

**EFEKTIFITAS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DALAM PELAYANAN ADMINISTRASI DI KOTA DEPOK***Effectiveness of The Performance of Civil Servant in Administrative Services In Depok City***Muh. Kadarisman**

Universitas Muhammadiyah Jakarta

e-mail: muh.kadarisman@umj.ac.id

INFORMASI ARTIKEL*Article History :*

Dikirim Tgl. : 22 November 2018

Revisi Pertama Tgl. : 06 Mei 2019

Diterima Tgl. : 10 Juni 2019

Kata Kunci :

efektifitas kinerja, pelayanan, aparaturn sipil negara.

Keywords :*performance effectiveness, administrative services, civil servants.***ABSTRAK**

Pelayanan administrasi oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Depok, telah menghasilkan kinerja nyata. Jika pelayanan ini terjadi stagnasi, hampir dipastikan sektor lain terkena dampaknya. Efektifitas kinerja ASN di Kota Depok adalah di antara faktor yang menentukan keberhasilan organisasi, tujuan akhirnya berupa kepuasan publik atas pelayanan yang didapatkan. Senyatanya di Kota Depok terindikasi bahwa ASN belum optimal dalam memberikan pelayanan publik. Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data primer dengan wawancara mendalam; observasi; dan *focuss group discussion*, serta validasi data dengan triangulasi. Hasil penelitian/Temuan: kinerja ASN di Kota Depok terbukti sudah cukup efektif sesuai perencanaan dan harapan publik. Adanya kerjasama yang baik dalam menyelesaikan beban tugas, dan pemanfaatan waktu secara optimal, sehingga dapat mencapai sasaran kerja individu dan tim sesuai perencanaan. Kegiatan tersebut, didukung sarana dan prasarana yang memadai, serta kemampuan ASN dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja. Rekomendasi: perlu dibuat *time management* yang lebih baik di Pemerintah Kota Depok berkaitan dengan pencapaian dan perwujudan visi, misi, tujuan, dan program kerja organisasi.

Abstract

Administrative services by the Civil Servant in Depok City have resulted in real performance. If this service occurs stagnation, almost certainly other sectors will be affected. The performance effectiveness of the Civil Servant is among the factors that determine the success of the organization, the ultimate goal of public satisfaction with the services obtained. In fact, in Depok, it is indicated that the Civil Servant not yet optimal in providing public services. The research method uses descriptive method with a qualitative approach. Data collecting using in-depth interviews; observation; and focus group discussion, as well as data validation with triangulation. The result showed that the Civil Servant performance in Depok City proved to be quite effective according to planning and public expectations. The existence of good cooperation in completing the task load, and optimal use of time so that it can achieve individual work goals and teams according to planning. These activities, supported by adequate facilities and infrastructure, and the ability of the Civil Servant to adapt to the work environment. Recommendation: it is necessary to make good time management in the Depok City Government regarding the achievement and realization of the organization's vision, mission, goals, and work program.

A. PENDAHULUAN

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparaturn Sipil Negara (ASN), sebagaimana yang dijelaskan dalam Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Hasil observasi awal di lapang penelitian (*field research*) dan sebagai nilai kebaruan menunjuk kan, bahwa ASN di Kota

Depok adalah para pegawai yang berkedudukan sebagai unsur aparaturn negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat (termasuk pelayanan di bidang administrasi) dengan “lima S (senyum, salam, sapa, semangat, dan sepenuh hati). Dalam pelayanan administrasi tersebut, dikenal dengan pelayanan sepenuh hati, yakni pelayanan yang berasal dari dalam sanubari diri para ASN. Sanubari merupakan tempat

bersemayamnya emosi, watak, keyakinan, nilai, sudut pandang dan perasaan para ASN. Pelayanan administrasi sepenuh hati ASN dilakukan berdasarkan pada pertimbangan logis (pikiran) dan perasaan.

Untuk itu, dalam pelayanan administrasi sepenuh hati di Kota Depok, yaitu bagaimana ASN memandang diri sendiri, memandang orang lain dan memandang pekerjaan. Dalam memandang diri sendiri, ASN memiliki penuh kepercayaan diri terhadap dirinya sendiri. ASN memiliki kemampuan berhubungan dengan orang lain. Suka menyenangkan hati pelanggan dan tidak memandang dirinya rendah karena pekerjaan. ASN tidak hanya ramah dan profesional, tetapi juga mampu menjalin hubungan emosional dengan setiap pelanggan yang datang. ASN bangga terhadap dirinya, karena selama ini belum pernah merugikan orang lain, bahkan terus berusaha menambah makna terhadap pekerjaannya. Ditegaskan, bahwa pelayanan administrasi kepada masyarakat di sini merupakan rangkaian kegiatan administrasi dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai peraturan perundang - undangan (Kadarisman, 2013).

Hal tersebut adalah sejalan dalam rangka mencapai misi Kota Depok yaitu "Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik yang Profesional dan Transparan; Mengembangkan Sumber Daya Manusia yang Religius; Kreatif dan Berdaya Saing". Untuk merealisasikan harapan tersebut, maka motivasi, kepuasan kerja dan disiplin kerja yang menghasilkan efektifitas kinerja ASN adalah sebagai faktor kunci keberhasilan organisasi (Apriani & Hartoyo, 2012) (Rahadian, 2016). Dalam kaitan ini dikemukakan bentuk pelayanan publik yang merupakan salah satu persoalan krusial, karena substansi pelayanan publik selalu dikaitkan dengan suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu (Randy, 2007); (Wahyudi, 2011); (Mariati Rahman, 2017).

Bentuk pelayanan tersebut di antaranya adalah pelayanan administratif sebagaimana dikemukakan di atas, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik (Pasolong, 2014). Ada pun pelayanan administrasi tersebut di antaranya adalah pelayanan di bidang perizinan yaitu Izin Usaha Perdagangan dan Surat Izin Mengemudi (Baderan dan Ingo, 2018). Dengan demikian pelayanan publik di Kota Depok merupakan

implementasi hak dan kewajiban antara Pemerintah Kota (Pemkot) Depok dan masyarakatnya yang harus diwujudkan secara berimbang dalam penyelenggaraan pemberian pelayanan oleh ASN secara profesional sebagai tugas utamanya (Misnawati, 2016) (Kadarisman, 2013); (Daraba, 2015); (Mandey, 2015).

Terkait hal tersebut, dari hasil observasi di lapang penelitian menunjukkan bahwa akhir-akhir ini tuntutan masyarakat di Kota Depok untuk mendapatkan pelayanan secara kuantitas maupun kualitas terus mengalami peningkatan dari waktu ke waktu sesuai dengan dinamika masyarakat. Tuntutan tersebut semakin berkembang, seiring dengan tumbuhnya kesadaran bahwa setiap warga masyarakat di Kota Depok memiliki hak untuk memperoleh pelayanan sebaik-baiknya dan seadil-adilnya. Untuk merealisasikan hak-hak masyarakat tersebut, maka di era desentralisasi yang semakin menguat ini, Pemerintah Kota Depok dituntut bekerja lebih profesional, jujur, transparan, disiplin, efektif dan efisien, serta mampu mengembangkan segala potensi daerah secara berkesinambungan, sehingga kesejahteraan seluruh masyarakatnya dapat segera diwujudkan secara adil dan merata (Sari dan Hadijah, 2016); (Harlie, 2010).

Kurniawan (2017) menjelaskan bahwa efektifitas kerja merupakan kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) organisasi yang tidak adanya tekanan atau ketegangan di antara pelaksanaannya (Botutihe, 2017). Fakta empirik menunjukkan, bahwa saat ini konsep desentralisasi dan otonomi daerah di Kota Depok yang diartikulasikan oleh daerah yang hanya terfokus pada usaha menata dan mempercepat pembangunan, penerjemahan seper ti ini ternyata belum cukup efisien dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Sebagai sebuah lembaga di daerah, pelayanan publik bidang administrasi di Kota Depok senantiasa berusaha menjamin keberlangsungan administrasi publik yang melibatkan pengembangan kebijakan pelayanan dan pengelolaan sumber daya yang berasal dari dan untuk kepentingan masyarakat.

Hasil observasi di lokasi penelitian menunjukkan bahwa pelayanan publik di bidang administrasi di Kota Depok semakin hari semakin dibutuhkan masyarakat, hal ini sejalan dengan tuntutan publik yang menghendaki pelayanan yang lebih cepat, tepat, nyaman, ramah, murah, adil, dan transparan. Pelayanan publik merupakan ujung tombak penyelenggaraan pemerintahan dalam berhubungan pada masyarakat (Minfiattin, 2017).

Dengan demikian kesuksesan pelayanan publik adalah kesuksesan pemerintah, namun fakta menunjukkan bahwa di Kota Depok belum semua kantor yang bertugas memberikan pelayanan bidang administrasi telah memiliki rumusan standar pelayanan minimal termasuk kualitasnya (Ishak, 2018).

Begitu pula tentang kinerja ASN di Kota Depok dalam pelayanan administrasi masih dijumpai kendala misalnya adanya surat rekomendasi dari tokoh partai politik agar kepada orang tertentu pelayanannya lebih didahulukan. Hal ini tentu bisa mempengaruhi kinerja ASN dan masyarakat lainnya yang telah antri lebih awal, namun tanpa rekomendasi dari pejabat tertentu. Dalam kegiatan pelayanan pada masyarakat, maka organisasi pelayanan publik seringkali dihadapkan pada masalah-masalah prioritas dalam memberikan pelayanan, sehingga mekanisme pelayanan kadang tidak sesuai dengan urutan-urutan pelayanan itu sendiri. Di samping itu aspek manajemen belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip managerial, terutama dilihat dari mekanisme fungsi-fungsi pada masing-masing unit kegiatan dalam organisasi, bahkan sering terjadi adanya keluhan dari masyarakat, karena rendahnya koordinasi pelayanan (Akhmad, 2016).

Di samping itu, juga ditemukan adanya beberapa masyarakat yang sulit untuk mengikuti peraturan atau kebijakan yang telah menjadi persyaratan mendapatkan layanan, misalnya dalam pengurusan Ijin Mendirikan Bangunan (IMB) dan Ijin Usaha Industri. Ke dua surat ijin tersebut, walaupun *Standart Operating Procedure* (SOP) sudah ditampilkan di papan di dekat loket pelayanan oleh petugas di Kota Depok, namun ternyata masyarakat masih sering mengalami kesulitan dalam memenuhi persyaratan yang ditentukan, sehingga hal ini mengakibatkan pelayanan menjadi lebih lama. Sementara itu, juga diketemukan adanya beberapa ASN yang memberikan pelayanan kurang cepat tanggap, misalnya dalam melayani masyarakat di Kota Depok tidak langsung segera menerima kehadiran orang-orang tersebut seperti menunda-nunda layanan dengan alasan sedang sibuk, atau sedang rapat, masih dinas luar dan sebagainya. Terdapat pula ASN yang datang terlambat, baik jam masuk di pagi hari maupun datang terlambat setelah jam istirahat siang atau pulang kantor lebih awal, serta kurang ramah dalam melayani masyarakat dengan menunjukkan sikap yang tidak simpatik.

Terdapat pula sebagian ASN yang kompetensinya belum sesuai standart, atau proses

birokrasi yang masih panjang, dan masih terjadinya inefisiensi bahkan masih ditemukan adanya tindakan korupsi yang dilakukan oknum pejabat ASN dan kurang adanya evaluasi secara objektif atas program kerjanya (Humas Pemkot Depok, 2017); (Pratama dan Isnani, 2018). Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja (*performance*) sebagian ASN di Kota Depok tersebut belum optimal, sehingga hal ini tentu dapat menghambat upaya dalam meningkatkan kualitas kerjanya birokratnya. Ditegaskan bahwa kinerja di sini merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja (Mandasari, 2017).

Di samping itu, adanya pendidikan dan pelatihan (diklat) struktural, teknis dan fungsional, adanya kegiatan seminar dan lainnya yang telah diikuti oleh ASN, namun hal tersebut belum sepenuhnya mampu merubah kapasitas ASN di Kota Depok, karena diklat yang telah diikuti terbukti belum mampu membuat kinerja lebih baik. Faktor penyebabnya di antaranya adalah tidak adanya evaluasi pasca diklat secara objektif di tempat kerja, serta latar belakang pendidikan yang kadang tidak sesuai dengan jabatan (*the right man on the right place*) (Jaenudin dan Frida, 2015).

B. LANDASAN TEORITIS

Efektifitas Kinerja Aparatur Sipil Negara

Terkait bahasan ini, berikut dikemukakan terlebih dahulu pemahaman tentang konsep efektifitas. Secara umum istilah efektifitas yang digunakan dalam lingkungan organisasi publik adalah untuk menggambarkan tepat tidaknya sasaran yang dipilih organisasi tersebut. Makna efektifitas dapat dilihat dari manfaat atau pun keuntungan atas sesuatu yang dipilih untuk kepentingan organisasi, bahkan efektifitas sering digunakan untuk mengukur keberhasilan yang dicapai oleh organisasi publik terkait dengan program-program yang direncanakan. Effendy (2017) menjelaskan, efektifitas adalah komunikasi yang prosesnya mencapai tujuan yang direncanakan sesuai dengan biaya yang dianggarkan, waktu yang ditetapkan dan jumlah personil yang ditentukan.

Dengan demikian, efektifitas di sini berarti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dan merupakan sebuah pengukuran bahwa suatu target telah tercapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Ahli lain (Kurniawan, 2017) menjelaskan efektifitas

merupakan kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) dari suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan di antara pelaksanaannya. Pengertian tersebut menegaskan bahwa efektifitas merupakan tahap dicapainya keberhasilan dalam tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai.

Pengelolaan organisasi publik dikatakan berhasil apabila sasaran atau tujuan yang ditetapkan mampu dilaksanakan, dan memberikan kegunaan bagi organisasi publik tersebut. Istilah efektifitas dalam ruang lingkup organisasi publik, biasanya dikaitkan dengan pelaksanaan program yang ditetapkan atau kegiatan-kegiatan yang dilakukan organisasi publik untuk memajukan dan mengembangkan organisasi tersebut. Untuk melaksanakan program atau kegiatan ini harus didukung dengan sumber daya manusia (SDM) yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memadai yakni kemampuan, pengetahuan/keahlian, dan keterampilan, serta perilaku kerja positif. Efektif tidaknya suatu program yang dilaksanakan dinilai dari kemampuan ASN yang menjalankannya dibandingkan dengan kriteria-kriteria yang ditetapkan, dan penilaian semacam ini bertujuan untuk mengukur kinerja ASN yang ada.

Kinerja ASN adalah perilaku yang nyata ditampilkan setiap pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi dan prinsip-prinsip yang ditetapkan baik dalam kerjasama, pemanfaatan waktu, penggunaan sarana dan prasarana, maupun kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja (Kadarisman, 2018). Kinerja tersebut merupakan keadaan yang dilaporkan, transparan, dan dikonfirmasi kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui keberhasilan dalam mencapai visi lembaga, serta mengetahui dampak negatif dan positif dari suatu operasional kebijakan yang ditetapkan baik dalam hal kerjasama, pemanfaatan waktu, penggunaan sarana dan prasarana, maupun kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja.

Ahli lain (Kasmir, 2016) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam satu periode biasanya 1 (satu) tahun. Hal senada juga dikemukakan oleh Marwansyah (2010), bahwa kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepada nya. Dengan demikian, dalam pelayanan publik bidang administrasi tersebut, maka hal ini adalah sebagai

produktivitas kerjanya (Umaternate, et.al., 2015). Dengan demikian untuk mengetahui kinerja pegawai, maka perlu adanya evaluasi kinerja secara objektif sehingga ASN akan berusaha meningkatkan kerjanya (Lumentah, et, al., 2015) (Pasumah dan Ogotan, 2015). Ahli lain menegaskan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009).

Berdasarkan pemahaman tersebut, maka dapat ditegaskan di sini bahwa "Efektifitas kinerja ASN, merupakan tahap keberhasilan kerja ASN dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang dapat dicapai di unit kerja sesuai tanggung jawab masing-masing atau tanggung jawab bersama dalam rangka pencapaian tujuan organisasi sesuai prinsip-prinsip yang ditetapkan baik dalam hal kerjasama, pemanfaatan waktu, penggunaan sarana dan prasarana, maupun kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja. Ada pun indikator atas aspek "Efektifitas Kinerja ASN" di sini meliputi: 1) efektifitas Kerjasama; 2) Efektifitas Memanfaatkan Waktu; 3) Efektifitas Penggunaan Sarana dan Prasarana; dan 4) Efektifitas Adaptasi Dengan Lingkungan.

Ditegaskan lebih lanjut tentang alasan keempat indikator tersebut ditetapkan dalam Aspek Efektifitas Kinerja ASN adalah sebagai berikut. Kerjasama dalam kinerja oleh ASN adalah suatu perbuatan bantu membantu atau suatu perbuatan yang dilakukan secara bersama-sama oleh ASN dengan rekan sejawatnya atau pihak lain untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Tujuan daripada ASN melakukan kerjasama, adalah untuk mewujudkan apa yang menjadi tujuan bersama dalam organisasi maupun antar organisasi atau instansi lainnya. Agar para ASN yang bekerja sama itu dapat mencapai tujuan, maka perlu adanya hubungan yang baik atau dibangun hubungan koordinasi. Hubungan yang dilakukan oleh para ASN dalam usaha mencapai tujuan bersama dinamakan hubungan kerja, yaitu hubungan baik secara horizontal (sesama rekan kerja) maupun vertikal dengan unsur pimpinan (Lie, 2015).

Ada pun manfaat kerjasama tersebut antara lain dapat membantu pembinaan hubungan kebersamaan, sehingga membantu organisasi dan ASN untuk mengembangkan rasa saling hormat, dan saling menerima dalam konteks kerja. Hal ini juga membantu ASN untuk mengakui kekuatan dan kelemahan masing-masing individu ASN, menggunakan nya, dan menyumbangkannya untuk perkembangan organisasi lebih lanjut.

Selanjutnya terkait alasan menetapkan indikator “Efektifitas Memanfaatkan Waktu” dalam “Aspek Efektifitas Kinerja ASN”, dapat dijelaskan bahwa waktu adalah sesuatu yang sangat berharga, karena waktu yang hilang sampai kapan pun tidak akan pernah bisa kembali. Pengaturan waktu yang efektif bagi ASN merupakan hal yang mendasar untuk lingkup berbagai pekerjaan.

Manajemen waktu dapat membuat ASN menyelesaikan pekerjaan secara cepat, dan dapat meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Manajemen waktu merupakan alat yang efektif untuk membantu ASN maupun organisasi meraih sasarannya. Efektifitas memanfaatkan waktu membuat ASN lebih produktif, dapat menghindari hambatan dan gangguan yang menghalangi dari tujuan organisasi. Sebuah sistem manajemen waktu yang sesuai dengan kebutuhan, dapat membantu ASN menyelesaikan pekerjaan dalam waktu singkat. Karena sistem manajemen waktu yang efektif, maka membantu ASN membuat prioritas dan mengurangi kecenderungan untuk menunda-nunda pekerjaan, serta membantu ASN menghindari “tabrakan waktu”. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas kerja antara lain masalah waktu, ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan faktor utama (Gie, 2000). Semakin lama tugas yang dibebankan itu dikerjakan, maka semakin banyak tugas lain yang menyusul dan hal ini memerkcil tingkat efektifitas kerja karena memakan waktu yang tidak sedikit.

Indikator Efektifitas Kinerja ASN berikutnya adalah “Efektifitas Penggunaan Sarana dan Prasarana”. Alasan indikator ini ditetapkan dalam mendukung “Aspek Efektifitas Kinerja ASN” adalah bahwa ukuran efektifitas harus didasarkan pada sarana maupun prasarana organisasi. Tersedianya sarana dan prasarana dibutuhkan untuk menunjang proses dalam pelaksanaan suatu program agar berjalan dengan efektif. Salah satu perspektif tentang kinerja ASN yang berkualitas ialah tersedianya penunjang proses kerja yang memadai. Ketersediaan sarana dan prasarana kerja ASN merupakan salah satu faktor penunjang dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Dengan mengoptimalkan penggunaan dari sarana dan prasarana hingga tujuan kegiatan kerja efektif dan efisien bagi ASN dapat tercapai dengan pengelolaannya yang efektif dan efisien pula.

Jadi dapat dikatakan bahwa sarana dan prasarana Kerja bagi ASN merupakan perlengkapan atau peralatan yang dimanfaatkan organisasi. Indikator terakhir dalam “Aspek Efektifitas Kinerja ASN” adalah “Efektifitas

Adaptasi Dengan Lingkungan Kerja”. Alasan indikator ini dipilih dalam mendukung aspek Efektifitas Kinerja ASN, bahwa lingkungan kerja adalah suatu lingkungan dimana para ASN dapat bekerja menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang ditetapkan. Semakin baik lingkungan kerja yang disediakan oleh organisasi, maka akan mempengaruhi semakin baiknya kerja ASN dalam mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan.

Apabila indikator ini tidak ada, maka organisasi sulit untuk meningkatkan efektifitas kinerja pegawainya. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi publik, baik besar maupun kecil, akan membentuk lingkungan tersendiri. Lingkungan tersebut berbentuk akibat dari adanya sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Lingkungan kerja pada suatu organisasi bisa berbeda dengan lingkungan pada organisasi yang lainnya, perbedaan ini disebabkan ciri dari karakter kegiatan yang berlangsung di dalamnya.

Pelayanan Administrasi

Pelayanan pada hakekatnya adalah serangkaian kegiatan atau merupakan proses yang berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat (Muliaty, 2016). Ada pun pelayanan administrasi adalah bagian dari pelayanan publik, dan menjadi ranah negara melalui pemerintah yang berinteraksi dengan lembaga non pemerintah dan warga negaranya dalam menyediakan kebutuhan masyarakat terhadap barang dan jasa publik secara luas. Pelayanan publik menjadi titik strategis untuk mewujudkan *good governance* (Wahyuni, 2014 (Koeswara & Liesmana, 2014). Di samping itu, paradigma baru pelayanan publik saat ini mengisyaratkan bahwa kedudukan masyarakat menjadi semakin krusial dalam proses pelayanan (Ibrahim, 2018).

Pengertian administrasi itu sendiri dapat bersifat luas, tetapi dapat juga sempit (Pasalong, 2014). Administrasi dalam arti luas merupakan proses penyelenggaraan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan menggunakan SDM (*human*) dan bukan manusia (*non human*). Dalam arti sempit, administrasi adalah proses kegiatan yang dilakukan dan melibatkan sebagian orang dalam organisasi, untuk mencapai bagian sasaran antara yang ditetapkan. Dengan demikian, administrasi di sini adalah penerapan kemampuan dan keterampilan kerja sehingga tercapai tujuan secara efektif dan efisien melalui tindakan rasional. Tujuan secara efektif dan efisien melalui tindakan rasional dapat terwujud, apabila

ada perencanaan yang realistis dan benar-benar tepat, logis, dan dapat dikerjakan. Hal senada dikemukakan oleh Gullick (2010: 52) yaitu *Administration has to do with getting things done, with the accomplishment of defined objectives*. Jadi menurut Gullick, administrasi berkenaan dengan penyelesaian hal apa yang hendak dikerjakan, dengan tercapainya tujuan-tujuan yang hendak ditetapkan.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa pelayanan administrasi di sini adalah jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa pencatatan, penelitian, pengambilan keputusan, rekomendasi dan kegiatan tata usaha lainnya yang secara keseluruhan menghasilkan produk akhir berupa dokumen, misalnya sertifikat, ijin-ijin, rekomendasi, keterangan dan lain-lain (Pasalong, 2014). Untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pelayanan administrasi, adalah melalui perumusan kembali perencanaan strategi, memberikan penghargaan atas kinerja pegawai, berorientasi pada publik dalam memberikan kualitas pelayanan, dan memberdayakan pegawai (Ibrahim, 2018).

Semakin tingginya mobilitas, masyarakat menuntut setiap organisasi pemerintah untuk membarubah cara-cara lama sekaligus menciptakan inovasi layanan terbaru yang sesuai dengan keinginan dan tuntutan publik (Handayani, 2016). Penyelenggaraan pelayanan publik merupakan upaya Negara untuk memenuhi kebutuhan dasar dan hak-hak sipil setiap warga Negara atas barang, jasa, dan pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik (Lembaga Administrasi Negara, 2003) (Pratama, dkk., 2018). Dengan demikian, pentingnya diwujudkan inovasi dan *Good Governance* melalui pelayanan publik (Wahyuni, 2014); (Dwiyanto, 2014); (Rahman, 2017); (Aagaard, Peter, 2012); (Jalonen, 2016); (Kurniasari, dkk., 2017); (Prawira, dkk., 2014); (Suwastiti, dkk., 2016).

Undang-Undang Dasar 1945 mengamanatkan kepada Negara untuk memenuhi kebutuhan dasar setiap warga Negara demi kesejahteraannya, sehingga efektifitas suatu sistem pemerintahan sangat ditentukan oleh baik buruknya penyelenggaraan pelayanan publik termasuk kearifan lokalnya (Awar, dkk., 2017) (Saputra, dkk., 2018). Masyarakat menuntut pelayanan yang efektif dalam berbagai hal, yakni dalam penyelesaian pekerjaan secara efektif berarti menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu sesuai dengan kuantitasnya dan kualitas standar pelayanan yang ditentukan serta penggunaan sumber daya atau pun

output yang minimal dalam mencapai hasil kerja yang maksimal (Wahyuni, dkk., 2017 (Rahman, 2017); (Parasuraman, *et al*, 1985).

C. METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, hal ini dimaksudkan mendapatkan fakta-fakta empirik di lapang penelitian (*field research*) tentang kinerja Aparatur Sipil Negara dalam pelayanan administrasi di Kota Depok. Selanjutnya melakukan interpretasi secara tepat, dan melukiskan secara akurat sifat dan tindakan dari fenomena kelompok maupun individu pada tataran empiris. Penelitian ini bersifat realitas dan holistik (utuh), dinamis (tidak tetap), kompleks, saling memengaruhi, penuh makna dan terikat nilai. Memahami makna realitas yang kompleks, mengonstruksi fenomena, dan bersifat induktif. Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif, karena dilakukan dengan memahami, mengamati dan menangkap realitas/fenomena empirik yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi.

Jadi, penelitian kualitatif di sini didasarkan pada upaya membangun pandangan mereka yang diteliti secara rinci, dibentuk dengan kata-kata, gambaran holistik dan rumit, membangun pandangan subjek penelitian yang rinci (perspektif *emik*) latar alamiah atau pada konteks dari suatu keutuhan (*entity*) dan uraian secara rinci (*thick description*) (Kadarisman, 2010). Penelitian ini dilaksanakan di kantor Pemkot Depok, yang pelaksanaannya adalah awal Januari 2018 sampai dengan April 2018. Instrumen penelitiannya menggunakan: 1. pengamatan (observasi langsung), yaitu dilakukan melalui pengamatan langsung atau peninjauan secara cermat dan langsung di lapangan atau lokasi penelitian; 2. wawancara mendalam (*indepth interview*), adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan para Informan dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).

Selanjutnya 3. *Focus Group Discussion* (FGD), merupakan kelompok diskusi terarah, sehingga memberikan kemudahan dan peluang bagi peneliti untuk menjalin keterbukaan, kepercayaan, dan memahami persepsi, sikap, serta pengalaman yang dimiliki oleh para Informan berjumlah 4 orang; 4. Triangulasi (*cek & ricek*), di sini lebih kepada validasi atas data kualitatif dan data kuantitatif yang ada; 5. Dokumentasi, yaitu informasi diperoleh lewat fakta

yang tersimpan dalam bentuk surat, catatan harian, buku, arsip foto, hasil rapat, jurnal, hasil penelitian terdahulu yang relevan, peraturan perundang-undangan dan sebagainya terkait kinerja Aparatur Sipil Negara dalam pelayanan administrasi di Kota Depok (Moleong, 2010).

Teknik Penentuan Informan dilakukan dengan teknik *purposive*, yaitu pemilihan dilakukan secara sengaja berdasarkan kriteria yang telah ditentukan dan ditetapkan berdasarkan tujuan penelitian dengan pertimbangan bahwa informan tersebut benar-benar memahami substansi penelitian dan Peneliti di sini sebagai Informan Utama. Dalam penelitian ini sebagai Informan Kunci adalah sebanyak 3 orang pegawai Pemkot Depok yaitu Sekretaris Daerah; Kepala Badan Kepegawaian; dan Asisten Administrasi. Sebagai Informan Pendukung adalah sebanyak 5 orang pegawai Pemkot Depok yaitu Sekretaris Badan Kepegawaian; Kepala Bidang Data dan Administrasi Kepegawaian; Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan; Kepala Bidang Pengembangan Karier; dan Kepala Bidang Pembinaan dan Disiplin Pegawai.

Di samping itu, terdapat 2 orang pegawai Pemkot Depok di luar 8 orang Informan tersebut yang ditetapkan sebagai Informan dalam *Focus Group Discussion* (FGD), yaitu Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Depok; dan Staf Ahli Bidang Pemerintahan Kota Depok. Analisis data dilakukan dengan tiga tahapan yaitu tahap reduksi data, *display* data, dan kesimpulan atau verifikasi (Cresswell, 2015).

D. PEMBAHASAN

Efektifitas Kerjasama ASN

Terkait indikator penelitian ini, berikut dikemukakan hasil FGD bahwa hasil kerja yang ditunjukkan Pemkot Depok adalah kinerja seluruh ASN di Pemkot Depok dalam menyelesaikan tugas-tugas yang harus dikerjakan, dan hasilnya bisa memberikan kepuasan bagi masyarakatnya. Oleh karena itu, hasil kerja ASN tersebut telah memberi manfaat dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya. Untuk mengetahui kerjasama para ASN di Pemkot Depok, sebagian besar pegawai tersebut ternyata telah memiliki hasil kerja (*output*) yang cukup baik sesuai perencanaan kerja yang ada. Untuk menciptakan hasil kerja para ASN di Pemkot Depok yang optimal tersebut, tentu dipengaruhi juga dengan berbagai fasilitas yang memadai, komitmen yang sungguh-sungguh di samping kerjasama membangun *team work* yang tangguh, disiplin yang

baik, dan terjadinya komunikasi, koordinasi, dan negosiasi secara efektif sehingga mampu menghasilkan kinerja sesuai target yang direncanakan serta disiplin dan motivasi/kepuasan kerja tinggi (Putra & Ruzikna, 2017) (Franklin & Pagan, 2016) (Sari dan Hadijah, 2018).

Hal senada dikemukakan hasil wawancara mendalam dengan para Informan Kunci maupun Informan Pendukung bahwa kerjasama atau *team work* oleh para ASN di Pemkot Depok dapat diartikan sebagai kerja tim atau kerjasama. *Team work* atau kerjasama tim, merupakan bentuk kerja kelompok ASN di Pemkot Depok baik dalam unit tertentu maupun antar unit kerja di lingkungan Pemkot Depok dengan keterampilan yang saling melengkapi, serta berkomitmen untuk mencapai misi yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien dalam kinerja dan terdapat pengukuran dalam *performance* tersebut (Chairunisa, dkk, 2015) (Gedeona, 2015). Pada umumnya ASN di Pemkot Depok menyadari bahwa *teamwork* merupakan peleburan berbagai pribadi ASN yang ada yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama.

Sebuah tim kerja tersebut, sangat membutuhkan kemauan untuk saling bergandengan-tangan, komunikasi, negosiasi, kepemimpinan dan bahu membahu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan pada tim, serta semangat kepublikan Birokrasi di era reformasi (Aries & Baskoro, 2017); (Iskandar, 2016). Para ASN di Pemkot Depok sadar, bahwa bisa jadi satu orang pegawai tidak mampu menyelesaikan pekerjaan atau tidak ahli dalam pekerjaan tertentu, namun dapat dikerjakan oleh anggota tim lainnya. Inilah yang dimaksudkan dengan kerja tim, beban dibagi untuk satu tujuan bersama serta saling melengkapi antar sesama.

Penjelasan tersebut didukung hasil proses triangulasi yang menunjukkan bahwa kerja tim di antara ASN di Pemkot Depok adalah sebagai proses kerja sebagaimana dinyatakan oleh Buchholz (2000), bahwa "*Teamwork is the process of working in a group by participative leadership, shared responsibility, aligned on purpose, intensive communication, future focused, focused on task, creative talents and rapid response to get the aims of the organization*" (Liden et al, 2001). Sajangbati, (2013) (Suryadi, (2010) (Akhmad, (2017) menegaskan bahwa kerja tim adalah proses kerja dalam kelompok dengan adanya kepemimpinan yang partisipatif, tanggung jawab yang terbagi, penyamaan tujuan, komunikasi yang intensif, fokus pada masa depan, fokus pada tugas, bakat kreatif

dan inovatif, disiplin serta cepat tanggap atau respek yang siap dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, saling mengerti dan mendukung satu sama lain, merupakan kunci kesuksesan dari *teamwork* tersebut.

Di antara ASN di Pemkot Depok tidak pernah mengabaikan dukungan ini, walaupun tidak bisa dipungkiri terdapat pula pegawai yang kurang mempedulikannya. Sedang dari hasil observasi dapat dijelaskan bahwa meskipun sering terjadi perbedaan pemahaman serta perselisihan antar pribadi pegawai, namun dalam tim tersebut mampu segera dikesampingkan terlebih dahulu. Hal ini disadari bahwa apabila perselisihan tersebut tidak dikesampingkan, maka kehidupan dalam tim jelas akan terganggu, bahkan dalam satu tim bisa jadi berasal dari latar belakang unit kerja yang berbeda yang terkadang menyimpan pula perselisihan. Pentingnya dibangun proses negosiasi atau pembagian kekuasaan/kewenangan, antara pemangku kepentingan yang sepenuhnya untuk mendukung proses dan layanan publik (Hamudy, 2010).

Oleh karena itu, sangat penting untuk menjunjung tinggi kesadaran akan kebersamaan sebagai anggota tim di atas segalanya. Untuk membentuk dan membangun *team work* yang solid di Pemkot Depok, tentu tidak semudah membalikan telapak tangan. *Team work* yang solid, akan menciptakan hasil kerja yang maksimal dalam suatu tim tersebut, kinerja organisasi dan dukungan perilaku organisasi yang konstruktif (Indermun & Bayat, 2013) (Gibson, *et al.* 2000). Dijelaskan, bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan masyarakat, dan memberikan kontribusi pada eksistensi instansi di Kota Depok baik dalam skala lokal, nasional maupun internasional.

Kerjasama tim adalah kelompok ASN di Pemkot Depok, yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim, lebih baik daripada kinerja per individu ASN yang ada di Pemkot Depok. Namun, masing-masing ASN tersebut tetap terdiri atas individu-individu yang tangguh, sehingga menyatu dalam tim menjadi tim kerja yang hebat dan berkualitas (Hosmani & Shambhushankar, 2014). Kinerja organisasi yang unggul tercermin dalam implementasi *e-government* dan mewujudkan pemerintahan modern yang akuntabel, disiplin, dan transparan (Nurhakim, 2014); (Denhardt, *et al.*, 2003).

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa efektifitas kerjasama ASN dalam pelayanan publik di Kota Depok sudah cukup baik. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan mengenai efektifitas kerjasama dapat ditunjukkan ASN di Pemkot Depok, dalam melakukan kerjasama antar pegawai tersebut sangatlah diperlukan dalam menghasilkan kinerja pegawai yaitu adanya komunikasi dan koordinasi yang baik antara pegawai yang satu dengan lainnya. Unsur pimpinan, unit pengawasan, dan unit kepegawaian telah melakukan monitoring dan mengawasi kinerja ASN di Pemkot Depok, sehingga kinerja pegawai tersebut dapat dicapai lebih maksimal. Dalam kinerja tersebut, bisa dikelola baik secara *individual performance* maupun dalam *work groups* (Liden, *et al.* 2001), serta penting dibangun Manajemen Pelayanan Terpadu (Hidayah, 2015).

Efektifitas Memanfaatkan Waktu

Dalam mencapai hasil kerja yang baik oleh para ASN di Pemkot Depok, senantiasa memanfaatkan waktu yang tersedia, artinya tidak menyianyikan waktu yang sangat berharga, sehingga beban kerja yang harus diselesaikan oleh tim kerja tersebut dapat diselesaikan dengan sangat baik dan disiplin tepat waktu. Penjelasan tersebut dikemukakan dari hasil wawancara dengan para Informan Pendukung, yang menjelaskan bahwa pemanfaatan waktu kerja oleh para ASN di Pemkot Depok telah dilakukan dengan menerapkan disiplin waktu kerja yang tinggi. Hal ini juga sesuai dengan yang dikemukakan oleh Apriani & Hartoyo, (2012).

Diperlukan *time management* dalam mencapai kinerja secara efektif dan efisien yaitu tentang perencanaan hari/waktu supaya bisa melakukan penggunaan paling baik atas waktu yang dimiliki. Terkait hal ini, Singh & Jain (2013) mengemukakan bahwa *time management* adalah tindakan atau proses perencanaan dan pelaksanaan pantauan sadar atas sejumlah waktu yang digunakan untuk aktivitas khusus, terutama untuk meningkatkan efektifitas, efisiensi, dan produktivitas. Dengan demikian, terhindar atas hal-hal yang tidak diinginkan seperti konflik, dan stres kerja (Nur, 2013). Humes (dalam Adebisi, 2013), menegaskan bahwa *time management* secara singkat dapat diartikan sebagai suatu seni mengatur, mengorganisasi, menjadwalkan, serta mengang garkan waktu seseorang untuk menghasilkan kerja lebih efektif dan produktif.

Waktu adalah sumber daya berharga, tidak dapat diganti dan tidak dapat diubah. Maka dari itu, sangat perlu untuk menggunakan waktu dengan bijaksana. *Time management* mencakup tindakan

menata, menjadwal, mengorganisasi, dan mengalokasikan setiap waktu seseorang yang digunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas hariannya. Terkait pemanfaatan waktu tersebut, misalnya jam masuk kerjadan pulang kerja ASN di Pemkot Depok adalah berdasarkan Keputusan Walikota Depok Nomor: 061.2/204/Kpts/Ortala/Huk/2006 tentang Penetapan Hari dan Jam Kerja di Lingkungan Pemkot Depok. Hari Senin s.d Kamis: 1. Pukul 07.30 WIB: Masuk Kerja (diawali apel pagi); 2. Pukul 12.00-12.30 WIB: Istirahat; 3. Pukul 15.30 WIB: Pulang Kerja b. Hari Jum'at: 1. Pukul 07.30 WIB: Masuk Kerja (diawali apel pagi); 2. Pukul 11.30-13.00 WIB: Istirahat 3. Pukul 16.30 WIB: Pulang Kerja.

Masalah *time management* tersebut merupakan hal umum bagi banyak orang maupun instansi, dan banyak orang mengakui dan merasakan tentang perlunya, namun dalam kenyataannya tidak sedikit yang tidak memerhatikan, menerapkan, dan mematuhi. Dari hasil wawancara mendalam dengan para Informan Kunci yang didukung hasil proses triangulasi ditegaskan bahwa ASN di Pemkot Depok dalam memberikan pelayanan publik rata-rata sudah tepat waktu, karena pegawai dalam melayani masyarakat telah mempunyai aturan yang jelas, dan adanya *standart Operating Procedure* (SOP) yang senantiasa ditaati, sehingga pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan disiplin waktu kerja dan komitmen yang baik. Dari hasil proses triangulasi diinformasikan bahwa masing-masing ASN di Pemkot Depok telah ditetapkan *job description*-nya, sehingga apa yang telah ditulis dalam *job description* tersebut kemudian diwujudkan dengan kerja nyata dan tepat waktu.

Ada pun langkah-langkah kerja para ASN di Pemkot Depok tersebut adalah sebagai berikut. Pertama, dengan membuat daftar dan menentukan prioritas sasaran dalam minggu pertama sampai minggu keempat dalam setiap bulannya, sehingga didapatkan *progres report* yang dicapai selama kurun waktu seminggu itu. Kedua, dengan menggunakan daftar pekerjaan yang harus dituntaskan hari ini, membuat ASN tersebut menentukan skala prioritas (Kadarisman, 2012). Hasil observasi menambahkan bahwa ASN di Pemkot Depok tersebut telah menetapkan mana yang lebih mudah dulu dikerjakan, dan disesuaikan dengan kondisi para ASN sendiri. Pentingnya manajemen waktu, agar ASN di Pemkot Depok lebih produktif dalam bekerja. Uraian tersebut didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kholisa (2012), Baharuddin, dkk, (2017), dan Maydiana, dkk. (2008) yang menegaskan bahwa terdapat hubungan positif

antara manajemen waktu dengan efektifitas kerja pada karyawan. Semakin baik manajemen waktu, maka semakin baik pula efektifitas kerjanya.

Sebaliknya, semakin buruk manajemen waktu, maka semakin buruk pula efektifitas kerjanya. Waktu di sini merupakan salah satu hal penting yang perlu diperhatikan dan dipatuhi, karena sedikit pun waktu yang Tuhan sediakan tidak akan pernah bisa diulangi (Talasaz *et al*, 2014). Menjaga efektifitas dan efisiensi waktu adalah salah satu hal wajib yang harus dilakukan, terutama dalam bekerja. Manajemen waktu diperlukan, agar ASN di Pemkot Depok tersebut bisa lebih disiplin dalam mengelola beban tugas organisasi yang terus bertambah dan semakin kompleks. Penjelasan tersebut didukung dengan hasil FGD bahwa meskipun melakukan atau memanfaatkan waktu bagi para ASN di Pemkot Depok tersebut bukanlah satu hal yang mudah, namun butuh kebiasaan dan mungkin sedikit paksaan dari dalam diri para pegawai sendiri sehingga terbangun budaya kerja organisasi yang tinggi, hal ini sesuai yang dikemukakan baik oleh Wayan & Riana, (2015) maupun Jamaluddin dkk, (2017).

Kendati demikian, bukan hal yang tidak mungkin ASN di Pemkot Depok bisa memiliki manajemen waktu yang baik tersebut. Dalam kerangka percepatan kinerja ASN di Pemkot Depok tersebut, telah digulirkan trikarsa birokrasi yang antara lain memuat penguatan soliditas aparatur. Berikut penguatan akses pelayanan yang semakin mudah, nyaman & aman. Hal ini terus diperkuat dengan penanaman spirit terhadap nilai-nilai organisasi yang sekaligus menjadi kunci kepemimpinan bersama, yang memuat komitmen (*commitment*), unggul (*competitiveness*), jujur (*integrity*), ahli (*professional & accountable*), normatif (*normative*) serta gagasan (*innovation*) (Kholisa, 2012). Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa dalam memanfaatkan waktu, ASN di Pemkot Depok sudah cukup disiplin karena jam masuk kerja pegawai di Pemkot Depok yaitu dari jam 07.30 WIB s.d jam 16.00 WIB pada umumnya telah ditaati. Namun tetap saja masih terdapat beberapa pegawai yang datang terlambat dan pulang sebelum jam kerja berakhir.

Pimpinan yang ada di Pemkot Depok juga telah memberikan peringatan atau saksi terhadap pegawai yang melanggar ketentuan yang berlaku dan apabila tetap ada pegawai yang melanggar, maka tidak segan-segan sanksi atau hukuman disiplin tetap dijatuhkan sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Ke depan tentu berharap tidak

ada lagi pegawai yang datang terlambat dan pulang sebelum waktunya, artinya semuanya benar-benar taat pada ketentuan jam kerja kantor, dan tidak sekedar masuk kantor tetapi juga disiplin kerja, sehingga pegawai mampu menghasilkan kinerja secara optimal.

Efektifitas Penggunaan Sarana dan Prasarana

Terkait bahasan indikator ini, berikut dikemukakan hasil wawancara mendalam dengan para Informan Kunci, bahwa terkait efektifitas dalam penggunaan sarana dan prasarana yang ada di Pemerintah Kota Depok. Sarana dan prasarana di Pemkot Depok merupakan suatu alat yang menunjang pada pekerjaan ASN yang ada. Dengan sarana dan prasarana yang cukup memadai, maka ASN di Pemkot Depok dapat bekerja dengan baik. Adanya sarana dan prasarana yang mendukung kerja, maka hambatan pekerjaan pegawai dapat diatasi. Dengan kata lain, ASN yang ada di Pemkot Depok dalam menggunakan sarana dan prasarana kerja sudah termasuk dalam kategori efektif. Keterangan tersebut didukung hasil FGD bahwa upaya peningkatan kualitas pelayanan dilakukan Pemkot Depok dengan adanya sarana dan prasarana kantor yang memadai.

Sarana kantor Pemkot Depok di sini lebih ditujukan untuk benda-benda bergerak seperti komputer dan mesin-mesin. Sedangkan prasarana kantor Pemkot Depok lebih ditujukan untuk benda-benda yang tidak bergerak seperti gedung, ruang, dan tanah. Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2006 tentang Standarisasi Sarana dan Prasarana Kerja Pemerintah Daerah, Pasal 1 menjelaskan bahwa sarana kerja kantor adalah suatu fasilitas yang secara langsung berfungsi sebagai penunjang proses penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam mencapai sasaran yang ditetapkan, antara lain: ruangan kantor, perlengkapan kerja dan kendaraan dinas. Sedangkan prasarana kerja kantor adalah fasilitas yang secara tidak langsung berfungsi menunjang terselenggaranya suatu proses kerja aparatur dalam meningkatkan kinerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, seperti gedung kantor, rumah jabatan dan rumah instansi.

Penjelasan tersebut didukung hasil observasi di lapang penelitian yang menunjukkan bahwa prasarana ini merupakan segala sesuatu yang dibutuhkan dalam kegiatan yang sifatnya permanen atau tetap seperti gedung, lapangan, aula dan sebagainya di Pemkot Depok. Sarana dan prasarana tersebut, adalah salah satu faktor pendukung bagi keberhasilan Pemkot Depok dalam

mencapai tujuan. Sarana dan prasarana Pemkot Depok menjadi bagian penting yang perlu disiapkan secara optimal dan berkesinambungan, sehingga dapat menjamin kelancaran aktivitas kerja para ASN, artinya tanpa adanya sarana maupun prasarana yang memadai maka jangan berharap ASN mampu bekerja secara optimal, sehingga ASN nya juga harus dipersiapkan kemampuannya, pengetahuannya, keterampilannya maupun perilaku kerjanya.

Oleh karena itu, sangat diperlukan adanya penambahan sarana dan prasarana kantor untuk mendukung pelayanan kepada masyarakat agar lebih berhasil dalam menjalankan beban tugasnya. Hal ini sesuai dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 63/Kep/M.PAN/7/2003 tanggal 10 Juli 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik khususnya pada prinsip Pelayanan Publik Poin 7 yaitu masalah kelengkapan sarana dan prasarana yang isinya sebagai berikut. "Tersedianya sarana dan prasarana kerja serta pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika". Dalam proses triangulasi dikemukakan bahwa pengelolaan sarana dan prasarana Pemkot Depok, merupakan proses kerjasama yang mendayagunakan semua unsur ASN di Pemkot Depok, sehingga sarana dan prasarana yang ada dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Pengelolaan sarana dan prasarana di Pemkot Depok yang baik, hal ini telah menjadi perhatian pihak manajemen, yaitu dilakukan mulai tahap perencanaan, pengadaan, pencatatan (inventarisasi), penyimpanan, pendistribusian, pemeliharaan, dan penghapusan secara profesional. Baik pihak manajemen maupun para ASN di Pemkot Depok menyadari bahwa apabila sarana dan prasarana kantor mengalami beberapa masalah, maka hal ini akan menghambat aktivitas kerja ASN sehingga semuanya telah berkomitmen untuk senantiasa menjaga dan memeliharanya.

Di sadari bahwa tanpa adanya sarana dan prasarana, tidak mungkin tujuan organisasi akan dapat dicapai dengan mudah. Demikian halnya dengan kantor, yang merupakan tempat untuk melakukan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan ketatausahaan atau administrasi. Bahkan tidak akan ada pekerjaan kantor yang tidak berkaitan dengan sarana dan prasarana kantor. Dengan demikian, terkait penggunaan sarana dan prasarana yang ada di Pemkot Depok oleh para ASN, hal ini telah dilakukan cukup efektif

sebagaimana diatur dalam Peraturan Daerah (Perda) Nomor 46 Tahun 2000 tentang Kewenangan Daerah. Tentu saja, sarana maupun prasarana di Pemkot Depok tersebut belum sepenuhnya ideal atau sangat sempurna, artinya terdapat pula kekurangan-kekurangan atau perawatan/pemeliharaan maupun perbaikan yang harus dilakukan, sehingga sarana prasarana tersebut bisa dimanfaatkan secara optimal untuk waktu yang lama atau berkelanjutan.

Dalam rangka menunjang kerja ASN secara optimal, maka perlengkapan sarana dan prasarana di Pemkot Depok juga perlu dimutakhirkan dengan berbagai teknologi modern, sehingga dapat mempercepat dan meningkatkan kualitas pelayanan publiknya. Keberadaan sarana, prasarana dan perawatannya, sangat menentukan tingkat keberhasilan pemerintah dalam mengakomodasi berbagai kegiatan dan kebutuhan pegawai serta masyarakat. Dengan demikian Pemerintah Kota Depok harus menyediakan dan memberikan anggaran ke setiap unit kerja, khususnya di 11 kantor kecamatan yang ada di seluruh Kota Depok agar pegawai dapat menghasilkan kinerja yang baik dan optimal, mencegah terjadinya pemborosan atau inefisiensi serta bentuk-bentuk penyalahgunaan anggaran lainnya terkait kegiatan pengadaan barang.

Efektifitas Adaptasi Dengan Lingkungan Kerja

Dalam membahas indikator ini, berikut dikemukakan hasil observasi bahwa Lingkungan kerja yang memadai tentunya akan membuat ASN di Kota Depok betah bekerja, sehingga timbul semangat kerja dan kegairahan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga disiplin kerja dan kinerjanya meningkat (Astria, *et al*, 2015). Sedangkan lingkungan kerja yang tidak memadai, hal ini dapat mengganggu konsentrasi ASN dalam melaksanakan pekerjaannya dan dapat menimbulkan kesalahan dalam bekerja sehingga kinerjanya akan menurun. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk mencapai kepuasan kerja ASN di Pemkot Depok, diperlukan adanya peningkatan lingkungan kerja yang memadai yaitu dalam arti mampu mendukung pelaksanaan kerja dengan baik dan optimal.

Dengan demikian, kondisi lingkungan tersebut dapat memengaruhi kinerja para ASN (Pamesti, 2014). Pada hakekatnya Kota Depok adalah merupakan salah satu tempat bagi penduduk untuk tinggal atau menetap. Penduduk yang terkonsentrasi pada wilayah kota atau urban ini, berasal terutama dari berbagai wilayah di

sekitarnya. Perbedaan wilayah, dalam hal ini adalah *regional development* akan membedakan sosial dan ekonomi suatu wilayah yang merupakan penyebab dari pergerakan penduduk antara wilayah yang satu dengan wilayah yang lainnya. Salah satu di daerah Jakarta, Bogor, Tangerang, dan Bekasi (Jabotabek) yang dijadikan tempat bermigrasi penduduk tersebut di antaranya adalah Kota Depok.

Hal yang menarik dari penduduk kota Depok adalah sebagian mereka tidak mencari pekerjaan di Kota Depok, namun tetap memertahankan tempat bekerjanya di DKI Jakarta. Penjelasan tersebut didukung hasil wawancara mendalam dengan para Informan Kunci bahwa para ASN di Pemkot Depok menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun berbagai akses kemudahan melakukan kegiatan dengan baik. Lingkungan kerja di sini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik (Lumentah, dkk., 2015: 103-115). Lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik juga berpengaruh terhadap motivasi dan semangat kerja ASN di Pemkot Depok, karena apabila lingkungan kerja di Kota Depok tersebut nyaman dan menyenangkan tentunya para ASN dapat meningkatkan kinerja dan kariernya, sehingga tujuan organisasi dalam mewujudkan *service exelence* atas keluhan pelayanan dari masyarakat dapat diatasi dengan baik (Harlie, 2010) (George & Garcth, 1997); (Hariani, 2008).

Kondisi demikian sejalan dengan hasil penelitian Putra, dkk (2013) bahwa terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Dari para Informan Pendukung didapatkan keterangan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar ASN di Pemkot Depok yang dapat memengaruhi para pegawai dalam menjalankan tugas-tugas. Kondisi lingkungan kerja yang baik adalah salah satu faktor penunjang produktivitas ASN yang pada akhirnya berdampak pada kenaikan tingkat kinerjanya. Kondisi lingkungan kerja dapat dibagi menjadi 2 (dua) yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik. Contoh lingkungan kerja fisik adalah penerangan, warna dinding, sirkulasi udara, musik, kebersihan, dan keamanan.

Sedang lingkungan kerja non-fisik contohnya adalah struktur tugas, desain pekerjaan, pola kerjasama, pola kepemimpinan, dan budaya organisasi. Adanya pembagian mengenai lingkungan kerja tersebut tidak dapat dipisahkan

satu sama lain. Antara keduanya harus saling seimbang, karena baik lingkungan kerja fisik maupun non-fisik sama-sama dapat memengaruhi kinerja ASN. Untuk menyeimbangkan keduanya, diperlukan kesadaran pihak manajemen Pemkot Depok tersebut. Oleh sebab itu, diperlukan lingkungan kerja yang kondusif untuk menunjang kinerja ASN dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga hasil kerja yang diperoleh dapat tercapai secara optimal. Dengan demikian, penting adanya efektifitas adaptasi dalam lingkungan kerja, karena tanpa adanya adaptasi dalam suatu pekerjaan yang baru dan lingkungan yang baru, maka sulit para ASN di Pemkot Depok dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih sempurna.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa untuk mengetahui bagaimana ASN di Pemkot Depok dalam melakukan adaptasi kerja dengan baik, di antaranya dapat menyesuaikan diri antara atasan dan bawahan, datang tepat waktu minimal 15 menit sebelum jam kerja dimulai sehingga tidak terlambat masuk kerja, menjaga etika kerja karena etika adalah hal yang perlu dijaga terus apalagi mereka belum sepenuhnya mengenali pribadi masing-masing dan menjaga tutur bahasa, menunjukkan semangat kerja, dan mengenali semua orang termasuk unsur pimpinan di lingkungan kerja (Apriani, 2010). Oleh karena itu, ASN di Kota Depok dapat dikatakan sudah efektif dalam melakukan adaptasi kerja di kantor. Namun di Pemkot Depok juga terdapat faktor penghambat efektifitas kerja, di antaranya yaitu kejenuhan dalam melakukan pekerjaan dan jumlah pegawai yang masih kurang, sehingga membuat pekerjaan pegawai menjadi kurang maksimal dan memerlukan waktu yang lama dalam menyelesaikan pekerjaan.

Sedang faktor pendukung efektifitas kerja ASN di Pemkot Depok adalah sarana dan prasarana yang semakin lebih memadai, sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai (Syamsir, 2014). Begitu pula terkait efektifitas dalam lingkungan kerja, bahwa ASN di Pemkot Depok dalam melakukan adaptasi kerja di lingkungan instansi pemerintah Kota Depok sudah cukup efektif. Hal ini berarti ASN di Pemkot Depok terbukti dapat menyesuaikan diri antara atasan dan bawahan, antar pegawai, dan sebagian besar ASN datang tepat waktu minimal 15 menit sebelum jam kerja, sehingga tidak terlambat masuk kerja. Pegawai yang tidak bisa hadir atau datang terlambat, pada umumnya telah memberitahukan baik kepada teman sejawat atau disampaikan langsung kepada atasan melalui berbagai sarana informasi yang ada.

Ditegaskan bahwa para ASN di Pemkot Depok juga telah berusaha menjaga etika pergaulan dalam lingkungan kerja, karena menyadari bahwa etika adalah hal yang perlu dibangun bersama secara berkelanjutan apalagi mereka ada yang belum mengenali pribadi atau karakter dan menjaga tutur bahasa, semangat kerja, dan menjalin silaturahmi baik secara formal maupun informal dengan semua orang di lingkungan kerja. Etika kerja di sini adalah nilai-nilai atau kebiasaan yang harus dilakukan para ASN di Pemkot Depok ketika berada di lingkungan kerja. Sehingga etika kerja di sini merupakan sistem nilai yang dijalankan secara perorangan maupun berkelompok, yaitu hubungan horizontal (antar ASN) dan hubungan vertikal (antara atasan dan bawahan) serta hubungan koordinatif dengan *stake holders* lainnya.

Etika kerja mengatur hubungan yang lebih bersifat ke dalam (instansi Pemkot Depok), yakni antara ASN dan organisasi secara umum. Kumulasi sikap atau perilaku, cara berhubungan dan bagaimana proses kerja tersebut dilaksanakan, akan membangun budaya kerja yang merupakan salah satu elemen penting dalam organisasi publik ini. Terkait hal ini, ASN di Pemkot Depok dapat dikatakan sudah efektif dalam melakukan adaptasi kerja, sehingga pegawai dapat bekerja baik secara individu maupun dalam *team work*. Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa pendidikan karakter dan penanaman nilai-nilai humanisme kepada para pelaksana pemberi layanan (elit pemerintahan/ politik, aparatur birokrasi) sangat penting dan harus dilakukan agar proses pelayanan publik dapat lebih berkualitas dan memberi kepuasan optimal bagi para penerima layanan (Prasodjo, 2017: 38-45).

Berikut dikemukakan fokus yang kedua yaitu faktor penghambat dan pendukung efektifitas kerja ASN di Pemkot Depok. Faktor penghambatnya adalah kurangnya jumlah ASN di Kota Depok. Hasil analisis jabatan (*job analysis*) maupun analisis beban kerja (*work load analysis*) kekurangan pegawai tersebut berjumlah 5000 orang tahun 2017. Faktor penghambat lainnya adalah kejenuhan dalam melakukan pekerjaan, yang dalam hal ini bisa terjadi karena faktor lamanya bertugas di satu unit tertentu, atau pekerjaan tersebut bersifat rutin yang kurang menuntut kreativitas atau inovasi. Sedang faktor pendukungnya adalah semakin lengkapnya sarana dan prasarana sebagaimana telah diuraikan di atas, guna menunjang kerja ASN di Pemkot Depok dalam melayani masyarakat. Antara atasan dan bawahan telah terjadi komunikasi dan koordinasi secara baik, guna memperlancar tugas dan fungsi serta untuk menjaga hubungan yang

harmonis antar sesama pegawai. Pada umumnya para ASN di Pemkot Depok menyadari, bahwa tanpa terjalin komunikasi maupun koordinasi yang baik, maka kemungkinan pekerjaan tidak bisa diselesaikan secara maksimal sesuai dengan apa yang diharapkan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 46 Tahun 2011, maka untuk mewujudkan pembinaan ASN berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang menitikberatkan pada sistem prestasi kerja. Oleh karena itu, perlu dilakukan penilaian prestasi kerja bagi setiap ASN dan setiap ASN wajib menyusun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) berdasarkan rencana kerja tahunan instansi yang memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur atas kinerjanya (*performance appraisal*). Sistem informasi ini membantu pegawai untuk mengelola proses SKP secara terpadu, sehingga dapat mempermudah semua pihak dalam mendapatkan data kepegawaian secara akurat dan cepat, serta masyarakat mendapatkan pelayanan publik secara berkualitas, efektif, ASN yang kompeten, dan kepemimpinan yang amanah (Fajar, 2010); (Effendy, 2000); (Erawati, dkk, 2017).

Berikut adalah sesuatu yang baru (*novelty*) dari penelitian ini, bahwa atas dasar keinginan untuk menciptakan pelayanan prima kepada masyarakat dan sebagai upaya menjalankan program andalan Kota Depok sebagai *Cyber City* sebagaimana tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Pemkot Depok kini menyediakan layanan masyarakat *Call Center* dengan nomor layanan 1500664 yang diluncurkan saat perayaan HUT RI 2017. Melalui layanan ini warga dapat melakukan pengaduan kapan pun selama jam kerja. Dijelaskan bahwa dalam program andalan Depok *Cyber City* ada kewajiban dari Pemkot Depok untuk menyediakan informasi dan layanan pengaduan yang responsif kepada masyarakat, sebagai bagian dari keterbukaan informasi publik.

Selain datang langsung atau pun melalui surat, warga sebelumnya juga bisa berinteraksi dengan Pemkot Depok melalui *twitter*, *web* dan *facebook* namun penggunaan media tersebut dirasa kurang interaktif. Dengan *call center* lebih interaktif dan bisa dihubungi selama jam kerja. Layanan *call center* pada tahun ini merupakan tahap awal dan pihak Dinas Komunikasi dan Informasi (Diskominfo) Pemkot Depok masih menjaring informasi sebanyak-banyaknya mengenai kebutuhan pelayanan informasi masyarakat.

Dalam tahap awal ini, *call center* masih belum bisa memberikan *one stop solution*, dalam arti baru dapat merespon aduan yang bersifat umum, sementara untuk pertanyaan dan keluhan dari warga yang lebih detail akan ditampung dan dilanjutkan kepada Unit Pelayanan Dasar (UPD) terkait. Tiap UPD diberikan batas waktu 3 x 24 jam untuk memberikan jawaban kepada masyarakat, dan nantinya pihak *call center* akan menghubungi kembali untuk memberikan jawaban kepada warga yang bertanya. Selanjutnya akan dibangun *road map* hingga masyarakat Kota Depok bisa langsung terhubung dengan UPD terkait mengenai keluhan yang diutarakan.

Call Center diharapkan bisa menjadi sarana untuk menyampaikan aspirasi, keluhan, masukan, keinginan dan harapan terhadap semua pelayanan Pemkot Depok. Pihak Diskominfo Kota Depok juga sudah melakukan publikasi melalui *running text*, media di *web*, *twitter*, *facebook*, memasang stiker, melakukan banyak dialog dan juga menginformasikan kepada UPD lain mengenai *call center*. Diharapkan tercipta interaksi yang konstruktif dan mendewasakan warga Kota Depok untuk memberikan aspirasi dan keluhan secara elegan. *Call Center* Depok yang dikelola Diskominfo dibuka Senin sampai Jumat pukul 08.00-15.30.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Kinerja ASN di Pemkot Depok ternyata sudah cukup efektif seperti yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari beberapa kriteria yakni, a. kerjasama, dalam kegiatan pelayanan administrasi baik secara individu maupun *team work* yang dicapai oleh ASN di Pemkot Depok sudah cukup efektif dan maksimal, komplain/protes atas pelayanan tersebut hampir tidak pernah terjadi, artinya masyarakat telah menerima bentuk-bentuk pelayanan bidang administrasi oleh ASN di Pemkot Depok. ASN dalam menjalankan tugas pelayanan administrasi berpedoman pada *Standart Operating Procedure (SOP)* dan *work load analysis*, senantiasa komitmen dengan *job description* masing-masing sehingga *performance*-nya semakin tinggi serta profesional; b. pemanfaatan waktu, untuk mencapai pekerjaan yang sesuai harapan ASN dan harapan masyarakat di Pemkot Depok dapat melakukan pekerjaan dengan memanfaatkan waktu yang ada (*time management*).

Manajemen waktu sangat ditekankan, sehingga ASN di Pemkot Depok tersebut bisa lebih disiplin dalam mengelola beban tugas organisasi

yang terus bertambah dan semakin kompleks, sehingga ASN dapat mencapai sasaran kerja individu dan sasaran kerja tim (*team work*) yang telah ditentukan sebelumnya; c. sarana dan prasarana yang ada di Pemkot Depok sudah cukup memadai dan sangat mendukung optimalisasi kinerja, sehingga ASN dapat melayani masyarakat dengan baik dan memuaskan; d. kemampuan adaptasi dengan lingkungan kerja ASN di Pemkot Depok sudah cukup baik dan kondisi demikian sangat diperlukan, sehingga membuat ASN betah bekerja, menimbulkan semangat kerja, berinovasi dan kegairahan kerja pegawai yang terus meningkat.

Rekomendasi

Untuk membuat *time management* yang baik di Pemkot Depok, maka direkomendasikan adanya penetapan yang baik mengenai apa saja yang penting dalam kehidupan kerja organisasi. *Time management* yang baik mestinya berkaitan dengan pencapaian dan perwujudan visi, misi, tujuan, dan program kerja organisasi Pemkot Depok. *Time management* yang baik sangat penting dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi modern, dan ASN di Pemkot Depok tanpa harus mengalami banyak stress atau beban psikologis yang berat karena beban tugas yang semakin tinggi. *Time management* bukan berarti seseorang harus mengerjakan banyak pekerjaan, melainkan bahwa ASN fokus atas tugas utama yang ditetapkan; melakukan pekerjaan berkualitas tinggi, bukan kerja banyak tetapi berkualitas rendah.

Betapa pun tingginya kemampuan ASN atau pun hebatnya seorang pimpinan di Pemkot Depok, maka tidak akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sendiri, dan tidak ada seorang pun yang dapat menyelesaikan suatu pekerjaan dalam organisasi yang besar dengan bekerja sendirian. Dengan adanya beban kerja yang diberikan dan dapat diselesaikan dengan baik, maka hal ini berpengaruh terhadap kinerja ASN di Pemkot Depok secara keseluruhan. Dalam dunia kerja bahwa beban kerja pegawai merupakan sesuatu hal yang selalu perlu diperhatikan dan disesuaikan dengan kemampuan dan keterampilan ASN, karena untuk meningkatkan daya saing organisasi Pemkot Depok serta dapat mengefektifkan pekerjaan yang ada dalam mengatur beban kerja, maka direkomendasikan harus dilihat dari kesiapan ASN itu sendiri sehingga pekerjaan yang diberikan dapat dikerjakan dengan baik dan tepat waktu. Di samping itu, juga sesuai dengan beban kerja yang menjadi tanggung jawab ASN serta mencegah

kemungkinan tumpang tindihnya pekerjaan, pemborosan dan saling melempar tanggung jawab bilamana terjadi kesalahan.

Adanya tugas dan tanggung jawab dari setiap ASN di Pemkot Depok dalam melaksanakan tugas mereka, maka direkomendasikan tetap terjaga bahkan ditingkatkan kondisi yang dapat memberikan semangat untuk para ASN dalam melaksanakan pekerjaan mereka sehingga merasa aman, nyaman, tentram, puas dalam menyelesaikan pekerjaan dalam ruangan kerjanya. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman baik dari segi faktor fisik berupa: peralatan kerja, suhu tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja, maupun faktor non fisik berupa: hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dengan bawahan serta sesama ASN merupakan hak para pegawai dan kewajiban dari pihak organisasi untuk mendukung kontribusi para ASN untuk meningkatkan kinerjanya dan dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan kata lain kelangsungan Pemkot Depok sangat ditentukan oleh kinerja ASN-nya.

REFERENSI

- Akhmad. (2016). *Studi Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Manusia Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Pelayanan Terpadu Kabupaten Jeneponto Dosen Universitas Perjuang Republik Indonesia (UPRI) Makassar*. Jurnal Administrasi Publik, Vol. 6, No. 2, Hal. 1-21.
- Aagaard, Peter. (2012). *Drivers and Barriers of Public Innovation in Crime Prevention*. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Vol 17, No. 1, article 6. Hal. 73-89.
- Aries S., & Baskoro. S. W. (2012). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) APD Semarang)*. Jurnal Sumber Daya Manusia, Vol. 7. No. 2, hal. 77-84.
- Apriani, D., & Hartoyo, W. E. (2012). *Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sandang Asia Maju Abadi Semarang*. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol. 1. No. 4, Hal. 76-86.
- Botutihe, Nuzlan (2017). *Analisis Efektivitas Pelayanan Publik Pada Rumah Sakit Aloe Saboe Provinsi Gorontalo*. Jurnal Ilmu Administrasi, Vol. XII. No. 1. April 2014. Hal. 22-41.
- Buchholz, Steve. (2000). *Creating the High Performance Team*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Cresswell, John W. (2002). *Research Design*.

- Quantitative & Qualitative Approaches*, New York: Sage Publication, Inc.
- Daraba, Dahyar. (2015). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Terpadu Satu Pintu Dalam Rangka Mewujudkan Pemerintahan Yang Baik Di Kabupaten Takalar*. Jurnal Administrasi Publik, Vol. 5. No. 1. Hal. 60-78.
- Denhardt, Janer V, dan Robert B. Denhardt. (2003). *The New Public Service: Serving Not Steering*. Armonk, N.Y: M.E.Sharpe.
- Dharma, Surya. (2011). *Manajemen Kinerja (Falsafah Teori dan Penerapannya)*, cetakan keempat. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dwiyanto, Agus. (2014). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Erawati, Irma. Muhammad Darwis, Muh. Nasrullah. (2017). *Efektivitas Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Pallangga Kabupaten Gowa*, Jurnal Office, Vol.3, No.1. Hal. 1-19.
- Fajar, Apriani, (2010). *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja*, Jurnal BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi; Vol. 16, No 1. Hal. 1-16.
- Franklin, A. L., & Pagan, J. F. (2006). *Organization Culture as an Explanation for Employee Discipline Practices*, Review of Public Personnel Administration, Vol. 26, No. 1, hal. 52-73.
- Gedeona, Hendrikus T. (2015). *Analisis Model Alternatif Instrumen Pengukuran Kinerja Unit Pelayanan Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat*. Jurnal Ilmu Administrasi, Vol. XII. No. 3 Desember 2015. Hal. 469-490.
- Harianty, Anwar, Risma Niswaty, Sirajuddin Saleh. (2017). *Pelayanan Penerbitan Buku Pelaut Berbasis Online*. Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik, Vol.7, No.1, Hal. 1-18.
- Hariani, Dyah. (2008). *Manajemen Komplain dan Penanganan Keluhan dalam Pelayanan Publik*. Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik. Vol. 5, No. 2, Hal. 245-246, 247, 248.
- Handayani, Sri. (2016). *Inovasi Layanan (Studi Kasus Emergency Call 115 sebagai Inovasi Layanan pada Kantor Basarnas Kelas A Biak)*, Jurnal Administrasi Publik, Vol. 6 No. 1. Hal. 31-46.
- Harlie. (2010). *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tambolong di Tanjung Kalimantan Selatan*. Jurnal Manajemen dan Akuntansi, Vol. 11, No. 2, hlm 117-124.
- Ibrahim, Irfan. (2018). *Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Pemerintah Provinsi Gorontalo Diklatpim Iv Pola Baru Policy Implementation to Improving Public Services Quality in Gorontalo Provincial Government*. Jurnal Ilmu Administrasi (JIA). Vol. XV. No. 2. Desember 2018. Hal. 242- 260.
- Ishak, Fitroy. (2018). *Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Biluhu*, Jurnal Ilmu Administrasi, Vol. 4, No2, hal. 105-109.
- Iskandar, Dadi, Junaedi. (2016). *Reaktualisasi Semangat Kepublikan Birokrasi Di Era Reformasi*. Jurnal Ilmu Administrasi, Vol. XIII. No. 1. April 2014. Hal. 139-154.
- Jalonen, Harri. (2016). *Social Networking Sites (SNSs): Smart Platforms for Public Service Innovation?*. International Journal of Virtual Communities and Social Networking (IJVCSN), Vol. 8, No. 2. Hal. 43-60.
- Kadarisman, Muh. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Kurniasari, Herwinda dan Susi Sulandari. (2017). *Inovasi Pelayanan Publik di Balai Pelayanan Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia (BP3TKI) Semarang*. Journal of Public Policy and Management Review Vol. 6, No. 2. Hal. 1-19.
- Keputusan Walikota Depok Nomor: 061.2/204/Kpts/Ortala/Huk/2006 tentang *Penetapan Hari dan Jam Kerja di Lingkungan Pemerintah Kota Depok*.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003 tentang *Penyelenggaraan Pelayanan Publik*.
- Koeswara, Hendri And Roza Liesmana. (2014). *The Analysis of Public Service Expense Policy in the Regional Budget*. International Journal of Administrative Science & Organization, January 2014. Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Vol. 21, No.1. Hal. 50-57
- Lumentah, Jeferson Glandy; Posumah, Jhonny Hanny; Ogotan, Martha. (2015). *Evaluasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Di Kantor Camat Tompaso Kabupaten Minahasa*, Jurnal Administrasi Publik, Vol. 3, No. 031, Hal. 103-115
- Lie, Elsy, Selviana. (2015). *Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kualitas Pelayanan Bank Ntt*. Program Magister Ilmu Administrasi Universitas. Jurnal Administrasi Publik, Vol. 5. No. 2. Hal. 1-23.
- Minfiattin, Hartutiningsih, Achmad Djumlani, (2017). *Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan*

- Loa Janan, eJournal Administrative Reform, Vol. 5, No. 3, hal. 612-621.
- Muliaty, (2016). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Pada Politeknik Negeri Media Kreatif Makassar Politeknik Negeri Media Kreatif Makassar*. Jurnal Administrasi Publik, Vol. 6 No. 1. Hal. 34-46.
- Mandasari, Pika, Adam Idris, Letizia Dyastari, (2017). *Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Dalam Meningkatkan Kualitas Birokrasi Di Kelurahan Bontang Baru Kota Bontang*, eJournal Ilmu Pemerintahan, 2017, Vol. 5, No. 4, hal. 1385-1398.
- Mandey, Donevan Jeremy, (2015). *Pengaruh Profesionalisme Aparat Kelurahan Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Kelurahan Malalayang Satu Kecamatan Malalayang Kota Manado*. Jurnal Administrasi Publik, Vol. 3, No. 031, Hal. 43-51.
- Mariati, Rahman, dkk. (2017). *Kualitas Layanan Kesehatan Pasien Peserta Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin, Makassar*. Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik, Vol. 7, No. 1, Hal. 15-26.
- Moleong, Lexy J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, Penerbit: Remaja Rosdakarya, Cetakan Ke 27.
- Nur, Kholisa. 2012. *Hubungan Manajemen Waktu Dengan Efektivitas Kerja Karyawan*, Journal of Social and Industrial Psychology, Vol. 1. No. 1. Hal. 1-16.
- Pratama, Arif Budy, Ajeng Tri Isnani. (2018). *Evaluasi Berjalan Program Penyediaan Air Minum Dan Sanitasi Berbasis Masyarakat*, jurnal Ilmu Administrasi (JIA), Vol XV, No. 2, Desember 2018, Hal. 148-162.
- Pasolong, Harbani. (2014). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: CV Alfabeta, Hal. 41-60.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 30 Tahun 2014 tentang *Pedoman Inovasi Pelayanan Publik*.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2016 tentang *Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik di Lingkungan Kementerian/Lembaga, Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Negara, dan Badan Usaha Milik Daerah Tahun 2017*.
- Prawira, Maulana Arief, dkk. (2014). *Inovasi Layanan (Studi Kasus Call Center SPGDT 119 sebagai Layanan Gawat Darurat pada Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta)*. Jurnal Administrasi Publik (JAP). Vol. 2. No. 4 Hal. 715-721.
- Parasuraman, Zeithaml, A.V. dan Berry L.L. 1985, *A Conceptual model of Service Quality*, Journal of Retailing, Vol. 67, No. 3. Hal. 420-450.
- Pasolong, Harbani, (2014). *Teori Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2006 tentang *Standarisasi Sarana dan Prasarana Kerja Pemerintah Daerah*.
- Putra, Fariz Ramanda, Utami, Hamidah Nayati & Hakam, M.S. (2013). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Naraya Telematika Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis, Vol 6, No 1. Hal. 45-59.
- Pamesti, R. (2014). *Pengaruh Motivasi, Disiplin, Lingkungan dan Kemampuan Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol. 3. No. 2, hlm 1-10.
- Putra, A. W., & Ruzikna. (2014). *Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Kinerja*. Jurnal Administrasi Pembangunan, Vol. 2. No. 3, hlm 227-360.
- Prasodjo, Tunggul, (2017). *Paradigma Humanis dalam Pelayanan Publik Dosen STISIP 17-8-1945 Makassar*. Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik, Vol. 7, No. 1. Hal. 38-45.
- Suryadi, E. (2010.) *Analisis Peranan Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Manajerial, Vol. 8. No. 16, hal. 1-9.
- Sari, Ririn, Nur Indah, Hady Siti Hadijah. (2018). *Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja*, Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JPMANPER), Vol 1, No. 2. Hal. 1-13.
- Saputra, Boni, Suropto, Yulvia Chrisdiana, (2018). *Indigenous Public Administration: Melihat Administrasi Publik Dari Perspektif Kearifan Lokal (Local Wisdom)*, Jurnal Ilmu Administrasi (JIA) Vol. XV. No. 2. Desember 2018. Hal. 278 – 292.
- Umaternate, Arfia Rompas, Sonny Tampi, Gustaf Budi. (2015). *Pengaruh Motivasi Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan Di Kantor Koperasi Simpan Pinjam Sejahtera Kecamatan Tikala Kota Manado*, Jurnal Administrasi Publik, Vol 3, No. 031. Hal. 70-83
- Wahyuni, Nina, Maesaroh, Albury. (2014). *Analisis Inovasi Pelayanan Di Kepolisian Daerah Jawa Tengah (Studi Kasus Smile Police)*, Jurnal Administrasi Publik, 2014: Vol 4, No 2, p. 1-20.
- Wahyuni, Nurfitri, Haedar Akib & Muhammad Darwis. (2017). *Keefektifan Pelayanan Kartu Tanda Penduduk Elektronik (KTP-EL) Universitas Negeri Makassar*. Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik, Vol. 7, No. 1. Hal. 21-43.