

**ANALISIS PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN ADMINISTRASI  
PADA BAGIAN SUMBER DAYA (BAGSUMDA) POLRES JEMBER**

**SKRIPSI**

**Diajukan guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu  
Sosial dan Ilmu Politik dengan Spesialisasi Ilmu Pemerintahan**



**Oleh:**

**TRI WURYANI**

**NIM. 0910512030**

**JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER**

**2013**

**PERSETUJUAN**



**ANALISIS PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN ADMINISTRASI  
PADA BAGIAN SUMBER DAYA (BAGSUMDA) POLRES JEMBER**

Oleh:

TRI WURYANI

NIM. 0910512030

Telah Disetujui dan Diperiksa kebenarannya

Oleh Dosen Pembimbing:

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Kahar Haerah".

Drs. Kahar Haerah, M.Si.  
NIP. 196601041991011001

## PENGESAHAN

### ANALISIS PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN ADMINISTRASI PADA BAGIAN SUMBER DAYA (BAGSUMDA) POLRES JEMBER

Diterima dan telah diuji oleh tim penguji pada :

Hari : Kamis

Tanggal : 7 Februari 2013

Jam : 08.00 – 09.00 Wib.

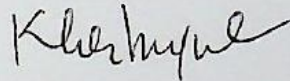
Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji:

Ketua,

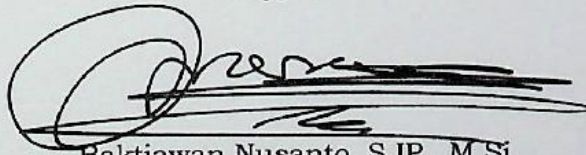
Sekretaris ,



Drs. Itok Wicaksono, M.Si

Drs. Kahar Haerah, M.Si.

Anggota,



Baktiawan Nusanto, S.IP., M.Si.

Mengesahkan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Drs. Itok Wicaksono M.Si.

NPK : 9504243

## Motto

**Barang siapa ingin menggapai dunia hanya dengan ilmu  
dan barang siapa ingin menggapai akhirat dengan ilmu**

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Allah SWT yang telah menciptakan alam semesta ini, sekaligus yang memberi nafas di kehidupan ini serta memberikan kesehatan dan kekuatan untuk semangat dalam menjalani hidup ini.
2. Ibunda dan ayahanda tercinta, yang telah mendoakan dan memberi kasih sayang serta pengorbanan selama ini;
3. Suami dan anakku tercinta yang telah memberiku semangat dan motivasi;
4. Almamater Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Jember.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rasa syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT., yang dengan segala kasih dan kemurahan-Nya sehingga Tugas Akhir ini dapat diselesaikan sesuai dengan rencana dan waktu yang telah ditentukan sebelumnya

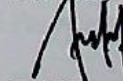
Pada kesempatan yang sangat berbahagia ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini, khususnya kepada yang terhormat :

1. Drs. Kahar Haerah, M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, saran dan motivasi dari awal hingga akhir penyelesaian Tugas Akhir ini.
2. Drs. Itok Wicaksono, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Para dosen yang telah memberikan ilmu dan staf pengajaran Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Jember.
4. Ibunda, Ayahanda, suami dan anakku tercinta yang telah mendoakan dan memberi kasih sayang serta pengorbanan selama ini.
5. Siti Samsul Hidayati, Wiwik Sugihartini, Nuzulmi Rikza dan seluruh rekan-rekan seperjuangan di Jurusan Ilmu Pemerintahan Fisipol Unmuh Jember khususnya angkatan 2009 yang telah memberikan semangat dan motivasi kepada penulis dan semua pihak yang telah memberikan sumbangsih bagi kelancaran penulisan tugas akhir ini.

Saya menyadari sepenuhnya bahwa Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna, karena itu saran, kritik dan masukan dari semua pihak sangat diperlukan untuk perbaikan Tugas Akhir ini dimasa yang akan datang. Akhirnya, penulis berharap semoga Tugas Akhir ini bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya, amin.

Jember, Februari 2013

Penulis,



Tri Wuryani

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
ABSTRAK.....	ix
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan dan Kegunaan .....	3
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	4
A. Birokarasi dan Pelayanan Publik.....	4
B. Kinerja Pelayanan Administrasi.....	10
C. Kinerja Organisasi Birokrasi.....	13
D. Kualitas Pelayanan Individu .....	21
BAB III. METODOLOGI.....	25
A. Metode Penulisan.....	25
B. Penentuan Sumber Data.....	25
C. Teknik Pengumpulan Data.....	25
D. Teknik Analisa Data.....	26
BAB IV. PEMBAHASAN.....	27
A. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Sebagai Pelaksana Pelayanan Administrasi .....	27

B. Kinerja Pelayanan Administrasi Pada Bagian Sumber Daya Polres Jember.....	28
BAB V. PENUTUP.....	33
A. Kesimpulan.....	33
B. Saran-Saran.....	34
DAFTAR PUSTAKA.....	35



**ANALISIS PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN ADMINISTRASI  
PADA BAGIAN SUMBER DAYA (BAGSUMDA) POLRES JEMBER**

Oleh: Tri Wuryani, NIM: 0910512030

**ABSTRAK**

Berdasarkan kajian yang sudah dilakukan menunjukkan bahwa kualitas pelayanan administrasi pada Bagian Sumber Daya (BAGSUMDA) Polres Jember pada saat ini dapat dikategorikan cukup baik. Hal ini tidak terlepas dari faktor reformasi birokrasi dalam tubuh Kepolisian Resort Jember yang sudah dilakukan beberapa tahun terakhir ini. Disamping reformasi yang sudah dilakukan, dalam pelayanan administrasi pada Bagian Sumber Daya Polres Jember paling tidak terdapat enam faktor yang mendukung terlaksananya pelayanan administrasi, dimana faktor tersebut mempunyai peranan yang berbeda tetapi saling berpengaruh dan secara bersama-sama akan mewujudkan pelaksanaan pelayanan administrasi secara lebih baik. Keenam faktor yang dimaksud antara lain: 1) kesadaran staf pegawai yang berkecimpung dalam pelayanan administrasi, 2) adanya aturan jelas yang menjadi landasan kerja pelayanan, 3) organisasi yang merupakan alat serta sistem yang memungkinkan berjalannya mekanisme kegiatan pelayanan, 4) pendapatan staf administrasi yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, 5) kemampuan staf administrasi pelayanan, 6) sarana dalam pelaksanaan layanan administrasi.

**Kata Kunci : Kualitas Pelayanan, Administrasi**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Kualitas pelayanan administrasi sudah menjadi kepentingan yang 'urgen' di setiap instansi pemerintah. Setiap staf administrasi wajib memberikan pelayanan kepada semua pihak tanpa diskriminasi. Untuk mencapai pelayanan administrasi yang berkualitas, dibutuhkan suatu sistem yang harus dilandasi oleh responsivitas, transparansi, akuntabilitas dan partisipatif. Paradigma dari birokrat harus dirubah dari orientasi kepada kekuasaan menjadi melayani masyarakat. Praktek-praktek birokrat dalam hal ini mendahulukan pelayanan atasan, pada masyarakat sekarang bergeser pada pelayanan masyarakat. Sistem dibangun berdasarkan *citizen's charter*, suatu pendekatan bahwa pemerintah bersedia untuk melayani masyarakat sesuai dengan kesepakatan antara pemerintah dan masyarakat dalam bentuk kontrak pelayanan.

Seperti yang kita ketahui bahwa terwujudnya pelayanan administrasi yang berkualitas merupakan salah satu ciri pemerintahan yang baik (Good Governance) sebagai tujuan dari pendayagunaan aparatur negara dan sebagai konsekwensi logis bahwa pemerintahan dibentuk adalah untuk menyelenggarakan pelayanan kepada semua pihak yang membutuhkan layanan.

Pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah yang terjadi pada masa reformasi memungkinkan terjadinya penyelenggaraan pelayanan dengan jalur birokrasi yang lebih simpel, ringkas dan memberikan peluang pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas pelayanan secara maksimal. Pemerintahan yang baik harus diselenggarakan dengan mempertimbangkan berbagai aspek di masyarakat yang selalu berkembang. Aspek-aspek tersebut dapat dimaksimalkan pemenuhannya melalui pemanfaatan kemajuan teknologi informasi secara efektif. Kemajuan teknologi informasi

memungkinkan dikembangkannya berbagai sistem pelayanan masyarakat, antara lain dengan memberi layanan secara online. Keterpaduan sistem penyelenggaraan pemerintah melalui jaringan informasi online diharapkan terus dikembangkan sehingga memungkinkan tersedianya data dan informasi pada instansi pemerintah yang dianalisis dan dimanfaatkan secara cepat, akurat dan aman.

Kebijakan dan program yang diselenggarakan harus senantiasa diarahkan untuk mencapai masyarakat yang sejahtera dan demokratis. Visi dan misi yang diambil diharapkan berpihak kepada masyarakat luas, sehingga diperoleh kehidupan bermasyarakat dan bernegara yang seimbang.

Dalam kondisi persaingan yang cukup ketat dan penuh tantangan di era globalisasi ini, seorang administrator dituntut untuk bisa memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat dan berorientasi kepada kebutuhan masyarakat. Kualitas pelayanan ini menjadi salah satu indikator dari keberhasilan birokrasi pelayanan publik.

Pelayanan administrasi merupakan hak setiap individu yang membutuhkan setiap layanan yang pada dasarnya mengandung prinsip: kesederhanaan, kejelasan, kepastian waktu, akurasi, keamanan, tanggung-jawab, kelengkapan sarana dan prasarana, kemudahan akses, kedisiplinan, kesopanan keramahan, dan kenyamanan. Upaya untuk memperbaiki kualitas pelayanan administrasi sudah seharusnya dilakukan. Langkah ini diharapkan dapat mengembalikan citra aparat petugas administrasi dalam memberikan pelayanan kepada semua pihak. Opini negatif tentang aparat pemerintah dapat diperbaiki dengan meningkatkan responsibilitas, transparansi dan akuntabilitas pelayanan administrasi. Pimpinan juga harus melibatkan seluruh staf dalam menentukan standar pelayanan yang dijadikan sebagai dasar dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi. Pembaharuan sistem dan kelembagaan menjadi penting dilakukan sebagai dasar merancang standar pelayanan administrasi yang optimal. Peraturan perundang-undangan di Indonesia sebenarnya telah memberikan landasan

formal penyelenggaraan pelayanan administrasi yang didasarkan pada asas-asas umum pemerintahan yang baik. Hal ini tercantum dalam pasal 3 Undang-Undang No 28 tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme yang menyebutkan: “asas-asas yang menjadi landasan penyelenggaraan pelayanan publik terdiri atas Asas Kepastian Hukum, Asas Tertib Penyelenggaraan Negara, Asas Kepentingan Umum, Asas Keterbukaan, Asas Proporsionalitas dan Asas Akuntabilitas.” (UU No. 28/1999)

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka kajian ini akan diarahkan untuk menjawab pertanyaan yang dirumuskan sebagai berikut: pertama, bagaimanakah kualitas pelayanan administrasi pada bagaian sumber daya Polres Jember?, kedua, faktor-faktor apa saja yang mendukung terlaksananya sistem pelayanan administrasi yang baik?

## **C. Tujuan dan Kegunaan Penulisan**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut diatas, maka penulisan tugas akhir ini bertujuan: pertama, menggambarkan kualitas pelayanan administrasi pada bagian sumber daya Polres Jember. Kedua, untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung terlaksananya sistem pelayanan administrasi yang baik pada bagian sumber daya Polres Jember.

Adapun kegunaan penulisan Tugas Akhir ini adalah:

1. Diharapkan dapat memberikan masukan kepada instansi Polres Jember, khususnya bagian sumber daya tentang upaya peningkatan kualitas pelayanan administrasi,
2. Diharapkan dapat menjadi sumber referensi tambahan bagi pihak-pihak yang berminat mengkaji tentang kualitas pelayanan administrasi.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Birokarasi dan Pelayanan Publik

Perubahan paradigma birokrasi pemerintahan telah mendorong perkembangan pelayanan publik yang sangat dinamis mengikuti dinamika lingkungannya. Perubahan paradigma itu antara lain oleh Savas (1983), Osborne (1992), Effendi (1995), Mustopadidjaja (1997), Mifta Thoha (1997) mengatakan sebagai berikut :

- a. Perubahan paradigma dari orientasi birokrasi pemerintahan yang serba negara menjadi berorientasi pasar. Selama ini birokrasi pemerintahan mengikuti paradigma yang lebih mengutamakan kepentingan negara. Kepentingan negara menjadi pertimbangan pertama dan utama untuk mengatasi segala macam persoalan yang timbul dimasyarakat. Pasar (dapat berupa rakyat atau masalah-masalah yang dihadapi oleh masyarakat. Sekarang ini, paradigmanya berubah, orientasi birokrasi pemerintahan diarahkan kepada pasar. Segala aspirasi masyarakat menjadi lebih penting artinya untuk menjadi bahan pertimbangan pemerintah.
- b. Perubahan paradigma dari orientasi birokrasi pemerintahan yang otoritarian menjadi berorientasi kepada egalitarian dan demokrasi.
- c. Perubahan paradigama dari sentralisasi kekuasaan menjadi desentralisasi kewenangan.

- d. Perubahan birokrasi pemerintahan yang hanya menekankan pada batas-batas dan aturan yang berlaku untuk satu negara tertentu, mengalami perubahan kerah *boundryless organization*.
- e. Perubahan dari paradigma yang mengikuti tatanan birokrasi Weberian menjadi tatanan birokrasi yang *post bureacracy government*, atau perubahan dari birokrasi pemerintahan yang mengikuti struktur fisik (*phsical structure*) ke tatanan birokrasi pemerintahan berdasarkan pada *logical structure*. Dengan kata lain, suatu tatanan pelayanan negara yang berorientasi pada *paperwork* menjadi tatanan pelayanan negara yang *paperles*.

Sebagai dampak dari perubahan global, pelayanan publik akan mengalami perubahan mendasar terutama peran dan orientasi yang ingin dicapai. Dalam era global kita melihat berkembang dan tumbuhnya sistem pelayanan publik dan pemerintahan yang semakin efisien, efektif. Pergeseran peran telah mulai terjadi dimana fungsi pemerintah dalam berbagai segi kehidupan ekonomi, sosial telah bergeser dari peran pemerintah yang begitu besar ke arah mendorong lembaga-lembaga masyarakat/swasta untuk mengambil bagian yang besar dalam menjalankan sebagai fungsi-fungsi pelayanan kepada masyarakat (Osborne 1993, Kartasmita 1996, Kristiadi 1997). Pemerintah cukup hanya berfungsi sebagai pengarah tidak lagi berfungsi sebagai pengatur yang dominan. Hal ini berimplikasi pada adanya keinginan pemerintah untuk memberdayakan masyarakat dan meningkatkan partisipasi dalam pembangunan.

Perubahan peran pelayanan publik akan selalu seiring dengan dinamika masyarakat dimana sistem pelayanan negara itu berada. Frederickson (1983), efektifitas, rasionalitas dan produktivitas, tetapi yang lebih penting adalah

pelayanan negara harus menciptakan keadilan sosial, berdasarkan kebutuhan pada semua lapisan masyarakat. Hal ini berarti pelayanan negara berusaha untuk merubah kebijakan-kebijakan maupun struktur-struktur yang secara sistematis merintanginya terciptanya keadilan sosial.

Sementara beberapa teoritik pelayanan berpendapat bahwa peranan pelayanan publik harus makin terfokuskan pada upaya menghasilkan barang dan inilah menurut Kristiadi (1997) efisiensi dalam pelayanan publik melalui pengadaan barang-barang publik (public good) dan pelayanan jasa publik sama pentingnya dengan mekanisme pasar yang dilaksanakan oleh pemerintah yang bercirikan good governance. Untuk mewujudkan hal tersebut, menurut Osborne dan Gaebler (1992), pelayanan publik perlu didukung oleh birokrasi yang memiliki semangat wirausaha.

Perubahan orientasi dan peran pelayanan publik diperlukan untuk merespon dinamika masyarakat yang tinggi terutama dalam menciptakan pelayanan yang efisien dan efektif serta menciptakan keadilan sosial bagi warga masyarakat. Hal ini diperlukan karena pelayanan publik berfungsi sebagai instrumen publik untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian fungsi aparatur sebagai pelayanan masyarakat harus dominan dan diutamakan ketimbang fungsi sebagai abdi negara. Kartasasmita (1996) melakukan analisis reposisi terhadap paradigma pelayanan pembangunan (birokrasi) yang selama 32 tahun memiliki peran yang besar dalam pembangunan bangsa, yaitu : perubahan dalam polarisasi: (1) orientasi birokrasi bergeser dari yang kuat kepada yang lemah dan kurang berdaya, (2) birokrasi harus membangun partisipasi rakyat, (3) peranan birokrasi



bergeser dari mengendalikan ke mengarahkan, dan (4) birokrasi harus mengembangkan keterbukaan dan kebertanggungjawaban.

Senada dengan itu, Moestopadidjaja (1998) mengatakan bahwa penyelenggaraan pemerintahan ke depan harus didasarkan pada prinsip-prinsip: pemberdayaan, pelayanan, partisipasi, kemitraan, dan desentralisasi.

Fungsi pemberdayaan, aparat pemerintah tidak harus berupaya melakukan sendiri, tetapi mengarahkan (*steering rather than rowing*). Sesuatu yang sudah bisa dilakukan oleh masyarakat, jangan dilakukan oleh pemerintah. Apabila masyarakat atau sebagian dari mereka belum mampu atau tidak berdaya, maka harus diberdayakan (*empowering*). Pemberdayaan berarti pula memberi peran kepada masyarakat lapisan bawah di dalam keikutsertaannya dalam proses pembangunan.

Dalam rangka pemberdayaan masyarakat dalam pembangunan, peran pemerintah dapat ditingkatkan antara lain melalui (a) pengurangan hambatan dan kendala-kendala bagi kreativitas dan partisipasi masyarakat, (b) perluasan akses pelayanan untuk menunjang berbagai kegiatan sosial ekonomi masyarakat, dan (c) pengembangan proses untuk lebih memberikan kesempatan kepada masyarakat belajar dan berperan aktif (*social learning process*) dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sumber daya produktif yang tersedia sehingga memiliki nilai tambah guna meningkatkan kesejahteraan mereka.

Upaya pemberdayaan memerlukan semangat untuk melayani (*a spirit of public services*), dan menjadi mitra masyarakat (*partner of society*); yaitu melakukan kerjasama dengan masyarakat Esman dalam Moestopadidjaja (1997). Hal ini memerlukan perubahan perilaku yang antara lain dapat dilakukan melalui

pembudayaan kode etik (*code of ethical conducts*) yang didasarkan pada dukungan lingkungan (*enabling strategy*) yang diterjemahkan dalam standar tingkah laku yang dapat diterima umum dan dijadikan acuan perilaku aparatur pemerintah.

Di samping itu, dalam pelaksanaan kode etik tersebut, aparatur dan sistem birokrasi publik harus bersikap terbuka, transparan dan *accountable*, untuk mendorong para pemimpin dan seluruh sumber daya manusia aparatur menjadi berwibawa, bersih dan menjadi panutan bagi masyarakat.

Pelayanan berarti pula semangat pengabdian yang mengutamakan efisiensi dan keberhasilan dalam membangun yang dimanifestasikan antara lain dalam perilaku melayani, bukan dilayani, mendorong bukan menghambat, mempermudah bukan mempersulit, sederhana bukan berbelit-belit, terbuka untuk setiap orang bukan hanya untuk segelintir orang. Dengan demikian makna pelayanan publik sebagai wahana penyelenggaraan pemerintahan negara yang harus melayani publik harus benar-benar dihayati para penyelenggara pemerintahan negara.

Partisipasi masyarakat harus diikutsertakan dalam proses menghasilkan *public good* atau *services* dengan mengembangkan pola kemitraan dan kebersamaan dan bukan semata-mata dilayani. Untuk itulah kemampuan masyarakat harus diperkuat (*empowering rather than serving*), kepercayaan masyarakat harus meningkat dan kesempatan masyarakat untuk berpartisipasi harus ditingkatkan.

Upaya pemberdayaan masyarakat dan dunia usaha, peningkatan partisipasi dan kemitraan sangat memerlukan keterbukaan birokrasi pemerintah, juga

disamping itu memerlukan langkah-langkah yang tegas dalam mengurangi peraturan dan prosedur yang menghambat kreativitas dan aktivitas mereka dan memberi kesempatan kepada masyarakat untuk dapat berperan serta dalam proses penyusunan peraturan kebijaksanaan, pelaksanaan, pengawasan pembangunan.

Inti dari perubahan peran dan orientasi pelayanan publik adalah bahwa bentuk organisasi birokrasi yang ada sekarang harus berubah sesuai dengan tuntutan perubahan itu sendiri, yaitu bentuk organisasi yang terbuka, fleksibel, ramping atau pipih (flat), efisiensi dan rasional, terdesentralisasi, kaya fungsi miskin struktur sehingga memungkinkan organisasi birokrasi lebih cepat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Bahkan menurut Mc Kinsey (Kristiadi:1997) desain organisasi kedepan dicirikan oleh 7 S, yaitu: (1) system, (2) structure, (3) strategy, (4) staff, (5) skill, (6) leadership style, dan (7) share value. Aspek sistem meliputi pemahaman terhadap visi dan misi organisasi berdasarkan tuntutan perubahan lingkungan, nilai dan budaya yang dimiliki organisasi yang menjadi ciri khas organisasi dan sekaligus menjadi perekat dan motivasi anggota organisasi untuk mengembangkan berbagai aktivitas keorganisasian baik dalam melakukan hubungan secara internal maupun dalam melakukan hubungan eksternal. Sedangkan aspek strategi mencakup kemampuan organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, pemahaman kemampuan memanfaatkan peluang, tantangan, ancaman dan kelemahan serta kekuatan yang dimiliki organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut dan pada akhirnya dapat survive dan meraih kemampuan kompetitif. Aspek soft struktur organisasi meliputi staff, skill, style, dan share value menyarakatkan proses pembelajaran yang secara terus menerus

untuk mencapainya. Pelayanan publik (Birokrasi) ke depan harus menata kembali visi, misi tujuan, sasaran dan strategi pencapaiannya dalam rangka memberikan pelayanan publik yang cepat, efisien, terbuka, dan akuntabel.

## **B. Kinerja Pelayanan Administrasi**

Kata kinerja populer digunakan untuk menjelaskan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, kelompok ataupun organisasi sesuai dengan tugas, kewenangan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Padanan istilah kinerja diidentikkan dengan istilah performance. Menurut The Cribner-Bantam English Dictionary (1997) terdapat keterangan sebagai berikut. Berasal dari akar kata "to perform" yang mempunyai beberapa padanan, berikut: (1) to do or carry out; execute; (2) to discharge or fulfill; as a vow; (3) to portray, as a character in a play; (4) to render by the voice or a musical instrument; (5) to execute or complete an undertaking; (6) to act a part in a play; (7) to perform music; (8) to do what is expected of person or machine.

Arti padanan tersebut adalah (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan; (2) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar; (3) menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan; (4) menggambarkan dengan suara atau alat musik; (5) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; (6) melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan; (7) memainkan suatu pertunjukan musik; dan (8) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Dalam hubungan dengan penelitian ini, maka padanan kata yang cocok digunakan adalah: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan; (2) memenuhi

atau menjalankan nazar; (5) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; (8) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh orang atau mesin.

Arti kata performance merupakan kata benda (noun) dimana salah satu padanan katanya adalah "thing done" (sesuatu hasil yang dikerjakan). Menurut Prawirosentono (1999) performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dalam Kamus Bahasa Indonesia sendiri, sampai edisi sekarang kata kinerja belum tercantum. Istilah-istilah yang sering dipakai yang berkaitan dengan kinerja adalah efisien, efektivitas dan bahkan Frederickson (1984) menambahkan keadilan sosial untuk menilai apakah pelayanan negara telah berhasil mengemban misinya sebagai instrumen publik untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Gaspersz (1997) mengatakan bahwa kinerja dibangun dari kualitas, dan kualitas adalah terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan yang dihasilkan oleh organisasi untuk memuaskan semua unsur yang berkaitan dengan organisasi baik internal maupun eksternal.

Mengacu pada pengertian diatas, bahwa unsur pembentuk kinerja organisasi adalah terdiri atas: efisiensi, efektivitas, kualitas dan keadilan, maka dapat didefinisikan bahwa kinerja organisasi adalah:

*"hasil kerja yang secara akumulatif dicapai oleh organisasi berdasarkan sasaran yang ditetapkan untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya".*

Sasaran organisasi, menurut Martani, terdiri dari: (a) sasaran lingkungan, yaitu kondisi dimana organisasi telah mendapat pengakuan dari lingkungannya, termasuk bagaimana sikap, perasaan dan persepsi dari berbagai pihak yang mempunyai kepentingan dengan organisasi tersebut; (b) sasaran output, yaitu bentuk dan banyaknya output yang dihasilkan organisasi; (c) sasaran sistem adalah kesehatan dan perawatan organisasi itu sendiri yang menggambarkan ukuran, iklim organisasi, bentuk organisasi, tingkat kepuasan pegawai; (d) sasaran produk yaitu karakteristik produk atau jasa yang akan diberikan kepada konsumen. Sasaran ini menetapkan jumlah, mutu jenis, corak dan karakteristik lainnya yang menggambarkan karakteristik produk ataupun jasa yang ditawarkan; dan (e) sasaran bagian, yaitu menggambarkan sasaran dari suatu bagian, ataupun suatu satuan kerja yang merupakan bagian dari suatu organisasi. Sasaran bagian ini merupakan alat untuk mencapai sasaran output ataupun sasaran sistem dari suatu organisasi.

**Gambar 1**

**Jenis Sasaran dan Kinerja Organisasi Yang Ingin Dicapai**

JENIS SASARAN ORGANISASI	KINERJA ORGANISASI
Sasaran Lingkungan ● →	Kinerja Organisasi mencapai sasaran lingkungan
● →	
Sasaran Output ● →	Kinerja Organisasi mencapai sasaran output
● →	
Sasaran Sistem ● →	Kinerja Organisasi mencapai sasaran sistem
● →	
Sasaran Produk	Kinerja Organisasi mencapai sasaran produk
Sasaran Bagian	Kinerja Organisasi mencapai sasaran bagian

Sumber : Peter (1997: 112)

Untuk mengukur tingkat keberhasilan mencapai sasaran tersebut, maka indikator yang biasa dipakai adalah efisiensi, efektivitas dan kualitas. Jadi dengan demikian, kinerja organisasi dapat diukur berdasarkan tingkat pencapaian hasil kerja berdasarkan sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Demikian pula mengukur tentang hasil kerja organisasi bukan hanya hasil kerja yang secara output diberikan kepada lingkungan eksternalnya yaitu masyarakat atau pelanggannya, tetapi hasil kerja dapat pula diberikan kepada pelanggan internalnya, yaitu pegawai yang berfungsi mengelola organisasi guna mencapai tujuannya. Dengan demikian konsep tentang kinerja organisasi sangat luas ruang lingkupnya; bukan hanya kinerja yang dihasilkan untuk lingkungannya eksternalnya, tetapi kinerja dapat pula diperuntukkan bagi sasaran internal organisasi. Oleh karena itu pendekatan untuk mengukur kinerja suatu organisasi sangat tergantung sudut pandang yang digunakan; dapat berupa kinerja pada sisi Input kinerja pada sisi proses atau kinerja pada sisi output. Masing-masing pendekatan ini memiliki indikator yang berbeda. Pada penelitian ini pengukuran kinerja organisasi menggunakan pendekatan proses (*internal proces approach*), yaitu kinerja organisasi birokrasi diukur dari efisiensi organisasi dan kesehatan organisasi; kesehatan organisasi diukur dari tingkat kepuasan pegawai yang diberikan oleh organisasi, yaitu dengan menggunakan mengukur kinerja pencapaian sasaran sistem organisasi tersebut.

### **C. Kinerja Organisasi Birokrasi**

Birokrasi dalam literatur ilmu pelayanan dipergunakan dalam beberapa pengertian yang berbeda dan bahkan bertentangan. Matrin Albrow

mengemukakan tujuh konsep moder tentang birokrasi yaitu : (1) birokrasi sebagai organisasi rasional; (2) birokrasi sebagai inefisiensi organisasi; (3) birokrasi sebagai kekuasaan yang dijalankan oleh pejabat; (4) birokrasi sebagai pelayanan negara (publik); (5) birokrasi sebagai admnistrasi yang dijalankan oleh pejabat; (6) birokrasi sebagai sebuah organisasi; dan (7) birokrasi sebagai masyarakat modern.

Dalam penelitian ini birokrasi dipakai dalam pengertian yang terbatas yaitu sebagai organisasi pemerintahan atau pelayanan negara (publik) yang berfungsi menyelenggarakan fungsi pemerintahan dan fungsi pembangunan.

Seperti yang diakui oleh Abdullah (1984) pembahasan birokrasi dalam kalangan ilmu sosial sering menimbulkan berbagai perbedaan pendapat karena berbagai pengertian yang berbeda dengan sudut pandang yang berbeda pula. Sorotan tajam penggunaan istilah birokrasi pada pengertian yang kurang baik, yaitu birokrasi sebagai inefisiensi organisasi (*administrative inefficiency*). Biasanya pengertian yang kurang baik ini mencerminkan cara kerja aparatur pelayanan pemerintah yang memiliki kinerja rendah.

Rumusan birokrasi berdasarkan hasil seminar Persadi (1984) adalah birokrasi atau disebut pula sebagai organisasi dari aparatur negara adalah susunan yang terorganisir secara hirarkis dengan struktur hubungan kewenangan yang jelas untuk mencapai tujuan tertentu dengan cara mengkoordinasi secara sistematis pekerjaan dari banyak orang. Pengertian ini menandakan bahwa birokrasi itu terdapat pada semua organisasi kerjasama manusia, termasuk organisasi birokrasi pemerintah yang berfungsi sebagai instrumen pemerintah untuk mencapai tujuan-tujuan; peningkatan kesejahteraan masyarakat, kualitas pendidikan, menciptakan



ketertiban keamanan dan pelayanan serta pengayoman masyarakat atau dengan kata lain mencakup seluruh tugas dan fungsi pemerintah umum.

Sementara itu, Max Weber (Martani) sendiri tidak memberikan defenisi yang jelas tentang birokrasi. Weber hanya mengajukan ciri-ciri ideal birokrasi, yaitu (1) adanya pengaturan ataupun pengorganisasian fungsi-fungsi resmi untuk suatu kesatuan yang utuh; (2) adanya pembagian kerja yang jelas di dalam organisasi; (3) adanya pengorganisasian yang mengikuti prinsip-prinsip hirarki, yaitu tingkatan yang lebih rendah diawasi dan diatur oleh tingkatan yang lebih tinggi; (4) adanya sistem penerimaan dan penempatan karyawan yang didasarkan atas kemampuan teknis, tanpa memperhatikan koneksi, hubungan keluarga maupun favoritisme; (5) adanya pemisahan antara pemilikan alat produksi maupun pelayanan dari kepemimpinan organisasi; (6) adanya obyektivitas dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan suatu jabatan dalam organisasi; dan (7) kegiatan administratif, keputusan-keputusan dan peraturan-peraturan dalam organisasi selalu dituangkan dalam bentuk tertulis.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat ditegaskan bahwa yang dimaksud birokrasi disini adalah keseluruhan organisasi pemerintah yang melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat dalam berbagai unit organisasi pemerintah untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat. Ruang lingkup birokrasi dapat diketahui berdasarkan perbedaan tugas pokok dan misi yang mendasari organisasi birokrasi adalah :

1. *Birokrasi pemerintahan umum*, yaitu rangkaian organisasi pemerintahan yang menjalankan tugas-tugas pemerintahan umum dari tingkat pusat sampai daerah (Propinsi, Kabupaten, Kecamatan dan Desa Kelurahan).

2. Birokrasi fungsional, yaitu organisasi pemerintahan yang dipisahkan oleh satu bidang atau sektor yang khusus guna mencapai tujuan umum pemerintahannya
3. Birokrasi pelayanan (*Service-Bureaucracy*), yaitu unit organisasi yang pada hakekatnya melaksanakan pelayanan langsung dengan masyarakat. Termasuk dalam konsep ini apa yang disebut oleh Michael Lipsky sebagai "Street-level Bureaucracy", yaitu mereka yang menjalankan tugas dan berhubungan langsung dengan warga masyarakat.

Perkembangan pengukuran kinerja organisasi sangat berhubungan erat dengan pendekatan dalam mempelajari organisasi. Pendekatan klasik misalnya memandang kinerja organisasi sama dengan efisiensi organisasi. Menurut teori ini kinerja organisasi. Jadi, kinerja organisasi sama dengan efisiensi. Demikian pula pendekatan neo-klasik kinerja organisasi diukur dari terciptanya suasana yang harmonis antara pegawai sebagai anggota organisasi. Menurut teori ini suatu organisasi dikatakan memiliki kinerja tinggi apabila anggotanya merasa puas terhadap apa yang diberikan oleh organisasi. Pandangan ini merupakan kelanjutan dari pandangan penganut paham hubungan antar manusia, yang menempatkan kepuasan anggota sebagai inti persoalan organisasi dan birokrasi. Sementara pendekatan modern sebagai suatu pendekatan sistem memandang bahwa kinerja organisasi tidak saja ukur dari variabel input, variabel proses dan variabel output, tetapi juga ketiga variabel tersebut padu dalam interaksi dengan variabel lingkungan yang mempengaruhi organisasi.

Menurut Indrawijaya (1986), teori yang komprehensif mengukur kinerja organisasi berdasarkan banyak macam ukuran. Pandangan ini berpendapat bahwa

susunan organisasi memang merupakan suatu hal yang penting. Tetapi dalam kebebasan bertindak sangat penting untuk memungkinkan adanya kebebasan bertindak para anggota organisasi secara keseluruhan dapat lebih menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan. Jadi ukuran kinerja organisasi selain berhubungan dengan aspek internal organisasi juga berhubungan dengan aspek eksternal organisasi, yaitu berkaitan dengan kemampuan beradaptasi dan fleksibilitas terhadap pengaruh lingkungan luar.

Emitasi Etzioni (dalam Indrawijaya: 1986) megemukakan pengukuran kinerja organisasi menggunakan System Model, mencakup empat kriteria yaitu adaptasi, integrasi, motivasi dan produksi. Kriteria adaptasi dipersoalkan adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan. Indikator ini antara lain adalah tolok ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja, ruang lingkup kegiatan organisasi. Hal terakhir mempertanyakan seberapa jauh kemanfaatan organisasi tersebut bagi lingkungan. Kriteria integrasi, yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lain. Kriteria motivasi anggota diukur keterikatan dan hubungan antara pelaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Sementara kriteria produksi, yaitu usaha untuk pengukuran efektivitas organisasi dihubungkan dengan jumlah dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

Menurut Ducan (1981) kinerja organisasi dapat diukur dengan indikator: (1) efisiensi, yaitu jumlah dan mutu dari hasil organisasi dibanding dengan

masuk sumber; (2) keseimbangan antara subsidi sosial dan antar personal; (3) antisipasi dan persiapan untuk menghadapi perubahan.

Kajian yang dilakukan oleh Osborne dan Patrick (1998) yang menunjukkan bahwa kinerja organisasi publik dapat dilihat dari aspek tujuan (purpose), insentif, akuntabilitas, kekuasaan (power), budaya (culture) organisasi. Aspek tujuan berkaitan dengan rendahnya pemahaman birokrat terhadap visi dan misi organisasi sehingga antara perilaku, orientasi kerja tidak sejalan dengan visi dan misi organisasi. Sedangkan aspek yang berkaitan dengan insentif adalah kurangnya perhatian khusus terhadap birokrat yang memiliki prestasi yang baik sehingga berdampak rendahnya kemampuan birokrat dalam mengemban tugasnya. Sedangkan aspek akuntabilitas adalah kemampuan organisasi itu mempertanggung jawabkan atas semua kewenangan, sumber daya organisasi, kebijakan yang dihasilkan atas penilaian yang obyektif dari orang/badan dan masyarakat yang memberi tugas.

Martani Husein, menggunakan tiga pendekatan untuk mengukur tingkat pengukuran efektivitas organisasi yaitu; (1) pendekatan sasaran (goal approach), (2) pendekatan sumber (system resource approach), (3) pendekatan proses (internal process approach).

Efektivitas menurut Martini (tanpa tahun: 55) adalah merupakan gambaran tingkat keberhasilan dalam mencapai sasarannya. Dengan demikian, efektivitas disini sama dengan hasil kerja yang dicapai oleh organisasi guna mencapai sasaran atau tujuannya. Hal ini berarti afektivitas mengandung makna kinerja yang dicapai oleh organisasi guna mencapai tujuannya.

Pendekatan sasaran dan dalam pengukurannya dimulai dengan mengidentifikasi sasaran mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Ukuran keberhasilan organisasi dapat dilihat dari faktor efisiensi, produktivitas, tingkat keuangan, pertumbuhan organisasi, kepemimpinan organisasi pada lingkungannya, dan stabilitas organisasi. Sedangkan pendekatan sumber adalah mengukur tingkat keberhasilan organisasi mendapatkan berbagai sumber yang dibutuhkan terutama untuk memelihara sistem organisasi. Ukuran pada pendekatan ini meliputi; kemampuan organisasi untuk memanfaatkan lingkungan untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka dan nilainya tinggi, kemampuan para pengambil keputusan dalam organisasi untuk menginterpretasikan sifat-sifat lingkungan secara cepat, kemampuan organisasi untuk menghasilkan output tertentu dengan menggunakan sumber-sumber yang berhasil diperoleh, kemampuan organisasi dalam memelihara kegiatan operasionalnya sehari-hari, dan kemampuan organisasi untuk bereaksi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.

Pendekatan Proses menganggap efektivitas sebagai efisiensi dan kondisi (kesehatan) dari organisasi internal. Indikator untuk mengukur pendekatan ini diantaranya, adalah; efisiensi, perhatian atasan terhadap karyawan, semangat, kerjasama dan loyalitas kelompok kerja, saling percaya dan komunikasi antara karyawan dengan pimpinan, desentralisasi dalam pengambilan keputusan, adanya komunikasi vertikal dan horisontal yang lancar dalam organisasi, adanya usaha dari setiap individu maupun keseluruhan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, adanya sistem imbalan yang merangsang pimpinan untuk mengusahakan terciptanya kelompok-kelompok kerja yang efektif dalam

organisasi dan bagian-bagian boksipemua ~~nya~~ ~~ada~~ ~~ada~~ ~~ada~~ yang ~~selalu~~ selalu diselesaikan dengan ~~menyapa~~ ~~pada~~ ~~kepercayaan~~ ~~bersama~~

Sementara Gibson (1996), menggunakan pendekatan untuk mengukur kinerja organisasi melalui pendekatan dimensi periode waktu, yaitu tahap jangka pendek, tahap jangka menengah, dan tahap jangka panjang. Keseluruhan proses tahap tersebut adalah suatu sistem yang tak terpisah, bahkan periode waktu jangka pendek merupakan prasyarat untuk dapat memasuki periode waktu jangka menengah, demikian selanjutnya periode waktu jangka menengah merupakan prasyarat untuk memasuki tahap jangka panjang. Pada akhirnya organisasi yang tidak memiliki kinerja bagus pada periode waktu jangka pendek tak dapat survive untuk masa depan. Indikator untuk mengukur periode jangka pendek adalah produksi, mutu, efisiensi, fleksibilitas dan kepuasan masyarakat yang dilayani. Sedangkan Indikator untuk mengukur periode jangka menengah adalah persaingan, yaitu menggambarkan posisi organisasi dalam lingkungan termasuk nilai bargaining position, dan pengembangan, yaitu kemampuan organisasi menginventarisasi sumber daya untuk memenuhi permintaan lingkungan. Indikator periode jangka panjang adalah kelangsungan hidup organisasi, yaitu kemampuan organisasi untuk tetap bertahan dan hidup seiring dengan perubahan lingkungan yang berubah.

Analisis kinerja organisasi tak dapat dilepaskan dari kinerja individu. Terhadap hubungan yang sangat kuat antara kinerja individu dengan kinerja organisasi. Organisasi yang memiliki kinerja individunya tinggi akan memberi kontribusi besar terhadap kinerja organisasi. Studi ini lakukan oleh Thoha (1991) yang mengatakan bahwa kinerja individu sangat ditentukan oleh karakteristik-

karakteristik individu seperti kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman, dan pengharapan. Sedangkan karakteristik organisasi birokrasi adalah hirarki, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem reward dan sistem kontrol. Interaksi antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi akan melahirkan perilaku organisasi sekaligus kinerja organisasi.

#### **D. Kualitas Pelayanan Individu**

Seperti diketahui bahwa kualitas individu sangat menentukan kinerja organisasi, bahkan berkembangnya organisasi sangat terkait dengan kemampuan individu-individu yang mengelola organisasi. Dacan dalam Indrawijaya (1989) mengatakan bahwa prestasi (P) adalah fungsi perkalian dari motivasi dari (M) dengan kemampuan (K). Dengan demikian ada dua faktor pembentuk kualitas seseorang yaitu; kemampuannya yang menunjukkan potensi seseorang untuk melakukan tugasnya, dan kedua adalah faktor motivasi, yaitu merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang.

Gibson mengatakan ada tiga variabel yang mempengaruhi perilaku individu, yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Variabel individu berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografi. Sedangkan variabel organisasi berhubungan dengan sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan. Sementara variabel psikologis berkaitan dengan persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

Peter M. Senge (1997), mengajukan teori yang terbaru mengenai kualitas individu dan hubungannya dengan organisasi dalam menghadapi perubahan

lingkungan. Sage mengemukakan Disiplin Kelima (Fifth Disiplin) dalam pembelajaran organisasi (Learning organization), yaitu system tingking, personal mastery, mental models, building shared vision dan team learning. Kedepan organisasi pembelajaran merupakan salah satu ciri organisasi abad 21, karena organisasi yang demikian itu mampu menjawab tantangan yang dihadapi dan sekaligus menjamin keberlangsungannya ditengah-tengah perubahan.

Systems thinking atau berfikir secara sistem merupakan tonggak konseptual (*conceptual corner stone*) yang mendasari semua pilar disiplin pembelajaran. Berfikir sistem sangat berkepentingan terhadap pergeseran pola fikir (shift of mind) dari cara pandang parsial menuju cara pandang yang holistik. Oleh karena itu berfikir sistem merupakan paradigma yang melihat pada superioritas kesatuan yang menyeluruh (a paradigm premised upon the primary of the whole). Berfikir sistem merupakan disiplin yang melihat fenomena secara keseluruhan sehingga lebih menekankan kepada kerangka pikir yang saling berkaitan (interconnectedness). Berfikir sistem juga merupakan cara pandang yang berfokus pada perubahan (pattern of change) sehingga tidak melihat suatu fenomena yang hanya didasarkan pada cara yang statis.

Personal mastery atau personal vision pada hakekatnya merupakan disiplin pribadi yang secara terus-menerus berusaha mencapai visi pribadi melalui focusing dan refocusing dengan melihat realitas secara obyektif agar pilihan-pilihan yang diambil mengakomodasikan visi pribadi dan realitas yang dihadapi dengan jalan menfokuskan energi dan mengembangkan kesabarannya. Meningkatkan penguasaan diri pribadi merupakan suatu hal penting dalam organisasi karena komitmen membangun pembelajaran diawali oleh komitmen



individu. Organisasi akan lebih cepat mencapai tujuannya apabila setiap individu dalam organisasi memiliki tingkat kemampuan diri yang tinggi. Karakteristik Personal Mastery pada tingkat yang tinggi adalah; mempunyai komitmen yang tinggi, berinisiatif, kreatif, mempunyai visi pribadi yang jelas, memiliki kepercayaan diri yang dalam, mempunyai rasa tanggung jawab yang mendalam, selalu berusaha mengembangkan diri, mempunyai kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan, dan mampu melihat realitas secara obyektif.

Mental model suatu kerangka untuk memandang sesuatu yang dianggap benar tetapi belum dibuktikan kebenarannya. Dengan demikian mental model merupakan jendela kaca dari mana seseorang melihat dan bagaimana mengadaptasikan diri dengan lingkungan yang berubah. Nilai seseorang sangat ditentukan oleh kontribusi mental model yang dimilikinya. Mental model yang baik memungkinkan pemiliknya menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya.

Building Shared Vision (membangun visi bersama) salah satu disiplin pembelajaran yang berfungsi menyatupadukan potensi organisasi untuk meraih sukses bersama-sama. Visi bersama adalah visi yang dibentuk dari visi individu-individu, dengan tujuan agar visi organisasi dapat merupakan kepemilikan bersama karena seluruh anggota mempunyai andil dalam pembentukannya. Visi adalah gambaran atau imajinasi yang ingin diwujudkan. Visi menyatakan masa depan yang menjanjikan (*attractive future*), nyata (*realistic*) dan dapat dipercaya (*credible*).

Misi memberi jawaban atas pertanyaan apa yang individu / organisasi kerjakan. Misi bersifat menantang dan memberikan kekuatan (*energizing*)

kepada seseorang maupun organisasi. Menurut Osborne (1995) pemerintahan yang digerakkan oleh misi lebih efisien, lebih efektif, lebih inovatif, lebih fleksibel, dan mempunyai semangat yang tinggi ketimbang organisasi yang digerakkan oleh peraturan.

Nilai adalah sikap atau perilaku dalam mengejar visi; sikap terhadap orang dalam organisasi, sikap menghargai pelanggan, masyarakat sikap pelayanan dan batas-batas simbol tuntutan perilaku yang akan menolong orang bergerak menuju visi.

Team learning suatu proses pengembangan kapasitas suatu tim untuk menciptakan atau mencapai hasil yang sesungguhnya diinginkan oleh anggota-anggota tim. Bangunan dari team learning adalah saling percaya, saling menjunjung tinggi, anggota saling mengisi. Pembelajaran sebenarnya adalah kegiatan untuk meningkatkan kapasitas (knowledge skill) dan menerapkan dengan efektif (increasing one's capacity to take effective action). Team learning memiliki tiga dimensi, yaitu: keharusan untuk berfikir jernih dan mendalam menghadapi issue yang pelik, kebutuhan untuk bertindak inovatif dan terkoordinasi, dan kesediaan anggota tim untuk berperan dalam tim-tim lain sehingga saling melengkapi dan saling menunjang.

#### **E. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Pegawai**

Peningkatan sumber daya aparatur (manusia) sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Dalam pengertian ini,

maka istilah peningkatan akan mencakup *peningkatan kelainan dan ketidakmampuan* yang sebagai sarana peningkatan keterampilan dan pengetahuan umum *bagi karyawan*.

Konsep peningkatan sumber daya manusia ini dilihat menjadi dua perspektif, yaitu perspektif makro dan perspektif mikro. Perspektif makro memandang manusia sebagai unsur terpenting dalam pembangunan dan kehidupan bernegara. Sedangkan perspektif mikro, memandang manusia sebagai unsur hakiki dari terbentuknya suatu organisasi (M. R. Khairul Muluk, 2001:21).

Dari pendapat tersebut, dapat diketahui bahwa peningkatan sumber daya aparatur yang sedang penulis teliti adalah peningkatan sumber daya perspektif mikro. Peningkatan sumber daya perspektif mikro ini menempatkan pelatihan dan peningkatan sebagai suatu kesatuan terminologi yang tidak terpisahkan.

Pelatihan dan peningkatan karyawan diartikan sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini dan saat yang akan datang dengan mempertinggi kemampuan karyawan untuk berprestasi melalui belajar dan mengubah sikap karyawan atau meningkatkan kemampuan dan pengetahuannya (M. R. Khairul Muluk, 2001:23).

Terminologi yang luas digunakan oleh Schuler dan Youngblood (dalam M. R. Khairul Muluk, 2001:24) bahwa peningkatan sumber daya aparatur adalah peningkatan (*improving*) di mana terminologi tersebut mencakup pelatihan dan peningkatan, perencanaan dan manajemen karir, peningkatan kualitas kehidupan kerja dan produktivitas, serta keamanan dan kesehatan kerja.

Selanjutnya, perubahan yang diinginkan dari peningkatan sumber daya aparatur (manusia) secara mikro, dapat dikelompokkan dalam lima klasifikasi

menurut House dan Filley yang dikutip oleh M. R. Khairul Muluk (2001:24), yaitu:

1. Pengetahuan, perubahan dalam tingkat informasi yang dipahami oleh individu secara sadar, dan mampu dinyatakan secara verbal.
2. Sikap, perubahan dalam motivasi, emosi atau intelektualitas yang dimiliki peserta yang menciptakan kesiapan merespon dalam cara yang tepat atau pun tidak.
3. Keterampilan, perubahan dalam kemampuan intelektual maupun sosial peserta yang dapat ditunjukkan dalam situasi belajar.
4. Kinerja, perubahan tindakan individu atau kelompok yang dapat diamati oleh orang lain dalam situasi kerja.
5. Hasil akhir operasional, hasil dari pelaku yang berubah.

Selanjutnya, kelima perubahan tersebut belum memadai karena baru mencapai perubahan dalam potensial akal saja. Oleh karena itu hasil proses peningkatan sumber daya aparatur haruslah mencapai karyawan yang loyal dengan rekan sekerja, atasan dan bawahan. Seseorang yang telah mengikuti program peningkatan sumber daya aparatur, harus komitmen dengan organisasinya dan memberi manfaat bagi masyarakat dan organisasi.

Berbicara mengenai manajemen sumber daya aparatur, tidak lepas dari perkembangan atau evolusi teori manajemen. Dalam perkembangan manajemen ada tiga teori manajemen yaitu: Teori Manajemen Tradisional, Human Relations dan Human Resources Manajemen. Ketiga teori manajemen tersebut diterapkan pada berbagai organisasi, baik di sektor publik maupun swasta (Sukarno, 1980).

#### a. Teori Manajemen Tradisional

Teori Manajemen Tradisional berkembang kurang lebih pada abad 20-an, ada dua konsep utama yang merupakan pilar dari model ini, yaitu:

- 1) Ketertiban dan stabilitas (*Underline*).
- 2) Kewenangan yang didasarkan pada kemampuan.

Berawal dari teori Taylor (1911), bahwa kewenangan hanya mempunyai satu basis legitimasi, yakni *science*, sehingga semuanya dilihat dari segi ilmiahnya. Keterlibatan dan stabilitas akan tercipta jika semua pekerjaan sudah disusun secara ilmiah. Dalam teori Manajemen Tradisional ini, peranan manajer hanya sebagai mandor. Kewajiban utamanya adalah terhadap kebutuhan sistem teknis. Bawahan dianggap sebagai komponen pelengkap dari sistem teknis tersebut. Oleh karena itu manajer bertanggung jawab untuk melaksanakan pengarahan dan pengontrolan terhadap perilaku para bawahan sesuai dengan kebutuhan sistem/organisasi. Asumsinya, tujuan organisasi diketahui dan relatif lebih stabil sehingga tugas prosedur dapat disusun secara rasional. Lebih lanjut di asumsikan bahwa jika manajer merinci tugas-tugas dan prosedur secara jelas, menyeleksi dan melatih anggota secara tepat, memperlakukan secara adil pula, maka para anggota-anggota akan menunjukkan kesetiaan dan ketaatan sesuai kebutuhan sistem. Oleh karena itu, sangat jelas bahwa manajer sebagai pengawasan berhak melakukan tindakan koreksi jika terjadi penyimpangan dari tujuan organisasi atau sistem yang dijalankan.

#### b. Teori Human Relation

Teori ini menekankan unsur moralitas dalam manajemen, tetapi alasan-alasan mereka itu biasanya dikaitkan dengan kriteria efektivitas dan efisiensi. Peran

manajer dalam model ini diperbaiki dengan cara memasukkan tanggung jawabnya untuk mempertahankan sistem manusiawi tadi. Oleh karena itu, maka model ini mengakui kebutuhan ego dan sosial manusia yang tidak akan terpenuhi melalui sekedar perlakuan yang adil dan penggajian yang merata dan karena rasa frustasinya bisa mengarah pada sikap penentangan terhadap tuntutan-tuntutan sistem teknis. Manajer dalam teori ini dipandang sebagai pengawas yang bertanggung jawab terhadap sistem atau organisasi, ia juga diharapkan dapat mengambil langkah pencegahan untuk menjamin kerja sama dan ketaatan para anggota. Penekanan teori ini adalah perilaku seperti pujian terhadap performan anggota dengan membicarakan dengan para anggota hal-hal sehari-hari, karena langkah ini dipandang sebagai sarana untuk memenuhi sejumlah kebutuhan pekerja dan untuk menjamin adanya kerja sama antar mereka.

c. Teori Manajemen Sumber daya aparatur

Teori MSDM ini menyadari bahwa orang mempunyai keinginan untuk diterima, status dan pengakuan. Model ini melangkah agak lebih maju dengan mengemukakan bahwa banyak orang menginginkan kesempatan untuk mengembangkan dan menerapkan seluruh kemampuannya dan untuk memperoleh kepuasan untuk pencapaian tujuan dan tujuan yang bermakna. Asumsi mengenai manusia, pertama dari kebanyakan manusia dan yang kedua mereka yang berawal pada akhir tahun 1930-an dan awal tahun 1940-an, kemudian populer setelah Perang Dunia II. Asumsi utama dari model ini adalah teori kebutuhan, yang diadopsi oleh psikolog Maslow (1954) dengan teori kebutuhan berjenjangnya, yang terdiri atas 5 tingkatan:

- 1). Kebutuhan dasar fisik
- 2) Kebutuhan keamanan dan kenyamanan
- 3) Kebutuhan untuk memiliki, untuk diinginkan dan dicintai
- 4) Kebutuhan untuk mencapai status dan penghormatan pribadi
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri dan kepuasan

Pada teori ini peranan MSDM agak diperbaharui, manajemen tidak lagi dipandang sebagai pengawas, tetapi lebih dipandang sebagai pengembang (developer) atau fasilitator performan sistem sosio teknis. Manajer diperkirakan akan bekerja sama dengan atasan dan rekan kerjanya yang setingkat di dalam proses penetapan tujuan-tujuan bagi organisasi, dan bekerja sama dengan bawahannya di dalam perumusan tujuan dan prosedur unit kerja. Berdasarkan perkembangan teori manajemen, peningkatan Sumber daya aparatur termasuk pada aktivitas yang terdapat dalam teori MSDM. Adapun di dalam teori MSDM terdapat aktivitas yang secara umum mencakup: 1) Rancangan Organisasi, 2) Staffing, 3) Sistem Reward, Tunjangan dan Pematuhan, 4) Peningkatan Pegawai dan Organisasi, 5) Komunikasi dan Relasi Publik

Berdasarkan uraian diatas, maka yang dimaksud dengan peningkatan sumber daya aparatur dalam penelitian ini adalah suatu program yang bertujuan untuk mengubah kinerja pegawai. Program ini dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. Rolling atau perputaran pegawai, hal ini dilakukan agar tidak terjadi kejenuhan pada pegawai. Hal ini dilakukan secara bertahap agar terjadi proses pembelajaran (*Learning*) antar pegawai.

- b. Mengikutsertakan pegawai dalam berbagai program pendidikan dan latihan seperti penataran dan seminar, hal ini dimaksudkan untuk menambah wawasan pegawai sehingga dapat mempraktekkan apa yang didapat di lapangan.
- c. Memberi kesempatan pada pegawai untuk melangkah pada karier yang lebih tinggi, dengan mengikuti program pemerintah yaitu DIKLAT PIM IV, III, II, maupun I. Hal ini dapat mempengaruhi jenjang karier pegawai, di mana pegawai mempunyai kesempatan untuk naik pangkat atau jabatan dengan mengikuti program ini.



## BAB III

### METODOLOGI

#### A. Metode Penulisan

Metode penulisan ini termasuk dalam kategori jenis penulisan deskriptif kualitatif, yaitu kajian yang berusaha menggambarkan fenomena masalah berdasarkan logika berfikir tanpa menggunakan rumus statistik. Dengan kata lain jenis penulisan ini termasuk penulisan kepustakaan atau dokumentasi.

#### B. Sumber Data

Semua data yang diperoleh dalam penulisan tugas akhir ini bersumber dari data sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui sumber kedua, yaitu dari dokumen-dokumen atau arsip-arsip yang berhubungan erat dengan pokok permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya.

#### C. Teknik Pengumpulan Data

Data-data yang digunakan untuk penulisan ini dikumpulkan dengan cara dokumentasi, yaitu suatu metode yang berguna untuk mendapatkan data sekunder berupa dokumen-dokumen di *operation room* Bagian Sumber Daya Polres Jember, arsip dan laporan yang berkaitan dengan ruang lingkup penulisan juga kajian dari buku-buku literatur, brosur, majalah, buletin, nternet dan sumber tertulis lainnya.

Selain itu, data-data penulisan ini juga dikumpulkan melalui observasi langsung dilapangan, dalam hal ini peneliti ikut langsung mengamati segala fenomena atau kejadian dilapangan. Kaitannya dengan observasi langsung ini, penulis kebetulan adalah salah satu staf

pada Bagian Sumber Daya Polres Jember, sehingga akan lebih mudah untuk mendapatkan informasi dari berbagai sumber yang diperlukan.

#### **D. Teknik Analisis Data**

Untuk menganalisis data-data yang diperoleh maka penulis menggunakan metode analisis data *kualitatif* yaitu data yang dapat diperoleh dari hasil dokumentasi atau sumber pustaka digambarkan dengan kata-kata atau kalimat yang dipisah-pisahkan menurut kategori untuk memperoleh suatu kesimpulan sebagai dasar untuk menjawab pertanyaan sebelumnya.

## BAB IV

### PEMBAHASAN

#### A. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Sebagai Pelaksana Pelayanan Administrasi

Peningkatan kualitas pelayanan administrasi sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan layanan bagi semua pihak agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien dan memuaskan. Peningkatan sumber daya manusia ini dibagi menjadi dua perspektif, yaitu perspektif makro dan perspektif mikro. Perspektif makro, memandang manusia sebagai unsur terpenting dalam pembangunan dan kehidupan bernegara. Sedangkan perspektif mikro, memandang manusia sebagai unsur hakiki dari terbentuknya suatu organisasi.

Peningkatan sumber daya aparatur yang sedang penulis teliti adalah peningkatan sumber daya perspektif mikro. Peningkatan sumber daya perspektif mikro ini menempatkan pelatihan dan peningkatan sebagai suatu kesatuan terminologi yang tidak terpisahkan. Pelatihan dan peningkatan karyawan diartikan sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini dan saat yang akan datang dengan mempertinggi kemampuan karyawan untuk berprestasi melalui belajar dan mengubah sikap karyawan atau meningkatkan kemampuan dan pengetahuannya.

Berdasarkan uraian diatas, maka yang dimaksud dengan peningkatan sumber daya aparatur dalam penulisan ini adalah suatu program yang bertujuan untuk mengubah kinerja pegawai. Program ini dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. Rolling atau perputaran pegawai, hal ini dilakukan agar tidak terjadi kejenuhan pada pegawai. Hal ini dilakukan secara bertahap agar terjadi proses pembelajaran (Learning) antar pegawai.
- b. Mengikutsertakan pegawai dalam berbagai program pendidikan dan latihan seperti penataran dan seminar, hal ini dimaksudkan untuk menambah wawasan pegawai sehingga dapat mempraktekkan apa yang didapat di lapangan.
- c. Memberi kesempatan pada pegawai untuk melangkah pada karier yang lebih tinggi,

## **B. Kinerja Pelayanan Administrasi Pada Bagian Sumber Daya Polres Jember**

Pelayanan administrasi adalah segala bentuk pelayanan umum yang dilaksanakan oleh Bagian Sumber Daya Polres Jember, baik dalam rangka upaya memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Menurut pengamatan penulis dalam pelayanan administrasi pada Bagian Sumber Daya Polres Jember terdapat enam faktor yang mendukung terlaksananya pelayanan administrasi. Keenam faktor pendukung tersebut adalah:

- a. Faktor kesadaran petugas yang berkecimpung dalam pelayanan administrasi.
- b. Faktor aturan yang menjadi landasan kerja pelayanan.
- c. Faktor organisasi yang merupakan alat serta sistem yang memungkinkan berjalannya mekanisme kegiatan pelayanan.
- d. Faktor pendapatan pegawai yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum.

- e. Faktor kemampuan pegawai yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum.
- f. Faktor sarana dalam pelaksanaan.

Keenam faktor tersebut mempunyai peranan yang berbeda tetapi saling berpengaruh dan secara bersama-sama akan mewujudkan pelaksanaan pelayanan secara baik, berupa pelayanan verbal, pelayanan tulisan atau pelayanan dalam bentuk tindakan dengan atau tanpa peralatan. Pelayanan administrasi identik dengan pelayanan masyarakat, karena pada dasarnya merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pihak lain yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan orang banyak. Dalam memberikan pelayanan masyarakat harus memperhatikan hak dan tanggung jawab yang melekat pada masyarakat.

Ini berarti bahwa pelayanan administrasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor materiil melalui sistem, prosedur, dan metode tertentu dalam langkah memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Pelayanan sebagai suatu pendekatan organisasi total yang menjadi kualitas pelayanan yang diterima oleh pengguna jasa, sebagai kekuatan penggerak utama dalam pengoperasian bisnis.

Seperti telah dijelaskan, bahwa sasaran utama dari pelayanan administrasi adalah kepuasan. Kepuasan adalah suatu perasaan yang dirasa oleh pemakai jasa, yang sesuai atau lebih baik dari apa yang diharapkan oleh pemakai jasa, yang sesuai atau lebih baik dari apa yang diharapkan oleh pemakai jasa tersebut. Sepintas sasaran tersebut sederhana, namun untuk mencapai kepuasan tersebut diperlukan kesungguhan dan syarat yang sering kali tidak mudah dilakukan. Hal ini berkaitan dengan masalah kepuasan yang tidak dapat diukur dengan pasti.

Dalam hubungan dengan pelayanan publik pengenalan kepuasan seseorang, dalam hal ini pihak yang memperoleh layanan untuk memperoleh haknya, ada semacam ukuran yang umum, yaitu apabila ia dapat menerima pengakuan dan hasil berupa hak dengan kegembiraan dan keikhlasan.

Secara singkat dapat dijelaskan bahwa kepuasan pelanggan dan organisasi, pelayanan kepada masyarakat haruslah: 1) Mengetahui kebutuhan masyarakat yang dilayani, 2) Menerangkan persyaratan manajemen untuk mendukung kinerja, 3) Memantau dan mengukur kinerja.

Sehubungan dengan pelayanan administrasi pada Bagian Sumber Daya Polres Jember menurut pengamatan penulis paling tidak ada 8 sendi pelayanan yang harus dilakukan oleh yang berfungsi sebagai unit pelayanan umum yaitu: kesederhanaan, kejelasan dan kepastian, keamanan, keterbukaan, efisiensi, ekonomis, keadilan yang merata dan ketepatan waktu. Oleh karena itu secara umum diharapkan bahwa pelayanan administrasi seharusnya: 1) Mudah dalam pengurusan bagi yang berkepentingan, 2) Mendapatkan pelayanan yang wajar, 3) Mendapatkan pelayanan yang sama tanpa pilih kasih, 4) Mendapatkan perlakuan jujur dan terus terang.

Pelayanan administrasi yang baik dan memuaskan itu sendiri sebenarnya akan berdampak positif bagi masyarakat dan sekaligus kinerja organisasi, karena bagaimana pun juga masyarakat kan menghargai dan bangga terhadap korps karyawan, patuh terhadap aturan pelayanan, menggairahkan usaha masyarakat, dan menimbulkan peningkatan dan peningkatan baik pada masyarakat maupun organisasi pelayanan publik tersebut.

Layanan administrasi yang diharapkan oleh semua pihak adalah layanan yang memuaskan. Untuk itu, seorang pelaksana aktivitas layanan dalam hal ini adalah petugas harus dapat memenuhi empat syarat pokok yaitu: 1) Tingkah laku yang sopan, 2) Cara menyampaikan sesuatu yang berkaitan dengan apa yang seharusnya diterima oleh orang yang bersangkutan, 3) Waktu menyampaikan yang tepat, dan 4) Keramahtamahan.

Pelayanan administrasi yang dimaksud dalam penulisan ini adalah bagaimana seharusnya pegawai melayani semua pihak yang membutuhkan layanan dengan baik. Menurut penulis pelayanan administrasi ini dapat terlaksana dengan baik jika ada dua hal yaitu: 1) Pelayanan yang mudah bagi semua pihak, 2) Adanya ketepatan waktu penyelesaian layanan administrasi.

Pelayanan administrasi ini merupakan salah satu aspek terpenting dalam penyelenggaraan fungsi pemerintahan dan pembangunan. Berbagai lembaga publik di tingkat daerah termasuk Jember harus mampu menjalankan fungsi pelayanan administrasi dengan baik. Hal ini sangat penting mengingat keberhasilan pemerintahan daerah dalam menjalankan tugasnya di bidang pemerintahan dan pembangunan tidak semata-mata dilihat dari peningkatan pendapatan daerah, namun juga harus dilihat dari tingkat kepuasan yang diberi layanan terhadap pelayanan yang diberikan oleh lembaga pemerintahan daerah.

Menurut penulis sistem pemberian pelayanan administrasi yang baik pada Bagian Sumber Daya Polres Jember ini dapat dilihat dari besarnya sumberdaya manusia yang dimiliki bagian ini secara efektif didayagunakan untuk melayani kepentingan seluruh pihak. Idelanya, segenap kemampuan dan sumberdaya yang dimiliki oleh Bagian Sumber Daya hanya dicurahkan dan dikonsentrasikan untuk

melayani kebutuhan dan kepentingan semua pihak secara keseluruhan. Kemampuan dan sumberdaya dari Bagian Sumber Daya Polres Jember ini sangat diperlukan agar orientasi pada pelayanan dapat dicapai.

Petugas pelayanan administrasi yang ideal adalah petugas yang tidak dibebani oleh tugas-tugas kantor yang lain diluar tugas pelayanan administrasi, juga tidak memiliki pekerjaan sambilan di luar pekerjaan kantor yang dapat mengganggu tugas-tugas penyelenggaraan pelayanan. Kualitas pelayanan administrasi dapat maksimal jika seluruh waktu dan konsentrasi petugas benar-benar tercurah untuk melayani kebutuhan dan kepentingan semua pihak.

Menurut penulis kondisi pelayanan yang ideal diatas dalam realitasnya memang sulit untuk diwujudkan pada Bagian Sumber Daya Polres Jember, karena masih adanya ketidakjelasan pembagian wewenang, inkonsistensi pembagian kerja, serta sikap pimpinan yang kadang-kadang sewenang-wenang dalam memberikan tugas kepada aparat bawahan tanpa mempertimbangkan aspek sifat pekerjaan, urgensi pekerjaan dan dampak pemberian tugas terhadap kualitas pemberian pelayanan. Hal-hal tersebut merupakan beberapa faktor penyebab sulitnya aparat pelayanan berkonsentrasi secara penuh pada tugas-tugas pelayanan administrasi. Petugas pelayanan administrasi juga kadang-kadang meninggalkan tugas pelayanan dan lebih banyak menghabiskan waktu untuk tugas-tugas lain diluar tugas pelayanan. Kondisi tersebut membuat pelayanan menjadi terganggu.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan kajian yang sudah dilakukan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas pelayanan administrasi pada Bagian Sumber Daya (BAGSUMDA) Polres Jember pada saat ini dapat dikategorikan cukup baik. Hal ini tidak terlepas dari faktor reformasi birokrasi dalam tubuh Kepolisian Resort Jember yang sudah dilakukan beberapa tahun terakhir ini. Disamping reformasi yang sudah dilakukan, dalam pelayanan administrasi pada Bagian Sumber Daya Polres Jember paling tidak terdapat enam faktor yang mendukung terlaksananya pelayanan administrasi, dimana faktor tersebut mempunyai peranan yang berbeda tetapi saling berpengaruh dan secara bersama-sama akan mewujudkan pelaksanaan pelayanan administrasi secara lebih baik. Keenam faktor yang dimaksud antara lain:

- a. Kesadaran staf pegawai yang berkecimpung dalam pelayanan administrasi.
- b. Adanya aturan jelas yang menjadi landasan kerja pelayanan.
- c. Faktor organisasi yang merupakan alat serta sistem yang memungkinkan berjalannya mekanisme kegiatan pelayanan.
- d. Faktor pendapatan staf administrasi yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum.
- e. Faktor kemampuan staf administrasi pelayanan.
- f. Faktor sarana dalam pelaksanaan layanan administrasi.

## **B. Saran**

Dalam meningkatkan kualitas pelayanan administrasi pada bagian sumber daya Polres Jember perlu adanya upaya secara terus menerus dan berkesinambungan untuk melakukan berbagai upaya atau program pengembangan sumber daya pegawai, sehingga kualitas kinerja pelayanan juga bisa meningkat. Salah satu hal penting yang berkaitan peningkatan kualitas sumber daya pegawai adalah menyangkut pelayanan administrasi kepada semua staf/personil. Dimana hal ini merupakan salah satu aspek terpenting dalam penyelenggaraan fungsi pemerintahan dan pembangunan.

Bagian Sumber Daya pada Polres Jember sebagai salah satu bagian yang memberikan pelayanan administrasi, khususnya yang terkait administrasi pengembangan sumber daya personil harus mampu menjalankan fungsi pelayanan administrasi dengan baik. Hal ini sangat penting mengingat keberhasilan bagian ini dalam menjalankan tugasnya tidak semata-mata dilihat dari peningkatan sumber daya manusianya, tetapi juga harus dilihat dari tingkat kepuasan semua pihak terhadap pelayanan yang diberikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Syukur, M., *Aspek Kepemimpinan Dalam Birokrasi (Pengembangan Kemampuan Administrasi Dalam Menunjang Pembangunan Nasional)*, Persadi, Ujung Pandang, 1984.
- Ahmad, Baddu, *Suatu Analisis tentang Prestasi Kerja dan Hubungannya dengan Kepuasan dan Semangat Kerja pada Kantor Setwilda Tk. I Sulsel*, Tesis S2 Unhas, Ujung Pandang, 1994.
- Albrow, Martin, *Birokrasi*, PT. Tiara Wacana Yogya, Yogyakarta, 1989.
- Armstrong Michael and Angela Baron, *Performance Management the New Realities*, Institute of Personnel and Development, London, 1998.
- Creech, Bill, *Lima Pilar Manajeme Mutu Terpadu (Cara membuat Total Quality Manajemen Bekerja Bagi Anda)*, Binarupa Aksara, Jakarta, 1996.
- Dajan, Anton, *Pengantar Metode Statistik*, LP3ES, Jilid I, Jakarta, 1993.
- Drucker, Peter, F., *Managing In a Time of Great Change (Manajemen di Tengah Perubahan Besar)*, Efek Media Komputelindo, Jakarta, 1997.
- Frederickson, H., George, *Administrasi Negara Baru*, LP3ES, Jakarta, 1984.
- Fisipol UGM, *Peranan Bappeda Dalam Perencanaan Pembangunan Daerah di Indonesia*, 1991
- Gaspersz, Vincent, *Manajemen Kualitas (Penerapan Konsep-konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total)*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997.
- Gibson, dkk., *Organisasi: Perilaku, Struktural dan Proses*, Binarupa Aksara, Jilid 1 & II, Jakarta, 1996.
- Haselbein, Frances, Marshall Goldsmith, Ricard Beckhard, *The Organization of The Future (Organisasi Masa Depan)*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 1997.
- Henry, Nicholas, *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Publik*, Rajawali Press, Jakarta 1995.
- Kartaningsih, Elis, *Gagasan Penilaian Kinerja Pelayanan Umum/Insitusi Mekanisme dan Instrumen Penilaian*, Jurnal Wacana Kinerja, No. 4 Tahun I, LAN Jawa Barat, 1999.
- Kartasasmita, Ginanjar, *Administrasi Pembangunan*, LP3ES, Jakarta, 1997.
- \_\_\_\_\_, *Pembangunan untuk Rakyat (Memajukan Pertumbuhan dan Pemerataan)*, CIDES, Jakarta, 1996.

- Kerlinger, Fred, N, *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 1995.
- Korten, Frances, F., Robert Y., Siy, Jr., 1998, *Transforming a Bureaucracy (the Experience of the Philippine National Irrigation Administration)*, Ateneo De Manila University Press.
- Kristiadi, J.B, *Perspektif Administrasi Publik Menghadapi Tantangan Abad 21*, Jurnal Administrasi dan Pembangunan, Edisi, Khusus, Volume I No. 2, 1997.
- \_\_\_\_\_, *Administrasi/Manajemen Pembangunan*, LAN, Jakarta, 1994.
- LAN Perwakilan Jawa Barat, 1998, *Pelayanan Kebersihan Kota (Hasil Penelitian)*.
- LAN, *Pengetahuan Tentang Visi dan Misi*, Jakarta, 1998.
- \_\_\_\_\_, *Strategi Pelayanan Prima*, Jakarta, 1999.
- \_\_\_\_\_, *Konsep Pengembangan Tentang Pelayanan Prima*, Jakarta, 1998.
- Lubis, Hari, S.B, Martini Huseini, *Teori Organisasi (suatu Pendekatan Makro)*, Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial – UI.
- M., M, Tahir, *Suatu Analisis tentang Faktor-faktor yang Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Kopertis Wilayah IX, Tesis S2 Unhas*, Ujung Pandang, 1997.
- Makmur H, M.Si, *Filsafat Administrasi*, Bumi Aksara, Jakarta, Februari 2006
- Mallo, Manase, Sri Trisnoningtias, *Metode Penelitian Masyarakat*, Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial – Universitas Indonesia.
- Muhammad Arif Tiro, *Instrumen Penelitian Sosial-Keagamaan*, Andira Publisher, Makassar, Januari 2005
- Muhammad Arif Tiro, *Metode Penelitian Sosial-Keagamaan*, Andira Publisher, Makassar, Januari 2005
- Muhammad Arif Tiro, *Masalah dan Hipotesis Penelitian Sosial-Keagamaan*, Andira Publisher, Makassar, Mei 2005
- Murtir Jeddawi, *Hukum Pemerintahan Daerah*, UII Pres Yogyakarta, Watampone, 2006
- Mustopadidjaja, AR & Bintoro, Tjokroamodjojo, *Administrasi Negara, Demokrasi dan Masyarakat Madani*, LAN, Jakarta, 1999.
- \_\_\_\_\_, *Format Pemerintahan Menghadapi Abad 21*, Jurnal, Administrasi & Pembangunan, Edisi Khusus, Vol. I No. 2, LP3ES, Jakarta, 1997.
- Nazir, Moh., *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1985.

- Nisjar, Karhi, S., *Beberapa Catatan Tentang Good Governance*, Jurnal Administrasi & Pembangunan, Edisi Khusus, Vol. I, No. 2, LP3ES, Jakarta 1997.
- PERSADI, *Pembangunan Administrasi di Indonesia*, Jakarta, 1985.
- Prawirosentono, Suyadi, *Kebijaksanaan Kinerja Karyawan (Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjalang Perdagangan Bebas Dunia)*, BPF, Yogyakarta, 1999.
- Quigley, V., Joseph, *Vision (How Leaders Develop It, Share It, and Sustain It, Quigley and Associates, Inc, New York, 1993.*
- Rasyid, Ryaas, *Pembangunan Pemerintahan Indonesia Memasuki Abad 21*, Jurnal Administrasi & Pembangunan, Edisi Khusus, Vol. I, No. 2, LP3ES, Jakarta, 1997.
- Robbins, Stephen, *Perilaku Organisasi (Konsep, Kontroversi, Aplikasi)*, Prenhalinde, Jakarta, 1996.
- Savas, E. S., *Privatization : The Key to Better Government*, Chatham House Publisher, Inn., New Jersey, 1987.
- Senge, Peter, M., *The Fifth Discipline (The Art and Practice of the Learning Organization)*, Doubleday Dell Publishing Group, 1997.
- STIA Prima Sengkang, *Pedoman Penyusunan Tesis Program Pascasarjana*, Sengkang, September 2004
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung, 1987.
- Syamsiah Badaruddin, *Pembangunan Nasional & Pembangunan Regional*, Lukman al-Hakim, Watampone, 2006
- Tjokroamidjojo, Bintoro, *Pengantar Administrasi Pembangunan*, LP3ES, Jakarta, 1985.
- Thoha, Miftah, *Perspektif Perilaku Birokrasi (Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara)*, jilid II, Rajawali Press, Jakarta, 1987.
- \_\_\_\_\_, *Pokok-pokok pikiran Tentang Pemerintahan yang Bersih dan Berwibawa*, Jurnal Administrasi dan Pembangunan Vol. I No. 2, LP3ES, Jakarta, 1997.
- Osborne, David, Ted, Gaebler, *Mewirusahaakan Birokrasi: Mentransformasikan Semangat Wirausaha ke Dalam Sektor Publik*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1992.
- Osborne, David and Plastrik, Peter, *Banishing Bureaucracy (The Five Strategic For Reinventing Government)* Eddision Wesley Publishing Company, Inc., 1998.