan peracunan ikan dan Peti	Termotivasinya masyarakat untuk menjaga lingkungan hidup terutama di air dengan tidak menggunakan racun ikan dan air raksa (mercuri).	2 x	Kurangnya kesadaran masy. Untuk menjaga lingkungan	4 Desa
(2).	Pelaksanaan penyuluhan Penertiban Ternak, masalah Kamtibmas dan pemberantasan Miras & Judi	Tercapainya lingkungan masyarakat yang aman, tertib, bersih & terkendali.	4 x	Belum sepenuhnya kesadaran masyarakat terhadap Kamtibmas, pemeliharaan ternak & penggunaan Miras/Judi.	4 Desa
(3).	Pengaduan Masyarakat & Penyelesaian sengketa	Tercapainya kesadaran tertib hukum dalam masyarakat	4 x	Belum ada kesadaran tertib hukum dalam kehidupan sehari-hari.	-

Sumber: Kantor Camat Lumar tahun 2007

Berdasarkan uraian kinerja yang telah dilakukan para aparat/pegawai pada Kantor Camat Lumar, baik yang menyangkut bidang administrasi dan kegiatan

pembinaan & penyuluhan kepada masyarakat dapat disimpulkan bahwa kinerja aparat masih dianggap masih belum optimal hal ini terbukti dari out come tentang motivasi pegawai yang rendah dengan dibuktikan etos kerja yang masih rendah, dan diperparah lagi dengan minimnya biaya operasional kantor. Demikian pula kegiatan pembinaan atau penyuluhan terhadap masyarakat walaupun para staf telah melakukan penyuluhan namun tingkat kesadaran masyarakat masih rendah tentang pentingnya tertib administrasi dan kelestarian lingkungan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB VI

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PELAKSANAAN PELAYANAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KANTOR CAMAT LUMAR

Pelayanan publik adalah pelayanan yang diorganisir dan disediakan oleh birokrasi pemerintah terhadap masyarakat dan merupakan sebagai bagian aktivitas dan manajemen. Menurut Napitupulu (2007), konsep yang perlu ditanamkan dalam pola pikir (*mind set*) pegawai adalah bagaimana meningkatkan kepuasan pelanggan/masyarakat (*customer satisfaction*). Paradigma baru dalam memberikan pelayan berupa konsep *entrepreneurship*, yaitu suatu konsep pemasaran, bahwa perusahaan harus menghasilkan apa yang dibutuhkan konsumen, bukan apa yang diinginkan perusahaan. Standar pelayanan minimal yang diberikan pada aparat/pegawai Kantor Camat Lumar mutlak diperlukan bagi pemenuhan hak-hak sipil dan politik masyarakat, karena belum adanya kejelasan mekanisme dan prosedur maupun ruang lingkup dan jangkauan serta standar kinerja bagi pemerintah dalam mengoptimalkan pemenuhan kebutuhan masyarakat akan hak-hak sipil, politik, ekonomi, sosial dan budaya. Melalui penyusunan standar pelayanan minimal itu diharapkan akan mendapat respon yang positif dari masyarakat, mendapatkan masukan dan sekaligus mencari solusi.

Hal ini berarti bahwa perusahaan menempatkan pelanggan pada tempat pertama. Kinerja pegawai Kantor Camat Lumar diukur melalui pola sikap yang berorientasi pada pelanggan/pengguna jasa. Kinerja dan peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan tidak terlepas dari pengaruh pimpinan dalam hal ini

Camat sebagai kepala wilayah pemerintahan tingkat kecamatan dengan memberikan suasana yang kondusif bagi para bawahannya sehingga tercipta suasana kerja yang menyenangkan tanpa tekanan dan paksaan.

Pengaruh lainnya yang lebih penting adalah faktor motivasi pegawai dalam dirinya terutama tanggungjawab moral untuk melakukan tugas sebaik-baiknya serta diimbangi dengan pengembangan karir. Faktor masyarakat juga mempengaruhi kinerja para pegawai, bagaimana bisa menciptakan hubungan yang harmonis dan memberikan kesadaran serta membuat masyarakat ikut berpartisipasi dalam pembangunan, sehingga pemerintah dalam hal ini Camat dan aparat/pegawai mempunyai legitimasi dalam menjalankan kebijakan pemerintah dan tentunya memerlukan dukungan dan kepercayaan masyarakat.

A. Komitmen Pemimpin

Seni memimpin yang baik, adalah bagaimana seorang pemimpin mempunyai teknik atau cara mempengaruhi orang lain, dan orang tersebut tidak merasa ia diperintah, tetapi dengan sukarela melakukan pekerjaan memang karena tanggungjawabnya. Kepemimpinan merupakan merupakan sesuatu yang mempunyai pengaruh besar dan sentral dalam organisasi, oleh karena itu seorang pemimpin dituntut dapat mengarahkan bawahannya agar bekerja lebih efektif, tidak hanya bekerja apa yang ada dalam perspektif kerja sesuai dengan imbalannya, tetapi diharapkan mampu bekerja melebihi apa yang seharusnya dilakukan. Kontek kajian ini adalah bagaimana camat selaku pemimpin mempunyai komitmen dan tanggungjawab yang besar dalam menjalankan tugasnya dan bagaimana bisa mengkoordinasikan para pegawai/staf bagaimana

seorang dan mampu bekerjasama dengan bawahannya sehingga tercipta suasana yang kondusif dan harmonis yang pada akhirnya aktivitas organisasi dapat berjalan dengan lancar.

1. Akuntabilitas

Kepemimpinan menjadi hal penting dalam suatu lingkungan. pemimpin adalah individu atau kelompok dalam suatu posisi yang memiliki wewenang untuk mengendalikan dan mengarahkan pekerjaan orang lain. Kepemimpinan yang baik dapat membangun tanggungjawab yang mengarah pada contoh/sebagai tauladan dan komitmen yang kuat untuk menjalankan fungsinya sebagai pemimpin dengan bijaksana.

Analisis faktor akuntabilitas yang harus dipenuhi oleh organisasi pada Kantor Camat Lumar yang dilakukan oleh Camat sesuai pada kriteria akuntabilitas publik seperti yang dikemukakan oleh Ellwood yang dikutip oleh Mahsum (2006:86), yaitu; tentang, (1). Akuntabilitas Kejujuran dan Akuntabilitas Hukum (*Accountability for Probitity and Legality*). (2). Akuntabilitas proses, yaitu terkait dengan apakah prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan informasi akuntansi, sistem informasi dan manajemen. (3). Akuntabilitas Program, yaitu terkait apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak. (4). Akuntabilitas Kebijakan, terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah, baik pusat maupun daerah, atas kebijakan-kebijakan yang diambil oleh pemerintah.

Akuntabilitas atau pertanggungjawaban Camat dalam menjalankan tugasnya selaku pemegang amanah dari atasan, dalam menjalankan tugasnya

bertanggungjawab terhadap atasannya secara vertikal dalam hal ini Bupati, dan sebagai pimpinan/manajer bertanggungjawab terhadap bawahannya. Sebagai pemegang tampuk pimpinan tertinggi di wilayah kecamatan atau pemuka masyarakat bertanggungjawab terhadap masyarakat di lingkungan wilayahnya. Tentunya tugas tersebut sangat berat, karena beban tugas yang diberikan menyangkut lebih banyak untuk kepentingan masyarakat, sehingga dituntut komitmen untuk memberikan yang terbaik dilandasi oleh kejujuran pribadi dan mempunyai kepedulian kepada pengguna jasa/masyarakat.

Tanggungjawab Camat sebagai penerima amanah yang paling diutamakan adalah kejujuran pribadi dan ketaatannya pada hukum. Komitmen Camat yang melekat dalam dirinya sebagai tauladan dan menjalankan fungsinya sebagai pemimpin dilakukan sesuai dengan prosedur atau sesuai hukum yang berlaku. Hal ini sesuai yang diungkapkan oleh Camat Lumar, berikut tuturannya:

Saya sebagai pemegang amanah tentunya harus menjadi contoh terhadap siapa saja, hal utama yang saya lakukan adalah adanya transparansi, tidak ada yang ditutup-tutupi, agar antara pegawai tidak ada yang saling curiga. Apalagi Kecamatan Lumar sebagai hasil pemekaran dan relatif masih baru, tentunya harus bekerja keras membangun kinerja dan kepercayaan yang baik dari atasan kami (Bupati) maupun masyarakat. Sebagai organisasi yang masih baru tentunya masih mempunyai kelemahan-kelemahan dalam, tahapan ini kami dan para staf melakukan pembenahan-pembenahan.

Keberadaan Camat telah memberikan contoh terbaik terhadap bawahannya, namun di sisi lain jika mengacu pada akuntabilitas proses kegiatan organisasi dan pengawasan yang dilakukan Camat kepada pegawai seperti hasil pertanggungjawaban kinerja aparat/pegawai tahun 2007 yang telah dikemukakan sebelumnya yaitu antara kinerja *input* dan kinerja *out come*, misalnya di bidang kesekretariatan tentang pembinaan kepegawaian dan penataan kearsipan masih

terdapat adanya kelemahan, seperti profil kecamatan belum mempunyai data *base* yang lengkap, dan kurangnya penataan kearsipan sehingga sulit mencari surat yang disimpan. Hasil pertanggungjawaban disebutkan bahwa kinerja atau etos kerja pegawai dianggap masih rendah. Indikasi demikian dapat dikatakan juga bahwa kinerja Camat masih dianggap masih kurang karena belum bisa memberikan motivasi yang kuat terhadap para pegawai untuk bekerja lebih giat. Kemungkinan lain kurangnya pengawasan kepada bawahannya.

Hasil observasi dan wawancara tentang masalah akuntabilitas keuangan pada Kantor Camat Lumar seperti menyangkut hasil laporan keuangan selama ini sesuai dengan apa yang telah dianggarkan. Tanggungjawab Camat yang cukup berat adalah masalah anggaran biaya yang minim masih menjadi kendala utama, yaitu menyangkut masalah operasionalisasi program ditandai dengan meningkatnya volume tugas pelayanan seperti pembinaan dan penyuluhan kepada masyarakat, membuat kinerja aparat belum optimal, dan hal ini berimbas pada pertanggungjawaban kinerja pegawai. Berdasarkan informasi dari salah seorang pegawai menuturkan bahwa, di satu sisi kami dituntut untuk memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada pengguna jasa/masyarakat, di sisi lain anggaran biaya belum memadai sehingga kami tidak leluasa untuk melakukan aktivitas kerja.

Akuntabilitas proses dapat dilihat dari indikator pembangunan. Pelaksanaan kegiatan pembangunan di tingkat kecamatan dapat dikategorikan ke dalam dua bentuk yakni pembangunan dalam bentuk fisik dan non fisik. Pembangunan dalam bentuk fisik di Kecamatan berupa pembukaan badan jalan, rehabilitasi jalan,

rehabilitasi gedung sekolah dan sebagainya. Kegiatan non fisik berupa pembinaan dan penyuluhan tentang kesadaran pemeliharaan lingkungan hutan, masalah kamtibmas, membina masyarakat untuk meningkatkan kesadaran beragama, program wajib belajar, masalah perjudian/miras dan sebagainya.

Akuntabilitas Camat terhadap program pembangunan di wilayah binaannya mengacu pada musrenbang desa yaitu bagaimana merencanakan program pembangunan di tingkat kecamatan. Setelah diusulkan di tingkat kabupaten ternyata masih terdapat usulan yang tidak diakomodir terutama yang menyangkut pembangunan fisik, karena tergantung kebijakan dari pemerintah kabupaten sebagai penentu kebijakan. Demikian pula halnya masalah pelaksanaan proyek pembangunan fisik di wilayah kecamatan, wewenang Camat hanya sebatas pengawas, tugasnya sebatas mengawasi apakah proyek yang dilaksanakan sesuai dengan bestek, dan tidak mempunyai wewenang mengelola kegiatan proyek pembangunan, pada akhirnya kegiatan yang masuk ke wilayahnya banyak yang belum sesuai dengan aspirasi masyarakat yang diusulkan. Dengan demikian tanggungjawab Camat dalam mengemban tugas pembangunan terutama pembangunan fisik belum optimal, karena masih terbatasnya wewenang tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Kegiatan Camat beserta staf melakukan sosialisasi pembangunan di wilayah Kecamatan dengan melibatkan Kepala Desa dan instansi terkait. Demikian pula tanggungjawab Camat beserta staf membangun kerjasama terhadap pelaksanaan program pembangunan dan perekonomian lainnya. Pihak kecamatan dalam hal ini

Camat dan para staf melakukan pembinaan dan penyuluhan kepada masyarakat yaitu:

1. Sosialisasi tentang proyek fisik yang akan masuk ke desa-desa dalam wilayah Kecamatan Lumar. Kegiatan ini dilakukan dalam rangka menginformasikan kepada masyarakat desa bahwa ada program/kegiatan proyek fisik yang akan masuk ke Desa yang bersangkutan. Kegiatan ini juga sekaligus mengajak masyarakat agar berpartisipasi dalam pelaksanaan pembangunan, baik dalam hal pelaksanaan pembangunan proyek sampai kepada pemeliharaan pembangunan yang telah dibuat. Diharapkan dengan adanya sosialisasi tertanam rasa memiliki dalam diri masyarakat serta memanfaatkannya dengan sebaik-baiknya.
2. Kegiatan turun ke Desa-desa secara berkala satu atau dua kali dalam satu bulan dengan kegiatan memonitor perkembangan proyek fisik yang telah berjalan maupun sedang dikerjakan. Apakah pelaksanaan proyek berjalan lancar atau tidak, apakah terjadinya *marked up* biaya dan sebagainya.

Masalah wewenang Camat dikaitkan dengan akuntabilitas, Camat telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan peraturan hukum atau prosedur yang berlaku. Namun yang menyangkut masalah kebijakan wewenang Camat sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Pada hal-hal tertentu Camat melaksanakan program pemerintah Kabupaten yang diberikan kepadanya, di saat lain juga melakukan kebijakan yang sesuai dengan wewenangnya berupa program di tingkat kecamatan. Kedua program tersebut terkadang terjadi benturan, karena tidak sejalan dengan program di tingkat kecamatan dan desa, dengan kata lain pada saat

tertentu kebijakan pemerintah Kabupaten terkadang tidak sesuai dengan aspirasi masyarakat, tetapi sebagai pemimpin maka Camat berusaha mensinkronisasikan program yang telah direncanakan dari atasan.

Beberapa uraian di atas dapat di simpulkan pengaruh akuntabilitas Camat terhadap kinerja para pegawai berdasarkan kriteria *output* dan *out come* semuanya mengacu pada peraturan dan program yang telah dibuat. Ketika dalam melaksanakan program yang menjadi kendala pertanggungjawaban Camat yakni; *Pertama*, masalah akuntabilitas pelaporan anggaran biaya, yaitu anggaran biaya operasional yang minim mengakibatkan program yang telah direncanakan tidak bisa dilakukan secara optimal. *Kedua*, masalah akuntabilitas proses dan kebijakan, masih adanya kesimpangsiuran program dan peraturan yang tidak sinkron antara program dan peraturan kabupaten dengan kecamatan. *Ketiga*, wewenang Camat masih terbatas terutama yang menyangkut kebijakan pengelolaan proyek pembangunan.

2. Koordinasi

Salah satu kegiatan manajemen adalah kegiatan kerjasama. Manajer atau pemimpin sebagai seorang yang mempunyai wewenang tertinggi dituntut agar dapat menciptakan situasi yang kondusif, yaitu bagaimana bisa memupuk kerjasama yang baik antar aparat/pegawai. Dengan adanya tata hubungan yang baik maka memungkinkan aparat/pegawai mengetahui apa yang terjadi atau apa yang akan dilakukan. Tanpa adanya tata hubungan yang baik, tak mungkin kerjasama dapat terlaksana dengan baik. Kerjasama dan koordinasi merupakan

satu kesatuan yaitu suatu rangkaian kerja yang saling mendukung, ruang gerak kerja saling berirama atau menyatukan gerak ke arah sasaran yang sama. Dengan kata lain adanya keserasian tugas bersama dan tugas di tiap bagian guna mewujudkan tujuan secara keseluruhan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Camat Lumar adalah faktor koordinasi yang dilakukan oleh pemimpin dalam hal ini Camat. Selaku pemimpin Camat adalah pemegang kendali organisasi. Jika baik kinerja pemimpin, maka baik pula organisasi, sebaliknya buruknya kinerja pemimpin akan tercermin buruk pula organisasi yang dipimpinnya. Untuk itu bagaimana pemimpin memainkan perannya untuk mengkoordinasikan bawahannya agar kegiatan organisasi berjalan terarah, searah, dan masing-masing unit terlihat kompak. Selanjutnya dalam kajian ini faktor kepemimpinan Camat meliputi: (1), memberikan kepercayaan kepada para staf serta memberikan reward/hadiah jika mereka berprestasi (2), bagaimana Camat membangun komunikasi dan dialog dengan para staf dan instansi terkait serta masyarakat.

Koordinasi yang baik akan berpengaruh terhadap efisiensi organisasi, karena itu koordinasi akan memberikan kontribusi guna tercapainya efisiensi terhadap usaha-usaha yang lebih khusus. Bila tidak dipadukan akan terjadi pemborosan berupa uang, tenaga, dan alat-alat. Salah satu indikator koordinasi adalah pendelegasian tugas. Kinerja pegawai dapat dilihat dari cara pimpinan mendelegasikan pekerjaan dan memberikan kepercayaan kepada para staf. Jika staf mendapat kepercayaan dari pimpinan berarti ada penghargaan dalam dirinya

kalau ia dianggap orang penting. Kepercayaan perlu ditanamkan sebagaimana yang dikatakan oleh Camat berdasarkan hasil wawancara, berikut ini:

Dalam mendelegasikan masing-masing tugas kepada para staf adalah sama memberikan pembelajaran dan pelatihan kepada mereka agar bisa menguasai berbagai tugas. Tugas yang dilaksanakan harus berdasarkan tupoksi dan prosedur untuk menghindari adanya kesalahan-kesalahan dan tumpang tindih. Biasanya yang menjadi kendala wewenang tugas pegawai adalah adanya peraturan-peraturan pemerintah pusat maupun daerah yang belum jelas dan belum ada juklaknya, sehingga membingungkan para staf melakukan tindakan yang sesuai dengan peraturan tersebut.

Adanya koordinasi tugas yang baik akan tercipta rasa kekeluargaan antara para pegawai dalam suasana yang menyenangkan, sehingga menimbulkan semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja akan meningkatkan pula etos kinerja yang tinggi, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai. Bagi pegawai yang mempunyai prestasi kerja sudah menjadi haknya untuk mendapatkan reward/hadiah atas prestasi yang diraihinya. Reward tersebut bisa berupa promosi jabatan, berupa intensif atau berupa surat penghargaan atau yang lebih sederhana adalah berupa pujian yang tulus dari pimpinan.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan terlihat bahwa para staf melaksanakan tugasnya tanpa hambatan dan memahami tugasnya masing-masing. Suasana di kantor terlihat aman dan tenang. Berikut hasil wawancara yang diungkapkan oleh Kasi Ekbang, Bapak Andreas:

Suasana di kantor kami cukup kondusif. Kami melaksanakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tugas yang dipercayakan kepada kami. Mengenai reward, tergantung kebijaksanaan pimpinan, karena pimpinan menilai hasil kerja kami dan tentunya kami semuanya menginginkannya. Apalagi ditambah adanya insentif membuat kami bersemangat untuk bekerja.

Pemimpin merupakan pusat informasi yang dibutuhkan untuk memudahkan pegawai melaksanakan tugas-tugasnya dalam pencapaian tujuan organisasi secara

efektif dan efisien. Oleh karena itu dalam penyampaian informasi (pesan) harus jelas dan benar sehingga dapat diterima dan dimengerti oleh para staf. Berkaitan dengan komunikasi bagaimana Camat bisa membangun komunikasi yang baik untuk menghindari adanya kesalahpahaman antara sipemberi informasi dan sipenerima informasi. Metode yang paling efektif adalah komunikasi dua arah. Berhubungan dengan hal tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa staf pada Kantor Camat Lumar menyatakan bahwa penyampaian pesan atau berita dari pimpinan kepada para pegawai akan lebih efektif apabila dilakukan secara langsung, agar tidak terjadi kesalahan pada saat pelaksanaan tugas. Bapak Camat selalu memberikan informasi terlebih dahulu tentang rencana kerja atau agenda kerja organisasi.

Kunci untuk memupuk koordinasi yang baik salah satunya melalui dialog atau diskusi. Berdasarkan informasi hasil wawancara dengan beberapa pegawai dalam pelaksanaan tugas atau menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi serta evaluasi kinerja pegawai diadakan rapat koordinasi yang dilakukan secara berkala dan insidental jika mendesak. Dalam rapat tersebut mendiskusikan untuk mencari jalan keluar merencanakan kegiatan selanjutnya. Selain rapat koordinasi kadangkala Bapak Camat melakukan diskusi di ruang kerjanya dengan salah seorang staf jika berhubungan dengan wewenang tugasnya.

Berkaitan dengan wewenang Camat terhadap tanggungjawab program Kerja Kecamatan agar terlaksana dengan baik dengan mengadakan koordinasi dengan instansi, Pemerintah Desa terkait dan tokoh masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang Kepala Desa bernama Bunus, mengungkapkan

bahwa bapak Camat selalu mengadakan rapat koordinasi untuk merencanakan dan pelaksanaan program kerja maupun program pembangunan baik yang berasal dari kecamatan maupun Pemerintah Kabupaten. Demikian pula jika terjadi suatu permasalahan-permasalahan dengan anggota masyarakat, maka kami dan pemuka masyarakat lainnya dilibatkan untuk menyelesaikan masalah. Boleh dikatakan bahwa hubungan masyarakat cukup baik dengan Pemerintah Kecamatan.

Berdasarkan hasil uraian di atas, faktor kepemimpinan dilihat dari aspek akuntabilitas pimpinan dan faktor koordinasi Camat dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Camat mempunyai tanggungjawab dan komitmen untuk menjalin kerjasama yang baik antar staf, masyarakat dan aparat desa yang menjadi binaannya, dengan demikian akan tercipta iklim kerja yang kondusif. Aspek akuntabilitas Camat tentang kejujuran dan program kerja dapat dilaksanakan dengan baik, namun tidak semua Program Kerja Kecamatan dapat terlaksana dengan optimal hal ini disebabkan karena keterbatasan fasilitas dan dana anggaran kecamatan yang minim. Akuntabilitas Camat dalam membangun kerjasama dan koordinasi, selalu memberikan kepercayaan dan wewenang tugas kepada staf sesuai dengan tugasnya masing-masing, kemudian senantiasa membangun kerjasama dan dialog dengan pemerintahan Desa dan masyarakat.

B. Motivasi Pegawai

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat

terpuji. Motif yang dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi dari dalam diri seseorang merupakan dorongan yang kuat (*drive*) jika situasi lingkungan kerja turut menunjang. Motivasi kerja pegawai pada Kantor Camat Lumar dianalisis berdasarkan kriteria jenjang karir dan budaya kerja dalam hal ini adalah tanggungjawab moralnya sebagai pegawai agar bisa bekerja dan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada pengguna jasa.

1. Pengembangan/Jenjang Karir

Kinerja atau prestasi kerja membentuk pengembangan karir seseorang. Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka. Tujuannya adalah untuk membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai, berarti perusahaan diuntungkan dengan memperoleh kemajuan.

Kinerja pegawai yang berasal dari dalam diri dipengaruhi oleh faktor kebutuhan dasar manusia seperti yang dikatakan oleh Abraham Maslow adalah kebutuhan dasar (finansial), rasa aman dan aktualisasi diri. Kebutuhan finansial adalah tingkat kesejahteraan yang memadai. Selain gaji yang sesuai, ditambah insentif berupa tunjangan lauk pauk, perumahan, transportasi, kesehatan, hiburan dan sebagainya merupakan kebutuhan dasar individu. Pada umumnya para pegawai pada kantor swasta tingkat kesejahteraannya lebih terjamin, sehingga menimbulkan

rasa aman bagi individu dan keluarganya dan hal ini berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.

Berbeda pada umumnya kebutuhan dasar terutama gaji yang diterima Pegawai Negeri, khususnya aparat pada Kantor Camat Lumar tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar baik individu dan keluarganya apalagi dapat dikatakan sejahtera. Selain gaji yang kecil untuk golongan 1 sampai golongan III, mereka tidak mendapat uang insentif sebagaimana yang diterima pegawai swasta. Jadi dapat dikatakan tingkat kesejahteraan para pegawai masih rendah. Sebagaimana yang dikatakan Maslow jika kebutuhan pegawai tidak terpenuhi maka ia akan kecewa dan tidak bersemangat, karena mereka mempunyai tanggungjawab untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarganya sehingga berakibat terhadap rendahnya kinerja pegawai.

Motivasi dalam hubungan dengan kepemimpinan selalu dituntut untuk mengetahui kebutuhan, keinginan dan harapan bawahannya. Motivasi pegawai berupa insentif bisa berbentuk uang dan bisa pula berbentuk penghargaan dan fasilitas. Pemberian tersebut seperti tidak harus berupa pemberian finansial, melainkan bisa berupa pemberian motivasi/dorongan yang diberikan kepada pegawai meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dibidang tugasnya, mempromosikan para pegawai untuk menduduki jabatan tertentu, memberikan fasilitas dan kemudahan kenaikan pangkat secara berkala, memberikan pelatihan-pelatihan, dan pendidikan untuk pengembangan karirnya, penghargaan berupa pujian, sertifikat dan sebagainya. Menurut salah seorang pegawai Kantor Camat Lumar (Ibu Andai, A.Md) berdasarkan hasil wawancara diungkapkan, bahwa:

Kami mendapatkan motivasi kerja baik dari pimpinan maupun rekan kerja berupa dorongan maupun penghargaan, dan fasilitas untuk mendapatkan kemudahan-kemudahan kenaikan pangkat menurut ketentuan perundang-undangan yang berlaku, mengikuti pelatihan-pelatihan atau melanjutkan pendidikan. Namun pemberian insentif bagi para pegawai hanya bersifat insidental, masih jauh dari apa yang diharapkan yaitu belum dapat mencukupi kebutuhan hidup para pegawai dan keluarga.

Dorongan yang kuat dan tertinggi pada diri seorang pegawai adalah pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri, yaitu pengembangan karir seseorang. Seseorang yang bekerja mempunyai orientasi ke arah masa depannya terutama jenjang jabatan yang lebih tinggi. Pegawai yang bisa mencapai kemajuan dalam karirnya merupakan hasil kerja keras atas prestasi kerja yang telah dikerjakannya, berarti pegawai tersebut mempunyai potensi untuk berkembang. Jika para pegawai dapat melihat dan menilai bahwa prospek karirnya dalam organisasi cerah, mereka akan terdorong untuk menambah pengetahuan dan keterampilannya sebagai persiapan menerima tugas yang lebih berat dan tanggungjawab yang lebih besar di kemudian hari.

Promosi pegawai pada Kantor Camat Lumar seperti yang diceritakan oleh Camat berdasarkan hasil wawancara, berikut penuturannya:

Promosi pegawai sebagai salah satu tangga untuk menuju jenjang karir yang lebih tinggi. Promosi yang diberikan tentunya berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman tugas dan keterampilan serta usia yang bersangkutan. Sebagai pimpinan saya harus bisa menempatkan pegawai sesuai latar belakangnya, karena jenjang karir pegawai antara satu dengan lainnya berbeda. Persyaratan yang utama promosi pegawai berdasarkan atas prestasi kerja yang bersangkutan, karena menyangkut pelimpahan wewenang tanggungjawab yang lebih besar atas jabatan yang akan diberikan padanya.

Latar belakang pendidikan mengacu pada motivasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Argumentasinya semakin tinggi pendidikan dan

pengalaman pegawai semakin besar pula peluangnya untuk meningkatkan karir ke jenjang yang lebih tinggi. Untuk dipromosikan, pegawai tersebut harus menunjukkan kinerja yang tinggi, dengan demikian mempengaruhi motivasi pegawai untuk bekerja lebih giat lagi.

Sebelumnya di gambarkan latar belakang pendidikan pegawai Kantor Camat Lumar, dan dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel: 6.1. Latar Belakang Pendidikan Pegawai Kantor Camat Lumar Tahun 2007

No.	Pendidikan	Jumlah/orang
1.	Strata 2	1
2.	Strata 1	1
3.	SMA/Sederajad	9
4.	SMP	1
	Jumlah	14

Sumber: Data Kecamatan Tahun 2007.

Tabel di atas menunjukkan sebagian besar pegawai latar belakang pendidikan SMA/Sederajad. Untuk jaman modern saat ini yang ditandai perkembangan ilmu dan teknologi yang pesat, bahwa persyaratan ideal seorang pegawai dituntut minimal latar belakang pendidikan Strata 1 (S1). Berbagai pendapat menyebutkan bahwa pendidikan seseorang mempengaruhi pola pikir dan pola sikap seseorang. Jika latar belakang pendidikan seorang pegawai tinggi, pegawai tersebut mempunyai wawasan luas, lebih rasional, bisa berdiskusi dan lebih terbuka. Lebih baik lagi jika latar belakang pendidikan diperkaya dengan pelatihan-pelatihan/kursus kepegawaian, sehingga pengalaman menjadi bertambah.

Mengenai latar belakang pendidikan para pegawai yang masih rendah tamatan SMA, berdasarkan hasil wawancara dengan Camat Lumar mengatakan

”bahwa jika ada kesempatan pelatihan-pelatihan diperuntukan kepada pegawai, kami selaku Camat selalu memberikan rekomendasi kepada bawahan untuk mengikuti pelatihan. Mengacu pada kondisi pegawai Kantor Camat Lumar dengan latar belakang pendidikan rata-rata tamatan SMA maka saya selalu memberikan motivasi atau rekomendasi kepada aparat untuk menempuh pendidikan jenjang S1 (strata 1). Dengan latar belakang pendidikan yang sesuai akan memberikan motivasi pegawai untuk meningkatkan jenjang karier yang lebih tinggi”.

2. Tanggungjawab Moral (kejujuran, kepercayaan dan amanah)

Etos kerja adalah sejumlah nilai-nilai budaya yang diungkapkan oleh sikap dan tindakan seseorang atau sekelompok orang, yang di dalamnya terkandung nilai-nilai, moral dan pandangan tentang kerja. Etos kerja erat kaitannya dengan budaya kerja seseorang. Maksudnya adalah merupakan pola kebiasaan yang didasarkan cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap “kerja” yang mewarnai suasana hati dan keyakinan. Budaya kerja tidak ada hubungannya dengan imbalan material seorang pegawai, melainkan sebagai tanggungjawab moral sebagai seorang pekerja atas beban tugasnya berupa kejujuran, kepercayaan dan tanggungjawab/amanah.

Dinamika suatu organisasi terdapat hirarkis jabatan seorang pegawai yang telah ditempatkan pada jabatan atau tugas tertentu. Tidak semua pegawai mempunyai jenjang karir hingga menjadi *top leader*, jenjang tersebut peluangnya terbatas. Banyak diantara pegawai tidak mempunyai karir yang bagus hingga akhir masa jabatannya. Namun pegawai tersebut tetap menjalankan tugasnya

walaupun tidak diimbangi oleh karirnya. Orientasi terhadap tugasnya adalah harus bekerja dengan baik sebagai tanggungjawab moral. Berdasarkan hasil observasi pada Kantor Camat Lumar kelihatan bahwa para pegawai baik pegawai bawahan hingga staf tetap melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai tugasnya.

C. Faktor Dukungan Masyarakat

Faktor dukungan masyarakat amat berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah, dengan kata lain adanya partisipasi masyarakat lebih memudahkan dalam pelaksanaan pembangunan. Prinsip mitra pembangunan yaitu adanya kerjasama antara pemerintah dan masyarakat akan mempercepat proses pembangunan itu sendiri. Pemerintah dan masyarakat sebagai sebuah tim yang saling terintegrasi akan mempunyai hasil yang lebih baik daripada dikerjakan tanpa adanya koordinasi. Stephen R. Covey (Kalon, 2007:276) menyatakan bahwa, sinergi adalah jika dikerjakan bersama lebih baik hasilnya jika dikerjakan sendiri-sendiri, selain itu gabungan beberapa unsur akan menghasilkan suatu produk yang lebih unggul.

Analisis kajian faktor dukungan masyarakat dalam kinerja adalah bagaimana memupuk kesadaran masyarakat terutama demi kepentingan pembangunan di daerahnya, meliputi kesadaran menjaga ketertiban lingkungan masyarakat sekitarnya, kesadaran akan kelengkapan identitas diri dan kepemilikan pribadi, dan kesadaran tertib hukum. Dengan adanya kesadaran masyarakat akan menumbuhkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan, dan membangun partisipasi masyarakat melalui pemberdayaan. Masyarakat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan keputusan dan *local advocacy*.

Kinerja pemerintah daerah dalam menumbuhkan kesadaran masyarakat melalui pembinaan dan penyuluhan menyangkut informasi Program Kerja Kecamatan meliputi: Seksi Pemerintahan, Seksi Ketentraman dan Ketertiban, Seksi Pembangunan dan Perekonomian serta Seksi Kesejahteraan Sosial. Masing-masing seksi mempunyai program kerja sesuai dengan fungsi dan tugasnya terutama untuk pemberian pelayanan kepada masyarakat. Kegiatan pembinaan dan penyuluhan berupa kunjungan ke desa-desa, rapat koordinasi, dan musyawarah pembangunan di tingkat Kecamatan.

Pelayanan dalam rangka meningkatkan kesadaran kepada masyarakat seperti yang dilakukan oleh aparat Kantor Camat Lumar untuk mengantisipasi permasalahan-permasalahan yang terjadi di wilayah kecamatan, maka Camat beserta staf melakukan kegiatan pembinaan dan sosialisasi Program Kerja Kecamatan. Sosialisasi dilakukan melalui himbuan kepada para Kepala Desa untuk selanjutnya secara berjenjang disampaikan kepada masyarakat. Kemudian dilakukan pula melalui tatap muka langsung kepada masyarakat dengan kegiatan turun ke lapangan ke Desa-desa di wilayah Kecamatan Lumar. Kegiatan tersebut antara lain:

1. Di bidang Kesektarian melakukan kegiatan sosialisasi dan penerangan KTP, Kartu Keluarga (KK), Akta Kelahiran dan Akta Perkawinan kepada Masyarakat.
2. Di bidang Ketenteraman dan Ketertiban bekerjasama dengan Satuan Polisi Pamong Praja melakukan penyuluhan perlunya menjaga ketentraman masyarakat menertibkan miras dan perjudian.

3. Memberikan penyuluhan dan pengertian kepada masyarakat agar tidak membat hutan secara serampangan dan tidak membakar hutan yang ditentukan menjadi Hutan Rakyat (HR) dan Hutan Lindung (HL).
4. Sosialisasi kegiatan di bidang perijinan, melayani masyarakat yang akan membuat dan memperbaharui Surat Ijin Usaha (SITU), Undang-Undang Gangguan (UUG), dan Surat Ijin Bangunan (IMB).
5. Sosialisasi serta pembinaan kepada para pedagang tentang pentingnya menjaga kebersihan.

Timbulnya kesadaran masyarakat akan memudahkan kerja aparat dalam melaksanakan kegiatan Program Keja Kecamatan. Namun dalam kenyataannya ditemui di lapangan yaitu adanya permasalahan seperti masih rendahnya kesadaran masyarakat untuk membuat KTP, KK dan Akta Kelahiran. Keinginan untuk mengurus surat menyurat tersebut setelah adanya kepentingan tertentu seperti: membuat paspor, melanjutkan sekolah, melamar pekerjaan, surat keterangan tidak mampu (surat miskin), dan Askeskin. Demikian pula di bidang administrasi pertanahan, masyarakat baru akan membuat surat tanah jika akan ada transaksi jual beli, kadangkala jarang melibatkan aparat desa atau pihak Kecamatan sehingga timbul masalah di kemudian hari sehingga sulit untuk diselesaikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai Kecamatan Lumar bahwa partisipasi masyarakat di wilayah Kecamatan Lumar dalam bentuk pemberdayaan melalui Musyawarah Rencana Pembangunan (Musrenbang) di wilayah Kecamatan. Pihak Kecamatan menjadi fasilitator Musrenbang.

Masyarakat yang menentukan sendiri apa yang menjadi isu-isu yang memerlukan penyelesaian segera sehingga menjadi fokus pembangunan. Pada akhirnya masyarakat bertanggungjawab dalam pembuatan keputusan yang telah diambilnya. Dengan demikian masyarakat yang menyelesaikan permasalahan mereka.

Salah satu bentuk pemberdayaan adalah memberdayakan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) di tingkat kecamatan. Fungsi BPD bukan sebatas lembaga tanpa wibawa hanya menyetujui segala yang menjadi kebijakan pemerintah, melainkan sebagai mitra pembangunan dan sebagai fungsi kontrol pelaksanaan pembangunan. Hasil wawancara dengan salah seorang anggota masyarakat, bahwa pada kenyataannya pada umumnya BPD belum sepenuhnya bisa berperan layaknya sebagai Dewan Perwakilan di tingkat Desa, wakil-wakil masyarakat yang berada di lembaga tersebut sudah dicemari oleh adanya unsur kepentingan-kepentingan tertentu yang berasal dari pemerintah dan kelompok tertentu, akibatnya kepentingan masyarakat diabaikan.

Telah dibicarakan sebelumnya bahwa selama kebijakan pemerintah berpihak kepada rakyat, maka pemerintah mendapat kepercayaan dan dukungan dari rakyat. Jika pemerintah berbuat sebaliknya maka suatu saat akan menjadi bumerang bagi pemerintah. Reaksi rakyat bisa menjadi negatif. Rakyat akan kecewa, marah, apatis bahkan bisa menimbulkan sikap yang anarkis. Pada titik kulminasi, masyarakat menghakimi pemerintah melalui perbuatan anarkis disebabkan kinerja pemerintah yang tidak memihak kepadanya. Berdasarkan perilaku yang dilakukan masyarakat, dapat dikatakan bahwa sepanjang kepuasan

pelanggan (masyarakat) terpenuhi menurut ukuran mereka yang sesuai dengan harapan masyarakat, maka mereka akan berperilaku positif, dan akan menguntungkan bagi legitimasi kekuasaan dalam proses pemerintahan.

Asumsi dasar yang menjadikan faktor partisipasi masyarakat sangat relevan dalam mengkaji kinerja aparat/pegawai pada Kantor Camat Lumar adalah karena dalam pelaksanaan Program Kerja Kecamatan dibuat berdasarkan untuk kepentingan masyarakat itu sendiri dan hal ini juga merupakan bentuk pelayanan kepada masyarakat. Dengan adanya kerjasama dengan masyarakat maka program kerja akan berjalan lancar tanpa hambatan, masyarakat pun terbantu menyelesaikan permasalahannya sendiri. Walaupun pada beberapa program belum bisa dilaksanakan secara optimal, karena disebabkan oleh keterbatasan-keterbatasan yang ada, baik keterbatasan kemampuan sumberdaya pegawai dan masyarakat, keterbatasan dana/anggaran dan keterbatasan fasilitas dan sarana.

Di lihat dari kondisi di lapangan dalam pelaksanaan tugas pegawai, masih terdapat hambatan-hambatan yang dialami, hal ini disebabkan antara lain:

1. Masih banyak masyarakat yang belum sadar akan pentingnya membayar pajak.
2. Menipisnya rasa kegotongroyongan dan swadaya masyarakat, menyebabkan rasa untuk membangun desanya rendah. Masyarakat hanya mengharapkan datangnya proyek dari Pemerintah saja.
3. Masih terdapat permasalahan belum tuntasnya batas wilayah, baik yang menyangkut batas antar Desa maupun antar Kecamatan.

4. Fasilitas dan Anggaran Biaya untuk menunjang Program Kerja Kecamatan masih minim sehingga pelaksanaan kegiatan terbatas.
5. Belum tersosialisasinya Peraturan Daerah Kabupaten di Tingkat Kecamatan dan Desa.

Pelayanan pegawai yang diberikan kepada masyarakat berupa penyuluhan-penyuluhan berdasarkan Program Kerja Kecamatan telah dilaksanakan dengan baik, namun dalam pelaksanaannya masih terdapatnya permasalahan-permasalahan. Faktor dukungan masyarakat yang rendah dapat menghambat kerja/aktivitas pegawai, sehingga Program Kerja Kecamatan belum bisa dilaksanakan secara optimal. Untuk memberikan penyadaran dan pemahaman pentingnya berpartisipasi dalam pembangunan kepada masyarakat maka pegawai Kantor Camat Lumar dituntut agar berupaya lebih giat lagi.

Berdasarkan uraian di atas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Camat Lumar berupa komitmen pemimpin, motivasi pegawai dan faktor dukungan masyarakat secara keseluruhan telah menunjukkan kinerja yang cukup baik, walaupun masih terdapat hambatan-hambatan dan kelemahan-kelemahan baik yang berasal dari faktor internal pegawai berupa motivasi/budaya kerja maupun faktor eksternal yang berasal dari pemimpin, dan masyarakat. Berikut dikemukakan gambaran Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Lumar:

**Tabel 6.2. Penetapan Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Lumar
Tahun 2007**

No.	Dimensi	Sasaran	Indikator Kinerja Out Put	Indikator Kinerja Out come
1.	Komitmen Pimpinan/Camat Akuntabilitas 1. Kejujuran atau taat hukum. 2. Program/ Proses 3. Kebijakan (2). Koordinasi 1.Kepercayaan & pendelegasian tugas. 2. Komunikasi & dialog	Camat & Staf Camat, Staf, instansi terkait & masyarakat	- Terwujudnya iklim kerja didasarkan kejujuran dan taat hukum. - Tercapainya pelaksanaan Program dan Proses Kerja Kecamatan sec. Optimal. - Pertanggungjawaban kebijakan pemerintah - Memberikan kepercayaan dan tugas pendelegasian tugas dengan baik. - Terwujudnya Komunikasi dan dialog yang baik	- Iklim kerja pegawai dilandasi sikap jujur dan taat hukum. - Pelaksanaan program kerja Kecamatan belum dilaksanakan secara optimal, masih ada program yang belum terlaksana. - Tanggungjawab pemerintah kecamatan masih lemah. - Para Staf telah melakukan tugas sesuai dengan wewenangnya. - Baik Camat, staf dan pemerintahan desa serta beberapa tokoh masyarakat terjalin komunikasi dan dialog yang cukup baik.
2.	Motivasi Pegawai (1). Jenjang Karir (2). Tanggungjawab moral	Staf/ pegawai Staf/ pegawai	- Para Pegawai mempunyai masa depan karir yang bagus. Para pegawai mempunyai tanggungjawab moral terhadap pekerjaannya.	- Camat selalu mempromosikan jenjang karir pegawainya. - Tidak semua jenjang karir pegawai cukup menjanjikan hal ini disebabkan latar belakang pendidikan dan pengalaman pegawai masih rendah serta keahlian yang tidak sesuai dengan formasi yang dibutuhkan. Pegawai mempunyai Tanggungjawab moral terhadap pekerjaannya walaupun pada saat tertentu tidak dapat melakukan tugas hal ini disebabkan oleh faktor keterbatasan fasilitas dan dana.

No.	Dimensi	Sasaran	Indikator Kinerja Out Put	Indikator Kinerja Out come
3.	Dukungan Masyarakat Kesadaran dan Partisipasi	Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> - Terwujudnya kesadaran masyarakat untuk menjaga ketertban dan keamanan serta menjaga kelestarian lingkungan hidup. - Terlaksananya kelestarian hutan dengan tidak melakukan penebangan liar, berladang menetap. - Masyarakat termotivasi untuk berpartisipasi membangun desanya. 	<ul style="list-style-type: none"> - Masih rendahnya kesadaran masyarakat untuk menjaga lingkungan - Belum sepenuhnya kesadaran masyarakat terhadap Kamtibmas, pemeliharaan ternak & penggunaan Miras/ Judi. - Pemberdayaan masyarakat dalam pembangunan masih rendah

Data: Diolah berdasarkan Data Lapangan, tahun 2007.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan terhadap data penelitian guna mengungkap dan menjawab pertanyaan penelitian yang berhubungan dengan analisis kinerja pegawai pada Kantor Camat Lumar Kabupaten Bengkayang Provinsi Kalimantan Barat, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai Kantor Camat Lumar hasil pemekaran wilayah dalam rangka memberikan pelayanan kepada pengguna jasa/masyarakat dilihat dari responsivitas, yaitu pemahaman dan daya tanggap terhadap tugas yang diberikan kepada pegawai, efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program kegiatan antara input dan output, serta tingkat kualitas pelayanan pegawai yang diberikan kepada pengguna jasa secara umum dapat dikatakan baik dan sudah memenuhi standar pelayanan minimal. Melalui pemekaran wilayah di satu sisi lebih memberikan kemudahan kepada pengguna jasa/masyarakat dalam jangkauan pelayanan yaitu jangkauan pelayanan relatif menjadi lebih luas, cepat, dan efisien. Namun di sisi lain masih terdapat hambatan-hambatan dan kelemahan-kelemahan yang disebabkan oleh terbatasnya fasilitas dan sarana kantor serta sumber daya manusia pegawai yang relatif masih rendah.
2. Faktor kepemimpinan, motivasi pegawai dan faktor dukungan masyarakat berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Lumar. Tanggungjawab pemimpin (Camat) dalam pendelegasian dan pengkoordinasian tugas pegawai memberikan iklim yang kondusif diliputi

suasana yang menyenangkan. Selanjutnya dari sisi motivasi pegawai yang didukung oleh adanya peluang pengembangan karir dan tanggungjawab moral lebih meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan faktor dukungan masyarakat yang meliputi kesadaran dan partisipasi masyarakat yang relatif kurang membuat kinerja pegawai belum bisa dikatakan optimal.

B. Saran

Berdasarkan hasil interpretasi data dan kesimpulan di atas, maka penulis mencoba merekomendasikan beberapa hal dalam rangka terwujudnya peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Camat Lumar Kabupaten Bengkayang Provinsi Kalimantan Barat, yaitu:

1. Pegawai Kantor Camat Lumar ketika dalam rangka memberikan pelayanan kepada pengguna jasa/masyarakat harus lebih cepat dan tanggap. Demikian pula tingkat efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program kegiatan antara input dan output, walaupun dalam kondisi fasilitas dan sarana yang terbatas harus mengacu pada prosedur dan Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) yang ada dan disesuaikan pula dengan situasi kondisi, sehingga memberikan kemudahan kepada pengguna jasa/masyarakat.
2. Camat selaku pemimpin hendaknya memberikan pendelegasian tugas kepada pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kecakapan yang dimiliki dan mengacu pada tupoksi yang ada, sehingga tugas yang diberikan jelas. Demikian pula Camat selalu memperhatikan kebutuhan pegawai seperti jenjang karir, insentif dan pujian sehingga pegawai bergairah dalam menjalankan tugasnya. Untuk lebih meningkatkan kinerja bagaimana Camat

mempersiapkan pegawai dengan cara mengikuti kursus atau pelatihan teknis serta melanjutkan pendidikan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan yang lebih mendalam di bidang tugasnya.

3. Program Kerja Kecamatan dan Pemerintah Kabupaten hendaknya disosialisasikan kepada warga masyarakat sehingga masyarakat menyadari serta berperan aktif dalam segala kegiatan pembangunan yang dilaksanakan di desanya. Selanjutnya kepada Camat dan staf lebih giat dalam memberikan penyuluhan dan pembinaan kepada masyarakat, dan mengevaluasi keluhan-keluhan serta saran dari pengguna jasa/masyarakat dan memperbaiki apa yang menjadi kelemahan atau hambatan.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. 2006. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung. Alfabeta.
- Akitson, John W. 1978. *Personality, Motivation, and Achievement*. Washington. Hemisphere Publishing Corporation.
- Anwar, Prabu Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Badjuri, Abdulkahar & Yuwono, Teguh. 2003. *Kebijakan Publik, Konsep & Strategi*. Semarang. Universitas Diponegoro.
- Chourmain, Imam. 2003. *Manajemen Pelayanan Publik (Makalah)*, Jakarta. Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Dalam Negeri.
- Covey, Stephen R. 1997. *The 7 Habits Of Highly Effective People (7 Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif)*. Terjemahan. Jakarta. Bina Aksara.
- Davis, Keith & John, W. Newstorm. 1996. *Perilaku dalam Organisasi*. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta Erlangga.
- Dessler, Gary. 1999. *Human Resource Manajemen*, New Jersey. Prentice Hall, Upper Saddle River.
-, 2001, *Management*. New Jersey. Prentice Hall, Inc.
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Dwiyanto, Agus. 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*. Yogyakarta. Fisip UGM Yogyakarta.
- Effendi, Sofian. 1990. *Jurnal Kebijakan Dalam Administrasi Publik*. Yogyakarta. Program Pasca Sarjana UGM Yogyakarta.
- Friedenber, Lisa. 1995. *Psychological Testing; Design, Analysis and Use*. Allyn and Bacon. Singapore.
- Kaloh, J. 2007. *Mencari Bentuk Otonomi Daerah. Suatu Solusi Dalam Menjawab Kebutuhan Lokal Dan Tantangan Global*. Jakarta. Penerbit Rineka Cipta.
- Keban, Yeremias, T, 2003. *Etika Pelayanan Publik; Pergeseran Paradigma, Dilema dan Implikasinya bagi Pelayanan Publik di Indonesia (Makalah)*.

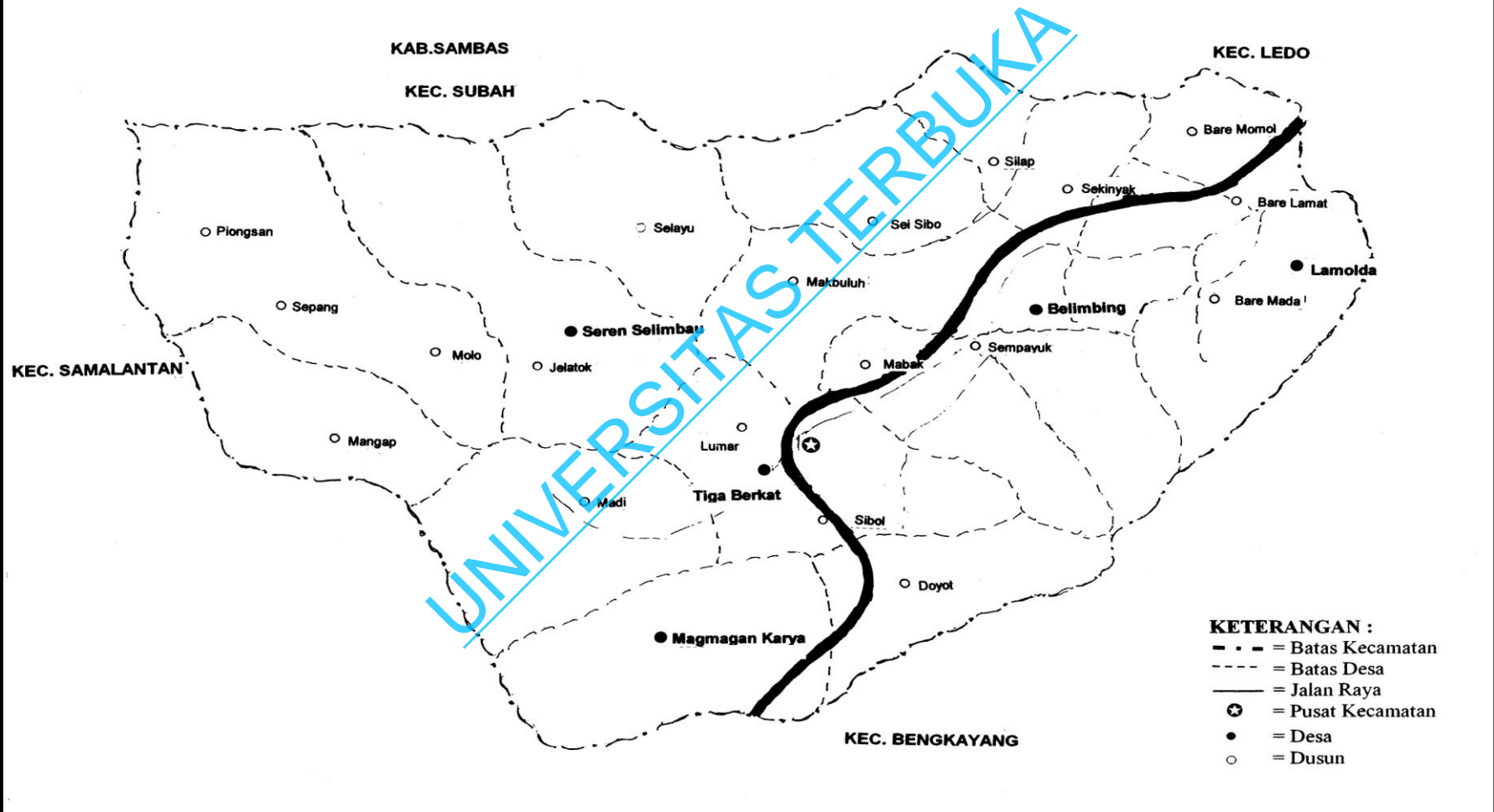
- Mahsum, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta. BPFE.
- McClelland, David.C. 1987. *Memacu Masyarakat Berprestasi. Mempercepat Laju Pertumbuhan Ekonomi Melalui Peningkatan Motif Berprestasi*. (Terjemahan). Jakarta. Intermedia.
- Marshall, Edward M. 1996. *Transformasi Etos Kerja* (terj). Jakarta. PT. Halirang.
- Mathis, L. Robert & Jackson, John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 2*. Terjemahan. Jakarta. PT. Salemba Empat.
- Moenir, H.A.S. 1995. *Manajemen Pelayanan Umum*, Jakarta. Bumi Aksara.
- Napitupulu, Paimin. 2007. *Pelayanan Publik & Customer Satisfaction. Prinsip-prinsip Dasar agar Pelayanan Publik Lebih Berorientasi pada Kepuasan dan Kepentingan Masyarakat*. Bandung. PT. Alumi.
- Nasution, S. 1992. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung. Tarsito.
- Nasution, M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Nawawi, H.Hadari. 2003. *Perencanaan SDM, Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*. Gajah Mada. University Press- Yogyakarta.
-, 2005. *Metodologi Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta. Gajah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru)*. Jakarta. Rineka Cipta.
-, 1997. *Metodologi Ilmu Pemerintahan*. Jakarta. Rineka Cipta.
-, 1999. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta. BKU Ilmu Pemerintah.
-, 2002. *Pelayanan Pemerintahan*. Jakarta. BKU Ilmu Pemerintahan.
-, 2005. *Kybernology Beberapa Konstruksi Utama*. Tangerang Banten. Sirao Credentia Center.
- Neal, James. E.Jr. . 2004. *Panduan evaluasi Kinerja Karyawan*. Jakarta. Pretasi Pustaka
- Nugroho D., Rian. 2006. *Kebijakan Publik Untuk Negara-Negara Berkembang; Model-Model Perumusan, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta. PT Elex Media Komputindo (Kelompok Gramedia).

- Oekan, Abdullah. 2003. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Program Doktor Bandung . IIP UNPAD.
- Robbins, Stephen P. 2001 *Organizational Behaviour*. Prentice Hall.
- Sastropoetro, Santoso. 1983. *Partisipasi, Komunikasi, Persuasi dan Disiplin dalam Pembangunan Nasional*. Bandung.Alumni.
- Siagian, S,P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
-, 2000. *Manajemen Abad 21*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Subagyio, Joko. 1991. *Metodologi Penelitian dalam Teori dan Praktek*, Jakarta. Rineka Cipta.
- Sundarso, dkk. 2006. *Teori Administrasi*. Jakarta. Universitas Terbuka.
- Sugiyono, 1994, *Metodologi Penelitian Administrasi Negara*. Bandung. Alfa Beta
- Tha, Muhamad. 1987. *Manajemen Modern*. Jakarta. PT. Rajawali Press.
- Thoha, Miftha. 2001. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta. Raja Grafindo Persada.
- Tunggal, Amin W. 2003. *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*. Jakarta. Harvarindo.
- Umar, Husein. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
-, 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Peraturan Daerah Nomor 04 tahun 2004 tentang pembentukan Kecamatan Lumar
- Keputusan Menteri PAN Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pelayanan Publik yang dilaksanakan oleh instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah dan di lingkungan BUMN/BUMD.
- PP No.105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah.

PETA KABUPATEN BENGKAYANG



**PETA ILUSTRASI
KECAMATAN LUMAR
KABUPATEN BENGKAYANG**



LAMPIRAN 1: PEDOMAN WAWANCARA

DAFTAR PERTANYAAN

Daftar Pertanyaan ini hanya merupakan point-point pertanyaan berdasarkan tema penelitian. Perinciannya dalam bentuk pertanyaan yang diajukan kepada informan dikembangkan di lapangan.

I. Identitas Informan:

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Pekerjaan/jabatan :

II. 1. Daftar pertanyaan untuk Camat dan Staf Kantor Camat Lumar:

a. Mekanisme pelaksanaan tugas Pegawai Negeri Sipil di Kantor Camat Lumar Kabupaten Bengkayang

1. Apakah hirarki tugas dan jabatan pegawai di kantor Camat Lumar sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian?
2. Siapa sajakah yang berwenang dalam menempatan jabatan tersebut?
3. Apakah uraian tugas sudah lengkap? Dan apakah masih terdapat jabatan lowong pada susunan hirarki jabatan yang ada?
4. Apakah uraian tugas yang diberikan sesuai dengan tanggungjawab pegawai?
5. Kendala apa sajakah yang dihadapi dalam wewenang tugas yang telah diberikan?
6. Apakah fasilitas kantor yang tersedia bisa mendukung pelayanan kepada masyarakat?
7. Fasilitas apa sajakah yang dianggap masih kurang sehingga menghambat pelayanan?

b. Kinerja Pegawai Negeri Sipil dalam memberikan pelayanan di Kantor Camat Lumar Kabupaten Bengkayang

1. Apakah pegawai selalu merespon kebutuhan pelanggan ketika memerlukan pelayanan dengan segera?
2. Apakah setiap pelayanan selalu dapat diselesaikan dengan tepat waktu?
3. Bagaimana sikap pegawai menghadapi keluhan pelanggan ketika menemui kendala?
4. Apakah para pelanggan telah mengetahui persyaratan dan prosedur dalam pembuatan surat- menyurat?
5. Ketika salah seorang pegawai berhalangan hadir atau mendapat tugas/dinas ke luar, apakah tugas pegawai tersebut bisa didelegasikan kepada pegawai lain untuk memberikan pelayanan?
6. Apakah para pegawai di Kantor Camat Lumar memahami uraian tugas mereka masing-masing?

7. Apakah dalam melayani sesuai dengan mekanisme dan prosedur yang berlaku?
8. Bagaimana caranya menyelesaikan permasalahan yang menyangkut kebijakan pimpinan?
9. Apakah dana operasional kantor sesuai dengan kebutuhan? Dan bagaimana caranya melakukan efisiensi?
10. Apakah pelayanan yang diberikan bersifat fleksibel?
11. Dalam memberikan pelayanan yang diberikan sesuai dengan keinginan pelanggan?
12. Apakah mereka selalu melakukan komplain terhadap pelayanan para pegawai di Kantor Camat Lumar?
13. Apakah pegawai melakukan sosialisasi dan penyuluhan terhadap pelanggan tentang program kantor Camat Lumar?
14. Apakah masyarakat di wilayah kecamatan Lumar pada umumnya memahami tentang tertib administrasi?
15. Apakah lokasi Kantor Camat Lumar cukup strategis dalam melayani masyarakat?

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pelayanan Pegawai Negeri Sipil di Kantor Camat Lumar Kabupaten Bengkayang

1). Komitmen Pemimpin

1. Apakah pemimpin mempunyai komitmen untuk memberikan pelayanan yang baik?
2. Bagaimana tanggungjawab pemimpin terhadap program yang dibuat?
3. Bagaimana pemimpin mengimplementasikan program kerja?
4. Apakah pemimpin selalu melakukan koordinasi dengan pegawai atau dengan instansi terkait?
5. Apakah pemimpin selalu memberikan motivasi untuk pengembangan karir pegawai?
6. Apakah pengembangan karir menghadapi kendala?
7. Apakah pemimpin memberikan kesempatan yang besar kepada pegawai untuk mengembangkan karir? Langkah-langkah apa saja yang dilakukan?
8. Apakah para pegawai mempunyai tanggungjawab moral terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya?
9. Apakah para pegawai mempunyai etos kerja yang tinggi?

2). Dukungan Masyarakat

1. Apakah masyarakat mempunyai kesadaran terhadap program pemerintah kecamatan?
2. Bagaimana bentuk kesadaran masyarakat terhadap program kelestarian lingkungan hidup?
3. Bagaimana bentuk partisipasi masyarakat terhadap keamanan lingkungan kampung/desanya?
4. Apakah masyarakat pernah komplain terhadap program pemerintah?

5. Bagaimana bentuk partisipasi masyarakat terhadap pembangunan di desanya?

II.2. Pertanyaan untuk pemuka masyarakat dan anggota masyarakat:

1. Ketika berurusan di Kantor Camat Lumar, apakah pegawai selalu merespon pelayanan dengan segera?
2. Apakah setiap pelayanan yang diberikan pegawai selalu dapat diselesaikan dengan tepat waktu?
3. Bagaimana sikap kalau selalu menemui kendala ketika berurusan dengan pegawai kantor Camat Lumar?
4. Apakah dalam mengurus surat menyurat untuk persyaratan dan prosedur menyulitkan?
5. Ketika salah seorang pegawai berhalangan hadir atau mendapat tugas/dinas ke luar, apakah dilayani oleh petugas lain?
6. Apakah Pegawai yang menggantikan bisa memberikan pelayanan dengan segera?
7. Apakah para pegawai dalam memberikan pelayanan sesuai prosedur?
8. Apakah para pegawai menerima pelanggan dengan ramah?
9. Bagaimana bentuk pelayanan para pegawai kantor Camat Lumar?
10. Dalam memberikan pelayanan yang diberikan sesuai dengan keinginan pelanggan?
11. Apakah masyarakat mengetahui program pemerintah untuk pembangunan di desanya?
12. Apakah aparat/pegawai selalu melakukan koordinasi dan sosialisasi dalam program Desa?
13. Apakah masyarakat berpartisipasi terhadap program pembangunan di desanya? Bagaimana bentuk partisipasinya?
14. Apakah masyarakat berpartisipasi terhadap keamanan lingkungan?
15. Apakah masyarakat berpartisipasi terhadap pelestarian lingkungan?
16. Apakah program pembangunan sudah sesuai dengan kebutuhan desa?

2. PEDOMAN OBSERVASI

A. Keadaan Geografis/Demografis Kecamatan Lumar

1. Lokasi dan Luas Wilayah Kecamatan Lumar
2. Keadaan Penduduk Kecamatan Lumar
3. Kondisi Sosial Ekonomi Masyarakat di Kecamatan Lumar

B. Kondisi Umum Kantor Camat Lumar

1. Kondisi Kantor Camat Lumar
2. Kondisi sarana dan fasilitas kantor Camat Lumar
3. Kondisi Pegawai kantor Camat Lumar

C. Komponen-Komponen Pendukung Pelaksanaan Pelayanan

1. Uraian Tugas Pegawai kantor Camat Lumar
2. Program Kerja kantor Camat Lumar
3. Petunjuk Pelaksanaan Pelayanan Pegawai kantor Camat Lumar

UNIVERSITAS TERBUKA