

**Analisis Kinerja Pelayanan Pendidikan  
(Studi Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Serang)**

**Liestyodono \*), Ridho \*\*)**

\*) Fakultas Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka

\*\*\*) Fakultas Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka

Jl. Cabe Raya, Pondok cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418

Email: \*)[liestyodono@ecampus.ut.ac.id](mailto:liestyodono@ecampus.ut.ac.id) dan \*\*\*)[ridho@ecampus.ut.ac.id](mailto:ridho@ecampus.ut.ac.id)

**ABSTRAK**

*The studi aims to find out the basic service performance at the Department of Education and Culture in Serang City. The research lays on questing the influencing factors with respect to the basic service performance at the Department. A hundred questioners was answered by teachers living in the city, coming along with semi-structured interviews. Respondents were selected based on their experiences in accessing government educational service. This research has indicated adequate performance of the Department's officers seen from adequate numbers of personnels, proper skills, suitable knowledge. Nonetheless, suppoting resources and personnels behaviours seem to have been inadequate. Slow service respons were indicated as the first issue, followed by lack of suitable and up-to-date public service skills. This study suggests the needs to have a system analysis along with the analysis of required resources in terms of adequate reallocation of the resources. As well, it is a necessity to design mechanism in which people can send their complains regarding the service. Personnels analysis is needed to have a sense of identification in determining human resources issues. Overall, the research recommends leadership measures as to be included in assessing service performance.*

**Kata kunci:** Performance, Serang, Analysis

## 1. Pendahuluan

Sinergi Pemerintah Pusat dan Daerah akan sulit tercapai tanpa adanya dukungan personel yang memadai baik dalam jumlah maupun standar kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah. Dengan cara tersebut Pemerintah Daerah akan mempunyai birokrasi karir yang kuat dan memadai dalam aspek jumlah dan kompetensinya. Langkah berikutnya adalah adanya jaminan pelayanan publik yang disediakan Pemerintah Daerah kepada masyarakat. Untuk itu setiap Pemerintah Daerah wajib membuat maklumat pelayanan publik sehingga masyarakat di Daerah tersebut tahu jenis pelayanan publik yang disediakan, bagaimana mendapatkan aksesnya serta kejelasan dalam prosedur dan biaya untuk memperoleh pelayanan publik tersebut serta adanya saluran keluhan manakala pelayanan publik yang didapat tidak sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Kondisi yang menunjukkan bahwa kinerja birokrasi di Indonesia semakin buruk dan semakin korup merupakan dilema yang sering terjadi pada birokrasi pemerintah saat ini dan banyak menjadi sorotan. Adanya tanggapan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintah yang

belum menunjukkan kapabilitas yang tinggi serta tidak profesional dan berkualitas dalam menjalankan tugasnya, hal ini dapat dilihat melalui berbagai penyimpangan yang terjadi dalam birokrasi yang semakin buruk serta berakibat pada tingkat kepercayaan (*trust*) masyarakat terhadap birokrasi menurun. Birokrasi yang dihadapkan mampu menjadi motivator dan sekaligus menjadi katalisator dari bergulirnya pembangunan, ternyata tidak mampu menjalankan perannya sebagai birokrasi yang mengedepankan kemampuan menyelenggarakan tugas dan fungsi organisasi, merespon aspirasi publik ke dalam kegiatan dan program organisasi dan melahirkan pembaharuan baru yang bertujuan untuk mempermudah kinerja organisasi sebagai bagian dari wujud aparat yang profesional.

Penelitian yang dilakukan oleh Halim (2014:97), menyimpulkan bahwa kinerja organisasi pada Bagian Sekretariat pada Dinas Dikpora Kabupaten Banggai belum memadai, namun mempunyai peluang untuk ditingkatkan dengan memperhatikan seluruh kekuatan/potensi organisasi yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan situasi yang sangat menguntungkan karena memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat

memanfaatkan segala peluang dan kekuatan yang ada (Rangkuti, 2002).

Kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia, berdasarkan laporan dari *The World Competitiveness Yearbook* tahun 1999, berada pada kelompok negara-negara yang memiliki indeks competitiveness paling rendah antara 100 negara paling kompetitif di dunia (Cullen dan Cushman, 2000; dalam Dwiyanto, dkk., 2002:15). Lebih lanjut harus memperhatikan apa-apa yang direkomendasikan oleh Bryson (1995:1), bahwa betapa perubahan di era global ini seringkali sulit dipahami dan diprediksi (*unpredictable*), penuh ketidakpastian (*untercentainty*), dan makin berkait begitu banyak faktor. Dalam merespon perubahan itu setiap organisasi dihadapkan pada serangkaian tantangan seperti : peningkatan efektivitas, efisiensi dan produktivitas, kemampuan kompetisi penyesuaian dengan perubahan lingkungan, dan upaya secara terus menerus menjaga keserasian antar dimensi-dimensi organisasi seperti kultur, proses dan strategi, serta menjaga agar organisasi tetap sehat dan tangguh di tengah lingkungan yang terus mengalami perkembangan (French dan Bell, 1995:ixi). Begitu pentingnya respon organisasi ini, perlu juga diingatkan bahwa masa depan

organisasi sangat tergantung kepada kemampuan mereka menguasai perubahan-perubahan (Leon Martel dalam Gibson et.al., 1996:21).

Untuk menguasai perubahan-perubahan di dalam sebuah organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aset yang tidak ternilai harganya karena dapat memberikan kontribusi yang berarti kepada satuan kerja secara efektif dan efisien, produktif dan kompetitif. Oleh karena itu bagaimana cara untuk mengembangkan, memelihara dan meningkatkan kinerja aparatur merupakan salah satu faktor yang perlu dituntut adanya kemampuan aparatur pemerintahan yang profesional dan berkualitas dalam menjalankan tugasnya.

Kendala yang perlu mendapat perhatian untuk menghadapi isu yang berkembang di atas serta untuk mewujudkan kinerja aparatur yang baik setidak-tidaknya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain adalah gaya komunikasi kepemimpinan, budaya dan iklim organisasi yang sedang berkembang, motivasi kerja serta struktur maupun mekanisme kerja yang ada di dalam organisasi tersebut. Kalau kita amati dari beberapa faktor yang telah dikemukakan di atas, maka faktor-faktor tersebut mempunyai pengaruh yang besar terhadap

baik buruknya kinerja organisasi. Sebab dalam organisasi apapun bentuknya baik besar maupun kecil pasti memerlukan faktor-faktor tersebut yang dapat mendukung implementasi maksud dan tujuan kinerja. Nurmah dan Sulandari (2005), misalnya menekankan analisis kinerja pelayanan publik meliputi transparansi informasi prosedur, transparansi informasi pembayaran, ketersediaan untuk pelanggan, dan keamanan fasilitas umum. Namun, ada beberapa aspek perlu dimodifikasi meliputi kejujuran karyawan (harus diprioritaskan), waktu Alokasi untuk mencapai sertifikat tanah, pita merah, pelanggan tidak memadai mengeluh sistem, dan juga fasilitas umum yang tidak memadai. Pengukuran kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang ini didasarkan atas 9 indikator yang dirinci menjadi 26 item (sub indikator). Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 9 indikator yang ada dalam penelitian 5 indikator berada dalam kondisi bagus, sedang 4 indikator lainnya berada dalam kondisi tidak bagus.

Masyarakat pada umumnya menilai bahwa aparaturnya belum memberikan pelayanan secara memadai. Hal ini menunjukkan bahwa aparaturnya belum memahami tugas pokok dan

fungsinya sebagai pelayan masyarakat. Kemampuan dan perilaku aparaturnya belum memadai, mengakibatkan pelayanan masih rendah. Rendahnya kualitas pelayanan dapat dilihat dari berbagai gejala seperti prosedur pelayanan yang terkesan lambat dan berbelit, ketidakjelasan persyaratan pelayanan, biaya pelayanan, kurang terbukanya informasi penyelesaian urusan, diskriminasi dalam pelayanan dan perilaku petugas yang kurang tanggap. Kualitas pelayanan pendidikan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan, dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan masyarakat.

Berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan terlihat adanya berbagai permasalahan yang menjadi faktor penyebab rendahnya kinerja pelayanan di Kota Serang, yaitu : 1) Kinerja aparaturnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat masih belum memadai, seperti: jumlah SDM belum mencukupi, keahlian, keterampilan pengalaman serta sikap mental aparaturnya belum memadai, penempatan pegawai belum sesuai. Hal ini juga tidak didukung oleh fasilitas sarana prasarana yang memadai, serta masih terbatasnya sumber keuangan untuk membiayai kegiatan pelayanan. 2) Perilaku aparaturnya pelaksana belum mendukung

kinerja pelayanan, seperti: Petugas masih belum cepat dan tanggap dalam merespons kebutuhan masyarakat dalam menerima layanan.

Kenyataan menunjukkan bahwa minimal ada dua titik kelemahan dalam penyelenggaraan pelayanan di Kota Serang, kinerja pelayanan yang diterima oleh masyarakat masih rendah, hal ini diduga akibat dari kemampuan sumber daya aparatur birokrasi yang masih rendah dan perilaku aparatur birokrasi yang belum memadai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan fenomena serta masalah-masalah seperti yang diuraikan di atas, penelitian ini bermaksud untuk menganalisis kinerja pelayanan pendidikan dasar (Studi Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Serang).

Berdasarkan pada uraian latar belakang permasalahan yang dikemukakan di atas, maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah:

1. Bagaimana kinerja pelayanan pendidikan dasar Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Serang?
2. Aspek apa saja yang menciptakan gap atau kesenjangan untuk kemudian mempengaruhi kinerja pelayanan pendidikan dasar Pada

Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Serang?

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Menganalisis kinerja pelayanan pendidikan dasar Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Serang.
2. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan pendidikan dasar Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Serang

## **2. Konsep Kinerja**

Konsep kinerja (*Performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Rue dan byars, 1981 dalam Keban 1995). Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Mengingat bahwa *Raison d'etre* dari suatu organisasi itu adalah untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya, maka informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting. Informasi tentang kinerja organisasi dapat digunakan untuk

mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja perorangan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi (*corporate performance*) juga baik.

Definisi kinerja diatas menjelaskan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seluruh pegawai yang ada disuatu organisasi atau instansi pemerintah. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan.

Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat,

tercapainya tujuan organisasi. Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, sumber daya yang digerakan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Kinerja menurut Hasibuan diatas bahwa untuk mencapai sebuah kinerja, seorang aparatur harus memiliki kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu agar dapat berjalan seperti yang diharapkan. Pendapat lain tentang kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Widodo (2006:78) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan.

Peningkatan kinerja aparatur pemerintah melalui penggunaan teknologi dan informasi pada instansi pemerintah akan menghasilkan kualitas kerja yang produktif dan tepat guna. Aplikasi *e-Government* tidak akan berjalan sempurna apabila tidak selalu di imbangi dengan SDM yang memadai dan kinerja yang efektif. Menurut Baban Sobandi dan kawan-kawan "*Kinerja merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, output, outcome, benefit,*

*maupun impact.*” (Sobandi dkk, 2006:176).

Berkaitan dengan kesulitan yang terjadi dalam pengukuran kinerja organisasi publik ini dikemukakan oleh Dwiyanto (1995: 1), “kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi public memiliki *stakeholders* yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta. Stakeholders dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan satu dengan yang lainnya, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik dimata para *stakeholders* juga menjadi berbeda-beda”. Namun ada beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik (Dwiyanto, 1995) yaitu sebagai berikut: 1) Produktivitas: Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. 2) Kualitas Layanan: Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik. 3) Responsivitas: Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali

kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. 4)

Responsibilitas: Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. 5) Akuntabilitas: Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat.

Kinerja birokrasi sebenarnya dapat dilihat melalui berbagai dimensi seperti dimensi akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, responsivitas maupun responsibilitas. Berbagai literatur yang membahas kinerja birokrasi pada dasarnya memiliki kesamaan substansial yakni untuk melihat seberapa jauh tingkat pencapaian hasil yang telah dilakukan oleh birokrasi pelayanan. Kinerja itu merupakan suatu konsep yang disusun dari berbagai

indikator yang sangat bervariasi sesuai dengan fokus dan konteks penggunaannya.

### **3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Setiap individu atau organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai dalam suatu periode tertentu yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu. Kinerja merupakan keadaan/tingkat perilaku seseorang yang harus dicapai dengan persyaratan tertentu.

Setiap individu atau organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Seperti yang diungkapkan oleh Prawirosentono (1999:2) yang mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara ilegal, tidak

melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari pendapat Prawirosentono di atas terungkap bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, Gomes (2003:142) mengatakan bahwa “Kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu”. Sementara Rivai (2004:14) mengemukakan bahwa: Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau tingkat perilaku seseorang dalam suatu periode tertentu yang dibandingkan dengan standar target, sasaran, dan kriteria yang telah ditentukan. Kriteria tersebut antara lain adalah pengembangan diri, kerja tim, komunikasi, jumlah produk yang dihasilkan, dan keputusan yang dibuat. Kinerja pegawai juga harus dievaluasi

terutama yang terkait dengan masalah produktivitas, kecelakaan kerja

Bacal (2004:35) berpendapat bahwa suatu komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus, sederhananya merupakan proses dua arah yang melacak kemajuan, mengidentifikasi kendala bagi kinerja dan memberi kedua belah pihak informasi yang mereka perlukan untuk mencapai sukses. Komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus memberi jalan bagi manajer dan karyawan untuk bekerjasama mencegah timbulnya masalah, menyelesaikan masalah yang terjadi, dan merevisi tanggung jawab kerja sebagaimana yang seringkali dibutuhkan di tempat kerja. Pengelolaan terhadap kinerja bagi seorang manajer bukanlah untuk bersenang-senang semata, mengambil hati para pekerja, atau melindungi jabatannya, melainkan agar setiap pekerja memiliki tanggung jawab. Seperti dikatakan oleh Bacal (2004:147) bahwa alasan sebenarnya kita mengelola kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas, bagaimanapun anda mendefinisikan hal itu, dan untuk merancang-bangun kesuksesan bagi setiap karyawan yang bertanggung jawab kepada kita.

Pengelolaan kinerja merupakan pendekatan untuk mencapai suatu visi

bersama tentang tujuan dan target. Ini terkait dengan cara membantu tiap individu dan tim untuk mencapai potensi yang dimiliki, menyadari peran, dan kontribusinya bagi pencapaian target. Kinerja pegawai harus dikelola, terutama untuk mencapai produktivitas dan efektivitas dalam rangka merancang bangun kesuksesan, baik secara individu maupun secara organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan target yang akan dicapai melalui kerja tim. Tim yang memiliki kinerja baik, maka anggotanya akan menetapkan standar kualitas target, mencapai target, memahami perbedaan, saling menghormati, berimbang dalam peran, berorientasi pada klien, mengevaluasi kinerja, dan bekerjasama. Gordon (1994:260) mengatakan bahwa kelompok kerja berprestasi tinggi memiliki pemimpin yang berhasil membina serta memelihara semangat dan motivasi bawahan guna mencapai tingkat produktivitas yang dipandang perlu oleh organisasi agar kebutuhan-kebutuhannya terpenuhi.

Berdasarkan pendapat pakar tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sifat dan karakteristik suatu pekerjaan yang dinyatakan sebagai catatan

kerja seseorang, dengan kriteria pengembangan diri, kerja tim, komunikasi, jumlah produk yang dihasilkan, dan keputusan yang dibuat, kecelakaan kerja, absen tanpa izin, kesalahan dalam kurun waktu. Kriteria kinerja setiap orang didasarkan kepada tugas dan tanggung jawab keseharian yang ditargetkan kepadanya. Kinerja berfungsi sebagai alat untuk memberi informasi bagi pekerja dan atasannya mengenai bagaimana seseorang telah melakukan pekerjaan. Kinerja adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan karakter kepribadian. Wood, at. al. (2001:91) melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu (*job performance*) sebagai suatu fungsi dari interaksi atribut individu (*individual atribut*), usaha kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi (*organizational support*).

Dari uraian di atas, jelaslah bahwa kinerja pegawai harus dikelola, terutama untuk mencapai produktivitas dan efektivitas dalam rangka merancang bangun kesuksesan, baik secara individu maupun organisasi. Dengan demikian, manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan target yang akan dicapai melalui kerja tim. Tim yang memiliki kinerja baik, maka anggotanya akan

menetapkan standar kualitas target, mencapai target, memahami perbedaan, saling menghormati, berimbang dalam peran, berorientasi pada klien, mengevaluasi kinerja, dan bekerja sama. Selanjutnya Gordon dalam Widodo (2002:260) mengatakan bahwa “kelompok kerja berprestasi tinggi memiliki pemimpin yang berhasil membina serta memelihara semangat dan motivasi bawahan guna mencapai tingkat produktivitas yang dipandang perlu oleh organisasi agar kebutuhan-kebutuhannya terpenuhi”. Pendapat di atas mengisyaratkan bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada keyakinan mereka terhadap kepemimpinan, sasaran, dan pekerjaan mereka sendiri. Cara yang dapat digunakan untuk mengembangkan keyakinan pegawai, baik individu maupun kelompok adalah dengan menunjukkan tindakan dan perkataan informal bahwa pimpinan mempercayai mereka.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sifat dan karakteristik suatu pekerjaan yang dinyatakan sebagai catatan kerja seseorang, dengan kriteria pengembangan diri, kerja tim, komunikasi, jumlah produk yang dihasilkan, dan keputusan yang dibuat, kecelakaan kerja, absen tanpa izin,

kesalahan dalam kurun waktu. Kriteria kinerja setiap orang didasarkan kepada tugas dan tanggung jawab keseharian yang ditargetkan kepadanya. Kinerja berfungsi sebagai alat untuk memberi informasi bagi pekerja dan atasannya mengenai bagaimana seseorang telah melakukan pekerjaan, dan kinerja adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan karakter kepribadian.

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui bahwa untuk mengukur kinerja pelayanan publik tidak cukup hanya menggunakan indikator tunggal, tetapi harus menggunakan *multi-indicator* dari aspek proses pelayanan dan aspek output atau hasil pelayanan. Selanjutnya dalam penelitian ini akan memfokuskan kajian kinerja pelayanan publik yang merupakan pengembangan tiga indikator dari pendapat Lenvine ( 1990 ); yakni responsivitas, dan responsibilitas dan akuntabilitas, seperti yang dikembangkan oleh Dwiyanto,dkk.,(2002:48-49), mengintroducir lima indikator untuk mengukur kinerja pelayanan organisasi publik, yaitu: 1) Produktivitas; menunjuk kepada seberapa besar sumber daya yang dipergunakan dan hasil-hasil yang diperoleh oleh organisasi. 2) Kualitas layanan; penilaian pengguna jasa atau masyarakat dengan membandingkan

tingkat kepuasan pengguna terhadap kualitas layanan organisasi. 3) Responsivitas; kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan publik dan mengembangkan program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. 4)Responsibilitas; menjelaskan tentang apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, dan 5) Akuntabilitas; menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa cara pejabat politik tersebut, karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu mempresentasikan kepentingan rakyat.

#### **4. Hasil**

##### **1. Sumber Daya Aparatur yang Profesional, Berkinerja Tinggi dan Sejahtera**

Kehadiran SDM aparatur yang berkualitas merupakan sebuah keharusan guna menampilkan kinerja terbaik pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Serang yang berkorelasi dengan peningkatan kesejahteraan. Untuk itu, dibutuhkan upaya yang sistematis dan terus menerus untuk melakukan pembinaan terhadap

SDM aparatur melalui penciptaan sistem seleksi yang obyektif, iklim kompetisi yang *fair* dan kondusif dalam promosijabatan, disertai dengan mekanisme stimulasi yang efektif (*rewards*) dan mekanisme pemberian sanksi (*punishment*) yang tegas namun tetap manusiawi. Pengukuran kinerja yang rasional dan obyektif juga penting dilakukan guna mengevaluasi kinerja individu dan kelembagaan dari waktu ke waktu sehingga diperoleh data yang memadai untuk pengambilan keputusan yang terkait dengan kebijaksanaan kepegawaian daerah secara obyektif sehingga turut serta memberikan pengaruh terhadap sistem kinerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Serang. Di sisi lain, kesejahteraan aparatur tampaknya perlu terus disesuaikan dengan tuntutan profesionalismenya, sehingga faktor kesejahteraan tidak lagi menjadi variable yang berkontribusi terhadap tingginya distorsi dalam penyelenggaraan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Serang.

## **2. Aksesibilitas dan Kualitas layanan pendidikan**

Aksesibilitas pendidikan pada seluruh jenjang pendidikan (PAUD, SD, SMP, SMA dan SMK) secara keseluruhan telah cukup memadai, namun persoalan

aksesibilitas layanan pendidikan masih perlu mendapatkan perhatian serius mengingat fakta angka rata-rata lama sekolah di Kota Serang yang baru mencapai 8,65 tahun dengan APM khususnya pada jenjang SMA/SMK/Sederajat yang baru mencapai 77,56% pada tahun Sementara bila dilihat dari angka partisipasi sekolah menurut kelompok umur pada tahun 2013, masalah aksesibilitas pendidikan sangat tampak pada kelompok umur 16-18 tahun atau equal dengan jenjang pendidikan SMA/ sederajat yang APS- nya hanya berkisar 56,20% dan kelompok umur 19-24 tahun yang APS-nya hanya 13,26%. Namun demikian tidak berarti bahwa pada jenjang pendidikan dasar masalah aksesibilitas sudah tidak relevan mengingat bahwa APS pada jenjang SD masih belum tuntas dengan APS sebesar 96,85% dan pada jenjang SMP dengan APS sebesar 81,44%. Berbeda dengan karakteristik daerah lainnya, aksesibilitas layanan pendidikan di Kota Serang lebih banyak disebabkan oleh kondisi sosial ekonomi dibanding faktor fisiologis wilayah maupun infrastruktur. Namun demikian perhatian terhadap kondisi infrastruktur pendidikan masih tetap perlu diberikan mengingat fakta masih adanya sekitar 6,42% gedung

sekolah yang dalam kondisi rusak, yang terdiri dari 14,22% gedung TK dalam kondisi rusak, 6,90% gedung SD dalam kondisi rusak; 16,67% gedung SMP dalam kondisi rusak, dan sekitar 4,55% gedung SMA/SMK dalam kondisi rusak. Perhatian terhadap aksesibilitas ini juga terkait dengan upaya mengatasi angka putus sekolah yang rata-rata selama 5 tahun terakhir mencapai 100 orang per tahun untuk jenjang Pendidikan SMA/SMK/Sederajat, 95 orang per tahun untuk jenjang pendidikan SMP/Sederajat, dan 62 orang per tahun untuk jenjang SD/Sederajat. Di samping itu, perhatian besar sudah harus mulai diarahkan pada upaya meningkatkan kualitas pendidikan dan layanan pendidikan agar lulusan pada semua jenjang pendidikan di Kota Serang memiliki daya saing yang kompetitif dibandingkan dengan daerah perkotaan lainnya. Dalam kaitan dengan itu, upaya mengarahkan lulusan pendidikan menengah agar menjadi tenaga yang siap bersaing di pasaran kerja perlu juga mendapat perhatian meski perbandingan jumlah SMA/SMK di Kota Serang sudah mendekati ideal, yakni; 52,89% SMA dan 47% SMK. Artinya pada urusan pendidikan, kebijakan untuk memperluas layanan pendidikan kejuruan harus diperluas guna lebih mengefektifkan upaya

menciptakan tenaga kerja yang siap kerja.

### **3. Revitalisasi budaya dan kearifan lokal dalam memantapkan jati diri kota dan masyarakat**

Revitalisasi budaya dan kearifan lokal merupakan bagian dari tugas pokok dan fungsi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Serang. Karenanya, membangun dan memantapkan jati diri kota dan masyarakat harus dimulai dengan merivitalisasi budaya dan kearifan lokal masyarakatnya agar hidup nyata dalam keseharian dan menjadi ruh bagi kotanya tersebut. Permasalahan yang ada saat ini Dinas Pendidikan dan Kebudayaan masih belum optimal dalam melakukan revitalisasi budaya dan kearifan lokal, hal ini disebabkan dari beberapa faktor baik internal maupun eksternal. Faktor internal dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan adalah salah satunya baru terintegrasinya Pendidikan dan Kebudayaan di dalam satu Satuan Kerja Perangkat Daerah pada bulan September 2014 sehingga kewenangan untuk merevitalisasi budaya dan kearifan lokal baru akan dilakukan dan dilaksanakan. Adapun faktor eksternal revitalisasi budaya dan kearifan lokal di luar kewenangan dan tanggung jawab Dinas Pendidikan dan Kebudayaan adalah keengganan beberapa tokoh masyarakat untuk menyerahkan

warisan luhur budaya dan kearifan lokal kepada pemerintah untuk direvitalisasi. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan selaku penanggung jawab untuk merevitalisasi budaya dan kearifan lokal tentunya akan berupaya dan berusaha semaksimal mungkin dalam mewujudkan visi dan misi kota serang 2014 -2018 yang menjadikan kota serang sebagai kota yang bertumpu pada potensi budaya merupakan pilihan strategis yang rasional dan realistis mengingat hal ini dapat berdampak positif bagi pertumbuhan kota di masa depan yang menjadikan nilai-nilai historis Kesultanan Islam Banten sebagai karakter utamanya. Sejalan dengan Motto Kota Serang Madani dan selaras dengan visi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Serang mewujudkan generasi madani yang bermakna sebuah cita-cita untuk menjadikan Kota Serang di masa depan yang memiliki ciri sebagaimana masyarakat Madinah di zaman Rasulullah s.a.w, yaitu kota yang *tamaddun* sehingga menjadi negeri yang *baldhatun thoyyibatun warabbun ghafur*. Dalam konteks historis, cita-cita ini bukanlah sesuatu yang asing mengingat bahwa karakter madani ini ternyata pernah terbangun di era Kesultanan Islam Banten yang modern, toleran, multikultural dan

islami, sehingga cita-cita ini menemukan relevansinya dengan jejak sejarah Kota Serang di masa lalu, yang pada satu sisi merupakan kekayaan historis dan kultural Kota Serang dan di sisi lain dapat direvitalisasi sebagai karakter yang akan dihidupkan kembali sebagai wajah Kota Serang masa kini dan nanti.

### **Penentuan Isu-Isu Strategis**

Berdasarkan dari berbagai permasalahan pembangunan pendidikan di Kota Serang yang dihadapi, tantangan, peluang dan potensi pembangunan yang dapat dikembangkan, maka dirumuskan isu strategis pembangunan pendidikan di Kota Serang melalui berbagai pertimbangan, antara lain; (1) memiliki pengaruh yang besar terhadap pencapaian sasaran, (2) luasnya dampak yang ditimbulkan, (3) memiliki daya ungkit terhadap pembangunan pendidikan, (4) kemudahan untuk dikelola. Isu-isu strategis tersebut antara lain adalah:

- **Masih kurangnya ketersediaan dan kualitas layanan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)**

Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) merupakan alah satu program strategis sebagai dasar dalam pembentukan dan pengembangan potensi anak sebagai usia emas (golden age). Oleh karena itu Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Serang

berkomitmen untuk mengembangkan sarana prasarana, kurikulum dan potensi siswa PAUD. APK PAUD sudah baik walaupun belum maksimal baru mencapai 82,50% dan perlu ditingkatkan dengan ditambahkan jumlah USB PAUD di tiap Kecamatan/Desa.

### **1. Belum optimalnya ketersediaan dan kualitas Pendidikan Dasar (Dikdas)**

Meskipun pada Tahun 2013 Program Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 Tahun (SD dan SMP) telah berhasil dicapai dengan baik APK 112% dan APM 96,80%, namun kualitas sarana prasarana masih perlu mendapatkan perhatian serius karena sampai dengan tahun 2013 persentase ruang kelas yang baik baru mencapai 29%, rusak ringan/sedang 63% dan bahkan rusak berat mencapai 8% sehingga ini merupakan isu strategis yang harus segera direalisasikan. Mengingat perbaikan sarana dan prasarana pendidikan sifatnya siklus 5-10 tahunan sehingga selalu berlanjut dan berkesinambungan, tetapi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan berupaya secara terus menerus meningkatkan sarana pendidikan.

### **2. Belum optimalnya akses dan kualitas Pendidikan Menengah (Dikmen) yang terjangkau.**

Pendidikan Menengah merupakan program

unggulan Walikota dan Wakil Walikota Serang 2014-2018 yang perlu mendapatkan perhatian serius dengan program wajib belajar 12 tahun. Pendidikan Menengah harus dipersiapkan secara matang dalam memasuki dunia kerja dan studi lanjut. Dengan banyaknya pengangguran usia produktif, menjadi tantangan kita dalam menyiapkan lulusan SMK yang siap kerja, oleh karena itu pembinaan dan peningkatan kompetensi SMK perlu ditingkatkan dengan menjalin kerjasama dengan Dunia Usaha. Disamping itu pembinaan dan peningkatan SMAN juga perlu ditingkatkan khususnya bagi siswa yang akan melanjutkan ke jenjang Perguruan Tinggi. Data APK Pendidikan Menengah tahun 2013 86,00%, ini sudah sangat baik, karena sudah di atas rata-rata APK nasional yakni 76,40%. Di samping itu Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Serang sebagai pelaksana teknis kebijakan Pemerintah Kota Serang setiap tahunnya terus berupaya untuk menambah USB SMA/SMK, sehingga diharapkan APK dan APM Pendidikan menengah dapat ditingkatkan. Hal lain yang menjadi prioritas pendidikan menengah adalah perbaikan sarana dan prasarana secara terus menerus dan berkelanjutan.

1. Masih terbatasnya ketersediaan dan kepastian dalam pelayanan Pendidikan Non Formal (PNF)

Program Pendidikan Non Formal dititikberatkan pada pelayanan Pendidikan Masyarakat, khususnya yang terkait dengan Pembinaan Lembaga Kursus, Penuntasan Buta Aksara dan lain-lain. Program Penuntasan Buta Aksara di Kota Serang sudah baik, karena berdasarkan data dari BPS Kota Serang Tahun 2013, jumlah penduduk yang melek huruf sudah mencapai 97,10%, masih ada 2,90% yang buta aksara dan perlu mendapatkan perhatian dan penanganan yang serius. Di samping itu kepastian/penjaminan mutu lembaga kursus juga perlu ditingkatkan, sebagai upaya dalam pengurangan pengangguran melalui pelatihan dan peningkatan kompetensi agar mampu terserap pada Dunia Kerja atau Berwiraswasta.

2. Masih perlu ditingkatkannya kompetensi dan kesetaraan pendidik dan tenaga kependidikan

Kualifikasi dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan perlu ditingkatkan sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan. Sampai saat ini kualifikasi pendidik masih rendah khususnya Guru SD baru mencapai 85,58% dan Guru TK baru mencapai

70,35%. Disamping itu persentase pendidik yang bersertifikasi juga masih rendah khususnya Guru SD baru mencapai 70,25% dan Guru TK baru mencapai 65,65%. Selain kualifikasi pendidik, Kompetensi pribadi, sosial dan profesional guru TK, SD, SMP dan SMA/SMK dalam pembelajaran juga perlu mendapatkan perhatian serius dan perlu ditingkatkan, dengan diadakannya pelatihan-pelatihan, seminar, loka karya dan uji kompetensi bagi pendidik baik yang belum sertifikasi maupun yang sudah tersertifikasi.

3. Belum optimalnya kepastian dalam pembinaan pendidikan karakter dengan kebudayaan setempat/kearifan lokal pada jenjang SD, SMP, SMA/SMK

Berdasarkan tayangan media massa pada akhir-akhir ini, sering dipertontonkan perilaku menyimpang oleh para pelajar kita, diantaranya: tawuran antar pelajar, penyalahgunaan narkoba, minuman keras, perilaku sex menyimpang dan lain-lain, sungguh sangat memprihatinkan dan perlu penanganan yang serius. Disamping itu budaya sopan santun anak-anak kita mulai menurun, sehingga perlu ditingkatkan pembinaan karakter bagi pelajar. Melalui pendidikan karakter yang berintegrasi dengan kebudayaan kota serang yang baik diharapkan mampu membangun

sumberdaya manusia yang berkualitas yang memiliki akhlak yang baik.

4. Belum optimalnya pelestarian dan pengembangan nilai-nilai budaya daerah dan kearifan lokal

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan masih belum optimal dalam melakukan revitalisasi budaya dan kearifan lokal, hal ini disebabkan dari beberapa faktor baik internal maupun eksternal. Faktor internal dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan adalah salah satunya baru terintegrasinya Pendidikan dan Kebudayaan di dalam satu Satuan Kerja Perangkat Daerah pada bulan September 2014 sehingga kewenangan untuk merevitalisasi budaya dan kearifan lokal baru akan dilakukan dan dilaksanakan. Adapun faktor eksternal revitalisasi budaya dan kearifan lokal di luar kewenangan dan tanggung jawab Dinas Pendidikan dan Kebudayaan adalah keengganan beberapa tokoh masyarakat untuk menyerahkan warisan luhur budaya dan kearifan lokal kepada pemerintah untuk direvitalisasi.

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian yang merujuk pada desain penelitian kualitatif, pendekatan penelitian ini digunakan untuk memperoleh gambaran yang bersifat komprehensif serta mendalam mengenai

kinerja pelayanan. Menurut Gordon (1991) bahwa penelitian kualitatif banyak digunakan dalam penelitian sosial; menunjukkan pada penelitian tentang kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, juga tentang fungsionalisasi organisasi (Strauss & Corbin, 1977). Tujuannya adalah mengumpulkan dan menganalisa data deskriptif berupa tulisan, ungkapan lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Bogdan & Taylor, 1975). Penelitian dengan pendekatan kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang dapat diamati (Bogdan dan Taylor (1975) dalam Moleong (2001:3). Untuk mempertajam analisis pendekatan kualitatif, penelitian ini didukung dengan data kuantitatif secara sederhana lebih merujuk pada pengumpulan data dan penganalisisan informasi secara statistik dengan menggunakan SPSS. Melalui pendekatan penelitian ini diharapkan memperoleh gambaran yang bersifat komprehensif serta mendalam menganalisis kinerja aparatur birokrasi.

Adapun sumber datanya adalah sebagai berikut : 1) Data Primer, diperoleh dengan menyebarkan angket ke para guru yang menerima layanan pada dinas pendidikan dan kebudayaan kota Serang, dan melakukan wawancara mendalam terkait

dengan pejabat pemberi layanan, masyarakat penerima layanan, antara lain Kepala dinas; Sekretaris Dinas; akademisi/tutor; kelompok belajar. 2) Data sekunder, diperoleh dari pustaka, dokumen serta peraturan perundangan yang berlaku.

Seluruh proses wawancara dilakukan dengan mempersiapkan daftar pertanyaan terlebih dahulu, baik pertanyaan tertutup maupun pertanyaan terbuka. Pihak-pihak yang akan diwawancarai dipilih dengan sengaja atau mempergunakan teknik sampel yang bertujuan (*purposive sampling*). Hal ini dimaksudkan agar peneliti memperoleh informasi yang sebanyak-banyaknya yang paling sesuai dengan konteksnya. Seluruh hasil wawancara direkonstruksi menjadi berkas-berkas catatan lapangan (*field notes*), kemudian membaca secara cermat, menyusun serta mengajukan pertanyaan-pertanyaan analitik baik untuk mendapatkan informasi yang lebih baik dan mendalam maupun untuk memberikan dasar bagi analisis lebih lanjut.

Sesuai dengan prosedur pengumpulan data, langkah yang dilakukan adalah data yang dikumpulkan bersifat kuantitatif diharapkan dapat menjelaskan kinerja aparatur birokrasi. Bersamaan dengan penelitian lapangan, peneliti juga melakukan analisis selama

pengumpulan data (*analysis during data collection*). Sedangkan setelah penelitian berakhir, peneliti melakukan analisis pasca pengumpulan data (*analysis after data collection*). Selanjutnya pada pasca kegiatan penelitian lapangan, peneliti memusatkan perhatian pada pengolahan dan penafsiran data.

Dengan strategi demikian, sebenarnya peneliti tidak memisahkan sama sekali antara kegiatan pengumpulan dan pengolahan data. Strategi seperti ini oleh Miles dan Huberman (1992), disebut sebagai model analisis interaktif, yaitu semacam daur saling terkait antara kegiatan: (1) pengumpulan data, (2) penyederhanaan data, (3) pemaparan data, dan (4) penarikan dan pengujian kesimpulan.

Dalam menganalisis data, digunakan metode interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1992) dengan mempertimbangkan 3 (tiga) komponen analisis, yaitu: (1) Reduksi data, yakni data yang diperoleh di lokasi penelitian (data lapangan) dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan rinci; (2) Sajian data, yakni untuk memudahkan bagi peneliti untuk melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian; dan (3) Penarikan kesimpulan, yakni

melakukan verifikasi secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung.

## 5. Pembahasan

Berdasarkan pada uraian latar belakang permasalahan yang dikemukakan di atas, maka pertanyaan penelitian yang harus dijawab adalah 1) Bagaimana kinerja pelayanan pendidikan dasar Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Serang? Dan 2) Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi kinerja pelayanan pendidikan dasar Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Serang? Pengukuran kinerja pelayanan Dinas pendidikan Kota Serang ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 100 responden, yang dilengkapi dengan wawancara. Wawancara dilakukan mulai tanggal 19 Agustus- 29 Agustus 2015. Kategori responden dalam penelitian ini sebagian besar dari mereka adalah masyarakat umum dalam hal ini guru yang membutuhkan pelayanan pada Dinas pendidikan dan kebudayaan kota Serang.

Seperti yang telah dijelaskan pada akhir Bab II, dimana untuk mengukur kinerja pelayanan publik tidak cukup hanya menggunakan indikator tunggal, tetapi harus menggunakan *multi-indicator* dari aspek proses pelayanan dan aspek output atau hasil pelayanan. Selanjutnya dalam penelitian ini akan memfokuskan

kajian kinerja pelayanan publik yang merupakan pengembangan tiga indikator dari pendapat Lenvine ( 1990 ); yakni responsivitas, dan responsibilitas dan akuntabilitas, seperti yang dikembangkan oleh Dwiyanto,dkk.,(2002:48-49), mengintrodusir lima indikator untuk mengukur kinerja pelayanan organisasi publik, yaitu:

1. Produktivitas; menunjuk kepada seberapa besar sumber daya yang dipergunakan dan hasil-hasil yang diperoleh oleh organisasi.
2. Kualitas layanan; penilaian pengguna jasa atau masyarakat dengan membandingkan tingkat kepuasan pengguna terhadap kualitas layanan organisasi.
3. Responsivitas; kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan publik dan mengembangkan program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
4. Responsibilitas; menjelaskan tentang apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, dan

5. Akuntabilitas; menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa cara pejabat politik tersebut, karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu mempresentasikan kepentingan rakyat.
1. Indikator Produktivitas; menunjuk kepada seberapa besar sumber daya yang dipergunakan dan hasil-hasil yang diperoleh oleh organisasi.

Wawancara dengan berbagai nara sumber menunjukkan hasil sebagai berikut:

- a. Pelayanan yang di berikan oleh Kantor Dinas Pendidikan Kota serang Banten sejauh ini sesuai dengan prosedur yang berlaku tergambar dari kecepatan dan sikap staff kantor tersebut (wawancara 1);
- b. Kantor Dinas Pendidikan Kota serang Banten dalam hal pemberian pelayanan sejauh ini sesuai dengan prosedur yang berlaku dapat dilihat dari sikap dan prilaku mereka dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (wawancara 2);
- c. Pelayanan yang diberikan oleh Kantor Dinas Pendidikan Kota Serang sejauh ini sesuai dengan

prosedur yang berlaku hanya saja perlu di tingkatkan khususnya pengetahuan staff tentang pelayanan prima (wawancara 3);

- d. Sejauh ini dalam memberikan pelayanan sesuai dengan aturan yang berlaku (wawancara 4);
- e. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, kita tidak pernah membedakan latar belakang sosial, ekonomi maupun pendidikan, semua sama mendapatkan pelayanan prima (wawancara 5)
- f. Atas keadaan masyarakat yang hetrogen ditinjau secara sosial, ekonomi dan pendidikan, aparatur tetap melayani dan menyesuaikan dengan kemampuan/keadaan masyarakat tanpa mengurangi kualitas konten, informasi atau segala hal yang diperlukan masyarakat (wawancara 6)

Secara umum hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota serang, Sekretaris dinas, Akademisi dan Ketua Kelompok belajar di kota serang menunjukkan bahwa petugas

pelayanan telah menjalankan tugasnya sesuai prosedur yang telah ditetapkan.

Wawancara dengan berbagai nara sumber menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. Terkadang staff membedakan dalam memberikan pelayanan misalkan kecepatan dan kesigapan staff karena kenal dengan orang yang di layani, kerabat dan lain<sup>2</sup>, walaupun penjelasan yang mereka berikan cukup memuaskan akan tetapi karena kurang kenal dengan staff tersebut sehingga pelayanan yang di berikan memakan waktu (wawancara 1).
2. Ada beberapa orang staff terkadang membedakan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (wawancara 2).
3. Memang kalau kita lihat ada beberapa orang staff terkadang membedakan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (wawancara 3).
4. Tidak ada perbedaan dalam pemberian pelayanan kalau saya lihat, dan pada saat saya ada urusan di kantor dinas pendidikan kota serang, semua di perlakukan sama tanpa melihat latar belakang dan dalam hal penjelasan yang di berikan cukup memuaskan dari staff terkait (wawancara 4).
5. Tidak ada perbedaan (wawancara 5).

6. Selalu diupayakan untuk memberikan pelayanan yang sama dan diupayakan untuk obyektif dalam memberikan pelayanan (wawancara 6).

Secara umum petugas dalam memberikan pelayanan tidak membedakan latar belakang yang dilayani, namun ada beberapa petugas memang membedakan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Indikator Produktivitas diukur oleh kemampuan petugas dalam memberikan penjelasan tentang prosedur pelayanan, ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan dan sikap petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan untuk ketiga ukuran tersebut rata-rata **69,66%** menunjukkan penilaia **cukup baik**.

2. Indikator Kualitas layanan; penilaian pengguna jasa atau masyarakat dengan membandingkan tingkat kepuasan pengguna terhadap kualitas layanan organisasi.

Wawancara dengan berbagai nara sumber menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. Sarana dan prasarana belum memadai, harus di tingkatkan dan kantor dinas pendidikan kota serang sangat berantakan sehingga untuk menjawab tantangan atau kebutuhan dari masyarakat tidak dapat terpenuhi.

2. Sarana dan prasarana sangat tidak memadai untuk ukuran kantor dinas pendidikan kiranya ada peningkatan baik kemampuan staff maupun sarana yang di gunakan supaya pelayanan yang di berikan maksimal.
3. Sarana dan prasarana kurang memadai, perlu peningkatan
4. Belum memenuhi, sarana dan prasarana yang digunakan masih terbatas harus ditingkatkan demi tercapainya pelayanan yang baik.
5. Sarana dan prasarana belum memadai, terkadang pihak yang meminta layanan sulit untuk duduk dengan nyaman sebab ruangan-ruangan cukup sempit dan penuh oleh pegawai, dibutuhkan ruangan yang lebih luas, lebih tertata sebab banyak sekali pihak yang harus di layani.

Secara umum hasil wawancara menunjukkan bahwa sarana dan prasarana pelayanan masih belum memadai dan perlu peningkatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Indikator kualitas pelayanan diukur oleh kelengkapan sarana dan prasarana pelayanan, pemahaman petugas terhadap tugasnya, prosedur pelayanan, kecepatan petugas dalam melayani dan pemanfaatan teknologi yang memadai dalam memberikan pelayanan. Hasil penelitian

menunjukkan untuk kelima ukuran tersebut rata-rata **84,60%** menunjukkan penilaian **baik**.

Wawancara dengan berbagai nara sumber menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. Yang saya lihat mereka kadang peduli dengan orang yang di layani karena kenal dan lain2 yang mana seharusnya semua masyarakat harus di perlakukan sama dalam hal pelayanan yang di berikannya. Misalkan dalam hal ketepatan waktu sehingga terkesan kurang jujur.

Dalam memberikan pelayanan sepertinya tidak semua staff dinas siap untuk melayani terlihat dari kesigapan mereka dalam melayani masyarakat sehingga masyarakat terkesan menunggu. Tidak semua staff peka terhadap apa yang di butuhkan masyarakat terlihat dari ketidak tahuan staff dengan ketentuan dalam pengurusan NUPTK dan lain2 (wawancara 1);

2. Ada indikasi bahwa mereka kadang peduli dengan orang yang di layani karena kedekatan misalnya kenal, kerabat seharusnya semua masyarakat harus di perlakukan sama dalam hal pelayanan yang di berikannya. Masih ada staff dalam memberikan pelayanan

tidak siap terlihat dari kesigapan mereka dalam melayani masyarakat sehingga masyarakat terkesan menunggu. Staff kurang peka terhadap apa yang di butuhkan masyarakat terlihat dari ketidak tahuan staff dengan apa yang di butuhkan masyarakat misalnya dalam hal pengurusan NUPTK (wawancara 2);

3. Ada indikasi bahwa mereka kadang staff membedakan dalam hal pemberian layanan kepada masyarakat misalnya karena staf tersebut kenal dengan orang yang di layani akan tetapi selama masih sesuai dengan TUPOKSI saya rasa tidak ada masalah. Kesigapan staff dalam memberikan pelayanan merupakan tolak ukur kantor dinas tersebut sehingga dalam memberikan pelayanan kiranya jangan sampai membuat masyarakat menunggu terlalu lama. Sepertinya Staff kurang peka terhadap apa yang di butuhkan masyarakat terlihat dari ketidak tahuan staff dengan apa yang di butuhkan masyarakat misalnya dalam pengurusan NUPTK bagi rekan-rekan guru (wawancara 3)
4. Yang saya rasakan mereka memiliki keberibadian dalam memberikan pelayanan. Kesigapan staff dalam memberikan pelayanan merupakan

tolak ukur kantor dinas tersebut sehingga dalam memberikan pelayanan kiranya jangan sampai membuat masyarakat menunggu terlalu lamkadang dalam memberikan pelayanan mereka menunda karena urusan dinas luar, dan sedang istirahat. Mereka kurang peka dan sangat terasa birokrasinya (wawancara 4);

5. Kami memberikan pelayanan kepada masyarakat/siapaapun dengan baik, dengan kepedulian dan kejujuran mudah-mudahan masyarakat puas. Kami selalu siap melayani tetapi kalau kami ntidak ada tugas luar, baru pelayanan itu di serahkan kepada yang bertugas dikantor. Kita selalu peka dalam menengani masalah, termasuk keluhan masyarakat kita tindaklanjuti (wawancara 5).
6. Setiap aparatur selalu diberikan arahan agar peduli dan jujur dalam melayani. Selama masih ada dalam rentang waktu jam kerja maka tidak ada penundaan terkecuali atas obyek layanan yang membutuhkan koordinasi dan instruksidari rekan atau atasan. Setiap masalah harus diselesaikan dan keluhan timbul di jaldikan dasar perbaikan bagi layanan selanjutnya (wawancara 6).

3. Indikator Responsivitas; kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan publik dan mengembangkan program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Indikator Responsivitas diukur oleh kesesuaian program-program untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, tanggapan petugas terhadap keluhan/ tuntutan masyarakat, upaya petugas dalam meningkatkan pelayanan, dan kemampuan petugas dalam memahami kebutuhan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan untuk keempat ukuran tersebut rata-rata **82,25%** menunjukkan penilaian **baik**.

Wawancara dengan berbagai nara sumber menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. Kesan yang saya lihat dari pelayanan yang di berikan kantor dinas pendidikan harus di tingkatkan demi menjawab kebutuhan masyarakat yang kian kompleks khususnya bagi guru dalam hal kelengkapan berkas. Belum sesuai karena masih banyak kebutuhan yang belum bisa di atasi oleh kantor dinas pendidikan kota serang (wawancara 1);
2. Wawasan staff kantor Dinas Pendidikan Kota Serang dapat di tingkatkan dengan cara

mengikutsertakan mereka dalam hal pelatihan-pelatihan misalnya dengan pemberian pelatihan pelayanan prima kepada semua staff. Kesan saya kurang memuaskan karena pelayanan yang mereka berikan tidak seperti yang saya bayangkan misalnya ketepatan dan kecepatan dalam melayani masyarakat. Belum sesuai karena masih banyak kebutuhan yang belum bisa di atasi oleh kantor dinas pendidikan kota serang sesuai prinsip pelayanan prima (wawancara 2).

3. Harus Ada dengan cara meningkatkan kemampuan staff misalnya dengan cara melibatkan mereka dalam pelatihan-pelatihan pelayanan prima secara menyeluruh. Cukup memuaskan dengan pelayanan yang mereka berikan oleh staff kantor dinas pendidikan kota serang. Cukup kalau menurut saya akan tetapi semakin sering melibatkan mereka dalam pelatihan pelayanan, saya kira nantinya mereka akan paham dengan apa yang di butuhkan masyarakat (wawancara 3)
4. Ada karena kepala bidang selalu mengevaluasi secara langsung pelayanan yang diberikan oleh staffnya. Kesan saya cukup, sesuai dengan kebutuhan, akan tetapi harus selalu ditingkatkan (wawancara 4);

5. Bertanggung jawab; Disiplin; Memiliki Pengetahuan; Peka dalam menangani masalah; Sarana prasarana yang memadai, Pelayanan baik dan sudah sesuai (wawancara 5);
  6. Ada, faktor-faktor yang dapat memperbaiki perilaku aparatur dalam melaksanakan tugas pelayanan. Wawasan, pemahaman aparatur atas ruang lingkup tanggung jawab. Pengetahuan aparatur atas informasi konten atau informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat (wawancara 6).
4. Indikator Responsibilitas; menjelaskan tentang apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi
- Indikator Responsibilitas diukur oleh ketaatan petugas dalam menjalankan ketentuan/ peraturan yang berlaku, ketaatan petugas dalam menjalankan prosedur yang telah ditetapkan, kemampuan petugas dalam merespon kebutuhan masyarakat, dan sikap petugas dalam menerima kritik dan saran. Hasil penelitian menunjukkan untuk keempat ukuran tersebut rata-rata **74,25%** menunjukkan penilaian **cukup baik**.
- Wawancara dengan berbagai nara sumber menunjukkan hasil sebagai berikut:
1. Cukup, karena kesigapan mereka harus di tingkatkan kembali misalnya perlu memberi pelatihan kepada semua staff dalam hal pelayanan guna menjawab kebutuhan masyarakat kedepannya. Mau, akan tetapi sampai sekarang belum terlihat oleh saya progres peningkatan pelayanan yang di berikan kantor dinas pendidikan. Pengetahuan yang mereka miliki kiranya harus di tingkatkan karena masih banyak staff yang kurang paham dalam menjawab kebutuhan masyarakat (wawancara 1);
  2. Belum begitu tanggap, karena masih terlalu lama dalam memberikan pelayanan misalkan pengurusan NUPTK memakan waktu 1 bulan yang seharusnya menurut saya cukup atau palinglama 2 minggu. Ada beberapa orang staff terkesan kurang menerima keritikan terlihat marah ketika di beri masukan dalam hal pemberian pelayanan. Mereka (staff) dinas kantor pendidikan kota serang menganggap mereka cukup cakap memberi pelayanan padahal menurut saya jauh dari cakap dalam hal pemberian pelayanan (wawancara 2 );
  3. cukup tanggap, karena tidak membuat masyarakat cukup lama menunggu kalau pengamatan saya. Memang masih ada beberapa orang staff

terkesan kurang menerima keritikan akan tetapi dengan seringnya melibatkan mereka dalam pelatihan seperti yang saya utarakan sebelumnya dan ada insfeksi langsung dari pimpinan (kadis dan jajarannya) saya rasa mereka akan paham pentingnya pelayanan kepada masyarakat. Staff dinas kantor pendidikan kota serang cukup cakap, tanggap memberi pelayanan menurut pengamatan saya (wawancara 3);

4. Mereka belum cepat tanggap, dengan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat, birokrasinya sangat kental. Mereka mendengarkan masukan dari masyarakat (saran dan kritik) akan tetapi saran yang diberikan tidak ditindak lanjuti terlihat dari ketidak tangapan mereka terhadap kebutuhan masyarakat misalnya meningkatkan pelayanan lebih cepat, tepat, dan akurat. Masih belum memiliki pengetahuan yang cukup dalam memberikan pelayanan baik secara komputerisasi (wawancara 4);
5. Sudah mencukupi. Petugas mau menerima kritik dan saran dan petugas sudah memiliki pengetahuan (wawancara 5);
6. Kesan saya, hasil pelayanan yang diberikan aparatur pemerintah dapat

diterima oleh masyarakat. Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang dapat menjawab kebutuhan dan menurut saya, hal itu sudah dilakukan. Sebagian besar aparatur cepat menanggapi kebutuhan masyarakat (wawancara 6).

5. Indikator Akuntabilitas; menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa cara pejabat politik tersebut, karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu mempresentasikan kepentingan rakyat. Indikator akuntabilitas diukur oleh kemampuan petugas dalam pencapaian hasil dan manfaat

pelayanan, Kemampuan Petugas Dalam MenunjukkanTingkat Pencapaian Sasaran Yang Telah Ditetapkan, Kemampuan Petugas Dalam Melaksanakan Tugas Pelayanan dan Kemampuan Petugas Dalam Menyelesaikan Masalah Pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan untuk keempat ukuran tersebut rata-rata **72,50%** menunjukkan penilaian **cukup baik**.

Wawancara dengan berbagai nara sumber menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. Setiap aparatur diberikan pembinaan secara teratur agar dapat melayani

masyarakat dengan pengetahuan yang mencukupi. Faktor yang dapat memenuhi kebutuhan khususnya dalam hal pelayanan antara lain: Peningkatan kualitas staff kantor dinas pendidikan; Tata kerja (TUPOKSI) harus di tata kembali; Memberi pelatihan kepada semua staff; Prasarana kantor (wawancara 1);

2. Petugas cukup melaksanakan tugas dengan baikn namun kadang-kadang masih menunda pekerjaan. Faktor yang dapat memenuhi kebutuhan khususnya dalam hal pelayanan antara lain: Peningkatan kualitas staff kantor dinas pendidikan; Tata kerja (TUPOKSI) harus di tata kembali Memberi pelatihan kepada semua staff; Prasarana kantor (wawancara 2);
3. Secara umum petugas sudah bekerja cukup baik, namun beberapa orang hanya melaksanakan/ menyelesaikan tugasnya sampai hari ini. Faktor yang dapat memenuhi kebutuhan khususnya dalam hal pelayanan antara lain: Rasa tanggungjawab; Disiplin; peka terhadap masalah yang dihadapi masyarat; Prasarana kantor (wawancara 3);
4. Kadang-kadang ada petugas yang menunda pekerjaan, yang seharusnya dapat diselesaikan hari ini. Faktor yang

mempengaruhi kalau menurut saya, pengawasan langsung harus tetap berjalan, seperti yang dilakukan oleh atasannya saat ini (wawancara 4);

5. Ada saja petugas yang tidak menyelesaikan pekerjaan hari ini artinya menunda untuk hari esok. Faktor yang dapat meningkatkan pelayanan antara lain bertanggung jawab: disiplin; memiliki pengetahuan; peka dalam menangani masalah; sarana prasarana yang memadai (wawancara 5);
6. Memang seringkali petugas menunda pekerjaan, walaupun pekerjaan tersebut dapat selesai sore hari. Faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pelayanan kepada masyarakat: Kualitas ADM aparatur; Mekanisme kerja yang di atur dalam bentuk SOP, pendelegasian wewenang; Pembinaan dari pimpinan BKD; Sarana prasarana (wawancara 6).

## **Kesimpulan dan Saran**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai kinerja pelayanan pendidikan dasar (studi pada dinas pendidikan dan kebudayaan kota serang), dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kinerja aparatur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat belum

memadai, seperti : jumlah SDM sudah mencukupi, keahlian, keterampilan pengalaman serta sikap mental aparatur cukup memadai. Fasilitas sarana prasarana belum memadai, perilaku petugas belum mendukung kinerja pelayanan , seperti : Petugas masih lamban dalam merespons kebutuhan masyarakat dalam menerima layanan.

2. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja<sup>1</sup> pelayanan adalah semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat akan berbagai jenis pelayanan, sehingga petugas terkesan belum siap menghadapi tuntutan pelayanan masyarakat yang semakin beragam. Pada prinsipnya faktor mendasar yang mempengaruhi kinerja pelayanan adalah sumber daya; sumber daya meliputi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang mendukung kinerja pelayanan, misalnya sarana dan prasarana pelayanan. **2.**
3. Hasil penelitian lain menunjukkan adanya temuan untuk pengembangan teori kinerja pelayanan oleh Lenvine ( 1990 ); yakni responsivitas, dan responsibilitas dan akuntabilitas, seperti yang dikembangkan oleh Dwiyanto,dkk.(2002:48-49), mengintrodusir lima indikator untuk

mengukur kinerja pelayanan organisasi publik, yaitu: produktivitas; kualitas layanan; responsivitas; responsibilitas; dan akuntabilitas. Kinerja pelayanan yang dikembangkan oleh Dwiyanto, dkk. (2002:48-49 perlu ditambahkan pada teori tersebut khususnya faktor kepemimpinan sebagai dasar kinerja pelayanan publik.

## **B. Saran-saran**

### **Bagi Aspek Keilmuan**

Saran-saran yang bersifat pengembangan aspek keilmuan yang dapat disampaikan adalah agar dalam pengembangan pelayanan pendidikan dasar yang berkualitas, perlu memprioritaskan pengembangan sistem manajemen pelayanan pada dinas pendidikan, yang mencakup :1) pelayanan pendidikan dan pengajaran 2) keuangan. 3) logistik. 4) personalia/ pengembangan staf. 5) pencatatan dan pelaporan. 6) pengembangan peran serta masyarakat.

### **Bagi Aspek Gunalaksana (praktis)**

1. Perlu megidentifikasi dengan jelas apa jenis pelayanan utamanya dan apa jenis pelayanan pendukungnya. misalnya dinas pendidikan dan kebudayaan memiliki jenis pelayanan utama pemberian pelayanan pendidikan dasar, sedangkan jenis pelayanan pendukungnya misalnya penyuluhan

- untuk menanamkan gemar membaca dalam masyarakat.
2. Perlu mengidentifikasi harapan masyarakat, dapat dilakukan melalui survei dengan berbagai teknisnya, agar mendapatkan masukan dari masyarakat pengguna pelayanan pendidikan dasar mengenai apa saja yang diharapkan dari pelayanan yang diberikan dinas pendidikan dan kebudayaan.
  3. Perlu menganalisis sistem, proses dan prosedur, prasyarat, sarana dan prasarana, waktu, dan biaya pelayanan. Sistem, Proses dan prosedur pelayanan perlu dirancang dengan baik dan sederhana, mulai dari awal pelaksanaan hingga akhir proses pelayanan.
  4. Perlu merancang dukungan sarana dan prasarana yang tepat jumlah, kualitas, efektif dan efisien dalam penggunaannya.
  5. Perlu merancang mekanisme pengaduan keluhan dari masyarakat pengguna pelayanan pendidikan dasar, hal ini merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan.
  6. Perlu merancang kebutuhan personalia penyelenggara pelayanan pendidikan dasar. Analisis personalia dilakukan dalam rangka merancang dan

mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia (SDM) yang diperlukan dalam rangka mengelola pelayanan pendidikan dasar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

7. Perlu kajian lebih lanjut dalam menganalisis kinerja pelayanan dengan mempertimbangkan indikator kepemimpinan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bacal, Robert. 2004. *How to Manage Performance*. New York USA: Mc Graw-Hill
- Bryson, John M, 1995, *Strategic Planing for Public and Non Profit Organization, A Guide to Strengthening and Sustaning Organizational Acheevenem*, Revised Edition, Josey-Bass Publishers, San-Francisco.
- Creswell, John W. 1994. *Research Design,Qualitatif and Quantitatif Approach*. UK-New Delhi-California: Sage- Publication.
- \_\_\_\_\_2002. *Desain Penelitian,Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Terjemahan. Nur Khabibah,dkk. Yakarta: Kik Press.

- Dwiyanto, Agus, 1995, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Makalah disampaikan pada Seminar Kinerja Organisasi Publik, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus, Partini, Ratminto, Wicaksono, Bambang, Tamtiari, Wini, Kusumasari, Beveola, Nuh, Muhammad, 2002, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, diterbitkan Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM, Galang Printika, Yogyakarta.
- Erland Mouw, *Kualitas Pelayanan Publik di Daerah Sebuah Kajian Teoritis* (erlandmouw @ yahoo.co.id). Jurnal UNIERA Volume 2 Nomor 2; ISSN 2086-0404 Agustus 2013
- French, Wendell L., 1994, *Human Resources Management*, Thrid Edition, Boston Toronto.
- French, Wendell L., and Bell, Cecil H., 1995, *Organization Development, Behavioral Science Intervention for Organization Development, Behavioral Science Intervention for Organization Improvement*, Prentice Hall Intenational. Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly JR., James H., 1996, *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kedelapan, Binarupa Aksara, Jakarta
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi Offset.
- Gordon, Thomas. 1994. *Menjadi Pemimpin Efektif: Dasar untuk Manajemen Partisipatif dan Keterlibatan Karyawan*. Terjemahan Alex Tri Kantjono Widodo. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Halim, Rahmawati. *Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Bagian Sekretariat Pada Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Banggai*, JURNAL ACADEMICA Fisip Untad VOL.06 No. 01 Februari 2014.
- Hartati, Netti Herawati, Endang Indri Listiani, *Kinerja Organisasi Pelayanan Publik Pada Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Sintang*, Jurnal Tesis Pmis-Untan-Psian-2013

- jurnal.untan.ac.id/index.php/jpmis/article/download/2558/pdf*).
- Keban, Yeremias T., 1995, *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*. Makalah disajikan pada seminar sehari Kinerja Organisasi Publik, Fisipol UGM , Yogyakarta.
- Moleong, Lexy J., 2001, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Ruky. Ahmad. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Semil, Nurmah., Y. Warella, Susi Sulandari, *Analisis Kinerja Pelayanan Publik “Dialogue”* Jurnal Ilmu Administrasi Kebijakan Publik (JIAKP), Vol. 2, No. 3, September 2005 : 1007-1028
- Viky Hidayat, DB. Paranoan, Muhammad Noor, *Kinerja Pegawai Dalam Pelayanan Publik Di Uptd Laboratorium Dan Peralatan Dinas Bina Marga Dan Pengairan Kota Samarinda*, eJournal Administrative Reform, 2014, 2 (1):934-945 ISSN 2338-7637 , ar.mian.fisip-unmul.ac.id © Copyright 2014.
- Wood, Jack dan Joseph Wallace & Rachid M. Zeffane. 2001. *Organizational Behavior a Global Perspectives*. Australia : John Willey & Sons.
- Yuskar Resi Amelia, Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Email: [yuskar\\_munaf@yahoo.co.id](mailto:yuskar_munaf@yahoo.co.id), *Analisis Kinerja Kantor Pelayanan Penyuluhan Dan Konsultasi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak (Studi Empiris di KP2KP Padangpanjang)*, Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Vol 14 No. 1 / Maret 2014 ([jurnal.umsu.ac.id/index.php/akuntan/article/download/154/pdf\\_15](http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/akuntan/article/download/154/pdf_15))