43582.pdf

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM PELAYANAN KEPEGAWAIAN DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MAMASA

UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

YULIANUS NANNE'

NIM. 500973421

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43582.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul "Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Pelayanan Kepegawaian Di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa"
adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Majene, 20 Mei 2018

ung Menyatakan

(Yulianus Nanne')
NIM : 500973421

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43582.pdf

ABSTRAK

Kompetensi Pegawai negeri Sipil Dalam Pelayanan Kepegawaian Di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa

Yulianus Nanne'
(nanneyulianus@gmail.com)
Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

Penelitian ini berjudul Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Pelayanan Kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa oleh Yulianus Nanne, Hamka Hakim (Pembimbing I) dan Ida Zubaidah (Pembimbing II).

Maksud dan tujuan penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa serta untuk menganalisis bentuk pelayanan kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

Subyek penelitian adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara kepada narasumber dengan menggunakan panduan wawancara, sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur dan dokumen yang berhubungan dengan kompetensi Pegawai Negeri Sipil dan bentuk pelayanan Kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Data dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif.

Bahwa dalam penelitian menunjukkan kecakapan dalam layanan perlu dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil kepada penerima layanan relatif berlangsung baik,kemampuan yang dimiliki sebagai pelayan pegawai cukup memiliki kemampuan melakukan komunikasi dengan baik kepada penerima pelayanan berupa isi pesan mengenai kompetensi Pegawai Negeri Sipil dan wewenang aparatur yang berposisi sebagai seorang pelayan kepegawaian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan berjalan secara cukup maksimal, wewenang yang diberikan kepada pegawai sesuai kompetensi Pegawai Negeri Sipil, peneliti dapat beranggapan relatif baik. Sedang bentuk pelayanan menunjukkan bahwa tingkat transparansi cukup diketahui oleh setiap penerima layanan bagi pengguna layanan, tingkat akuntabilitas menggambarkan bahwa prosedur pelayanan kepegawaian yang ditetapkan merupakan keharusan untuk dapat dipertanggungjawabkan, Sedangkan kondisional yang kami berikan dalam pelayanan kepegawaian tetap nampak memegang prinsip efektif dan efisien dalam kapasitas sebagai penyedia layanan terhadap pengguna layanan. Partisipatif sebagai usaha mendorong partisipasi pegawai relatif terpenuhi dengan baik, kesamaan hak cukup baik, keseimbangan hak dan kewajiban dimana pemerintah daerah melalui aparatur Sekretariat Daerah dalam memberi pelayanan kepegawaian, secara keseluruhan dari hal tersebut diatas relatif baik.

Kata Kunci : *Kompetensi, Pegawai Negeri Sipil, Pelayanan, Kepegawaian*

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43582.pdf

ABSTRACT

Competence of Civil Servants in Civil Service In the Regional Secretariat of Mamasa Regency

Yulianus Nanne'
(nanneyulianus@gmail.com)
Graduate Program
Open University

This research entitled Civil Servant Competency in Employment Service in Mamasa District Secretariat by Yulianus Nanne, Hamka Hakim (First Counselor) and Ida Zubaidah (Second Counselor).

The purpose and objectives of this study were conducted to analyze the competence of Civil Servants in the Regional Secretariat of Mamasa Regency and to analyze the form of personnel services in the Regional Secretariat of Mamasa Regency.

The subject of research is the employee of the Regional Secretariat of Mamasa Regency. The data source consists of primary data and secondary data. Primary data were obtained by interviewing informants using interview guides, while secondary data were obtained from literature and documents relating to the competence of Civil Servants and the form of Civil Service in the Mamasa District Secretariat. Data were analyzed by using qualitative data analysis.

Whereas in the research shows the skills in services need to be ownwed by Civil Servants to service recipients relatively well, the service must be transmitted to the recipient of the service is relatively good, the ability that is owned by the employee has enough ability to communicate well to the recipient of service in the form of message about the competence of Civil Servants and the authority apparatus who plays as a staffing officer in carrying out duties and work runs maximally, the authority given to employees according to the competence of Civil Servants, researchers can think relatively well. While the form of service indicates that the level of transparency is well known to every recipient of the service to the service user, the level of accountability illustrates that the defined personnel service procedure is mandatory to be accountable, while the conditional we provide in the employment service still appears to hold the principle of effective and efficient in capacity as service providers to service users. Participatory as an effort to encourage employee participation is relatively well fulfilled, equality of rights quite good, balance of rights and obligations where local government through the apparatus of the Regional Secretariat in providing employment services, overall of the above is relatively good.

Keywords: *Competence, Civil Servant, Service, Personnel*

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM	:	Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Pelayanan Kepegawaian Di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa
Penyusun TAPM	:	Yulianus Nanne'
NIM	:	500973421
Program Studi	:	Magister Administrasi Publik
Hari/Tanggal	:	Minggu, 20 Mei 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,

Ir. Ida Zubaidah, MA.,Ed.D
NIP. 19620803 198903 2 002

Pembimbing I,

Dr. Hamka Hakim, M.Si

PengujiAhli

Dr. Muh. Kadarisman, M.Si
NIDN. 0325015902

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial dan Politik

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

Dekan FHISIP

Prof. Daryono, SH., MA., Ph.D
NIP. 19640722 198903 1 019

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama	:	Yulianus Nanne'
NIM	:	500973421
Program Studi	:	Magister Administrasi Publik
Judul TAPM	:	Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Pelayanan Kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa

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

Hari/Tanggal	:	Minggu, 20 Mei 2018
W a k t u	:	19.30 – 21.00 WITA

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Drs. Arifin T., S.Pd., M.Pd. .....

Penguji Ahli

Nama : Dr. Muh. Kadarisman, M.Si .....

Pembimbing I

Nama : Dr. Hamka Hakim, M.Si .....

Pembimbing II

Nama : Ir. Ida Zubaidah, MA., Ed.D. .....

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala rahmat dan berkat-Nya sehingga penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik dengan judul : "Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Pelayanan Kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa" ini dapat diselesaikan. Penulisan TAPM merupakan salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Bidang Minat Administrasi Publik Universitas Terbuka.

Dalam penulisan TAPM ini, penulis menyadari bahwa sebagai manusia biasa tentunya tidak terlepas dari kelemahan dan kekurangan. Untuk itu dengan penuh kerendahan hati penulis akan menerima segala kritikan dan saran yang sifatnya konstruktif guna kesempurnaan TAPM ini.

Untuk itu dalam kesempatan ini juga penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Ojat Darojat, M.Bus., Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka yang telah menerima dan memberi kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi.
2. Bapak Drs. Arifin T., S.Pd., M.Pd Selaku Ketua UPBJJ Majene yang telah memberikan saran dan masukan kepada penulis selama mengikuti studi.
3. Bapak Prof. Daryono, SH., MA., Ph.D selaku Dekan Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang telah memberikan saran, masukan dan motivasi kepada Penulis selama mengikuti studi.
4. Bapak Dr. Darmanto, M.Ed selaku Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial dan Politik Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan bagi penulis

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

didalam penyelesaian TAPM.

5. Bapak Dr. Muh. Kadarisman, M.Si selaku Penguji Ahli yang telah memberikan saran, masukan dan penilaian terhadap TAPM ini.
6. Bapak Dr. Hamka Hakim, M.Si dan Ibu Ir. Zubaidah, M.A., Ed.D selaku Pembimbing I dan Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis sehingga penyusunan TAPM ini dapat terselesaikan.
7. Bapak Drs. H. Ramlan Badawi, MH selaku Bupati Mamasa yang telah memberikan bantuan dan motivasi kepada penulis untuk melanjutkan studi.
8. Kepada seluruh Pengelola UPBJJ-UT Majene, tutor tatap muka dan tutor online yang telah memfasilitasi, mengajar dan pemberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama perkuliahan.
9. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Administrasi Publik Pokja Majene yang telah bersama-sama memberikan motivasi dalam penyelesaian TAPM.
10. Kepada Kedua Orang Tua, Isteri dan Anak-anakku yang telah memberikan dukungan materil dan spiritual kepada penulis dalam mengikuti dan menyelesaikan TAPM ini.

Akhirnya penulis berharap kiranya TAPM ini dapat memberikan manfaat dan menambah wawasan kepada penulis dan kita semua untuk pengembangan ilmu pengetahuan mengenai teori atau konsep yang berkaitan dengan kompetensi Pegawai Negeri Sipil dalam pelayanan kepegawaian.

Majene, 20 Mei 2018

Penulis,

Yulianus Nanne'
NIM 500973421

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43582.pdf

RIWAYAT HIDUP

Nama	: Yulianus Nanne'
NIM	: 500973421
Program Studi	: Magister Administrasi Publik
Tempat/Tanggal Lahir	: Nanggala, 07 Juli 1971

Riwayat Pendidikan : Lulus SDN pada tahun 1984
Lulus SMPN pada tahun 1987
Lulus SMAN pada tahun 1990
Lulus DIII Kesekretariatan Fisipol UNHAS pada tahun 1994
Lulus S1 Ilmu Administrasi Negara Fisipol UNHAS pada tahun 1997

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2007 sebagai CPNS Pemerintah Daerah Kabupaten Mamasa.
Tahun 2008 s/d sekarang sebagai PNS Pemerintah Daerah Kabupaten Mamasa

Mamasa, 26 Mei 2018

(Yulianus Nanne')
NIM. 500973421

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43582.pdf

DAFTAR ISI

Halaman

Abstrak i

Lembar Persetujuan iii

Lembar Pegesahan iv

Kata Pengantar v

Riwayat Hidup vii

Daftar Isi viii

Daftar Lampiran x

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang 1

B. Rumusan Masalah 9

C. Tujuan Penelitian 9

D. Kegunaan Penelitian 10

BAB II KAJIAN PUSTAKA 11

A. Kajian Teori 11

B. Penelitian Terdahulu 40

C. Kerangka Berpikir 44

D. Operasionalisasi Konsep 46

BAB III METODE PENELITIAN 47

A. Desain Penelitian 47

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan 48

C. Instrumen Penelitian 51

D. Prosedur Pengumpulan Data 52

E. Metode Analisis Data 53

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 55

A. Deskripsi Objek Penelitian 55

B. Hasil 61

C. Pembahasan 76

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 99

A. KESIMPULAN..... 99

B. SARAN..... 100

DAFTAR PUSTAKA..... 102

LAMPIRAN 105

Lampiran 1 Pedoman Wawancara. 105

Lampiran 2 Transkrip Wawancara..... 107

Lampiran 3 Dokumentasi..... 114

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43582.pdf

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul Lampiran	Halaman
1.	Pedoman Wawancara	105
2.	Transkrip Wawancara	107
3.	Dokumentasi Wawancara	114

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43582.pdf

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan pengelolaan pemerintahan saa ini telah mengalami beberapa perubahan mendasar dibanding sebelum era reformasi. Diantara perubahan yang mendasar tersebut adalah ditetapkannya kebijakan desentralisasi disamping juga masih dikenal adanya kebijakan sentralisasi.

Perubahan kebijakan tersebut dapat dibaca di dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang kemudian telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 dan terakhir telah diubah menjadi Undang-Undang 23 Tahun 2014. Semangat sentralisasi yang menyertai undang-undang tersebut terlihat pada pembagian urusan pemerintahan yang sebagian kewenangan pengelolaannya diserahkan kepada pemerintah daerah di luar urusan absolut, yakni politik luar negeri, pertahanan dan keamanan, agama, fisal dan moneter serta hokum dan yustisia.

Karena semangat otonomi daerah yang lebih tegas disbanding dengan era Orde Baru, maka di era reformasi ini kedudukan Pemerintah Daerah terasa lebih penting dan strategis. Kedudukan tersebut terasa dalam pengaturan rumah tangga pemerintah daerah, pemanfaatan potensi daerah, serta di dalam pengorganisasian sumber daya manusia yang lebih dikenal dengan sebutan Aparatur Sipil di daerah.

Sumber daya manusia tersebut dalam konteks kepegawaian di Indonesia sejak ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 disebut

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dengan Pegawai Aparatur Sipil Negara atau ASN yang sebelumnya disebut dengan Pegawai Negeri Sipil. Pegawai Aparatur Sipil Negara tersebut adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawiaan dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan (UU Nomor 5/2014, Pasal 1 ayat 2).

Demikian halnya dengan Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, mereka harus diorganisir sedemikian rupa mulai di tingkat Pemerintah Pusat hingga ke tingkat Pemerintah Daerah. Pengorganisasian yang demikian itu menurut Anggara (2016 : 20) dibuat berdasar haluan politis organisasi agar tercapai keselarasan dan keserasian dalam menjalankan peraturan dan ketentuan organisasi. Selain itu, yang berhubungan dengan berbagai pertimbangan tradisi organisasi yang bersangkutan, perkembangan perilaku para pegawai secara keseluruhan, serta mempertimbangkan kelompok dalam organisasi, peraturan pemerintah dan gagasan manajemen dari pegawai.

Dalam pembinaan Aparatur Sipil Negara (ASN) di daerah, tentu memiliki aturan main yang telah diatur oleh undang-undang, peraturan pemerintah dan peraturan perundang-undangan lainnya. Selain itu, juga sangat penting memperhatikan tugas pokok dan fungsi organisasi dimana Aparatur Sipil Negara tersebut diberi tugas dan tanggung jawab. Hal ini berkaitan dengan misi yang telah diemban oleh organisasi publik. Dalam kaitan tersebut, maka peran dari seorang pemimpin organisasi menjadi sangat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

penting. Mengingat situasi dan kondisi yang terjadi dilingkungan kerja selama ini karena orientasi aparatur dalam melaksanakan tugas sebagai pelayanan publik senantiasa berdasarkan pada prosedur dan regulasi yang ada.

Faktor sumber daya manusia memiliki kedudukan yang penting dan strategis di dalam organisasi. Dalam banyak pengalaman menunjukkan jika keberadaan sumber daya manusia ini menjadi penentu keberhasilan organisasi. Fakta yang demikian ini tentu sangat rasional, karena ketika keberhasilan suatu organisasi dikedepankan, memang di dalam organisasi tersebut dapat dipastikan jika keberadaan sumber daya manusialah yang menentukan keberhasilan tersebut.

Atas dasar itu maka seringkali dinyatakan bahwa ketika suatu organisasi mencapai prestasi tertentu, tidak lain hal tersebut disebabkan oleh sumber daya manusianya yang menjadimkunci keberhasilan. Demikian juga sebaliknya, ketika suatu organisasi gagal atau tidak berhasil dalam mencapai target atau tujuan yang ditetapkan, maka hal tersebut disebabkab oleh sumber daya manusianya yang kurang memadai, atau bekerja tidak efisien dan efektif. Tentu demikian halnya di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Mamasa dan lebih khusus lagi di lingkungan Sekretariat Daerah kabupateu Mamasa, dalam melakukan pelayanan internal kepada Pegawai Negeri Sipil, tingkat keberhasilannya akan banyak ditentukan oleh Pegawai Negeri Sipil sebagai sember daya manusia yang diberi tugas dan tanggung jawab pelayanan tersebut.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Keberadaan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dalam memberi pelayanan kepada Pegawai Negeri Sipil diharapkan dapat terselenggara secara maksimal. Ini sejalan dengan dukungan sumber daya manusia atau Pegawai Negeri Sipil yang bersedia di unit kerja tersebut. Dari observasi yang dilakukan, tercatat bahwa organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dengan didukung dengan personil yang memadai, yakni sebanyal 268 orang. Dari jumlah tersebut mereka memiliki status kepegawaian yang beragam. Masing-masing Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 158 dan Non PNS/Kontrak sebanyak 110 orang.

Besarnya jumlah sumber daya manusia atau Pegawai Negeri Sipil ditempatkan di unit kerja ini tidak terlepas dari cukup kompleksnya pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diemban. Sekretariat Daerah sendiri memiliki tugas dan tanggung jawab yang cukup besar dan penting, yaitu tanggung jawab terhadap penanganan permasalahan publik yang ada di Kabupaten Mamasa, pelayanan terhadap Pegawai Negeri Sipil, serta pemberian pelayanan baik yang berkaitan dengan pemerintahan, sector bisnis, swasta maupun kepada publik.

Untuk mewujudkan pelayanan publik tersebut mempunyai dampak pada kendala atau masalah besar dengan fenomena kualifikasi dan kompetensi sumber daya manusia pegawai atau aparatur sipil negara yang sangat rendah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa sehingga untuk mewujudkan tujuan organisasi sulit tercapai dan terlaksana dengan baik.

Masalah internal dalam organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa yang cukup signifikan saat ini adalah persoalan disiplin Pegawai

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

negeri Sipil yang cukup menurun. Hal ini dapat dilihat dengan jumlah kehadiran pegawai yang mengikuti apel pagi dan apel sore yang hanya diikuti oleh sekitar 60% - 70% saja. Selain itu kebanyakan personil PNS belum bekerja secara optimal karena mereka sering meninggalkan tempat kerjanya sebelum waktu pulang kantor. Salah satu dampak menurunnya tingkat kedisiplinan PNS di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa disebabkan oleh belum diterapkannya sanksi tegas dari pimpinan secara berjenjang sebagaimana digariskan dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Masalah lain yang sehubungan dengan diberlakukannya UU Nomor 5 Tahun 2014 di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa adalah kurangnya pembinaan pegawai secara berjenjang dari pimpinan. Padahal pembinaan tersebut sangat diperlukan untuk peningkatan kompetensi dalam bekerja dari setiap personil Pegawai Negeri Sipil (PNS). Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi PNS yang memiliki prestasi untuk meningkatkan kemampuan secara professional dan dapat bersaing secara sehat. Pembinaan berjenjang ini juga dimaksudkan untuk peningkatan prestasi dan kualitas kerja yang didasarkan pada penilaian objektif untuk pengangkatan dalam jabatan tertentu.

Jadi pembinaan pegawai seperti yang telah diuraikan di atas merupakan hal utama dalam menetapkan prestasi kerja, sistem karier dan pengangkatan PNS pada salah satu jabatan tertentu. Semua proses tersebut seharusnya dilaksanakan dalam sebuah standar prosedur kerja yang disebut Standar Operasional Prosedur (SOP) kerja. Dengan demikian harapan untuk

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menjadikan PNS yang memiliki kompetensi sehubungan dengan wewenang dan fungsi masing-masing dapat tercapai sehingga pelayan terhadap masyarakat sebagai objek pekerjaan aparatur dapat tercapai secara maksimal.

Hal lain yang tak kala pentingnya dalam sistem pelayanan publik adalah hubungan koordinasi. Apa yang terjadi di lingkungan kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dimana efektifitas kerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh hubungan koordinasi, baik internal yakni hubungan antara sesama aparatur maupun hubungan antara bawahan dengan atasan, dan juga hubungan eksternal yakni hubungan antara aparatur dengan masyarakat yang dilayaninya belum berjalan secara normal. Buktinya adalah sebagaian besar aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah kurang peka terhadap sesama aparatur dalam berbagai hal. Sebagai contoh jika ada informasi yang sehubungan dengan masa depan aparatur atau pelayanan publik secara keseluruhan tidak diberitahukan kepada aparatur yang lain sehingga diantara mereka cenderung melaksanakan tugas secara sendiri-sendiri. Hubungan antara atasan dengan bawahan juga terbatas pada garis komando yang lurus tanpa adanya sebuah kesadaran untuk meningkatkan kompetensi dan kreatifitas dalam mengimplementasikan suatu perintah tugas yang diberikan oleh atasan. Dampaknya adalah bahwa pelayanan dan hasil kerja yang monoton serta membosankan tanpa adanya sebuah refleksi inovasi yang lebih menggairahkan etos kerja aparatur. Sistem kerja internal yang kurang harmonis tersebut tentunya telah mempengaruhi hubungan eksternal dimana publik/masyarakat sebagai objek pelayanannya. Dalam hal pelayanan yang diberikan kepada publik justru kurang baik karena pelayanan yang diberikan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

seringkali mengabaikan keramahan, memberikan sapaan tanpa senyum dan mengabaikan pertanyaan customer yang seharusnya dibimbing pada tahap pelayanan final.

Mobilitas kerja pegawai di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa juga belum memberikan sebuah kesan yang belum memuaskan. Garis perintah yang diberikan atasan kepada bawahan sering tidak berjalan secara efektif, karena kurangnya perhatian dari aparatur yang bersangkutan. Disamping itu sebagian aparatur juga tidak menguasai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang menjadi beban tugasnya. Hal ini terjadi oleh karena banyaknya aparatur yang ditempatkan pada bidang tugas yang tidak sesuai dengan keahlian dan kompetensi pendidikannya. Yang lebih parah lagi dan bahkan ada aparatur yang tidak memiliki kemampuan akademik dan psikomotorik pada satu bagian tetapi ternyata mereka ditempatkan pada bidang tersebut.

Berdasarkan beberapa masalah tersebut di atas, maka selayaknya para pengambil kebijakan di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa pada umumnya di masa mendatang perlu memikirkan solusi peningkatan pelayanan yang efektif, efisien dan memiliki Standar Operasional Prosedur yang lebih baik. Hal ini dapat dicapai melalui peningkatan kompetensi dan kualitas kerja aparatur yang lebih baik di masa mendatang.

Faktor penghambat dan menjadi permasalahan dalam efektifitas organisasi yakni masih rendahnya dorongan aparatur dalam meningkatkan kompetensi dan prestasi kerja dalam bentuk pelayanan kepegawaian karena penghasilan mereka berupa gaji yang bagi mereka dianggap tidak berdampak positif sehubungan dengan pelayanan kepegawaian yang dilakukan. Dengan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

demikian baik dan buruknya pelayanan tersebut tidak mempengararuhi dalam menentukan penghasilan mereka oleh karena di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa belum memberikan tunjangan penghasilan atas beban kerja yang dilakukan aparatur terhadap pelayanan sehingga para aparatur atau pegawai ini tidak termotivasi untuk meningkatkan kompetensi dan prestasi kerjanya namun pegawai tersebut dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diserahkan oleh atasan sehingga dari tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya hanya berupa kegiatan rutinitas saja.

Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan ternyata tidak cukup untuk membekali seorang aparatur dalam memulai kariernya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Perlu sebuah inovasi baru dalam mengembangkan sumber daya manusia aparatur untuk meningkatkan kompetensi sehingga mutu pelayanan yang dilakukan bisa lebih bermartabat bagi yang menerima layanan tersebut. Pimpinan juga perlu menerapkan sebuah sistem pembinaan secara berjenjang dan efektif, tanpa harus terus memberikan perintah yang monoton terhadap bawahan. Bawahan sudah harus menguasai bidang tugas dan pekerjaan masing-masing tanpa harus menunggu perintah setiap saat. Disamping itu penempatan pegawai pada tugas pokok dan fungsi yang sesuai dengan keahlian dan pendidikannya pada saat penerimaan pegawai harus diperhatikan secara serius sehingga menghasilkan aparatur yang memiliki kompetensi dan profesional dalam mengemban tugasnya.

Sehubungan dengan banyaknya permasalah kompetensi aparatur sebagai pelayan pegawai dalam meningkatkan kapasitas Pegawai Negeri Sipil, ini bisa diintervensi dengan berbagai pendekatan seperti kursus,

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

magang, pendidikan dan latihan atau tugas belajar dalam waktu yang lebih panjang. Namun kendala yang timbul adalah kurangnya perhatian pimpinan kepada bawahan, disamping kurangnya dana yang disiapkan oleh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) untuk pendidikan dan latihan menjadi masalah tersendiri, sedangkan anggaran yang tersedia sangat kurang. Untuk dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi itu diperlukan sumber daya manusia yang benar-benar dapat diandalkan dari segi kemampuan berpikirnya. Kemampuan berpikir seseorang didalam kondisi tertentu akan menimbulkan prakarsa untuk dapat mewujudkan sesuatu. Itulah sebabnya mengapa penulis tertarik untuk meneliti masalah tersebut dengan judul "***Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Pelayanan Kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa***".

B. Perumusan Masalah

Dengan alur berpikir seperti yang telah dikemukakan pada latar belakang di atas, maka penelitian ini mengedepankan masalah kompetensi pegawai dalam memberikan pelayanan internal bagi Pegawai Negeri Sipil dapat dirumuskan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Seperti apakah kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa?
2. Seperti apakah bentuk pelayanan Kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan memiliki tujuan sebagai berikut :

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1. Untuk mengetahui kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.
2. Untuk menganalisis pelayanan kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

D. Kegunaan Penelitian.

Penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan bagi perkembangan Ilmu Administrasi dan juga bagian kepentingan praktis. Sejalan dengan fokus penelitian sebagaimana dikemukakan pada tujuan penelitian di atas, maka kegunaan diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kegunaan bagi perkembangan Ilmu Administrasi, melalui hasil penelitian ini diharapkan agar dapat menambah wawasan mengenai teori atau konsep sehubungan dengan kompetensi Pegawai Negeri Sipil dalam pelayanan kepegawaian.
2. Kegunaan secara empiris atau praktis, diharapkan agar hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat guna menjadi bahan masukan bagi pemegang kebijakan pemerintah di Sekretariat Daerah untuk dapat meningkatkan kemampuan dan kualifikasi Pegawai Negeri Sipil dalam pelayanan kepegawaian.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43582.pdf

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Teori Kompetensi

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

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

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Selain pandangan di atas, juga sebagian ahli melihat kompetensi ini sebagai karakter dasar yang dimiliki oleh individu. Ini misalnya dikemukakan oleh Spencer dan Spencer dalam Palan (2007). Kedua ahli tersebut menyatakan bahwa konsep kompetensi adalah sebagai karakter dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Lebih jauh konsep ini dijelaskan dalam kompetensi terdapat 5 (lima) tipe karakteristik. Karakteristik pertama motif. Ini dapat diartikan sebagai kemauan atau konsistensi dan sekaligus menjadi sebab dari suatu tindakan. Ciri kedua yakni bawaan. Ini dapat diartikan sebagai respon yang konsisten terhadap lingkungan. Karakteristik ketiga yaitu konsep diri. Dengan konsep ini diartikan sebagai gambaran diri seseorang. Kemudian yang keempat yakni pengetahuan. Dengan konsep ini dimaksudkan adanya informasi dalam bidang tertentu yang diserap dan dapat ditransformasikan. Sedang yang kelima yakni keterampilan.Konsep ini berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki untuk melakukan dan melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Selain pendapat di atas, kalangan ahli lainnya yakni Becker and Ulrich dalam Suparno (2005:24) melihat kompetensi sebagai suatu konfigurasi dari pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Dikemukakan bahwa *competency refers to an individual's knowledge, skill, ability or personality characteristic that directly influence job performance*. Artinya kompetensi mengandung setidaknya 3 (tiga) aspek. Masing-masing adalah aspek pengetahuan, keterampilan (keahlian) dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk bekerja. Jadi ketiga aspek-aspek tersebut menjadi satu kesatuan membangun apa yang disebut karekater, karena itu yang terkandung dalam kompetensi tersebut idealnya wajib dimiliki oleh setiap orang.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa kecakapan, kemampuan dan wewenang memiliki ciri khusus yang dipunyai oleh manusia yang berhubungan dengan pekerjaannya atau sedang dalam fermorma dan kondisi baik sehubungan tugas tanggung jawab yang diemban. Kemampuan dikaitkan sebagai ciri khusus, karena bagian yang paling penting dan sentitif yang melekat pada kepribadian individu yang dapat digunakan untuk mengukur dan memperkirakan tentang tugas dan pekerjaan khusus merupakan karakteristik dari individu.

Dengan melihat beberapa pandangan yang telah dipaparkan terdahulu, maka dapat dikatakan mengenai konsep kompetensi terkait erat dengan pengetahuan. Namun dengan pengetahuan saja terasa belum cukup, melainkan bagaimana pengetahuan tersebut dapat diterapkan. Ini berarti kompetensi menyasar pada pengetahuan yang aplikabel atau diterapkan. Namun pemahaman inipin juga belum memadai karena pengetahuan yang diterapkan semata juga belum memadai, sehingga konsep kompetensi menjadi sempurna jika didalamnya juga terdapat manfaat yang menjadi dampak dari mpengetahuan yang diterapkan tersebut.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

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

Penelitian ini dibuat bertujuan untuk mengetahui berbagai masalah mengenai kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam pelayanan kepegawaian. Untuk memudahkan memahami masalah tersebut perlu kita memahami tentang kemampuan.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa kemampuan aparat pelaksana berhubungan dengan suatu kemampuan seseorang berupa kualitas yang terdiri dari keahlian dan keterampilan yang harus dimiliki. Dan pada prinsipnya kemampuan aparat dalam mewujudkan efektivitas Organisasi Perangkat Darah di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik.

Sebenarnya potensi yang ada pada seseorang yang ditujuhkan untuk kempampuan terdapat dari dalam dirinya sendiri, sehingga hal tersebut perlu adanya dorongan dari dirinya supaya kemampuan dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

prestasi kerjanya semakin dirasakan dan dilihat oleh pengguna pelayanan sebagai seorang Aparatur Sipil Negara.

Kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan itu mungkin dimanfaatkan atau mungkin juga tidak. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan dan bukan yang ingin dilakukannya (Gibson, 1994:104).

Kecakapan bersifat manusiawi di sini merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja dengan team work atau kelompok kerja, yakni dalam bekerja sama dengan sesama anggota organisasi. Hal ini penting sekali karena jika pegawai menutup diri maka tidak akan mencapai hasil kerja yang maksimal. Jadi kemampuan dalam berkomunikasi mengeluarkan ide, pendapat bahkan di dalam penerimaan pendapat maupun saran dari orang lain dapat menjadi faktor keberhasilan melaksanakan tugas yang baik.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dapat dikatakan bahwa melalui pendidikan formal yang diperoleh melalui pendidikan dasar sembilan tahun, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi.Sedangkan pendidikan non formal merupakan pelengkap dari pendidikan formal, karena diajarkan sesuatu yang sifatnya khusus misalnya kursus komputer, kursus bahasa asing dan sebagainya. Berikut dalam penelitian ini mutu, kecakapan, kemampuan dari yang bersangkutan juga dilihat dari kurus atau pelatihan yang pernah diikuti sebelumnya sehingga melalui pelatihan diharapkan bagi aparat dapat meningkatkan keterampilannya

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Pendidikan dan latihan dapat meningkatkan keterampilan kerja karena hal ini dapat berdampak pada penciptaan tenaga terampil yang professional setelah mengukuti pelatihan tersebut.

1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Terhadap konsep pendidikan dan pelatihan ini juga berbagai pandangan yang dikemukakan oleh para ahli. Diantaranya menurut pendapat Siagian (1998:178) bahwa "Pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metoda belajar mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya".

Pendapat yang dikemukakan oleh Nawawi (2000 : 358) menyatakan bahwa "Pelatihan merupakan peningkatan keterampilan kerja yang dibuthkan untuk melaksanakan pekerjaan seseorang dan dapat digunakan untuk pengembangan pegawai dalam menghadapi peningkatan tanggung jawabnya di masa mendatang bersamaan dengan peningkatan kepangkatannya serta dilakukan untuk pegawai lama dan baru."

2. Keterampilan/keahlian (*skill*)

Pengertian keterampilan Menurut Dunnette adalah kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan beberapa tugas yang merupakan pengembangan dari hasil training dan pengalaman yang didapat. Sedangkan pengertian keterampilan (*skill*) Menurut Nadler adalah

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kegiatan yang memerlukan praktek atau dapat diartikan sebagai implikasi dari aktivitas.

3. Pengalaman

Terdapat berbagai macam ungkapan yang tumbuh di dalam masyarakat untuk menjelaskan makna dari konsep pengalaman ini. Diantaranya sering dikemukakan orang bahwa pengalaman menurut kata peribahasa adalah "guru yang terbaik". Ini dapat diartikan bahwa pengalaman dapat menjadi sumber pembelajaran bagi setiap orang, karena dari pengalaman, orang dapat mengambil hikmah atau manfaat.

Dalam pandangan akademis, diantaranya dikemukakan oleh Saydam (1996 : 156) menyatakan tentang "pengalaman yang dimilik pegawai lebih banyak membuat dalam mengerjakan sesuatu di bandingkan dengan pendidikan yang diikutinya. Karena pengalaman akan memberikan kemahiran dan keterampilan bagi pegawai untuk berbuat sesuatu".

Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh Siagian (1994:60) bahwa yang di maksud dengan "Pengalaman adalah keseluruhan pelajaran yang di petik oleh seorang dari peristiwa yang di lakukan dalam perjalanan hidupnya". Sedangkan menurut Sedarmayanti (2004 : 144) bahwa "Pengalaman kerja pada awal melaksanakan tugas tidak banyak memerlukan bimbingan, tetapi bila sifat kepribadiannya buruk atau intregritasnya rendah maka semakin lama akan semakin berkurang".

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Pegawai Negeri Sipil

a. Pengertian

Konsep mengenai pegawai di Indonesia lebih sering dihubungkan dengan mereka yang bekerja di lingkungan pemerintahan. Karena itu konsep tersebut kemudian dihubungkan dengan Pegawai Negeri Sipil atau Pegawai Aparatur Sipil Negara. Pada mulanya konsep tersebut menurut Djatmika dan Marsono (1985:8) dikemukakan di dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, bahwa "pegawai negeri adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang atau diserahi tugas dalam sesuatu jabatan Negeri atau diserahi tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku".

Jika pengertian tersebut di atas dicermati, maka dalam pandangan Djatmika dan Marsono (1985 : 8) konsep pegawai negeri tersebut memuat 4 (empat) pokok hal sebagai berikut :

1) Memenuhi syarat-syarat yang ditentukan. Artinya terdapat sejumlah syarat yang ditetapkan oleh peraturan yang terkait. Pengangkatan tersebut harus dilakukan oleh pejabat yang diberi kewenangan untuk itu.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2) Diangkat oleh pejabat yang berwenang. Artinya, pengangkatan tersebut harus dilakukan oleh pejabat yang diberi kewenangan untuk itu.
3) Diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri. Artinya, setelah diangkat sebagai pegawai negeri sipil, pada waktunya yang bersangkutan dapat pekerjaan sesuai aturan tertentu.
4) Diberikan upah menurut regulasi yang berlaku. Artinya, aparatur sipil negara memiliki hak untuk memperoleh pendapatan berupa upah atau gaji sesuai ketentuan perundang-undangan dan jabatannya.

Pengertian pegawai negeri sebagaimana dikemukakan di atas relatif terbatas dibanding dengan konsep pegawai negeri yang dikemukakan di dalam Kitab undang-Undang Hukum Pidana (KUHP). Dikemukakan pada Pasal 92 KUHP bahwa termasuk dalam arti pegawai negeri, yakni "orang-orang dipilih dalam pemilihan-pemilihan berdasarkan pada peraturan-peraturan umum dan juga mereka yang bukan dipilih, tetapi diangkat menjadi anggota dewan rakyat, dan dewan-dewan daerah, serta kepala-kepala desa dan sebagainya".

Pengertian pegawai negeri yang dimaksudkan oleh KUHP tersebut di atas tentu sangat luas sekali. Oleh karena itu, pengertian tersebut hanya digunakan dan berlaku dalam hal ada orang-orang yang melakukan "kejahatan dan pelanggaran jabatan" dan tindakan yang lain disebut dalam KUHP.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Konsep pegawai negeri ini kemudian mengalami perkembangan setelah ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Di dalam undang-undang ini dikemukakan bahwa "Aparatur Sipil Negara atau juga disebut ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah".

Jika konsep ASN tersebut di atas dicermati, maka yang terjadi dari Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian ke Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, bahwa pegawai negeri dengan 4 (empat) hal pokok yang melekat padanya, kemudian dipandang sebagai profesi dalam konteks Aparatur Sipil Negara. Ini menunjukkan bahwa di dalam konsep Aparatur Sipil Negara tersebut juga terdapat kelompok profesi yang lain dengan sebutan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

Perubahan yang terjadi tersebut di atas tentu bukan tanpa alasan. Diantaranya dimaksudkan oleh Thoha (2016:3) sebagai konsekuensi dari adanya perunahan paradigm kepegawaian di Indonesia. Perubahan paradigm tersebut yakni kecenderungan untuk mengganti cara-cara pengaturan lembaga birokrasi pemerintah dari sentralistis ke desentralistis, dari otoritarian ke egalitarian dan demokrasi, dari kedaulatan Negara menjadi kedaulatan rakyat, dari bentuk organisasi yang besar menjadi ramping, dari cara yang menekankan *rowing* (semua dikerjakan sendiri) menjadi *steering* (membatasi, hanya

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mengarahkan, mengendalikan dan memberikan kebijakan saja), dari berorientasi pada kekuasaan Negara berubah menjadi berorientasi kompetensi dan memperhatikan peran pasar.

Dalam konteks itulah, maka perubahan-perubahan konsep terminologi dan substansi kepegawaian dilakukan. Dalam pandangan Thoha (2016:4) hal ini disebut dengan *repotitioning*, atau reformasi agar sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman.

b. Azas, Prinsip, Nilai Dasar serta Kode Etik dan Perilaku Pegawai Negeri Sipil

Pegawai Negeri Sipil dalam menjalankan tugasnya tentu mengikuti norma-norma tertentu yang dibutuhkan oleh tugas mereka, sehingga dalam pelaksanaannya memiliki rambu-rambu yang dapat memandu dan mengarahkan pegawai negeri sipil. Karena itu, salah satu hal penting bagi pegawai negeri sipil adalah azaz, prinsip, nilai dasar serta kode etik dan kode perilaku yang dapat menjadi sumber pengarahan pelaksanaan tugas dimaksud.

Kemudian terhadap nilai-nilai dasar yang dipandang penting dalam memberi inspirasi bagi pegawai ASN dalam melaksanakan tugasnya, diatur pada Bab II Pasal 3 Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 bahwa "ASN sebagai profesi berlandaskan pada prinsip-prinsip sebagai berikut :

1) Nilai dasar
2) Kode etik dan kode perilaku

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3) Komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik
4) Kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
5) Kualifikasi akademik
6) Jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas
7) Profesionalitas jabatan.

Kode etik dan kode perilaku sebagaimana dimaksud di atas, dalam pandangan Thoha (2016 : 304) dimaksudkan untuk menjaga martabat dan kehormatan pegawai ASN. Pengaturan kode etik dan kode perilaku tersebut berisi pengaturan perilaku yang pada Bab II Pasal 5 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 terdiri atas 12 (dua belas) poin sebagai berikut :

1) Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab dan berintegritas tinggi.
2) Melakukan tugasnya dengan cermat dan disiplin.
3) Melayani dengan sikap hormat, sopan dan tanpa tekanan.
4) Melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
5) Melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau pejabat berwenang sejauh tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan.
6) Menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan Negara.
7) Menggunakan kekayaan dan barang milik Negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

8) Menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya.
9) Memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan.
10) Tidak menyalagunakan informasi intern Negara, tugas, status, kekuasaan dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau orang lain.
11) Memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN.
12) Melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai disiplin ASN.

Jika kode etik dan kode perilaku tersebut di atas didalami dengan cermat, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa muatan atau kandungan telah menyasar masalah-masalah mendasar dan menyeluruh yang perlu pembatasan dan rambu-rambu bagi pegawai ASN. Karena itu, dengan kode etik dan kode perilaku ini sebenarnya cukup memadai untuk mengarahkan perilaku pegawai ASN dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab serta profesinya.

c. Jenis, status dan kedudukan

Jika diperhatikan pengertian pegawai ASN sebagaimana telah dikemukakan di atas, maka jelas bahwa kelompok ini dapat dibagi menjadi 2 (dua) unsur. Pada Bab III Pasal 6 Undang-Undang Nomor 5

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tahun 2014, kedua unsur dimaksud terdiri atas Pegawai Negeri SIPIL (PNS), dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Selanjutnya dijelaskan untuk PNS menurut Bab III Pasal 7 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 adalah "pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh pejabat Pembina kepegawaian dan memiliki Nomor Induk Pegawai secara Nasional. Sedangkan PPPK merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh pejabat Pembina kepegawaian sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah dan ketentuan undang-undang ASN".

Dengan status dan jenis pegawai ASN sebagaimana dikemukakan di atas, adalah mereka yang memiliki kedudukan sebagai unsur aparatur Negara. Dalam kedudukan tersebut menurut Bab III Pasal 9 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, maka pegawai ASN harus melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan Instansi Pemerintah, serta harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik.

d. Fungsi, Tugas dan Peran

Sebagai kelompok profesional, maka sepatutnya jika pegawai ASN memiliki fungsi, tugas dan peran yang jelas. Karena dengan kejelasan tersebut, maka hal-hal mereka harus kerjakan juga dapat terpetakan dengan baik.

Terhadap fungsi pegawai ASN, pada Bab IV Pasal 10 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 digariskan 3 (tiga) hal pokok. Yang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pertama yakni fungsi pelaksana kebijakan publik. Untuk hal tersebut secara lebih detail rujukannya telah diatur secara tersendiri melalui Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Fungsi kedua yakni sebagai pelayanan publik. Dengan fungsi ini mempertegas bahwa pegawai ASN tidak berfungsi sebagai penguasa seperti yang sering dipersepsikan oleh masyarakat, melainkan sebagai pelayan kepada masyarakat, juga termasuk pelayan secara internal di lingkungan pegawai ASN itu sendiri. Fungsi ketiga dari pegawai ASN yakni sebagai perekat dan pemersatu bangsa. Dengan fungsi ini juga mempertegas jika pegawai ASN tidak hanya diberi tanggung jawab dalam konteks pelayanan, melainkan sekaligus dalam kaitannya dengan ideologi kebangsaan berupa menjaga kerekatan dan kesatuan bangsa Indonesia.

Dari fungsi yang dikemukakan di atas, kemudian dijabarkan ke dalam tugas pegawai ASN yang mencakup 3 (tiga) aspek. Pada Bab IV Pasal 11 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 ketiga aspek yang menjadi tugas ASN adalah "yang pertama yakni melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh pejabat Pembina kepegawaian sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Kedua yaitu memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, serta ketiga mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia".

Dengan fungsi dan tugas tersebut di atas, kemudian pegawai ASN diberi peran sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Dengan peran sebagai perencana, menurut Handoko (2011 : 4 - 5), maka Pegawai Negeri Sipil (PNS) harus berperan pada 5 (lima) hal pokok sebagai berikut :

1) Menentukan tujuan, ini terkait dengan arah yang akan dituju oleb organisasi.
2) Menentukan tindakan untuk mencapai tujuan.
3) Mengembangkan dasar pemikiran tentang masa depan.
4) Menganalisa alternatif tindakan dan membuat suatu rencana untuk mencapai tujuan.
5) Mengimplementasikan rencana dan mengevaluasi hasilnya.

Tentu kelima ruang lingkup peran tersebut tetap harus sejalan dengan fungsi Pegawai Negeri Sipil dalam kaitan dengan pelaksana kebijakan publik, pelayan publik serta dalam mempererat persatuan dan kesatuan bangsa.

e. Pembinaan Aparatur Sipil Negara

Pembinaan Aparatur Sipil Negara dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh Anggara (2016 : 113) dikemukakan bahwa pembinaan Aparatur Sipil Negara diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berhasil guna dan berdaya guna.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pandangan tersebut di atas menjelaskan jika pembinaan Aparatur Sipil Negara tersebut dimaksudkan untuk menjamin kesinambungan pemerintahan dan pembangunan. Ini berarti bahwa layanan yang diberikan kepada Aparatur Sipil Negara juga diharapkan memiliki relevansi dengan arah pembinaan tersebut. Pembinaan tersebut sifatnya menyeluruh, bagi Aparatur Sipil Negara. Oleh Anggara (2016 : 113) mengemukakan bahwa pembinaan Aparatur Sipil Negara diatur secara menyeluruh yang mencakup Pegawai Negeri Pusat, dan pegawai Negeri Sipil Daerah. Berdasar pada arah pembinaan dan cakupan pembinaannya, maka strategi pembangunan administrasi yang dianut meliputi 3 (tiga) aspek, yakni aspek kelembagaan, aspek kepegawaian, dan aspek ketatalaksanaan. Penjelasan masing-masing aspek tersebut adalah sebagai berikut :

1) Aspek Kelembagaan

Fakta menunjukkan jika situasi dan kondisi kepegawaian secara nasional masih menunjukkan berbagai masalah. Diantara masalah tersebut adalah soal rekruitmen, pembiayaan, dan fasilitasi. Karena itu menurut Anggara (2016 : 114), agar aparatur pemerintah mampu meningkatkan kemampuannya dan melaksanakan tugas sebaik-baiknya, diperlukan suatu wadah yang dapat dilakukan dengan penyempurnaan susunan organisasi departemen atau lembaga-lembaga non departemen. Usaha-usaha untuk penyempurnaan dimaksud diatas mencakup berbagai aspek. Diantaranya adalah penyempurnaan organisasi, tugas pokok dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

fungsi, tata kerja semua jenis pelaksana sebagai satuan organisasi yang melaksanakan tugas-tugas departemen.

Pada tingkat daerah dalam pandangan Anggara (2016 : 114) untuk menyempurnakan kelembagaan tersebut, maka perlu dibentuk kantor departemen atau kantor wilayah. Ini juga sejalan dengan upaya-upaya mendekatkan pelayanan kepada masyarakat, sehingga bisa lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan pada bidang pemerintahan, penataan kelembagaan ini diharapkan meningkatkan hubungan fungsional yang semakin mantap dengan lembaga-lembaga perwakilan rakyat, baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah. Ini juga dapat member dukungan bagi penyelenggara pembangunan yang tersebar di seluruh pelosok tanah air, untuk kepentingan kesatuan bangsa, menciptakan keserasian hubunga antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang tetap berpijak pada penyelenggaraan otonomi daerah yang nyata.

2) Aspek Kepegawaian

Ruang lingkup pembinaan pegawai yang harus diselenggarkan oleh tiap-tiap organisasi, termasuk di lingkup Pemerintah Daerah dimulai ketika seseorang memulai menjadi pegawai sampai berhenti menjadi pegawai atau pensiun. Secara garis besarnya menurut Anggara (2016 : 115 – 116) ini dikelompokkan menjadi 2 (dua) yang sifatnya umum, serta yang bersifat khusus.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Untuk sifatnya umum terdiri atas : a) penyusunan rencana formasi, b) pengadaan pegawai, c) pengangkatan calon pegawai, d) penilaian pelaksanaan pekerjaan, e) pengangkatan calon menjadi pegawai negeri, f) penyusunan daftar susunan pangkat, g) pendidikan dan pelatihan, h) kenaikan pangkat, i) kenaikan gaji berkala, j) tunjangan, k) mutasi jabatan, l) mutasi biasa, m) cuti, n) pemberian penghargaan, o) pembinaan kesejahteraan (angkutan, kendaraan dinas, perumahan dinas, pelayanan kesehatan, dan lain-lain), p) taspen, q) pemberhentian, dan r) pensiun.

Untuk sifatnya khusus terdiri atas : a) pembinaan tenaga/kekaryaan, perbantuan anggota ABRI/TNI, b) penyelesaian kasus perorang, c) penggantian surat yang hilang, d) peninjauan masa kerja, e) penyelesaian masalah kepegawaian yang bersifat kemanusiaan, f) penyelesaian NIP/KARPEG dan Tabungan Pensiun (Taspen).

Termasuk pula dalam pembinaan kepegawaian ini hal-hal terkait dengan kewajiban para pegawai. Kewajiban tersebut menurut Anggara (2016 : 116) dapat diklasifikasi sebagai berikut: a) kewajiban dan larangan serta sanksi terhadap kewajiban dan larangan yang tidak ditaati, b) kewajiban yang ditentukan dalam beberapa ketentuan dan peraturan yang berlaku bagi PNS, dan c) kewajiban yang berdasarkan atas kedudukannya sebagai PNS.

3) Aspek Ketatalaksanaan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pembinaan ketatalaksanaan menurut Anggara (2016 : 116) meliputi pedoman, petunjuk dan ketentuan mekanisme perencanaan koordinasi pelaksanaan dan pengawasan, baik dalam rangka penyenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, maupun kegiatan rutin dan administrasi yang masih terbatas.

Dalam konteks itu, maka aspek efisiensi dan efektivitas perlu menjadi pertimbangan sehingga pembinaan ketatalaksanaan ini berdaya guna dan berhasil guna. Untuk itu menurut Anggara (2016 : 117), maka aspek lain yang perlu mendapat perhatian adalah soal prosedur kerja. Dalam sistem dan prosedur kerja hendaknya disederhanakan, kemampuan pegawai harus disesuaikan dengan penyederhanaan sistem dan prosedur dimaksud. Penyederhanaan ini sangat penting artinya karena menyangkut pertanggungjawaban, bahan pertimbangan, dan untuk pengambilan keputusan yang implikasinya efisien dan efektif.

Selain itu, penyederhanaan tersebut hendaknya memper-timbangkan pengintegrasian sistem dan prosedur dengan aspek manajemen dan teknis pembinaan pegawai. Hal tersebut setidaknya menyangkut pendelegasian wewenang, pembagian tangung jawab yang rigid (tegas dan jelas), penilaian jabatan, pembiayaan, sehingga para pegawai dapat digunakan secara efisien.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Teori Pelayanan Kepegawaian

Terdapat berbagai pandangan dari kalangan ahli tentang konep pelayanan. Diantara pandangan tersebut dikemukakan oleh Soetopo dalam Napitupulu (2007 : 164) yang menyatakan bahwa pelayanan merupakan suatu usaha untuk membantu masyarakat menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan oleh orang lain. Pandangan ini memiliki keterbatasan karena tidak terjelaskan siapa yang memberi pelayanan tersebut, dengan kata lain hanya menekankan pada adanya penerima layanan. Pandangan ini tetap menyisakan masalah karena tidak memberi penjelasan terhadap aspek pemberi layanan. Pandangan ini lebih menekankan pada jenis dari pelayanan yang diberikan berupa produk jasa yang dapat dikonsumsi oleh masyarakat.

Pandangan lainnya dikemukakan oleh Moenir (2000:26-27) yang menekankan pelayanan pada aspek yang dilakukan oleh orang dengan metode tertentu melalui suatu sistem dengan suatu tujuan, atau dengan kata lain usahayang dilakukan oleh sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Pendapat ini menekankan pelayanan setidaknya pada 4 (empat) aspek, yakni adanya pihak yang memberi layanan, aspek metode atau cara, aspek material, dan aspek tujuan yang ingin dicapai.

Selain beberapa pendapat di atas, oleh Warella (1997 : 18) mengemukakan pandangan tentang pelayanan yang menekankan adanya unsur perbuatan didalamnya, unsur usaha, kemudian adanya unsur

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

performance atau kinerja yang bisa diukur, adanya unsur penerima layanan, serta adanya unsur interaksi antara pemberi layanan dengan penerima layanan. Unsur-unsur yang dikemukakan tersebut ketika berkonfigurasi sedemikian rupa kemudian disebut dengan sistem pelayanan.

Pandangan lainnya dikemukakan oleh Parasuraman dan kawan-kawan (Warella, 1997:17-18), yang memberi penjelasan bahwa ada 3 (tiga) cirri-ciri pokok yang menandai konsep pelayanan. Ketiga karakteristik tersebut adalah sebagai berikut :

> "Yang pertama adalah *intangibility*, ini dapat diartikan bahwa pelayanan pada dasarnya bersifat hasil pengalaman dan bukannya suatu objek. Kebanyakan pelayanan tidak dapat di hitung, diukur, diraba atau dites sebelum disampaikan kepada pelanggan. Yang kedua adalah *heterogenity*, ini dapat dimaknai sebagai pemakai jasa atau klien atau pelanggan memiliki kebutuhan yang sangat heterogen. Pelanggan dengan pelayanan yang sama mungkin memiliki prioritas yang berbeda. Demikian pula *performance* sering bervariasi dan satu produser ke produser lainnya bahkan dari waktu-kewaktu. Ketiga, yakni *inseparability*, ini dapat diartikan bahwa produksi dan komsumsi suatu pelayan tidak terpisahkan. Konsekuensinya di dalam industri pelayanan kualitas tidak di rekayasa ke dalam produksi di sektor pabrik dan kemudian di sampaikan kepada pelanggan, tapi kualitas terjadi selama interaksi antara klien dan penyedia jasa".

Dari konsep pelayanan kemudian dikembangkan menjadi konsep pelayanan publik. Terhadap konsep ini juga memiliki pemaknaan yang beragam dari para ahli. Misal yang dikemukakan oleh Pamudji dalam Napitupulu (2007 : 165) yang mengemukakan bahwa konsep pelayanan publik yang dipadankan dengan pelayanan kepada yang menerima layanan. Pandangan ini menekankan konsep pelayanan publik pada

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

aspek aktivitas pemenuhan kebutuhan masyarakat melalui penyediaan barang atau jasa tertentu.

Dengan pemaknaan yang demikian itu, maka pelayanan publik menjadi sangat penting dan strategis artinya dan merupakan suatu keniscayaan bagi negara yang dilaksanakan oleh pemerintah untuk melayani warga masyarakat, citizen atau warga negara. Dengan demikian, maka penyelenggaraan pelayanan publik tersebut dapat dipandang sebagai upaya negara melalui pemerintah sebagai organisasi publik untuk memenuhi kebutuhan dasar dan hak-hak masyarakat, citizen atau setiap warga negara atas barang, jasa tertentu.

Dalam penyelenggaraan layanan masyarakat tersebut tentu tidak dapat dilakukan secara serampangan atau asal-asalan. Karena itu, pelayanan publik mensyaratkan berbagai hal didalamnya. Diantaranya adalah pentingnya memperbatikan aspek pelayanan yang berkualitas dan pantas. Hal tersebut sejalan dengan keinginan publik dalam mengharapkan adanya layanan sehubungan dengan kebutuhannya tanpa melihat berbedaan yang ada.

Dalam konteks itu, maka peran pemerintah sebagai penentu kebijakan, sebagai regulator perlu membuka ruang kepada publik agar dapat ikut serta dalam pelayanan yang berkaitan dengan tugas danntanggung jawab sebagai warga negara. Ini dimaksudkan agar pelayanan yang diberikan memperoleh respon dari penerima layanan untuk peningkatan mutu dan kuantitasnya.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dari berbagai pandangan atau pendapat yang dikemukakan sebelumnya sehingga pelayanan public dapat diartikan sebagai aspek aktivitas pemenuhan kebutuhan melalui penyedian jasa tertentu di dalamnya menekankan berbagai prinsip. Diantaranya bahwa pelayanan publik menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Negara melalui Pemerintah sebagai organisasi publik baik di tingkat di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah.

Pelayanan publik juga dimaksudkan untuk memenuhi kehendak peraturan perundang-undangan atau sering juga disebut bersifat mandatori. Hal ini menjadi penegasan dan arahan dari Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Untuk memenuhi mandat Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tersebut, salah satu unsur yang penting kedudukannya adalah organisasi publik sebagai pemberi layanan. Keberadaan dari penyelenggara pelayanan publik ini yang juga biasa disebut dengan penyelenggara adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang semata-mata dibentuk untuk kegiatan pelayanan publik. Ini menunjukkan bahwa penyelenggara pelayanan tersebut dapat diperankan oleh berbagai bentuk instutusi, sejauh hal tersebut diperintahkan oleh peraturan perundang-undangan.

Dengan memperhatikan berbagai pandangan atau pendapat yang telah dikemukakan di atas, maka terhadap konsep pelayanan publik dapat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dinyatakan sebagai bentuk pelayanan yang dilakukan oleh Negara melalui berbagai institusi yang digariskan oleh undang-undang yang berupa barang atau jasa guna memenuhi kebutuhan masyarakat ataupun dalam rangka pelaksanaan peraturan perundang-undangan dengan berpedoman pada asas dan prinsip pelayanan yang layak.

Kedudukan konsep pelayanan publik juga menjadi penting dalam menghubungkan antara negara dengan warga negara. Dalam kaitan itu, maka pemerintah melalui kemampuan birokrasinya dapat dinilai dari salah satu aspek dengan melihat sejauh mana kualitas pelayanan publik tersebut diberikan. Kualitas pelayanan ini dengan sendirinya dapat menjadi parameter dalam mengukur kualitas hubungan antara negara dengan warga negara yang dilayani.

Dalam kaitan hubungan dimaksud di atas, maka pelaksanaan kebijakan pelayanan publik oleh birokrasi pemerintahan di lapangan, pelayanan publik pun menarik minat tersendiri untuk dikaji. Dalam hubungan inilah, maka penilaian atas pelayanan publik yang dilakukan oleh birokrasi pemerintahan menjadi penting dilakukan untuk dilakukan secara berkala. Hal tersebut akan menjadi masukan untuk menyempurnakan pelayanan publik pada periode ke depan.

Selain prasyarat yang telah dikemukakan di atas, maka aspek lain yang menentukan kualitas pelayanan publik adalah kompetensi yang dimiliki oleh pelaksana pelayanan. Dari aspek-aspek tersebut yang pertama, yakni sensitifitas dan responsifitas. Hal tersebut juga terkait dengan kreativitas dalam pelayanan. Selanjutnya pada aspek kedua yaitu

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berfokus kepada pelaksanaan kegiatan yang bersifat umum yang dapat meningkatkan pelayanan melalui hal-hal yang bersifat positif. Ketiga, mempunyai wawasan futuristik dan sistemik. Artinya, menjangkau ke masa yang akan dating dan beraturan.Keempat, mempunyai kemampuan untuk mengantisipasi, memperhitungkan dan meminimalkan resiko. Kemampuan ini mengacu pada kapasitas antisipatif. Kelima, jeli terhadap potensi sumber-sumber dan peluang baru, sehingga dalam memberi pelayanan tidak terpaku hanya pada aspek tekstual atau pengaturan melainkan juga memperhatikan situasi dan kondisi lingkungan.

Untuk dapat mengoptimalkan kecapakan, kemampuan dan wewenang oleh si pemberi layanan dimaksud di atas, maka peningkatan kualitas atau kemampuan birokrat harus menjadi target dan prioritas. Hal tersebut seiring dengan penataan kelembagaan dan sumber daya manusia birokrat. Dalam kaitan itu menjadi penting artinya adanya bentuk-bentuk diklat yang digunakan, baik pendidikan dan pelatihan struktural dan fungsional perlu dilaksanakan. Juga penting mempertimbangkan bahan ajar yang sesuai dengan pendidikan dan pelatihan, dan hal tersebut idealnya disempurnakan dan diperkaya secara berkesinambungan sesuai kebutuhan yang diharapkan, sehingga kompetensi yang dimiliki tetap relevan.

Ada berbagai pendekatan paradigmatik yang dapat digunakan dalam mencermati konsep pelayanan publik ini. Ada berbagai aspek yang dijelaskan pada model pelayanan ini. Diantaranya bahwa pelayanan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

public bertumpu pada teori demokrasi yang menekankan aspek *equality*, egaliter dan persamaan hak dan partisipasi di antara warga negara.

Dalam paradigma ini kepentingan publik dirumuskan secara demokratis. Pelayanan tersebut dipandang sebagai hasil dialog dari berbagai nilai yang ada dalam masyarakat. Artinya bukan dirumuskan oleh elit politik seperti yang tertera dalam aturan atau seperti pada pendekatan atau paradigma Administrasi Publik Klasik yang menekankan otoritas birokrasi yang kuat yang harus diwujudkan melalui pertanggungjawaban kepada yang dilayani, karena itu aspek akuntabilitas pelayanan publik menjadi sangat penting artinya.

Dengan gambaran yang telah dikemuakakan, maka dasar teoritis pelayanan publik yang ideal menurut paradigma *New Publik Service* (NPS) yaitu pelayanan publik yang responsif terhadap berbagai kepentingan dan nilai-nilai politik yang ada. Dalam kaitan tersebut, Negara yang direpresentase oleh pemerintah memiliki tugas melakukan dialog dengan warga negara dan mengelaborasi berbagai kepentingan warga negara dan kelompok komunitas untuk kepentingan merumuskan kebijakan pelayanan.

4. Azas-Azas Pelayanan Kepegawaian

Dalam melakukan dan melaksanakan layanan kepegawaian dikenal adanya azas-azas pelayanan. Ini dimaksudkan sebagai dasar atas pelaksanaan atau pengoperasian pelayanan kepegawaian tersebut. Selain menjadi dasar dalam pembuatan kebijakan pemerintah dalam pelayanan kepegawaian tersebut.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Penyelenggaraan pelayanan pegawai tentu tidak hanya sekedar berkisar pada pelayanan itu sendiri. Secara teoristis pelayanan pegawai memiliki tujuan tertentu. Dalam kaitan tersebut, tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat, sehingga dituntut kualitas pelayanan prima yang diterima dari pemerintah. Dalam proses pelayanan prima berdasarkan Keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2003 yang menjabarkan asas pelayanan, terdapat 6 (enam) kriteria yang harus terpenuhi. Kriteria tersebut sebagaimana dilansir oleh Sinambela (2008 : 23) adalah sebagai berikut :

> "Pertama adalah *transparansi*, yaitu pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti. Kedua, yakni *akutanbilitas*, yaitu pelayanan yang dapat dipertanggung-jawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Ketiga adalah *kondisional*, yakni pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas. Keempat, *partisipatif*, yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat. Kelima, *equality*, yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apapun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial. Keenam adalah *equalibrum*, yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik".

Pelayanan publik yang prima diharapkan dapat menyelenggara-kan seluruh kriteria tersebut. Namun dalam kenyataannya pelaksanaan kriteria dimaksud seringkali bersifat parsial. Ini biasanya bersumber dari berbagai sebab. Misal pada keterbatasan kompetensi pemberi layanan, atau pada kualitas barang atau jasa layanan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5. Kualitas Pelayanan Kepegawaian

Bagian penting dari suatu pelayanan kepegawaian adalah kualitas dari pelayanan tersebut. Seringkali bagi pegawai yang membutuhkan pelayanan telah menerjemahkan mengenai kecakapan, kemampuan dan kewenangan secara cepat dan tepat bagi pelayanan pegawai yang bersangkutan. Agar kualitas pelayanan pegawai tersebut mudah dikontrol, maka perlu menjadi obyek yang terukur. Untuk mengukur efektivitas pelayanan, maka dapat melihatnya dari optimasi tujuan, perspektif sistematika dan perilaku pegawai dalam organisasi.

Aspek pelayanan lainnya yang penting mendapat perhatian adalah kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan. Konsep ini menyasar pada masyarakat, publik, citizen atau warga negara. Kepuasan tersebut dapat diwujudkan melalui cara-cara tertentu. Untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari 5 (lima) dimensi. Yang pertama yakni dimensi tranparansi, yaitu pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah di mengerti. Dimensi kedua yakni akuntabilitas, yakni pelayanan yang dapat dipertanggung-jawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undngan. Akuntabilitas ini dibutuhkan secara internal organisasi, dan oleh masyarakat. Dimensi ketiga yakni Konditional. Dengan dimensi tersebut ingin dikesankan jika pelayanan yang diberikan bersifat wajar dan rasional. Dimensi keempat adalah partisipatif, yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat. Ini menunjukkan jika pelayanan yang diberikan dapat melibatkan berbagai pihak. Dimensi kelima yaitu kesamaam hak dan yang keenam yaitu keseimbangan hak dan kewajiban.

Untuk penyelenggaraan penilaian tersebut tentu dibutuhkan parameter yang rasional. Selanjutnya oleh Ndraha (2005:19) sehubungan dengan mutu dan manfaat tentang pelayanan publik sehingga dinyatakan bahwa ada 6 (enam) aspek penilaian tersebut. Keenam aspek dimaksud adalah "keorientasian kepada kebutuhan masyarakat, kesesuaian dengan ekspektasi, tingkat distribusi (keadilan dan pemerataan), keistimewaan (tak memihak, efisien, hemat, terbuka dan kebersamaan), tingkat percaya (*trust*) yang dilayani, serta tingkat pertanggungjawaban penyedia layanan". Ini berarti bahwa kualitas pelayanan publik sangat ditentukan oleh sistem yang diciptakan dalam pelaksanaan pelayanan tersebut. Jika sistemnya baik dan fungsional, maka kualitas pelayanan bisa dijamin.

Jika berbagai pandangan para ahli yang telah dikemukakan tersebut dielaborasi, dapat merujuk pada pandangan Sinambela (2008:223), yakni adanya aspek transparansi di dalamnya. Kemudian aspek akuntabilitas, aspek kondisional, aspek partisipasi, aspek *equality*, serta aspek *equalibrum* atau keseimbangan.

B. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan permasalahan yang akan dianalisis dalam penelitian ini, dapat dikemukakan beberapa kajian dengan topik yang serumpun atau berhubungan dengan topik penelitian ini. Ini dimaksudkan untuk menjadi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pembanding atas keaslian penelitian yang dilakukan.beberapa hasil penelitian terdahulu dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Oleh Saputri (2017) denga judul penelitian Implementasi Disiplin Aparatur Sipil Negara Dalam Lingkup Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Lampung Utara). Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi disiplin Aparatur Sipil Negara dalam lingkup Satuan Kerja Perangkat Daerah di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Lampung Utara, serta menganalisis factor yang menjadi penghambat dalam implementasi disiplin Aparatur Sipil Negara pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Lampung Utara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masih ditemui banyak Aparatur Sipil Negara pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Lampung Utara yang melakukan pelanggaran disiplin. Faktor penghambat dari kebanyakan Aparatur Sipil Negara yang melakukan pelanggaran disiplin adalah karena sikap dan perilaku Aparatur Sipil Negara tersebut yang memang tidak disiplin.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Fitria (2014) dengan judul pembinaan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Penelitian ini bertujuan mendekripsikan pembinaan kinerja pegawai dalam bentuk pembinaan karir, hambatan dalam pembinaan karir, solusi oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dalam mengatasi masalah tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk pembinaan karir pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten meliputi pemberian orientasi tentang tugas pokok dan fungsi, fasilitasi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kebutuhan rutin pegawai, mensosialisasikan petunjuk teknis hingga ke tingkat pelaksana, mengikutsertakan pegawai dalam bimtek dan diklat yang relevan dengan tupoksi, melaksanakan rapat koordinasi lingkup intern dan lintas sektor, serta promosi dan mutasi secara terencana. Sedang hambatan dalam pembinaan karir pegawai adalah keterbatasan dana dalam penambahan sarana dan prasarana. Solusi yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten adalah memanfaatkan secara maksimal saran dan prasarana yang sudah ada.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Soewito dan kawan-kawan (2017), dengan judul pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Sempaja Selatan Kecamatan Samarinda Utara. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Sempaja Selatan Kecamatan Samarinda Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komptensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Sempaja Selatan Kecamatan Samarinda Utara, dengan hasil perhitungan r, tabel lebih besar (0,450) dari pada r, tabel kritis dengan tingkat signifikan Alfa 0,05 (0,380).
4. Penelitian yang dilakukan oleh Titus Sani dan kawan-kawan (2017), dengan judul pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Dinas Pendidikan Intan Jaya Provinsi Papua. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Dinas Pendidikan Intan Jaya Provinsi Papua. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Dinas

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pendidikan Intan Jaya Provinsi Papua dilakukan melalui pelatihan di tempat kerja, rotasi pekerjaan/jabatan yaitu pergeseran atau pemindahan pegawai dari suatu pekerjaan/jabatan dari periode waktu tertentu di lingkungan Dinas Pendidikan.

Hasil-hasil penelitian di atas memperlihatkan pengaruh kompetensi sumber daya manusia aparatur dalam upaya peningkatan kinerja dan pelayanan publik terhadap penelitian terdahulu dengan penelitian ini akan nampak dalam tabel sebagai berikut:

No.	Nama / Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Kesamaan
1.	Saputri / 2017	Implementasi Disiplin Aparatur Sipil Negara Dalam Lingkup Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Lampung Utara)	Masih ditemui banyak Aparatur Sipil Negara pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Lampung Utara yang melakukan pelanggaran disiplin. Faktor penghambat dari kebanyakan Aparatur Sipil Negara yang melakukan pelanggaran disiplin adalah karena sikap dan perilaku Aparatur Sipil Negara tersebut yang memang tidak disiplin.	Penegakan disiplin Aparatur Sipil Negara
2.	Soewito, dkk / 2017	Pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Sempaja Selatan Kecamatan Samarinda Utara.	Komptensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Sempaja Selatan Kecamatan Samarinda Utara, dengan hasil perhitungan r, tabel lebih besar (0,450) dari pada r, tabel kritis dengan tingkat signifikan Alfa 0,05	Pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

			(0,380).	
3.	Titus Sani, dkk/2017	Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Dinas Pendidikan Intan Jaya Provinsi Papua	Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Dinas Pendidikan Intan Jaya Provinsi Papua dilakukan melalui pelatihan di tempat kerja, rotasi pekerjaan/jabatan yaitu pergeseran atau pemindahan pegawai dari suatu pekerjaan/jabatan dari periode waktu tertentu di lingkungan Dinas Pendidikan.	Pengembangan kompetensi ASN di lingkungan dinas pendidikan.

Tabel 1. Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Ini

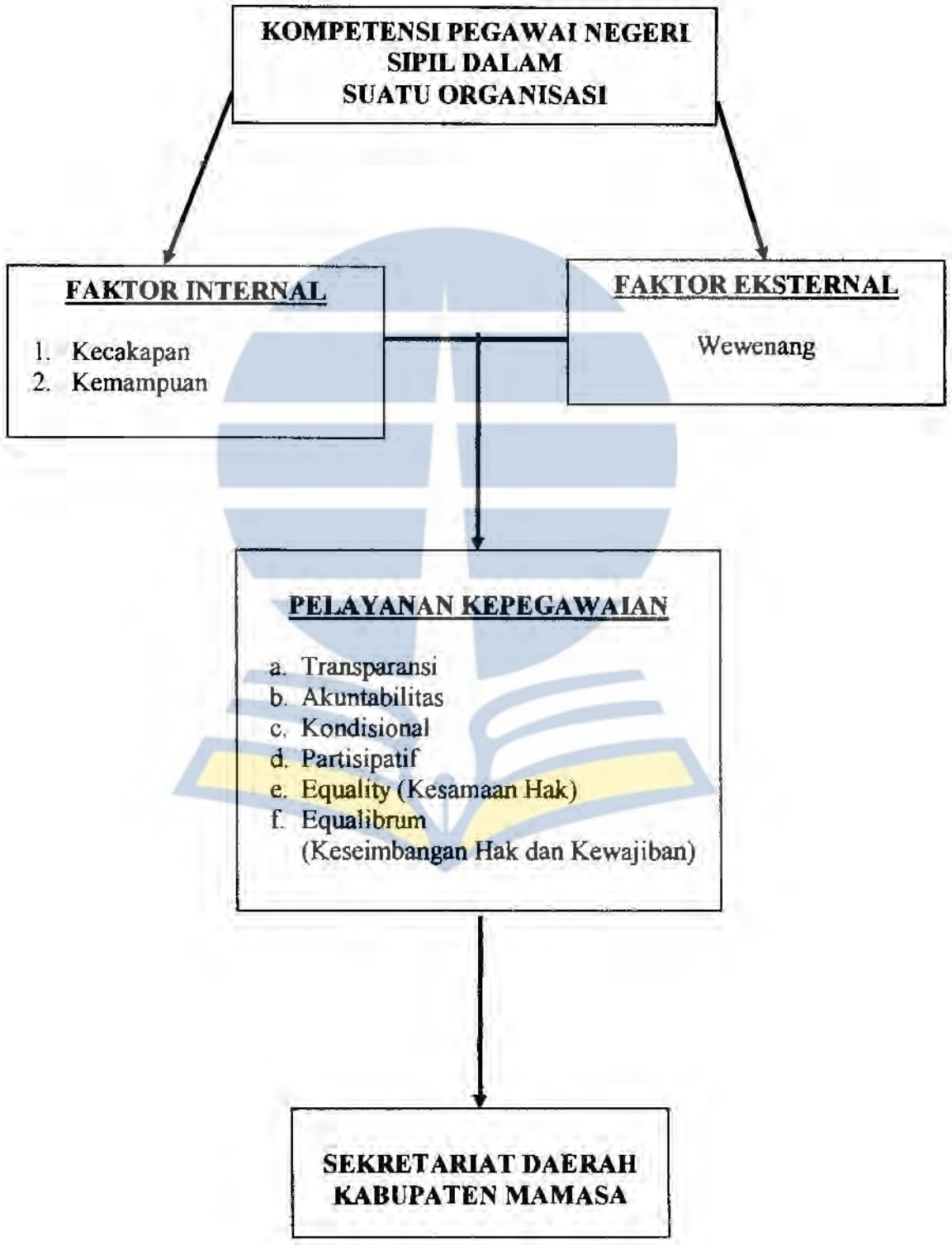
C. Kerangka Berpikir

Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam memberi pelayanan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dapat berjalan maksimal jika didukung oleh faktor eksternal dan internal. Faktor internal tersebut terdiri dari unsure kecakapan dan kemampuan Pegawai Negeri Sipil itu sendiri. Sedangkan faktor eksternal adalah wewenang yang diperoleh dari pejabat Pembina kepegawaian atau dari atasan langsung Pegawai Negeri Sipil tersebut.

Dukungan faktor internal dan eksternal tersebut belum memadai tanpa adanya cara pelaksanaan pelayanan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa yang juga relevan. Jika merujuk pada kebutuhan para pegawai yang menjadi sasaran pelayanan, maka cara tersebut biasanya bersifat menyeluruhmelalui transparansi, akuntabilitas, kondisional, partisi-

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

patif, menekankan kesamaan hak serta keseimbangan hak dan kewajiban para pegawai. Secara skematik hal tersebut digambarkan berikut ini :



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

D. Operasional Konsep

Berdasarkan uraian tersebut di atas sehingga dapat memudahkan peneliti membahas permasalahan sehubungan dengan kompetensi pegawai negeri sipil dalam pelayanan kepegawaian, perlu penulis kemukakan beberapa definisi operasional tentang konsep adalah sebagai berikut :

1. Analisis ialah kemampuan melihat dan mengetahui kompetensi pegawai dalam pelayanan kepegawaian.
2. Kecakapan adalah kemampuan fisik, taktis dan teknis perseorangan dan kesatuan untuk melaksanakan tugas atau misi.
3. Kemampuan atau kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam pelayanan kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.
4. Wewenang diartikan sebagai dasar bagi pelaksana layanan dalam melakukan suatu tugas dann tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan.

Dari konsep tersebut untuk melihat tanggapan informan khususnya aparatur sipil negara yang ada di Kantor Bupati Mamasa mengenai kompetensi pegawai negeri sipil dan pelayanan kepegawaian.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Dalam satu penelitian atau lebih lengkapnya disebut dengan penelitian ilmiah adalah suatu kegiatan atau proses yang harus dilakukan oleh peneliti berdasarkan cara-cara yang rasional yang telah ditetapkan. Melalui cara-cara rasional tersebut dibutuhkan untuk menjamin agar hasil penelitian dapat diketahui, dipahami dan disepakati secara bersama pula. Dengan cara yang demikian ini dimaksudkan agar dapat dikoleksi data yang memiliki validitas yang memadai. Karena itu penelitian yang dilakukan harus berlandaskan kaidah-kaidah ilmiah. Kaidah keilmuan yang ilmiah tersebut adalah rasionalitas, empirik dan sistematis, sehingga untuk memperoleh data yang valid dalam penelitian ini penulis telah menjabarkan metode untuk menyelidiki suatu permasalahan yang memerlukan pemecahan sekaligus untuk menuntun dan mengarahkan pelaksanaan penelitian agar hasilnya sesuai dengan kenyataan di lapangan. Dengan menganalisis fokus dan lokus penelitian ini ditujuhkan dan diarahkan pada pemahaman mengenai analisis kompetensi pegawai negeri sipil dalam pelayanan kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

Penentuan desain penelitian ini adalah bagian dari metode penelitian yang berisikan uraian mengenai pendekatan penelitian yang telah dipilih oleh peneliti. Dalam penelitian kualitatif, desain penelitian berisikan uraian mengenai alasan pilihan pendekatan kualitatif dan tujuan yang akan dicapai

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dengan menggunakan pendekatan tersebut sesuai dengan hal yang akan diteliti nantinya.

Menurut Creswell dalam Muchlis Hamdi (2014 : 6.27) menyatakan bahwa dalam melakukan penelitian ilmiah peneliti harus memilih suatu strategi yang sangat berpengaruh terhadap tahapan-tahapan dalam memperoleh data sehubungan dengan fenomena-fenomena yang terjadi dilapangan yang berkaitan dengan fokus penelitian. Selain itu, juga tetap perlu diingat bahwa tujuan penelitian kualitatif tersebut seharusnya dibedakan dari masalah penelitian dan rumusan masalah penelitiannya. Penelitian yang akan digunakan untuk membahas dan menganalisis masalah dalam kompetensi pegawai negeri sipil dalam pelayanan kepegawaian.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka penulis dapat mengemukakan bahwa desain dalam penelitian ini dimaksudkan sebagai suatu cara ilmiah dalam memperoleh data dan keterangan yang valid dengan maksud mudah didapatkan dan terbukti sehingga akhirnya dapat dimanfaatkan untuk mengetahui, menganalisis dan membahas fenomena-fenomena sehubungan dengan kompetensi pegawai negeri sipil dalam pelayanan kepegawaian di Sekretariat Daerah.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

1. Sumber Informasi

Penelitian ini bersifat kualitatif, karena itu dalam pengumpulan data digunakan pendekatan kualitatif termasuk pada cara-cara pengumpulan data. Pada penelitian yang bersifat kualitatif menggunakan data yang bersumber dari dokumen atau hasil wawancara dan cara lain

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang relevan. Sejalan dengan itu, oleh Lofland dan Lofland (1984:47) sebagaimana yang dikutip oleh Lexi J. Moleong bahwa "sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain".

Sejalan dengan itu, maka sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Data Primer.

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber utama. Pada penelitian ini, sumber utama data tersebut terdiri atas 2 (dua) kelompok. Kelompok pertama adalah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa yang melaksanakan pelayanan kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Mamasa. Kelompok kedua yakni Pegawai Negeri Sipil yang menjadi sasaran pelayanan dari Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

b. Data Sekunder.

Untuk memperkuat keberadaan data primer di atas, maka juga dipandang penting untuk mengumpulkan data sekunder. Data sekunder tersebut merupakan data yang diharapkan memberi dukungan terhadap data-data primer yang digunakan. Data sekunder dapat diperoleh dari dokumen, laporan, atau sumber lainnya yang memiliki relevansi dengan fokus penelitian yang dilakukan.

2. Penetapan Informan

Salah satu sumber data penelitian ini adalah informan. Dari informan dapat diperoleh data primer yang terkait dengan berbagai aspek

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pelayanan kepada PNS di Kabupaten Mamasa. Karena pentingnya kedudukan informan ini, maka penentuannya dilakukan dengan cara-cara yang selektif dan menggunakan kriteria tertentu.

Dalam penelitian ini, pemilihan informan dilakukan dengan metode atau teknik purposif yaitu metode yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan bahwa informan yang telah ditetapkan memiliki kompetensi, pengetahuan yang cukup dan mempunyai kredibilitas untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam pedoman wawancara. Informan utama tersebut sebagai analisis kompetensi sumber daya manusia dalam pelayanan publik di Sekretariat daerah Kabupaten Mamasa, maka dilakukan wawancara terhadap :

a. 1 (satu) orang Pegawai Pemda yang bertugas sebagai Staf Ahli Bupati Bidang Sumber Daya Manusia dipilih sehubungan dengan kapasitasnya sebagai seorang pemegang kebijakan dibidang sumber daya manusia aparatur.
b. 1 (satu) orang pegawai Pemda yang berposisi sebagai Asisten Bidang Pemerintahan dipilih karena sebagai salah satu pemegang kebijakan sehubungan dengan pelayanan administrasi di bidang pemerintahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.
c. 1 (satu) orang Pegawai Pemda yang betugas sebagai Asisten Bidang Administrasi dipilih karena sebagai salah satu pemegang kebijakan sehubungan dengan pelayanan administrasi umum di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d. 1 (satu) orang Pegawai Pemda yang berposisi sebagai Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana dipilih karena sebagai pelaksana teknis dalam pelayanan administrasi kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa

e. 1 (satu) orang Pegawai Pemda yang berposisi sebagai Kepala Bagian Keuangan dipilih karena sebagai pelaksana teknis dalam pelayanan administrasi keuangan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa

f. 1 (satu) orang Pegawai Pemda yang berposisi sebagai Kepala Bagian Unit Layanan Pengadaan dipilih karena sebagai pelaksana teknis dalam pelayanan pengadaan kantor di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa

g. 1 (satu) orang Pegawai Pemda yang berposisi sebagai Kabag. Kesra dipilih karena sebagai pelaksana teknis dalam pelayanan dibidang kesejahteraan dan keagamaan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

h. 1 (satu) orang yang mewakili Staf Keuangan yang dipilih adalah Bendahara Umum karena merupakan salah satu pemberi layanan dibidang keuangan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

i. 1 (satu) orang yang mewakili Bagian Umum dan Perlengkapan yang dipilih adalah Staf karena merupakan salah satu pemberi layanan dibidang administrasi umum di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

C. Instrumen Penelitian

Untuk memperoleh atau mengumpulkan data yang akurat, maka juga sangat ditentukan oleh instrumen penelitian yang digunakan. Ada berhagai instrumen penelitian yang biasanya digunakan pada penelitian yang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menggunakan pendekatan kualitatif. Diantara instrumen penelitian tersebut adalah kehadiran peneliti sendiri yang terlibat langsung dalam pelaksanaan penelitian. Selain itu, yakni penetapan jadwal yang menunjukkan tahapan-tahapan penelitian dan waktu pelaksanaannya. Kemudian instrumen lainnya adalah pedoman wawancara yang digunakan sebagai panduan ketika wawancara dilakukan dengan para informan.

Unsur manusia sebagai instrument utama dalam penelitian kualitatif tujuannya untuk menetapkan fokus pada masalah penelitian dan pemilihan atau penetapan informan sebagai sumber informasi atau data yang dibutuhkan sehubungan dengan pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dalam hal pengumpulan data, menafsirkan data, mengolah data serta membuat kesimpulan sehubungan dengan kompetensi pegawai negeri sipil dalam pelayanan kepegawaian.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam melakukan penelitian maka peneliti melakukan langkah-langkah yakni : observasi, wawancara, dan dokumentasi. Untuk mengumpulkan dan memperoleh data primer dilakukan melalui observasi, wawancara dan penetapan informan, sedangkan untuk mengumpulkan dan memperoleh data sekunder dilakukan melalui studi dokumentasi dan dokumen publik dapat berupa naskah peraturan dan naskah keputusan yang telah ditetapkan oleh suatu instansi pemerintah.

Pengumpulan data melalui observasi dalam penelitian ini merupakan suatu cara memperoleh data tentang sesuatu keadaan atau peristiwa secara

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sistematis dan dilakukan dengan batuan instrument atau panduan observasi yang sesuai dengan masalah dalam penelitian yang akan diteliti secara khusus yang berkaitan dengan kompetensi sumber daya manusia dalam pelayanan publik. Untuk memperoleh data yang akurat, peneliti berusaha untuk berpartisipasi langsung di lapangan dengan memaduhkan observasi dan wawancara kepada informan sehingga dengan teknik ini penulis lebih mudah memperoleh data yang dibutuhkan dalam menjawab permasalahan penelitian.

Disamping pengumpulan data melalui observasi, pengumpulan data dapat pula dilakukan melalui studi dokumentasi dan penelitian pustaka dengan maksud untuk melengkapi data-tata yang dibutuhkan sehubungan dengan pelaksanaan kebijakan atau regulasi yang ada di lokasi penelitian.

E. Analisis Data

Bagian lain yang penting dalam penelitian adalah analisis data.Dengan analisis data tersebut masalah dan tujuan penelitian yang dirumuskan dapat dipenuhi.Dalam analisis data ini, data-data dipilan sesuai konteksnya, kemudian disusun, dan diinterpretasi dengan menghubungkannya pada pandangan-pandangan teoritis yang telah dikemukakan.

Dalam pandangan teoritis analisis data akan bermula dari kegiatan pemprosesan atau kristalisasian data agar paling tidak terbangun dua hal, yakni tersedianya data yang relevan dan mudahnya untuk menginter-prestasikan makna dari data yang ada tersebut. Dalam kaitan Sugiono (2010:89) dalam Muchlis Hamdi mengemukakan pendapatnya bahwa "analisis data dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, serta berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Analisis data difokuskan selama proses dilapangan bersamaan dengan pengumpulan data, dalam kenyataannya analisis data kualitatif berlangsung selama proses pengumpulan data".

Analisis data dalam penelitian kualitatif secara umum juga mencerminkan karakteristik penelitian kualitatif yang antara lain berupa lingkungan alamiah, peneliti sebagai instrument kunci, beragam sumber data, analisis data induktif, makna dari partisipan, rancangan yang berkembang, perspektif teoritis, bersifat penafsiran, dan pandangan menyeluruh tentang data itu.

Ada berbagai pandangan yang dikemukakan kalangan ahli metodologi penelitian terhadap langkah-langkah dalam analisis data. Diantaranya adalah pandangan Creswell (2010:276-283) dalam Muclis Hamdi yang menyatakan bahwa terdapat 6 (enam) langkah yang sebaiknya dilakukan dalam analisis data penelitian.

Keenam langkah dimaksud masing-masing adalah mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis. Langkah berikutnya adalah pembacaan keseluruhan data. Langkah selanjutnya yakni menganalisis lebih detail dengan meng-*coding* data atau pemberian kode. Langkah lainnya adalah *coding*. Langkah selanjutnya yakni menunjukkan bagaimana deskripsi dan tema-tema akan disajikan kembali dalam narasi atau laporan kualitatif. Langkah yang terakhir adalah menginterprestasi atau memaknai data penelitian.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Melalui perjuangan panjang masyarakat sejak tahun 1958 untuk ingin membentuk sebuah kabupaten baru akhirnya terjawab pada tahun 2002. Kabupaten Mamasa terbentuk secara administratif di saat masih berada dalam wilayah pemerintahan Kabupaten Polewali Mamasa Provinsi Sulawesi Selatan. Hal tersebut didukung regulasi mengenai pengesahan undang-undang mengenai regulasi tentang berdirinya suatu daerah otonom baru yaitu Kabupaten Mamasa. Tahun 2004 setelah terbentuk dua kabupaten baru sebagai bakal calon terbentuk Provinsi Sulawesi Barat sebagai provinsi yang ke-33 di Indonesia.

Dasar dibentuknya Sekretariat Daerah merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Mamasa yang terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Kabupaten Mamasa, dimana penulis berusaha untuk menganalisis fokus penelitian mengenai kompetensi pegawai negeri sipil dalam pelayanan kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

Letak georgrafis Kabupaten Mamasa yang berada di daerah pegunungan dengan di ketinggian antara 500 – 2.900 m dari permukaan laut yang menyebabkan tingginya curah hujan yang turun setiap tahun. Kabupaten Mamasa merupakan salah satu daerah yang berada di Provinsi Sulawesi Barat yang tidak mengenal musim kemarau, karena hujan turun setiap saat tanpa

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mengenal waktu sehingga tidak jarang menimbulkan bencara banjir dan longsor. Hal ini yang menyebabkan daerah ini beriklim dingin dan kelembaban udara yang cukup tinggi.

Kota Mamasa merupakan ibukota dari Kabupaten Mamasa yang terletak di tengah-tengah wilayah pemerintahan dengan jarak tempuh dari Kota Mamuju sekitar 298 km yang merupakan ibukata Provinsi Sulawesi Barat dapat dijangkau melalui kendaraan bermotor atau mobil dengan waktu kurang lebih 7 – 8 jam. Kota Majene yang merupakan kota pendidikan dimana berdiri 4 (empat) perguruan tinggi baik negeri maupun swasta, dan salah satunya adalah UPBJJ – UT Majene yang ada di Provinsi Sulawesi Barat ke Kabupaten Mamasa jaraknya 148 Km. Sebagai gambaran bahwa Kabupaten Mamasa yang pemekaran dari Kabupaten Polewali Mandar sebagai pusat perekonomian daerah dan masyarakat Provinsi Sulawesi Barat dengan jarak tempuh 98 km atau ditempuh dengan kendaraan sekitar 3 jam.

Ada beberapa objek wisata yang ada di Kabupaten Mamasa seperti Wisata budaya Kuburan Tedong-tedong, perkebunan markisa dan tamarillo dengan Agro Wisata yang terletak di Kecamatan Nosu, kolam renang dengan menikmati air panas alam yang terletak dibeberapa lokasi. Buntu Liarrak memberikan kenyamanan dan pemandangan bahwa kita seolah-olah berada di negeri diatas awan, panorama alam yang indah dengan ditunjang oleh beberapa air terjun yang sekarang sudah menjadi objek wisata dan acara *"rambu solok"* atau pesta kematian yang menjadi tradisi turun temurun bagi rakyat dan masyarakat Kabupaten mamasa sehingga pada tahun 2016

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kabupaten Mamasa di pilih dan ditunjuk sebagai daerah destinasi wisata oleh Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

Wilayah Kabupaten Mamasa pada saat terbentuk sebagai sebuah kabupaten di tahun 2002 secara administratif telah memiliki sebanyak sepuluh distrik, sehingga melalui perkembangan zaman dan kebutuhan akan pelayanan kepada masyarakat yang pada umumnya berdomisili di daerah pedalaman dan terpencil dari keramaian yang membutuhkan perhatian dan pendekatan pelayanan dari pemerintah, maka dilakukan pemekaran wilayah (kecamatan dan desa) dengan alasan untuk mendekatkan dan memudahkan pelayanan kepada masyarakat. Pada tahun 2007 - 2009 berdasarkan usulan dari masyarakat, maka oleh pemerintah daerah dibentuk sebanyak 7 (tujuh) kecamatan yang baru hasil pemekaran dari kecamatan induk, sehingga total kecamatan yang ada dalam wilayah pemerintahan kabupaten ini sebanyak 17 (tujuh belas) wilayah kecamatan definitif sebagai berikut :

1. Kecamatan Balla,
2. Kecamatan Tawalian,
3. Kecamatan Sesenapadang,
4. Kecamatan Mamasa,
5. Kecamatan Tandukkalua,
6. Kecamatan Nosu,
7. Kecamatan Pana,
8. Kecamatan Mambi,
9. Kecamatan Bambang,
10. Kecamatan Rantebulahan Timur,

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

11. Kecamatan Tabang,
12. Kecamatan Aralle,
13. Kecamatan Sumarorong,
14. Kecamatan Messawa,
15. Kecamatan Tabulahan,
16. Kecamatan Mehalaan, dan
17. Kecamatan Buntumalangka'.

Pada tahun 2018 ini pemerintah Kabupaten Mamasa didukung sebanyak 181 (seratus delapan puluh satu) desa/kelurahan dengan rincian 13 (tiga belas) kelurahan dan 168 (seratus enam puluh delapan) desa.

Pertumbuhan penduduk yang ada di kabupaten ini sejak terbentuk dan berdiri pada tahun 2002 sebesar 98.763 jiwa yang mengalami perkembangan cukup besar yang tinggal dan menetap di wilayah ini, dan Kecamatan Mamasa sebagai ibukota kabupaten merupakan wilayah yang terbanyak penduduknya. Sesuai dengan data penduduk dari Dinas Kependudukan Catatan Sipil Kabupaten Mamasa bahwa pada tahun 2016 sebanyak 154.927 jiwa yang terdiri dari laki-laki sebanyak 78.193 jiwa dan perempuan sebanyak 76.734 jiwa yang tersebar di seluruh wilayah Kabupaten Mamasa.

Wilayah Kabupaten Mamasa secara geografis berbatasan dengan:

- Kabupaten Mamuju pada bagian Utara
- Kabupaten Polewali Mandar (Polman) di sebelah Selatan
- Kabupaten Mamuju dan Kabupaten Majene di sebelah Barat
- Disebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Tator dan Kabupaten Tator Utara.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pada sektor pertanian yang merupakan salah satu sektor andalan Kabupaten Mamasa telah menghasilkan padi, kacang tanah, kacang hijau, kacang kedelai, jagung, ubi kayu dan ubi jalar. Sedangkan dari sektor perikanan yang dikerjakan adalah jenis ikan air tawar (ikan mas dan nila), tetapi tidak dipelihara secara khusus melainkan hanya dipelihara secara tradisional di sawah meskipun hanya dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan akan lauk-pauk bagi petani. Pada sektor perkebunan yang digalakkan dan dikembangkan di Kabupaten Mamasa adalah tanaman kopi dan coklat yang pengelolaan lahan masih dilakukan secara tradisional oleh para petani, akan tetapi dari hasil perkebunan tersebut sedah mampu memenuhi kebutuhan hidup petani. Kabupaten Mamasa yang merupakan salah satu daerah yang menghasilkan hasil perkebunan berupa kopi di Provinsi Sulawesi Barat mulai memberikan dampak positif dalam memberikan pemasukan berupa Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan mengangkat nama Kabupaten Polewali Mamasa diwaktu itu sebagai penghasil kopi yang berkualitas terbaik, sehingga banyak mengundang pedagang dari daerah lain seperti Kabupaten Polewali Mandar, Kabupaten Majene, Kabupaten Mamuju, Kabupaten Tana Toraja dan Kabupaten Toraja Utara.

Adapun Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa terdiri atas :

1. Sekretaris Daerah Kabupaten Mamasa
2. Staf Ahli Bupati Bidang Pemerintahan, Politik, dan Hak Asasi Manusia
3. Staf Ahli Bupati Bidang Ekonomi dan Pembangunan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4. Staf Ahli Bupati Bidang Sumber Daya Manusia
5. Asisten Bidang Pemerintahan, terdiri atas :
   a. Bagian Tata Pemerintahan, terdiri atas :
      1) Subbagian Pemerintahan Umum
      2) Subbagian Bina Pemerintah Desa dan Kelurahan
      3) Subbagian Otonomi Daerah dan Kerjasama antar Daerah.
   b. Bagian Hukum dan Hak Asasi Manusia, terdiri atas :
      1) Subbagian Bantuan Hukum dan HAM
      2) Subbagian Pengkajian Produk Hukum
      3) Subbagian Dokumentasi dan Informasi Hukum.
   c. Bagian Humas dan Protokoler, terbagi atas :
      1) Subbagian Informasi dan Pengaduan Masyarakat
      2) Subbagian Protokoler
      3) Subbagian Pemberitaan dan Dokumentasi
6. Asisten Bidang Perekonomian dan Pembangunan, terdiri atas :
   a. Bagian Administrasi Perekonomian, terbagi menjadi :
      1) Subbagian Analisis dan Pengembangan Perekonomian
      2) Subbagian Kerja Sama Perekonomian
      3) Subbagian Sarana Perekonomian
   b. Bagian Pembangunan dan Energi, terbagi menjadi :
      1) Subbagian Administrasi dan Pembinaan Pembangunan
      2) Subbagian Energi dan Ketenagalistrikan
      3) Subbagian Geologi
   c. Bagian Layanan Pengadaan terbagi menjadi :

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1) Subbagian Program dan Pelaporan

2) Subbagian Pembinaan dan kompetensi

3) Subbagian Pelelangan dan Pengaduan

d. Bagian Kesejahteraan Rakyat, terbagi menjadi :

1) Subbagian Data, Evaluasi, dan Monitoring

2) Subbagian Pembinaan Pelayanan Keagamaan

3) Subbagian Kesejahteraan Rakyat.

7. Asisten Bidang Administrasi Umum terdiri atas :

a. Bagian Organisasi dan Tatalaksana terdiri atas :

1) Subbagian Tatalaksana

2) Subbagian Kelembagaan

3) Subbagian Kepegawaian dan Analisi Jabatan

b. Bagian Umum dan Perlengkapan, terdiri atas :

1) Subbagian Tata Usaha dan Kearsipan

2) Subbagian Rumah Tangga dan Perlengkapan

3) Subbagian Urusan Dalam dan Perwakilan

c. Bagian Keuangan, terbagi atas :

1) Subbagian Pembukuan

2) Subbagian verifikasi

3) Subbagian Anggaran.

B. Hasil

1. Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa

Penggambaran hasil penelitian dilakukan dengan mengedepankan factor yang mempengaruhi keberbasilan PNS di Mamasa dalam

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Faktor yang berpengaruh tersebut meliputi 3 (tiga) faktor yang berpengaruh. Hal tersebut adalah kompetensi atau kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Ini sejalan dengan pandangan Powell (1997) yang telah dikemukakan terdahulu. Masing-masing faktor tersebut dalam hasil penelitian dapat dikemukakan berikut ini.

a. Kecakapan

Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pemerintah daerah pada indikator penelitian ini berupa kecakapan pada kompetensi Pegawai Negeri Sipil sebagai informan yang bertugas pada Sekretariat Daerah. Adapun data dan informasi yang penulis peroleh dari (BP) selaku informan adalah :

> "Kami dalam melaksanakan tugas memberi pelayanan, sangat memperhatikan kedudukan kami sebagai seorang yang pemberi layanan kepada masyarakat, maka salah satu hal yang harus dipenuhi adalah kecakapan berkomunikasi dalam memberikan layanan, selama ini kami memberikan layanan pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi sumber daya manusia Sekretariat Daerah melalui pendekatan kecakapan, karena melalui pendekatan kecakapan itu menjadi salah satu syarat bagi kami sebagai implementor dapat mengetahui tentang apa yang harus dilaksanakan dan dikerjakan, sehingga tujuan dan sasaran pelayanan publik harus ditansmisikan kepada masyarakat di daerah." (Hasil Wawancara BP, Desember 2017).

Keterangan tersebut di atas diperkuat oleh hasil wawancara dengan informan lainnya, yakni oleh MN yang terpilih dan menyatakan berikut ini :

> "...untuk menghadapi dan meminimalisir adanya kesalahpahaman dalam memberikan pelayanan adalah memperbaiki kecakapan terutama kecakapan dalam berkomunikasi antar pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

> Mamasa, apabila terjadi masalah seperti itu maka salah satu solusi pemecahannya adalah mengedepankan kecakapan dalam komunikasi dan mencari akar permasalahnya sehingga akan mempermudah dan memperjelas pelayanan kearah tujuan dan sasaran yang ingin dicapai." (Hasil Wawancara MN, Desember 2017).

Inilah indikator yang diinginkan dalam mengetahui kompetensi, karena sebagai salah satu hal yang mendasar dalam pelayanan adalah bagaimana mengolah kecakapan itu menjadi suatu hal yang nyata. Dibalik semua kompetensi berupa kecakapan dan salah satunya adalah kecakapan berkomunikasi memberikan keberhasilan dalam kompetensi Pegawai Negeri Sipil agar pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dapat mengetahui tentang tugas dan tanggung jawabnya. Ini berkaitan dengan lingkup kegiatan yang harus dilakukan serta terhadap apa yang akan dicapai atau menjadi target atau tujuan pelakaanaan tugasnya. Pada dipihak lain pengelolah kecakapan dengan unsur pelayanan dapat ditransmisikan kepada pegawai sehingga akan meminimalisir kesalahan dalam melakukan pelayanan. Jika tujuan dan sasaran dalam suatu pelayanan tidak jelas maka memungkinkan terjadinya berbagai reaksi yang negatif dari pihak yang berkepentingan. Berikut hasil wawancara dan informasi yang penulis peroleh dari (HK) selaku informan adalah :

> "...salah satu cara untuk mengurangi permasalahan dalam bidang pelayanan, maka diperlukan kecakapan dalam melakukan komunikasi dan diskusi mengenai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam kompetensi pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah sehingga dengan demikian tujuan dan sasaran menjadi jelas, dan untuk mengurangi resiko terjadinya resistensi dengan kelompok sasaran dalam hal ini adalah masyarakat." (Hasil Wawancara HK, Desember 2017).

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Keterangan di atas menunjukkan jika PNS pada Sekretariat Daerah Mamasa, menyadari dan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan membekali diri pada kecakapan tertentu.

b. Kemampuan

Kompetensi PNS pemerintah daerah pada indikator ini yang berupa penguatan kemampuan pada kompetensi SDM aparatur pada Sekretariat Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat. Hal tersebut ditunjukkan oleh hasil wawancara dengan dengan salah satu informan terpilih, yakni ML yang menyatakan bahwa:

> "Dalam pelayanan kepada PNS di Mamasa, masih kami rasakan adanya masalah yang belum optimal. Misal keterlambatan dalam proses pelaksanaan kegiatan di lapangan. Ada banyak faktor yang menjadi penyebabnya, diantaranya adalah ketidakmampuan sehingga ke depan diusahakan adanya peningkatan sumber daya manusia agar pekerjaan dalam hal pemberian layanan dapat lebih efektif dan efisien." (Hasil Wawancara ML, Desember 2017).

Pandangan senada dikemukakan oleh informan lainnya yakni oleh B. Dikemuakan bahwa :

> "Tidak dapat dipungkiri jika dalam pelayanan yang dilakukan oleh rekan-rekan PNS di Sekretariat Daerah masih menyisakan banyak masalah. Diantara masalah itu adalah kemampuan berupa isi pesan dari kompetensi sumber daya yang dimiliki secara khusus sumber daya manusia di Sekretariat Daerah dalam pelayanan publik masih terbatas. Karena itu, kami rasakan kurang mampu untuk mengantisipasi hal tersebut dan harus segera ditindaklanjuti oleh pimpinan dalam rangka efektifitas pelayanan." (Hasil Wawancara B, Desember 2017)

Kemampuan dimaksud dapat menjelma dalam berbagai hentuk. Sejauh yang dapat diamati, keterbatasan kemamuan tersebut mencakup sumber daya manusia, yakni kompetensi implementor yang masih minim, dan sumber daya finansial yang terbatas. Sementara itu,

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kebutuhan pelayanan menunjukkan jika kemampuan adalah faktor penting untuk kompetensi SDM agar efektif. Tanpa kemampuan kebijakan yang maksimal, maka akan menyisakan banyak masalah di lapangan. Hal tersebut dipertegas oleh informan lainnya yakni (D) sebagaimana berikut ini.

> "...untuk mewujudkan pelayanan yang baik dan efektif, maka sumber daya manusia menjadi solusi untuk dapat berkompetisi dengan sesama pelayan publik, selain itu kemampuan finansial juga menentukkan keberhasilan peningkatan kompetensi sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa." (Hasil Wawancara D, Desember 2017).

Penegasan di atas menunjukkan adanya kesadaran terhadap pentingnya kemampuan PNS dan kemampuan finasial. Tetapi fakta penelitian mengungkap jika harapan atas kemampuan tersebut belum dapat memenuhi ekspektasi para PNS.

c. Wewenang

Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pemerintah daerah pada indikator ini, berupa penguatan wewenang yang dilakukan dan diberikan melalui kompetensi PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Sebagaimana hasil wawancara dengan informan (LT) terpilih berikut ini :

> "...untuk merealisasikan tugas dan wewenang yang dilimpahkan oleh atasan yang berkompeten, karena kami merasa bahwa tugas dan pekerjaan tersebut harus dilakukan dan diwujudkan melalui pelayanan publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa sehingga kami termotivasi untuk melaksanakannya sesuai dengan tugas dan wewenang yang diberikan, salah satu aspek yang penting berupa wewenang yang diberikan kepada PNS yang bertanggung jawab pada tugas pokok dan fungsi organisasi. (Hasil Wawancara LT, Desember 2017)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pandangan seperti di atas juga dikemukakan oleh informan lainnya yakni AN yang menyatakan sebagai berikut :

> "...posisi sebagai seorang pelayan publik, maka kami sadar bahwa dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan wewenang yang diberikan pimpinan harus dijalankan secara maksimal, wewenang yang diberikan kepada pegawai diharapkan dapat meningkatkan kompetensi PNS dimana dalam mewujudkan prosedur birokrasi yang rumit yang pada gilirannya menyebabkan aktifitas organisasi tidak fleksibel dalam penerapan kompetensi PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa." (Hasil Wawancara AN, Desember 2017)

Apabila aparatur memberikan atau mendelegasikan wewenang kepada bawahan harus dijalankan dengan baik seperti yang ada di lingkup Sekretariat Daerah sehingga perlu menjadi penggarisan pada perumusan kebijakan tersebut. Dalam kaitan itu, kedudukan pelaksana kebijakan selaku implementor memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pelaksanaan suatu kebijakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Kewenangan tersebut sangat penting bagi setiap aparatur dalam Organisasi Perangkat Daerah (OPD) karena melalui kewenangan yang dimiliki mereka dapat meningkatkan kinerja dan kompetensi Pegawai negeri Sipil dalam mewujudkan dan menjalankan pelayanan melalui standar operasional prosedur yang telah ditetapkan. Melalui regulasi dan SOP yang sudah ditetapkan merupakan suatu pedoman yang wajib dilakukan oleh aparatur dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelayan kepegawaian.

Pernyataan yang hampir sama disampaikan oleh informan lainnya, yakni L yang menyatakan berikut ini :

> "Sebagai upaya untuk mencapai keberhasilan pelayanan secara efektif dan efisien kepada penerima layanan, maka para

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

> pemberi layanan harus mampu mengetahui tugas dan wewenang yang menjadi pedoman bagi setiap pelaksana dalam melakukannya melalui kompetensi sumber daya manusia Sekretariat Daerah di Kabupaten Mamasa berdasarkan atas regulasi dan kebijakan dari pimpinan." (Hasil Wawancara L, Desember 2017)

Pernyataan tersebut di atas menunjukkan bahwa para PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa menyadari betapa unsur implemtor kebijakan pelayanan bagi PNS lainnya memiliki kedudukan yang penting. Karena itu, aspek-aspek yang harus dipenuhi oleh para implementor juga sangat penting artinya.

2. Pelayanan Kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tahapan dan bentuk kebijakan dalam pelayanan kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Hal tersebut merujuk pada Keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2003 yang menjabarkan asas pelayanan publik berupa transparansi, akuntabilitas, kondisional, partisipatif, equality (kesamaan hak), dan equalibrum (keseimbangan hak dan kewajiban).

a. Transparansi

Salah satu bentuk dalam pelayanan kepegawaian di Sekretriat Daerah Kabupaten Mamasa ialah bersifat transparan atau terbuka. Ini terkait karena pentingnya agar aktivitas pelayanan ini diharapkan dapat terbuka dan diketahui oleh setiap penerima layanan.Untuk memudahkan semua pihak mengetahui dan mengakses mengenai bentuk pelayanan publik yang bersifat terbuka/transparan sehingga diharapkan bagi setiap organisasi perangkat daerah menyiapkan jaringan informasi yang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dibutuhkan masyarakat secara lengkap sehingga memungkinkan masyarakat membuat keputusan secara rasional dan mengurangi permasalahan yang mungkin timbul, sehingga pada fase tersebut dalam penelitian dilakukan wawancara terhadap beberapa informan terpilih dalam penelitan ini bahwa bentuk pelayanan kepegawaian di Sekretriat Daerah Kabupaten Mamasa adalah bersifat terbuka. Sebagaimana hasil wawancara dengan informan (LT) terpilih berikut ini :

> "...salah satu bentuk pelayanan publik yang dilakukan oleh kantor kami senantiasa transparan atau terbuka dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini kami lakukan untuk meredam tanggapan bahwa kami tidak mau terbuka dalam hal regulasi pelayanan di kantor kami." (Hasil Wawancara LT, Desember 2017)

Hal yang sama disampaikan oleh (AN) salah seorang informan dari hasil wawancara sebagai berikut :

> "...keterbukaan adalah prinsip kami dalam memberikan layanan kepada publik, hal inilah yang mungkin menjadi motivasi kami untuk senantiasa melakukan keterbukaan dalam memberikan layanan kepada masyarakat berdasarkan aturan dan regulasi yang berlaku selama ini sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya." (Hasil Wawancara AN, Desember 2017)

Aktivitas pelayanan kepegawaian diharapkan bersifat terbuka yang artinya gampang dibuka oleh pegawai negeri sipil di dalam organisasi perangkat daerah agar mampu menyiapkan menengai hal-hal yang mungkin diharapkan oleh publik dan terpercaya melalui bahan-bahan atau data yang dibutuhkan, maka proses yang dilakukan untuk melaksanakan kebijakan dan perintah pimpinan mengenai pelayanan publik mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap pelaksanaan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kebijakan dan regulasi yang berlaku. Pandangan yang hampir sama dikemukakan oleh salah satu informan terpilih yakni L berikut ini :

> "Dalam pandangan kami bahwa untuk merealisir pelayanan kepegawaian yang transparan, maka para pelaksana atau petugas di lapangan hendaknya mengetahui apa yang harus dilakukan, dan juga mempunyai kemampuan untuk mengetahui bagaimana prinsip keterbukaan ini menjadi sesuatu yang pasti dan sekaligus sebagai SOP yang menjadi pedoman bagi para implementor dalam bertindak dan mewujudkan implementasi pelayanan kepegawaian yang prima di Sekretariat Daerah di Kabupaten Mamasa." (Hasil Wawancara L, Desember 2017)

Keterangan yang dikemukakan di atas menunjukkan bahwa dalam pelayanan kepada para PNS, aspek-aspek pengetahuan, dan kemampuan para implementor sangat penting dipersiapkan.

b. Akuntabilitas

Salah satu bentuk dalam pelayanan kepegawaian di Sekretriat Daerah Kabupaten Mamasa adalah akuntabilitas, yaitu kepatuhan terhadap apa yang menjadi penggarisan internal organisasi Sekretariat Daerah, dan sekaligus memenuhi kebutuhan dari PNS selaku publik yang dilayani. Terhadap hal tersebut, hasil penelitian menunjukkan para informan yang terpilih memberi keterangan menunjukkan bahwa indikator ini maka pelayanan kepegawaian daerah berupa akuntabilitas yang dilakukan pada pelayanan publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat, telah dilakukan dengan berbagai keterbatasan yang menyertainya.

Hal tersebut juga dapat disimak dari hasil wawancara dengan informan (LT) terpilih sebagaimana berikut ini:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

> "Dalam pengamatan kami, dari berbagai hal yang menjadi perhatian pihak Sekretariat Daerah, salah satu formulasi kebijakan pelayanan kepegawaian yang dibentuk pemerintah daerah selama ini adalah akuntabilitas sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP). Ini ditetapkan sesuai dan regulasi yang berlaku." (Hasil Wawancara LT, Desember 2017)

Hal senada juga dikemukakan oleh salah satu informan penelitian, yakni oleh (AN) yang menyatakan bahwa :

> "Perumusan kebijakan akuntabilitas dalam pelayanan kepada para PNS di Mamasa menjadi patron atau gambaran yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan regulasi serta Standar Oprasional Prosedur (SOP) pelayanan pegawai pemerintah daerah berdasarkan aturan dan regulasi yang berlaku selama ini sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya." (Hasil Wawancara AN, Desember 2017)

Terhadap prosedur pelayanan PNS yang ditetapkan sebagaimana tertuang dalam SOP, harus dapat dipertanggung-jawabkan dengan mempertimbangkan setidaknya dua hal. Pertama harus berdasarkan regulasi yang mengatur, kedua berdasar pada nilai etika dan adat istiadat (kultur) setempat sehingga formulasi kebijakan kompetensi SDM Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dalam upaya memberikan bentuk pelayan kepegawaian secara akuntabilitas atau dapat dipertanggungjawabkan.

Demikian yang keterangan dikemukakanman (L) sebagai hasil wawancara sebagai berikut :

> "...sesuai dengan regulasi yang ada bahwa proses pelayanan kepegawaian dengan menerapkan akuntabilitas menjadikan pelayanan di kantor kami sudah biasa dipertanggungjawabkan berdasarkan aturan yang berlaku." (Hasil Wawancara L, Desember 2017)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa sesungguhnya konsep akuntabilitas dalam konteks pelayanan kepada PNS, merupakan hal yang sudah sering digunakan oleh aparatur Sekretariat Daerah.

c. Kondisional

Salah satu bentuk pelayanan kepegawaian di Sekretriat Daerah Kabupaten Mamasa adalah kondisional, yang artinya akan disesuaikan dengan situasi, kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima layanan dengan tetap berpegang pada prinsip efektif dan efisien. Pada fase tersebut, telah dilakukan wawancara dengan beberapa informan penelitian, sebagaimana terlihat pada indikator ini maka bentuk pelayanan publik berupa kondisional di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat, dapat dipahami dengan memperhatikan wawancara dengan informan (LT) terpilih berikut ini :

> "...bentuk pelayanan publik dengan kondisional adalah salah satu cara dalam pelayanan publik yang kami berikan dalam pelayanan publik dengan tetap memegang pada prinsip efektif dan efisien." (Hasil Wawancara LT, Desember 2017)

Keterangan yang demikian itu, juga disampaikan oleh oleh (AN) sebagai salah seorang informan yang terpilih, sebagaimana berikut ini :

> "...tujuan diperlukannya pelayanan publik dengan menerapkan kondisonal adalah salah satu cara kami memberikan pelayanan kepegawaian yang tidak keluar dari prinsip pelayanan yang sudah berjalan secara efektif dan efesien." (Hasil Wawancara AN, Desember 2017)

Selanjutnya dalam pelayanan publik melalui bentuk kondisional adalah kemampuan pemberi dan penerima pelayanan publik mensyaratkan bahwa aparatur dapat memberikan pelayanan dengan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tetap berpegang pada prinsip efektif dan efisien sebagaimana disampaikan oleh informan terpilih (L) berikut ini :

> "...beberapa tahun terakhir ini, pergeseran layanan publik tidak semata-mata mengandalkan layanan biasa saja, namun model kondisional dalam pelayanan publik mengisyaratkan bahwa kami mampu memberikan pelayanan dengan efektif dan seefesien mungkin kepada publik atau masyarakat. Itulah wujud dari layanan publik yang sesungguhnya." (Hasil Wawancara L, Desember 2017)

d. Partisipatif

Salah satu bentuk pelayanan kepegawaian di Sekretriat Daerah Kabupaten Mamasa adalah mendorong agar dapat menumbuhjan peran serta atau partisipasi dari masyarakat atau pihak-pihak terkait sehubungan dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam layanan kepegawaian perlu memperhatikan akan keperluan dan kepentingan yang sehubungan dengan administrasi kepegawaian dari aparatur itu sendiri, sehingga dari hasil pertemuan dan hasil wawancara dengan informan yang menyatakan bahwa bentuk pelayanan kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa adalah partisipatif. Ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan (LT) melalui hasil percakapan dengan penulis adalah :

> "...model dari layanan kepegawaian dilakukan di Sekretariat Daerah senantiasa sesuai dengan regulasi dan kebutuhan yang bersifat partisipatif dalam memberikan pelayanan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, hal tersebut kami lakukan untuk mendorong partisipasi aktif dari masyarakat dalam membantu pemerintah mewujudkan pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan keinginan dari masyarakat itu sendiri. Itulah motto kami dalam mewujudkan harapan pimpinan dan organisasi." (Hasil Wawancara LT, Desember 2017)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Demikian pula, hal yang hampir sama disampaikan oleh (AN) salah seorang informan yang terpilih sebagai berikut :

> "...tidak dapat dipungkiri bahwa partisipatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga hal ini kami lakukan untuk mendorong partisipasi aktif dalam membantu pemerintah mewujudkan pelayanan masyarakat sesuai dengan kebutuhan pengguna layanan yang merujuk pada aturan main atau regulasi yang berlaku selama ini." (Hasil Wawancara AN, Desember 2017)

Dengan aktivitas pelayanan kepegawaian diharapkan bersifat partisipatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga hal ini aparatur sebagai pelaksana harus mempunyai kompetensi sumber daya manusia untuk mengetahui bagaimana prinsip partisipatif menjadi sesuatu yang pasti dalam mewujudkan pelayanan yang sesuai keinginan masyarakat berdasarkan aturan yang berlaku. Demikian juga dikemukakan oleh informan terpilih (L) berikut ini :

> "...kami yakin bahwa dalam melaksanakan dan merealisir pelayanan kepegawaian yang partisipatif, maka para pemberi layanan tidak mengetahui apa yang harus dilaksanakan, tetapi kami harus mempunyai kompetensi sumber daya manusia untuk mengetahui bagaimana prinsip partisipatif ini menjadi sesuatu yang pasti dan sekaligus sebagai pedoman bagi kami dalam mewujudkan pelayanan yang diinginkan masyarakat di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa berdasarkan aturan yang berlaku." (Hasil Wawancara L, Desember 2017)

Keterangan yang dikemukakan di atas menunjukkan bahwa partisipasi berbagai pihak tetap diperlukan. Namun seringkali cara untuk menumbuhkan partisipasi berbagai pihak dalam pelayanan kepada PNS masih menemui berbagai kendala.

e. Equality (Kesamaan Hak)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Salah satu bentuk pelayanan publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa adalah kesamaan hak yang artinya tidak diskriminatif dalam pelayanan seperti tidak membedakan suku, agama, ras, gender, golongan dan status ekonomi, sehingga dalam penelitian ini telah dilakukan wawancara kepada informan terpilih sebagaimana terlihat pada indikator ini, bahwa pelayanan publik berdasarkan kesamaan hak dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Sebagaimana hasil wawancara dengan informan (LT) terpilih berikut ini:

> "...pelayanan publik yang diberikan berdasarkan kesamaan hak tanpa diskriminatif adalah wujud pelayanan yang diberikan dan diterapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa sehingga siapapun orangnya, agamanya, sukunya dengan senantiasa kami memberikan pelayanan yang baik sesuai dengan prinsip kesamaan hak dan regulasi yang berlaku." (Hasil Wawancara LT, Desember 2017)

Hampir senada dengan keterangan tersebut, juga dikemukakan oleh (AN) salah seorang informan yang terpilih berikut ini :

> "...azas kesamaan hak dalam pelayanan publik adalah suatu azas yang mulia, itulah sebabnya sehingga kami mengedepankan kesamaan hak dalam memberikan pelayanan yang maksimal sesuai dengan prosedur yang berlaku dengan mengedepankan pelayanan dengan rasa kekeluargaan." (Hasil Wawancara AN, Desember 2017)

f. Equalibrum (Keseimbangan Hak dan Kewajiban)

Salah satu bentuk lain dalam pelayanan kepegawaian di Sekretriat Daerah Kabupaten Mamasa adalah penyelia layanan dan mereka yang menerima layanan harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak, sehingga pada penelitian yang dilakukan, penulis

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

melakukan wawancara terhadap beberapa informan terpilih sebagaimana terlihat pada indikator ini, bahwa pelayanan publik berdasarkan keseimbangan hak dan kewajiban dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Sebagaimana hasil wawancara dengan informan (LT) terpilih berikut ini :

> "...dalam usaha memberikan pelayanan publik di kantor, maka hal yang penting harus kami perhatikan adalah berempati dengan yang dilayani artinya kami berusaha melayani dengan baik, senyum dan bersahaja sehingga kebutuhan pelayanan dapat sesuai dengan keinginan masyarakat dengan berpedoman dengan aturan yang berlaku. Dengan berpedoman kepada standar operasional prosedur, maka yang kami lakukan dengan berusaha memberikan layanan dengan cepat dan tepat, sehingga hak dan kewajiban masyarakat dapat terpenuhi bila mereka dapat memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan sebelumnya. Itulah bentuk layanan yang kami lakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa." (Hasil Wawancara LT, Desember 2017)

Hal senada juga disampaikan oleh (L) salah seorang informan yang terpilih berikut ini :

> "...salah satu cara untuk mewujudkan pemberi dan penerima pelayanan publik adalah pegawai yang bertugas sebagai pelayan publik pada bagian-bagian yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa harus dapat berempati dengan masyarakat sebagai penerima layanan, kemudian petugas layanan harus memiliki kompetensi dan profesional dalam melayani publik sehingga bagi yang menerima layanan merasa bahwa mereka dapat menerima pelayanan yang baik dan tepat waktu. (Hasil Wawancara L, Desember 2017)

Memang patut dikedepankan sebagaimana keterangan di atas, bahwa penerima layanan sesungguhnya tidak hanya memperhatikan keterampilan para pemberi layanan, melainkan juga respon prilaku yang dapat berbentuk empati, kehangatan dan sejenisnya juga sangat penting bagi kebanyak penerima layanan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

C. Pembahasan

Terhadap data-data yang telah dikemukakan, pembahasannya dilakukan dengan menggambarkan data-data tersebut dan diikuti dengan analisis yang dihubungkan dengan pandangan-pandangan teoritis yang telah dikemukakan. Penggambaran dan analisis tersebut dapat dikemuakakan berikut ini.

1. Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekretariat Daerah di Kabupaten Mamasa

Pada bagian pendahuluan telah ditekankan bahwa fokus penelitian yang dilakukan terletak pada dua hal. Pertama, yakni untuk mengetahui komptensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dalam memeberi pelayanan, dan yang kedua yakni untuk mengetahui bentuk pelayanan yang diberikan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam memenuhi kebutuhan aparatur di daerah ini.

Kompetensi pegawai negeri sipil adalah merupakan hal yang sangat penting dalam melakukan dan melaksanakan suatu tugas dan pekerjaan di instansi atau kantor pemerintah seperti Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Dengan kompetensi pegawai negeri sipil harus dimiliki oleh setiap pelaksana layanan karena merupakan salah satu kunci keberhasilan instansi bila dalam memberikan layanan tidak ada atau kurangnya masalah yang timbul.

Untuk menggambarkan hasil penelitian ini, maka penulis mengajukan 3 (tiga) faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan kompetensi PNS Sekretariat Daerah di Kabupaten Mamasa. Merujuk kepada pandangan Powell bahwa ketiga variabel kompetensi tersebut adalah : (1) kecakapan, (2) kemampuan, dan (3) wewenang.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

a. Kecakapan

Berbicara mengenai kecakapan, maka konsep ini dapat dihubungkan dengan manusia adalah makhluk sosial, tentunya memiliki kecakapan yang diwujudkan melalui interaksi hubungan antar manusia dengan yang lainnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk aspek kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS), disadari jika hal ini sangat penting.Malah kompetensi tersebut dapat ditelusuri pada kecakapan PNS, kemampuan mereka, dan ketersediaan wewenang untuk memberi layanan.

Dari hasil wawancara terhadap beberapa informan, dapat ditarik kesimpulan jika dimensi kecakapan PNS ini telah menjadi kesadaran kolektif di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa jika memang sangat diperlukan. Artinya bahwa para aparatur memandang jika mereka tidak dapat berbuat banyak dalam memberi pelayanan tanpa ditopang dengan kecakapan.

Kesadaran yang demikian ini sesungguhnya telah menjadi basis yang kuat bagi level pimpinan untuk memperkuat kompetensi PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, karena dengan kesadaran yang demikian itu, para PNS relatif mudah untuk dibina. Hal tersebut nantinya bisa dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, studi banding, atau dalam bentuk pembelajaran lainnya. Masalahnya kemudian, apakah kebijakan Pemerintah Daerah nantinya memberi ruang yang memadai bagi pengembangan kecakapan dari para PNS tersebut.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kesadaran akan pentingnya kecakapan ini antara lain bersumber dari pandangan yang juga tumbuh secara kolektif bahwa pemberian pelayanan yang baik di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa hanya dapat terjadi apabila diikuti dengan terpenuhinya prasyarat kecakapan ini. Ini berarti bahwa dalam persfektif kultur organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, tumbuh pandangan jika faktor kecakapan bagi PNS dalam memberi pelayanan merupakan sesuatu yang menjadi keharusan.

Bentuk kecakapan yang lebih mendapat perhatian bagi PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa adalah kecakapan berkomunikasi. Perhatian tersebut boleh jadi didorong oleh lingkungan kerja mereka yang memang menghendaki kecakapan berkomunikasi ini harus dikedepankan.

Pandangan teoritis juga membenarkan jika kecakapan berkomunikasi ini penting dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil, karena dengan basis kecakapan berkomunikasi ada banyak hal di dalam pemberian pelayanan yang dapat terbantu. Misal dalam menyampaikan pesan-pesan layanan, dalam menangkap usulan atau keluhan penerima layanan, dan dalam mendiskusikan pelaksanaan tugas layanan pada internal organisasi pemerintah daerah.

Selain kemampuan berkomunikasi, hasil wawancara menunjukkan jika aspek kecakapan dalam mendiagnosis masalah-masalah yang dihadapi juga sangat penting. Ini tentu terkait dengan fakta bahwa penerima layanan yang diberikan oleh PNS di lingkungan Sekretariat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Daerah Kabupaten Mamasa memiliki latar belakang yang beragam, baik organisasi perangkat daerah (OPD) tempat mereka bekerja, maupun latar pendidikan, serta pangkat dan golongannya.

Kemampuan mendiagnosis masalah layanan juga dibutuhkan dalam hubungan dengan dinamika dan perkembangan kebijakan di lingkungan pemerintahan dengan situasi dan kondisi PNS yang dilayani. Perkembangan yang demikian itu sangat berpotensi menimbulkan pandangan atau penafsiran yang berbeda di kalangan pemberi layanan, dan penerima layanan.

Dalam situasi yang demikian itu, kemampuan mendiagnosis masalah akan sangat membantu. Paling tidak menemukan akar dari masalah yang dihadapi, dan cara penyelesaiannya. Kecakapan yang demikian ini tentu akan banyak membantu di dalam mengoptimalkan pemberian layanan bagi PNS di Kabupaten Mamasa.

Faktor kecakapan bagi PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa juga dapat berkembang karena didukung oleh iklim kerja yang demokratis. Ini ditunjukkan oleh hasil wawancara dengan informan yang menyatakan jika terdapat kebiasaan di lingkungan kerjanya mendiskusikan apa yang sebaiknya dilakukan dalam merespon kebutuhan PNS yang dilayani.

Iklim demokratis yang demikian itu memang dibutuhkan pada organisasi yang memberi perhatian pada kultur pembelajaran. Dengan sering mendiskusikan apa yang berkembang di dalam organisasi, seperti halnya di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, maka

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dapat tercipta iklim pertukaran pengalaman, pandangan dan keahlian antara satu orang dengan yang lainnya. Iklim ini tentu dapat menstimulan peningkatan kecakapan para aparatur dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

b. Kemampuan

Dimensi kedua dari kompetensi adalah kemampuan. Dari data yang dikumpulkan, ternyata dimensi ini belum dimiliki dengan baik oleh Pegawai negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Keterbatasan kemampuan tersebut terungkap pada dua hal. Pertama yakni pada keterlambatan dalam melaksanakan kegiatan tertentu, dan kedua pada kesulitan menangkap pesan-pesan pelayanan.

Keterlambatan dalam melaksanakan kegiatan tersebut bersumber dari beberapa sebab, diantaranya bahwa PNS belum maksimal mengkoordinasikan antara satu bagian pekerjaan dengan bagian lainnya yang menjadi satu kesatuan dalam kegiatan. Akibatnya mempengaruhi keterlambatan pelaksanaan kegiatan secara keseluruhan, seperti lazimnya dalam satu kegiatan, terdapat bagian-bagian pekerjaan yang saling terkait yang harus dikoordinasikan antara satu dengan yang lainnya. Hal ini yang belum dapat dibangun dengan baik.

Demikian halnya dalam melaksanakan pelayanan, umumnya kepada ASN diberi informasi yang mereka perlukan sebagai pesan-pesan yang harus dipahami dan digunakan dalam pelaksanaan pelayanan.Ternyata, kelaziman yang demikian itu juga masih bermasalah di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kesulitan dalam menangkap pesan-pesan pelayanan ini dapat bersumber dari berbagai macam situasi dan kondisi. Boleh jadi karena pesan-pesan pelayanan tersebut memang cukup kompleks sehingga dibutuhkan penyederhanaan atau cara penyaınpaian yang sesuai. Kemungkinan yang lain dapat bersumber dari padatnya tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepada aparat pelayanan, sehingga mereka mengalami kesulitan dalam berkonsentrasi pada tugas pelayanan tertentu.Tentu masih terbuka kemungkinan lainnya yang menjadi penyebab sulitnya pesan-pesan pelayanan ini dipahami oleh para aparat pelaksana pelayanan.

Terhadap sitausi dan kondisi yang menjadi penyebab tersebut sebaiknya memang didalami dengan cermat di level pimpinan.Tidak hanya sampai di situ, melainkan yang lebih penting lagi adalah melakukan langkah-langkah untuk mengatasinya. Dengan cara demikian ini, diharap dapat meminimalisir efek negatif pelayanan yang ditimbulkan, atau dengan kata lain dapat meningkatkan kualitas pelayanan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

c. Wewenang

Aspek kompetensi dalam pelayanan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dapat berjalan dengan baik karena didukung oleh pemherian wewenang yang memadai bagi aparat pelaksana layanan. Hasil wawancara menunjukkan jika apara pemberi layanan merasakan bahwa mereka memperoleh ruang kewenangan yang cukup dalam bekerja.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kompetensi pegawai negeri sipil pemerintah daerah pada indikator ini adalah berupa penguatan wewenang yang dilakukan pada kompetensi PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Hal tersebut juga telah dijelaskan oleh seorang informan bahwa untuk mengerjakan suatu pekerjaan sesuai dengan perintah atasan yang berkompeten, karena penyelenggara merasa bahwa tugas dan pekerjaan tersebut harus dilakukan dan diwujudkan melalui pelayanan kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa sehingga pegawai termotivasi untuk melaksanakannya sesuai dengan tugas dan wewenang yang diberikan. Olehnya itu, salah satu dari aspek struktur yang penting di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa adalah adanya prosedur operasional yang standar atau lebih dikenal dengan *standar operasional prosedur* (SOP), karena dengan adanya SOP dan regulasi yang ada.

Pemberian kewenangan yang demikian itu tentu tidak hadir secara serta merta, melainkan didasari oleh pertimbangan-pertimbangan tertentu.Biasanya pertimbangan yang dikedepankan adalah tersedianya aturan main yang tersedia di lingkungan pemerintahan dapat berupa petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis, dan yang paling mutakhir dalam bentuk *Standar Operasional Prosedur* (SOP). Rupanya pada Seksretariat Daerah Kabupaten Mamasa, aparat diperlengkapi dengan SOP dimaksud.

Dengan SOP aparat memiliki panduan di dalam melaksanakan pekerjaan mereka.Tampaknya hal tersebut cukup membantu bagi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mereka. Seperti yang terungkap dalam wawancara bahwa dengan adanya SOP di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, maka PNS dapat memperbaiki penyelenggaraan pelayanan yang dilakukan, tidak hanya itu – melainkan juga mereka mematuhi SOP tersebut sehingga resiko yang mungkin timbul bisa lebih kecil.

Pemberian kewenangan yang dikemukakan juga harus sejalan dengan kemampuan yang dimiliki oleh aparat. Tampaknya bagi aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, hal ini telah terpenuhi. Karena itu, pada level pimpinan berpandangan bahwa antara SOP yang telah ditetapkan dengan kompetensi aparat sudah memiliki kesesuain dan dianggap ini hal tersebut dapat menciptakan pelayanan prima di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

Namun demikian tetap perlu diberi catatan bahwa penetapan SOP dan ketersediaan aparat pelayanan yang kompeten, tidak harus menjadi alasan untuk membiarkan pelayanan yang dilakukan lepas kendali. Artinya, SOP dan ketersediaan aparat yang kompeten tersebut tetap harus diiukuti dengan evaluasi dan pengendalian atas pelayanan yang diberikan, dan sebaiknya ini dilakukan secara simultan.

Dengan evaluasi dan pengendalian tersebut, maka terhadap potensi terjadinya bias atau penyimpangan pelaksanaan layanan sebagaimana yang diatur di dalam SOP itu dapat selalu dideteksi dan diketahui, sehingga langkah-langkah perbaikannya juga bisa segera dilakukan. Secara singkat dapat dikatakan bahwa dengan memasukkan instrumen evaluasi dan pengendalian pada pelayanan yang merujuk

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pada SOP dan dengan aparat yang kompeten, maka pelayanan yang diberikan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dapat terus terjaga frekwensi dan mutunya.

Salah satu keberhasilan kompetensi PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa pada variabel ini adalah wewenang artinya dengan adanya tugas dan wewenang aparatur yang berposisi sebagai seorang pelayan publik dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan wewenang yang diberikan pimpinan harus dijalankan secara maksimal, wewenang yang diberikan kepada pegawai diharapkan dapat meningkatkan kompetensi PNS dimana dalam mewujudkan mekanisme, tahapan pemerintah mengenai kompetensi PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

Wewenang di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dibuat berdasarkan pengelompokkan daftar pekerjaan dari fungsi dan jabatan tertentu, namun di pihak lain hal tersebut juga dapat bertindak sebagai acuan untuk membuat daftar pekerjaan dan proses kegiatan kerja harian yang dilakukan oleh pegawai berdasarkan peranan dan fungsi jabatannya, karena dengan wewenang tersebut akan tergambar secara jelas pembagian wilayah, pekerjaan, peran dan tanggung jawab dari masing-masing pegawai. Dengan demikian dapat menjadi lebih teratur dalam menjalankan kegiatan operasional.

2. Pelayanan Kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa

Poin selanjutnya adalah bentuk dari pelayanan yang diberikan oleh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Mamasa. Terhadap hal ini, dari berbagai wawancara yang dilakukan dapat kemudian dianalisis dengan melihatnya dari persfektif transparansi, akuntabilitas, kondisional, partisipasi, dan kesamaan hak yang juga dijadikan sebagai rujukan teoritis penelitian.

a. Transparansi

Dari sudut pandang transparansi, hasil wawancara menunjukkan jika aspek ini mengemuka dalam pelayanan yang diberikan oleh PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Jika hasil wawancara tersebut disederhanakan, maka setidaknya terdapat empat hal yang dapat dianalisis sebagai isi dari transparansi sebagai bentuk pelayanan yang diberikan. Keempat hal dimaksud adalah komitmen menjaga keterbukaan, merespon kebutuhan pihak yang dilayani, menjadikan keterbukaan sebagai prinsip layanan, dan tekanan pada keharusan untuk mengetahui apa yang dilakukan oleh para pemberi layanan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pemberi layanan atau PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dalam menjalankan tugasnya, selalu berusaha menjaga keterbukaan kepada PNS yang dilayani. Sikap yang demikian ini selain telah diatur di dalam SOP, juga tumbuh kesadaran di kalangan PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa bahwa pada era digital sekarang ini agak sulit rasanya jika kepada penerima layanan ada hal yang ditutupi, karena mereka bisa mengaksesnya melalui berbagai media.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Selain itu, tampak bahwa aparat PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa menyadari jika perkembangan pelayanan pemerintahan saat ini memang harus disertai dengan keterbukaan sebagai bagian dari tatakelolah pemerintahan yang baik atau *Good Governance*. Tanpa cara yang demikian, mereka dengan mudah dapat dikomplain, atau dikritik oleh penerima layanan, karena dianggap tidak terbuka dan tidak menerapkan salah satu prinsip dari *Good Gonvernance*.

TransparansASN di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa juga terasa pada cara mereka merespon kebutuhan PNS yang dilayani yang memang dilakukan secara terbuka. Cara yang demikian itu dimungkinkan tumbuh dan terpelihara karena tercipta pemahaman atas SOP yang dipedomani. Juga berkemungkinan oleh kesadaran bahwa dengan cara terbuka merespon kebutuhan PNS yang dilayani, justru memudahkan mereka dalam bekerja.

Terlepas dari faktor-faktor yang menjadi motif dari keterbukaan merespon kebutuhan yang dilayani tersebut, fakta yang menarik dikedepankan bahwa bagi PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, telah menjadikan transparansi sebagai sebuah metode yang efektiv dalam memberikan pelayanan, dan bentuknya terwujud pada keterbukaan respon atas kebutuhan pihak yang dilayani.

Dari pengalaman yang demikian itu, hasil wawancara menunjukkan jika kemudian para PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa menjadikan transparansi sebagai prinsip yang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

penting dipedomani dalam melakukan pelayanan. Pernyataan pandangan yang demikian itu tentu tidak bersifat spontan, melainkan tercetus atau menjadi pandangan bersama karena dirasakan ada manfaatnya bagi mereka. Dengan demikian, transparansi dalam pemberian pelayanan akan menjadi kultur di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

Bentuk pelayanan kepegawaian pada fase tersebut di atas, telah dilakukan wawancara dengan beberapa informan terpilih dalam penelitian, maka bentuk pelayanan bagi pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa adalah bersifat terbuka. Bentuk pelayanan publik yang dilakukan secara transparansi atau terbuka dalam memberikan pelayanan kepada pegawai, hal ini dilakukan untuk meredam tanggapan bahwa keterbukaan dalam hal regulasi pelayanan sehingga bagi yang mau menerima layanan tidak merasa was-was tentang pelayanan tersebut. Demikian pula transparansi dalam pelayanan pegawai yang telah dikemukakan responden bahwa keterbukaan adalah prinsip dalam memberikan layanan kepada pegawai yang mungkin menjadi motivasi untuk senantiasa melakukan keterbukaan dalam memberikan pelayanan kepada kepegawaian sesuai dengan ketentuan yang berlaku dengan tidak mengindahkan etika sosial kemasyarakatan.

Jadi aktivitas pelayanan bagi pegawai diharapkan transparan yang artinya gampang dibuka dari semua elemen masyarakat dan pegawai negeri sipil sehingga organisasi perangkat daerah diharapkan mampu menyiapkan data dan informasi yang diharapkan pegawai dapat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

utuh dan terpercaya melalui bahan-bahan atau data yang dibutuhkan, maka proses yang dilakukan untuk melaksanakan kebijakan dan perintah pimpinan mengenai pelayanan publik mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap pelaksanaan kebijakan dan regulasi yang berlaku. Secara khusus juga dalam operasionalnya untuk mengukur tingkat transparansi dalam mewujudkan pelayanan bagi pegawai yang transparan, maka para pelaksana atau petugas di lapangan hendaknya harus mengetahui tindakan yang harus dilakukan, bagaimana prinsip keterbukaan ini menjadi sesuatu yang pasti dan sekaligus sebagai standard operasional yang menjadi pedoman bagi setiap pelaksanan layanan dalam bertindak dan mewujudkan implementasi pelayanan bagi pegawai di Sekretariat Daerah di Kabupaten Mamasa.

b. Akuntabilitas

Selain transparansi, dalam pemberian layanan oleh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa juga mengemuka cara yang menekankan akuntabilitas. Setidaknya ada dua hal yang bisa ditarik dari wawancara yang dilakukan yang mengandung tekanan akuntabilitas di dalamnya.Pertama bahwa pelayanan yang menekankan akuntabilitas tersebut memang menjadi arahan SOP yang dirujuk, kemudian yang kedua bahwa dengan akuntabilitas dapat memudahkan PNS dalam bekerja.

Penjelasan yang demikian itu dapat menjadi petunjuk terhadap kepastian atas cara pelayanan yang diberikan dengan menekankan akuntabilitas. Jika diatur atau setidak-tidaknya menjadi semangat di

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dalam SOP, maka pelaksanaan layanan yang merujuk pada SOP akan terlaksana dengan cara yang bertanggung jawab. Bentuk dari tanggung jawab tersebut dapat menjelma pada kualitas layanan, ketepatan waktu, atau bentuk-bentuk lainnya.

Demikian juga jika berkembang pandangan bahwa cara pelayanan yang akuntabel akan memudahkan bagi aparat PNS pemberi layanan, maka pandangan ini akan menjadi pilihan. Hal tersebut terkait dengan perilaku PNS yang umumnya menghendaki cara maupun resiko yang memudahkan dibanding dengan memilih cara atau resiko yang menyulitkan.

c. Kondisional

Bentuk lainnya dari cara pelayanan yang diberikan oleh PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa adalah sifatnya yang kondisional. Dari hasil wawancara yang mengemuka dalam penelitian ini, sifat kondisonal ini muncul pada pelayanan yang mempertimbang-kan situasi dan kondisi. Selain itu, pelayanan yang diberikan memperhatikan atau menjaga efektivitas dan efisiensi.

Pada fase tersebut, telah dilakukan wawancara dengan beberapa informan terpilih dalam penelitian, maka bentuk pelayanan bagi pegawai berupa kondisional di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat. Bentuk pelayanan kepegawaian dengan kondisional adalah salah satu cara dalam pelayanan kepegawaian yang kami berikan dengan tetap memegang pada prinsip efektif dan efisien. Adapun tujuan diperlukannya pelayanan bagi pegawai dengan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menerapkan kondisonal adalah salah satu cara aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa memberikan pelayanan publik yang tidak keluar dari prinsip efektif dan efesiensi.

Mempertimbangkan situasi dan kondisi dapat saja ditafsirkan secara luas. Boleh jadi situasi dan kondisi dimaksud terkait dengan para PNS pemberi layanan, juga dapat terkait dengan situasi dan kondisi penerima layanan, atau juga terkait dengan situasi dan kondisi tempat pemberian layanan, serta sarana dan prasarana layanan. Namun hal ini tidak akan menjadi masalah karena situasi dan kondisi layanan yang berkepastian memiliki rujukan pada SOP. Karena itu, sifat kondisional ini lebih tepat jika didudukkan dalam pengertian keadaan yang bersifat khusus, atau dikecualikan dari keadaan umum sebagaimana yang telah diatur dalam SOP.

Pelayanan yang mengedepankan sifat kondisional ini cukup menarik ketika para aparatur PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa menghubungkannya dengan upaya menjaga efektivitas dan efisiensi. Pernyataan yang demikian itu patut diduga sebagai cara pandang yang melihat sifat kondisional ini dihubungkan dengan kondisi internal di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa yang memiliki keterbatasan. Hal tersebut boleh jadi terkait dengan keterbatasan jumlah dan kualitas aparatur, sarana dan prasarana yang dimiliki, dan keterbatasan lainnya. Berhadapan dengan fakta yang demikian itu, maka konsep atau sifat kondisional tersebut kemudian mereka pandang relevan untuk dikemukakan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Selanjutnya dalam pelayanan kepegawaian melalui bentuk kondisional adalah kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efektifitas dan efisiensi. Cara lain yang dapat dilihat dalam pelayanan publik di kantor adalah model kondisional dalam pelayanan bagi pegawai mengisyaratkan bahwa mampu memberikan layanan dengan efektif dan seefesien mungkin kepada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

d. Partisipatif

Bentuk lain dalam pelayanan kepegawaian di Sekretriat Daerah Kabupaten Mamasa adalah mendorong agar dapat menumbuhkan peran serta atau partisipasi dari pegawai atau pihak-pihak terkait penyelenggaraan pelayanan kepegawaian dengan memperhatikan kebutuhan, aspirasi dan keinginan dari pegawai dapat terpenuhi, sehingga pada fase tersebut, telah dilakukan wawancara dengan beberapa informan terpilih dalam penelitian, maka bentuk pelayanan kepegawaian di Sekretriat Daerah Kabupaten Mamasa adalah partisipatif. Sebagaimana hasil wawancara dengan informan bahwa bentuk pelayanan publik yang dilakukan oleh kantor dalam mendorong partisipasi aktif dari masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan bagi pegawai dengan bentuk pelayanan kepegawaian yang dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa senantiasa sesuai dengan regulasi dan kebutuhan yang bersifat partisipatif dalam memberikan pelayanan kepada pegawai, hal ini selaku pelayan publik lakukan untuk mendorong partisipasi aktif dari pegawai dalam penyelenggaraan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pelayanan kepegawaian dengan memperhatikan kebutuhan, aspirasi dan keinginan pegawai tersebut dapat terpenuhi.

Pelayanan yang dilakukan oleh PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa juga mengemuka jika menekankan cara-cara yang partisipatif. Penekanan pada cara yang demikian ini terungkap melalui tiga hal. Pertama yakni partisipasi menjadi motto pelayanan.Kedua, bahwa konsep partisipasi tersebut juga menjadi semangat di dalam SOP, dan ketiga bahwa pelaksanaan partisipasi ini dirasakan masih terbatas.

Menjadikan partisipasi sebagai motto pelayanan dimaksudkan agar pihak-pihak yang terkait dengan pelayanan kepada PNS dapat mengambil peran aktif sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing.Ini sejalan pula dengan aspek akuntabilitas yang juga menjadi perhatian para PNS pemberi layanan. Artinya, bahwa dengan melaksanakan tugas secara bertanggung jawab, maka setiap PNS yang ditugasi memberi pelayanan dapat dipastikan telah ikut berpartisipasi pada lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

Partisipasi semua pihak dalam memberikan pelayanan memang merupakan suatu kebutuhan internal pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, seperti halnya pada OPD lainnya yang melibatkan banyak aparatur, karena bisa dipastikan jika pelayanan yang diberikan melibatkan beberapa jenis pekerjaan yang saling terkait.Hal tersebut harus diikuti dengan partisipasi masing-masing pihak yang bertanggung jawab. Jika ini tidak dilakukan, maka sangat berpotensi menimbulkan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

distorsi atau gangguan pelaksanaan tugas pelayanan. Dengan kata lain, melalui partisipasi masing-ınasing pihak pada pelaksanaan pelayanan yang diberikan oleh PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, maka *ritme* pelaksanaan pekerjaan dapat tercipta sedemikian rupa.

Karena itu, sangat relevan jika pada hasil wawancara juga terungkap jika pelaksanaan partisipasi ini dihubungkan oleh PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dengan SOP. Sebab di dalam SOP biasanya mengatur urut-urutan pekerjaan, penanggung jawab pekerjaan, kaitan satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya, dan sebagainya yang jika dikerjakan secara konsisten, maka menciptakan keserasian pada antar satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya.

Walaupun demikian, patut dicatat jika hasil wawancara mengedepankan jika pelaksanaan partisipasi dalam pelayanan ini masih berhadapan dengan keterbatasan.Hal tersebut dimungkinkan oleh berbagai faktor. Diantaranya adalah jumlah dan kualitas PNS pemberi layanan yang belum memadai, pemahaman terhadap SOP yang masih terbatas, atau juga bisa disebabkan oleh prilaku aparat yang tidak mendukung. Terhadap kemungkinan adanya sebab-sebab yang demikian itu, harus menjadi perhatian pada level pimpinan pada sisi evaluasi dan pengendalian seperti yang telah dikemukakan di atas.

Demikian pula, pandangan yang hampir sama disampaikan oleh informan yang menyampaikan bahwa partisipatif dalam memberikan pelayanan kepada pegawai, hal ini dilakukan untuk mendorong agar

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dapat menumbuhkan peran serta atau partisipasi dari pegawai atau pihak-pihak terkait pelayanan kepegawaian dengan memperhatikan masukan, keinginan dan kebutuhan dari para pegawai artinya aktivitas pelayanan bagi pegawai diharapkan bersifat partisipatif dalam memberikan pelayanan kepada pegawai. Demikian halnya dalam mewujudkan pelayanan kepegawaian yang partisipatif, maka para pelaksana atau petugas di lapangan tentang tugas dan tanggung jawabnya. Ini berkaitan dengan lingkup kegiatan yang harus dilakukan serta terhadap apa yang akan dicapai atau menjadi target atau tujuan pelakaanaan tugasnya. Dengan prinsip partisipatif ini menjadi sesuatu yang pasti dan sekaligus sebagai standar operasional prosedur dalam mewujudkan pelayanan bagi pegawai di Sekretariat Daerah di Kabupaten Mamasa.

e. Kesamaan Hak

Salah satu bentuk dalam pelayanan kepegawaian di Sekretriat Daerah Kabupaten Mamasa adalah kesamaan hak dan tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, agama, ras, gender, golongan dan status ekonomi pegawai, sehingga pada fase tersebut, telah dilakukan wawancara dengan beberapa informan terpilih dalam penelitian, maka pelayanan bagi pegawai di daerah berdasarkan kesamaan hak yang dilakukan pada pelayanan publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat. Pelayanan kepegawaian yang diberikan berdasarkan kesamaan hak tanpa diskriminatif adalah wujud pelayanan yang diberikan dan diterapkan di

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa sehingga siapapun orangnya, agamanya, sukunya dengan senantiasa kami memberikan pelayanan yang baik sesuai dengan prinsip kesamaan hak dan regulasi yang berlaku.

Demikian halnya bahwa setiap orang yang membutuhkan suatu pelayanan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, aparatur sebagai salah satu pelayan pegawai selalu berpedoman dan perpegangan pada azas kesamaan hak dalam pelayanan publik adalah suatu azas yang mulia, itulah sebabnya sehingga penyelenggara menjalankan tugas dan tanggungnya selaku pelayanan publik harus mengedepankan kesamaan hak dalam memberikan pelayanan yang maksimal berdasarkan aturan dan regulasi yang berlaku selama ini dengan berpedoman pada azas kekeluargaan untuk pelayanan yang terbaik kepada publik sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya.

Cara lainnya yang mengemuka pada hasil wawancara dengan informan bahwa mereka juga memperhatikan aspek kesamaan hak dari pihak-pihak yang dilayani. Cara ini tentu juga penting karena akan berimplikasi pada kepuasan pihak yang dilayani.

Implikasi tersebut dapat mengambil berbagai macam bentuk.Dalam berbagai pengalaman pemberian pelayanan yang paling sering ditemui adalah kebiasan antri. Dengan mempraktekkan hal tersebut, maka pemberian pelayanan dilakukan dengan mengutamakan mereka yang harus duluan dari pada mereka yang datang belakangan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Hal semacam ini dapat menghilangkan praktek pelayanan yang bersifat pilih kasih.

Tampaknya oleh Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa dapat menjaga cara-cara yang menekankan kesamaan hak ini, karena selain telah tumbuh kesadaran akan pentingnya cara yang demikian itu, hasil wawancara juga mengungkap jika tekanan atas pelayanan yang mengedepankan kesamaan hak tersebut diatur di dalam SOP. Dengan demikian, pelaksanaannya juga bisa dievaluasi dan dikendalikan pada level pimpinan.

f. Keseimbangan Hak dan Kewajiban

Salah satu bentuk lain dalam pelayanan kepegawaian di Sekretriat Daerah Kabupaten Mamasa adalah melakukan kegiatan pelayanan sesuai dengan keseimbangan hak dan kewajiban kedua belah pihak sehingga pada fase tersebut, telah dilakukan wawancara dengan beberapa informan terpilih dalam penelitian, bahwa pelayanan bagi pegawai berdasarkan keseimbangan hak dan kewajiban dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa. Sebagaimana hasil wawancara dengan informan yang menyatakan bahwa dalam usaha memberikan pelayanan publik di kantor, maka hal yang penting harus kami perhatikan adalah berempati dengan yang dilayani artinya kami berusaha melayani dengan baik, senyum dan bersahaja sehingga kebutuhan pelayanan dapat sesuai dengan keinginan masyarakat dengan berpedoman dengan aturan yang berlaku. Dengan berpedoman kepada standar operasional yang ada, maka yang aparat lakukan adalah dengan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berusaha memberikan layanan dengan cepat dan tepat, sehingga hak dan kewajiban masyarakat dapat terpenuhi bila mereka dapat memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan sebelumnya. Itulah bentuk layanan yang mereka lakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.

Salah satu cara untuk mewujudkan pemberi dan penerima pelayanan kepegawaian adalah pegawai yang bertugas sebagai pelayaan pada bagian-bagian yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa harus dapat berempati dengan pegawai sebagai penerima layanan, kemudian petugas layanan harus memiliki kompetensi dan profesional dalam melayani pegawai sehingga bagi yang menerima layanan merasa bahwa mereka dapat menerima pelayanan yang baik dan tepat waktu.

Salah satu bentuk dalam pelayanan kepegawaian di Sekretriat Daerah Kabupaten Mamasa adalah harus memenuhi hak dan kewajiban baik pemberi maupun yang menerima pelayanan bagi pegawai, sehingga lebih memperhatikan beberapa cara yang dilakukan pemberi layanan menurut pengamatan peneliti di lapangan antara lain para pemberi layanan harus ramah, senyum menyapa dengan kata-kata yang sopan kepada yang dilayani sehingga dalam mewujudkan prosedur pelayanan yang diberikan jelas dan tidak bertele-tele. Sehubungan dengan pelaksanaan pelayanan di lapangan maka tak kala pentingnya pelaksana layanan harus memberikan mampu dan cerdas melihat situasi dan kondisi yang ada suatu gambaran yang jelas mengenai prosedur kerja yang baik, mereka merasa perlakukan dan dilayani dengan baik sehingga yang diutamakan selalu berpedoman pada bentuk pelayanan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dengan menyeimbangkan hak dan kewajiban kedua belah pihak sesuai dengan regulasi yang ada.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Memperhatikan data-data hasil penelitian yang telah dianalisis pada penjelasan terdahulu serta tujuan dari penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kompetensi PNS sebagaimana yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa menunjukkan bahwa kecakapan dalam layanan perlu dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil kepada penerima layanan relatif berlangsung baik, kemampuan yang dimiliki sebagai pelayan kepegawaian cukup memiliki kemampuan melakukan komunikasi dengan baik kepada penerima pelayanan berupa isi pesan mengenai kompetensi pegawai negeri sipil Sekretariat Daerah dan wewenang di mana tugas wewenang aparatur yang diberikan kepada pegawai sesuai kompetensi PNS, peneliti dapat beranggapan relatif baik.
2. Sedangkan dalam pelayanan kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa menunjukkan bahwa tingkat transparansi cukup memudahkan untuk dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan tersediannya secara memadai serta adanya kemudahan dipahami dengan maksud agar aktivitas pelayanan ini diharapkan dapat terbuka dan diketahui oleh setiap penerima layanan bagi pengguna layanan dari penyedia layanan, di sisi lain tingkat akuntabilitas menggambarkan bahwa prosedur pelayanan kepegawaian yang ditetapkan harus dilaksanakan sesuai regulasi yang ada dan tidak bertentangan dengan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

norma sosial yang berlaku di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, Sedangkan kondisional digambarkan dalam pelayanan kepegawaian yang kami berikan dalam pelayanan bagi pegawai tetap nampak memegang prinsip efektif dan efisien dalam kapasitas sebagai penyedia layanan terhadap pengguna layanan. Partisipatif sebagai usaha mendorong partisipasi aktif pegawai dalam menyelenggarakan pelayanan kepegawaian dengan memperhatikan kebutuhan, aspirasi dan keinginan dari pegawai relatif dapat terpenuhi melalui pelayanan kepegawaian, kesamaan hak tidak adanya diskriminatif dalam memberikan layanan pegawai dalam arti tidak membedakan suku, agama, ras, gender, golongan dan status ekonomi pegawai tersebut berlaku untuk semua pegawai serta keseimbangan hak dan kewajiban dimana pemerintah daerah melalui organisasi sekretariat daerah dalam memberi pelayanan kepegawaian tetap berpegang pada dengan melihat adanya kesamaan hak dan kewajiban masing-masing pihak, secara keseluruhan dari hal tersebut diatas peneliti menganggap relatif baik.

B. Saran

Kesimpulan tersebut di atas, maka penulis menyarankan beberapa hal yang terkait dengan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Pelayanan Kepegawaian di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat sebagai rekomendasi kepada peneliti yang akan datang dan acuan bagi pemerintah daerah khususnya pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, diantaranya :

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1. Perlunya disesuaikan tingkat kompentensi Pegawai Negeri Sipil dengan melihat dari tingkat kecakapan, kemampuan dan tanggungjawab atas wewenang yang di miliki pegawai pemerintah khususnya aparatur yang ada dalam Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa.
2. Aparatur pemerintah yang ada dalam Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa diperlukan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) pelayanan kepegawaian.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-Buku

Anggara, Sahya. 2016. *Administrasi kepegawaian Negara*. Bandung : Penerbit CV. Pustaka Setia.

Djatmika, Sastra dan Marsono. 1985. *Hukum Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta : Djambatan.

Dwiyanto, Agus. 2006. *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik. Yogyakarta*. Gajah Mada University Press.

Dwiriyanto. 2011. *Administrasi Publik*, Jakarta : Kanisius.

Etzioni, Amitai. 1982. *Organisasi-Organisasi Modern*. Jakarta. LP3ES.

Fitria, Siti, N. 2014. *Pembinaan Kinerja Pegawai Dalam Melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsi di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten*. Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta.

Gomes, Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offiset.

Hamdi, Muchlis. 2013. *Kebijakan Publik : Preses, Analisis, dan Partisipasi*. Bogor: Ghalia.

Hamdi, Muchlis dan Ismaryati, Siti, 2014. *Metode Penelitian Administrasi*. Tangerang Selatan : Universitas Terbuka.

Harsono. 2011. *Perencanaan Kepegawaian*. Bandung : Fokus Media

Levine, Charles H. Peters Guy & Thomson, Frank, J. 1990. *Publik Administration: Challenge, Choices, Consequences, Gienview*. Illionis London : A Division of Scott, Foreman and Company.

Mathis, Robert L. dan Jackson, John H., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

Moleang, Lexy J. 2009. *Metode Penelitian Kuatitatif*. Bandung. Remaja Rosdakarya.

Moenir. H. A. S. 1998. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*.Cetakan Ml. Jakarta. Bumi Aksara.

Nadler. 1986. *Keterampilan dan Jenisnya*. Jakarta : PT. Grapindo Persada.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Napitupulu, Aimin. 2007. *Menuju Pemerintahan Perwakilan.* Bandung : PT. Alumni.

Nawawi, Hadari, 2003. *Perencanaan SDM (Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif).* Yogyakarta : Penerbit Gajah Mada University Press.

Notoadmodjo, Soekidjo, 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Penerbit PT. Rineka Cipta.

Ratminto dan Atik Septi Winarsih. 2009. *Manajemen Pelayanan.* Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Rivai,Veithzal, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Dari Teori ke Praktik).* Jakarta : Penerbit PT. Radja Grafindo Persada.

Saputri, Gita, Hemi. 2017. *Implementasi Disiplin Aparatur Sipil Negara Dalam Lingkup Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Lampung Utara).* Bagian Hukum Administrasi Negara, Fakultas Hukum Universitas Lampung.

Salusu, J., 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik.* Jakarta PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Schermerhorn, J.R., 1996. *Manajemen*, 5th Ed., New York : Jhon Wiley & Sons, Inc.

Sedarmayanti, 2003. *Restrukturisasi dan Pemerdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan.* Bandung : Penerbit Mandar Maju.

Sani, Titus. dkk. 2017. *Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Dinas Pendidikan Intan Jaya, Provinsi Papua.* Menado : Universitas Sam Ratulangi

Siagian, Sondang P. 1994. *Teori dan Praktek Kepemimpinan.* Jakarta : Penerbit Rhineka Cipta.

Siagian, Sondang P. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja.* Jakarta : PT. Rineka Cipta.

Simajuntak, Payman. 1996. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Fakultas Ekonomi UI

Sinambela, Lijan Poltak. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik Teori, Kebijakan, dan Implementasi.* Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Soewito, Djumar dkk. 2017. *Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sempaja Selatan Kecamatan Samarinda Utara.* Jurusan Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Gama Mahakam.

Sugiono. 2007. *Metode Penelitian Administrasi.* Bandung : Penerbit CV. Alfabeta.

Taliziduhu, Ndraha. 2005. *Teori Budaya Organisasi.* Cetakan Pertama. Jakarta : PT. Rineka Cipta.

Thoha, Miftah. 2004. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya.* Jakarta : Balai Pustaka.

Thoha, Miftah. 2005. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia.* Jakarta : Prenada Media Group.

Valerie A. Zithaml, A. Parasuramman, dan Leonard L. Berry.1990. *Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations.* New York : The Free Press. Mac Millan Inc.

Warella, Y., 1997. *Administrasi Negara dan Kualitas Pelayanan Publik.* Naskah Pidato Pengukuhan Guru Besar FISIP UNDIP Semarang.

B. Dokumen

Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945.

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang *Pokok-Pokok Kepegawaian.*

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang *Pelayanan Publik.*

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara.*

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang *Pemerintahan Daerah.*

Keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2003 tentang *Pedoman Pelayanan Publik*

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
2017

PANDUAN WAWANCARA
RISET TESIS

"KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM PELAYANAN KEPEGAWAIAN DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MAMASA"

Disusun Oleh :

Yulianus Nanne'
NIM : 500973421

I. A.	**Kecakapan** : 1. Mohon Bapak/Ibu jelaskan bagaimana kecakapan dalam berkomunikasi terkhusus dalam meningkatkan kompetensi saudara ? 2. Bagaimana bentuk kecakapan yang sering digunakan dalam mewujudkan kompetensi saudara di kantor ?
B.	**Kemampuan :** 1. Apakah Bapak/Ibu sebagai bagian dari kemampuan yang dimaksimalkan dan dibutuhkan oleh kantor ? 2. Bagaimana wujud kemampuan yang seharusnya dalam meningkatkan pelayanan pegawai di Kantor ?
C.	**Wewenang :** 1. Menurut Bapak/Ibu apakah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan termotivasi dari pimpinan yang mempunyai wewenang? 2. Apakah Bapak/Ibu sebagai aparatur mempunyai wewenang dalam memaksimalkan pekerjaan ?

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2.A.	**Transparansi :** 1. Menurut bapak/ibu apakah transparansi dalam pelayanan kepegawaian sudah berjalan sebagaimana mestinya ? 2. Apakah dalam operasionalnya, untuk mengukur tingkat transparansi itu diwujudkan dalam job dan SOP yang berlaku di kantor Saudara ?
B.	**Akuntabilitas** 1. Apakah Bapak/Ibu mengetahui proses pelayanan pegawai dalam bentuk akuntabilitas?
C.	**Kondisional :** 1. Apakah bapak/ibu memberikan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektifitas? 2. Apakah bapak/ibu memiliki cara lain melihat kondisonal dalam pelayan kepegawaian di kantor ?
D.	**Partisipatif :** 1. Apakah bapak/ibu dalam mendorong partisipasi aktif dari pegawai dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan pegawai? 2. Apakah bapak/ibu mengetahui bahwa setiap partisipasi aktif dari pegawai akan menguatkan pelayanan kepegawaian yang prima ?
E.	**Kesamaan Hak :** 1. Apakah bapak/ibu dalam tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi dalam memberikan pelayanan kepada pegawai ? 2. Apakah bapak/ibu mengetahui bahwa setiap orang membutuhkan pelayanan yang sesuai dengan SOP dan tidak membeda-bedakan dengan yang lain ?
F.	**Keseimbangan Hak & Kewajiban** 1. Apakah bapak/ibu mengetahui bahwa dalam pelayanan kepegawaian pemberi dan penerima pelayanan pegawai harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak? 2. Bagaimana bapak/ibu mewujudkan bahwa pemberi dan penerima pelayanan kepegawaian harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak?

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 2 Transkrip Wawancara

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
2017

TRANSKRIP WAWANCARA
RISET TESIS

"KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM PELAYANAN KEPEGAWAIAN DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MAMASA"

Disusun Oleh :

Yulianus Nanne'
NIM : 500973421

1	**Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa**
A	Kecakapan :
	1. Pertanyaan : Mohon Bapak/Ibu jelaskan bagaimana kecakapan dalam berkomunikasi terkhusus dalam meningkatkan kompetensi Saudara ? BP : "Kami dalam melaksanakan tugas memberi pelayanan, sangat memperhatikan kedudukan kami sebagai seorang yang pemberi layanan kepada masyarakat, maka salah satu hal yang harus dipenuhi adalah kecakapan berkomunikasi dalam memberikan layanan, selama ini kami memberikan layanan pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi sumber daya manusia Sekretariat Daerah melalui pendekatan kecakapan, karena melalui pendekatan kecakapan itu menjadi salah satu syarat bagi kami sebagai implementor dapat mengetahui tentang apa yang harus dilaksanakan dan dikerjakan, sehingga tujuan dan sasaran pelayanan publik harus ditansmisikan kepada masyarakat di daerah." MN : "...untuk menghadapi dan meminimalisir adanya kesalahpahaman dalam memberikan pelayanan adalah memperbaiki kecakapan terutama kecakapan dalam berkomunikasi antar pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa, apabila terjadi masalah seperti itu maka salah satu solusi pemecahannya adalah mengedepankan kecakapan dalam komunikasi dan mencari akar permasalahannya sehingga akan mempermudah dan memperjelas pelayanan kearah tujuan dan sasaran yang ingin dicapai."

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

	2. Bagaimana bentuk kecakapan yang sering digunakan dalam mewujudkan kompetensi saudara di kantor ? HK :"...salah satu cara untuk mengurangi permasalahan dalam bidang pelayanan, maka diperlukan kecakapan dalam melakukan komunikasi dan diskusi mengenai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam kompetensi sumber daya manusia di Sekretariat Daerah sehingga dengan demikian tujuan dan sasaran menjadi jelas, dan untuk mengurangi resiko terjadinya resistensi dengan kelompok sasaran dalam hal ini adalah masyarakat."
B	Kemampuan : 1. Pertanyaan : Apakah Bapak/Ibu sebagai bagian dari kemampuan yang dimaksimalkan dan dibutuhkan oleh kantor ? ML : "Dalam pelayanan kepada PNS di Mamasa, masih kami rasakan adanya masalah yang belum optimal. Misal keterlambatan dalam proses pelaksanaan kegiatan di lapangan. Ada banyak faktor yang menjadi penyebabnya, diantaranya adalah ketidakmampuan sehingga ke depan diusahakan adanya peningkatan sumber daya manusia agar pekerjaan dalam hal pemberian layanan dapat lebih efektif dan efisien." 2. Bagaimana wujud kemampuan yang seharusnya dalam meningkatkan pelayanan kepegawian di Kantor ? B : "Tidak dapat dipungkiri jika dalam pelayanan yang dilakukan oleh rekan-rekan PNS di Sekretariat Daerah masih menyisakan banyak masalah. Diantara masalah itu adalah kemampuan berupa isi pesan dari kompetensi sumber daya yang dimiliki secara khusus sumber daya manusia di Sekretariat Daerah dalam pelayanan publik masih terbatas. Karena itu, kami rasakan kurang mampu untuk mengantisipasi hal tersebut dan harus segera ditindaklanjuti oleh pimpinan dalam rangka efektifitas pelayanan." D : "...untuk mewujudkan pelayanan yang baik dan efektif, maka sumber daya manusia menjadi solusi untuk dapat berkompetisi dengan sesama pelayan publik, selain itu kemampuan finansial juga menentukkan keberhasilan peningkatan kompetensi pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa."
C.	Wewenang 1. Pertanyaan : Menurut Bapak/Ibu apakah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan termotivasi dari pimpinan yang mempunyai wewenang?

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

	LT : "...untuk merealisasikan tugas dan wewenang yang dilimpahkan oleh atasan yang berkompeten, karena kami merasa bahwa tugas dan pekerjaan tersebut harus dilakukan dan diwujudkan melalui pelayanan publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa sehingga kami termotivasi untuk melaksanakannya sesuai dengan tugas dan wewenang yang diberikan, salah satu aspek yang penting berupa wewenang yang diberikan kepada PNS yang bertanggung jawab pada tugas pokok dan fungsi organisasi." 2. Pertanyaan : Apakah Bapak/Ibu sebagai aparatur mempunyai wewenang dalam memaksimalkan pekerjaan ? AN : "...posisi sebagai seorang pelayan publik, maka kami sadar bahwa dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan wewenang yang diberikan pimpinan harus dijalankan secara maksimal,wewenang yang diberikan kepada pegawai dharapkan dapat meningkatkan kompetensi SDM dimana dalam mewujudkan prosedur birokrasi yang rumit yang pada gilirannya menyebabkan aktifitas organisasi tidak fleksibel dalam penerapan kompetensi SDM di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa." L : "Sebagai upaya untuk mencapai keberhasilan pelayanan secara efektif dan efisien kepada penerima layanan, maka para pemberi layanan harus mampu mengetahui tugas dan wewenang yang menjadi pedoman bagi setiap pelaksana dalam melakukannya melalui kompetensi sumber daya manusia Sekretariat Daerah di Kabupaten Mamasa berdasarkan atas regulasi dan kebijakan dari pimpinan."
2	**Bentuk Pelayanan Kepegawaian Sekretariat Daerah Kab. Mamasa**
A.	Transparansi : 1. Pertanyaan : Menurut bapak/ibu apakah transparansi dalam pelayanan kepegawaian sudah berjalan sebagaimana mestinya ? LT : "...salah satu bentuk pelayanan publik yang dilakukan oleh kantor kami senantiasa transparan atau terbuka dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini kami laukukan untuk meredam tanggapan bahwa kami tidak mau terbuka dalam hal regulasi pelayanan di kantor kami." AN : "...keterbukaan adalah prinsip kami dalam memberikan layanan kepada publik, hal inilah yang mungkin menjadi motivasi kami untuk senantiasa melakukan keterbukaan dalam memberikan layanan kepada masyarakat berdasarkan aturan dan regulasi yang berlaku selama ini sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya."

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

	2. Apakah dalam operasionalnya, untuk mengukur tingkat transparansi itu diwujudkan dalam job dan SOP yang berlaku di kantor Saudara ? L : "Dalam pandangan kami bahwa untuk merealisir pelayanan kepegawaian yang transparan, maka para pelaksana atau petugas di lapangan hendaknya mengetahui apa yang harus dilakukan, dan juga mempunyai kemampuan untuk mengetahui bagaimana prinsip keterbukaan ini menjadi sesuatu yang pasti dan sekaligus sebagai SOP yang menjadi pedoman bagi para implementor dalam bertindak dan mewujudkan implementasi pelayanan kepegawaian yang prima di Sekretariat Daerah di Kabupaten Mamasa."
B.	Akuntabilitas : 1. Apakah Bapak/Ibu mengetahui proses pelayanan kepegawaian dalam bentuk akuntabilitas? LT : "Dalam pengamatan kami, dari berbagai hal yang menjadi perhatian pihak Sekretariat Daerah, salah satu formulasi kebijakan pelayanan kepegawaian yang dibentuk pemerintah daerah selama ini adalah akuntabilitas sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP). Ini ditetapkan sesuai dan regulasi yang berlaku." AN : "Perumusan kebijakan akuntabilitas dalam pelayanan kepada para PNS di Mamasa menjadi patron atau gambaran yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan regulasi serta Standar Oprasional Prosedur (SOP) pelayanan pegawai pemerintah daerah berdasarkan aturan dan regulasi yang berlaku selama ini sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya." L : "...sesuai dengan regulasi yang ada bahwa proses pelayanan publik dengan menerapkan akuntabilitas menjadikan pelayanan di kantor kami sudah biasa dipertanggungjawabkan berdasarkan aturan yang berlaku."
C.	Kondisional 1. Pertanyaan : Apakah bapak/ibu memberikan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektifitas? LT : "...bentuk pelayanan publik dengan kondisional adalah salah satu cara dalam pelayanan publik yang kami berikan dalam pelayanan publik dengan tetap memegang pada prinsip efektif dan efisien."

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

	AN : "...tujuan diperlukannya pelayanan publik dengan menerapkan kondisonal adalah salah satu cara kami memberikan pelayanan publik yang tidak keluar dari prinsip pelayanan yang sudah berjalan secara efektif dan efesien." 2. Pertanyaan : Apakah bapak/ibu memiliki cara lain melihat kondisonal dalam pelayan kepegawaian di kantor ? L : "..beberapa tahun terakhir ini, pergeseran layanan pegawai semata-mata mengandalkan layanan biasa saja, namun model kondisional dalam pelayanan bagi pegawai mengisyaratkan bahwa kami mampu memberikan pelayanan dengan efektif dan seefesien mungkin kepada publik atau masyarakat. Itulah wujud dari layanan publik yang sesungguhnya"
D.	Partisipatif : 1. Pertanyaan : Apakah bapak/ibu dalam mendorong partisipasi aktif dari masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan kepegawaian dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat? LT : "...model dari layanankepegawaian dilakukan di Sekretariat Daerah senantiasa sesuai dengan regulasi dan kebutuhan yang bersifat partisipatif dalam memberikan pelayanan sesuai dengan dorongan partisipasi aktik dari masyarakat dalam membantu pemerintah mewujudkan pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan keinginan dari masyarakat itu sendiri. Itulah motto kami dalam mewujudkan harapan pimpinan dan organisasi." 2. Pertanyaan : Apakah bapak/ibu mengetahui bahwa setiap partisipasi aktif dari masyarakat akan menguatkan pelayanan bagi pegawai yang prima ? AN : "...tidak dapat dipungkiri bahwa partisipatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga hal ini kami lakukan untuk mendorong partisipasi aktif dalam membantu pemerintah mewujudkan pelayanan masyarakat sesuai dengan kebutuhan pengguna layanan yang merujuk pada aturan main atau regulasi yang berlaku selama ini." L : "...kami yakin bahwa dalam mewujudkan pelayanan publik yang partisipatif, maka para pemberi layanan tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan, tetapi kami harus mempunyai kompetensi sumber daya manusia untuk mengetahui bagaimana prinsip partisipatif ini menjadi sesuatu yang pasti dan sekaligus sebagai pedoman hagi kami dalam mewujudkan pelayanan yang diinginkan masyarakat di Sekretariat daerah kabupaten Mamasa berdasarkan aturan yang berlaku."

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

E.	Kesamaan Hak : 1. Pertanyaan : Apakah bapak/ibu dalam tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi dalam memberikan pelayanan keegawaian ? LT : "...pelayanan pegawai yang diberikan berdasarkan kesamaan hak tanpa diskriminatif adalah wujud pelayanan yang diberikan dan diterapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa sehingga siapapun orangnya, agamanya, sukunya dengan senantiasa kami memberikan pelayanan yang baik sesuai dengan prinsip kesamaan hak dan regulasi yang berlaku." 2. Pertanyaan : Apakah bapak/ibu mengetahui bahwa setiap orang membutuhkan pelayanan yang sesuai dengan SOP dan tidak membeda-bedakan dengan yang lain ? AN : "...azas kesamaan hak dalam pelayanan publik adalah suatu azas yang mulia, itulah sebabnya sehingga kami mengedepankan kesamaan hak dalam memberikan pelayanan yang maksimal sesuai dengan prosedur yang berlaku dengan mengedepankan pelayanan dengan rasa kekeluargaan."
F.	Keseimbangan Hak & Kewajiban 1. Pertanyaan : Apakah bapak/ibu mengetahui bahwa dalam pelayanan publik pemberi dan penerima pelayanan kepegawaian harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak? LB : "...dalam usaha memberikan pelayanan pegawai di kantor, maka hal yang penting harus kami perhatikan adalah berempati dengan yang dilayani artinya kami berusaha melayani dengan baik, senyum dan bersahaja sehingga kebutuhan pelayanan dapat sesuai dengan keinginan masyarakat dengan berpedoman dengan aturan yang berlaku. Dengan berpedoman kepada standar operasional prosedur, maka yang kami lakukan dengan berusaha memberikan layanan dengan cepat dan tepat, sehingga hak dan kewajiban masyarakat dapat terpenuhi bila mereka dapat memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan sebelumnya. Itulah bentuk layanan yang kami lakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa." 2. Pertanyaan : Bagaimana bapak/ibu mewujudkan bahwa pemberi dan penerima pelayanan pegawai harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak? L : "...salah satu cara untuk mewujudkan pemberi dan penerima pelayanan publik adalah pegawai yang hertugas sebagai pelayan publik pada bagian-bagian yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

	Mamasa harus dapat berempati dengan masyarakat sebagai penerima layanan, kemudian petugas layanan harus memiliki kompetensi dan profesional dalam melayani publik sehingga bagi yang menerima layanan merasa bahwa mereka dapat menerima pelayanan yang baik dan tepat waktu."

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 3. Dokumentasi Pengambilan Data di lapangan dan Wawancara

Wawancara dengan Staf Ahli Bupati Mamasa Bidang Sumber Daya Manusia
Bpk. Labora Tandipuang, S.Sos., MM (LT)

Wawancara dengan Asisten III Bidang Administrasi Umum
Bpk. H. Asfarnuryadin, S.Pd., M.Kes (AN)

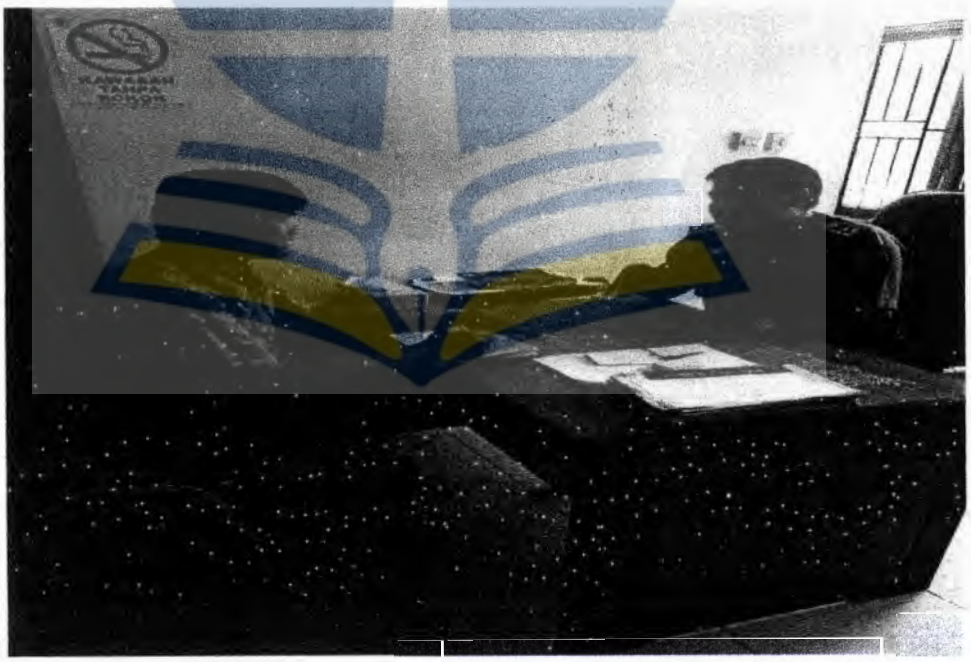
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Wawancara dengan Asisten I Bidang Pemerintahan
Bpk. Lonni, SE., M.Si (L)

Wawancara dengan Kabag. Unit Layanan Pengandaan
Bpk. Herry Kurniawan, S.Hut., M.Si (HK)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

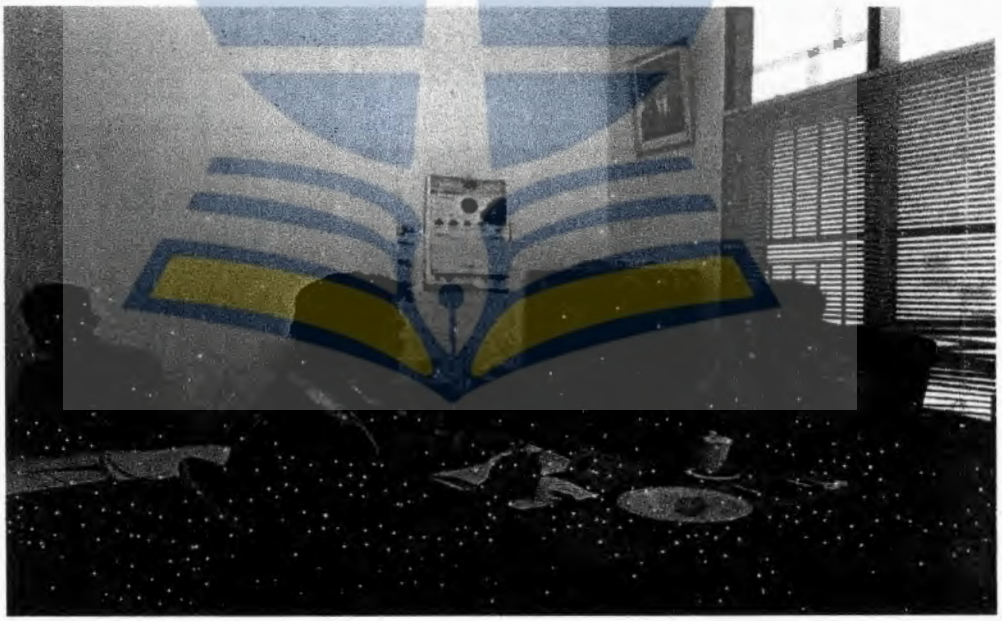
Wawancara dengan Kabag. Keuangan
Bpk. David, SE. (D)



Wawancara dengan Kabag. Kesejahteraan Rakyat
Bpk. Muh. Nawir, S.Pd., M.Si (MN)

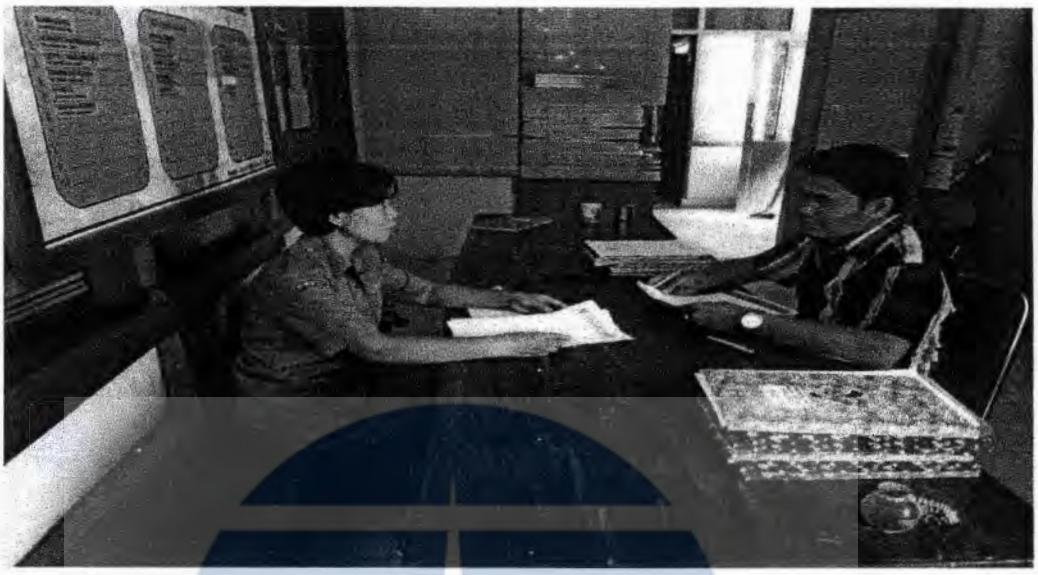
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Wawancara dengan Kabag. Organisasi dan Tata Laksana
Bpk. Baso Parjuni Amri, S.STP., M.Si (BP)



Wawancara dengan Bendahara Umum
Bpk. Bambalona (B)

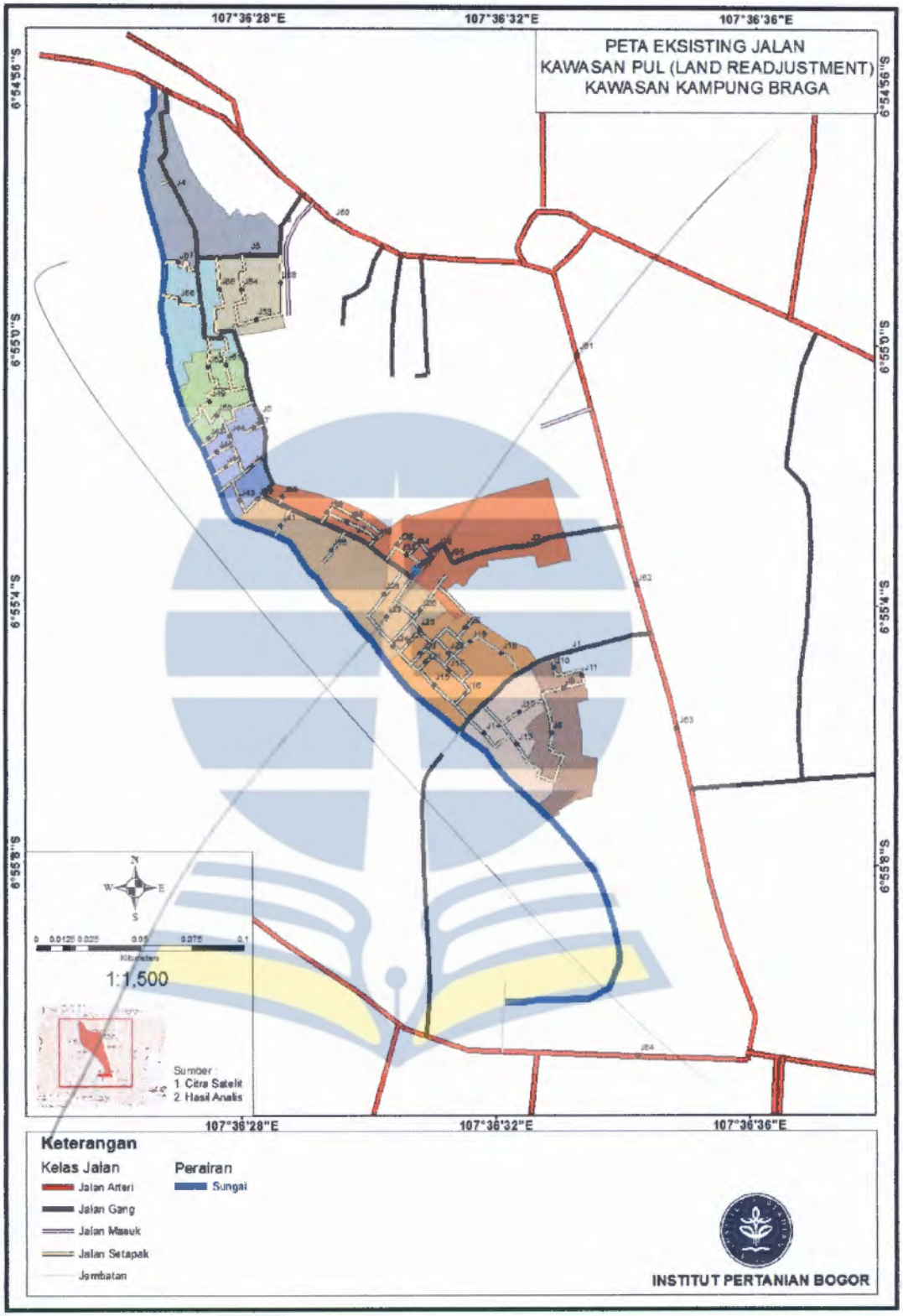
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka



Wawancara dengan Staf Bagian Umum
Ibu Martha Lemba (ML)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43582.pdf



Gambar 5.3 Peta kode jalan aktual sebelum *replotting*

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka