

ANALISIS KINERJA PELAYANAN PUBLIK PADA UNIT PELAYANAN TERPADU SATU ATAP KOTA YOGYAKARTA

Analysis of Performance of Public Service at Unit of One Roof Integrated Services in Yogyakarta City

Yin Kimsean¹, Yeremias T. Keban², Ag. Subarsono²

*Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada*

ABSTRACT

This research aims at knowing performance of service and factors influencing the performance of public service at Unit of One Roof Integrated Services in Yogyakarta City. The method used in this research is qualitative-descriptive. The data source collection is done through interview, documents, and direct observation. The result of the research shows that the performance of public service at Unit of One Roof Integrated Service at Yogyakarta City is not yet optimal. This can be seen from the certain indicators such as productivity, quality of service, responsiveness, responsibility, and accountability. While the factors influencing the performance of public service at Unit of One Roof Integrated Services of Yogyakarta City are leadership, structure, human resources, culture, and facility. Based on analysis and data interpretation above, the performance of public service at Unit of One Roof Integrated Services of Yogyakarta City, of course, requires to be improved with the several ways. *Firstly*, the institute should be strengthened to become the formal or the structural institute in order to the leader has the more authority so that he can handle the process of service solution quickly. *Secondly*, the laws or regulations, which become the compass of duty implementation, should be re-examined. *Thirdly*, the institute should have incentive system. *Fourthly*, the quality of apparatus resources should be improved. And *finally*, it is important to have the evaluation system of the performance of employees so that the position analysis needs to be implemented at Unit of One Roof Integrated Services of Yogyakarta City.

Key words: *Performance of Service – Leadership – Structure – Human Resources -- Culture – and Facility.*

1. Kampongsvay Commune, Sereisophorn District, Banteaymeanchey Province, Cambodia.
2. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta

PENGANTAR

Latar Belakang

Kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah melalui pelaksanaan UU No. 22 tahun 1999 bertumpu pada nilai-nilai demokratisasi, pemberdayaan dan pelayanan (Rasyid 2001:13). Pemerintah daerah memiliki keleluasaan dan pengambilan keputusan yang terbaik dalam kewenangannya, untuk mengembangkan seluruh potensi yang dimilikinya dalam mendukung kualitas pelayanan publik yang diberikannya kepada masyarakat.

Dalam pemerintahan modern pada era otonomi daerah dewasa ini, pemerintah perlu semakin didekatkan kepada masyarakat, sehingga pelayanan yang diberikannya menjadi semakin baik (*the closer the government, the better it services*) (Osborne dan Gaebler, 1992). Dengan demikian dapat mendekatkan dan memperbaiki pelayanan pemerintah kepada masyarakat, antara lain melalui pemotongan jalur birokrasi pelayanan sehingga masyarakat dapat lebih mudah mengakses pelayanan pemerintah, terutama pelayanan pemerintah daerah.

Pelayanan birokrasi selama ini cenderung belum meningkatkan kinerjanya dan melakukan reformasi perbaikan. Pelayanan publik yang handal yang seharusnya dipenuhi oleh birokrasi belum dapat diwujudkan. Masyarakat pengguna jasa sering dihadapkan pada begitu banyak ketidakpastian ketika mereka berhadapan dengan birokrasi. Baik harga, waktu tambahan maupun etika serta prosedur pelayanan yang cenderung sangat kompleks dan panjang sehingga amat sulit ditinjau secara wajar oleh masyarakat sebagai pengguna jasa yang harus dilayani dengan baik, (Dwiyanto, 2000:1-2).

Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Yogyakarta mempunyai peran yang penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa. Namun secara empiris pelayanan publik yang diselenggarakan di UPTSA kepada masyarakat pengguna jasa selama ini relatif belum sesuai dengan harapannya, (Kedaulatan Rakyat Jum'at 31/01/2003 dan Laporan Refleksi Penyelenggaraan UPTSA Januari 2003). Berkaitan dengan hal tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam terhadap kinerja pelayanan publik pada UPTSA Kota Yogyakarta khususnya pelayanan akta kelahiran dimana frekuensi produktivitas akta kelahiran lebih tinggi dari pelayanan publik yang lain. Hal ini terlihat dari jumlah permohonan akta kelahiran sebanyak 8.512 dengan nilai nominal sebesar Rp. 104.875.000,- (Rekapitulasi Data Pelayanan UPTSA Tahun 2002).

Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan masalah-masalah pokok sebagai berikut: 1) Bagaimana kinerja pelayanan publik pada Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Yogyakarta?, 2) Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja pelayanan publik pada Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Yogyakarta ?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah di atas, tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: 1) untuk mengetahui kinerja pelayanan publik pada Unit Pelayanan Publik Satu Atap (UPTSA) Kota Yogyakarta 2) untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan publik pada Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Yogyakarta.

KERANGKA TEORI

Pelayanan Publik

Kotler (2003:444), mengatakan bahwa jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan umum. Sementara Moenir (1995: 17) berpendapat bahwa pelayanan adalah "proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. Sedangkan menurut Lembaga Administarsi Negara (2001:63), pelayanan umum adalah segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di Pusat, Daerah, dan lingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang dan jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat mampu dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dengan demikian pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah dapat berupa fisik, non fisik maupun administratif. Pelayanan sektor publik sudah seharusnya juga memperhatikan *service quality*, karena pelayanan yang baik (prima) adalah awal atau pijakan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah yang selanjutnya akan menjadi penentu pemberdayaan masyarakat.

Dari berbagai pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelayanan umum adalah serangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh orang, sekelompok, lembaga dan instansi pemerintah baik di pusat atau daerah melalui proses dalam rangka mencapai tujuan. Dengan demikian, pelaksanaannya sesuai dengan prosedur atau aturan yang sudah ditetapkan oleh instansi pemerintah untuk memenuhi kebutuhan dan

aspirasi masyarakat serta haknya. Sedangkan pengertian pelayanan umum adalah segala bentuk kegiatan pelayanan yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah dan lingkungan organisasi tersebut dalam bentuk jasa, baik dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun ketentuan perundang-undangan. Dengan demikian, sistem pelayanan yang akan diselenggarakan harus berpihak pada rakyat supaya mendorong perubahan budaya birokrasi, dari budaya kekuasaan menuju ke budaya pelayanan. Untuk itu, nilai dan simbol-simbol dalam kehidupan birokrasi yang mengidentikkan birokrasi dengan kekuasaan harus diganti dengan nilai dan simbol pelayanan serta juga menempatkan pengguna jasa sebagai sentral dari kehidupan birokrasi.

Kinerja

Ada berapa ahli yang memberikan pendapat tentang konsep kinerja ini. Jakson dan Morgan (1978) mengemukakan bahwa kinerja pada umumnya menunjukkan tingkat tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, yang hendak dicapai. Rue dan Byar (1981) dalam Keban (1995) mengungkapkan bahwa kinerja didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*the degree of accomplishment*". Dalam konteks penelitian ini kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil pelayanan yang diselenggarakan oleh organisasi birokrasi untuk memenuhi kebutuhan pengguna jasa.

Kinerja Pelayanan

Kinerja pelayanan suatu organisasi merupakan hal yang penting untuk dicermati supaya dapat mengukur suatu keberhasilan organisasi dalam rangka mencapai tujuannya, sejauhmana tingkat keberhasilan pelayanan suatu organisasi dicapai. Oleh karena itu, penilaian kinerja pelayanan suatu organisasi merupakan suatu kegiatan yang terpenting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Penilaian terhadap kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, efisiensi pelayanan, memotivasi, memonitor para birokrat pelaksana mendorong pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani, dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik, (Agus Dwiyanto dan Baveola Kusumasari 2001:1).

Donald an Lawton (dalam Keban, 1995) mengatakan bahwa penilaian kinerja pelayanan suatu organisasi dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, dan penilaian tersebut juga dapat dijadikan input bagi perbaikan, dan

peningkatan kinerja organisasi. Cakupan dan cara mengukur indikator kinerja sangat menentukan apakah suatu organisasi publik dapat dikatakan berhasil atau tidak (Keban, 1995). Lebih lanjut lagi Keban (1995) mengungkapkan bahwa ketetapan pengukuran seperti cara atau metode pengumpulan data untuk mengukur kinerja juga sangat menentukan penilaian akhir kinerja.

Osborne dan Gaebler (1992:156) menjelaskan bahwa umumnya kinerja yang digunakan dan diukur menjadi arena belajar yang sangat penting untuk organisasi. Dalam hal ini pengukuran kinerja dapat diikuti dengan pengembangan pengukuran yang *sophisticated*, dan organisasi dapat belajar dari pengalaman kesalahan di masa lalu, kemudian dapat mengoreksi diri sendiri supaya kemajuan organisasi atau efektivitas organisasi.

Martin dan Kettner (1996) mengatakan bahwa pengukuran kinerja menggabungkan tiga perspektif akuntabel utama dalam satu yaitu 1) perspektif efisiensi, 2) perspektif kualitas, dan 3) perspektif efektivitas. Sedangkan Mardiasmo (2001) mengatakan bahwa dalam pengukuran kinerja suatu program, tujuan dari masing-masing program harus disertai dengan indikator-indikator kinerja yang digunakan untuk kemajuan dalam pencapaian tujuan tersebut. Indikator menjadi sangat penting untuk mengukur kinerja. Tanpa indikator sulit untuk menilai kinerja sebagaimana dapat mengetahui keberhasilan atau kegagalan kebijaksanaan atau program atau kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu instansi.

Lenvine (1990), mengungkapkan bahwa tiga konsep yang bisa dipergunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik/organisasi non bisnis, yakni responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, banyak indikator yang dapat dipergunakan Dwiyanto (1995), yaitu yaitu 1) Produktivitas 2) Kualitas Layanan 3) Responsivitas 4) Tanggung jawab 5) Akuntabilitas. Sementara Kumorotomo (1995) menggunakan beberapa kriteria yang dapat dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi BUMN adalah 1) Efisiensi, 2) Efektivitas; 3) Keadilan, dan 4) Daya tanggap. Sedangkan Salim & Woodward (dalam Keban, 1995) mengungkapkan bahwa kinerja dapat diukur dari berapa indikator antara lain *workload/demand, economy, efficiency, effectiveness, dan equity*.

Dari berbagai pendapat penilaian pengukuran kinerja menjadi sangat penting dan sangat bermanfaat bagi organisasi apapun. Dengan demikian, pelaksanaannya pada organisasi-organisasi dapat mencapai keberhasilan dan membuat hasil suatu organisasi maju dan efektif supaya mencapai tujuan yang ingin dicapai di masa ini atau masa depan. Oleh

karena itu, peranan pengukuran atau penilaian suatu kinerja menjadi penting bagi pelayanan suatu organisasi. Dalam penilaian kinerja banyak indikator yang bisa dipergunakan, tetapi indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pelayanan

Pelayanan suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya dapat dilihat dari kinerjanya. Bila organisasi itu mampu mewujudkan tujuannya sesuai dengan visi dan misi, maka dapat dikatakan bahwa organisasi itu memiliki tingkat kinerja pelayanan yang baik, bila sebaliknya maka tingkat kinerjanya relatif rendah. Tingkat kinerja pelayanan suatu organisasi pada hakikatnya didukung oleh faktor-faktor yang bersangkutan dalam rangka mencapai keberhasilan yaitu dengan mewujudkan misi dan tujuannya.

Menurut Ancok (2001), kinerja suatu organisasi yang berhasil dalam pelaksanaan pekerjaan supaya mencapai tujuannya bisa dilihat dengan menggunakan 7s dari Mickkansay, yaitu dari aspek: visi-misi, struktur, strategi, staff, *style*, sistem, dan *skill*. Unsur-unsur inilah yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi dalam rangka mencapai keberhasilan. Sedangkan Joedono (1974) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah antara lain: 1) faktor kualitas sumber daya manusia 2) struktur organisasi, 3) teknologi, 4) pimpinan dan masyarakat, dan 5) bentuk kepemimpinan.

Bryson (1995) mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi dalam pelaksanaan pekerjaan adalah faktor yang bersifat internal dan eksternal. Lebih lanjut lagi Bryson menjelaskan bahwa untuk lebih meningkatkan kinerja tersebut secara teoritis mencakup keseluruhan aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja, yaitu aspek input atau sumber daya antara lain: 1) pengawasan sumber daya manusia, 2) anggaran; sarana dan prasarana/fasilitas; 4) informasi; dan 5) budaya organisasi.

Steers (1985) menjelaskan bahwa faktor-faktor menyokong keberhasilan suatu organisasi dapat dikemukakan bahwa dalam empat kelompok umum, sebagai berikut 1) karakteristik organisasi, 2) karakteristik lingkungan 3) karakteristik pekerja, dan 4) kebijakan dan praktek manajemen. Kemudian pada karakteristik organisasi, ia menguraikan menjadi dua aspek, terdiri dari 1) struktur organisasi, dan 2) teknologi organisasi. Lebih lanjut Steers (1985), mengatakan bahwa sekurangnya ada enam faktor struktur yang dapat dikenali, yang

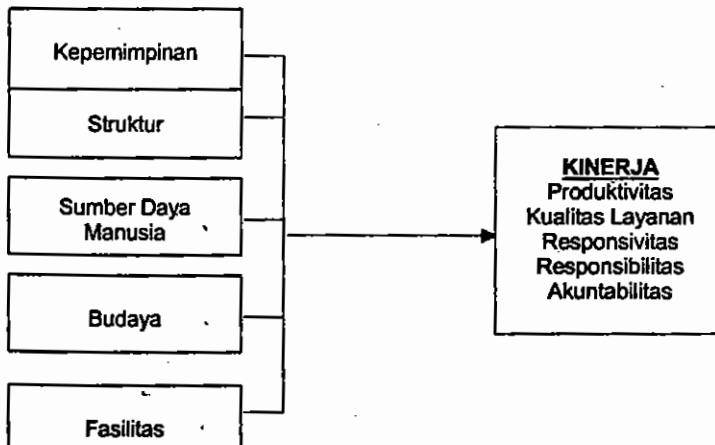
mempengaruhi berbedanya segi efektivitas organisasi. Enam faktor tersebut adalah: 1) tingkat desentralisasi dan sentralisasi, 2) spesialisasi fungsi, 3) formalisasi, 4) rentang kendali, 5) ukuran kerja, dan 6) ukuran organisasi.

Gogin (1990) menjelaskan bahwa kapasitas organisasi dapat memberi kontribusi pada keberhasilan implementasi. Kemampuan organisasi dalam melaksanakan pekerjaan akan dipengaruhi oleh tiga hal yang pokok yaitu: struktur organisasi, personal (*human resource*) dan finansial. Dengan tidak adanya ketersediaan sumber daya manusia yang cukup dilihat dari sisi kuantitas dan kualitas kemampuan organisasi tidak akan mencapai keberhasilan dalam melaksanakan tugas-tugas atau program-programnya.

Berdasarkan berbagai pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan tingkat kinerja suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang sesuai dengan misinya. Faktor-faktor tersebut ada yang bersifat internal, dan eksternal. Akan tetapi, dalam penelitian ini faktor yang lebih berpengaruh terhadap kinerja pelayanan organisasi adalah faktor yang bersifat internal, diantaranya adalah kepemimpinan, struktur, sumber daya manusia, budaya organisasi, dan fasilitas.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian di atas dapat dibentuk sebuah kerangka pemikiran yang dapat menggambarkan hubungan antara variabel kepemimpinan, struktur, sumber daya manusia, budaya, dan fasilitas dengan variabel kinerja pelayanan sebagai berikut.



CARA PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Hadari Nawawi (1998:63) mengungkapkan bahwa penelitian deskriptif diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek atau obyek yang diteliti, seperti individu, lembaga, masyarakat dan lain-lain, pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.

Teknik pengumpulan data yang dipakai adalah melalui wawancara, studi pustaka dan observasi. Sedangkan penetapan keabsahan data (*trustworthiness*) dengan melakukan teknik pemeriksaan data, yang melalui prinsip *cross check*, yaitu teknik triangulasi, pemeriksaan sejawat melalui diskusi, analisis kasus negatif, kecukupan referensial dan pengecekan anggota, (Moleong, 2000). Kemudian teknik analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis metode deskriptif kualitatif dengan langkah-langkah yaitu: 1) reduksi 2) penyajian data, dan 3) Menarik kesimpulan dan verifikasi, (Miles dan Huberman, 1992).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja Pelayanan Publik pada UPTSA Kota Yogyakarta

Penilaian terhadap kinerja pelayanan publik sangat berguna untuk organisasi birokrasi publik karena dapat mengetahui sejauh mana kinerja pelayanan publik telah mencapai tujuan dalam organisasi birokrasi. Untuk menilai kinerja pelayanan publik banyak indikator yang bisa dipergunakan. Akan tetapi dalam penelitian ini, indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pelayanan publik pada UPTSA Kota Yogyakarta adalah berbagai indikator sebagai berikut:

Pertama, produktivitas yaitu dari aspek kuantitas dapat dikatakan sudah memadai. Dari aspek efisiensi, masih kurang karena memakan waktu yang relatif cukup lama. Akan tetapi kalau dilihat dari aspek efektivitas sudah mencapai tujuan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa.

Kedua, kualitas layanan dapat diketahui bahwa dalam pemberian pelayanan kepastian waktu dan biaya dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Akan tetapi, jika dilihat dari prosedur pelayanan masih bertele-tele dan ketentuan waktu relatif lama, karena diberikan gambaran satu minggu untuk mengurus akta kelahiran. Hal demikian kurang memenuhi kehendak masyarakat pengguna jasa.

Ketiga, responsivitas dapat diketahui baik karena kehendak

masyarakat pengguna jasa didengar oleh aparatur birokrasi untuk menjadi satu *feedback* dalam program penyelenggaraan pelayanan publik kepada masyarakat pengguna jasa. Mereka selalu menanggapi keluhan-keluhan menjadi masukan untuk merubah supaya dapat memberikan pelayanan yang dihendaki masyarakat. Selain itu, dalam pelaksanaan aparatur birokrasi cukup responsif terhadap kebutuhan pengguna jasa.

Keempat, tanggungjawab dapat dikatakan bahwa aparatur melaksanakan tugasnya sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi dan kebijakan UPTSA, karena aparatur birokrasi dalam memberikan pelayanan mengacu ke aturan main secara benar. Oleh karena itu, kesesuaian pelaksanaan tugas dengan ketentuan yang berlaku dilaksanakan secara baik dari aspek administratif dan kebijakan UPTSA.

Kelima, akuntabilitas dapat diketahui jika tingkat akuntabilitas terhadap pelayanan yang diselenggarakan oleh aparatur birokrasi cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari tanggung jawab dalam penyelenggaraan pelayanan dan penilaian dari masyarakat dan tokoh masyarakat, tetapi belum mencapai tingkat yang optimal. Tingkat akuntabilitas seperti ini belum bisa merespon paradigma baru, di mana sebagai pelayan yang mementingkan kepentingan masyarakat.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pelayanan Publik pada UPTSA Kota Yogyakarta

Kinerja pelayanan publik suatu organisasi birokrasi dapat dikatakan meningkat dan sebaliknya bilamana ada berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pelayanan suatu organisasi birokrasi. Berkaitan dengan hal tersebut, kinerja pelayanan publik pada UPTSA Kota Yogyakarta tidak terlepas dari berapa faktor. Faktor-faktor tersebut mempengaruhi kinerja pelayanan publik pada UPTSA Kota Yogyakarta. Faktor-faktor tersebut adalah faktor kepemimpinan, struktur, sumber daya manusia, budaya organisasi, dan fasilitas. Untuk melihat bagaimana semua faktor tersebut berpengaruh terhadap kinerja pelayanan kinerja UPTSA Kota Yogyakarta dijelaskan satu-persatu sebagai berikut:

Pertama, kepemimpinan merupakan faktor yang sangat menonjol di lingkungan UPTSA karena faktor tersebut tidak terlibat dalam proses penyelesaian pelaksanaan tugasnya. Dengan terbatasnya kewenangan yang dimiliki pemimpin, membuat proses pelaksanaan tugas kurang cepat. Dengan demikian membuat proses pola penyelenggaraan pelayanan relatif belum memuaskan masyarakat pengguna jasa. Pemimpin hanya berhak memberitulkan atau melaporkan kepada instansi yang terkait

bagi aparatur yang bersikap kurang baik atau melakukan distorsi dalam memberikan pelayanan. Selain itu pemimpin berkoordinasi induk, dan melaporkan ke tim pembina UPTSA untuk menegur Instansi Induk bila mana proses penyelesaian pelayanan yang terjadi diluar ketentuan berlaku. Begitu pula, pengambilan keputusan yang berkaitan tataran fasilitas pemimpin memiliki kewenangan lebih luas.

Kedua, faktor struktur menunjukkan bahwa Peraturan Lembaga UPTSA sendiri tidak begitu berpengaruh terhadap proses penyelenggaraan pelayanan, karena masing-masing Unit Pelayanan diberikan otoritas dan berpedoman pada Peraturan Induk. Akan tetapi, jika mengkorelasikan Peraturan Instansi Induk dengan Unit Pelayanan itu dapat diketahui bahwa Peraturan Perundang-undangan yang masih rumit kaku dan sangat mempengaruhi proses penyelenggaraan pelayanan. Selain itu, tingkat diskresi yang dilakukan oleh aparatur pelaksana tugas masih lemah sehingga membuat penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat belum mencapai pelayanan yang prima.

Ketiga, sumber daya manusia, yang dapat diketahui juga sangat mendominasi kinerjanya. Dengan adanya ketersediaan sumber daya manusia aparatur dari aspek jumlah sudah cukup memadai, tetapi dari aspek kualitas masih belum memadai. Tingkat pendidikan Sarjana (S1) yang dimiliki oleh aparatur birokrasi sangat terbatas dan lebih dari separoh hanya pada level SMA/SLTA. Jika dilihat dari motivasi kerja aparatur birokrasi dalam pelaksanaan tugasnya di lingkungan UPTSA begitu tinggi. Akan tetapi, aparatur birokrasi yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang prima hanya sedikit, sehingga dalam hal pemberian pelayanan yang handal kepada masyarakat pengguna jasa masih belum tercapai.

Keempat, faktor budaya cukup mendominasi kinerjanya. Dalam pelaksanaan tugas aparatur birokrasi di UPTSA mengacu ke paradigma baru yaitu dengan menganut nilai sebagai pelayan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa. Selain itu, pemimpin UPTSA membangun nilai dasar yang baru dalam artian meningkatkan citra positif Pemerintah Kota, dan mendapatkan dukungan dari masyarakat pengguna jasa yang berbentuk pemikiran yang konstruktif, daya dan dana. Meskipun demikian dalam implementasinya nilai-nilai dasar tersebut belum optimal karena dalam masa transisi, dan sistem insentif belum dilaksanakan di UPTSA. Di sisi lain, nilai paternalistik masih kental, nilai ini melekat di antara aparatur birokrasi dengan instansi induk dalam pelaksanaan yang berkaitan dengan proses penyelesaian pelayanan, sehingga mempengaruhi proses penyelesaian pelayanan.

Kelima, fasilitas yaitu keberadaan gedung yang dimiliki cukup representatif sebagai tempat untuk mengurus pelayanan publik, karena memiliki ukuran yang cukup luas dan nyaman. Untuk ketersediaan komputer kalau dilihat aspek kuantitas sudah cukup memadai untuk melaksanakan tugas tetapi dilihat dari aspek kualitas belum memadai karena masih menggunakan komputer merek yang lama, sehingga bilamana terjadi kerusakan susah mencari *spare part* nya. Oleh karena itu, memang perlu perbaikan dan penggantian berapa komputer. Sementara itu, peralatan-peralatan pendukung yang kurang adalah mesin fotokopi sehingga kalau ada berkas-berkas yang perlu dikopi harus keluar ke tempat fotokopi Koperasi. Dengan demikian dapat membuat proses penyelenggaraan pelayanan kurang efisien waktu. Sedangkan untuk ketersediaan ruang tunggu itu cukup representatif untuk mengurus pelayanan di UPTSA.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan uraian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa kinerja pelayanan publik pada UPTSA dapat dikatakan cukup baik, tetapi belum optimal. Hal tersebut dilihat dari berbagai indikator yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan publik pada UPTSA diantaranya adalah kepemimpinan, struktur, sumber daya manusia, budaya, dan fasilitas.

Saran

Adapun saran-saran sebagai input yang ingin disampaikan adalah: *pertama*, perlu meningkatkan lembaga UPTSA menjadi lembaga yang formal yaitu menjadi kantor atau dinas; *kedua*, mengkaji kembali struktur organisasinya dan membuat struktur baru yang ideal; *ketiga*, mengusulkan pembaharuan peraturan-peraturan atau meninjau ulang aturan main; *keempat*, meningkatkan ketersediaan sumber daya manusia aparatur secara kuantitatif dan kualitatif; *kelima*, meningkatkan etika, moral, dan sikap sebagai pelayan; dan *keenam*, menerapkan sistem *reward* atau penghargaan bersifat materi maupun non materi bagi aparatur birokrasi yang berprestasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djameludin, 2001. *Hand out Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: MAP-UGM.
- Bryson, John M., 1995. *Strategic Planning For Public and NonProfit Organizations*. USA: Jossey-Bass Publishers.
- Dwiyanto, Agus dan Bevaola Kusumasari, 2001. *Policy Brief*. No.01/PB/2001. Yogyakarta: Center for Population and Policy Studies.
- Dwiyanto, Agus, dkk, 2002. *Reformasi Birokrasi Publik*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gadjah Mada.
- Dwiyanto, Agus, 2000. *Membangun Sistem Pelayanan Publik yang Memihak pada Rakyat*. Seminar Nasional Profesionalisasi Birokrasi dan Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Goggin, Malcolm et al, 1990. *Implementation Theory and Practice: Toward a Third Generation*. USA: Foresman and Company
- Jackson, JH, Morgan, C,P and Paolillo, J, 1978. *Organization Theory, A Macro Perspective For Management*. USA: Prentice-Hall.
- Joedono, S.B, 1974. *Administrasi Pembangunan, Sebuah Pengantar*. Yogyakarta: Prisma.
- Keban, T Yeremias, 1995. "Kinerja organisasi Publik", *Bahan Seminar Sehari dalam Rangka Purna Tugas Drs Sedyono*. Yogyakarta: Fisipol-UGM.
- Kotler, Philip, 2003. *Marketing Management*. USA: Pearson Education, Inc
- Kumorotomo, Wahyudi, 1995. "Meningkatkan Kinerja BUMN", *Bahan seminar sehari dalam rangka purna tugas Drs Sedyono*. Yogyakarta: Fisipol-UGM.
- Lembaga Administrasi Negara, 2001. *Menguat Peluang dan Tantangan Administrasi Publik*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Levine, Charles H., Peters, B.Guy, and Thompsom, Frank J., 1990. *Public Administration*. USA: Scott, Foresman Inc.
- Mardiasmo, 2001. "Peningkatan Pendapatan Asli Daerah", *Makalah Seminar Otonomi Daerah*. Batam: ISEI.
- Martin, Lawrence L. dan Kettner, Peter M., 1996. *Measuring the Performance of Human Service Programs*. United Kingdom: Sage Publication, Inc.
- Mile, Matthew B. and Micael Huberma. 1992. *Qualitative Data Analisis*. London : Sage Publications. Ltd.
- Moenir, H.A.S, 2000. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Moleong, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pt Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari, 1998. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Press.
- Osborne, David and Gaebler, Tek, 1992. *Reinventing Government*. USA: Addison-Wesley, Inc.
- Rasyid, Ryaas, 2001, "Otonomi Daerah", *Makalah Seminar Nasional*. Yogyakarta: Program Studi S2 Politik Lokal dan Otonomi Daerah. Universitas Gadjah Mada.

Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi, 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.

Steer, Richard M., 1985. *Organizational Effectiveness*. California: Santa Monica.