

ANALISIS KINERJA APARATUR KECAMATAN DALAM PELAYANAN ADMINISTRASI DI KOTA MEDAN

Irda Fairouz

Jl. T. Anafiah No. 1 Program Magister Studi Pembangunan
Universitas Sumatera Utara

Email: Irda@student.usu.ac.id

Diterima 31 Januari 2013/ Disetujui 8 Februari 2013

Abstract

The problem of service in the field of community administration always colors the relationship between the community and city government. As one of the leading institutions in providing community administration service, subdistrict government in the city of Medan is expected to have the apparatuses who are able to work well in serving the community members. The problem of administration service for the community always occurs when the city government evaluates either its apparatuses or the quality of the provision of administration service for the community. The population of descriptive qualitative study with dominant-less design conducted in the city of Medan was the subdistrict apparatuses and the community members in 21 subdistricts in the city of Medan. The result of this study showed the demand for a qualified community administration service in Medan will be increasing in line with the dynamics of change and population growth in Medan

Keywords: *Performance, Apparatus, Administration*

Abstrak

Persoalan pelayanan di bidang administrasi masyarakat selalu mewarnai dinamika hubungan antarmasyarakat dan pemerintah kota. Sebagai salah satu institusi terdepan dalam pelayanan administrasi kemasyarakatan, pemerintah kecamatan di Kota Medan diharapkan memiliki aparatur yang memiliki kemampuan kerja yang baik dalam melayani masyarakat. Metode penelitian bersifat deskriptif dengan mengkombinasikan antara pendekatan kualitatif dan kualitatif dengan model dominant-less dominan design, adapun lokasi penelitian di Kota Medan, populasi penelitian yaitu aparatur kecamatan dan masyarakat yang tersebar di 21 kecamatan di Kota Medan. Hasil penelitian tuntutan pelayanan administrasi kemasyarakatan yang berkualitas pada masyarakat di kota Medan akan semakin meningkat seiring dengan dinamika perubahan dan pertumbuhan masyarakat kota Medan.

Kata kunci: *Kinerja, Aparatur, Administrasi*

PENDAHULUAN

Akhir-akhir ini tuntutan untuk pemenuhan kebutuhan pelayanan administrasi di wilayah kota Medan cukup tinggi, hal ini dikarenakan dinamika perubahan dan pertumbuhan yang terjadi sebagai konsekuensi pembangunan. Salah satu tugas penting negara yang dilaksanakan oleh pemerintah kota Medan adalah pelayanan di bidang administrasi kemasyarakatan yang diantaranya adalah pelayanan pengurusan KTP, pelayanan pengurusan Kartu Keluarga, pelayanan pengurusan Surat Keterangan Pindah Tempat, pelayanan pengurusan Surat Keterangan Catatan Kriminal (SKCK), pelayanan pengurusan Ijin Keramaian, pelayanan legalisasi dan lain-lain

Persoalan pelayanan di bidang administrasi masyarakat selalu mewarnai dinamika hubungan antarmasyarakat dan pemerintah kota. Masyarakat akan merasa puas apabila kebutuhannya dapat dipenuhi oleh pemerintah kota dan akan kecewa bila pemerintah kota tidak dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Kondisi yang demikian ini membentuk pola interaksi antara masyarakat kota dan pemerintahnya, dimana disatu sisi pemerintah kota membutuhkan dukungan serta partisipasi masyarakat, akan tetapi pada sisi yang lain masyarakat mengharapkan pelayanan yang baik dari pemerintah agar kebutuhannya dapat terpenuhi.

Sebagai salah satu institusi terdepan dalam pelayanan administrasi kemasyarakatan, pemerintah kecamatan di kota Medan diharapkan memiliki aparatur yang memiliki kemampuan kerja yang baik dalam melayani masyarakat.

Apabila kita mengacu pada kebijakan otonomi daerah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah maka secara eksplisit memberikan otonomi yang luas

kepada pemerintah untuk mengurus dan mengelola berbagai kepentingan dan kesejahteraan masyarakat daerah. Hal ini berarti bahwa pemerintah daerah harus mengoptimalkan pembangunan daerah yang berorientasi kepada kepentingan masyarakat. Dengan semangat otonomi daerah, pemerintah daerah dan masyarakat lebih diberdayakan sekaligus diberitanggungjawab yang lebih besar untuk mempercepat laju pembangunan daerah.

Sesuai dengan dinamika pertumbuhan birokrasi pelayanan public maka proses pelayanan administrasi mengalami penyempurnaan sedemikian rupa yang dimaksudkan untuk memudahkan aparatur pemerintah dan masyarakat dalam melaksanakannya. Salah satu bukti konkritnya adalah dengan dikeluarkannya keputusan Menpan No.63 tahun 2003 Tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum, dimana keputusan ini berisi pedoman-pedoman yang dapat dijadikan acuan dalam mengukur kinerja aparatur Negara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Adapun pedoman tersebut adalah :

- a. Kesederhanaan, dalam arti bahwa prosedur dan tata cara pelayanan perlu ditetapkan dan dilaksanakan secara mudah, lancar, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang membutuhkan pelayanan.
- b. Kejelasan dan kepastian, dalam arti bahwa adanya kejelasan dan kepastian dalam hal prosedur dan tata cara pelayanan, persyaratan pelayanan baik teknis maupun administratif, unit kerja pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan, rincian biaya atau tarif pelayanan dan tata cara

- pembayaran, dan jangka waktu penyelesaian pelayanan.
- c. Keamanan, dalam arti bahwa adanya proses dan produk hasil pelayanan yang dapat memberikan keamanan, kenyamanan dan lepastian hukum bagi masyarakat.
 - d. Keterbukaan, dalam arti bahwa prosedur dan tata cara pelayanan, persyaratan, unit kerja pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian biaya atau tarif serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
 - e. Efisiensi, dalam arti bahwa persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan dengan produk pelayanan.
 - f. Ekonomis, dalam arti bahwa pengenaan biaya atau tarif pelayanan harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan: nilai barang dan jasa pelayanan, kemampuan masyarakat untuk membayar, dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
 - g. Keadilan dan Pemerataan, yang dimaksudkan agar jangkauan pelayanan diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan adil bagi seluruh lapisan masyarakat.
 - h. Ketepatan Waktu, dalam arti bahwa pelaksanaan pelayanan harus dapat diselesaikan tepat pada waktu yang telah ditentukan.

Untuk mendukung pelaksanaan pedoman teknis pelayanan masyarakat sesuai dengan keputusan Menpan tersebut maka aparatur kecamatan

dalam melaksanakan tugasnya harus berdasarkan prinsip-prinsip yang sudah teruji baik secara akademis maupun secara teknis mampu melayani masyarakat dengan memuaskan. Adapun prinsip-prinsip tersebut adalah:

- a. Prinsip Aksestabilitas, dimana setiap jenis pelayanan harus dapat dijangkau secara mudah oleh setiap pengguna pelayanan (misal: masalah tempat, jarak dan prosedur pelayanan)
- b. Prinsip Kontinuitas, yaitu bahwa setiap jenis pelayanan harus secara terus menerus tersedia bagi masyarakat dengan kepastian dan kejelasan ketentuan yang berlaku bagi proses pelayanan tersebut
- c. Prinsip Teknikalitas, yaitu bahwa setiap jenis pelayanan proses pelayanannya harus ditangani oleh aparat yang benar-benar memahami secara teknis pelayanan tersebut berdasarkan kejelasan, ketepatan dan kemantapan sistem, prosedur dan instrumen pelayanan.
- d. Prinsip Profitabilitas, yaitu bahwa proses pelayanan pada akhirnya harus dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien serta memberikan keuntungan ekonomis dan sosial baik bagi pemerintah maupun bagi masyarakat luas.
- e. Prinsip Akuntabilitas, yaitu bahwa proses, produk dan mutu pelayanan yang telah diberikan harus dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat karena aparat pemerintah itu pada hakekatnya mempunyai tugas memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat.

Mampu tidaknya jajaran pemerintah kota dalam memberikan pelayanan administrasi yang baik kepada masyarakat dapat juga dilihat dan diukur dari apakah prinsip-prinsip tersebut telah dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen oleh aparatur di tingkatkecamatan.

Kinerja aparatur negara sangat berkaitan dengan tingkat kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diberikan oleh aparatur birokrasi tersebut. Ada 4 (empat) kemungkinan yang terjadi jika kita mengukur kepuasan atas kualitas pelayanan pemerintah, yaitu :

1. Bisa jadi pihak aparat birokrasi yang melayani dan pihak masyarakat yang dilayani sama-sama dapat dengan mudah memahami kualitas pelayanan tersebut (*mutual knowledge*),
2. Bisa jadi pihak aparat birokrasi yang melayani lebih mudah memahami dan mengevaluasi kualitas pelayanan publik dari pada masyarakat pelanggan yang dilayani (*producer knowledge*),
3. Bisa jadi masyarakat pelanggan yang dilayani lebih mudah dan lebih memahami dalam mengevaluasi kualitas pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi pelayanan publik (*consumer knowledge*), dan
4. Bisa jadi baik aparat birokrasi pelayanan publik maupun masyarakat yang dilayani sama-sama tidak tahu dan mendapat kesulitan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan publik (*mutual Ignorance*).

Karena aparat pemerintah itu pada hakekatnya mempunyai tugas memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat.

Mampu tidaknya jajaran pemerintah kota dalam memberikan pelayanan administrasi yang baik kepada masyarakat dapat juga dilihat dan diukur dari apakah prinsip-prinsip tersebut telah dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen oleh aparatur di tingkat kecamatan.

Kinerja aparatur negara sangat berkaitan dengan tingkat kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diberikan oleh aparatur birokrasi

tersebut. Ada 4 (empat) kemungkinan yang terjadi jika kita mengukur kepuasan atas kualitas pelayanan pemerintah, yaitu :

1. Bisa jadi pihak aparat birokrasi yang melayani dan pihak masyarakat yang dilayani sama-sama dapat dengan mudah memahami kualitas pelayanan tersebut (*mutual knowledge*),
2. Bisa jadi pihak aparat birokrasi yang melayani lebih mudah memahami dan mengevaluasi kualitas pelayanan publik dari pada masyarakat pelanggan yang dilayani (*producer knowledge*),
3. Bisa jadi masyarakat pelanggan yang dilayani lebih mudah dan lebih memahami dalam mengevaluasi kualitas pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi pelayanan publik (*consumer knowledge*), dan
4. Bisa jadi baik aparat birokrasi pelayanan publik maupun masyarakat yang dilayani sama-sama tidak tahu dan mendapat kesulitan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan publik (*mutual Ignorance*).

Sesuai dengan pengaturan penyelenggaraan kecamatan baik dari sisi pembentukan, kedudukan, tugas dan fungsinya maka hal ini memberi arti bahwa secara legalistik camat mendapatkan pelimpahan kewenangan dalam rangka urusan pelayanan masyarakat.

Persoalan pelayanan administrasi kepada masyarakat selalu mengemuka manakala pemerintah kota melakukan evaluasi baik dalam kerangka penilaian kepada jajarannya maupun dalam rangka pembinaan untuk meningkatkan kualitas pelayanan administrasi kepada masyarakat. Oleh karenanya maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian yang khusus menganalisis kinerja aparatur kecamatan dalam memberikan

pelayanan administrasi kepada masyarakat. Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis merumuskan masalah penelitian yaitu:

- a. Apakah aparat kecamatan di kota Medan sudah melaksanakan tugas melayani masyarakat dengan maksimal?
- b. Apakah pelayanan administrasi kepada masyarakat sudah dilaksanakan dengan prosedur yang sederhana?

METODE PENELITIAN

Berdasarkan desain penelitian yang dirancang maka tipe penelitian ini adalah penelitian bersifat deskriptif. Adapun pendekatan yang dilakukan pada penelitian ini mengkombinasikan antara pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif. Jadi modelnya adalah dominant-less dominan design. Pendekatan kualitatif dijadikan sebagai dominan (qualitative-dominant), sedangkan pendekatan kuantitatif dijadikan sebagai less dominant (quantitative-less dominant). Teknik pengumpulan data melalui studi kepustakaan dan kuesioner. Teknik analisa data merupakan tahap penyederhanaan data. Data-data yang sudah terkumpul perlu dianalisis agar dapat memberikan informasi yang jelas. Pengelolaan dengan penganalisaan data ini mempunyai tujuan untuk menjabarkan data yang diperoleh dari penelitian. Teknik analisa data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif.

TELAAH PUSTAKA

Pelayanan Administrasi Kemasyarakatan.

Salah satu fungsi utama pemerintah adalah menyelenggarakan pelayanan umum yang tujuannya untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Pelayanan umum yang memuaskan dapat terwujud apabila dilaksanakan secara efisien, efektif, berkeadilan,

transparan dan akuntabel. Hal ini sekaligus mengisyaratkan bahwa setiap pemerintah harus mengikuti perkembangan yang terjadi di tengah-tengah masyarakat.

Seiring dengan dinamika pertumbuhan yang terjadi di wilayah perkotaan maka kebutuhan masyarakat untuk berhubungan dengan pemerintah akan semakin meningkat. Setidaknya hubungan masyarakat dengan pemerintah berkenaan dengan pelayanan administrasi kemasyarakatan yang selalu menjadi prasyarat dalam berbagai aktifitas kehidupan sehari-hari, semisal:KTP, Kartu Keluarga, Akte Kelahiran,Surat kematian dll

Sedemikian pentingnya pelayanan umum bagi pemerintah membuat pemerintah pusat harus melaksanakan otonomi daerah.Hal ini dikarenakan pemerintah daerah yang lebih banyak mengetahui kondisi masyarakatnya.Berhasil tidaknya pelaksanaan otonomi akan tergantung pada kemampuan pemerintah daerah dalam menyikapi perkembangan yang ada di wilayahnya. Hal ini berarti bahwa pemerintah harus tanggap dan aspiratif terhadap situasi yang berkembang di masyarakat, baik sosial, ekonomi maupun politik.

Undang - undang No. 32 Tahun 2004 juga mengisyaratkan bahwa dengan pelimpahan sebagian kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah dimaksudkan agar daerah lebih tanggap dan cepat dalam menyikapi aspirasi masyarakat. Hakikat dari pelaksanaan otonomi daerah adalah untuk mengukur sampai sejauh mana kemampuan daerah dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan atas dasar kekuatan dan kemampuannya sendiri.

Hal ini tentunya dengan memanfaatkan segenap potensi yang dimilikinya, baik potensi sumber daya alam, sumber daya manusia, maupun sumber – sumber lainnya yang

mendukung kelancaran otonomi daerah sehingga implementasi otonomi daerah akan lebih cepat terwujud. Faktor sumber daya manusia seperti aparatur pemerintahan yang ada di daerah, baik dari segi kuantitas atau jumlahnya maupun dari segi kualitas atau mutunya sangat berpengaruh pada implementasi otonomi daerah tersebut.

Aparatur pemerintah daerah yang mempunyai kemampuan yang baik dalam pelayanan masyarakat sangat diperlukan untuk melakukan kegiatan – kegiatan di daerah. Tanpa tersedianya aparatur yang memiliki kinerja yang baik mustahil pembangunan akan terlaksana sebagaimana yang diharapkan.

Masalah kualitas pelayanan serta kinerja instansi pemerintah sering muncul kepermukaan karena adanya ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah. Bila dikaji dari fungsi, tugas dan tanggungjawabnya maka tujuan dan misi utama kehadiran pemerintah adalah untuk memenuhi kebutuhan dan melayani kepentingan masyarakat.

Pada kenyataannya di dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan (termasuk di dalamnya penyelenggaraan pelayanan administrasi masyarakat) terdapat kesan adanya proses panjang dan berbelit-belit apabila masyarakat akan menyelesaikan urusannya dengan aparatur pemerintahan. Akibatnya, pemerintah selalu mendapatkan citra negatif yang tidak menguntungkan bagi perkembangan pemerintahan itu sendiri (khususnya dalam hal pelayanan masyarakat).

Oleh karena itu, guna menanggulangi kesan buruk seperti itu, aparatur negara perlu melakukan beberapa perubahan sikap dan perilakunya yang antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Aparatur negara harus lebih mengutamakan sifat pendekatan tugas yang diarahkan pada hal pengayoman dan pelayanan masyarakat; dan menghindarkan kesan pendekatan kekuasaan dan kewenangan
- b. Aparatur negara perlu melakukan penyempurnaan organisasi yang bercirikan organisasi modern, ramping, efektif dan efisien yang mampu membedakan antara tugas-tugas yang perlu ditangani dan yang tidak perlu ditangani (termasuk membagi tugas-tugas yang dapat diserahkan kepada masyarakat)
- c. Aparatur negara harus mampu dan mau melakukan perubahan sistem dan prosedur kerjanya yang lebih berorientasi pada ciri-ciri organisasi modern yakni : pelayanan cepat, tepat, akurat, terbuka dengan tetap mempertahankan kualitas, efisiensi biaya dan ketepatan waktu.
- d. Aparatur negara harus memposisikan diri sebagai fasilitator pelayanan publik dari pada sebagai agen pembaharu (change of agent) pembangunan
- e. Aparatur negara harus mampu dan mau melakukan transformasi diri dari birokrasi yang kinerjanya kaku (rigid) sehingga menjadi organisasi birokrasi yang strukturnya lebih desentralistis, inovatif, fleksibel dan responsif.

Aparatur negara yang mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat secara efektif dan efisien apabila struktur organisasinya lebih terdesentralisasi daripada tersentralisasi. Sebab, dengan struktur yang terdesentralisasi diharapkan akan lebih mudah mengantisipasi kebutuhan dan kepentingan yang diperlukan oleh masyarakat, sehingga dengan cepat aparatur negara tersebut dapat menyediakan pelayanannya sesuai yang diharapkan masyarakat.

Kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki stakeholders yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta. Stakeholders dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan satu dengan yang lainnya, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik dimata para stakeholders juga menjadi berbeda-beda.

Kinerja

Kinerja merupakan suatu hal yang penting untuk mengatur keberhasilan suatu organisasi seperti pemerintah daerah dalam mencapai tujuannya. Setiap organisasi selalu melakukan penilaian terhadap kinerja anggotanya karena hal tersebut dapat dijadikan sebagai input bagi perbaikan dan peningkatan kinerjanya di kemudian hari. Rue dan Byars dalam Keban (1995 : 1) mengatakan bahwa kinerja juga dapat diartikan sebagai prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan suatu kegiatan. Kinerja dapat menunjukkan tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Selain itu, kinerja juga menyangkut efektifitas, yaitu sejauh mana tujuan yang dinyatakan dalam petunjuk hasil dapat dicapai oleh suatu organisasi.

Sebagai organisasi publik maka kinerja pemerintah dapat diketahui dan diukur melalui pelaksanaan fungsi, tugas dan tanggung jawab aparatur negara dalam melayani masyarakat. Apakah pemerintah sudah melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawabnya akan terlihat melalui sikap serta penilaian masyarakat terhadap institusi pemerintahan tersebut. Jadi kualitas pelayanan (*quality of*

service) sekaligus merupakan gambaran dari produktifitas aparat pemerintahan.

Walaupun hingga kini belum ada kesepakatan dari para ahli untuk mengukur kinerja pemerintah, namun ada beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi public tersebut. Hal ini dapat mengacu kepada SK Menpan No. 63 Thn 2003, dimana prinsip-prinsip pelayanan umum sebagaimana yang tertuang dalam surat keputusan tersebut sekaligus dapat dijadikan indikator bagi kinerja pemerintah. Adapun indikator tersebut adalah:

1. Kesederhanaan
2. Kejelasan dan kepastian,
3. Keamanan,
4. Keterbukaan,
5. Efisiensi,
6. Ekonomis,
7. Keadilan dan Pemerataan,
8. Ketepatan Waktu,
9. Keramatanaman,
10. Kenyamanan,

Jadi kinerja pemerintah kecamatan diukur melalui 10 indikator tersebut. Untuk itu, diperlukan beberapa informasi baik dari masyarakat maupun dari aparatur kecamatan, dimana informasi tersebut dapat digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini, sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

Sebagaimana diketahui bahwa institusi pemerintahan seperti halnya pemerintah kecamatan adalah organisasi publik dengan sistem terbuka yang dipengaruhi dan berinteraksi secara terus menerus dengan lingkungannya. Implikasinya adalah bahwa kinerja dari organisasi tersebut tidak saja dipengaruhi oleh faktor – faktor internal, tetapi juga faktor – faktor eksternalnya. Dengan kata lain, kualitas pelayanan aparatur kecamatan dipengaruhi oleh faktor – faktor dari

dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Di berbagai media masa istilah kinerja telah populer digunakan, namun definisi atau pengertian kinerja belum dicantumkan dalam kamus besar Bahasa Indonesia, sehingga menyulitkan masyarakat untuk mengetahuinya. Namun demikian, media masa Indonesia memberi padanan kata dalam bahasa Inggris untuk istilah kinerja yaitu "performance". Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 1999).

Menurut Irawan (1997:1) kinerja atau "performance" adalah hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan dibuktinya secara konkrit dan dapat diukur dengan standar yang telah ditentukan. Arti "performance" atau kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan moral maupun etika.

Kinerja adalah penampilan suatu proses kerja dalam organisasi yang meliputi perilaku para pelakunya (atasan dan bawahan, pegawai/pekerja), proses pekerjaan serta hasil pekerjaan yang dicapai. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia

mempunyai keahlian (skill) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (expectation) masa depan lebih baik. Selanjutnya dapat dipahami bahwa kinerja aparat sangat mempengaruhi kinerja organisasi di mana dia atau mereka berperan sebagai pelaku.

Sehubungan dengan itu, kiranya seorang pemimpin selalu melakukan hal-hal seperti diterangkan oleh S. Sloma dalam Prawirosentono, sebagai berikut :

1. *Sets goals and performance criteria* artinya menentukan tujuan organisasi secara jelas dan tentukan pula kriteria kerjanya.
2. *Provides incentives, so that subordinate want to reach goals and meet performance criteria* artinya pimpinan perusahaan selalu menyediakan insentif (pendorong kerja) yang menarik, baik berupa penghargaan dalam bentuk uang maupun dalam bentuk lain, agar para karyawan khususnya pegawai bersedia mencapai tujuan organisasi melalui upaya mencapai kinerja sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.
3. *Give regular objective feed back so that people know where they stand in the work* artinya pemimpin secara teratur menjelaskan tentang umpan balik tujuan organisasi, sehingga setiap pegawai mengetahui posisi perannya dalam perusahaan.
4. *Uses techniques of participative whereby employees participate when it is appropriate in decisions which affect them and their work* artinya gunakan cara manajemen partisipatif di mana para pegawai diikutsertakan dalam pengambilan keputusan tertentu di mana mereka dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

5. *Hold regularly, two way communicative meeting with subordinates* artinya dalam hal ini antara pimpinan dan pegawai harus menjadi pendengar yang baik di dasari niat yang baik demi peningkatan kinerja organisasi.

Dalam instansi pemerintah, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, serta memonitor pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani, dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik.

Oleh sebab itu, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara lebih terarah dan sistematis. Disamping itu, dengan adanya informasi kinerja maka benchmarking dengan mudah bisa dilakukan dan dorongan untuk memperbaiki kinerja bisa diciptakan.

Penilaian tersebut tidak selalu efektif mengingat terbatasnya informasi mengenai kinerja birokrasi publik, serta kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang mendasar oleh pemerintah, disamping kompleksitas indikator kinerja yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, birokrasi publik memiliki stakeholders yang banyak dan memiliki kepentingan yang berbeda-beda.

Kesulitan lain dalam menilai kinerja birokrasi publik muncul karena tujuan dan misi birokrasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multidimensional sebagai akibat banyaknya kepentingan yang sering berbenturan satu sama lain. Dengan demikian Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil dari suatu

proses yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan dalam pelaksanaan tugas organisasi. Kinerja atau prestasi kerja ini dapat diketahui melalui penilaian kinerja atau prestasi kerja yang dalam hal ini mungkin dapat dilakukan oleh atasan langsung dari pegawai yang bersangkutan, atau instansi yang berwenang untuk itu secara formal, atau bahkan mungkin juga oleh masyarakat secara informal.

Suatu lembaga, baik lembaga pemerintah maupun lembaga yang dinamakan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang (*group of humanbeing*) yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan. Tercapainya tujuan lembaga dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga tersebut. Penilaian kinerja dari sisi pengguna jasa menjadi sangat penting karena birokrasi publik seringkali memiliki kewenangan monopolis sehingga para pengguna tidak memiliki alternatif sumber pelayanan.

Akibatnya, dalam proses pelayanan birokrasi publik, penggunaan pelayanan oleh publik sering tidak ada hubungannya sama sekali dengan kepuasan terhadap pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target semata. Sekarang ini sebaiknya kinerja harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat agar didapatkan hasil atau terdapat hubungan antara penggunaan pelayanan oleh publik dengan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan.

Aparatur Negara

Aparatur Negara adalah pegawai negeri sipil yang diangkat dan diberhentikan oleh pemerintah. Ada dua pengertian pegawai negeri menurut Undang-Undang Pokok Kepegawaian No.43 Tahun 1999 Tentang Perubahan UU No.8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yaitu:

1) Pegawai negeri adalah unsur aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat yang dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah, menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

2) Pegawai negeri adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam sesuatu jabatan negeri atau disertai tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut Undang-undang no. 43 tahun 1999 pasal 1 bahwa yang dimaksud pegawai negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas Negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pegawai negeri sipil dibagi menjadi 2 yaitu Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Pelayanan

Pelayanan dalam Kamus Bahasa Indonesia (1996:571) berasal dari kata *layan* yang berarti membantu (mengurus) apa-apa yang diperlukan seseorang. Sedangkan kata *pelayanan* mempunyai arti perihal atau melayani. Menurut Moenir (1998:17) "Pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain

yang langsung" Kemudian menurut Eko Supriyanto dan Sri Sugiyanti (2001:9) pelayanan adalah upaya untuk membantu menyiapkan, atau mengurus keperluan orang lain. Belum jelas apabila belum ada yang memuat tentang proses itu sendiri, untuk menerangkan lebih lanjut mengenai proses itu sendiri menurut Fred Luthans (1973:188): "Any action which is performed by management to achieve organizational objective" Di sini pengertian proses terbatas dalam kegiatan management dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Jadi pelayanan disini adalah rangkaian organisasi manajemen.

Peningkatan kualitas pelayanan yang menjadi tuntutan masyarakat harus dipenuhi oleh aparat kecamatan sebagai penyelenggara pemerintah di kecamatan. Karena pada dasarnya menerima pelayanan yang memuaskan dari aparat pemerintah merupakan hak yang dimiliki setiap warga masyarakat. Dengan pelayanan yang diterima tersebut maka diharapkan masyarakat akan berpartisipasi aktif dalam mendukung tugas-tugas aparat pemerintah, sehingga terjadi keseimbangan antara hak yang ditetapkan oleh masyarakat dan kewajiban yang harus dijalankan sebagai warga negara.

Pelayanan yang diberikan tanpa memandang status, pangkat, dan golongan dari suatu masyarakat. Pada saat yang sama masyarakat mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pelayanan tersebut dengan landasan yang bersifat umum dalam bentuk pedoman tata laksana pelayanan umum.

Akhir-akhir ini banyak media massa yang menyorot tingkat disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan mutu layanan publik yang mereka berikan. PNS dianggap tidak bekerja sesuai dengan gaji yang mereka terima. Padahal, sebelum menjadi PNS, seseorang pasti akan terlebih dahulu mendapatkan pendidikan dan

pelatihan(Diklat) tentang pola pikir PNS sebagai aparatur negara atau birokrat. Tentang tanggung jawab untuk mewujudkan pelayanan prima yang memberikan kepuasan bagi masyarakat serta berbagai kewajiban dan etika-etika yang harus dijaga. Gagal dalam Diklat ini akan menyebabkan gagal atau tertundanya seseorang untuk menjadi PNS. Artinya, secara ideal, pasca mengikuti Diklat, seorang PNS itu dianggap sudah memenuhi kriteria dan lulus sebagai seorang PNS sejatinya yang siap menjadi abdi negara yang taat. Ia akan dianggap sudah paham tentang kewajiban dan larangan bagi seorang PNS. Ia juga diyakini sudah paham tentang kode etik seorang PNS.

Kinerja aparatur pemerintah yang buruk ini berdampak negatif pada pekerjaan dan tugas yang seharusnya menjadi tanggung jawab mereka untuk tercapainya visi misi organisasi sektor publik. Dampak yang ditimbulkan antara lain adalah tugas yang tidak selesai tepat waktu bahkan terkesan molor dari waktu yang ditentukan, banyak keluhan dari masyarakat sebagai akibat dari kurang baik nya pelayanan yang diberikan PNS, krisis kepercayaan masyarakat (*public trust*) kepada aparatur pemerintah, tidak tercapainya tujuan dan visi misi yang telah dirancang sebelumnya secara maksimal. Kinerja yang baik akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas pelayanan kepada masyarakat.

PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis data hasil kuesioner maka dapat disimpulkan bahwa kinerja aparatur Kecamatan di Kota Medan, baik menurut tanggapan responden aparatur sendiri, maupun oleh warga masyarakat sudah berada pada kategori tinggi, walaupun masih bisa ditingkatkan hingga mencapai kinerja maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur kecamatan maka secara umum kinerja aparatur merujuk pada tanggungjawab atas pelaksanaan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Tanggung jawab yang dimaksud adalah untuk memberikan pelayanan terhadap masyarakat dalam hal ini pelayanan administrasi kemasyarakatan. Kinerja aparatur kecamatan pada umumnya dilaksanakan berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai visi dan misi pemerintah kota Medan periode 2010-2015.

Kinerja dipahami oleh aparatur kecamatan di kota Medan sebagai penampilan hasil karya aparatur negara dalam organisasi pemerintahan. Kinerja merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja. Penampilan hasil kerja tidak terbatas kepada aparatur yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja adalah proses menilai hasil karya aparatur negara dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja.

Dengan demikian penilaian kinerja dapat digunakan sebagai proses formal yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau untuk kerja seorang aparatur dan memberikan umpan balik untuk kesesuaian tingkat kinerja. Penilaian dapat dilakukan melalui 10 prinsip-prinsip pelayanan masyarakat sebagaimana yang ditetapkan sesuai SK Menpan No. 63 tahun 2003.

Jadi penilaian atas kinerja membantu organisasi atau instansi Pemerintahan dalam mengelola aparatur negara atau instansi Pemerintahan agar menghasilkan kinerja yang prima. Penilaian kinerja adalah alat yang digunakan untuk mengetahui kinerja aparatur untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan.

Sistem penilaian kinerja sangat diperlukan bagi aparatur agar dapat menampilkan gambaran secara menyeluruh mengenai kondisi ketenagakerjaan suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan pemerintah kota Medan

Pengukuran kinerja aparatur kecamatan di kota Medan dilihat dari segi masyarakat secara umum dapat dikatakan baik karena para aparatur bisa membantu mewujudkan keinginan masyarakat yang semakin hari semakin tinggi khususnya dalam bidang pelayanan administrasi kemasyarakatan. Bagi aparatur negara yang bertugas di seluruh kecamatan yang ada di Medankinerja yang efisien dan efektif dapat terwujud dengan adanya kompetensi sumber daya manusia yang tinggi. Sumber daya manusia yang bermutu tinggi, berdaya guna dan berhasil guna hanya dapat diwujudkan dengan intelektual yang baik, spritual yang baik, emosional yang baik dan kesehatan yang baik lahir dan batin. Kompetensi kerja sangat di harapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat secara efisien dan efektif.

Seiring dengan perubahan paradigma pembangunan saat ini yang diimplementasikan melalui kebijakan otonomi daerah, maka upaya pelayanan kepada masyarakat lebih didekatkan pada kebutuhan, permasalahan, kepentingan maupun aspirasi masyarakat yang dilayani di tingkat lokal. Kebijakan yang didasarkan pada kondisi dan kebutuhan lokal pada dasarnya lebih mencerminkan apa yang menjadi tuntutan dan keinginan serta aspirasi masyarakat sendiri dalam proses pembuatan kebijakan.

Sehubungan dengan itu maka pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam menunjang dan memudahkan seseorang untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Pendidikan yang harus dimiliki tentunya pendidikan dan

pengetahuan yang sesuai dengan bidang tugas dan pekerjaan yang nantinya akan memudahkan dalam penyelesaian berbagai permasalahan terutama yang berkenaan dengan tugas dan pekerjaan. Pendidikan dapat dilakukan secara formal maupun secara informal dengan tujuan agar aparatur Negara tersebut lebih memahami tugas-tugas pelayanannya.

Mengembangkan dan meningkatkan kualitas pelayanan aparatur harus pula dapat meningkatkan semangat kerja. Penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pemberian pelayanan kepada masyarakat dalam konteks otonomi daerah, diperlukan kesiapan dan kualitas aparatur kecamatan. Budaya kerja berkualitas dan rasa memiliki dapat diciptakan bersama-sama sehingga suasana kerja yang kondusif yang dapat mewujudkan kinerja yang produktif dan efektif dapat diciptakan.

Aparatur kecamatan pada umumnya menyadari bahwa mereka dituntut untuk bisa menampilkan profesionalisme yang tinggi dalam pelayanan administrasi kemasyarakatan. Satu hal yang sangat diharapkan oleh mereka adalah adanya pengembangan sistem penilaian kinerja aparatur kecamatan. Sistem penilaian kinerja merupakan upaya konstruktif manajemen bersama segenap jajaran aparatur negara pada suatu organisasi pemerintahan. Penilaian kinerja bersemangatkan upaya membangun kinerja bersama, meningkatkan dan memperbaiki kinerja bersama.

Kesepakatan kinerja yang dibuat dari awal diharapkan dapat membantu pimpinan maupun jajaran sumber daya aparatur di bawahnya untuk bersama-sama mencapai target kerja yang diharapkan bersama-sama secara profesional. Dengan penerapan sistem penilaian kinerja maka dampak positif yang dapat dirasakan adalah munculnya

rasa kebersamaan karena mereka juga menjadi bagian dari manajemen yang secara bersama mewujudkan visi dan misi institusi dan bersama-sama pula.

Adanya upaya peningkatan mutu atau kinerja aparatur kecamatan harus diarahkan untuk mempertinggi keterampilan dan kecakapan aparatur tersebut menjalankan tugasnya. Pengembangan aparatur sangat diperlukan dalam sebuah instansi, karena dengan adanya program tersebut dapat membantu meningkatkan kinerja dan keterampilan aparatur. Pengembangan aparatur juga dirancang untuk memperoleh aparatur-aparatur yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu instansi dalam gerakannya ke masa depan.

Aparatur negara merupakan faktor terpenting dalam setiap kegiatan organisasi pemerintahan, karena bagaimanapun canggihnya teknologi yang digunakan tanpa didukung oleh aparatur negara sebagai pelaksana kegiatan operasionalnya tidak akan mampu menghasilkan output yang sesuai dengan tingkat efisiensi yang diharapkan.

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan sebenarnya sudah ada sejak dikenalnya organisasi pemerintahan sebagai wadah usaha bersama dalam mencapai suatu tujuan. Individu yang ada dalam suatu organisasi pemerintahan terdapat perbedaan dalam latar belakang seseorang seperti pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, kebutuhan, harapan dan lain sebagainya.

Hal ini dapat tercapai apabila setiap aparatur memiliki keterampilan dan motivasi kerja yang tinggi pula. Adanya manajemen sumber daya manusia merupakan pertanda pentingnya kedudukan aparatur pemerintah sebagai sumber daya yang menentukan dalam memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan. Sehubungan dengan itu maka salah satu cara yang

dapat ditempuh dalam peningkatan kualitas kerja adalah dengan promosi jabatan bagi mereka yang mampu memberikan prestasi kerja lebih di satu pihak dan memberikan tindakan disiplin sesuai dengan ketentuan yang berlaku bagi mereka yang tidak mampu melaksanakan kewajibannya sesuai dengan tanggungjawabnya.

Tindakan disiplin yang dilaksanakan secara tidak benar adalah destruktif bagi aparatur dan organisasi pemerintahan. Tindakan disiplin haruslah tidak diterapkan secara sembarang, melainkan memerlukan pertimbangan yang bijak.

Membuat keputusan promosi dibutuhkan berbagai pertimbangan, apabila terdapat keputusan yang salah dalam melaksanakan promosi jabatan, maka akan menimbulkan efek samping yang tidak baik bagi aparatur, yang semuanya akan mengakibatkan motivasi kerja menurun sehingga harapan pemerintah kota Medan untuk meningkatkan produktivitas tidak akan tercapai.

Berdasarkan wawancara terungkap bahwa aparatur kecamatan memahami sepenuhnya bahwa motivasi kerja yang tinggi sangat penting bagi kelangsungan hidup pemerintahan, karena dengan adanya motivasi yang tinggi maka juga akan diperoleh kinerja aparatur.

Motivasi pada dasarnya adalah suatu proses untuk mencoba mempengaruhi dan mengarahkan seseorang agar mau melakukan sesuatu seperti yang kita inginkan, pemberian motivasi akan membuat aparatur lebih bersemangat dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja aparatur menjadi baik.

Penilaian atas kinerja aparatur dapat diberikan oleh pimpinan dengan memberikan motivasi yang tepat kepada aparatur, agar keinginan dan kebutuhan aparatur dapat dipenuhi sekarang dengan terwujudnya tujuan organisasi

pemerintahan tersebut. Kinerja aparatur juga dipengaruhi oleh promosi, yang di maksud dengan promosi adalah kesempatan bagi aparatur untuk maju, mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi dan biasanya di sertai dengan gaji yang lebih besar atau tinggi dengan demikian dapat dikatakan bahwa promosi jabatan berhubungan erat dengan kinerja aparatur.

Melalui evaluasi kinerja aparatur kecamatan akan dihasilkan informasi kinerja yang dapat menjadi masukan bagi proses perencanaan dan penganggaran yang didukung oleh ketersediaan informasi dan data yang lebih akurat. Keberhasilan pencapaian sasaran pada semua tingkat pelaksana pelayanan akan dapat diukur dengan menggunakan indikator kinerja yang telah didefinisikan secara tepat.

Evaluasi terhadap status dan kedudukan pencapaian kinerja aparatur negara yang dilakukan dengan menggunakan 10 indikator sesuai dengan prinsip-prinsip pelayanan masyarakat dapat mencerminkan keberhasilan penyelenggaraan suatu urusan pemerintahan.

Jadi peningkatan kinerja dan profesionalisme aparatur kecamatan menjadi suatu tuntutan yang tidak bisa ditunda. Disamping itu, peningkatan transparansi, clean goverment juga merupakan upaya penting yang perlu dilaksanakan segera. Reformasi tersebut harus dimaknai sebagai penyempurnaan yang dinamis, terus menerus, dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur negara sehingga pelayanan yang diberikan menjadi semakin baik.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis kinerja aparatur kecamatan terhadap pelayanan administrasi kemasyarakatan di kecamatan yang ada di kota Medan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kinerja aparatur Kecamatan di Kota Medan, menurut tanggapan responden aparatur, maupun oleh warga masyarakat sudah berada pada kategori tinggi, walapun masih bisa ditingkatkan hingga mencapai kinerja maksimal. Secara umum kinerja aparatur kecamatan sudah merujuk pada tanggungjawab atas pelaksanaan tugas yang diberikan oleh pimpinan, dimana kinerja merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja.
2. Tuntutan pelayanan administrasi kemasyarakatan yang berkualitas pada masyarakat di kota Medan akan semakin meningkat seiring dengan dinamika perubahan dan pertumbuhan masyarakat kota Medan itu sendiri, dimana kualitas pelayanan seperti: efisiensi, keramah tamahan, disiplin, kenyamanan, kepastian hukum dan ketepatan waktu akan menjadi tolak ukur penilaian masyarakat kota Medan.
3. Walaupun hingga kini belum ada kesepakatan dari para ahli untuk mengukur kinerja pemerintah, namun pada masyarakat kota Medan SK Menpan No. 63 Thn 2003, secara umum sudah dapat dijadikan acuan untuk mengetahui kinerja pemerintah kecamatan, dimana prinsip-prinsip pelayanan umum seperti: Kesederhanaan, Kejelasan dan kepastian, Keamanan, Keterbukaan, Efisiensi, Ekonomis, Keadilan dan Pemerataan, Ketepatan Waktu, Keramahan, dan Kenyamanan senantiasa menjadi penilaian masyarakat.
4. Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa kedisiplinan aparatur kecamatan di kota Medan sudah baik, pemberian pelayanan sudah cepat, aparatur kecamatan sudah tanggap terhadap keluhan masyarakat dan cepat

dalam penanganan keluhan masyarakat, kepastian jadwal pelayanan, aparatur kecamatan juga sudah memahami kebutuhan masyarakat, dan pemberian pelayanan kepada semua lapisan masyarakat tanpa pilih-pilih. Bila dilihat dari tingkat kepuasannya, masyarakat umumnya merasa puas dengan kinerja aparatur kecamatan di kota Medan.

Saran

1. Pemerintah kota Medan disarankan untuk melakukan pelatihan-pelatihan bagi aparatur kecamatan khususnya dalam rangka penanaman nilai-nilai sopan santun ketimuran baik dalam kerangka berhadapan dengan atasan, bawahan maupun masyarakat sebagai subyek pelayanan.
2. Pemerintah kota Medan disarankan untuk mengontrol penataan kantor-kantor kecamatan agar masyarakat merasa lebih nyaman dalam berurusan di kantor kecamatan. Perlu diadakan petugas khusus untuk mengarahkan masyarakat dalam berurusan di kantor kecamatan.
3. Pemerintah kota Medan disarankan untuk senantiasa mengaktifkan inspektorat untuk lebih sering turun ke lapangan dalam rangka memantau pelaksanaan pelayanan administrasi kemasyarakatan dan pemantauan pelimpahan kewenangan dalam pelayanan publik.
4. Pemerintah kota Medan disarankan untuk menyusun model penilaian yang dapat dijadikan acuan dalam menilai keberhasilan setiap aparatur kecamatan dalam melaksanakan tugasnya melayani masyarakat.
5. Pemerintah kota Medan disarankan untuk memfungsikan pemanfaatan kotak saran di setiap kecamatan dan kelurahan agar masyarakat dapat

secara langsung memberikan respon atas pelayanan yang diberikan sehingga perbaikan-perbaikan dapat dilakukan lebih cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko H, 2000. Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, BFFE Yogyakarta.
- Hoselisz, Bert F. (ed). 1988. *Panduan Dasar Ilmu-Ilmu Sosial*, Jakarta: Rajawali Press.
- Inu Kencana, Djameludin Tandjung, Supar dan Modeong (1999). Ilmu Administrasi Publik, Jakarta: Rineke Cipta
- Setiono, Budi, 2000. Jaring Birokrasi, Tinjauan dari Aspek Politik dan Administrasi, PT. Gugus Press, Jakarta.
- Surachmad, Winarno, 1989, Dasar dan Teknik Research Pengantar Metodologi Ilmiah, Transito, Jakarta.
- Suyadi Prawirosentono, M.B.A. 1997. Kebijakan Kinerja Karyawan, BPFE Yogyakarta.
- Thoha Miftha, 2001. Pemimpin Dan kepemimpinan, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Usmara. A, 2002, Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Amara Books, Jogjakarta.
- UU no. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pemberian Pelayanan Kepada Birokrasi Publik.
- Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2008 Tentang Kecamatan.
- Peraturan Pemerintah No 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat