

**ANALISIS KINERJA KANTOR PELAYANAN TERPADU
DAN PERIJINAN KABUPATEN GROBOGAN**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat S-2

**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



Diajukan oleh :

KURNIA SANIADI

D4E006092

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

2008

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebut dalam daftar pustaka.

Semarang, 17 Juni 2008

KURNIA SANIADI

Motto :

1. *Apa yang tidak ingin diperlakukan kepada diri kita jangan diperlakukan kepada orang lain.*
2. *Jangan khawatir orang lain tidak mengerti dirimu, khawatirlah kalau kamu tidak mengerti orang lain.*
3. *Menaklukkan ribuan orang belum bisa disebut sebagai pemenang, tetapi mampu mengalahkan diri sendiri itulah yang disebut penakluk gemilang.*
4. *Yen wani ojo wedi-wedi, yen wedi ojo wani-wani.*

Persembahan :

Kupersembahkan untuk anakku tercinta Dik Fadela dan Dik Faisa serta istriku Helvy yang dengan setia dan sabar selalu mendampingi.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahnya, sehingga penulisan Tesis yang berjudul “*Analisis Kinerja Kantor Pelayanan Terpadu Dan Perijinan Kabupaten Grobogan*” ini dapat diselesaikan. Penulisan Tesis ini merupakan sebagian syarat yang harus dipenuhi dalam menempuh studi pada program Pasca Sarjana S-2 Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang. Penulisan Tesis ini dimaksudkan untuk memaparkan kinerja Kantor Pelayanan Terpadu Dan Perijinan Kabupaten Grobogan dalam rangka menyongsong Era Persaingan Global dengan menuangkan Pelayanan Prima sebagai alasan satu Visi dan Misi Nasional Bangsa Indonesia. Pelayanan Prima merupakan suatu keharusan yang tidak dapat ditawar, diabaikan apalagi ditunda karena merupakan tuntutan masyarakat yang harus terwujud.

Selanjutnya penulis juga mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Rektor Universitas Diponegoro Semarang yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan di Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Phd., selaku Dosen Pembimbing I yang dengan bijaksana memberikan yang terbaik bagi penulis.
3. Ibu Dra. Retno Sunu Astuti, Msi., selaku Dosen Pembimbing II yang dengan sabar memberikan yang terbaik bagi penulis.
4. Bapak Drs. Herbasuki NC., MT, selaku Anggota Tim Penguji.
5. Bapak Drs. Hardi Warsono, MTP, selaku Anggota Tim Penguji.
6. TIM Pengelola Pasca Sarjana Program Studi MAP beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan kemudahan dan pelayanan yang sangat baik selama penulis mengikuti pendidikan.

7. Segenap tim pengajar pada program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang, yang telah berupaya mencurahkan dan menambah ilmu pengetahuan kepada penulis.
8. Bapak Bambang Pudjiono, SH yang telah memberikan kesempatan ijin belajar kepada penulis.
9. Bapak Drs. Sanyoto, MM yang selalu memberikan kesempatan, kemudahan dan fasilitas kepada penulis untuk melaksanakan ijin belajar ini.
10. Bapak Kepala Kantor Pelayanan Terpadu Dan Perijinan Kabupaten Grobogan beserta jajarannya yang memberikan data guna kelancaran penulisan Proposal Tesis ini.

Akhirnya penulis menyadari bahwa Tesis ini masih terdapat kekurangsempurnaan. Namun demikian penulis berharap semoga Tesis ini bermanfaat bagi pembaca serta dapat dipergunakan sebagai masukan untuk pengkajian lebih lanjut.

Semarang, 17 Juni 2008

KURNIA SANIADI

RINGKASAN

Beranjak dari adanya persoalan dalam kinerja organisasi publik, termasuk yang dihadapi Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan, mendorong penulis untuk meneliti tentang sampai sejauh mana kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan, yang dirumuskan dalam pertanyaan penelitian : “Sejauh mana tingkat kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan ?”

Penulis mencoba menjawabnya melalui penelitian dengan menggunakan metode deskriptif, yaitu mendeskripsikan fakta-fakta yang diperoleh melalui pengamatan, wawancara mendalam dan telaah dokumen dengan menggunakan analisis kuantitatif. Temuan di lapangan penulis sajikan dalam bentuk tulisan deskriptif analitis dengan harapan dapat memberikan gambaran yang mendekati realitas, apa yang terjadi di Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan telah menggambarkan kinerja yang sesungguhnya di lapangan.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan termasuk dalam kriteria rendah. Kinerja organisasi dari aspek proses yang diukur melalui indikator responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas, keadaptasian, kelangsungan hidup, keterbukaan/transparansi, empati masing-masing termasuk dalam kriteria sedang. Sedangkan kinerja organisasi dari aspek hasil yang diukur melalui indikator efektivitas, produktivitas, efisiensi, kepuasan, keadilan masing-masing termasuk dalam kriteria sedang.

ABSTRAKSI

Kata Kunci : kinerja, pelayanan publik

Era globalisasi yang ditandai dengan tidak adanya batas-batas negara (*boundary-less world*) memberikan peluang sekaligus tantangan bagi seluruh negara. Sementara itu terdapat berbagai tantangan organisasi untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik, yang tidak hanya dituntut bagi sektor *private*, namun sektor *public* pun dituntut hal yang sama. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis tingkat kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan. Penulis mencoba menjawabnya melalui penelitian dengan menggunakan metode deskriptif, yaitu mendeskripsikan fakta-fakta yang diperoleh melalui pengamatan, wawancara mendalam dan telaah dokumen dengan menggunakan analisis kuantitatif. Temuan di lapangan penulis sajikan dalam bentuk tulisan deskriptif analitis dengan harapan dapat memberikan gambaran yang mendekati realitas. Apa yang terjadi di Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan telah menggambarkan kinerja yang sesungguhnya di lapangan. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan masih tergolong rendah, sehingga masih perlu ditingkatkan lagi.

ABSTRACT

Keywords : *performance, public service*

Globalization era marked with boundary less world gives opportunity and challenge for state all the world. Meanwhile there is organization challenge to realize better performance, which is not only claimed for private sector, but public sector also is claimed the same thing. Intentions of this research are analyzing performance level of integrated service and legalitation office in Grobogan regency. Writer tries to answers in through the research by using descriptive method, by depicting the facts obtained through observation, in-depth interview and document study by using quantitative analysis. Writer persents finding in field in the analytical descriptive article so that it can give the reality. What is going on in integrated service and legalitation office in Grobogan regency has depicted the performance truthfully. From the research result we can make a conclusion that the performance of integrated service and legalitation office in Grobogan regency is in medium level. That's shown from the aspects of each organization performance pertained to low level, so is still need to be improved.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERNYATAAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
RINGKASAN	vi
ABSTRAKSI	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	
C. Tujuan Penelitian	
D. Kegunaan Penelitian	
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Organisasi Berbasis Kinerja	
B. Indikator Kinerja Organisasi	

BAB III : METODE PENELITIAN	55
A. Tipe Penelitian	
B. Fokus Penelitian	
C. Lokasi Penelitian	
D. Fenomena Pengamatan	
E. Jenis dan Sumber Data	
F. Pemilihan Informan	
G. Instrumen Penelitian	
H. Teknik Pengumpulan Data	
I. Teknik Analisis Data	
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan	
B. Hasil Penelitian dan Pembahasan	
1. Responsivitas	
2. Responsibilitas	
3. Akuntabilitas	
4. Keadaptasian	
5. Kelangsungan hidup	
6. Keterbukaan/transparansi	
7. Empati	
8. Efektivitas	
9. Produktivitas	

- 10. Efisiensi
- 11. Kepuasan
- 12. Keadilan
- 13. Tingkat Kinerja Organisasi

BAB V : PENUTUP

A. Kesimpulan

B. Saran

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
II.1 Pengaruh Kinerja Individu dan Kelompok Terhadap Kinerja Organisasi	39
IV.1 Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan	66

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Kuesioner (<i>Interview Guide</i>)	
Lampiran 2 : Pedoman Wawancara	

DAFTAR TABEL

Halaman

I.1	Jenis Perijinan dan Dasar Hukum Pelayanan Perijinan pada Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan
I.2	Jangka Waktu Penyelesaian Pelayanan Perijinan pada Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan
II.1	Indikator Kinerja
IV.1	Keadaan Pegawai Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan
IV.2	Anggaran Belanja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan
IV.3	Kinerja Organisasi dari Aspek Keadilan
IV.4	Frekuensi Organisasi Memperhatikan Komplain
IV.5	Frekuensi Organisasi Menindaklanjuti Komplain Secara Cepat
IV.6	Frekuensi Organisasi Menindaklanjuti Komplain Secara Tepat
IV.7	Frekuensi Organisasi Memberikan Sarana Pengaduan
IV.8	Kinerja Organisasi dari Aspek Responsivitas
IV.9	Frekuensi Struktur Organisasi Mendukung Organisasi Berkinerja Tinggi
IV.10	Frekuensi Disain Organisasi Sesuai Dengan Fungsi Organisasi
IV.11	Frekuensi Kewenangan Menjamin Pelaksanaan Tugas
IV.12	Frekuensi Prosedur dan Mekanisme Kerja Dapat Berjalan Baik
IV.13	Frekuensi Tugas dan Fungsi Seksi Jelas
IV.14	Kinerja Organisasi dari Aspek Responsibilitas
IV.15	Frekuensi Memberikan Informasi Secara Tepat
IV.16	Frekuensi Memberikan Informasi yang Dapat Dipertanggungjawabkan

- IV.17 Frekuensi Menghasilkan Keluaran yang Dapat Dipertanggungjawabkan
- IV.18 Frekuensi Memberikan Keluaran yang Mempunyai Kepastian Hukum
- IV.19 Frekuensi Bekerja Sesuai Prosedur dan Mekanisme
- IV.20 Kinerja Organisasi dari Aspek Akuntabilitas
- IV.21 Frekuensi Diberikan Kesempatan Membuat Perubahan
- IV.22 Frekuensi Berorientasi pada Satu Tim Kerja
- IV.23 Frekuensi Diberi Kesempatan Untuk Belajar Hal yang Baru
- IV.24 Frekuensi Organisasi Menaruh Perhatian Pengembangan Pegawai
- IV.25 Frekuensi Merasa Mempunyai Lingkungan Kerja yang Aman
- IV.26 Kinerja Organisasi dari Aspek Keadaptasian
- IV.27 Frekuensi Hasil Pekerjaan Memenuhi Persyaratan
- IV.28 Frekuensi Organisasi Mengatasi Sesuatu yang Menghalangi
- IV.29 Frekuensi Organisasi Mengutamakan Hasil
- IV.30 Frekuensi Organisasi Membantu Memberdayakan Pegawai
- IV.31 Kinerja Organisasi dari Aspek Kelangsungan Hidup
- IV.32 Frekuensi Organisasi Mempermudah Akses Informasi
- IV.33 Frekuensi Organisasi Memberikan Brosur
- IV.34 Frekuensi Organisasi Memberikan Kesempatan Menanyakan
- IV.35 Frekuensi Organisasi Mempunyai Prosedur Kerja
- IV.36 Kinerja Organisasi dari Aspek Keterbukaan / transparansi
- IV.37 Frekuensi Organisasi Mengikuti Isu Aktual
- IV.38 Frekuensi Memperhatikan Lingkungan Strategis
- IV.39 Frekuensi Organisasi Memanfaatkan Teknologi Informasi
- IV.40 Frekuensi Organisasi Mengadakan Koordinasi
- IV.41 Kinerja Organisasi dari Aspek Empati
- IV.42 Frekuensi Organisasi Meminta Masukan

- IV.43 Frekuensi Mengenali Progres
- IV.44 Frekuensi Organisasi Memiliki Standard dan Etika yang Tinggi
- IV.45 Frekuensi Organisasi Melakukan Pengukuran Kinerja
- IV.46 Kinerja Organisasi dari Aspek Efektifitas
- IV.47 Frekuensi Hasil Pekerjaan Memenuhi Persyaratan
- IV.48 Frekuensi Organisasi Memberdayakan Masyarakat Sekitar
- IV.49 Frekuensi Jenis Pelayanan Memenuhi Kebutuhan Masyarakat
- IV.50 Frekuensi Keputusan Organisasi Memperhitungkan Outcome
- IV.51 Kinerja Organisasi dari Aspek Produktivitas
- IV.52 Frekuensi Organisasi Mempunyai SOP
- IV.53 Frekuensi Waktu Penyelesaian Pelayanan Sesuai Prosedur
- IV.54 Frekuensi Biaya Operasional Sesuai Anggaran
- IV.55 Frekuensi Organisasi Mengutamakan Penghematan Biaya
- IV.56 Frekuensi Organisasi Mengutamakan Ketepatan Waktu
- IV.57 Kinerja Organisasi dari Aspek Efisiensi
- IV.58 Frekuensi Mengetahui Siapa yang Harus Dilayani
- IV.59 Frekuensi Menjaga Hubungan Baik dengan Costumer
- IV.60 Frekuensi Mempunyai Mekanisme
- IV.61 Frekuensi Menanyakan Kepuasan Pelayanan
- IV.62 Frekuensi Diiijinkan Membuat Keputusan
- IV.63 Frekuensi Menanyakan Kepuasan Costumer
- IV.64 Kinerja Organisasi dari Aspek Kepuasan
- IV.65 Frekuensi Jenis Pelayanan Memenuhi Kebutuhan
- IV.66 Frekuensi Tidak Membedakan Tingkat Pelayanan
- IV.67 Frekuensi Memprioritaskan Persyaratan yang Masuk Dulu
- IV.68 Frekuensi Organisasi Mendukung Kesetaraan Gender
- IV.69 Hasil Pengukuran Tingkat Kinerja Organisasi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi yang ditandai dengan tidak adanya batas-batas negara (*boundary-less world*) memberikan peluang sekaligus tantangan bagi seluruh negara. Salah satu peluang yang dapat dimanfaatkan adalah banyaknya informasi yang dapat diserap oleh masyarakat sejalan dengan berkembangnya teknologi yang mendukung. Sementara itu terdapat berbagai tantangan organisasi untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik, yang tidak hanya dituntut bagi sektor *private*, namun sektor *public* pun dituntut hal yang sama.

Banyaknya keluhan dari para pengguna jasa yang menyatakan bahwa kinerja organisasi *public* adalah sumber kelambanan, pungli dan inefisiensi. Citra organisasi *public* di negara berkembang, termasuk Indonesia dalam melayani kepentingan masyarakat pada umumnya amat buruk jika dibandingkan dengan organisasi *private*. Karenanya tidaklah mengherankan kalau organisasi *private* seringkali dijadikan sebagai alternatif pilihan kebijakan untuk menyelesaikan berbagai persoalan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Bagi bangsa Indonesia tuntutan terhadap kinerja yang baik memerlukan usaha yang sungguh-sungguh untuk mewujudkannya dikarenakan kinerja birokrasi pemerintah saat ini ditengarai masih belum menunjukkan kinerja yang tinggi. Hal ini ditandai salah satunya adalah masih rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh birokrat kepada masyarakat dan ini pula yang sering dituding sebagai salah satu faktor penyebab terpuruknya negara ini.

Sebagai konsekuensi dari pelaksanaan otonomi daerah, Pemerintah Daerah dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pada hakekatnya penyelenggaraan otonomi daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah.

Format kebijakan otonomi daerah yang ada pada saat ini menandai awal dari suatu perubahan fundamental dalam paradigma penyelenggaraan pemerintahan di negeri ini. Kalau pada pemerintahan orde baru, pembangunan menjadi misi terpenting pemerintah (*developmentalism*) dan pemerintah yang pada masa itu menjadikan dirinya sebagai pusat kendali proses pembangunan itu (sentralisasi di tingkat nasional), kini harus mereposisi diri sebagai pelayan dan pemberdaya masyarakat dan harus menyebarkan aktivitasnya ke berbagai pusat (*plusentris*) di tingkat lokal. Dengan kata lain arus baru kehidupan politik kita sekarang adalah realitas pergeseran kekuasaan dari pusat (*sentral*) menuju lokus-lokus daerah (*desentral*) dan berbasis pada kekuatan masyarakat sendiri (*society*).

Dalam konteks pelaksanaan otonomi daerah tersebut, perubahan paradigma sekaligus juga ikut melepaskan makna hegemoni paham teknokrasi yang masih terus kita rasakan sekarang ini. Sebuah pemerintahan yang membuat konsep otonomi daerah sulit melepaskan orientasi pembangunannya, dan kepercayaannya kepada peran negara sebagai mesin pembangunan tersebut (pembangunan oleh negara). Dengan satu tawaran paradigma baru, maka otonomi daerah tidak semata-mata sebagai kesiapan kepastian aparatur daerah, atau menyangkut kesuburan

ekonomi pemerintah semata (misalnya: tercermin dalam PAD), tetapi juga soal akses keterlibatan masyarakat, fasilitas perkembangan ekonomi swasta (tercermin dalam PDRB), penegakan asas *good governance*, (partisipasi, transparansi dan akuntabilitas) dalam penyelenggaraan pemerintahan, dan lain sebagainya.

Dalam menghadapi era globalisasi yang penuh tantangan dan peluang, Pemerintah Daerah harus mampu untuk melakukan inovasi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik sehingga kesan birokrasi pemerinah yang lamban, berbelit-belit, kurang ramah dapat dihapuskan. Dengan ditetapkanya Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu merupakan landasan untuk menerapkan prinsip-prinsip pelayanan dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan penerima pelayanan perijinan.

Pemerintah Kabupaten Grobogan merespon positif dan menganggap suatu tantangan yang harus ditangani secara serius pada pasca Otonomi Daerah dengan memberikan pelayanan dan kesejahteraan yang semakin baik pada masyarakat dengan mengedepankan aspek demokrasi, keadilan dan pemerataan serta kepastian berusaha sesuai semangat otonomi melalui sistem pelayanan satu pintu (*one stop service*) dengan harapan mampu dan memiliki keunggulan yang kompetitif atau kemudahan dalam memberikan pelayanan perijinan.

Dalam menyongsong era globalisasi dan akan segera diberlakukannya pasar bebas, tentunya akan terjadi kompetisi yang sangat ketat dalam dunia usaha

ataupun investasi, dimana akan sangat membutuhkan informasi peluang usaha, perijinan-perijinan ataupun dokumen-dokumen lain. Bertolak dari hal tersebut, pelayanan perijinan menjadi semakin strategis karena investasi yang menggunakan dan memanfaatkan fasilitas PMA/PMDN maupun perorangan dapat difasilitasi dan dilayani dengan cepat, tepat, komprehensif dan profesional.

Dalam mendukung tugas dan fungsi tersebut Pemerintah Kabupaten Grobogan telah membentuk Susunan Organisasi Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan yang dituangkan dalam Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 28 Tahun 2004 dan diimplementasikan dengan Keputusan Bupati Grobogan Nomor : 3026 Tahun 2004 tentang Uraian Tugas Jabatan Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan serta diperkuat dengan Keputusan Bupati Nomor : 2319 Tahun 2005 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Pemrosesan dan Penandatanganan Pelayanan/Perijinan kepada Kepala Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan. Hal ini dikandung maksud agar pelaksanaan Pelayanan Perijinan akan lebih sederhana, efisien, ekonomis, tepat waktu, terbuka, jelas, cepat dan bermanfaat. Jenis perijinan yang diberikan dan dasar hukum pelayanan perijinan pada Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan adalah sebagaimana tabel berikut :

Tabel I.1**Jenis Perijinan dan Dasar Hukum Pelayanan Perijinan
pada Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan**

No.	Jenis Pelayanan	Dasar Hukum
1	2	3
1.	Ijin Gangguan (HO)	Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 5 Tahun 2000 tentang Retribusi Ijin Gangguan
2.	Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP)	Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 2 Tahun 2005 tentang Retribusi Surat Ijin Usaha Perdagangan
3.	Ijin Pengambilan dan Pengolahan Bahan Galian Golongan C	Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Grobogan Nomor 5 Tahun 1998 tentang Pajak Pengambilan dan Pengolahan Bahan Galian Golongan C
4.	Ijin Tempat Penjualan Minuman Beralkohol	Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 2 Tahun 2000 tentang Pengawasan dan Pengendalian Peredaran Minuman Beralkohol
5.	Ijin Reklame	Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 6 Tahun 2000 tentang Pajak Reklame
6.	Ijin Hiburan	Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Grobogan Nomor 10 Tahun 1998 tentang Pajak Hiburan
7.	Ijin Usaha Angkutan	Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 9 Tahun 2001 tentang Retribusi Ijin Trayek
8.	Ijin Pedagang Kaki Lima (PKL)	Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 9 Tahun 2003 tentang Pengaturan dan Pembinaan Pedagang Kaki Lima
9.	Ijin Membuat dan Membongkar Bangunan (IMB)	Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Grobogan Nomor 5 Tahun 1994 tentang Ijin Membuat dan Membongkar Bangunan
10.	Tanda Daftar Perusahaan (TDP)	Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 4 Tahun 2005 tentang Retribusi Pendaftaran Perusahaan
11.	Tanda Daftar Industri (TDI)	Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 3 Tahun 2005 tentang Ijin Industri
12.	Tanda Daftar Usaha (TDU)	Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 5 Tahun 2000 tentang Ijin

		Gangguan
1	2	3
13.	Ijin Penyelenggaraan Balai Pengobatan (BP)	Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 5 Tahun 2003 tentang Retribusi Pelayanan Kesehatan di Puskesmas dan Instalasi Kesehatan
14.	Ijin Penyelenggaraan Rumah Bersalin (RB)	Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 5 Tahun 2003 tentang Retribusi Pelayanan Kesehatan di Puskesmas dan Instalasi Kesehatan
15.	Ijin Penyelenggaraan Laboratorium Swasta	Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 5 Tahun 2003 tentang Retribusi Pelayanan Kesehatan di Puskesmas dan Instalasi Kesehatan
16.	Ijin Apotik	Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 5 Tahun 2003 tentang Retribusi Pelayanan Kesehatan di Puskesmas dan Instalasi Kesehatan
17.	Ijin Optik	Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 5 Tahun 2003 tentang Retribusi Pelayanan Kesehatan di Puskesmas dan Instalasi Kesehatan

Sumber : Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan Tahun 2007.

Dalam perjalanannya selama kurun waktu kurang lebih empat tahun, Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan dalam menjalankan tugasnya yaitu melaksanakan kebijakan teknis di bidang pelayanan umum dan pelayanan perijinan kepada masyarakat belum sesuai dengan harapan. Indikasi ini dapat dilihat dari waktu penyelesaian pelayanan perijinan untuk beberapa jenis pelayanan perijinan yang diberikan belum dapat diselesaikan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP). Realisasi waktu penyelesaian pelayanan perijinan pada Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel I.2

Jangka Waktu Penyelesaian Pelayanan Perijinan pada Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan

No.	Jenis Pelayanan Perijinan	SOP	Realisasi
1	2	3	4
1.	HO (Ijin Gangguan)	15 Hari	21 Hari
2.	IMB (Ijin Mendirikan Bangunan)	15 Hari	21 Hari
3.	TDP (Tanda Daftar Perusahaan)	10 Hari	10 Hari
4.	TDI (Tanda Daftar Industri)	14 Hari	14 Hari
5.	Tempat Penjualan Minuman Beralkohol	7 Hari	-
6.	Pengambilan dan Pengolahan Bahan Galian C	7 Hari	-
7.	TDU (Tanda Daftar Usaha)	7 Hari	14 Hari
8.	SIUP (Surat Ijin Usaha Perdagangan)	5 Hari	7 Hari
9.	Reklame	5 Hari	5 Hari
10.	Hiburan	7 Hari	7 Hari
11.	Usaha Angkutan	14 Hari	14 Hari
12.	PKL (Pedagang Kaki Lima)	7 Hari	-
13.	Apotik	15 Hari	21 Hari
14.	Penyelenggaraan BP	15 Hari	21 Hari
15.	Penyelenggaraan RB	15 Hari	21 Hari
16.	Laboratorium	15 Hari	15 Hari
17.	Optik	15 Hari	-

Sumber : Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan Tahun 2007.

Dari beberapa pernyataan *customer* dalam hasil survey Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang dilaksanakan oleh Kantor Pelayanan Terpadu Dan Perijinan Kabupaten Grobogan pada dua semester di tahun 2007, ada beberapa customer yang menyatakan belum puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pelayanan Terpadu Dan Perijinan Kabupaten Grobogan.

Dalam konteks organisasi publik, penilaian kinerja organisasi merupakan suatu hal yang penting, karena dengan adanya penilaian kinerja maka akan diketahui tingkat pencapaian hasil yang telah dicapai, atau akan diketahui seberapa jauh pelaksanaan tugas-tugas yang dapat dilaksanakan. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya (Dwiyanto, 2002:45).

Pendapat-pendapat para ahli tentang kinerja organisasi menyiratkan bahwa pengukuran kinerja sesungguhnya sangat penting untuk melihat sampai sejauh

mana tujuan organisasi telah tercapai. Dalam konteks demikian maka penelitian mengenai kinerja organisasi yang dilekatkan pada Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan penting untuk dilakukan.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “ANALISIS KINERJA KANTOR PELAYANAN TERPADU DAN PERIJINAN KABUPATEN GROBOGAN “.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah.

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

- a. Jangka waktu penyelesaian pelayanan perijinan belum sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP).
- b. Beberapa *customer* menyatakan belum puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pelayanan Terpadu Dan Perijinan Kabupaten Grobogan.

2. Perumusan Masalah

Beranjak dari adanya persoalan kinerja organisasi yang dihadapi Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan, mendorong penulis untuk meneliti tentang sampai sejauh mana kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan, yang dirumuskan dalam pertanyaan penelitian :

“Sejauh mana tingkat kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan ?”

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah penelitian yang dirumuskan di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis tingkat kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan.

D. Kegunaan Hasil Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini nantinya diharapkan mampu memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan kinerja organisasi publik.

Secara akademis dapat menambah khasanah bacaan di lingkungan MAP UNDIP khususnya dan civitas akademika UNDIP pada umumnya serta semua pihak-pihak yang berkepentingan.

2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi peningkatan kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Selain itu hasil penelitian yang dilakukan nantinya diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai tambahan referensi bagi penelitian lebih lanjut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Organisasi Berbasis Kinerja / Berkinerja Tinggi

Bila dianalogkan organisasi dengan organisme hidup, maka organisasi senantiasa berubah dan berkembang sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perubahan lingkungannya. Namun tingkat sensitivitas organisasi dalam merespon tuntutan dan perubahan tersebut sangat bervariasi. Ada organisasi yang dapat dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan, ada pula yang amat lambat. Bahkan tidak sedikit organisasi yang tidak dapat bertahan hidup oleh karena tidak dapat menyesuaikan dengan lingkungannya.

Terlepas dari mampu tidaknya organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungannya, menurut Sondang P. Siagian (dalam LAN, 2004:10), pada dasarnya organisasi dapat ditinjau dari dua sisi yaitu : (1) Organisasi sebagai wadah dimana kegiatan administrasi dijalankan; (2) Organisasi sebagai rangkaian interaksi antara orang-orang dalam suatu ikatan formal. Organisasi sebagai wadah relatif bersifat statis. Sedangkan sebagai suatu rangkaian interaksi organisasi merupakan suatu proses dan dengan demikian ia bersifat dinamis.

Organisasi sebagai wadah relatif bersifat statis yang diwujudkan dalam bentuk struktur organisasi. Struktur organisasi mewakili formalisasi dari peraturan-peraturan, fungsi dan hubungan kewenangan yang mengatur bagaimana orang bekerjasama dan menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan organisasi ditinjau dari sisi proses maka organisasi dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan individu atau kelompok yang dilakukan secara rasional dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam rangkaian pelaksanaan kegiatan tersebut, pada dasarnya masing-masing organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi, mengingat budaya organisasi dapat digunakan untuk mencapai efektivitas organisasi melalui perilaku anggota organisasi.

Organisasi berkinerja tinggi merupakan alternatif ungkapan mengenai organisasi berbasis kinerja yang mengandung pengertian dan maksud yang sama sehingga dapat digunakan secara bergantian (*interchangable*). Organisasi berbasis kinerja/berkinerja tinggi merupakan organisasi yang ditinjau dari sisi proses, dimana ia bersifat lebih dinamis. Namun untuk mewujudkan organisasi berbasis kinerja/berkinerja tinggi, dukungan struktur organisasi (wadah) yang efisien dan efektif juga sangat diperlukan.

Mark G. Popovich (dalam LAN, 2004:12) mengemukakan bahwa karakteristik organisasi berbasis kinerja/berkinerja tinggi adalah :

1. Mempunyai misi yang jelas.

Pernyataan misi suatu organisasi merupakan instrumen yang ampuh yang dimiliki organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi dan sekaligus sebagai alat untuk melaksanakan perubahan-perubahan. Patricia Jones dan Larry Kahaner (dalam LAN, 2004:13) mengatakan bahwa pernyataan misi perusahaan/organisasi kadang-kadang disebut pernyataan nilai kredo, atau prinsip perusahaan atau pembimbing keuangan perusahaan yang operasional dan etis. Ini bukan hanya motto atau slogan, ini mengutarakan tujuan, impian, perilaku budaya, dan strategi perusahaan melebihi dokumen apapun juga.

Oleh karena itu kejelasan rumusan misi organisasi merupakan *the framework for assessing the performance of the organization*. Dan cara yang paling efektif untuk memastikan bahwa semua individu-individu yang ada dalam organisasi dapat memahami tujuan organisasi dengan baik adalah dengan merumuskan pernyataan misi organisasi dengan jelas yang tidak menimbulkan keraguan apapun dalam pemikiran setiap individu yang berada dalam organisasi.

2. Menetapkan hasil yang akan dicapai dan berfokus pada pencapaian keberhasilan tersebut.

Berdasarkan rumusan pernyataan misi, organisasi secara spesifik perlu menetapkan hasil-hasil apa saja yang akan diraih dalam rangka pencapaian misi organisasi. Dalam menetapkan atau merumuskan hasil yang akan dicapai memerlukan keterlibatan baik para anggota organisasi maupun pihak-pihak terkait dengan organisasi tersebut. Oleh karena itu dituntut pula pengembangan ukuran kinerja yang akan dijadikan instrumen bagi organisasi untuk mengetahui apakah hasil yang telah ditetapkan sudah tercapai apa belum.

3. Memberdayakan para pegawainya.

Tidak diragukan lagi bahwa para pegawai merupakan aset yang paling berharga dalam suatu organisasi. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, para pegawai perlu diberdayakan untuk mengaplikasikan ketrampilan, kreativitas dan kemampuan mereka terutama dalam mengantisipasi perubahan-perubahan. Para pegawai juga diharapkan menjadi pembelajar (*learners*) yang terus menerus dalam rangka mencapai misi organisasi. Setiap pimpinan organisasi bertanggung jawab dan memainkan peranan penting dalam menciptakan atmosfir lingkungan kerja yang dapat mendorong para pegawai untuk berkinerja tinggi. Salah satu usaha yang dapat dilakukan pimpinan adalah dengan membentuk kelompok kerja.

4. Memotivasi individu-individu dalam organisasi untuk meraih sukses.

Para pegawai didorong untuk selalu bekerja sama dan dimotivasi untuk dapat mengembangkan produktivitas atau pemikiran baru dalam rangka mencapai hasil yang telah ditetapkan. Dalam hal ini juga termasuk bagaimana para pegawai mengevaluasi kembali tugas-tugas yang ada agar selalu terkait dengan misi organisasi secara keseluruhan.

5. Bersifat fleksibel dan selalu dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang baru.

Organisasi yang fleksibel adalah organisasi dimana interaksi individu-individu yang berada dalam organisasi tidak terkait secara kaku pada hubungan formal yang ada. Dengan demikian siapapun yang terlibat dalam pencapaian misi organisasi dapat dengan mudah atau leluasa menjalankan fungsi dan aktivitas-aktivitas mereka. Sebaliknya organisasi yang kaku dan terkotak-kotak dalam pelaksanaan kegiatannya dapat menimbulkan pemborosan-pemborosan. Misalnya sumber daya (baik SDM dan fasilitas) yang pada dasarnya dapat dimanfaatkan secara bersama-sama ternyata tidak dapat dimanfaatkan dengan baik. Oleh karena itu organisasi

yang kaku akan sulit untuk mampu memberikan pelayanan yang cepat, efisien, dan berkualitas.

Konsekuensi logis dari organisasi yang fleksibel dan dapat cepat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi adalah para anggota organisasinya dituntut untuk selalu mempunyai inisiatif, inovatif dan berani mengambil resiko. Mereka akan dipromosikan berdasarkan penilaian kinerja yang obyektif. Dalam organisasi yang fleksibel pimpinan organisasi mulai dari pimpinan puncak, pimpinan menengah, pimpinan tingkat bawah serta para pegawai, seluruhnya sangat peduli terhadap peningkatan pengetahuan dan perbaikan kinerja terus-menerus.

6. Selalu berkompetisi meningkatkan kinerja.

Individu-individu dalam organisasi harus mengetahui misi organisasi dengan baik dan kebijakan atau program apa saja yang perlu mereka tetapkan dalam rangka pencapaian misi organisasi. Pemahaman tentang hal ini akan memberikan kesempatan bagi para anggota organisasi untuk berkompetisi secara positif antara mereka dan juga berkompetisi dengan organisasi lain.

Dalam era globalisasi dewasa ini dimana organisasi-organisasi pemerintah hidup dalam alam kompetisi (*competitive government*), maka semangat kompetisi harus pula ditanamkan kepada seluruh pegawai pemerintah. Dalam kaitan ini "*injecting competition into service delivery*" sudah harus menjadi salah satu prinsip yang perlu dipegang teguh oleh pemerintah dalam rangka mengelola organisasi pemerintahan yang berada dalam era globalisasi dewasa ini. Melalui kompetisi akan dapat dicapai efisiensi, inovasi dan pada gilirannya hal ini akan dapat meningkatkan kebanggaan, semangat dan moral pegawai pemerintah.

7. Selalu menyempurnakan prosedur kerja demi untuk memenuhi

kebutuhan pelanggan atau masyarakat.

Organisasi yang berkinerja tinggi sangat peduli (*committed*) pada peningkatan kualitas dan kepuasan pelanggan. Dengan kata lain bahwa bagi organisasi yang berkinerja tinggi, selalu mengutamakan pencapaian misi organisasi dan selalu melibatkan pihak-pihak terkait dalam rangka usaha meningkatkan kinerja daripada hanya terkait pada aturan baku yang telah ditetapkan. Dalam hal ini Osborne dan Gaebler mengatakan bahwa perlu adanya "*transforming rule driven organizations*", dimana organisasi-organisasi pemerintahan yang mempunyai tugas untuk mewujudkan misi pemerintah (*mission driven government*) harus diberi keleluasaan dalam mengembangkan ide-ide baru atau berkreasi daripada harus melaksanakan berbagai kegiatan dengan berpegang teguh pada peraturan-peraturan atau petunjuk-petunjuk pelaksanaan yang ketat.

Oleh karena itu berbagai peraturan termasuk juklak dan juknis baik yang berkaitan dengan pelayanan masyarakat seperti pemberian ijin maupun yang berkaitan dengan pengelolaan anggaran dan kepagawaian misalnya yang dapat menghambat tercapainya misi organisasi harus dihindarkan.

8. Selalu berkomunikasi dengan stakeholders (pihak terkait dengan kinerja organisasi).

Hal ini dimaksudkan agar pihak-pihak terkait selalu dilibatkan dalam proses peningkatan kinerja yang terus-menerus. Dengan komunikasi yang efektif dapat diperoleh informasi tentang pencapaian hasil dan misi organisasi. Disamping itu dengan adanya komunikasi yang efektif juga dapat memunculkan ide-ide baru yang dapat dijadikan masukan-masukan bagi penyempurnaan tugas-tugas organisasi sekaligus bagaimana cara pencapaiannya.

Beberapa prinsip dasar harus dipegang teguh dan diimplementasikan secara efektif sebagai persyaratan untuk menjadikan organisasi pemerintah berbasis kinerja/berkinerja tinggi sebagaimana dikemukakan oleh Mark G. Popovich (dalam LAN, 2004:16). Prinsip tersebut adalah :

1. *Consistent and Sustained Leadership.*
2. *Willingness to Develop Performance Measures*
3. *Willingness to Change Whole Organizations*
4. *Willingness to Allocate Resources to Continuous Learning.*

Secara ringkas uraian tentang prinsip-prinsip tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Consistent and Sustained Leadership.*

Prasyarat yang perlu dikondisikan untuk menuju ke arah organisasi yang berkinerja tinggi adalah adanya kepemimpinan yang selalu bertindak konsisten dan secara terus menerus memfokuskan diri pada peningkatan kinerja. Para pemimpin organisasi harus mempunyai suatu visi tentang bagaimana masa depan organisasi dan selalu mengkomunikasikan visi tersebut dengan seluruh anggota organisasi secara efektif. Para pemimpin organisasi juga harus bertekad melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi baik budaya maupun proses pekerjaan dalam organisasi yang selama ini sudah dianggap out of date dan yang paling penting adalah pimpinan harus konsisten melaksanakan perubahan-

perubahan tersebut. Oleh karena itu para pemimpin organisasi harus dapat memotivasi atau menyakinkan para anggota organisasi (pegawai) bahwa dengan mengarah kepada organisasi yang berkinerja tinggi, banyak manfaat yang akan diperoleh baik oleh para anggota organisasi maupun oleh masyarakat.

2. *Willingness to Develop Performance Measures*

Pengukuran kinerja merupakan *conditio sine qua non* untuk mewujudkan organisasi yang berkinerja tinggi. Oleh karena itu para pimpinan organisasi harus memiliki tekad atau kemauan untuk mengembangkan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan dengan praktis dan mudah serta dapat mengukur secara obyektif siapa saja pegawai yang bekerja baik dan siapa saja pegawai yang berprestasi buruk. Dengan kata lain bahwa penilaian pegawai yang bersifat “pukul rata” atau menilai “sama seperti tahun lalu” sangat tidak cocok lagi untuk digunakan.

3. *Willingness to Change Whole Organizations*

Untuk mencapai kinerja yang tinggi, seluruh aspek dalam organisasi yang tidak kondusif seperti prosedur kerja yang sudah tidak cocok lagi, budaya organisasi yang bersifat menghambat, sumber daya organisasi yang kurang produktif dan aspek lainnya yang tidak cocok lagi dengan perkembangan keadaan, secara terbuka harus dilakukan perubahan-perubahan sehingga dapat mendukung terciptanya organisasi yang berkinerja tinggi. Kemauan atau tekad untuk merubah seluruh aspek organisasi ini dimaksudkan untuk dapat lebih memberikan pelayanan yang berkualitas dan tepat sasaran yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi.

4. *Willingness to Allocate Resources to Continuous Learning.*

Pemikiran-pemikiran baru bagaimana caranya melaksanakan hubungan antara para anggota organisasi dengan pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan dengan para pelanggan dan dengan lingkungan eksternal organisasi menuntut suatu iklim belajar yang terus-menerus bagi setiap individu anggota organisasi. Hal ini dimaksudkan agar setiap individu dapat mengembangkan seluruh potensinya seiring dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Untuk itulah dalam rangka menjadikan suatu organisasi berkinerja tinggi, pimpinan organisasi harus mempunyai kemauan atau tekad untuk mengalokasikan berbagai sumber daya yang diperlukan guna dapat menciptakan iklim belajar yang kondusif dalam organisasi.

Dari uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk membentuk organisasi berbasis kinerja/berkinerja tinggi dapat ditinjau dari sisi wadah dan dari sisi prosesnya. Dari sisi wadah organisasi dapat dilihat dengan pembentukan struktur organisasi, sedangkan jika dilihat organisasi sebagai proses dapat dilihat dari bagaimana organisasi menetapkan misi

dan bagaimana organisasi menyusun program-program kegiatan untuk pencapaian misi organisasi tersebut.

Untuk mengevaluasi kinerja sebuah organisasi bisa digunakan beberapa pendekatan. Pendekatan tersebut antara lain :

1. Pendekatan Pencapaian Tujuan

Pendekatan ini merupakan pendekatan yang paling umum digunakan dalam menilai kinerja organisasi, dimana *output* (hasil) yang dicapai dibandingkan dengan rencana/target yang telah ditetapkan. Dengan kriteria ini kinerja organisasi ditentukan dengan seberapa jauh pencapaian tujuan organisasi. Untuk bisa menggunakan pendekatan ini, ada beberapa hal yang harus dipenuhi, antara lain :

- Organisasi mempunyai tujuan akhir yang jelas, yang tercermin dari visi dan misi yang dimiliki.
- Tujuan-tujuan tersebut diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik agar dapat dimengerti.
- Tujuan-tujuan tersebut sedikit saja agar mudah dikelola.
- Ada konsensus untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.
- Kemajuan ke arah pencapaian tujuan tersebut dapat diukur.

2. Pendekatan Sistem / Proses Internal

Pendekatan ini jauh lebih menekankan pada cara untuk mencapai tujuan. Pendekatan ini akan sangat berguna jika ada hubungan yang jelas antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) dan sebaliknya. Pendekatan ini dipergunakan dengan asumsi bahwa :

- Organisasi terdiri dari sub-sub bagian yang saling berhubungan, dimana jika salah satu bagian mempunyai kinerja yang jelek akan berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi.
- Interaksi yang berhasil dengan lingkungan, sehingga manajemen tidak boleh gagal dalam mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan, serikat pekerja maupun *stakeholders*.

- Kelangsungan hidup membutuhkan sumberdaya, oleh karena itu harus dilakukan penggantian terus menerus terhadap bahan baku, kekurangan pegawai diisi, serta perubahan tuntutan pelanggan.

Pendekatan ini diterapkan karena adanya anggapan bahwa organisasi yang berkinerja tinggi harus mempunyai proses internal yang sehat. Organisasi yang memiliki proses internal yang sehat jika arus informasi berjalan dengan baik, pegawai memiliki loyalitas, komitmen, kepuasan kerja dan saling percaya. Kriteria yang lain adalah minimalnya konflik yang tidak perlu terjadi serta tidak ada manuver politik yang merusak para anggota.

3. Pendekatan Kepuasan Konstituen Strategis

Pendekatan Kepuasan Konstituen Strategis beramsumsi bahwa organisasi pemerintah dikatakan berkinerja tinggi apabila dapat memenuhi tuntutan dari konstituen yang mendukung kelanjutan eksistensi organisasi tersebut. Yang dimaksud dengan konstituen adalah orang atau kelompok orang yang mempunyai pengaruh terhadap kelangsungan hidup organisasi utamanya pelanggan. Oleh karena itu, mutlak kiranya organisasi mengidentifikasi konstituen yang dianggap penting.

4. Pendekatan Faktor Bersaing

Pada pendekatan ini seluruh variabel yang mempengaruhi efektivitas organisasi diidentifikasi, kemudian menentukan bagaimana variabel-variabel tersebut saling berhubungan. Hal ini dilakukan karena menurut pendekatan ini, tidak ada pendekatan atau kriteria yang paling baik untuk menilai kinerja organisasi. Tidak ada tujuan tunggal yang dapat disetujui semua orang dan tidak ada konsesus yang menetapkan tujuan mana yang harus dilakukan. Oleh karena itu berbagai pendapat itu dikonsolidasikan sehingga membentuk kumpulan dasar nilai bersaing. Dari kombinasi yang dilakukan didapat tiga kumpulan dasar nilai bersaing sebagai berikut :

- Fleksibilitas versus Kontrol

Dalam tiap organisasi dibutuhkan fleksibilitas dan sekaligus kontrol yang merupakan dua dimensi yang saling bertentangan. Fleksibilitas menghargai inovasi, penyesuaian dan mengikuti perubahan lingkungan. Sedangkan kontrol lebih menyukai fleksibilitas, ketentraman dan kemungkinan prediksi.

- Kepentingan manusia versus Kepentingan organisasi

Dalam tiap organisasi dimana di dalamnya terdiri dari manusia, akan selalu ada persaingan dimana manusia sebagai individu atau kelompok kecil individu mempunyai kepentingan yang terkadang berbenturan dengan kepentingan organisasi. Dari hal tersebut terjadi persaingan apabila penekanan lebih terhadap kebutuhan dan kesejahteraan manusia atau pengembangan dan produktivitas organisasi.

- Cara/Proses versus Tujuan/Hasil

Kondisi ideal dari tiap organisasi adalah apabila proses berjalan dengan baik, artinya terdapat sinergi dari tiap individu atau unit berjalan dengan baik sehingga tercapai tujuan organisasi. Namun ada kalanya kondisi ideal tersebut tidak berwujud sehingga organisasi perlu menentukan sikap apakah memberi penekanan terhadap tujuan akhir jangka pendek.

Tiga nilai bersaing tersebut diatas akan melahirkan empat model kinerja organisasi, model-model tersebut antara lain :

- *Human relation model* yang menekankan pada manusia dan fleksibilitas serta mendefinisikan kinerja sebagai adanya pegawai yang terpadu dan terampil.
- *Open system model* yang menekankan pada organisasi dan fleksibilitas serta mendefinisikan kinerja sebagai adanya fleksibilitas dalam organisasi dan kemampuan mendapatkan sumber.
- *Rational goal model* yang menekankan pada kontrol dan organisasi serta mendefinisikan kinerja sebagai adanya perencanaan yang baik dan adanya produktivitas dan efisiensi tinggi.

- *Internal process model* yang menekankan pada manusia dan pengawasan serta mendefinisikan kinerja sebagai adanya penyebaran informasi dan stabilitas dalam organisasi.

Masing-masing pendekatan tersebut di atas mempunyai kelebihan dan kekurangan sehingga untuk menutup kekurangan yang ada, tiap-tiap pendekatan bisa dikombinasikan. Dari kombinasi tersebut tiap-tiap kelebihan bisa menutup kekurangan yang ada.

B. Indikator Kinerja Organisasi

Keban (2004:191) menyebutkan istilah kinerja merupakan terjemahan dari performance yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja, atau prestasi. Bernardin dan Russel (dalam Keban, 2004:192) menyebutkan bahwa, kinerja sering diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *the degree of accomplishment*. Rue and Byar (dalam Samudra Wibowo, 1994:35) menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*the degree of accomplishment*" atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan.

Sementara itu, Rogers (dalam Mahmudi, 2004:6) menyebutkan bahwa kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi.

Donald dan Lawton (dalam Keban, 1995:11) mengatakan bahwa penilaian kinerja organisasi dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan penilai tersebut juga dapat dijadikan input bagi perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi.

Meskipun penilaian kinerja telah berkembang dengan pesat, akan tetapi penggunaan penilaian kinerja dalam organisasi publik belum berkembang sebagaimana yang telah terjadi dalam sektor swasta. Berdasarkan data empiris menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja di organisasi publik belum merupakan tradisi yang populer (Keban, 1995:11), dan bahkan terdapat banyak perbedaan pendapat mengenai kriteria kinerja pelayanan publik yang disebabkan tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur akan tetapi juga bersifat multi dimensional (Dwiyanto, 2002:47).

Donald dan Lawton (dalam Ratminto, 2005:174) mengatakan bahwa, "*Output oriented measures throughput, efficiency, effectiveness*". Sedangkan Selim dan Woodward (dalam Ratminto, 2005:174) mengatakan bahwa kinerja dapat diukur dari beberapa indikator antara lain, *economy, efficiency, effectiveness, dan equity*.

Lenvinne (dalam Ratminto, 2005:175) mengusulkan tiga konsep yang bisa dipergunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik/organisasi non bisnis yaitu : *Responsiveness, responsibility* dan *accountability*. Responsivitas (*responsiveness*) disini adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsibilitas (*responsibility*) disini menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi baik yang implisit atau eksplisit. Akuntabilitas (*accountability*) publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat (*elected officials*).

Zeithaml, Parasuraman dan Berry (dalam Ratminto, 2005:175) untuk mengukur kinerja digunakan indikator : *tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy*. Sedangkan Gibson, Ivancevich dan Donnely mengemukakan bahwa kinerja dapat diukur dari beberapa indikator antara lain : kepuasan, efisiensi, produksi, perkembangan, keadaptasian dan kelangsungan hidup.

Dari indikator-indikator tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu indikator kinerja yang berorientasi pada proses dan indikator kinerja yang

berorientasi pada hasil. Adapun pengelompokan indikator-indikator tersebut menjadi dua sudut pandang atau orientasi dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel II.1
Indikator Kinerja

No.	Pakar	Indikator Kinerja	
		Berorientasi Proses	Berorientasi Hasil
1	2	3	4
1.	Mc. Donald dan Lawton		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Efficiency,</i> • <i>Effectiveness</i>
2.	Selim dan Woodward		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Economy</i> • <i>Efficiency</i> • <i>Effectiveness</i> • <i>Equity</i>
3.	Lenvinne	<ul style="list-style-type: none"> • Responsivitas • Responsibilitas • Akuntabilitas 	
4.	Zeithaml, Parasuraman dan Berry	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reliability</i> • <i>Responsiveness</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tangibles</i>

		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Assurance</i> • <i>Empathy</i> 	
5.	Gibson, Ivancevich dan Donnely	<ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan • Keadaptasian • Kelangsungan hidup 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan • Efisiensi • Produksi

Dari pendekatan dan indikator tersebut di atas, untuk menganalisis kinerja organisasi penulis menggunakan dua jenis indikator, yaitu indikator yang berorientasi pada proses dan indikator yang berorientasi pada hasil. Adapun indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut :

Indikator yang berorientasi pada proses.

1. Responsivitas

Yang diukur dari daya tanggap organisasi terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan *customer*.

2. Responsibilitas

Yang diukur dari tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan hukum atau peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan.

3. Akuntabilitas

Yang diukur dari tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki *stake holders*.

4. Keadaptasian

Yang diukur dari daya tanggap organisasi terhadap tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

5. Kelangsungan hidup

Yang diukur dari sejauh mana organisasi atau program pelayanan dapat berkembang dan bertahan hidup dalam berkompetisi dengan organisasi atau program lain.

6. Keterbukaan/transparansi

Yang diukur dari proses pelayanan diinformasikan secara terbuka.

7. Empati

Yang diukur dari tingkat perhatian organisasi terhadap isu-isu aktual yang sedang berkembang di masyarakat.

Indikator yang berorientasi pada hasil.

8. Efektivitas

Yang diukur dari sejauh mana tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi. Akan tetapi pencapaian tujuan ini harus mengacu pada visi organisasi.

9. Produktivitas

Yang diukur dari sejauh mana kemampuan organisasi untuk menghasilkan keluaran yang dibutuhkan masyarakat.

10. Efisiensi

Yang diukur dari perbandingan terbaik antara keluaran dan masukan.

11. Kepuasan

Yang diukur dari sejauh mana organisasi dapat memenuhi kebutuhan pegawai dan masyarakat.

12. Keadilan

Yang diukur dari sejauh mana organisasi mengusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil jangkauan kegiatan dan pelayanan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Menurut Masri Singarimbun (1995:25) penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok disebut penelitian survei. Pada umumnya yang merupakan unit analisis dalam penelitian survei adalah individu. Penelitian survei ini dapat digunakan untuk :

1. Penelitian penjajagan (**eksploratif**) yaitu penelitian yang bersifat terbuka dan masih mencari-cari, disini pengetahuan peneliti masih terlalu sedikit untuk membuat deskripsi terhadap masalah yang diteliti.
2. Penelitian **deskriptif** yaitu dimaksudkan untuk pengukuran atau menggambarkan secara cermat terhadap fenomena sosial tertentu.
3. Penelitian penjelasan **explonatory** yakni untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengajuan hipotesa.
4. **Evaluasi**, yaitu dimaksudkan untuk mengetahui sampai seberapa jauh tujuan yang digariskan pada awal program tercapai atau mempunyai tanda-tanda akan tercapai.
5. **Prediksi**, yaitu dimaksudkan untuk mengetahui fenomena sosial tertentu.
6. Penelitian **operasional** yaitu dimaksudkan untuk mengetahui pusat perhatian dari penelitian terutama variabel-variabel yang berkaitan dengan aspek operasional suatu program.
7. Untuk mengetahui adanya indikator-indikator sosial.

Dari ketujuh kegunaan pada tipe penelitian survei tersebut di atas yang paling sesuai dengan penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data, jadi ia juga menyajikan data, menganalisis dan menginterpretasi (Narbuko, 2005:44).

B. Fokus Penelitian

Fokus dalam penelitian ini adalah Tingkat Kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan.

C. Lokasi Penelitian

Pada penelitian ini, lokasi yang dijadikan sebagai sasaran penelitian adalah Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan, karena ada beberapa pertimbangan sebagaimana yang disampaikan oleh Moleong (2002) bahwa cara terbaik yang perlu ditempuh dalam penentuan lapangan penelitian adalah dengan cara mempertimbangkan teori substansif, pergilah dan jajagilah lapangan untuk melihat apakah ada kesesuaian dengan kenyataan yang ada di

lapangan. Berbagai keterbatasan waktu, biaya, tenaga, peralatan perlu pula dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian.

D. Fenomena Pengamatan

Fenomena yang diamati dalam penelitian ini adalah Tingkat Kinerja Organisasi dengan indikator :

Indikator yang berorientasi pada proses :

1. Responsivitas

Fenomena yang diamati meliputi : daya tanggap organisasi terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan *customer*.

2. Responsibilitas

Fenomena yang diamati meliputi : tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan hukum atau peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan.

3. Akuntabilitas

Fenomena yang diamati meliputi : tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki *stake holders*.

4. Keadaptasian

Fenomena yang diamati meliputi : daya tanggap organisasi terhadap tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

5. Kelangsungan hidup

Fenomena yang diamati meliputi : sejauh mana organisasi atau program pelayanan dapat berkembang dan bertahan hidup dalam berkompetisi dengan organisasi atau program lain.

6. Keterbukaan/transparansi

Fenomena yang diamati meliputi : proses pelayanan diinformasikan secara terbuka.

7. Empati

Fenomena yang diamati meliputi : tingkat perhatian organisasi terhadap isu-isu aktual yang sedang berkembang di masyarakat.

Indikator yang berorientasi pada hasil :

8. Efektivitas

Fenomena yang diamati meliputi : sejauh mana tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi. Akan tetapi pencapaian tujuan ini harus mengacu pada visi organisasi.

9. Produktivitas

Fenomena yang diamati meliputi : sejauh mana kemampuan organisasi untuk menghasilkan keluaran yang dibutuhkan masyarakat.

10. Efisiensi

Fenomena yang diamati meliputi : perbandingan terbaik antara keluaran dan masukan.

11. Kepuasan

Fenomena yang diamati meliputi : sejauh mana organisasi dapat memenuhi kebutuhan pegawai dan masyarakat.

12. Keadilan

Fenomena yang diamati meliputi : sejauh mana organisasi mengusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil jangkauan kegiatan dan pelayanan.

E. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung, sedangkan untuk data sekunder diperoleh melalui data yang telah diteliti dan dikumpulkan oleh pihak lain yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini.

F. Pemilihan Informan

Informan dipilih untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas dan mendalam tentang berbagai hal yang diperlukan, yang berhubungan dengan masalah penelitian, juga untuk merespon berbagai pendapat untuk meningkatkan kinerja organisasi yang akan datang. Informan terdiri dari pegawai Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan yang berjumlah 23 orang dan *customer*/pelanggan yang dipilih secara *insidental*. Dengan cara ini dapat diperoleh masukan-masukan untuk memperdalam kajian mengenai tingkat kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan.

G. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian sebagai suatu alat untuk memperoleh data merupakan bagian yang tak terpisahkan dari teknik yang akan digunakan dalam pengumpulan

data. Menurut Suharsimi Arikunto (2005:134) bahwa instrumen penelitian adalah alat pada waktu peneliti menggunakan metode.

Berdasarkan pendapat di atas, maka instrumen penelitian yang akan penulis gunakan adalah kuesioner yang merupakan daftar pertanyaan yang diisi oleh responden. Disamping itu penulis juga menggunakan pedoman wawancara, yaitu sejumlah pertanyaan terstruktur atau tidak terstruktur apabila dianggap perlu untuk memperoleh keterangan yang diperlukan dari responden penelitian. Dalam wawancara terhadap informan tersebut menggunakan panduan wawancara, sebagai alat dalam melakukan wawancara agar dapat lebih terfokus dan konsistensi hasil pendataan.

H. Teknik Pengumpulan Data

1. *Interview* (Wawancara)

Yaitu proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dengan pihak-pihak yang berkompeten. Wawancara dilakukan terhadap informan yang telah ditentukan untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas dan mendalam tentang berbagai hal yang diperlukan, yang berhubungan dengan masalah penelitian, juga untuk merespon berbagai pendapat untuk meningkatkan kinerja organisasi yang akan datang.

2. Kuesioner

Yaitu dengan menggunakan daftar pertanyaan untuk diisi oleh responden.

3. Studi kepustakaan (*library, research*)

Yaitu pengumpulan data dari buku, internet, majalah, tulisan-tulisan, serta referensi lain yang relevan dengan tujuan penelitian.

4. Dokumentasi

Dokumentasi adalah setiap bahan yang tertulis ataupun film, yang dipersiapkan untuk penelitian, pengujian suatu peristiwa atau record maupun

yang tidak dipersiapkan untuk itu (Moleong, 2002:161). Data-data sekunder ini diperoleh dari berbagai sumber yang terkait. Disamping dokumentasi yang terdapat pada kantor juga dilakukan pengambilan data dokumen dari perpustakaan.

5. Observasi

Observasi dilaksanakan dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian, dengan maksud memperoleh gambaran empirik pada hasil temuan. Hasil dari observasi ini dapat mempermudah dalam menjelaskan keterkaitan dari fenomena-fenomena yang ada.

I. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan suatu tahapan penting dalam penelitian. Sehingga suatu temuan atau hasil penelitian dapat dilihat kualitasnya dari cara bagaimana peneliti mengolah dan menganalisis datanya. Dalam penelitian ini dipakai teknik analisis kuantitatif.

Secara operasional melalui langkah-langkah sebagai berikut :

1. Daftar pertanyaan dalam kuesioner dari masing-masing indikator yang telah diberi skor dengan berskala 4 sebagaimana tersebut di atas, yang artinya :
 - Jawaban Tidak Meminta, Tidak Memenuhi, Tidak Memiliki, Tidak Melakukan dan seterusnya diberi nilai (skor) : 1
 - Jawaban Kurang Meminta, Kurang Memenuhi, Kurang Memiliki, Kurang Melakukan dan seterusnya diberi nilai (skor) : 2
 - Jawaban Meminta, Memenuhi, Memiliki, Melakukan dan seterusnya diberi nilai (skor) : 3

- Jawaban Selalu Meminta, Sangat Memenuhi, Sangat Memiliki, Selalu Melakukan dan seterusnya diberi nilai (skor) : 4
2. Dari masing-masing indikator jawaban jumlah disesuaikan skor, dengan perhitungan :

Jumlah x Bobot

3. Dari masing-masing klasifikasi dari daftar pertanyaan diberi skor, dengan perhitungan :

$$\text{Score} = \frac{\sum (\text{Jumlah x Bobot})}{N}$$

4. Dari masing-masing daftar pertanyaan diklasifikasikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

- Untuk 4 pertanyaan :
 - 4,00 – 7,99 : Rendah
 - 8,00 – 11,99 : Sedang
 - 12,00 – 16,00 : Tinggi
- Untuk 5 pertanyaan :
 - 5,00 – 9,99 : Rendah

10,00 – 14,99 : Sedang

15,00 – 20,00 : Tinggi

- Untuk 6 pertanyaan :

6,00 – 11,99 : Rendah

12,00 – 17,99 : Sedang

18,00 – 24,00 : Tinggi

5. Pemberian skor untuk tingkat kinerja organisasi :

$$\text{Score} = \frac{\sum \text{Jumlah Bobot Nilai}}{N}$$

Keterangan :

N = Jumlah Kuesioner

Kriteria hasil tingkat kinerja organisasi

- 54 – 107 : Rendah

- 108 – 161 : Sedang

- 152 – 215 : Tinggi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

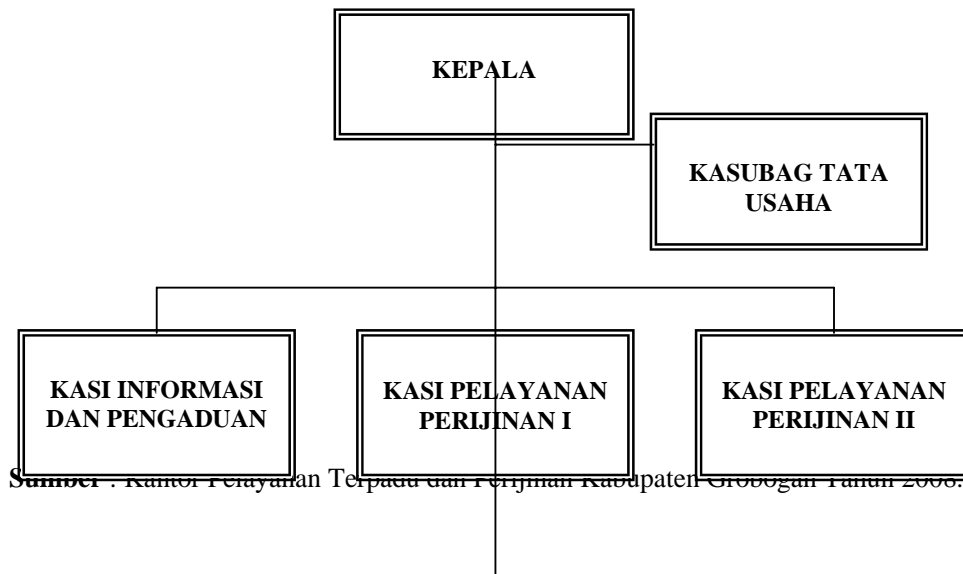
A. Gambaran Umum Kantor Pelayanan Terpadu Dan Perijinan Kabupaten Grobogan

Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan dibentuk dengan Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 28 Tahun 2004 dan diimplementasikan dengan Keputusan Bupati Grobogan Nomor : 3126 Tahun 2004 tentang Uraian Tugas Jabatan Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan serta diperkuat dengan Keputusan Bupati Nomor : 4203 Tahun 2006 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Pemrosesan dan Penandatanganan Pelayanan/Perijinan kepada Kepala Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan.

Adapun struktur organisasinya sebagai berikut :

1. Kepala Kantor Pelayanan Terpadu Dan Perijinan
2. Kepala Sub Bagian Tata Usaha
3. Kepala Seksi Informasi dan Pengaduan
4. Kepala Seksi Pelayanan Perijinan I
5. Kepala Seksi Pelayanan perijinan II.

Gambar IV.1
Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan
Kabupaten Grobogan



1. Tugas dan Fungsi

Berdasarkan Keputusan Bupati Grobogan Nomor : 3126 Tahun 2004 Tanggal: 21 Oktober 2004 Tentang Uraian Tugas Jabatan Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan mempunyai tugas menyusun program, merencanakan, menentukan, mengkoordinasikan dan melaksanakan kebijakan teknis di bidang pelayanan umum dan pelayanan perijinan kepada masyarakat sesuai kewenangan.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan mempunyai fungsi :

- a. Menetapkan kebijakan teknis bidang perijinan.
- b. Melaksanakan sosialisasi peraturan perundangan di bidang perijinan kepada masyarakat.
- c. Melaksanakan dan mengamankan penegakan Peraturan Daerah, Keputusan Bupati berkaitan bidang perijinan.
- d. Memberikan teguran/peringatan terhadap ijin tertentu yang telah habis masa berlakunya, dan melaksanakan tindakan eksekusi bersama instansi terkait sesuai kewenangan.

- e. Melaksanakan koordinasi dengan dinas/instansi terkait yang memerlukan tindak lanjut di bidang perijinan.
- f. Menyusun dan menetapkan system prosedur mekanisme pemberian pelayanan perijinan kepada masyarakat.
- g. Melaksanakan dan penyelenggaraan administrasi umum pelayanan perijinan.
- h. Mensyahkan (menandatangani) Surat Keputusan Pemberian/Penolakan ijin-ijin yang dikelola oleh Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan berdasarkan pelimpahan kewenangan.
- i. Mengkoordinasikan dan mengupayakan pendapatan daerah dari bidang perijinan sesuai target pendapatan yang ditetapkan.
- j. Melaksanakan setoran pendapatan/penerimaan ke Kas Daerah.
- k. Melaksanakan tinjauan ke lokasi bersama Tim dari instansi terkait terhadap perijinan yang memerlukan pemeriksaan lapangan.
- l. Menetapkan syarat-syarat perijinan yang jelas kepada masyarakat pengguna perijinan.
- m. Melaksanakan pengawasan dan peningkatan pelayanan menuju pelayanan prima yang transparan kepada masyarakat.

Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan terdiri dari satu Sub Bagian dan tiga Seksi. Masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian dan Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan.

Adapun tugas Sub Bagian Tata Usaha adalah menyusun program, melaksanakan pengolahan administrasi umum, surat menyurat, keuangan, kepegawaian, ketatalaksanaan, perlengkapan, rumah tangga, humas, protokol, pemeliharaan sarana prasarana/inventaris dan perlengkapan kantor, perjalanan dinas, serta kearsipan. Adapun uraian tugasnya sebagai berikut :

- a. Menyusun program kerja dan rencana kegiatan di bidang Tata Usaha yang meliputi kepegawaian, keuangan, perlengkapan, sarana prasarana, barang

inventaris, humas, protokol, perjalanan dinas, rumah tangga dan kearsipan dengan mengacu kegiatan tahun yang lalu sebagai acuan pelaksanaan kegiatan.

- b. Menyusun rencana kegiatan program kerja sebagai pedoman pelaksanaan tugas serta mengadakan evaluasi pelaksanaan kegiatan.
- c. Mendistribusikan tugas kepada staf sesuai bidang tugasnya untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan.
- d. Melaksanakan koordinasi kepegawaian, keuangan, perlengkapan, sarana prasarana, inventaris kantor, kendaraan dinas, perjalanan dinas, di lingkungan unit kerja/instansi lain sebagai penunjang kelancaran administrasi.
- e. Memberikan petunjuk kepada staf untuk sinkronisasi pelaksanaan tugas.
- f. Menyelenggarakan administrasi keuangan, penganggaran, perbendaharaan, verifikasi dan pertanggungjawaban keuangan sesuai akutansi.
- g. Menyimpan arsip di bidang administrasi umum, kepegawaian dan keuangan Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan.
- h. Melaksanakan pengawasan kepada staf berkaitan dengan pelaksanaan tugas.
- i. Melaksanakan surat menyurat, mengagendakan surat masuk/keluar, mengendalikan surat, pengiriman surat.
- j. Melaksanakan pengagendaan, ekspedisi surat dengan mencetak ulang untuk disebarluaskan kepada pelaku informasi.
- k. Melaksanakan kearsipan dengan menyiapkan dan mengatur tempat untuk lebih mudah dalam proses penyimpanan, pencarian dan tertib administrasi.
- l. Melaksanakan pemeliharaan peralatan, perlengkapan dan perbekalan dengan menginventarisirnya agar diketahui jumlah dan karakteristiknya.

- m. Melaksanakan usulan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, usul penetapan Karpeg, Kartu Taspen, Askes, Ijin Belajar, Ijin Gelar, Ujian Dinas, pelaksanaan Diklat, ujian kenaikan pangkat, mutasi kepegawaian, pemberhentian, dan pensiun serta kedisiplinan pegawai.
- n. Menyiapkan bahan dan mengkoordinasikan penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dan penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip) sebagai wujud pertanggungjawaban kinerja aparatur kantor.
- o. Melaksanakan pemeliharaan gedung kantor, halaman kantor, pekarangan kantor, keamanan kantor agar dapat dimanfaatkan dengan optimal dan terus menerus.
- p. Menyiapkan bahan penyusunan rencana kebutuhan dengan menganalisis kebutuhan yang diperlukan kantor agar diketahui kebutuhan kantor yang lebih akurat.
- q. Melaksanakan pengelolaan kebutuhan kantor.
- r. Melaksanakan pengembangan pegawai dengan mengusulkan Diklat Aparatur, Diklat Struktural, Diklat Teknis fungsional untuk pengembangan Sumber Daya Pegawai yang handal.
- s. Menyiapkan bahan rencana anggaran pendapatan dan belanja kantor untuk mencukupi kebutuhan kantor secara riil.
- t. Menghitung anggaran dan perbendaharaan dengan merumuskan kebutuhan belanja kantor untuk memonitor dan evaluasi jumlah anggaran yang dibutuhkan.

- u. Melaksanakan pembukuan dengan mencatat kebutuhan dan pengeluaran kantor untuk mengontrol belanja kantor.
- v. Melaksanakan evaluasi kerja urusan kepegawaian, keuangan, perlengkapan dengan mengoreksi dan menyusun pelaporan sebagai bahan pertanggungjawaban kepada atasan.
- w. Memberikan penilaian kepada staf dengan DP-3 untuk mengetahui prestasi dan dedikasi staf.
- x. Menyusun laporan hasil pelaksanaan kegiatan sebagai bahan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
- y. Menyampaikan saran dan masukan kepada atasan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan/kebijakan lebih lanjut.
- z. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai bidang tugasnya.

Tugas Kepala Seksi Informasi dan Pengaduan adalah menyusun program, melaksanakan dan mengkoordinasikan kegiatan penyebarluasan informasi dan menginventarisasi masalah dan pengaduan masyarakat. Adapun uraian tugasnya sebagai berikut :

- a. Menyusun program kerja dan rencana kegiatan berdasarkan petunjuk dan peraturan yang berlaku, sebagai pedoman pelaksanaan tugas.
- b. Memberikan informasi yang jelas tentang proses dan persyaratan administrasi perijinan baik mengenai biaya serta lama waktu pengurusan ijin dan biaya ijin.
- c. Menghimpun, menyediakan blangko dan memberikan informasi baik secara umum maupun substansial kepada masyarakat/konsumen pengguna perijinan tentang permohonan ijin serta persyaratan perijinan secara transparan.
- d. Menyiapkan bahan penyusunan pamflet perijinan.

- e. Merencanakan, melaksanakan dan mengembangkan metode dan sarana penyebaran informasi.
- f. Melaksanakan penggalangan kemitraan dan kerjasama dengan media massa, Radio Siaran Pemerintah Daerah (RSPD), Rasdio Swasta/Niaga lainnya dalam penyebaran informasi.
- g. Merencanakan, melaksanakan dan mengkoordinasikan kegiatan penyebaran informasi.
- h. Melaksanakan sosialisasi tentang perijinan dan melaksanakan koordinasi dengan dinas instansi terkait.
- i. Meningkatkan kemampuan petugas dalam melaksanakan penyebaran informasi dalam penggunaan metode serta sarana informasi.
- j. Menerima pengaduan masyarakat terhadap pelaksanaan perijinan dan menyusun konsep tindak lanjut pengaduan masyarakat dengan berkoordinasi bersama instansi terkait.
- k. Menerima berkas permohonan dan pembayaran atas perijinan yang diajukan, pencatatan, pembukuan keuangan dan menyetorkan ke Kantor Kas Daerah.
- l. Menetapkan besarnya biaya sesuai ketentuan yang berlaku.
- m. Menyerahkan Surat Keputusan yang telah diproses kepada pemohon dengan menunjukkan surat bukti pelunasan pembayaran.
- n. Melaksanakan perintah atasan dengan memahami dan mengurai agar pelaksanaan tugas berjalan sesuai kebijakan.
- o. Mendistribusikan tugas kepada staf sesuai bidang tugasnya agar pelaksanaan kegiatan berjalan tertib dan lancar.

- p. Membimbing dan membina staf dengan memberikan petunjuk agar pelaksanaan tugas berjalan optimal.
- q. Memeriksa pelaksanaan tugas staf agar diketahui tingkat efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan.
- r. Melaksanakan koordinasi di lingkungan kerja agar diperoleh keterpaduan dan menghindari tumpang tindih pekerjaan.
- s. Memberikan petunjuk kepada staf untuk sinkronisasi pelaksanaan tugas.
- t. Menyusun telaah staf sesuai bidang tugasnya.
- u. Melaksanakan monitoring dan evaluasi kegiatan.
- v. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas unit kerja berdasarkan kegiatan yang telah dilaksanakan pada atasan sebagai bahan pertanggungjawaban.
- w. Memberikan penilaian kepada staf dengan DP-3 untuk mengetahui prestasi dan dedikasi staf.
- x. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan dalam pengambilan keputusan.
- y. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai bidang tugasnya.

Tugas Kepala Seksi Pelayanan Perijinan I adalah menyusun program, melaksanakan perijinan I yang meliputi : Ijin Lokasi, Ijin Gangguan, IMB, SIUP, TDP, TDI, TDU, Ijin Pengambilan dan Pengolahan Bahan Galian Golongan C, Miras ABT/APT dan sejenisnya yang dalam prosedurnya melalui pemeriksaan lokasi usaha. Adapun uraian tugasnya sebagai berikut :

- a. Menyusun program kerja dan rencana kegiatan di Seksi Pelayanan Perijinan I berdasarkan petunjuk dan peraturan yang berlaku.
- b. Menyusun pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan pelayanan Perijinan I.
- c. Menjabarkan perintah atasan dengan memahami dan mengurai perintah agar pelaksanaan tugas sesuai kebijakan.

- d. Mendistribusi tugas kepada staf sesuai bidang tugasnya agar kegiatan berjalan tertib dan lancar.
- e. Membimbing dan membina staf dengan memberikan petunjuk agar tugas dapat berjalan dengan optimal.
- f. Memeriksa pelaksanaan tugas staf agar diketahui tingkat efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan.
- g. Melaksanakan pemeriksaan lokasi usaha, koordinasi dengan lembaga/instansi terkait dengan perijinan.
- h. Memproses permohonan perijinan sesuai ketentuan yang berlaku agar tercapai efektifitas dan efisiensi.
- i. Membuat ijin sesuai bidang tugasnya berdasarkan permohonan masyarakat.
- j. Mengevaluasi dan menetapkan hasil pelaksanaan administrasi pelayanan perijinan agar sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- k. Menyusun konsep telaah staf sesuai bidang tugasnya.
- l. Melaksanakan monitoring terhadap pelaksanaan pemberian legalitas perijinan.
- m. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan pelayanan perijinan sebagai pertanggungjawaban kepada atasan.
- n. Memberikan penilaian kepada staf dengan DP-3 untuk mengetahui prestasi dan dedikasi staf.
- o. Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan sesuai bidang tugasnya.

Tugas Kepala Seksi Pelayanan Perijinan II adalah menyusun program, melaksanakan perijinan II yang meliputi : Ijin Reklame, Ijin Hiburan/Tontonan, Ijin Prinsip, Ijin Angkutan, Ijin Trayek, Ijin Usaha Hotel dan Restoran, Ijin Usaha Sarang Burung Walet, Ijin Pemakaian Kekayaan Daerah, Ijin Tempat Parkir Khusus, Ijin penebangan kayu milik rakyat dan pengangkutannya, Ijin bongkar muat barang di dalam kota Purwodadi, Ijin Usaha Jasa Konstruksi, Rekomendasi

pemberian ijin pemutaran film/cassete Video (VCD/DVD), dan Ijin pendirian Siaran Radio Swasta/Niaga. Adapun uraian tugasnya sebagai berikut :

- a. Menyusun program dan rencana kegiatan di Seksi Pelayanan Perijinan II berdasarkan petunjuk dan peraturan yang berlaku sebagai pedoman pelaksanaan tugas.
- b. Menjabarkan perintah atasan dengan memahami dan mengurai perintah agar pelaksanaan tugas sesuai kebijakan dan terarah.
- c. Mendistribusikan tugas kepada staf sesuai bidang tugasnya untuk memperlancar pelaksanaan kegiatan.
- d. Melaksanakan koordinasi di lingkungan kerjanya agar diperoleh keterpaduan kerja dan menghindari tumpang tindih pekerjaan.
- e. Memberikan petunjuk kepada staf untuk sinkronisasi pelaksanaan tugas.
- f. Memeriksa pelaksanaan tugas staf agar diketahui tingkat efektifitasnya dan efisiensi pelaksanaan kegiatan.
- g. Menyiapkan bahan penyusunan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis pelayanan perijinan.
- h. Melaksanakan koordinasi dengan lembaga/instansi terkait sesuai prosedur pelayanan perijinan II berdasarkan ketentuan yang berlaku.
- i. Memproses permohonan perijinan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- j. Mengevaluasi hasil pelaksanaan tugas sesuai ketentuan yang berlaku.
- k. Membuat ijin sesuai bidang tugasnya berdasarkan permohonan masyarakat.
- l. Membuat rekomendasi atas permohonan ijin masyarakat atau ijin yang memerlukan rekomendasi.
- m. Menyusun konsep telaah staf sesuai bidang tugasnya.

- n. Melaporkan pelaksanaan tugas baik secara lisan maupun tertulis sebagai bahan penentuan kebijakan.
- o. Memberikan penilaian kepada staf dengan DP-3 untuk mengetahui prestasi dan dedikasi staf.

2. Keadaan Pegawai

Untuk mengetahui keadaan Pegawai Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan dapat dilihat melalui tabel IV.1 berikut ini :

Tabel IV.1
Keadaan Pegawai Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan Tahun 2008

NO	Nama	Pangkat/ Gol	Masa Kerja		Pendidikan Formal
			Tahun	Bulan	
1	2	3	4	5	6
1	Drs. Nur Ikhsan, MM	Pembina Tk.I (IV/b)	23	01	Pasca Sarjana
2	Dra. Harlina	Penata Tk.I (III/d)	14	11	Sarjana
3	Triyoso PH.	Penata Tk.I (III/d)	28	08	SLTA
4	Drs. Wahyu Sudiarto	Penata Tk.I (III/d)	12	08	Sarjana
5	Drs. Kurnia Saniadi	Penata (III/c)	14	10	Sarjana
6	Mulyatno, S.Sos	Penata (III/c)	08	01	Sarjana
7	Tasmin	Penata Muda Tk.I (III/b)	28	0	SLTA
8	Indratmi	Penata Muda Tk.I (III/b)	19	0	SLTA
9	Suhartono, BE	Penata Muda Tk.I (III/b)	14	10	Sarjana Muda
10	Sri Sukasmi	Penata Muda Tk.I (III/b)	21	09	SLTA
11	Suwarno	Penata Muda Tk.I (III/b)	22	0	SLTA
12	Fatoni, SIP	Penata Muda Tk.I (III/b)	21	11	Sarjana
13	Farida Nurdiana, SH	Penata Muda (III/a)	01	07	Sarjana
14	Siti Khomsiyah	Penata Muda (III/a)	16	10	SLTA

15	Arun Trisno Wibowo	Penata Muda (III/a)	12	08	Sarjana Muda
16	Sutrisno	Pengatur Tk.I (II/d)	14	06	SLTA
17	Sumartini	Pengatur Tk.I (II/d)	14	11	SLTA
18	Sulardi	Pengatur Tk.I (II/d)	13	08	SLTA
19	Agus Priyono	Pengatur (II/c)	09	08	SLTA
20	Agus Suranto	Pengatur Muda Tk.I (II/a)	02	08	SLTA
21	Yudha Herry D	Pengatur Muda Tk.I (II/a)	02	11	SLTA
22	Nuzulul Atichah, SE	Honoror	-	06	Sarjana
23	Ira Titiana Irawani, SE	Honoror	-	01	Sarjana

Sumber : Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan Tahun 2008.

Pada tabel IV.1 di atas dapat dilihat bahwa Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan terdapat pegawai golongan IV sejumlah 1 (satu) orang atau sebesar 4,35 %, pegawai golongan III sejumlah 14 (empat belas) orang atau sebesar 60,87 %, sedangkan pegawai golongan II sejumlah 6 (enam) orang atau sebesar 26,09 %, serta pegawai honoror sejumlah 2 (dua) orang atau sebesar 8,69 %.

Sedangkan tingkat pendidikan, terdapat 1 (satu) orang berpendidikan S2 (Pasca Sarjana) atau sebesar 4,35 %, 8 (delapan) orang berpendidikan S1 (Sarjana) atau sebesar 34,79 %, 2 (dua) orang berpendidikan D III (Sarjana Muda) atau sebesar 8,69 %, 12 (dua belas) orang berpendidikan SLTA atau sebesar 52,17 %.

Bila dilihat pula dari berapa lamanya para pegawai bekerja terlihat cukup bervariasi yang mana terdapat 18 (delapan belas) orang yang memiliki masa kerja lebih dari 5 (lima) tahun dan hanya 5 (lima) orang yang kurang dari 5 (lima) tahun masa kerjanya.

3. Alokasi Dana

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sehari-hari Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan didukung oleh dana yang dianggarkan oleh Pemerintah Kabupaten Grobogan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV.2
Anggaran Belanja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan

Nomor	Tahun Anggaran	Rutin (Rp)	Pembangunan (Rp)	Jumlah (Rp)
1	2	3	4	5
1.	2006	1.364.440.000	661.000.000	2.025.440.000
2.	2007	1.491.253.767	711.000.000	2.202.253.767

3.	2008	2.230.556.798	420.000.000	2.650.556.798
----	------	---------------	-------------	---------------

Sumber : Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan Tahun 2008.

4. Program Kerja

Dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsinya sehari-hari tiap tahun Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan membuat suatu program kerja yang mana dititikberatkan pada pelayanan umum dan pelayanan perijinan kepada masyarakat.

Adapun program kerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan Tahun 2007 yang sudah terealisasi adalah sebagai berikut :

- a. Pengadaan Sarana dan Prasarana Pelayanan Perijinan Satu Pintu.
- b. Pembangunan Tempat Pemasangan Spanduk.
- c. Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat.
- d. Pembangunan Garasi dan Penyempurnaan Tempat Parkir.
- e. Pendataan Perijinan.
- f. Optimalisasi Perijinan.

Sedangkan program kerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan Tahun 2008 adalah sebagai berikut :

- a. Program Pelayanan Administrasi Perkantoran.
- b. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur.
- c. Program Peningkatan Disiplin Aparatur.
- d. Program Peningkatan Sumber Daya Aparatur.
- e. Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan.
- f. Program Mengintensifkan Penanganan Pengaduan Pelayanan Masyarakat.
 - Penyelesaian Pengaduan Pelayanan Perijinan.
- g. Program Peningkatan Pelayanan Perijinan Satu Pintu
 - Sosialisasi OSS.
 - Optimalisasi Pelayanan Perijinan.
 - Monitoring dan Evaluasi Pelayanan Perijinan.
 - Peningkatan Profesionalisme Sumber Daya Manusia.

h. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Perijinan Satu Pintu.

- Pengadaan Papan Informasi Pelayanan Perijinan.
- Pembangunan Tempat Pemasangan Umbul-Umbul.

5. Visi dan Misi

Visi Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan adalah : Terwujudnya Pelayanan Prima (mudah, murah, cepat dan transparan) di Kabupaten Grobogan.

Untuk mencapai Visi tersebut Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan menjalankan misi sebagai berikut :

- a. Menggalakkan sosialisasi perijinan.
- b. Meningkatkan kualitas pelayanan.
- c. Meningkatkan profesionalisme Sumber Daya Manusia (SDM).
- d. Meningkatkan citra aparatur.
- e. Menerapkan Teknologi Informasi (TI).

B. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Sesuai dengan permasalahan pokok dalam penelitian adalah analisis tingkat kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan. Pengukuran tingkat kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan ini dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada 23 orang responden, yang diikuti dengan wawancara.

Hasil penilaian tingkat kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan ini didasarkan pada 12 indikator yang meliputi : responsivitas, tanggungjawab, akuntabilitas, keadaptasian, kelangsungan hidup,

keterbukaan/transparansi, empati, efektivitas, produktivitas, efisiensi, kepuasan, keadilan,. Masing-masing indikator tersebut terdiri dari beberapa item (sub indikator) dan setiap item terdiri dari satu pertanyaan/pernyataan.

Analisis tentang tingkat kinerja ini dimulai dengan menganalisis setiap item (sub indikator) yang ada dalam setiap indikator. Setelah setiap item dalam satu indikator dianalisis, kemudian skor keseluruhan item (bobot) dalam satu indikator tersebut dicari rata-rata dan dicari intervalnya sehingga akan diperoleh rentang skor (bobot) untuk menganalisis tingkat kinerja setiap indikator. Setelah semua indikator diukur tingkat kinerjanya kemudian mengukur (menentukan) tingkat kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan.

1. Responsivitas

Tabel IV.3
Frekuensi Organisasi Memperhatikan Komplain

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak memperhatikan	3	13,04
2.	Kurang memperhatikan	4	17,39
3.	Memperhatikan	9	39,13
4.	Selalu memperhatikan	7	30,44
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 1

Dari tabel IV.3 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 24, **30,44 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu memperhatikan, **39,13 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : memperhatikan, **17,39 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang memperhatikan, **13,04 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak memperhatikan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi memperhatikan komplain dari *customer* yang merasa pelayanan diberikan kurang atau tidak sesuai dengan harapan mereka. Apabila organisasi menerima komplain dari *customer* akan diterima dengan baik dengan terlebih dahulu dipelajari permasalahan apa yang dikomplain oleh *customer*. Setelah itu akan diadakan pembenahan terhadap komplain sesuai dengan ketentuan yang ada. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Dalam rangka meningkatkan citra pelayanan yang diselenggarakan oleh organisasi pemerintah khususnya di Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan, kami selalu ditekankan oleh pimpinan untuk selalu tanggap pada permasalahan yang dikeluhkan oleh masyarakat pemohon ijin. Apabila ada pengaduan dari pemohon, kami segera menindaklanjutinya. (Wawancara, tanggal 1 April 2008).

Tabel IV.4
Frekuensi Organisasi Menindaklanjuti Komplain Secara Cepat

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak menindaklanjuti	4	17,39
2.	Kurang menindaklanjuti	6	26,09
3.	Menindaklanjuti	10	43,48
4.	Selalu menindaklanjuti	3	13,04

Jumlah		23	100
---------------	--	-----------	------------

Sumber : Diolah dari jawaban No. 2

Dari tabel IV.4 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 25, **13,04 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu menindaklanjuti, **43,48 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : menindaklanjuti, **26,09 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang menindaklanjuti, **17,39 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak menindaklanjuti.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi memperhatikan komplain dari *customer* yang merasa pelayanan diberikan kurang atau tidak sesuai dengan harapan mereka secara cepat. Apabila organisasi menerima komplain dari *customer* akan diterima dengan baik dan akan diselesaikan secepat mungkin. Hal ini dilakukan organisasi untuk selalu memberikan pelayanan yang prima bagi masyarakat/*customer*. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa, “Apabila ada komplain, Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan menindaklanjuti dengan segera.” (Wawancara, tanggal 1 April 2008).

Tabel IV.5
Frekuensi Organisasi Menindaklanjuti Komplain Secara Tepat

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak menindaklanjuti	4	17,39
2.	Kurang menindaklanjuti	5	21,74
3.	Menindaklanjuti	9	39,13
4.	Selalu menindaklanjuti	5	21,74

Jumlah		23	100
---------------	--	-----------	------------

Sumber : Diolah dari jawaban No. 3

Dari tabel IV.5 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 26, **21,74 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu menindaklanjuti, **39,13 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : menindaklanjuti, **21,74 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang menindaklanjuti, **17,39 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak menindaklanjuti.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi menindaklanjuti komplain dari *customer* yang merasa pelayanan diberikan kurang atau tidak sesuai dengan harapan mereka setepat mungkin. Apabila organisasi menerima komplain dari *customer* akan diterima dengan baik dan akan ditindaklanjuti setepat mungkin sesuai dengan ketentuan yang ada dan sedapat mungkin memenuhi harapan dari *customer* yang mengajukan komplain.

Tabel IV.6
Frekuensi Organisasi Memberikan Sarana Pengaduan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak memberikan	0	0
2.	Kurang memberikan	3	13,04
3.	Memberikan	11	47,83
4.	Selalu memberikan	9	39,13
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 4

Dari tabel IV.6 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 27, **39,13 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu memberikan, **47,83%** menjawab dengan bobot 3 yaitu : memberikan, **13,04 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang memberikan, **0 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak memberikan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi telah menyediakan sarana pengaduan bagi masyarakat/*customer* terhadap pelayanan yang telah diberikan oleh organisasi atau permasalahan yang timbul sebagai akibat dari dikeluarkannya perijinan. Sarana pengaduan yang diberikan oleh organisasi berupa adanya seksi tersendiri yang menangani pengaduan yaitu Seksi Informasi dan Pengaduan. Disamping itu organisasi telah menyediakan kotak pengaduan yang dapat menampung aduan dari masyarakat. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Kantor telah menyediakan sarana pengaduan bagi masyarakat/*customer*. Sarana pengaduan yang diberikan oleh kantor berupa adanya seksi tersendiri yang menangani pengaduan yaitu Seksi Informasi dan Pengaduan. Disamping itu kantor telah menyediakan kotak pengaduan yang dapat menampung aduan dari masyarakat. (Wawancara, tanggal 1 April 2008).

Tabel IV.7
Kinerja Organisasi dari Aspek Responsivitas

No.	Keterangan	A	B	C	D	JML
1.	Organisasi memperhatikan	3	4	9	7	23

	<i>customer</i> yang komplain.					
2.	Organisasi menindaklanjuti komplain dengan penyelesaian yang cepat.	4	6	10	3	23
3.	Organisasi menindaklanjuti komplain dengan penyelesaian secara tepat.	4	5	9	5	23
4.	Organisasi memberikan sarana pengaduan.	0	3	11	9	23
	JUMLAH	11	18	39	24	

Tertinggi : $4 \times 4 = 16$

Terendah : $4 \times 1 = 4$

$$16 - 4 = 12$$

$$12 : 3 = 4$$

Rendah : 4 sampai 7,9

Sedang : 8 sampai 11,9

Tinggi : 12 sampai 16

$$\text{Score} = [(11 \times 1) + (18 \times 2) + (39 \times 3) + (24 \times 4)] : 23$$

$$= [11 + 36 + 117 + 96] : 23$$

$$= 260 : 23$$

$$= 11,30$$

Berdasarkan tabel dan perhitungan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan dari **aspek Responsivitas** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan responsivitas ini merupakan kemampuan organisasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat dalam memberikan pelayanan, yang dilihat dari tingkat kepekaan terhadap keluhan masyarakat dalam pelayanan perijinan. Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan telah mempunyai seksi sendiri dalam merespon keluhan masyarakat, yaitu Seksi Informasi dan Pengaduan. Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, keempat item termasuk dalam tingkat sedang.

2. Responsibilitas

Tabel IV.8
Frekuensi Struktur Organisasi Mendukung Organisasi Berkinerja Tinggi

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak mendukung	2	8,70
2.	Kurang mendukung	6	26,09
3.	Mendukung	8	34,78
4.	Sangat mendukung	7	30,43
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 5

Dari tabel IV.8 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 28, **30,43 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : sangat mendukung, **34,78%** menjawab dengan bobot 3 yaitu : mendukung, **26,09 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang mendukung, **8,70 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak mendukung.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa struktur organisasi yang dibentuk sudah mampu mendukung terbentuknya organisasi berkinerja tinggi. Struktur organisasi yang ada sudah mengarah pada usaha-usaha pencapaian karakteristik organisasi berkinerja tinggi. Namun ke depan masih perlu dilakukan penyempurnaan struktur organisasi ke arah yang lebih baik. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Struktur organisasi kantor yang ada sekarang ini sebetulnya sudah bagus, dengan adanya miskin struktur namun kaya fungsi diharapkan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang bagus, namun kedepannya perlu diadakan suatu upaya penyempurnaan struktur organisasi sehingga aspek-aspek yang merupakan aspirasi dari masyarakat dapat ditampung. (Wawancara, tanggal 1 April 2008).

Tabel IV.9
Frekuensi Disain Organisasi Sesuai dengan Fungsi Organisasi

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak sesuai	2	8,70
2.	Kurang sesuai	5	21,74
3.	Sesuai	10	43,47
4.	Sangat sesuai	6	26,09

Jumlah		23	100
---------------	--	-----------	------------

Sumber : Diolah dari jawaban No. 6

Dari tabel IV.9 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 29, **26,09 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : sangat sesuai, **43,47 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : sesuai, **21,74 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang sesuai, **8,70 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak sesuai.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa disain organisasi yang telah dibentuk sudah memenuhi apa yang menjadi fungsi organisasi dalam menetapkan kebijakan teknis bidang perijinan, melaksanakan koordinasi dengan dinas/instansi terkait yang memerlukan tindak lanjut di bidang perijinan, mengkoordinasikan dan mengupayakan pendapatan daerah dari bidang perijinan sesuai target pendapatan yang ditetapkan, melaksanakan pengawasan dan peningkatan pelayanan menuju pelayanan prima yang transparan kepada masyarakat.

Tabel IV.10
Frekuensi Kewenangan Menjamin Pelaksanaan Tugas

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak menjamin	5	21,74
2.	Kurang menjamin	5	21,74
3.	Menjamin	8	34,78
4.	Sangat menjamin	5	21,74
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 7

Dari tabel IV.10 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 30, **21,74 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : sangat menjamin, **34,78 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : menjamin, **21,74 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang menjamin, **21,74 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak menjamin.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa kewenangan yang diberikan menjamin pelaksanaan tugas. Organisasi telah diberi kewenangan dalam bidang perijinan yang meliputi tujuh belas macam jenis perijinan. Pendelegasian kewenangan penandatanganan oleh Bupati kepada Kepala Kantor telah memperlancar pelaksanaan tugas dan dengan pendelegasian tersebut pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih cepat. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Pelayanan menjadi lebih cepat karena penandatanganan Surat Keputusan bisa langsung dilakukan oleh Kepala Kantor. Pendelegasian kewenangan penandatanganan oleh Bupati kepada Kepala Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan tersebut meliputi tujuh belas macam jenis perijinan. (Wawancara, tanggal 1 April 2008).

Tabel IV.11
Frekuensi Prosedur dan Mekanisme Kerja Dapat Berjalan Baik

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak dapat	7	30,43
2.	Kurang dapat	6	26,09
3.	Dapat	7	30,43
4.	Selalu dapat	3	13,05

Jumlah		23	100
---------------	--	-----------	------------

Sumber : Diolah dari jawaban No. 8

Dari tabel IV.11 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 31, **13,05 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu dapat, **30,43 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : dapat, **26,09 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang dapat, **30,43 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak dapat.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa prosedur dan mekanisme kerja dapat berjalan dengan baik, namun sebagian yang lain menyatakan bahwa prosedur dan mekanisme kerja tidak berjalan dengan baik, hal ini dikarenakan walaupun prosedur dan mekanisme yang dibuat sudah baik namun dalam pelaksanaannya kurang sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam mekanisme perijinan yang melibatkan tim teknis dari Dinas/Badan/Kantor/Bagian, koordinasi yang dilaksanakan tidak berjalan dengan baik. Ada beberapa dinas/instansi/kantor yang merasa jenis perijinan tertentu hanya menjadi wewenangnya.

Tabel IV.12
Frekuensi Tugas dan Fungsi Seksi Jelas

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak jelas	1	4,35
2.	Kurang jelas	5	21,74
3.	Jelas	10	43,48
4.	Sangat jelas	7	30,43

Jumlah		23	100
---------------	--	-----------	------------

Sumber : Diolah dari jawaban No. 9

Dari tabel IV.12 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 32, **30,43 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu jelas, **43,48 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : jelas, **21,74 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang jelas, **4,35 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak jelas.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa tugas dan fungsi masing-masing seksi sudah jelas dan tidak tumpang tindih. Tugas dan fungsi masing-masing seksi berdasarkan Keputusan Bupati Grobogan Nomor : 3126 Tahun 2004 Tanggal: 21 Oktober 2004 Tentang Uraian Tugas Jabatan Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan. Namun ada sebagian informan menyatakan bahwa tugas dan fungsi masing-masing seksi kurang/tidak jelas, hal ini dikarenakan dalam kenyataan pelaksanaan tugas sehari-hari pimpinan organisasi kadang mendelegasikan kewenangannya tidak sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Tabel IV.13
Kinerja Organisasi dari Aspek Responsibilitas

No.	Keterangan	A	B	C	D	JML
5.	Struktur organisasi yang dibentuk sudah mampu mendukung terbentuknya organisasi berkinerja tinggi.	2	6	8	7	23
6.	Disain organisasi yang dibentuk sesuai dengan fungsi organisasi.	2	5	10	6	23
7.	Kewenangan yang diberikan menjamin pelaksanaan tugas.	5	5	8	5	23

8.	Prosedur dan mekanisme kerja dapat berjalan dengan baik.	7	6	7	3	23
9.	Tugas dan fungsi masing masing seksi sudah jelas dan tidak tumpang tindih.	1	5	10	7	23
	JUMLAH	17	27	43	28	

Tertinggi : $5 \times 4 = 20$

Terendah : $5 \times 1 = 5$

$20 - 5 = 15$

$15 : 3 = 5$

Rendah : 5 sampai 9,9

Sedang : 10 sampai 14,9

Tinggi : 15 sampai 20

Score = $[(17 \times 1) + (27 \times 2) + (43 \times 3) + (28 \times 4)] : 23$

= $[17 + 54 + 129 + 112] : 23$

= $312 : 23$

= 13,56

Berdasarkan tabel dan perhitungan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan dari **aspek Responsibilitas** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan responsibilitas ini dapat dilihat dari pelaksanaan kegiatan organisasi sudah sesuai dengan prosedur dan mekanisme

kerja yang ada. Penerbitan perijinan maupun kegiatan organisasi didasarkan pada aturan hukum yang ada, walaupun aturan hukum yang mendasari penerbitan perijinan tersebut masih harus disesuaikan dengan perkembangan yang ada. Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, kelima item termasuk dalam tingkat sedang.

3. Akuntabilitas

Tabel IV.14
Frekuensi Memberikan Informasi Secara Tepat

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak memberikan	2	8,70
2.	Kurang memberikan	6	26,09
3.	Memberikan	7	30,43
4.	Selalu memberikan	8	34,78
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 10

Dari tabel IV.14 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 33, **34,78 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu memberikan, **30,43%** menjawab dengan bobot 3 yaitu : memberikan, **26,09 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang memberikan, **8,70 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak memberikan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka memberikan informasi kepada *customer* secara tepat sesuai dengan Standar Operasional Prosedur yang ada. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Apabila ada pertanyaan dari masyarakat tentang persyaratan maupun prosedur untuk mendapatkan perijinan, saya selalu membuka buku Standar Operasional Prosedur yang berisi syarat-syarat, prosedur maupun waktu pemrosesan. Hal tersebut saya lakukan karena takut informasi yang saya berikan tidak sesuai dengan Standar Operasional Prosedur. (Wawancara, tanggal 7 April 2008).

Tabel IV.15
Frekuensi Memberikan Informasi yang Dapat Dipertanggungjawabkan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak memberikan	2	8,70
2.	Kurang memberikan	4	17,39
3.	Memberikan	8	34,78
4.	Selalu memberikan	9	39,13
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 11

Dari tabel IV.15 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 34, **39,13 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu memberikan, **34,78%** menjawab dengan bobot 3 yaitu : memberikan, **17,39 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang memberikan, **8,70 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak memberikan.

Dari hasil wawancara dengan informan sebagian menyatakan bahwa mereka memberikan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan kepada *customer*. Namun ada sebagian informan menyatakan bahwa mereka memberikan informasi sesuai dengan pengetahuan yang mereka ketahui. Hal ini dikarenakan tingkat pengetahuan responden yang berbeda-beda dan sumber daya yang mereka miliki juga bervariasi.

Tabel IV.16
Frekuensi Menghasilkan Keluaran yang Dapat Dipertanggungjawabkan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak menghasilkan	2	8,70
2.	Kurang menghasilkan	3	13,04
3.	Menghasilkan	12	52,17
4.	Sangat menghasilkan	6	26,09
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 12

Dari tabel IV.16 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 35, **26,09 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : sangat menghasilkan, **52,17%** menjawab dengan bobot 3 yaitu : menghasilkan, **13,04 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang menghasilkan, **8,70 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak menghasilkan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi menghasilkan keluaran yang dapat dipertanggungjawabkan. Surat Keputusan tentang perijinan yang diberikan kepada *customer* sudah sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta melalui proses dan mekanisme yang telah ditentukan. Di samping itu Surat Keputusan tentang perijinan yang di keluarkan organisasi menjamin berlangsungnya kegiatan usaha mereka.

Tabel IV.17
Frekuensi Memberikan Keluaran yang Mempunyai Kepastian Hukum

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak memberikan	1	4,34
2.	Kurang memberikan	2	8,70
3.	Memberikan	15	65,22
4.	Selalu memberikan	5	21,74
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 13

Dari tabel IV.17 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 36, **21,74 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu memberikan, **65,22%** menjawab dengan bobot 3 yaitu : memberikan, **8,70 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang memberikan, **4,34 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak memberikan.

Dari hasil wawancara dengan informan besar menyatakan bahwa organisasi menghasilkan keluaran yang mempunyai kepastian hukum. Dengan melalui proses dan mekanisme yang telah ditentukan, serta berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku sehingga menghasilkan suatu keluaran yang mempunyai kepastian hukum. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Surat Keputusan tentang perijinan yang dikeluarkan oleh kantor tentunya mempunyai kepastian hukum yang kuat dan mengikat. Hal ini dikarenakan dalam penerbitan Surat Keputusan tersebut dilakukan melalui proses dan mekanisme sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang ada. (Wawancara, tanggal 7 April 2008).

Tabel IV.18
Frekuensi Bekerja Sesuai Prosedur dan Mekanisme

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak sesuai	3	13,04
2.	Kurang sesuai	7	30,44
3.	Sesuai	8	34,78
4.	Selalu sesuai	5	21,74
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 14

Dari tabel IV.18 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 37, **21,74 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu sesuai, **34,78 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : sesuai, **30,44 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang sesuai, **13,04 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak sesuai.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka bekerja sesuai dengan prosedur dan mekanisme yang telah ditetapkan. Namun ada sebagian informan dalam kasus-kasus tertentu mereka bekerja tidak sesuai dengan prosedur dan mekanisme yang telah ditetapkan. Menurut mereka pernah terjadi suatu proses perijinan yang karena *costumer* dari kalangan atau keluarga pejabat, prosedur dan mekanisme tidak digunakan lagi. Karena pesanan pejabat tersebut maka proses, prosedur dan mekanisme yang ada diabaikan.

Tabel IV.19
Kinerja Organisasi dari Aspek Akuntabilitas

No.	Keterangan	A	B	C	D	JML
10.	Kami memberikan informasi kepada <i>customer</i> secara tepat.	2	6	7	8	23
11.	Kami memberikan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan kepada <i>customer</i> .	2	4	8	9	23
12.	Organisasi menghasilkan keluaran yang dapat dipertanggungjawabkan.	2	3	12	6	23
13.	Organisasi memberikan keluaran yang mempunyai kepastian hukum.	1	2	15	5	23
14.	Kami bekerja sesuai dengan	3	7	8	5	23

	prosedur dan mekanisme.					
	JUMLAH	10	22	50	33	

$$\text{Tertinggi} : 5 \times 4 = 20$$

$$\text{Terendah} : 5 \times 1 = 5$$

$$20 - 5 = 15$$

$$15 : 3 = 5$$

$$\text{Rendah} : 5 \text{ sampai } 9,9$$

$$\text{Sedang} : 10 \text{ sampai } 14,9$$

$$\text{Tinggi} : 15 \text{ sampai } 20$$

$$\text{Score} = [(10 \times 1) + (22 \times 2) + (50 \times 3) + (33 \times 4)] : 23$$

$$= [10 + 44 + 150 + 132] : 23$$

$$= 336 : 23$$

$$= 14,60$$

Berdasarkan tabel dan perhitungan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan dari **aspek Akuntabilitas** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan akuntabilitas ini dapat dilihat dari tingkat konsistensi antara kebijakan dan kegiatan Kantor Pelayanan Terpadu dan

Perijinan Kabupaten Grobogan dengan aspirasi masyarakat. Akuntabilitas Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan, dapat dilihat dari misi yang kedua yaitu meningkatkan kualitas pelayanan. Peningkatan kualitas pelayanan terus dilakukan dengan memperhatikan masukan-masukan dari masyarakat. Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, kelima item termasuk dalam tingkat sedang.

4. Keadaptasian

Tabel IV.20
Frekuensi Diberikan Kesempatan Membuat Perubahan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak diberikan	5	21,74
2.	Kurang diberikan	7	30,43
3.	Diberikan	7	30,43
4.	Selalu diberikan	4	17,40
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 15

Dari tabel IV.20 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 38, **17,40 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu diberikan, **30,43 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : diberikan, **30,43 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang diberikan, **21,74 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak diberikan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka diberikan kesempatan untuk membuat perubahan guna meningkatkan hasil pekerjaan. Pimpinan organisasi berusaha memberikan kesempatan berinovasi kepada anggota organisasi yang benar-benar mempunyai potensi. Namun sebagian menyatakan bahwa mereka tidak diberikan kesempatan untuk membuat perubahan guna meningkatkan hasil pekerjaan. Pendapat ini mengacu pada anggapan bahwa mereka bekerja harus sesuai dengan mekanisme yang sudah ada tanpa membuat perubahan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Saya tidak diberikan kesempatan untuk membuat perubahan, karena saya bekerja harus sesuai dengan mekanisme yang sudah ada tanpa membuat perubahan. Hal-hal yang selama ini sudah berjalan dengan baik tidak perlu dirubah. Saya menjalankan rutinitas sesuai dengan mekanisme yang sudah ada. (Wawancara, tanggal 7 April 2008).

Tabel IV.21
Frekuensi Berorientasi pada Satu Tim Kerja

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak berorientasi	6	26,09
2.	Kurang berorientasi	6	26,09
3.	Berorientasi	8	34,78
4.	Selalu berorientasi	3	13,04
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 16

Dari tabel IV.21 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 39, **13,04 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu

berorientasi, **34,78 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : berorientasi, **26,09 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang berorientasi, **26,09 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak berorientasi.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka bekerja berorientasi pada satu tim kerja. Dalam bekerja mereka merasa sebagai satu tim kerja yang mana diantara mereka harus saling membantu, satu ada kesulitan yang lain mempunyai kewajiban untuk meringankan beban tersebut. Namun sebagian menyatakan bahwa mereka bekerja tidak berorientasi pada satu tim kerja. Pendapat ini didasarkan pada pandangan mereka bahwa selama ini mereka bekerja terkotak-kotak pada seksi masing-masing, sehingga timbul sekat-sekat diantara mereka. Hal ini diperparah dengan adanya kecurigaan diantara mereka terhadap pembagian pekerjaan yang tidak merata.

Tabel IV.22
Frekuensi Diberi Kesempatan Untuk Belajar Hal yang Baru

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak diberi	6	26,09
2.	Kurang diberi	4	17,39
3.	Diberi	11	47,82
4.	Selalu diberi	2	8,70
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 17

Dari tabel IV.22 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 40, **8,70%** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu diberi,

47,82 % menjawab dengan bobot 3 yaitu : diberi, 17,39 % menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang diberi, 26,09 % menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak diberi.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka diberi kesempatan untuk belajar dari hal-hal yang baru. Untuk meningkatkan mutu pelayanan, pimpinan organisasi mengambil kebijakan peningkatan profesionalisme sumber daya manusia melalui kegiatan pelatihan-pelatihan. Dalam pelatihan tersebut akan diperkenalkan hal-hal yang baru, seperti dapat dicontohkan pelatihan teknologi informasi yang merupakan hal yang baru bagi pegawai. Namun sebagian menyatakan bahwa mereka tidak diberi kesempatan untuk belajar dari hal-hal yang baru. Hal ini dapat dimaklumi karena mereka kurang berpotensi untuk mengikuti pelatihan-pelatihan tersebut.

Tabel IV.23
Frekuensi Organisasi Menaruh Perhatian Pengembangan Pegawai

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak menaruh	4	17,39
2.	Kurang menaruh	4	17,39
3.	Menaruh	12	52,17
4.	Selalu menaruh	3	13,05
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 18

Dari tabel IV.23 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 41, 13,05 % menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu

menaruh, **52,17 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : menaruh, **17,39 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang menaruh, **17,39 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak menaruh.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi menaruh perhatian dalam hal pengembangan pegawai. Dalam usaha untuk meningkatkan mutu pelayanan, pimpinan organisasi mengambil kebijakan pengembangan pegawai. Dalam rangka pengembangan pegawai dilaksanakan melalui kemudahan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi maupun dengan pengiriman pegawai ke berbagai kegiatan pelatihan seperti pelatihan komputer, kearsipan dan lain-lain.

Tabel IV.24
Frekuensi Merasa Mempunyai Lingkungan Kerja yang Aman

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak merasa	5	21,74
2.	Kurang merasa	5	21,74
3.	Merasa	8	34,78
4.	Sangat merasa	5	21,74
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 19

Dari tabel IV.24 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 42, **21,74 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : sangat merasa, **34,78 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : merasa, **21,74 %**

menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang merasa, **21,74 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak merasa.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka merasa mempunyai lingkungan kerja yang aman. Gedung kantor yang terletak di pinggir jalan raya dan bedekatan dengan dinas yang lain sehingga memiliki posisi yang strategis dan mudah dijangkau oleh pengguna pelayanan. Karena posisinya yang strategis tersebut juga mendukung keamanan kerja bagi pegawainya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Saya merasa mempunyai lingkungan kerja yang aman. Gedung kantor yang terletak di pinggir jalan raya Purwodadi-Solo dan bedekatan dengan Dinas Pertanian, memiliki posisi yang strategis dan mudah dijangkau oleh masyarakat yang mencari ijin. Karena posisinya yang strategis tersebut juga mendukung keamanan kerja bagi pegawainya. (Wawancara, tanggal 7 April 2008).

Tabel IV.25
Kinerja Organisasi dari Aspek Keadaptasian

No.	Keterangan	A	B	C	D	JML
15.	Kami diberikan kesempatan untuk membuat perubahan guna meningkatkan hasil pekerjaan.	5	7	7	4	23
16.	Kami berorientasi pada satu tim kerja.	6	6	8	3	23
17.	Kami diberi kesempatan untuk belajar dari hal-hal yang baru.	6	4	11	2	23
18.	Organisasi menaruh perhatian dalam hal pengembangan	4	4	12	3	23

	pegawai.					
19.	Kami merasa mempunyai lingkungan kerja yang aman.	5	5	8	5	23
	JUMLAH	26	26	46	17	

Tertinggi : $5 \times 4 = 20$

Terendah : $5 \times 1 = 5$

$$20 - 5 = 15$$

$$15 : 3 = 5$$

Rendah : 5 sampai 9,9

Sedang : 10 sampai 14,9

Tinggi : 15 sampai 20

$$\begin{aligned} \text{Score} &= [(26 \times 1) + (26 \times 2) + (46 \times 3) + (17 \times 4)] : 23 \\ &= [26 + 52 + 138 + 68] : 23 \\ &= 284 : 23 \\ &= 12,34 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel dan perhitungan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan dari **aspek Keadaptasian** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan keadaptasian ini dapat dilihat dari upaya organisasi mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi dan menyesuaikan

dengan perubahan tersebut. Organisasi selalu melakukan perubahan untuk memenuhi kepuasan masyarakat. Struktur organisasi diciptakan untuk mendukung tercapainya organisasi berkinerja tinggi. Disain organisasi disesuaikan dengan fungsi organisasi. Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, kelima item termasuk dalam tingkat sedang.

5. Kelangsungan hidup

Tabel IV.26
Frekuensi Hasil Pekerjaan Memenuhi Persyaratan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak memenuhi	4	17,39
2.	Kurang memenuhi	6	26,09
3.	Memenuhi	11	47,83
4.	Sangat memenuhi	2	8,69
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 20

Dari tabel IV.26 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 43, **8,69 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : sangat memenuhi, **47,83 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : memenuhi, **26,09 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang memenuhi, **17,39 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak memenuhi.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa hasil pekerjaan mereka telah memenuhi seluruh persyaratan yang ada dan memuaskan. Dengan adanya Standar Operasional Prosedur dan mekanisme yang jelas akan diperoleh hasil pekerjaan yang sesuai dengan persyaratan dan tentunya akan memuaskan semua pihak. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Hasil pekerjaan kami telah memenuhi seluruh persyaratan yang ada dan memuaskan semua pihak. Dengan adanya Standar Operasional Prosedur dan mekanisme yang jelas akan diperoleh hasil pekerjaan yang sesuai dengan persyaratan dan tentunya akan memuaskan semua pihak. (Wawancara, tanggal 21 April 2008).

Namun ada sebagian informan menyatakan hasil pekerjaan mereka kurang memuaskan, hal ini dikarenakan kurang pemahaman terhadap prosedur dan mekanisme yang telah ditetapkan.

Tabel IV.27
Frekuensi Organisasi Mengatasi Sesuatu yang Menghalangi

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak mengatasi	2	8,70
2.	Kurang mengatasi	3	13,04
3.	Mengatasi	12	52,17
4.	Selalu mengatasi	6	26,09
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 21

Dari tabel IV.27 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 44, **26,09 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu

mengatasi, **52,17 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : mengatasi, **13,04 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang mengatasi, **8,70 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak mengatasi.

Dari hasil wawancara dengan informan sebagian menyatakan bahwa organisasi mengatasi segala sesuatu yang menghalangi pencapaian tujuan. Sudah menjadi kewajiban sebuah organisasi untuk mengatasi segala sesuatu yang menjadi penghalang bagi keberadaan organisasi untuk mencapai tujuan. Hal ini sudah diantisipasi oleh organisasi untuk mengidentifikasi bentuk-bentuk ancaman yang mengganggu organisasi yang tertuang dalam rencana strategis organisasi.

Tabel IV.28
Frekuensi Organisasi Mengutamakan Hasil

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak mengutamakan	3	13,04
2.	Kurang mengutamakan	6	26,09
3.	Mengutamakan	8	34,78
4.	Selalu mengutamakan	6	26,09
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 22

Dari tabel IV.28 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 45, **26,09 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu mengutamakan, **34,78%** menjawab dengan bobot 3 yaitu : mengutamakan,

26,09 % menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang mengutamakan, 13,04 % menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak mengutamakan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi mengutamakan hasil. Organisasi selalu memperhitungkan out put maupun out come dari hasil pekerjaannya. Dalam kaitannya dengan hal ini organisasi selalu memperhitungkan dampak yang ditimbulkan dari diterbitkannya suatu surat keputusan perijinan. Apakah surat keputusan tersebut mempunyai kekuatan hukum yang kuat bagi kelangsungan usaha dari masyarakat, dan apakah surat keputusan tersebut berdampak bagi perkembangan usaha masyarakat menuju peningkatan usaha yang lebih maju.

Tabel IV.29
Frekuensi Organisasi Membantu Memberdayakan Pegawai

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak membantu	3	13,04
2.	Kurang membantu	4	17,39
3.	Membantu	9	39,13
4.	Selalu membantu	7	30,44
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 23

Dari tabel IV.29 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 46, 30,44 % menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu membantu, 39,13 % menjawab dengan bobot 3 yaitu : membantu, 17,39 %

menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang membantu, **13,04 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak membantu.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi membantu memberdayakan pegawai. Sesuai dengan program kerja organisasi yaitu peningkatan profesionalisme sumber daya manusia, organisasi melakukan pemberdayaan bagi pegawainya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Setiap tahun Kantor mempunyai program kegiatan yaitu peningkatan profesionalisme sumber daya manusia, program ini sesuai dengan misi organisasi yaitu untuk meningkatkan profesionalisme Sumber Daya Manusia. Melalui kegiatan ini diharapkan potensi yang ada dalam diri pegawai dapat dikembangkan. (Wawancara, tanggal 21 April 2008).

Namun ada sebagian informan menyatakan bahwa organisasi kurang membantu memberdayakan pegawai. Memang kenyataan di lapangan bahwa kebijakan pimpinan organisasi untuk memberdayakan pegawai hanya berlaku bagi pegawai yang betul-betul mempunyai potensi saja. Bagi pegawai yang sudah menjelang masa pensiun, sulit bagi pimpinan organisasi untuk memberdayakannya.

Tabel IV.30
Kinerja Organisasi dari Aspek Kelangsungan Hidup

No.	Keterangan	A	B	C	D	JML
20.	Hasil pekerjaan kami telah memenuhi seluruh persyaratan	4	6	11	2	23

	yang ada dan memuaskan kami.					
21.	Organisasi mengatasi segala sesuatu yang menghalangi pencapaian tujuan.	2	3	12	6	23
22.	Organisasi mengutamakan hasil.	3	6	8	6	23
23.	Organisasi membantu memberdayakan pegawai.	3	4	9	7	23
	JUMLAH	12	19	40	21	

Tertinggi : $4 \times 4 = 16$

Terendah : $4 \times 1 = 4$

$$16 - 4 = 12$$

$$12 : 3 = 4$$

Rendah : 4 sampai 7,9

Sedang : 8 sampai 11,9

Tinggi : 12 sampai 16

$$\text{Score} = [(12 \times 1) + (19 \times 2) + (40 \times 3) + (21 \times 4)] : 23$$

$$= [12 + 38 + 120 + 84] : 23$$

$$= 254 : 23$$

$$= 11,04$$

Berdasarkan tabel dan perhitungan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan dari **aspek Kelangsungan Hidup** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan kelangsungan hidup ini dapat dilihat dari upaya organisasi dalam mengatasi segala sesuatu yang dapat mengganggu pencapaian tujuan organisasi dapat dilakukan dengan cukup baik. Koordinasi dengan dinas/instansi terkait selalu dilakukan untuk mendapatkan keterpaduan dalam pelaksanaan kegiatan. Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, keempat item termasuk dalam tingkat sedang.

6. Keterbukaan/transparansi

Tabel IV.31
Frekuensi Organisasi Mempermudah Akses Informasi

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak mempermudah	2	8,70
2.	Kurang mempermudah	5	21,74
3.	Mempermudah	10	43,47
4.	Selalu mempermudah	6	26,09
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 24

Dari tabel IV.31 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 47, **26,09 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu mempermudah, **43,47%** menjawab dengan bobot 3 yaitu : mempermudah,

21,74 % menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang mempermudah, 8,70 % menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak mempermudah.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi mempermudah akses informasi. Pernyataan informan ini didasarkan bahwa organisasi telah menyediakan sarana informasi seperti penyebaran pamflet pada saat kegiatan-kegiatan yang melibatkan masyarakat. Disamping itu di ruangan kantor juga dipasang papan informasi dan disediakan satu unit *touch screen* yang bisa memberikan informasi mengenai pelayanan yang diberikan oleh organisasi.

Tabel IV.32
Frekuensi Organisasi Memberikan Brosur

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak memberikan	3	13,04
2.	Kurang memberikan	5	21,74
3.	Memberikan	8	34,78
4.	Selalu memberikan	7	30,44
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 25

Dari tabel IV.32 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 48, 30,44 % menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu memberikan, 34,78% menjawab dengan bobot 3 yaitu : memberikan, 21,74 % menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang memberikan, 13,04 % menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak memberikan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi memberikan brosur prosedur pelayanan. Organisasi telah menyediakan sarana informasi berupa brosur pelayanan yang disediakan di ruang tunggu dan membagikannya melalui kegiatan-kegiatan yang melibatkan masyarakat. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan telah memberikan brosur prosedur pelayanan. Kantor telah menyediakan sarana informasi berupa brosur pelayanan yang disediakan di ruang tunggu dan membagikannya melalui kegiatan-kegiatan yang melibatkan masyarakat. Disamping itu brosur ditempel di papan pengumuman di seluruh Kantor Kepala Desa/Kelurahan. (Wawancara, tanggal 21 April 2008).

Tabel IV.33
Frekuensi Organisasi Memberikan Kesempatan Menanyakan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak memberikan	4	17,39
2.	Kurang memberikan	3	13,04
3.	Memberikan	11	47,83
4.	Selalu memberikan	5	21,74
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 26

Dari tabel IV.33 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 49, **21,74 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu memberikan, **47,83%** menjawab dengan bobot 3 yaitu : memberikan, **13,04 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang memberikan, **17,39 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak memberikan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi memberikan kesempatan *customer* untuk menanyakan proses pelayanan. Dengan menempatkan petugas di *front office*, *customer* dapat menanyakan sampai sejauhmana proses pelayanan perijinan yang diajukan oleh *customer*. Dengan adanya kemudahan tersebut dapat diketahui sampai dimana proses yang dilakukan dan kendala apa yang menjadi hambatan petugas pemroses perijinan.

Tabel IV.34
Frekuensi Organisasi Mempunyai Prosedur Kerja

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak mempunyai	2	8,70
2.	Kurang mempunyai	4	17,39
3.	Mempunyai	9	39,13
4.	Selalu mempunyai	8	34,78
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 27

Dari tabel IV.34 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 50, **34,78 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu mempunyai, **39,13 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : mempunyai, **17,39 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang mempunyai, **8,70 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak mempunyai.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi mempunyai prosedur kerja yang jelas bagi pegawai. Tugas dan fungsi dari masing-masing seksi sudah jelas, sehingga dalam pembagian tugas masing-masing pegawai dapat dibagi berdasarkan tugas dan fungsi seksi tersebut. Dari tugas masing-masing pegawai tersebut disesuaikan dengan prosedur kerja yang ada, sehingga masing-masing pegawai dapat bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Tugas dan fungsi dari masing-masing seksi sudah jelas, sehingga dalam pembagian tugas masing-masing pegawai dapat dibagi berdasarkan tugas dan fungsi seksi tersebut. Dari tugas masing-masing pegawai tersebut disesuaikan dengan prosedur kerja yang ada, sehingga masing-masing pegawai dapat bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. (Wawancara, tanggal 21 April 2008).

Tabel IV.35
Kinerja Organisasi dari Aspek Keterbukaan/transparansi

No.	Keterangan	A	B	C	D	JML
24.	Organisasi mempermudah akses informasi.	2	5	10	6	23
25.	Organisasi memberikan brosur prosedur pelayanan.	3	5	8	7	23
26.	Organisasi memberikan kesempatan customer untuk menanyakan proses pelayanan.	4	3	11	5	23
27.	Organisasi mempunyai prosedur	2	4	9	8	23

	kerja yang jelas bagi pegawai.					
	JUMLAH	11	17	38	26	

Tertinggi : $4 \times 4 = 16$

Terendah : $4 \times 1 = 4$

$$16 - 4 = 12$$

$$12 : 3 = 4$$

Rendah : 4 sampai 7,9

Sedang : 8 sampai 11,9

Tinggi : 12 sampai 16

$$\text{Score} = [(11 \times 1) + (17 \times 2) + (38 \times 3) + (26 \times 4)] : 23$$

$$= [11 + 34 + 114 + 104] : 23$$

$$= 263 : 23$$

$$= 11,43$$

Berdasarkan tabel dan perhitungan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan dari **aspek Keterbukaan/transparansi** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan keterbukaan/transparansi ini dapat dilihat dari organisasi menyediakan akses informasi kepada masyarakat pengguna jasa

pelayanan dengan jalan mengadakan kegiatan sosialisasi dan pengadaan sarana informasi. Organisasi berusaha memberikan pemahaman kepada masyarakat tentang prosedur pelayanan. Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, keempat item termasuk dalam tingkat sedang.

7. Empati

Tabel IV.36
Frekuensi Organisasi Mengikuti Isu Aktual

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak mengikuti	4	17,39
2.	Kurang mengikuti	6	26,09
3.	Mengikuti	7	30,43
4.	Selalu mengikuti	6	26,09
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 28

Dari tabel IV.36 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 51, **26,09 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu mengikuti, **30,43 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : mengikuti, **26,09 %**

menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang mengikuti, **17,39 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak mengikuti.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi mengikuti isu-isu aktual yang berkembang dalam masyarakat. Organisasi selalu mengikuti perkembangan lingkungan, organisasi selalu memantau apa yang terjadi di luar lingkungan organisasi maupun di dalam lingkungan organisasi. Sebagai contoh ada keluhan dari masyarakat melalui rubrik di salah satu surat kabar, melalui rubrik tersebut dapat dipantau apa yang menjadi keluhan masyarakat sehingga dapat dilakukan upaya untuk menindaklanjuti keluhan tersebut. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Kantor selalu mengikuti isu-isu aktual yang berkembang dalam masyarakat. Kantor selalu mengikuti perkembangan lingkungan, kantor juga selalu memantau apa yang terjadi di luar lingkungan kantor maupun di dalam lingkungan kantor. Sebagai contoh ada keluhan dari masyarakat melalui rubrik di salah satu surat kabar, melalui rubrik tersebut dapat dipantau apa yang menjadi keluhan masyarakat sehingga dapat dilakukan upaya untuk menindaklanjuti keluhan tersebut. (Wawancara, tanggal 28 April 2008).

Tabel IV.37
Frekuensi Memperhatikan Lingkungan Strategis

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak memperhatikan	5	21,74
2.	Kurang memperhatikan	5	21,74
3.	Memperhatikan	7	30,43
4.	Selalu memperhatikan	6	26,09
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 29

Dari tabel IV.37 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 52, **26,09 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu memperhatikan, **30,43 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : memperhatikan, **21,74 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang memperhatikan, **21,74 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak memperhatikan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi dalam menyusun uraian tugas, prosedur kerja telah memperhatikan perkembangan lingkungan strategis. Organisasi akan selalu dipaksa untuk memberi tanggapan atas rangsangan yang berasal dari lingkungannya. Pengaruh lingkungan dapat dilihat dari dua segi: pertama, lingkungan eksternal yang umumnya menggambarkan kekuatan yang berada di luar organisasi seperti faktor politik, ekonomi dan sosial, kedua adalah lingkungan internal yaitu faktor-faktor dalam organisasi yang menciptakan iklim organisasi dimana berfungsinya kegiatan mencapai tujuan.

Tabel IV.38
Frekuensi Organisasi Memanfaatkan Teknologi Informasi

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak memanfaatkan	5	21,74
2.	Kurang memanfaatkan	7	30,43
3.	Memanfaatkan	5	21,74
4.	Selalu memanfaatkan	6	26,09
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 30

Dari tabel IV.38 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 53, **26,09 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu

memanfaatkan, **21,74%** menjawab dengan bobot 3 yaitu : memanfaatkan, **30,43 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang memanfaatkan, **21,74 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak memanfaatkan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi tidak memanfaatkan teknologi informasi, pernyataan ini didasarkan pada kenyataan di lapangan bahwa walaupun organisasi telah menyediakan sarana dan prasarana teknologi informasi, namun kurang dimanfaatkan oleh pegawai. Hal ini disebabkan oleh kemampuan pegawai yang bisa memanfaatkan teknologi informasi ini masih sangat terbatas. Sebagian informan menyatakan organisasi telah memanfaatkan teknologi informasi, hal ini dikarenakan mereka telah bisa memanfaatkan perkembangan teknologi informasi yang ada.

Tabel IV.39
Frekuensi Organisasi Mengadakan Koordinasi

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak mengadakan	1	4,35
2.	Kurang mengadakan	1	4,35
3.	Mengadakan	13	56,52
4.	Selalu mengadakan	8	34,78
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 31

Dari tabel IV.39 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 54, **34,78 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu mengadakan, **56,52%** menjawab dengan bobot 3 yaitu : mengadakan, **4,35 %**

menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang mengadakan, **4,35 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak mengadakan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi mengadakan koordinasi dengan organisasi lain. Fungsi koordinasi ini dilakukan oleh organisasi dengan Dinas/Badan/Kantor/Bagian lain yang terkait dengan tim teknis perijinan. Salah satu proses yang harus dilalui untuk penerbitan surat keputusan tentang perijinan terlebih dahulu harus diadakan pemeriksaan atau pengkajian oleh tim teknis perijinan sebagai dasar diterima atau ditolak pengajuan permohonan perijinan. Selanjutnya akan dibuat berita acara penolakan atau surat keputusan perijinan yang ditandatangani oleh Kepala Kantor. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Fungsi koordinasi dilakukan dengan Dinas/Badan/Kantor/Bagian lain yang terkait dengan tim teknis perijinan. Salah satu proses yang harus dilalui untuk penerbitan surat keputusan tentang perijinan terlebih dahulu harus diadakan pemeriksaan atau pengkajian oleh tim teknis perijinan sebagai dasar diterima atau ditolak pengajuan permohonan perijinan. (Wawancara, tanggal 28 April 2008).

Tabel IV.40
Kinerja Organisasi dari Aspek Empati

No.	Keterangan	A	B	C	D	JML
28.	Organisasi selalu mengikuti isu-isu aktual yang berkembang dalam masyarakat.	4	6	7	6	23
29.	Dalam menyusun uraian tugas, prosedur kerja kami	5	5	7	6	23

	memperhatikan perkembangan lingkungan strategis.					
30.	Organisasi memanfaatkan perkembangan Teknologi Informasi.	5	7	5	6	23
31.	Organisasi mengadakan koordinasi dengan organisasi yang lain.	1	1	13	8	23
	JUMLAH	15	19	32	26	

Tertinggi : $4 \times 4 = 16$

Terendah : $4 \times 1 = 4$

$$16 - 4 = 12$$

$$12 : 3 = 4$$

Rendah : 4 sampai 7,9

Sedang : 8 sampai 11,9

Tinggi : 12 sampai 16

$$\text{Score} = [(15 \times 1) + (19 \times 2) + (32 \times 3) + (26 \times 4)] : 23$$

$$= [15 + 38 + 96 + 104] : 23$$

$$= 253 : 23$$

$$= 11$$

Berdasarkan tabel dan perhitungan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan dari **aspek Empati** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan empati ini dapat dilihat dari organisasi selalu memperhatikan dan mengikuti perkembangan isu-isu yang terjadi di masyarakat. Organisasi mengelola isu-isu tersebut untuk peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, keempat item termasuk dalam tingkat sedang.

8. Efektivitas

Tabel IV.41
Frekuensi Organisasi Meminta Masukan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak meminta	3	13,04
2.	Kurang meminta	6	26,09
3.	Meminta	10	43,48
4.	Selalu meminta	4	17,39
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 32

Dari tabel IV.41 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 1, **17,39 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu meminta, **43,48 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : meminta, **26,09 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang meminta, **13,04 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak meminta.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa sebagai perencanaan masa depan, organisasi meminta masukan dari pegawai. Hal ini dilakukan pada forum rapat staf yang dilakukan secara rutin setiap satu bulan sekali. Pada forum ini pimpinan organisasi membuka peluang bagi pegawai untuk menyampaikan masukan, saran maupun pendapat mereka. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Dalam merencanakan program kedepan, kantor meminta masukan dari kami. Masukan ini dilakukan pada forum rapat staf yang dilakukan secara rutin setiap satu bulan sekali. Pada forum ini pimpinan kantor membuka peluang bagi pegawai untuk menyampaikan masukan, saran maupun pendapat kami. (Wawancara, tanggal 28 April 2008).

Tabel IV.42
Frekuensi Mengenali Progres

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak mengetahui	2	8,69
2.	Kurang mengetahui	5	21,74
3.	Mengetahui	11	47,83
4.	Sangat mengetahui	5	21,74
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 33

Dari tabel IV.42 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 2, **21,74 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : sangat mengetahui, **47,83 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : mengetahui, **21,74 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang mengetahui, **8,69 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak mengetahui.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka tidak mengetahui program kerja organisasi. Hal ini disebabkan ada sebagian pegawai yang bersikap apatis terhadap program kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sikap apatis ini muncul karena adanya kekecewaan dari sebagian pegawai yang merasa tidak mendapatkan perhatian dari pimpinan organisasi maupun kecewa terhadap kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh pimpinan.

Tabel IV.43
Frekuensi Organisasi Memiliki Standart dan Etika yang Tinggi

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak memiliki	4	17,39
2.	Kurang memiliki	4	17,39
3.	Memiliki	9	39,13
4.	Sangat memiliki	6	26,09
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 34

Dari tabel IV.43 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 3, **26,09 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : sangat memiliki, **39,13 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : memiliki, **17,39 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang memiliki, **17,39 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak memiliki.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi memiliki standart dan etika yang tinggi. Standart dan etika ini dikembangkan oleh organisasi melalui peningkatan profesionalisme pegawai dengan kegiatan pelatihan untuk bisa tampil prima dalam melayani *customer*/pelanggan. Materi pelatihan tersebut meliputi cara agar tampil rapi dalam melayani *customer*, cara tampil sopan dan santun dalam menghadapi *customer*, selalu ceria dalam menyambut *customer*, selalu tampil yakin dan menyakinkan dalam melayani customer. Serta memperhatikan sikap tubuh dan bertindak setenang mungkin saat melayani customer.

Tabel IV.44
Frekuensi Organisasi Melakukan Pengukuran Kinerja

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak melakukan	3	13,04
2.	Kurang melakukan	2	8,70
3.	Melakukan	12	52,17
4.	Selalu melakukan	6	26,09
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 35

Dari tabel IV.44 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 4, **26,09 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu melakukan, **52,17 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : melakukan, **8,70 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang melakukan, **13,04 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak melakukan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi telah melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja ini dilakukan secara berkala setiap enam bulan sekali melalui Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap pelayanan publik. IKM ini memuat tentang tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan oleh organisasi sebagai penyedia pelayanan publik. Disamping itu organisasi juga mempunyai kewajiban untuk membuat laporan akuntabilitas organisasi setiap setahun sekali. Laporan akuntabilitas organisasi ini wajib dilaporkan kepada Bupati yang berisi tentang kesesuaian antara program kerja organisasi dengan kegiatan yang telah dilakukan oleh organisasi selama satu tahun. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Setiap enam bulan sekali diadakan penilaian Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap pelayanan publik. IKM ini memuat tentang tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan oleh organisasi sebagai penyedia pelayanan publik. (Wawancara, tanggal 28 April 2008).

Tabel IV.45
Kinerja Organisasi dari Aspek Efektifitas

No.	Keterangan	A	B	C	D	JML
32.	Sebagai perencanaan masa depan, organisasi meminta masukan.	3	6	10	4	23
33.	Kami mengetahui bagaimana mengenali program yg ada pada	2	5	11	5	23

	kelompok kerja kami, sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat.					
34.	Organisasi memiliki standard dan etika yang tinggi.	4	4	9	6	23
35.	Organisasi senantiasa melakukan evaluasi/pengukuran kinerja.	3	2	12	6	23
	JUMLAH	12	17	42	21	

Tertinggi : $4 \times 4 = 16$

Terendah : $4 \times 1 = 4$

$$16 - 4 = 12$$

$$12 : 3 = 4$$

Rendah : 4 sampai 7,9

Sedang : 8 sampai 11,9

Tinggi : 12 sampai 16

$$\text{Score} = [(12 \times 1) + (17 \times 2) + (42 \times 3) + (21 \times 4)] : 23$$

$$= [12 + 34 + 126 + 84] : 23$$

$$= 256 : 23$$

$$= 11,13$$

Berdasarkan tabel dan perhitungan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan dari **aspek Efektivitas** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan efektivitas ini dapat dilihat dari sudah adanya upaya pimpinan organisasi dalam mengembangkan visi, misi dan nilai organisasi. Misi organisasi dikembangkan melalui pelaksanaan program kegiatan yaitu : peningkatan disiplin aparatur, peningkatan sumber daya aparatur, peningkatan profesionalisme sumber daya manusia yang didalamnya dengan menerapkan teknologi informasi. Peningkatan pelayanan perijinan satu pintu dengan kegiatan sosialisasi OSS, optimalisasi pelayanan perijinan serta monitoring dan evaluasi pelayanan perijinan. Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, keempat item termasuk dalam tingkat sedang.

9. Produktivitas

Tabel IV.46
Frekuensi Hasil Pekerjaan Memenuhi Persyaratan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak memenuhi	2	8,70
2.	Kurang memenuhi	4	17,39
3.	Memenuhi	9	39,13
4.	Selalu memenuhi	8	34,78
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 36

Dari tabel IV.46 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 5, **34,78 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu memenuhi, **39,13 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : memenuhi, **17,39 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang memenuhi, **8,70 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak memenuhi.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa hasil pekerjaan mereka telah memenuhi persyaratan. Produk pelayanan yang diberikan organisasi sebagai penyedia pelayanan bidang perijinan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai dasar setiap penerbitan surat keputusan perijinan. Surat Keputusan perijinan yang dikeluarkan merupakan bukti legalitas bagi pemegang ijin sudah sesuai dengan prosedur dan mekanisme yang telah ditentukan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Hasil pekerjaan kami telah memenuhi persyaratan. Produk pelayanan yang kami berikan sebagai penyedia pelayanan bidang perijinan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai dasar setiap penerbitan surat keputusan perijinan. Surat Keputusan perijinan yang dikeluarkan merupakan bukti legalitas bagi pemegang ijin sudah sesuai dengan prosedur dan mekanisme yang telah ditentukan. (Wawancara, tanggal 5 Mei 2008).

Tabel IV.47
Frekuensi Organisasi Memberdayakan Masyarakat Sekitar

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak membantu	4	17,39
2.	Kurang membantu	5	21,74
3.	Membantu	8	34,78
4.	Selalu membantu	6	26,09

Jumlah		23	100
---------------	--	-----------	------------

Sumber : Diolah dari jawaban No. 37

Dari tabel IV.47 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 6, **26,09 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu membantu, **34,78 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : membantu, **21,74 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang membantu, **17,39 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak membantu.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi telah membantu memberdayakan masyarakat sekitar. Untuk masyarakat di sekitar lokasi kantor, organisasi telah merekrut beberapa warga untuk menjadi tenaga kebersihan dan tenaga keamanan kantor. Sedangkan untuk masyarakat secara luas, produk pelayanan yang dihasilkan oleh organisasi telah mampu memberdayakan masyarakat yaitu dengan jalan memberikan legalitas bagi usaha masyarakat yang memerlukan legalitas bagi pengembangan usahanya.

Tabel IV.48
Frekuensi Jenis Pelayanan Memenuhi Kebutuhan Masyarakat

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak memenuhi	2	8,70
2.	Kurang memenuhi	5	21,74
3.	Memenuhi	11	47,82
4.	Sangat memenuhi	5	21,74
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 38

Dari tabel IV.48 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 7, **21,74 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : sangat memenuhi, **47,82 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : memenuhi, **21,74 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang memenuhi, **8,70 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak memenuhi.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa jenis pelayanan yang diberikan organisasi sudah memenuhi kebutuhan masyarakat. Organisasi telah memberikan tujuh belas macam jenis perijinan yang menurut informan sudah mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Namun ada sebagian informan menyatakan bahwa organisasi masih dirasa perlu untuk menambah jenis pelayanan di bidang perijinan maupun pelayanan di bidang non perijinan seperti penerbitan Kartu Keluarga dan Kartu Tanda Penduduk untuk wilayah kecamatan kota.

Tabel IV.49
Frekuensi Keputusan Organisasi Memperhitungkan Outcome

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak memperhitungkan	3	13,04
2.	Kurang memperhitungkan	7	30,44
3.	Memperhitungkan	12	52,17
4.	Selalu memperhitungkan	1	4,35
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 39

Dari tabel IV.49 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 8, **4,35 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu memperhitungkan, **52,17 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : memperhitungkan, **30,44 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang memperhitungkan, **13,04 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak memperhitungkan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa segala keputusan yang diambil dan dikeluarkan oleh organisasi sudah memperhitungkan outcome. Keputusan yang diambil oleh organisasi selalu memperhitungkan dampak yang ditimbulkan dari dikeluarkannya keputusan organisasi, baik itu dampak positif maupun dampak negatifnya. Sehingga keputusan organisasi sedapat mungkin bisa meminimalkan akibat-akibat buruk yang bisa ditimbulkannya.

Tabel IV.50
Kinerja Organisasi dari Aspek Produktivitas

No.	Keterangan	A	B	C	D	JML
36.	Hasil pekerjaan kami telah memenuhi seluruh persyaratan yang ada dan memuaskan kami.	2	4	9	8	23
37.	Organisasi membantu memberdayakan masyarakat sekitar.	4	5	8	6	23
38.	Jenis pelayanan yang diberikan sudah memenuhi kebutuhan	2	5	11	5	23

	masyarakat.					
39.	Keputusan-keputusan yang diambil oleh organisasi memperhitungkan outcome.	3	7	12	1	23
	JUMLAH	11	21	40	20	

Tertinggi : $4 \times 4 = 16$

Terendah : $4 \times 1 = 4$

$16 - 4 = 12$

$12 : 3 = 4$

Rendah : 4 sampai 7,9

Sedang : 8 sampai 11,9

Tinggi : 12 sampai 16

Score = $[(11 \times 1) + (21 \times 2) + (40 \times 3) + (20 \times 4)] : 23$

= $[11 + 42 + 120 + 80] : 23$

= $253 : 23$

= 11

Berdasarkan tabel dan perhitungan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan dari **aspek Produktivitas** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan produktifitas ini dapat dilihat dari keterlibatan para pegawai dalam penyusunan rencana stratejik, pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Organisasi telah melakukan pengukuran kinerja dan berupaya menjaga agar pengukuran kinerja organisasi tersebut sesuai dengan kebutuhan dan arah organisasi. Organisasi selalu memperhitungkan dampak yang diakibatkan dalam setiap pengambilan keputusan. Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, keempat item termasuk dalam tingkat sedang.

10. Efisiensi

Tabel IV.51
Frekuensi Organisasi Mempunyai SOP

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak mempunyai	0	0
2.	Kurang mempunyai	0	0
3.	Mempunyai	17	73,91
4.	Sangat mempunyai	6	26,09
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 40

Dari tabel IV.51 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 9, **26,09 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : sangat

mempunyai, **73,91 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : mempunyai, **0 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang mempunyai, **0 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak mempunyai.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi telah mempunyai Standart Operasional Prosedur (SOP) yang merupakan acuan dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat yang wajib ditaati oleh pemberi pelayanan dan atau penerima pelayanan. Tujuan ditetapkannya Standart Operasional Prosedur pelayanan perijinan ini adalah untuk mendorong terwujudnya pelayanan perijinan yang prima. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Organisasi telah mempunyai Standart Operasional Prosedur (SOP) yang merupakan acuan dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat yang wajib ditaati oleh pemberi pelayanan dan atau penerima pelayanan. Tujuan ditetapkannya Standart Operasional Prosedur pelayanan perijinan ini adalah untuk mendorong terwujudnya pelayanan perijinan yang prima. (Wawancara, tanggal 5 Mei 2008).

Tabel IV.52
Frekuensi Waktu Penyelesaian Pelayanan Sesuai Prosedur

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak sesuai	4	17,39
2.	Kurang sesuai	14	60,87
3.	Sesuai	4	17,39
4.	Sangat sesuai	1	4,35
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 41

Dari tabel IV.52 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 10, **4,35 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : sangat sesuai, **17,39 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : sesuai, **60,87 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang sesuai, **17 ,39%** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak sesuai.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa waktu penyelesaian pelayanan kurang sesuai dengan prosedur atau bergeser dari waktu yang telah ditentukan. Ada beberapa hal yang mengakibatkan tidak tepatnya waktu penyelesaian pelayanan, diantaranya adalah ada beberapa jenis perijinan yang memerlukan pemeriksaan dari tim teknis sehingga perlu waktu untuk mengadakan koordinasi. Di samping itu banyaknya kegiatan pimpinan organisasi mengakibatkan tertumpuknya surat-surat yang membutuhkan penandatanganan dengan segera.

Tabel IV.53
Frekuensi Biaya Operasional Sesuai Anggaran

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak sesuai	5	21,73
2.	Kurang sesuai	10	43,48
3.	Sesuai	6	26,09
4.	Sangat sesuai	2	8,70
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 42

Dari tabel IV.53 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 11, **8,70 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : sangat sesuai, **26,09 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : sesuai, **43,48 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang sesuai, **21,73 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak sesuai.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa biaya operasional kegiatan organisasi sudah sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Namun ada sebagian informan menyatakan bahwa ada sebagian kegiatan yang tidak ada pos anggarannya, sehingga supaya kegiatan tersebut tetap terlaksana pimpinan organisasi mengambil kebijakan untuk membiayai kegiatan yang tidak ada pos anggarannya dengan mengambil sebagian anggaran dari kegiatan yang ada pos anggarannya.

Tabel IV.54
Frekuensi Organisasi Mengutamakan Penghematan Biaya

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak mengutamakan	9	39,13
2.	Kurang mengutamakan	6	26,09
3.	Mengutamakan	7	30,43
4.	Sangat mengutamakan	1	4,35
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 43

Dari tabel IV.54 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 12, **4,34 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : sangat mengutamakan, **30,43%** menjawab dengan bobot 3 yaitu : mengutamakan,

26,09 % menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang mengutamakan, 39,13 % menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak mengutamakan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi tidak/kurang mengutamakan penghematan biaya. Kegiatan organisasi yang semestinya bisa dilaksanakan satu tahun sekali, dalam kenyataannya dilaksanakan dua kali dalam setahun. Hal ini tentunya akan memakan biaya yang seharusnya bisa dilakukan penghematan. Penggunaan listrik dan telepon juga memakan biaya yang cukup banyak, yang seharusnya bisa ditekan hanya sesuai dengan keperluan saja.

Tabel IV.55
Frekuensi Organisasi Mengutamakan Ketepatan Waktu

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak mengutamakan	3	13,04
2.	Kurang mengutamakan	6	26,09
3.	Mengutamakan	10	43,48
4.	Sangat mengutamakan	4	17,39
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 44

Dari tabel IV.55 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 13, 17,39 % menjawab dengan bobot 4 yaitu : sangat mengutamakan, 43,48 % menjawab dengan bobot 3 yaitu : mengutamakan,

26,09 % menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang mengutamakan, 13,04 % menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak mengutamakan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi mengutamakan ketepatan waktu, walaupun pada kenyataannya tidak sepenuhnya proses perijinan bisa dilaksanakan sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan dalam Standart Operasional Prosedur. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal seperti telah diutarakan dalam uraian sebelumnya.

Tabel IV.56
Kinerja Organisasi dari Aspek Efisiensi

No.	Keterangan	A	B	C	D	JML
40.	Organisasi telah mempunyai Standar Operasional Prosedur (SOP).	0	0	17	6	23
41.	Waktu penyelesaian pelayanan sudah sesuai dengan prosedur.	4	14	4	1	23
42.	Biaya operasional pelaksanaan pekerjaan sudah sesuai dengan anggaran yang ditentukan.	5	10	6	2	23
43.	Organisasi mengutamakan penghematan biaya operasional.	9	6	7	1	23
44.	Organisasi mengutamakan ketepatan waktu pelayanan.	3	6	10	4	23

	JUMLAH	21	36	44	14	
--	---------------	-----------	-----------	-----------	-----------	--

Tertinggi : $5 \times 4 = 20$

Terendah : $5 \times 1 = 5$

$$20 - 5 = 15$$

$$15 : 3 = 5$$

Rendah : 5 sampai 9,9

Sedang : 10 sampai 14,9

Tinggi : 15 sampai 20

$$\text{Score} = [(21 \times 1) + (36 \times 2) + (44 \times 3) + (14 \times 4)] : 23$$

$$= [21 + 72 + 132 + 56] : 23$$

$$= 281 : 23$$

$$= 12,21$$

Berdasarkan tabel dan perhitungan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan dari **aspek Efisiensi** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan efisiensi ini dapat dilihat dari organisasi telah memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada, anggaran telah dikelola dengan cukup baik terbukti dengan laporan keuangan dibuat sesuai dengan jadwal yang ada. Organisasi mengelola waktu dengan cukup baik. Berdasarkan hasil

kuesioner ditambah dengan wawancara, kelima item termasuk dalam tingkat sedang.

11. Kepuasan

Tabel IV.57
Frekuensi Mengetahui Siapa yang Harus Dilayani

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak mengetahui	3	13,04
2.	Kurang mengetahui	4	17,39
3.	Mengetahui	9	39,13
4.	Sangat mengetahui	7	30,44
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 45

Dari tabel IV.57 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 14, **30,44 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : sangat

mengetahui, **39,13%** menjawab dengan bobot 3 yaitu : mengetahui, **17,39 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang mengetahui, **13,04 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak mengetahui.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka mengetahui siapa yang harus dilayani. Mereka telah membangun paradigma baru bahwa mereka menempatkan *customer* menjadi orang terpenting yang harus dilayani, sebab karena customer mereka bekerja dan mendapat gaji. Mereka tidak merasa berjasa dengan melayaninya, justru mereka berterima kasih telah mendapat kesempatan untuk melayaninya. Harapan mereka paradigma ini akan menjadi tata nilai baru dan budaya kerja mereka. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Kami mengetahui siapa yang harus kami layani. Kami tidak merasa berjasa dengan melayani pemohon, justru kami berterima kasih telah mendapat kesempatan untuk melayaninya. Harapan kami paradigma ini akan menjadi tata nilai baru dan budaya kerja mereka. (Wawancara, tanggal 12 Mei 2008).

Tabel IV.58
Frekuensi Menjaga Hubungan Baik dengan Customer

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak menjaga	0	0
2.	Kurang menjaga	0	0
3.	Menjaga	11	47,83
4.	Selalu menjaga	12	52,17
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 46

Dari tabel IV.58 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 15, **52,17 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu menjaga, **47,83 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : menjaga, **0 %** menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang menjaga, **0 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak menjaga.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka selalu menjaga hubungan baik dengan *customer*. Dengan adanya harapan mereka tentang paradigma baru seperti telah diuraikan sebelumnya yang nantinya akan menjadi tata nilai baru dan budaya kerja mereka, tentunya mereka akan selau menjaga hubungan baik dengan *customer* yang merupakan orang terpenting yang harus dilayani.

Tabel IV.59
Frekuensi Mempunyai Mekanisme

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak mempunyai	3	13,04
2.	Kurang mempunyai	3	13,04
3.	Mempunyai	12	52,18
4.	Sangat mempunyai	5	21,74
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 47

Dari tabel IV.59 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 16, **21,74 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : sangat mempunyai, **52,18%** menjawab dengan bobot 3 yaitu : mempunyai, **13,04 %**

menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang mempunyai, **13,04 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak mempunyai.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka telah mempunyai mekanisme bagi pihak yang mereka layani untuk menyampaikan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dari mereka. Mekanisme ini ditangani oleh Seksi Informasi dan Pengaduan yang mempunyai tugas dan fungsi menyusun program, melaksanakan dan mengkoordinasikan kegiatan penyebarluasan informasi dan menginventarisasi masalah dan pengaduan masyarakat.

Tabel IV.60
Frekuensi Menanyakan Kepuasan Pelayanan oleh Petugas

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak menanyakan	3	13,04
2.	Kurang menanyakan	6	26,09
3.	Menanyakan	8	34,78
4.	Selalu menanyakan	6	26,09
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 48

Dari tabel IV.60 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 17, **26,09 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu menanyakan, **34,78%** menjawab dengan bobot 3 yaitu : menanyakan, **26,09 %**

menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang menanyakan, **13,04 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak menanyakan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa petugas telah menanyakan kepuasan kepada masyarakat setiap mereka selesai memberikan pelayanan. Dalam kesempatan tersebut petugas menanyakan apakah ada hal-hal yang belum sesuai dengan keinginan dari masyarakat pengguna layanan. Dengan menanyakan hal-hal yang belum sesuai dengan keinginan masyarakat pengguna layanan maka akan segera diketahui dan selanjutnya ditindaklanjuti sehingga apa yang menjadi keinginan masyarakat bisa terpenuhi.

Tabel IV.61
Frekuensi Diijinkan Membuat Keputusan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak diijinkan	3	13,04
2.	Kurang diijinkan	4	17,39
3.	Diijinkan	12	52,18
4.	Selalu diijinkan	4	17,39
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 49

Dari tabel IV.61 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 18, **17,39 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu diijinkan, **52,18 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : diijinkan, **17,39 %**

menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang diijinkan, **13,04 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak diijinkan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka diberi kesempatan untuk membuat keputusan dalam rangka menyelesaikan masalah dengan pihak yang mereka layani. Upaya ini dimaksudkan untuk mempercepat proses penyelesaian permasalahan, sehingga masyarakat merasa puas dengan cepat mendapatkan penanganan. Disamping itu upaya tersebut dilakukan oleh pimpinan untuk memberdayakan mereka supaya tidak tergantung kepada satu orang saja dan membekali mereka supaya mempunyai pengalaman dalam menyelesaikan masalah.

Tabel IV.62
Frekuensi Menanyakan Kepuasan *Customer*

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak menanyakan	2	8,70
2.	Kurang menanyakan	4	17,39
3.	Menanyakan	11	47,82
4.	Selalu menanyakan	6	26,09
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 50

Dari tabel IV.62 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 19, **26,09 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu menanyakan, **47,82%** menjawab dengan bobot 3 yaitu : menanyakan, **17,39 %**

menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang menanyakan, **8,70 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak menanyakan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka menanyakan kepuasan pelayanan kepada *customer*. Untuk mengetahui keberhasilan dalam melayani *customer* telah dilakukan evaluasi dengan melakukan survey kepuasan pelanggan yang dilakukan tiap enam bulan sekali. Sedangkan respondennya adalah pelanggan yang sedang mencari ijin sesuai jenis perijinan yang dilayani.

Tabel IV.63
Kinerja Organisasi dari Aspek Kepuasan

No.	Keterangan	A	B	C	D	JML
45.	Dalam melaksanakan tugas kami mengetahui siapa yang harus dilayani.	3	4	9	7	23
46.	Kami menjaga hubungan baik dengan <i>customer</i> .	0	0	11	12	23
47.	Kami mempunyai mekanisme bagi pihak yang kami layani untuk menyampaikan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dari kami.	3	3	12	5	23
48.	Kami menanyakan apakah pihak	3	6	8	6	23

	yang kami layani puas atau tidak puas dengan pekerjaan/pelayanan kami.					
49.	Kami diijinkan untuk membuat keputusan dalam rangka menyelesaikan masalah dengan pihak yang kami layani.	3	4	12	4	23
50.	Kami menanyakan tingkat kepuasan kepada <i>customer</i> .	2	4	11	6	23
	JUMLAH	14	21	63	40	

Tertinggi : $6 \times 4 = 24$

Terendah : $6 \times 1 = 6$

$24 - 6 = 18$

$15 : 3 = 6$

Rendah : 6 sampai 11,9

Sedang : 12 sampai 17,9

Tinggi : 18 sampai 24

Score = $[(14 \times 1) + (21 \times 2) + (63 \times 3) + (40 \times 4)] : 23$

= $[14 + 42 + 189 + 160] : 23$

= $405 : 23$

= 17,60

Berdasarkan tabel dan perhitungan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan dari **aspek Kepuasan** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan kepuasan ini dilihat dari organisasi tetap menjaga tingkat kepuasan masyarakat dengan menyusun IKM secara berkala setiap enam bulan sekali, mekanisme pelayanan diciptakan agar masyarakat benar-benar mendapatkan pelayanan yang memuaskan. Apabila ada permasalahan organisasi berusaha membuat keputusan yang dapat memuaskan kedua belah pihak. Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, keenam item termasuk dalam tingkat sedang.

12. Keadilan

Tabel IV.64
Frekuensi Jenis Pelayanan Memenuhi Kebutuhan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak memenuhi	4	17,39
2.	Kurang memenuhi	6	26,09
3.	Memenuhi	8	34,78
4.	Sangat memenuhi	5	21,74
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 51

Dari tabel IV.64 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 20, **21,74 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : sangat memenuhi, **34,78 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : memenuhi, **26,09 %**

menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang memenuhi, **17,39 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak memenuhi.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa jenis pelayanan yang diberikan oleh organisasi sudah memenuhi kebutuhan masyarakat. Tujuh belas macam perijinan yang diberikan sudah mampu memenuhi apa yang menjadi kebutuhan masyarakat. Namun sebagian informan menyatakan perlu adanya pelayanan non perijinan yang merupakan pendukung dari pelayanan perijinan, seperti pelayanan Kartu Keluarga dan Kartu Tanda Penduduk. Sehingga masyarakat lebih mudah untuk melengkapi persyaratan perijinan hanya melalui satu pintu.

Tabel IV.65
Frekuensi Tidak Membedakan Tingkat Pelayanan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak membedakan	4	17,39
2.	Kurang membedakan	4	17,39
3.	Membedakan	9	39,13
4.	Selalu membedakan	6	26,09
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 52

Dari tabel IV.65 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 21, **26,09 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu membedakan, **39,13%** menjawab dengan bobot 3 yaitu : membedakan, **17,39**

% menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang membedakan, **17,39 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak membedakan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka tidak membedakan tingkat pelayanan kepada *customer*. Pelayanan yang diberikan sudah sesuai dengan Standart Operasional Prosedur, sehingga *customer* diperlakukan sama tanpa pandang bulu. Namun sebagian informan menyatakan bahwa ada sebagian *customer* yang diperlakukan khusus. *Customer* tersebut biasanya adalah dari keluarga pejabat atau orang-orang yang mempunyai hubungan dekat dengan pejabat, sehingga budaya ewuh pakewuh masih mewarnai sebagian pegawai dalam melayani *customer*.

Tabel IV.66
Frekuensi Memprioritaskan Persyaratan yang Masuk Dulu

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak memprioritaskan	3	13,04
2.	Kurang memprioritaskan	2	8,70
3.	Memprioritaskan	11	47,83
4.	Selalu memprioritaskan	7	30,43
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 53

Dari tabel IV.66 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 22, **30,43 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : selalu memprioritaskan, **47,83 %** menjawab dengan bobot 3 yaitu : memprioritaskan,

8,70 % menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang memprioritaskan, **13,04 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak memprioritaskan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka memprioritaskan *customer* yang memasukkan persyaratan lebih dahulu. Persyaratan yang masuk akan diproses sesuai dengan urutan. Namun sebagian informan menyatakan bahwa memang ada sebagian *customer* yang diperlakukan khusus meskipun persyaratan masuk belakangan. Dalam mengantisipasi hal ini organisasi telah membuat program aplikasi komputer yang memungkinkan persyaratan yang masuk terlebih dahulu, sepanjang sudah lengkap dan benar akan lebih dulu diproses dan persyaratan yang masuk kemudian tidak bisa langsung diproses.

Tabel IV.67
Frekuensi Organisasi Mendukung Kesetaraan Gender

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak mendukung	1	4,35
2.	Kurang mendukung	5	21,74
3.	Mendukung	10	43,48
4.	Sangat mendukung	7	30,43
Jumlah		23	100

Sumber : Diolah dari jawaban No. 54

Dari tabel IV.67 dapat dilihat bahwa 23 responden dengan menjawab pertanyaan nomor 23, **30,43 %** menjawab dengan bobot 4 yaitu : sangat mendukung, **43,48%** menjawab dengan bobot 3 yaitu : mendukung, **21,74 %**

menjawab dengan bobot 2 yaitu : kurang mendukung, **4,35 %** menjawab dengan bobot 1 yaitu : tidak mendukung.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi mendukung kesetaraan gender. Dalam melayani *customer* organisasi tidak membedakan jenis kelamin, walapun *customer* adalah seorang perempuan tetap diperlakukan sama sebagai *customer* yang harus dilayani dengan baik. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Organisasi mendukung kesetaraan gender. Dalam melayani *customer* kami tidak membedakan jenis kelamin, walapun *customer* adalah seorang perempuan tetap diperlakukan sama seperti melayani laki-laki sebagai *customer* yang harus dilayani dengan baik. (Wawancara, tanggal 12 Mei 2008).

Tabel IV.68
Kinerja Organisasi dari Aspek Keadilan

No.	Keterangan	A	B	C	D	JML
51.	Jenis pelayanan yang kami berikan sudah memenuhi kebutuhan seluruh lapisan masyarakat.	4	6	8	5	23
52.	Kami tidak membedakan tingkat pelayanan kepada <i>customer</i> .	4	4	9	6	23
53.	Kami memprioritaskan <i>customer</i> yang memasukkan persyaratan lebih dahulu.	3	2	11	7	23
54.	Organisasi mendukung kesetaraan gender.	1	5	10	7	23

	JUMLAH	12	17	38	25	
--	---------------	-----------	-----------	-----------	-----------	--

Tertinggi : $4 \times 4 = 16$

Terendah : $4 \times 1 = 4$

$$16 - 4 = 12$$

$$12 : 3 = 4$$

Rendah : 4 sampai 7,9

Sedang : 8 sampai 11,9

Tinggi : 12 sampai 16

$$\begin{aligned} \text{Score} &= [(12 \times 1) + (17 \times 2) + (38 \times 3) + (25 \times 4)] : 23 \\ &= [12 + 34 + 114 + 100] : 23 \\ &= 260 : 23 \\ &= 11,30 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel dan perhitungan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan dari **aspek Keadilan** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan keadilan ini dapat dilihat dari upaya organisasi memberikan pelayanan melalui pemrosesan perijinan dengan menggunakan jaringan teknologi informasi yang secara otomatis menghasilkan

keluaran berdasarkan urutan pendaftaran. Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, keempat item termasuk dalam tingkat sedang.

13. Tingkat Kinerja Organisasi

Setelah semua indikator diukur tingkat kinerjanya kemudian diukur tingkat kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan.

Pemberian skor untuk tingkat kinerja organisasi :

$$Score = \frac{\sum \text{Jumlah Bobot Nilai}}{N}$$

Keterangan :

N = Jumlah Kuesioner

$$\begin{aligned} \text{Score} &= [(172 \times 1) + (260 \times 2) + (515 \times 3) + (295 \times 4)] : 54 \\ &= [172 + 520 + 1.545 + 1.180] : 54 \\ &= 3.419 : 54 \\ &= 63,27 \end{aligned}$$

Kriteria hasil tingkat kinerja organisasi

- 54 – 107 : Rendah

- 108 – 161 : Sedang
- 152 – 215 : Tinggi

Berdasarkan perhitungan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja organisasi Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan secara keseluruhan termasuk dalam kriteria **RENDAH**.

Tabel IV.69
Hasil Pengukuran Tingkat Kinerja Organisasi

Nomor	Aspek yang diukur	Hasil Pengukuran
1.	Responsivitas	Sedang
2.	Responsibilitas	Sedang
3.	Akuntabilitas	Sedang
4.	Keadaptasian	Sedang
5.	Kelangsungan hidup	Sedang
6.	Keterbukaan/transparansi	Sedang
7.	Empati	Sedang
8.	Efektivitas	Sedang
9.	Produktivitas	Sedang
10.	Efisiensi	Sedang

11.	Kepuasan	Sedang
12.	Keadilan	Sedang
	Tingkat Kinerja Organisasi	Rendah

Berdasarkan hasil perhitungan tabel dari indikator kinerja organisasi yang berorientasi proses dari aspek responsivitas yang meliputi daya tanggap organisasi terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan *customers* termasuk dalam kriteria sedang. Dari aspek responsibilitas yang meliputi tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan hukum atau peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan termasuk dalam kriteria sedang. Dari aspek akuntabilitas yang meliputi tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki *stake holders* termasuk dalam kriteria sedang. Dari aspek keadaptasian yang meliputi daya tanggap organisasi terhadap tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungannya termasuk dalam kriteria sedang. Dari aspek kelangsungan hidup yang meliputi sejauh mana organisasi atau program pelayanan dapat berkembang dan bertahan hidup dalam berkompetisi dengan organisasi atau program lain termasuk dalam kriteria sedang. Dari aspek keterbukaan/transparansi yang meliputi proses pelayanan diinformasikan secara terbuka termasuk dalam kriteria sedang. Dari aspek empati yang meliputi tingkat perhatian organisasi terhadap isu-isu aktual yang sedang berkembang di masyarakat termasuk dalam kriteria sedang.

Dilihat pada indikator kinerja organisasi yang berorientasi pada hasil dapat disimpulkan bahwa Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten

Grobogan dari aspek efektifitas dalam pencapaian tujuan organisasi termasuk dalam kriteria sedang. Dari aspek produktivitas dalam menghasilkan keluaran yang dibutuhkan masyarakat termasuk dalam kriteria sedang, dari aspek efisiensi dengan membandingkan antara keluaran dan masukan termasuk dalam kriteria sedang. Dari aspek kepuasan dalam memenuhi kebutuhan pegawai dan masyarakat termasuk dalam kriteria sedang. Dari aspek keadilan dalam mengusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil jangkauan kegiatan dan pelayanan termasuk dalam kriteria sedang.

Sedangkan tingkat kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan secara keseluruhan termasuk dalam kriteria rendah.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja organisasi Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan termasuk dalam kriteria rendah.
2. Kinerja organisasi dari aspek proses yang diukur melalui indikator responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas, keadaptasian, kelangsungan hidup,

keterbukaan/transparansi, empati masing-masing termasuk dalam kriteria sedang.

3. Kinerja organisasi dari aspek hasil yang diukur melalui indikator efektivitas, produktivitas, efisiensi, kepuasan, keadilan masing-masing termasuk dalam kriteria sedang.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan disimpulkan di atas, maka disusunlah beberapa saran atau rekomendasi kebijakan untuk meningkatkan kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan sebagai berikut :

1. Diharapkan Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan dapat meningkatkan kondisi yang ada sehingga kinerja organisasi dapat terwujud dengan baik serta untuk kemajuan dalam peningkatan kualitas pelayanan masyarakat.
2. Perlu adanya peningkatan kinerja organisasi dari aspek proses yang meliputi indikator responsivitas, tanggungjawab, akuntabilitas, keadaptasian, kelangsungan hidup, keterbukaan/transparansi, empati.
3. Perlu adanya peningkatan kinerja organisasi dari aspek hasil yang meliputi indikator efektivitas, produktivitas, efisiensi, kepuasan, keadilan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djamaluddin, 2001, *Manajemen Sumber daya manusia* (MAP 532)
- Arikunto, Suharsimi, 2005, *Manajemen Penelitian*, Cetakan Ketujuh, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Atmosudirdjo, Prajudi, 1996, *Teori Organisasi*, STIA-LAN, Jakarta.
- Bryson, John M, (Penerjemah M. Miftahudin), 2007, *Perencanaan Strategi bagi Organisasi Sosial*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus, 2002, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Cetakan Pertama, Galang Printika, Yogyakarta.
- Gibson, James L, (Penerjemah Nunuk Adiarni), 2003, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kedelapan, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Goggin, Malcolm L., et al, 1990, *Implementation Theory and Practice : Tward a third generation*, Glenview, Illinois, USA : Foresman and Company.
- Jones, Gareth R, 1995, *Organizational Theory: Text and Cases* Addison Wesley Publishing Company, A & M University, Texas.
- Keban, T. Yeremias, 1995, *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*”, Makalah, Seminar Sehari, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- , 2004, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*, Cetakan Pertama, Gava Media, Yogyakarta.
- Liliweri, Alo, 1997, *Sosiologi Organisasi*, Citra Aditya Bakti, Bandung.
- Mahmudi, 2004, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Moeleong, Lexy.J, 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Numberi, Freddy, 2000, *Organisasi dan Administrasi Pemerintah*, Seminar Nasional Profesionalisasi Birokrasi dan Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik, MAP UGM, Yogyakarta.
- Olsen, J.B., and Eadie, D.C., 1982, *The Game Plan : Governance with Foresight*, Washington : Council of Stare Planning Agencies.
- Purwanto, Agus Joko, 2001, *Teknik Teori Organisasi*, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan Lembaga Administrasi Negara, 2004, *Teknik Penyusunan Kinerja/Berkinerja Tinggi*, Cetakan Pertama, LAN, Jakarta.
- Ratminto, Atik Septi Winarsih, 2005, *Manajemen Pelayanan*, Cetakan I, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

- Reksohadiprojo, S., 1999, *Dasar-Dasar Manajemen*, Edisi ke lima, BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, P. Stephen, 1994, *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*, Arcan (Terjemahan), Jakarta.
- , 2001, *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi, Aplikasi*, Prenhallindo (terjemahan), Jakarta.
- Salusu, J, 2003, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik Nonprofit*, Pt. Grasindo, Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 2002, *Manajemen Strategik*, Cetakan Keempat, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- , 2002, *Teori Pengembangan Organisasi*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, 1995, *Method Penelitan Survey*, Cetakan II, Pustaka LP3ES Indonesia , Jakarta.
- Steers, Richard, M, 1985, *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Usmara A., 2004, *Strategi Organisasi*, Amara Books, Yogyakarta.
- Wibowo, Samodra, 1994, *Kebijakan Publik Proses dan Analisa*, Intermedia, Jakarta.

Peraturan Perundang-undangan

- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*, Bagian Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Grobogan.
- Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 28 Tahun 2004 tentang *Susunan Organisasi Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djameluddin, 2001, *Manajemen Sumber daya manusia* (MAP 532)
- Amstrong, Michael, 1988. *Menjadi Manajer yang lebih baik lagi*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Arikunto, Suharsimi, 1996, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta
- Bernadin, H. John & Joyce, E.A. Russell, *Human Resource Management*, Mc Grow-Hill, inc., Singapura, 1993
- Bryson, John M, (Penerjemah M. Miftahudin), 1999 *perencanaan Strategi Organisasi Sosial*, Pustaka Pelajar Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus, 1999, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik, Makalah Seminar Kinerja Organisasi Sektor Publik Kebijakan dan Persiapannya*, Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Effendi, Sofian, 2002, *Materi Kuliah Evaluasi dan Implementasi Kebijakan Publik*, MAP-UGM, Yogyakarta.
- Esman, Milton, J, 1989. *The Element of Institution Building*, Ithaca: Cornell University Press.
- Etzioni, Amitai, 1969. *Organisasi-Organisasi Modern*, terjemahan Suryatim, UI Press, Jakarta.
- Flippo, Edwin B, 1987. *Manajemen Personalialia*, edisi keenam, Erlangga Jakarta.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1989. *organisasi dan Manajemn*, Erlangga Jakarta.
- Goggin, Malcolm L., et al, 1990. *Implementation Theory and Practice : Tward a third generation*, Glenview, Illinois, USA : Foresman and Company.
- Handyaningrat, Soewarno, 1982. *Administrasi pemerintahan dalam Pembangunan Nasional*, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, 1984. *manajemen dasar, Pengertian dan Masalah*, CV Haji Masagung, Jakarta.
- , 1996. *Organisasi dan Motivasi*, Bumi Aksara, Bandung.
- Henry, Nicholas, 1988. *Administrasi Negara, Masalah-masalah Kenegaraan*, Rajawali press, Jakarta.
- Higgins, J.M, 1970, *Organization Policy and Strategic Management*. Hinsdale, III, Dryden Press.
- Jackson, J.H, Morgan, CP, dan Paolillo, J, 1978. *Organization Theory, A Macro Perspective for management*, Prentice-Hall, U.S.A.

- Joedono, S.B, 1974, *Administrasi Pembangunan, sebuah pengantar*, Prisma No.4,4.
- Jones, Gareth R, 1991, *Organizational Theory: Text and Cases Addition* Wesley Publishing Company, A & M University, Texas.
- Kaho, Josef Riwu, 1988. *Prospek Otonomi daerah di Negara RI*, Rajawali Pers.
- Keban, T. Yeremias, 1994, *Pengantar Administrasi Publik*, Modul untuk Matrikulasi Administrasi publik, MAP- UGM, Yogyakarta.
-, 1995, *Kinerja Organisasi Publik*, Bahan seminar sehari dalam rangka purna tugas Drs. Sedyono, Fisipol- UGM, Yogyakarta.
-, 1998, *Cara Pengukuran Variabel Penelitian*, UGM Yogyakarta.
- Kleden, Ignas, 1987. *Sikap Ilmiah dan Kritik Kebudayaan*, LP3ES, Jakarta
- Mitchell, B. Bruce. Setiawan dan Rahmi, Dwita Hadi, 2000, *Pengelolaan Sumberdaya dan Lingkungan*, Cetakan Pertama
- Moeleong, Lexy.J, 1995, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mardiasmo, 2001. *Peningkatan Pendapatan Asli Daerah, Makalah Seminar Otonomi Daerah, oleh Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI)*, Batam.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 1998. *Pengembangan Sumber daya Manusia* (Edisi Revisi), Rineka Cipta, Jakarta.
- Numberi, Freddy, 2000. *Organisasi dan Administrasi Pemerintah*, Bahan Seminar Nasional Profesionalisasi Birokrasi dan peningkatan pelayanan Publik, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fisip UGM Yogyakarta.
- Randall B. Ripley, 1995, *Policy Analysis in Political Science*, Chicago, Nelson.
- Salusu, J, 1996. *Mpengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik Non Profit*, Pt. Grasindo, Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P, 1985, *Analisa serta perumusan Kebijaksanaan dan Strategi Organisasi*, Gunung Agung, Jakarta
- Simamora, Henry, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, SKPN, Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, 1995. *Method Penelitian Survey*, Cetakan II, Jakarta : Pustaka LP3ES Indonesia,
- Sugiyono, 1992. *Method Penelitian Administrasi*, Bandung : Alfabeta,
- Suradinata, Ermaya, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Ramadhan Bandung.

Soerjadi, FX, 1993. *Organization and Methods*, PT.Midas Surya Grafindo, Jakarta.

Steers, Richard,M, 1980. *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.

Thoha, Miftah, 2001. *Prilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasinya*, Pt. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Tjokrowinoto, Moeljarto, 1996."Pembangunan : Dilema dan Tantangan", Yogyakarta, Pustaka Pelajar,

Utomo, Warsito, 1999, *Kumpulan Makalah Otonomi Daerah yang di sampaikan pada beberapa Seminar*, Yogyakarta.

Zainum, Buchari, 1989. *Manajemen dan Motivasi*, Edisi Revisi, , Balai Aksara.

Peraturan Perundang-undangan

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1997 tentang *Ketentuan-ketentuan Pokok Pengelolaan Lingkungan Hidup*

Undang-Undang Otonomi Daerah 1999 (*UU No. 22 Tahun 1999, UU No. 25 Tahun 1999 dan UU No. 28 Tahun 1999*), Bandung : Kuraiko Pratama.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang *Program Pembangunan Nasional Tahun 2000-2004*, Sinar Grafika, Jakarta

Undang-Undang No. 34 Tahun 2000 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 1997 tentang *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*.

Peraturan Pemerintah Nomor 27 tahun 1999 tentang *Analisis Mengenai Dampak Lingkungan*

Peraturan Pemerintah Nomor 84 tahun 2000 tentang *AnPedoman Organisasi Perangkat Daerah*

Peraturan Daerah Kabupaten Purwakarta Nomor 22 tahun 2000 tentang *Apembentukan dan susunan organisasi dinas daerah Kabupaten Purwakarta*

Pemerintah Kabupaten Purwakarta, Kerja sama Badan Pusat Statistik dan Bappeda, *Purwakarta Dalam Angka Tahun 2000*.

Pemerintah Kabupaten Purwakarta, Bappeda, *Renstra Tahun 2000*.

Keputusan Bupati Purwakarta Nomor 17 Tahun 2001 tentang *Susunan Organisasi dan Tatakerja Dinas Pengelolaan Lingkungan Hidup*.

Keputusan Bupati Purwakarta Nomor 820/Kep.168.DPLH/2001 tentang *Pelimpahan sebagian wewenang urusan pemerintahan dari Bupati kepada Kepala Dinas Pengelolaan Lingkungan Hidup*.

Keputusan Bupati Purwakarta Nomor 503.05/kep.167-DPLH/2001 tentang *PelTim Koordinasi proses Penertiban Surat Ijin / Rekomendasi di bidang pengelolaan lingkungan hidup termasuk pertambangan*.

KUESIONER

ANALISIS KINERJA KANTOR PELAYANAN TERPADU DAN PERIJINAN KABUPATEN GROBOGAN

Dengan hormat,

Di tengah kesibukan rutinitas kerja, ijinkanlah saya meminta waktu dari Bapak/Ibu/Sdr/i, untuk dapat mengisi kuesioner berikut ini. Pertanyaan yang dibuat menyangkut kinerja organisasi dimana Bapak/Ibu/Sdr/i bekerja.

Mohon setiap pertanyaan diisi dengan sejujurnya, mengingat penelitian ini bersifat ilmiah dalam menyusun tesis. Jawaban dari Bapak/Ibu/Sdr/i akan terjaga kerahasiaannya dan menjadi tanggungjawab dari peneliti.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Sd/i, meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan banyak terima kasih. Semoga Allah SWT memberikan petunjuk kepada kita semua. Amin.

I. IDENTITAS RESPONDEN :

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :

II. PETUNJUK PENGISIAN :

1. Mohon setiap pertanyaan dibaca dengan teliti, karena setiap item pertanyaan hampir memiliki kemiripan substansi, tetapi pada dasarnya sangat berbeda sesuai indikator masing-masing.
2. Jawaban diisi dengan cara memberi tanda (X) pada kotak yang telah disediakan sesuai pilihan Bapak/Ibu/Sdr/I sebagaimana kenyataan empirik di lapangan.
3. Mohon pengisiannya tidak diwakilkan (diberikan kepada orang lain).

KUESIONER
ANALISIS KINERJA KANTOR PELAYANAN TERPADU DAN PERIJINAN
KABUPATEN GROBOGAN

I. Responsivitas

1. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi memperhatikan *customer* yang komplain ?
 - a. tidak memperhatikan
 - b. kurang memperhatikan
 - c. memperhatikan
 - d. sangat memperhatikan

2. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi menindaklanjuti komplain dengan penyelesaian yang cepat ?
 - a. tidak menindaklanjuti
 - b. kurang menindaklanjuti
 - c. menindaklanjuti
 - d. selalu menindaklanjuti

3. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi menindaklanjuti komplain dengan penyelesaian secara tepat ?
 - a. tidak menindaklanjuti
 - b. kurang menindaklanjuti
 - c. menindaklanjuti
 - d. selalu menindaklanjuti

4. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi memberikan sarana pengaduan ?
 - a. tidak memberikan
 - b. kurang memberikan
 - c. memberikan
 - d. selalu memberikan

II. Responsibilitas

5. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr struktur organisasi yang dibentuk sudah mampu mendukung terbentuknya organisasi berkinerja tinggi ?

12. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi menghasilkan keluaran yang dapat dipertanggungjawabkan ?
- a. tidak menghasilkan
 - b. kurang menghasilkan
 - c. menghasilkan
 - d. sangat menghasilkan
13. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi memberikan keluaran yang mempunyai kepastian hukum ?
- a. tidak memberikan
 - b. kurang memberikan
 - c. memberikan
 - d. selalu memberikan
14. Apakah Bpk/Ibu/Sdr bekerja sesuai dengan prosedur dan mekanisme ?
- a. tidak sesuai
 - b. kurang sesuai
 - c. sesuai
 - d. selalu sesuai

IV. Keadaptasian

15. Apakah Bpk/Ibu/Sdr diberikan kesempatan untuk membuat perubahan guna meningkatkan hasil pekerjaan ?
- a. tidak diberikan
 - b. kurang diberikan
 - c. diberikan
 - d. selalu diberikan
16. Apakah Bpk/Ibu/Sdr berorientasi pada satu tim kerja ?
- a. tidak berorientasi
 - b. kurang berorientasi
 - c. berorientasi
 - d. selalu berorientasi
17. Apakah Bpk/Ibu/Sdr diberi kesempatan untuk belajar dari hal-hal yang baru?
- a. tidak diberi
 - b. kurang diberi
 - c. diberi
 - d. selalu diberi
18. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi menaruh perhatian dalam hal pengembangan pegawai ?

- a. tidak menaruh
- b. kurang menaruh
- c. menaruh
- d. selalu menaruh

19. Apakah Bpk/Ibu/Sdr merasa mempunyai lingkungan kerja yang aman ?

- a. tidak merasa
- b. kurang merasa
- c. merasa
- d. sangat merasa

V. Kelangsungan hidup

20. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr hasil pekerjaan telah memenuhi seluruh persyaratan yang ada dan memuaskan ?

- a. tidak memenuhi
- b. kurang memenuhi
- c. memenuhi
- d. sangat memenuhi

21. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi mengatasi segala sesuatu yang menghalangi pencapaian tujuan ?

- a. tidak mengatasi
- b. kurang mengatasi
- c. mengatasi
- d. selalu mengatasi

22. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi mengutamakan hasil ?

- a. tidak mengutamakan
- b. kurang mengutamakan
- c. mengutamakan
- d. selalu mengutamakan

23. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi membantu memberdayakan pegawai ?

- a. tidak membantu
- b. kurang membantu
- c. membantu
- d. selalu membantu

VI. Keterbukaan/transparansi

24. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi mempermudah akses informasi ?

- a. tidak mempermudah
- b. kurang mempermudah
- c. mempermudah
- d. selalu mempermudah

25. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi memberikan brosur prosedur pelayanan ?
- a. tidak memberikan
 - b. kurang memberikan
 - c. memberikan
 - d. selalu memberikan
26. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi memberikan kesempatan *customer* untuk menanyakan proses pelayanan ?
- a. tidak memberikan
 - b. kurang memberikan
 - c. memberikan
 - d. selalu memberikan
27. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi mempunyai prosedur kerja yang jelas bagi pegawai ?
- a. tidak mempunyai
 - b. kurang mempunyai
 - c. mempunyai
 - d. selalu mempunyai

VII. Empati

28. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi selalu mengikuti isu-isu aktual yang berkembang dalam masyarakat ?
- a. tidak mengikuti
 - b. kurang mengikuti
 - c. mengikuti
 - d. selalu mengikuti
29. Apakah dalam menyusun uraian tugas, prosedur kerja, Bpk/Ibu/Sdr memperhatikan perkembangan lingkungan strategis ?
- a. tidak memperhatikan
 - b. kurang memperhatikan
 - c. memperhatikan
 - d. selalu memperhatikan
30. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi memanfaatkan perkembangan Teknologi Informasi ?
- a. tidak memanfaatkan
 - b. kurang memanfaatkan
 - c. memanfaatkan
 - d. selalu memanfaatkan

31. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi mengadakan koordinasi dengan organisasi yang lain ?
- a. tidak mengadakan
 - b. kurang mengadakan
 - c. mengadakan
 - d. selalu mengadakan

VIII Efektivitas

32. Apakah dalam perencanaan masa depan, organisasi meminta masukan dari Bpk/Ibu/Sdr ?
- a. tidak meminta
 - b. kurang meminta
 - c. meminta
 - d. selalu meminta
33. Apakah Bpk/Ibu/Sdr mengetahui program yang ada dalam organisasi ?
- a. tidak mengetahui
 - b. kurang mengetahui
 - c. mengetahui
 - d. sangat mengetahui
34. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi memiliki standard dan etika yang tinggi ?
- a. tidak memiliki
 - b. kurang memiliki
 - c. memiliki
 - d. sangat memiliki
35. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi senantiasa melakukan evaluasi/pengukuran kinerja ?
- a. tidak melakukan
 - b. kurang melakukan
 - c. melakukan
 - d. selalu melakukan

IX. Produktivitas

36. Apakah hasil pekerjaan telah memenuhi seluruh persyaratan yang ada dan memuaskan Bpk/Ibu/Sdr ?
- a. tidak memenuhi
 - b. kurang memenuhi
 - c. memenuhi
 - d. selalu memenuhi

37. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi membantu memberdayakan masyarakat sekitar ?
- a. tidak membantu
 - b. kurang membantu
 - c. membantu
 - d. selalu membantu
38. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr jenis pelayanan yang diberikan sudah memenuhi kebutuhan masyarakat ?
- a. tidak memenuhi
 - b. kurang memenuhi
 - c. memenuhi
 - d. sangat memenuhi
39. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr keputusan-keputusan yang diambil oleh organisasi memperhitungkan *outcome* ?
- a. tidak memperhitungkan
 - b. kurang memperhitungkan
 - c. memperhitungkan
 - d. selalu memperhitungkan

X. Efisiensi

40. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi telah mempunyai Standar Operasional Prosedur (SOP) ?
- a. tidak mempunyai
 - b. kurang mempunyai
 - c. mempunyai
 - d. sangat mempunyai
41. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr waktu penyelesaian pelayanan sudah sesuai dengan prosedur ?
- a. tidak sesuai
 - b. kurang sesuai
 - c. sesuai
 - d. sangat sesuai
42. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr biaya operasional pelaksanaan pekerjaan sudah sesuai dengan anggaran yang ditentukan ?
- a. tidak sesuai
 - b. kurang sesuai
 - c. sesuai
 - d. sangat sesuai

43. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi mengutamakan penghematan biaya operasional ?
- a. tidak mengutamakan
 - b. kurang mengutamakan
 - c. mengutamakan
 - d. sangat mengutamakan
44. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi mengutamakan ketepatan waktu pelayanan ?
- a. tidak mengutamakan
 - b. kurang mengutamakan
 - c. mengutamakan
 - d. sangat mengutamakan

XI. Kepuasan

45. Apakah Bpk/Ibu/Sdr dalam melaksanakan tugas mengetahui siapa yang harus dilayani ?
- a. tidak mengetahui
 - b. kurang mengetahui
 - c. mengetahui
 - d. sangat mengetahui
46. Apakah Bpk/Ibu/Sdr selalu menjaga hubungan baik dengan *customer* ?
- a. tidak menjaga
 - b. kurang menjaga
 - c. menjaga
 - d. selalu menjaga
47. Apakah Bpk/Ibu/Sdr mempunyai mekanisme bagi pihak yang dilayani untuk menyampaikan apa yang mereka butuhkan dan inginkan ?
- a. tidak mempunyai
 - b. kurang mempunyai
 - c. mempunyai
 - d. sangat mempunyai
48. Apakah Bpk/Ibu/Sdr selalu menanyakan kepada pihak yang dilayani puas atau tidak puas dengan pekerjaan/pelayanan ?
- a. tidak menanyakan
 - b. kurang menanyakan
 - c. menanyakan
 - d. selalu menanyakan

49. Apakah Bpk/Ibu/Sdr diijinkan untuk membuat keputusan dalam rangka menyelesaikan masalah dengan pihak yang dilayani ?
- a. tidak diijinkan
 - b. kurang diijinkan
 - c. diijinkan
 - d. selalu diijinkan
50. Apakah Bpk/Ibu/Sdr selalu menanyakan tingkat kepuasan kepada *customer* ?
- a. tidak menanyakan
 - b. kurang menanyakan
 - c. menanyakan
 - d. selalu menanyakan

XII. Keadilan

51. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr jenis pelayanan yang diberikan sudah memenuhi kebutuhan seluruh lapisan masyarakat ?
- a. tidak memenuhi
 - b. kurang memenuhi
 - c. memenuhi
 - d. sangat memenuhi
52. Apakah Bpk/Ibu/Sdr tidak membedakan tingkat pelayanan kepada *customer*?
- a. tidak membedakan
 - b. kurang membedakan
 - c. membedakan
 - d. selalu membedakan
53. Apakah Bpk/Ibu/Sdr selalu memprioritaskan *customer* yang memasukkan persyaratan lebih dahulu ?
- a. tidak memprioritaskan
 - b. kurang memprioritaskan
 - c. memprioritaskan
 - d. selalu memprioritaskan
54. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr organisasi mendukung kesetaraan gender ?
- a. tidak mendukung
 - b. kurang mendukung
 - c. mendukung
 - d. sangat mendukung

