

Jurnal Administrasi Negara

Volume 24 No. 2

Agustus 2018

**Efektivitas Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga
Kabupaten Takalar**

Effectiveness of Employees Performance at Youth and Education Department of Takalar District
Jumalia Mannayong dan Raimurti Djafar

**Kepatuhan Sukarela Wajib Pajak Dalam Pelaksanaan Tax Amnesty Pada Kantor Pelayanan
Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara**

*Taxpayer Voluntary Compliance In Tax Amnesty Implementation at Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama
Makassar Utara*

Erni Cahyani Ibrahim dan Ruki Ambar Arum

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Kerja Pegawai Pusat Penelitian dan
Pengembangan Sumber Daya Air**

The Influence of Leadership Style to Work Engagement at The Centre for Water Resources Research and Development
Metha Djuwita Supriatna

**Pengaruh Capacity Building Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)
Pemerintah Kota Makassar**

*The Influence Of Capacity Building On The Performance Of Local Apparatus Work Units Of The Government Of
Makassar City*

Sitti Rahmawati Arfah

**Inovasi Sistem Informasi Manajemen Administrasi Perizinan di Dinas Penanaman Modal dan
Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo**

*Innovation Of Licensing Administration Management Information Systems in Capital Investment Office and
Integrated One Door Service of Palopo City*

Ulfa dan Andi Ni'mah Sulfiani



**STIA LAN
MAKASSAR**

Jurnal Administrasi Negara	Volume 24	Nomor 2	Hal. 77-138	Makassar Agustus 2018	p-ISSN: 1410 – 8399	e-ISSN: 2615 – 3424
----------------------------------	-----------	---------	-------------	-----------------------------	------------------------	------------------------

Jurnal Administrasi Negara

Volume 24 Nomor 2
Agustus 2018

p-ISSN: 1410 - 8399
e-ISSN: 2615 - 3424

Susunan Redaksi

(The Composition of The Editorial)

- Pengarah
(Adviser) : Prof. Amir Imbaruddin, MDA.,Ph.D.
- Penanggung jawab
(Officially Incharge) : Prof. Amir Imbaruddin, MDA.,Ph.D.
- Dewan Penyunting
(Board of Editors)
Editor :
: Dr. Frida Chairunisa, M.Si.
: Dr. Halim.,SH.,MH.
: Dr. Alam Tauhid Syukur, S.Sos., M.Si
- Asisten Editor : Bachtiar Rezkiawan Narwis, SE
: Dr. Wahyu Nurdiansyah Nurdin, S.Sos.,M.Si,
: Erwin Musdah, S.IP.,M.IP.
: Eljihad Akbari Syukriah Mathory, S.MB.,MM.
: Ilima Fitri Azmi, S.Pd.,M.Si.
- Tata Letak dan Sampul
(Layout and Cover) : Anhar Dana Putra, S.Psi.,M.Psi.T.
- Sekretariat dan Tim IT : Nur Arkam, SE.,M.Si.
: Yulfiani Faisal, SE
: Cahaya Ayu Miftasari, ST

Alamat (Address)

Redaksi Jurnal Administrasi Negara

STIA LAN Makassar

Jl.A.P.Pettarani No.61 Kota Makassar,

Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia.

Telpon : (0411) 455949

Website : www.journal.stialanmakassar.ac.id

e-mail :

ARTIKEL YANG DIMUAT DALAM JURNAL ADMINISTRASI NEGARA
TIDAK MEWAKILI PANDANGAN RESMI STIA LAN MAKASSAR

Jurnal Administrasi Negara

Volume 24 Nomor 2
Agustus 2018

p-ISSN: 1410 – 8399
e-ISSN: 2615 – 3424

DAFTAR ISI

- Efektivitas Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Takalar**
Effectiveness Of Employees Performance At Youth And Education Education Department Of Takalar District
Jumalia Mannayong dan Raimurti Djafar..... 77-88
- Kepatuhan Sukarela Wajib Pajak dalam Pelaksanaan *Tax Amnesty* Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara**
Taxpayer Voluntary Compliance In Tax Amnesty Implementation In Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara
Erni Cahyani Ibrahim dan Ruki Ambar Arum..... 80-100
- Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Keterikatan Kerja Pegawai Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air**
The Influence Of Leadership Style To Work Engagement At The Centre For Water Resources Research And Development
Metha Djuwita Supriatna 101-114
- Pengaruh Capacity Building terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kota Makassar**
The Influence Of Capacity Building On The Performance Of Local Apparatur Work Units Of The Government Of Makassar City
Sitti Rahmawati Arfah.....115-126
- Inovasi Sistem Informasi Manajemen Administrasi Perizinan Di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo**
Innovation Of Licensing Administration Management Information Systems In Capital Investment Office And Integrated One Door Service Of Palopo City
Ulfa, dan Andi Ni'mah Sulfiani..... 127-138

SALAM REDAKSI

Pembaca yang terhormat,

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas terbitnya Jurnal Administrasi Negara edisi Agustus 2017. Pada edisi ini, Jurnal Administrasi Negara tampil dengan format penulisan yang mengikuti standar penerbitan jurnal yang telah ditetapkan dalam Peraturan dan Pedoman Akreditasi Terbitan Berkala Ilmiah yang termuat dalam Peraturan Menteri di bidang Pendidikan dan peraturan pelaksanaannya.

Sebagaimana edisi sebelumnya, redaksi berharap tulisan-tulisan yang dimuat benar-benar memenuhi standar yang telah ditetapkan tersebut sehingga kualitas publikasi tulisan dalam Jurnal Administrasi Negara dapat terjamin tingkat keilmiahannya, orisinalitas, dan prosedurnya. Dengan demikian, bolak-balik koreksi tulisan antara mitra bebestari dan dewan redaksi dengan kontributor tulisan menjadi tidak terhindarkan. Hal ini tentunya akan bermanfaat pula bagi para kontributor tulisan sebagai proses pembelajaran untuk mulai menyesuaikan diri dengan standar dan mekanisme yang berlaku secara nasional maupun internasional.

Terima kasih redaksi sampaikan kepada Jumalia Mannayong dan Raimurti Djafar; Erni Cahyani Ibrahim dan Ruki Ambar Arum; Metha Djuwita Supriatna; Sitti Rahmawati Arfah; serta Ulfa, dan Andi Ni'mah Sulfiani yang dengan sabar telah berupaya keras memperbaiki tulisannya sesuai koreksi dari pihak mitra bebestari dan dewan penyunting. Terima kasih juga redaksi sampaikan kepada pihak STIA-LAN Makassar yang tetap mendukung dari segi biaya bahkan mendorong profesionalisme dan objektivitas dalam penerbitan ini.

Pada kesempatan ini pula redaksi mengundang para calon kontributor yang ingin mempublikasikan hasil penelitiannya untuk segera mengirimkan tulisannya kepada redaksi. Akhir kata, semoga publikasi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca, para kontributor, dan bangsa Indonesia. Salam Inovasi.

Redaksi Jurnal Administrasi Negara

**EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN
PEMUDA DAN OLAH RAGA KABUPATEN TAKALAR*****EFFECTIVENESS OF EMPLOYEES PERFORMANCE AT YOUTH AND
EDUCATION EDUCATION DEPARTMENT OF TAKALAR DISTRICT*****Jumalia Mannayong¹ dan Raimurti Djafar²**¹Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara, Makassar.
e-mail : jumalia_m@yahoo.com² Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Takalar
e-mail : raimurtidj@gmail.com**Abstrak**

Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah masih rendahnya efektivitas kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Takalar. Berdasarkan permasalahan tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Takalar. Metode penelitian bersifat deskriptif kualitatif. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini dititik beratkan pada data sekunder. Guna mendapatkan hasil objektif ilmiah, maka metode pengumpulan data dilakukan dengan cara mendapatkan data awal (data mentah) yang didapatkan langsung kemudian disimpulkan, sedangkan alat pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan efektivitas kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Takalar dengan melihat indikator kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, prakarsa, kemampuan kerja dan kemampuan membina komunikasi dengan pihak lain telah dapat dinyatakan efektif. Kendala yang dihadapi seperti kurangnya kemampuan pegawai dalam penguasaan bahasa asing dan masih kurang dan pemberian tugas kepada pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuannya sejauh ini masih bisa diatasi oleh kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Takalar dan tidak mempengaruhi kinerja pegawainya.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai, Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga, Efektivitas**Abstract**

The problem discussed in this research is low effectiveness of employee performance in youth education and sport agency of Takalar district. Based on this problem, this study aims to determine the effectiveness of employee performance in youth education and sport agency of Takalar district. The research method is descriptive qualitative. The type of data used in this research is secondary data. In order to obtain objective scientific results, the data is collected by obtaining initial data (raw data) directly and concluding it. Instrument to gather the data are interviews, observation and document review. The results showed that the effectiveness of employee performance in youth education and sport agency of Takalar district by researching based on the indicators of the work quality, timeline, initiative, work competence and ability to communicate with other stakeholders have been declared effective. Constraints faced such as lack of ability of employees in the mastery of foreign languages and the assignation of employees who are not in accordance with their competence so far can be overcome by the youth education and sport agency of Takalar district and does not affect the performance of employees

Keywords: Employee Performance, youth education and sport agency of Takalar district, effectivity

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi era perubahan yang penuh tantangan dan peluang maka aparatur negara sebagai pelayan masyarakat semakin dituntut dalam bekerja terutama dalam hal pemberian pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat menuju pemerintahan yang *good governance*. Dewasa ini perubahan demi perubahan dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai selalu menjadi fokus utama dalam meningkatkan pelayanan prima bagi masyarakat. Ini dipandang penting guna meningkatkan efektivitas kinerja para pegawai dalam menjalankan roda pemerintahan kearah pencapaian tujuan.

Setiap organisasi mempunyai tujuan baik tujuan umum maupun khusus, jangka pendek maupun jangka panjang, yang akan direalisasikan dengan menggunakan berbagai sumberdaya atau faktor produksi yang ada. Pengelola tidak akan dapat mencapai tujuan secara optimal bilamana penggunaan sumberdaya atau faktor produksi dilakukan tidak dengan proses yang benar. Manajemen memegang peranan sangat penting, sebab manajemen merupakan “proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya organisasi dan proses penggunaan semua sumberdaya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sebagai konsekuensi untuk mendukung reformasi diberagai bidang, telah dilakukan penyempurnaan peraturan perundang-undangan. Terbitnya undang-undang tersebut, pada dasarnya mengharapkan terwujudnya kinerja pegawai pada instansi pemerintah yang efektif. Dalam Undang-Undang No.5 Tahun 2014 antara lain dinyatakan bahwa sebagai unsur aparatur negara Pegawai Negeri Sipil harus memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional. Ciri-ciri profesional adalah memiliki wawasan yang luas dan dapat memandang masa depan, memiliki kompetensi dibidangnya, memiliki jiwa berkompetensi/bersaing secara jujur dan sportif, serta menjunjung tinggi etika profesi.

Pendidikan, Kepemudaan dan Keolah-ragaan mempunyai kedudukan dan peranan yang sangat penting dan strategis dalam mewujudkan dan mempersiapkan Sumber Daya Manusia berkualitas dan mempunyai dedikasi yang tinggi. Melalui pembangunan pendidikan diharapkan akan terwujud SDM yang mampu membangun kesejahteraan dirinya maupun masyarakatnya. Untuk mencapai harapan itu pemerintah daerah telah memberikan perhatian yang sungguh – sungguh, baik dalam penyiapan sarana dan prasarana serta tenaga pengelola pendidikan maupun upaya peningkatan mutu pendidikan namun belum mencapai hasil yang optimal.

Dengan terbitnya Undang – Undang Republik Indonesia Nomor. 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional, maka pemerintah dalam hal ini Dinas Dikpora Kabupaten Takalar memberikan perhatian yang cukup besar sehingga kemajuan Pendidikan, Kepemudaan dan Keolahragaan di Kabupaten Takalar hingga sekarang banyak mengalami perubahan. Pelaksanaan program pendidikan termasuk pembangunan pendidikan telah menyebabkan makin maraknya suasana belajar mengajar pada berbagai jenis dan jenjang pendidikan. Pelayanan pendidikan telah menjangkau daerah terpencil, daerah pulau bahkan sampai pada penduduk miskin telah menikmati pendidikan.

Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Takalar telah melaksanakan tugas utamanya yang telah menjadi tanggung jawab organisasi. Dari 6 (enam) sasaran yang telah ditetapkan dan 44 Indikator Kinerja Utama mulai tahun 2015 sampai dengan tahun 2016 mengalami perkembangan yang sangat signifikan dilihat dari faktor anggaran yang meningkat serta program dan kegiatan yang bertambah dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan harapan dan seluruhnya telah mencapai target kinerja yang diharapkan.

Kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan menjadi tolak ukur keberhasilan suatu organisasi, ini dikarenakan pegawai

merupakan faktor yang dapat mewujudkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi berhasil dilakukan atau tidak, secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus mencapai kebutuhannya secara efektif.

Untuk itu kinerja seorang pegawai diharapkan mampu efektif dalam menjalankan pekerjaannya agar dapat menjamin percepatan, kelancaran, pelayanan terhadap masyarakat secara baik dan tepat. Karena efektivitas merupakan ukuran suatu organisasi, dimana kemampuan organisasi untuk mencapai seluruh keperluannya. Yang artinya organisasi mampu menyusun dan mengorganisasikan sumber daya pegawai untuk mencapai tujuan.

Mengacu pada indikasi tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengkaji kinerja pegawai pada dinas pendidikan pemuda dan olahraga kabupaten Takalar dengan menggunakan lima aspek penilaian seperti yang dikatakan Mitchel dalam (Sedarmayanti 2009:51), yaitu:

“kualitas hasil kerja, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan menyelesaikan pekerjaan, dan kemampuan membina kerja sama dengan pihak lain”.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektifitas kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Takalar.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersifat deskriptif kualitatif. Deskriptif kualitatif dimaksudkan untuk mengukur suatu kejadian/ fenomena/ gejala sosial dan dikembangkan dengan konsep teori. Peneliti mengumpulkan data dan menghimpun fakta tapi tidak melakukan pengujian hipotesa yang mendalam. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, dimana penentuan unit analisis yang berdasarkan judul penelitian ini lebih tepat diukur dengan pendekatan individu.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi adalah pengamatan terhadap suatu objek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penelitian untuk mengetahui langsung keberadaan objek, situasi, konteks dan maknanya dalam upaya mengumpulkan data penelitian.
2. Wawancara Mem peroleh data dari narasumber dengan menggunakan teknik wawancara. Wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data untuk

mendapatkan informasi yang digali dari sumber data langsung melalui percakapan tanya jawab. Wawancara bebas untuk memperoleh informasi dan melengkapi data dengan cara memberikan pertanyaan langsung pada informan yang terdiri dari:

- a. Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga kabupaten Takalar
 - b. Sekretaris Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga kabupaten Takalar
 - c. Kepala Bidang Pendidikan Dasar
 - d. Kepala Bidang Pendidikan Menengah Umum dan Kejuruan
 - e. Kepala Bidang Sarana dan Prasarana
 - f. Kepala Bidang Pemuda dan Olahraga
3. Metode Dokumentasi yaitu teknik dengan menelaah dokumen-dokumen dan laporan-laporan yaitu data sekunder yang berhubungan dengan tujuan penelitian.

Analisis secara kualitatif dilakukan dengan prosedur pengelolaan data yang dimulai dari :

1. Reduksi Data

Penulis melakukan perangkuman memilih hal-hal pokok dan kemudian memfokuskan pada hal-hal penting. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Display data dalam penelitian kualitatif bisa dilakukan dalam bentuk: uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sebagainya.

3. Verifikasi

Langkah akhirnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung padatahap pengumpulan data berikutnya.

HASIL PENELITIAN

Efektivitas juga sering digunakan untuk mengukur keberhasilan yang dicapai oleh organisasi atau perusahaan terkait dengan program-program yang direncanakan. Pengelolaan sebuah organisasi atau perusahaan dikatakan berhasil apabila sasaran atau tujuan yang ditetapkan mampu dilaksanakan dan memberikan kegunaan bagi perusahaan tersebut. Ukuran dari efektivitas dapat dinilai dengan cara membandingkan pencapaian tujuan dari suatu aktivitas yang dilakukan dan bukan mengenai biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan aktivitas tersebut.

Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan sejauh mana rencana

yang ditentukan sebelumnya dapat tercapai. Dengan demikian bahwa efektivitas lebih menekankan pada pemanfaatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dalam menjalankan pekerjaannya sehingga dapat menjadi ukuran bagi organisasi sejauh mana rencana yang ditentukan sebelumnya itu dapat tercapai dengan baik.

Menurut James L. Gibson (Kurniawan, 2005:107) Efektivitas merupakan usaha pencapaian sasaran yang dikehendaki (sesuai dengan harapan) yang ditujukan kepada orang banyak dan dapat dirasakan oleh kelompok sasaran yaitu masyarakat.

Efektivitas berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan partisipasi aktif dari anggota serta merupakan keterkaitan antara tujuan dan hasil yang dinyatakan, dan menunjukkan derajat kesesuaian antara tujuan yang dinyatakan dengan hasil yang dicapai.

Sebaliknya, buruknya kinerja sumber daya manusia ditunjukkan dengan ketidakmampuannya melaksanakan suatu program sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal itu menggambarkan kinerja yang kurang efektif karena tidak mampu melakukan sesuatu berdasarkan kriteria yang diinginkan.

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen memfokuskan pada apa yang

diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses. Wibowo (2008:7)

Menurut Costello (Wibowo 2008: 9) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendorong yang berada dibelakang semua keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumber daya.

Menurut Wibowo (Fahmi 2010:3) Kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerja sama secara harmonis dan terintegrasi antara pimpinan dan bawahannya. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah suatu dasar dalam membangun komunikasi antara bawahan dan atasan untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi agar dapat terwujud.

Pencapaian sebuah organisasi tidak terlepas dari kemampuan sumber daya yang dimiliki organisasi sehingga apa yang menjadi sasaran atau tujuan dapat tercapai, dengan kata lain tercapai tidaknya visi misi atau rencana dengan target dapat menjadi evaluasi sebagai dasar untuk mengukur tingkat efektivitasnya. Jika apa yang direncanakan organisasi dapat tercapai maka hal itu dapat dikatakan efektif, namun sebaliknya apa yang direncanakan organisasi

belum tercapai maka hal itu tidak efektif dan menjadi bahan evaluasi kedepannya.

Efektivitas kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Takalar menurut Mitchell dapat diukur dari 5 sub Indikator yaitu: kualitas hasil kerja, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan menyelesaikan pekerjaan, dan kemampuan membina kerja sama dengan pihak lain.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan telaah dokumen maka hasil penelitian dari Efektivitas kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Takalar terdapat 5 sub Indikator kinerja yang menjadi indicator digunakan untuk mengukur efektivitas kinerja pegawai menurut sub Indikator tersebut.

Pada indikator kualitas hasil kerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga kabupaten Takalar telah efektif karena pencapaian dari semua program yang ada dalam Rencana Kerja (Renja) telah berhasil 90 %, sehingga efektivitas Kinerja pegawai dinas pemuda dan Olahraga kabupaten Takalar sudah bisa di jadikan contoh oleh kantor pemerintah lainnya. Meskipun masih ada yang harus diperbaiki dan menjadi kendala bagi efektivitas kinerja pegawai seperti terbatasnya kemampuan sumber daya

manusia seperti kemampuan dalam menguasai bahasa asing yang menjadi perihalan penting pada era global saat ini.

Kualitas hasil kerja Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Takalar pada dasarnya sudah baik, hal itu bisa kita lihat dari pencapaian kinerjanya yang mencapai 90% dari 44 Indikator Kinerja Utama (IKU), 22 Program dan 199 Kegiatan yang telah ditetapkan untuk tahun 2016 seluruhnya telah mencapai target kinerja.

TABEL 1
Realisasi kinerja 2015-2016

No	Indikator	2015	2016
1.	Realisasi Anggaran Dana	97,13 %	98,73 %
2.	Program	20	22
3	Kegiatan	150	199

Sumber: Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kab.Takalar

Perbandingan realisasi kinerja dan Capaian Kinerja tahun 2016 dan tahun 2015 sangat sesuai dengan apa yang diharapkan oleh semua pihak, meskipun masih ada kekurangan di tahun 2016 yaitu adanya beberapa kegiatan yang terlambat pencairan dananya. Pada tahun 2016 Program dan kegiatan bertambah dibandingkan tahun 2015 karena adanya tambahan dana yang diberikan oleh pemerintah untuk melaksanakan kegiatan yang dibutuhkan oleh masyarakat, akan tetapi program dan

kegiatan berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan berkat kerjasama semua pihak meskipun masih ada kekurangan yang perlu dibenahi

Pada Indikator ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan atau manajemen waktu dinas pendidikan pemuda dan olahraga kabupaten Takalar untuk menghasilkan kinerja yang baik harus bisa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Untuk itu kantor tersebut memberikan penghargaan bagi pegawai mereka jika menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya dan bagi pegawai yang malas akan diberikan sanksi/hukuman. Namun dalam hal ini pegawai Dinas pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Takalar masih ada beberapa yang menambah jam istirahat sehingga menghambat pekerjaan pegawai tersebut sehingga dalam hal ini bukan hanya di berlakukannya sanksi dan penghargaan saja, tapi dibutuhkan kesadaran dari pegawai itu sendiri.

Pada Indikator prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan kreativitas yang dimiliki oleh pegawai, sudah baik dalam meningkatkan dan mensukseskan program yang ada sehingga efektivitas kinerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Takalar bisa terwujud. Hal ini didasari akan meningkatnya tingkat pendidikan anak usia dini dari tahun 2015 yang mencapai tingkat realisasi 90 %

dengan target 85% sedangkan pada tahun 2016 mengalami kenaikan yaitu sebesar 100% realisasi dengan tingkat target sebesar 90% begitupun pada tingkat penduduk melek huruf yang membutuhkan kreativitas tinggi untuk mengajak para lansia agar mau ikut berpartisipasi dalam program ini yang juga mengalami peningkatan pada tahun 2016.

Dari hasil penelitian, dapat diketahui presentase jumlah pencapaian Meningkatnya Program Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Tahun 2016 rata-rata sudah baik dari tahun sebelumnya. Peningkatan kinerja tersebut merupakan dukungan keberhasilan dari Program dan Kegiatan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) terhadap penguatan kelembagaan, penguatan kurikulum dan pembinaan kesiswaan PAUD di Kabupaten Takalar.

Pencapaian Kinerja yang tercermin dalam APK PAUD pada tahun 2016 sudah baik, sehingga dapat diartikan bahwa semakin meningkatnya jumlah anak usia 1–6 tahun yang terlayani oleh PAUD baik melalui jenjang Formal (TK) maupun Non formal (KB, TPA, SPS). Upaya Pemerintah melalui Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Takalar untuk meningkatkan jumlah layanan PAUD formal maupun non formal dengan memperluas akses layanan PAUD melalui penambahan dan bantuan Biaya

Operasional PAUD dan sosialisasi ke masyarakat juga semakin ditingkatkan dengan menggalakkan PAUD di masyarakat luas. Sedangkan dalam hal peningkatan mutu pendidik pemerintah berupaya menyelenggarakan orientasi teknis pembelajaran PAUD.

Pada Indikator kemampuan menyelesaikan pekerjaan pegawai kantor ini mempunyai kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang efektif karena pegawainya punya motivasi kerja yang tinggi yang bisa meningkatkan kinerja pelayanan di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Takalar. Selain motivasi pegawai instansi ini pun memiliki rasa bertanggung jawab pada pekerjaannya, sehingga efektivitas kinerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Takalar bisa terlaksana dengan baik dan sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Pada Indikator Kemampuan Membina Kerja sama dengan Pihak Lain atau komunikasi sudah efektif karena dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Takalar selalu bekerja sama dengan pihak lain dalam menjalankan tugasnya sebagai instansi pendidikan dan pengembangan pemuda dan olahraga salah satunya itu bekerja sama dengan tenaga pendidik atau guru.

PEMBAHASAN

Menurut Siagian (1997) bahwa “Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana, dan prasarana dalam jumlah tertentu yang sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya”. Dengan demikian bahwa efektivitas lebih menekankan pada pemanfaatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dalam menjalankan pekerjaannya sehingga dapat menjadi ukuran bagi organisasi sejauh mana rencana yang ditentukan sebelumnya itu dapat tercapai dengan baik.

Sedangkan Handoko (2003) mengemukakan bahwa “Efektivitas adalah kemampuan untuk dapat memilih tujuan yang paling tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan”. Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan sejauh mana rencana yang ditentukan sebelumnya dapat tercapai.

Selanjutnya Kurniawan (2005) mengatakan mengenai ukuran efektivitas sebagai berikut :

- a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai
- b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan
- c. Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap
- d. Perencanaan yang matang
- e. Penyusunan program yang tepat

- f. Tersedianya sarana dan prasarana
- g. Sistem pengawasan dan penendalian yang bersifat mendidik.

Sedangkan Menurut Hasibuan (2002) Kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Menurut Harsuko (2011) Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Untuk mengukur kinerja maka dibuthkan ukuran tersebut berbentuk prestasi kerja yang telah ditetapkan. Pengukuran prestasi kerja diarahkan pada 6 aspek yang menjadi kunci bagi organisasi atau perusahaan. Bidang prestasi kunci tersebut adalah: Hasil kerja, Pengetahuan pekerjaan, Inisiatif, Kecekatan mental, Sikap, dan Disiplin waktu dan absensi.

Menurut Mitchel dalam (Sedarmayanti 2009:51) mengemukakan bahwa dalam melakukan penilaian kerja harus memperhatikan aspek-aspek kinerja pegawai.

1. Kualitas hasil kerja
2. Ketepatan menyelesaikan pekerjaan
3. Prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan

4. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dan
5. Kemampuan membina kerja sama dengan pihak lain

Kualitas Hasil Kerja

Kualitas Hasil Kerja Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Takalar Kualitas Hasil Kerja merupakan suatu hasil yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga kualitas hasil kerja pegawai pada intinya efektivitas dan efisiensi menjadi ukuran yang umum. Dalam peningkatan kualitas hasil kerja pegawai dalam suatu organisasi dibutuhkan beberapa usaha untuk meningkatkannya hal itu bisa berupa pemberian pelatihan atau training sampai pada pembeian tunjangan kinerja bagi pegawai yang mempunyai kinerja yang baik.

Ketepatan waktu dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan faktor utama, secara sederhana pengelolaan waktu dikenal juga dengan istilah manajemen-waktu. Manajemen waktu merupakan alat yang efektif dalam membantu seseorang untuk mencapai tujuannya, untuk itu dibutuhkan pemahaman yang tepat untuk mengamalkan ilmu manajemen waktu tersebut, agar waktu yang tersedia dapat

dimanfaatkan dengan sebaik mungkin. Manajemen waktu ini dapat memberikan hasil yang lebih baik jika dilakukan dengan sungguh-sungguh tentunya dengan disiplin. Dan komitmen yang tinggi dari individu sangat dibutuhkan untuk mematuhi dan menjalankan manajemen waktu yang sudah di tentukan. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga bias lebih efektif lagi jika memperhatikan tingkat kedisiplinan pegawainya seperti memberikan sanksi bagi pegawai yang tidak berada dikantor pada jam kerja atau yang terlambat masuk kerja saat waktu istirahat selesai.

Prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan

Prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan atau inisiatif adalah dorongan untuk mengidentifikasi masalah atau peluang dan mampu mengambil tindakan nyata untuk menyelesaikan masalah atau menangkap peluang. Saat kita mempunyai dorongan untuk mengidentifikasi masalah sekecil apapun itu maka kita sudah punya inisiatif, walaupun dalam kadar yang rendah.

Meskipun Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Takalar tidak mempunyai kendala akan hal ini akan tetapi untuk menunjang agar program bisa berjalan dengan baik, sebaiknya realisasi program pendidikan terutama pada usia

lanjut bisa dikemas dalam program yang menarik dan tentunya dapat menarik bagi masyarakat.

Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan

Kemampuan atau keterampilan kerja merupakan kecakapan seseorang (pengetahuan atau penguasaan) atas teknis pelaksanaan tugas yang diberikan. Istilah kemampuan kerja atau kinerja merupakan istilah dari performance. Sebaiknya pemberian tugas kepada pegawai lebih disesuaikan dengan kemampuan dan keterampilan pegawai agar kesalahan dalam setiap hasil kerja pegawai bisa kita hindari akibat ketidakpahaman pegawai akan tugasnya yang tidak sesuai dengan kemampuan mereka.

Kemampuan menekankan sebagai hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi maka potensi atau kemampuan dapat dikategorikan sebagai faktor penilaian yang berasal dari kelompok masukan (*input*) dan capability bersama motivation sebagai suatu yang dapat disebut sebagai faktor penilaian.

Kemampuan Membina Kerjasama dengan Pihak Lain

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau maksud yang dilakukan melalui satu pihak atau seseorang kepada pihak lain atau orang lain baik secara langsung atau menggunakan media.

Penggunaan media saat ini sudah beragam bentuk seperti melalui surat, telepon, e-mail, fax, SMS (*Short Message service*) dan berbagai media lainnya.

Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Takalar harus lebih memperhatikan komunikasi mereka kepada instansi lain terutama pada setiap program yang akan dilaksanakan agar program tersebut bisa berjalan dengan baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Peneliti menyimpulkan bahwa dalam penelitian terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Takalar dari kelima Indikator yang menjadi indikator menyimpulkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa Efektivitas Kinerja Pegawai sebenarnya telah efektif, dengan melihat hasil dari wawancara dan survey langsung yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa kinerja Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Takalar telah mencapai 90 % dengan 22 Program dengan 199 kegiatan yang telah terlaksana dengan baik, meskipun kendala masih ada seperti kemampuan pegawai masih harus lebih ditingkatkan terutama dalam penguasaan Bahasa Asing.

REFERENSI

Fahmi, Irham. 2010. Manajemen Kinerja. Bandung: Alfabeta

- Fahmi, Irham. 2013. *Perilaku Organisasi, Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Bandung: Alfabeta.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*, Yogyakarta: BPEE.
- Harsuko. 2011. *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Jakarta: UB. Press.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta; PT. Bumi Aksara
- Kurniawan, Agus. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kinerja*. Bandung: Mandar Maju
- Siagian, Sondang P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

**KEPATUHAN SUKARELA WAJIB PAJAK DALAM PELAKSANAAN TAX AMNESTY PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA MAKASSAR UTARA****TAXPAYER VOLUNTARY COMPLIANCE IN TAX AMNESTY IMPLEMENTATION IN KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA MAKASSAR UTARA****Erni Cahyani Ibrahim¹ dan Ruki Ambar Arum²**

¹ Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Makassar
email : cahyani.erni@gmail.com

² Politeknik Informatika Nasional
email : ruki_arum@yahoo.com

Abstrak

Untuk mempertahankan dan meningkatkan jumlah pendapatan nasional yang bersumber dari pajak diperlukan langkah-langkah khusus atau terobosan kebijakan agar penerimaan pajak di tahun-tahun berikutnya semakin meningkat dan mencapai target penerimaan. Salah satu upaya yang dilaksanakan adalah Pengampunan Pajak (*Tax Amnesty*). Tinjauan ini dilakukan oleh peneliti terhadap elemen-elemen kunci yang dianggap mampu mewujudkan kepatuhan sukarela wajib pajak yang meliputi: (1) Program pelayanan yang baik kepada wajib pajak, (2) Prosedur yang sederhana dan memudahkan wajib pajak, (3) Program pemantauan kepatuhan dan verifikasi yang efektif, dan (4) Pemantapan *law enforcement* secara tegas dan adil. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara mendalam, observasi dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan tax amnesty direspon positif oleh Wajib Pajak dengan banyaknya jumlah WP yang mengikuti program tax amnesty dari tahap pertama sampai tahap ketiga. Meskipun target untuk tax amnesty tidak ditetapkan dalam skala regional melainkan terpusat (nasional).

Kata Kunci : *Tax Amnesty*, Kepatuhan Sukarela, Implementasi

Abstract

To maintain and increase the national income from taxes, special measures or policy breakthroughs are required in order to increase tax revenues in subsequent years and achieve acceptance targets. This review is conducted by the researcher on the key elements that are considered capable of realizing voluntary taxpayer compliance which include: (1) Good service program to taxpayer, (2) Simple and easy procedure of taxpayer, (3) Compliance monitoring program and effective verification, and (4) Enforcement of law enforcement explicitly and fairly. The research method used is descriptive with qualitative approach. Techniques of collecting data are done in depth interviews, observation, and document review. The results show that taxpayer voluntary compliance in the implementation of tax amnesty at Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara is effective even though the target for tax amnesty is not set in the regional scale but centralized (national scale).

Keywords: *Tax Amnesty, Voluntary Compliance, Implementation*

PENDAHULUAN

Keberhasilan pembangunan nasional akan sangat didukung oleh pembiayaan yang berasal dari masyarakat, antara lain penerimaan dari pembayaran pajak. Dana yang akan diperoleh dari sumber penerimaan Negara ini nantinya akan dituangkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) untuk dimanfaatkan dalam proses pembangunan Negara pada berbagai sektor, seperti sektor pertanian, sektor perdagangan, sektor industri, sektor kesehatan dan pendidikan yang keseluruhannya bertujuan untuk dapat meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat. Melihat begitu besarnya peranan pajak dalam pembangunan negara sudah sepatutnya bahwa penerimaan pajak harus dikelola dengan baik agar tujuan dari pajak itu sendiri dapat tercapai.

Untuk mempertahankan dan meningkatkan jumlah pendapatan nasional dari pajak diperlukan langkah-langkah khusus atau terobosan kebijakan agar penerimaan pajak di tahun-tahun berikutnya semakin meningkat dan mencapai target penerimaan. Salah satu upaya yang dilaksanakan adalah Pengampunan Pajak (*Tax Amnesty*).

Tax Amnesty di Indonesia sebelumnya pernah diterapkan pada tahun 1964. Kebijakan tersebut bertujuan untuk mengembalikan dana revolusi melalui perangkat Keputusan Presiden RI (Keppres). Akan tetapi *tax amnesty* tersebut tergolong gagal karena peristiwa Gerakan 30 September PKI. Tahun 1984 merupakan

pelaksanaan kebijakan *tax amnesty* yang ke dua yang bertujuan untuk mengubah sistem perpajakan di Indonesia dari *official assessment* ke *self assessment* (besarnya jumlah pajak ditentukan oleh wajib pajak sendiri). Pelaksanaan *tax amnesty* ke dua ini lagi-lagi mengalami kegagalan karena pada saat itu sistem perpajakan di Indonesia belum terbangun.

Dengan diterbitkannya Undang-Undang No.11 Tahun 2016 tentang Pengampunan Pajak, *tax amnesty* kembali diberlakukan dengan tujuan untuk mempercepat pertumbuhan dan restrukturisasi ekonomi melalui pengalihan harta, yang antara lain akan berdampak terhadap peningkatan likuiditas domestik, perbaikan nilai tukar rupiah, penurunan suku bunga, dan peningkatan investasi; mendorong *reformasi* perpajakan menuju sistem perpajakan yang lebih berkeadilan serta perluasan basis data perpajakan yang lebih valid, komprehensif, dan terintegrasi; dan meningkatkan penerimaan pajak, yang antara lain akan digunakan untuk pembiayaan pembangunan.

Amnesty pajak adalah program pengampunan yang diberikan oleh pemerintah kepada wajib pajak melalui penghapusan pajak yang seharusnya terutang, penghapusan saksi administrasi perpajakan, serta penghapusan saksi pidana di bidang perpajakan atas harta yang diperoleh pada tahun 2015 dan sebelumnya yang belum dilaporkan dalam SPT dengan cara melunasi seluruh tunggakan pajak yang dimiliki dan membayar uang tebusan (Setiawan, 2017).

Kesadaran dan kepedulian sukarela wajib pajak sangat sulit untuk diwujudkan seandainya dalam definisi “pajak” tidak ada frase “yang dapat dipaksakan” dan “yang bersifat memaksa”. Frase ini menunjukkan bahwa membayar pajak bukan semata-mata perbuatan sukarela atau karena kesadaran melainkan memberikan pengertian bahwa masyarakat dituntut untuk melaksanakan kewajiban kenegaraan dengan membayar pajak secara sukarela dan penuh kesadaran sebagai aktualisasi semangat gotong royong atau solidaritas nasional untuk membangun perekonomian nasional.

Hingga saat ini, kesadaran sebagian besar masyarakat dalam membayar pajak masih belum mencapai tingkat yang diharapkan. Umumnya masyarakat masih menganggap bahwa pajak itu memberatkan, pembayarannya sering mengalami kesulitan,

ribet dalam perhitungan dan pelaporannya dan lain sebagainya sehingga diperlukan upaya untuk menumbuhkan kesadaran tersebut yang pada akhirnya tidak hanya memunculkan sikap patuh, taat dan disiplin belaka melainkan juga sikap kritis masyarakat.

Kesadaran dan kepatuhan sukarela wajib pajak merupakan momentum yang harus dapat ditangkap oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dalam pencapaian targetnya, namun kenyataannya pencapaian target tersebut masih sulit untuk terealisasi.

Penelitian Ngadiman (2015) menekankan bahwa apabila tax amnesty mengalami kenaikan maka angka kepatuhan wajib pajak akan mengalami kenaikan, begitupun sebaliknya. Kebijakan pajak ini akan lebih berhasil jika mampu menyentuh hati Wajib Pajak.

TABEL 1
Target dan Realisasi Penerimaan Pajak pada KPP Makassar Utara
Tahun 2014 – 2016

TAHUN	TAGET	REALISASI WAJIB PAJAK			TOTAL REAL-ISASI	SELISIH (%)
		BADAN	BENDAHARA	ORANG PRIBADI		
2014	612,866,352,999	396,713,643,767	121,189,261,214	93,322,953,467	611,225,858,448	99.73%
2015	969,887,647,999	549,952,330,214	196,474,044,242	139,303,043,374	885,729,417,830	91.32%
2016	1,286,549,999,999	522,926,075,476	179,233,420,170	438,454,475,277	1,140,613,970,923	88.66%

Sumber: Seksi pengolahan data dan informasi KPP Pratama Makassar Utara

Data yang diperoleh peneliti pada Tabel 1 terkait pencapaian Target Penerimaan Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Makassar Utara dalam 3 (tiga) tahun terakhir

(tahun 2014-2016) menunjukkan bahwa pencapaian target masih belum dapat terealisasi secara penuh. Kondisi seperti ini ternyata sudah dialami selama 6 tahun terakhir. Hal ini

menunjukkan bahwa masih terdapat Wajib Pajak (WP) yang tidak memenuhi kewajiban pajaknya atau dengan kata lain, kesadaran ataupun kepatuhan sukarela dari WP belum memenuhi harapan.

Pada dasarnya terdapat 3 (tiga) sistem atau cara yang dipergunakan untuk menentukan siapa yang menghitung dan menetapkan jumlah pajak yang terhutang oleh seseorang, yaitu *official assessment system*, *self assessment system*, dan *withholding assessment system*. Kepatuhan sukarela wajib pajak dapat diketahui melalui penerapan self assessment system karena sistem ini memberikan kepercayaan kepada wajib pajak untuk bertanggung jawab dalam menetapkan kewajiban pajaknya dan kemudian secara akurat dan tepat waktu membayar dan melaporkan pajak tersebut. Dengan kata lain, wajib pajak menentukan sendiri besarnya pajak yang terhutang.

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan *Tax amnesty* diantaranya kajian oleh Bagiada dan Darmayasa (2016) bahwa *Tax Amnesty* menjadi kebijakn yang didasarkan oleh niat tulus (kama) untuk meningkatkan pendapatan negara dalam jangka pendek dan jangka panjang dengan memberikan tarif tebusan yang berlandaskan kebajikan (*dharma*) untuk menarik harta (*artha*) wajib pajak dari luar negeri ke dalam negeri. hasil kebijakan *tax amnesty* diharapkan mampu mencerahkan hati seluruh wajib pajak

demi mewujudkan kepatuhan sukarela untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hasanuddin (2016), Program tax amnesty tentunya memberikan banyak manfaat yang bersifat menguntungkan baik menguntungkan bagi pemerintah selaku penyelenggara ataupun menguntungkan bagi wajib pajak selaku peserta dari program tax amnesty. Bagi pemerintah manfaat program tax amnesty adalah meningkatkan jumlah penerimaan negara dari pajak untuk merealisasi pembangunan nasional, sedangkan manfaat bagi wajib pajak adalah tidak diperiksanya laporan keuangan dari tahun 2015 ke bawah. Melalui penerapan tax amnesty, diharapkan para wajib pajak dapat memaknai self assessment system untuk kemudian secara tertib melaporkan pelaksanaan kewajiban pajaknya setiap tahun melalui penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan tanpa harus dilakukan tindakan pemeriksaan oleh aparatur pajak (fiskus).

Bertitik tolak dari hasil uraian latar belakang diatas, maka tim peneliti bermaksud untuk melakukan riset dengan mengambil topik “Kepatuhan Sukarela Wajib Pajak dalam Pelaksanaan *Tax Amnesty* pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara”.

METODE PENELITIAN

Tipe penelitian yang digunakan adalah kualitatif yang bertujuan untuk

menggambarkan dan menganalisis tentang pokok permasalahan secara mendalam dan menekankan pada pemahaman dan pemaparan data. Penelitian ini bersifat deskriptif yang memberikan gambaran secara jelas tentang kepatuhan sukarela wajib pajak dalam implementasi tax amnesty.

Unit Analisis dalam penelitian ini adalah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Utara. Informan adalah para pejabat yang berwenang dalam menangani tax amnesty dengan jumlah 3 (tiga) orang, terdiri dari Kepala Seksi Pengawasan & Konsultasi, Account Representatif (AR) Pengawasan & Konsultasi dan Kepala Seksi Pengolahan Data & Informasi.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah *deep interview* terhadap informan yang dianggap memiliki informasi dan pemahaman tentang *tax amnesty*, dan telaah dokumen dengan mengumpulkan data, literatur serta artikel terkait.

Hasil perolehan data dianalisis dengan pendekatan kualitatif dengan prosedur pengolahan data diawali dari reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan dan verifikasi.

HASIL PENELITIAN

Target Penerimaan *Tax Amnesty*

Undang-Undang Nomor 11 tahun 2016 tentang Pengampunan Pajak menegaskan bahwa pengampunan pajak adalah penghapusan pajak yang seharusnya terutang,

tidak dikenai sanksi administratif perpajakan dan sanksi pidana perpajakan, dengan cara mengungkap harta dan membayar uang tebusan sebagaimana diatur dalam undang-undang ini.

Dengan berbagai keringanan yang ditawarkan tersebut, sepatunya para wajib pajak dapat memanfaatkan kesempatan ini untuk mengikuti program *tax amnesty*. Informasi yang kami peroleh dari Bapak Sutrisno selaku Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi pada KPP Pratama Makassar Utara bahwa masih terdapat wajib pajak yang belum memenuhi kewajiban pajaknya dari total jumlah wajib pajak yang terdaftar pada KPP Pratama Makassar Utara.

Berikut adalah jumlah wajib pajak yang terdaftar pada KPP Pratama Makassar Utara Tahun 2016.

TABEL 2
Jumlah Wajib Pajak terdaftar pada KPP
Pratama Makassar Utara
Tahun 2016

Jenis wajib pajak			Total
Badan	Orang Pribadi Non Karyawan	Orang Pribadi Karyawan	
12.128	25.857	101.808	139.793

Sumber : Seksi Pengolahan Data & Informasi

Dari keseluruhan jumlah wajib pajak yang terdaftar tersebut, sejumlah wajib pajak disinyalir belum memenuhi kewajibannya terbukti dengan belum terealisasinya

keseluruhan target pajak yang ditetapkan sebagaimana ditampilkan pada Tabel 1 Target dan Realisasi Penerimaan Pajak pada KPP Makassar Utara Tahun 2014-2016.

Pada skala nasional, Kementerian Keuangan menargetkan pemasukan anggaran dari pelaksanaan *tax amnesty* adalah sebesar Rp.165 triliun, namun nilai ini tidak dirinci hingga ke tingkat regional atau berbagai wilayah. Oleh karena itu sebagaimana dikemukakan oleh Salman Latief selaku *Account Representative* (AR), bahwa KPP Pratama Makassar Utara juga tidak menetapkan target khusus terkait pencapaian penerimaan dari pelaksanaan *tax amnesty* ini.

Pelaksanaan Tax Amnesty di Kantor Pajak Pratama Makassar Utara

Tax amnesty sebagai kebijakan Pemerintah untuk memfasilitasi wajib pajak agar mau melaporkan harta kekayaan yang belum dilaporkan atau sudah dilaporkan namun tidak dalam keadaan sebenarnya, yang nilainya dapat diputihkan dengan menebus sejumlah tarif, dilaksanakan melalui tiga periode, yaitu:

1. Periode pertama di mulai pada tanggal 26 Juli – 30 September 2016 dengan tarif 2 %
2. Periode kedua dimulai pada tanggal 1 Oktober 2016 – 31 Desember 2016 dengan tarif 3%
3. Periode ketiga dimulai pada tanggal 1 Januari - 31 Maret 2017 dengan tarif 5%

Sosialisasi mengenai pelaksanaan *tax amnesty* sendiri sudah dimulai sebelum diberlakukannya kebijakan ini. KPP Makassar Utara sendiri telah menggelar sosialisasi sebagai upaya memberikan pemahaman kepada para wajib pajak seputar pelaksanaan *tax amnesty*. Dalam pelaksanaan *tax amnesty* tersebut terlihat antusiasme yang tinggi dari wajib pajak dengan banyaknya jumlah wajib pajak yang menghadiri acara tersebut serta beragamnya pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh para wajib pajak.

Meskipun target tidak ditetapkan dalam pelaksanaan *tax amnesty* ini, namun berdasarkan data yang kami peroleh dari Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi, bahwa jumlah wajib pajak yang mengikuti *tax amnesty* tahap 1 – tahap 3, cukup banyak sebagaimana dirincikan dalam Tabel 3 berikut:

TABEL 3
Jumlah Wajib Pajak yang Mengikuti Tax Amnesty Pada KPP Madya Makassar Utara

Periode Tax Amnesty	Wajib Pajak yang Mengikuti Tax Amnesty		
	Orang Pribadi	Badan	Total Wajib Pajak
Tahap 1	1517	306	1823
Tahap 2	1125	267	1392
Tahap 3	2039	508	2547

Sumber : Seksi Pengolahan Data & Informasi

Jika mengamati tabel di atas, jumlah wajib pajak yang mengikuti *tax amnesty* pada tahapan ke tiga lebih besar dengan total wajib pajak 2.547 orang, padahal pada tahap ke tiga ini pengenaan tarifnya lebih besar dari dua tahapan sebelumnya (sebesar 5%). Hal ini dapat dimaknai adanya kesadaran yang tinggi dari wajib pajak yang terdaftar pada KPP Makassar Utara untuk membayar dan melaporkan hartanya sendiri melalui Surat Pemberitahuan (SPT) tanpa terpengaruh dengan besarnya tarif yang dikenakan.

Sejalan dengan informasi yang kami peroleh dari Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi bahwa pada hari terakhir pelaksanaan *tax amnesty* (31 Maret 2017), KPP Makassar Utara memaksimalkan pengerahan sumber daya dengan membuka layanan kepada wajib pajak hingga pukul 24.00 WITA dan kesempatan ini betul-betul dimanfaatkan oleh para wajib pajak dengan antusias melaporkan dan menyerahkan SPT pajaknya.

Meskipun secara umum pelaksanaan *tax amnesty* memperoleh antusiasme yang cukup tinggi dari wajib pajak, namun masih terdapat segelintir masyarakat khususnya para penyelenggara Negara yang masih menghindari pengungkapan harta kekayaannya secara terbuka dengan tidak melengkapi laporan harta kekayaan yang dimiliki pada penyampaian SPT nya yang saat ini telah dilaksanakan secara on line melalui *e-*

filing. Oleh karena itu Dirjen Pajak senantiasa bekerjasama dengan pihak-pihak terkait dalam upaya memperoleh informasi dan akses terkait harta kekayaan para penyelenggara Negara.

PEMBAHASAN

Sistem Pemungutan Pajak

Sistem pemungutan pajak ialah sebuah cara yang digunakan untuk menghitung besarnya pajak seseorang yang harus dibayar kepada Negara yang ditempatinya. Terdapat tiga sistem atau cara yang digunakan dalam sistem pemungutan pajak, yaitu :

1. *Official Assesment System*: sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pemerintah (fiskus) untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh wajib pajak. Dalam hal ini wajib pajak bersifat pasif, karena utang pajak baru timbul setelah surat ketetapan pajak diterbitkan oleh fiskus.
2. *Self Assesment System*: sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada wajib pajak untuk menentukan sendiri besarnya pajak yang terutang. Dalam sistem ini, wajib pajak aktif menghitung, menyetor, serta melaporkan pajaknya sendiri kepada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) sedangkan fiskus hanya memberi penerangan atau sebagai pengawas pajak tersebut.

3. *Withholding System*: sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pihak ketiga (bukan fiskus dan bukan Wajib Pajak yang bersangkutan) untuk memotong atau memungut pajak yang terutang oleh wajib pajak.

Kepatuhan Sukarela Wajib Pajak dalam Implementasi *Tax Amnesty*

Kepatuhan adalah motivasi seseorang, kelompok atau organisasi untuk berbuat atau tidak berbuat sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Kepatuhan wajib pajak (Wahyu santoso, 2008) adalah wajib pajak mempunyai kesediaan untuk memenuhi kewajiban perpajakannya sesuai dengan peraturan yang berlaku tanpa perlu diadakannya pemeriksaan, investigasi seksama, peringatan ataupun ancaman dan penerapan sanksi baik hukum maupun administrasi.

Sejalan dengan itu, perpajakan di Indonesia menganut sistem *self assesment*. *Self assessment system* menuntut adanya peran serta aktif dari masyarakat dalam pemenuhan kewajiban perpajakannya. Kesadaran dan kepatuhan yang tinggi dari wajib pajak merupakan faktor terpenting dari pelaksanaan sistem tersebut. Diadukannya *self assessment system* membawa misi dan konsekuensi perubahan sikap dan kesadaran warga masyarakat untuk membayar pajak secara sukarela (*voluntary compliance*). Kepatuhan memenuhi kewajiban perpajakan

secara sukarela merupakan tulang punggung *self assessment system*.

Kepatuhan yang diharapkan dengan *self assessment system* adalah kepatuhan sukarela (*valuntary compliance*) bukan kepatuhan yang dipaksakan (*compulsary compliance*). Kepatuhan sukarela (*valuntary compliance*) sebagai fondasi *self assessment system* dapat dicapai apabila elemen-elemen kunci telah diterapkan secara efektif. Elemen-elemen kunci tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Program pelayanan yang baik kepada wajib pajak.
- b. Prosedur yang sederhana dan memudahkan wajib pajak.
- c. Program pemantauan kepatuhan dan verifikasi yang efektif.
- d. Pemantapan *law enforcement* secara tegas dan adil.

Elemen-elemen tersebut di atas oleh KPP Makassar Utara telah diterapkan sebagai upaya mendukung keberhasilan pelaksanaan *tax amnesty*.

- a. Program pelayanan yang baik kepada wajib pajak.

Dirjen Pajak sebagai pemberi layanan hendaknya memberikan pelayanan prima dalam pemenuhan kebutuhan wajib pajak. Pemberian pelayanan umum oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat adalah wujud dan fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat dan abdi negara. Dalam

kaitannya dengan program tax amnesty, KPP Makassar Utara telah berupaya memberikan pelayanan yang baik dengan pengalihan sumber daya secara maksimal baik dalam hal penyediaan loket maupun layanan Account Representatif (AR) yang dapat memberikan penjelasan memadai mengenai tax amnesty.

Hal ini juga di dukung oleh fakta pencapaian jumlah wajib pajak yang mengalami peningkatan hingga mencapai 2.547 Wajib Pajak pada tahap ketiga. Melalui pelayanan yang baik, maka sistem pemungutan pajak yang dianut yaitu *Self Assessment System* otomatis dapat terlaksana karena wajib pajak sudah mampu menentukan besarnya pajak yang terhutang. Sehingga, wajib pajak secara aktif dapat menghitung, menyetor serta melaporkan pajaknya sendiri ke KPP Pratama Makassar utara.

b. Prosedur yang sederhana dan memudahkan wajib pajak

Sebagai bentuk kesederhanaan dan kemudahan prosedur, Dirjen Pajak mensosialisasikan dan mempublikasikan tata cara lapor pengampunan pajak, yang meliputi:

1. Cara menghitung uang tebusan tax amnesty
2. Formulir tax amnesty yang dapat didownload secara mudah

3. Cara bayar tax amnesty melalui e-billing

4. Cara pelaporan tax amnesty

Keseluruhan Fasilitas kegiatan tersebut disediakan oleh KPP Pratama Makassar Utara melalui penambahan ruangan khusus untuk kemudahan pelaksanaan mengikuti tax amnesty.

c. Program pemantauan kepatuhan dan verifikasi yang efektif.

Account Representative (AR) sebagai ujung tombak penggali potensi penerimaan negara di bidang perpajakan, mengemban tugas intensifikasi perpajakan melalui pemberian bimbingan/himbauan, konsultasi, analisa dan pengawasan terhadap wajib pajak. Peran AR dalam mensukseskan pelaksanaan tax amnesty sangat besar terutama dalam hal pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan wajib pajak dan rekonsiliasi data wajib pajak.

d. Pemantapan *law enforcement* secara tegas dan adil.

Agar pelaksanaan *law enforcement* berjalan secara optimal, setidaknya ada tiga hal yang perlu dilakukan oleh Dirjen Pajak. Pertama adalah kualitas SDM yang memadai dalam penegakan hukum; Kedua adalah data yang lengkap dan benar terkait penghasilan dan harta wajib pajak; Ketiga adalah peradilan pajak yang mandiri yang mampu menyelesaikan semua sengketa

pajak secara adil. Dalam *self assessment system*, Dirjen Pajak hanya bersifat pasif dan hanya memberikan penerangan, pengawasan dan koreksi terhadap kesalahan-kesalahan yang dilakukan wajib pajak. Faktor kejujuran wajib pajak sangat diperlukan untuk berhasilnya pelaksanaan *self assessment*.

Guna mendukung *law enforcement* terhadap wajib pajak, utamanya wajib pajak yang berasal dari para penyelenggara Negara, saat ini Dirjen Pajak meluncurkan program elektronik laporan harta kekayaan penyelenggara Negara (e-LHKPN). sebagai upaya mensinkronkan laporan yang disampaikan pada penyampaian SPT tahun 2017 yang pada tahun-tahun sebelumnya, para penyelenggara Negara tersebut mengabaikan data penghasilan dan hartanya dalam penyampaian SPT. Penerapan e-LHKPN ini tentunya sangat mendukung akurasi database wajib pajak di KPP Pratama Makassar utara. Sehingga kedepannya *low Enforcement* dapat ditegakkan ketika database tersebut tidak sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang dilakukan sebelumnya, maka ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan tax amnesty pada KPP Pratama Makassar Utara direspon positif

oleh wajib pajak dengan banyaknya jumlah WP yang mengikuti program tax amnesty dari tahap pertama sampai tahap ketiga. Meskipun target untuk tax amnesty tidak ditetapkan dalam skala regional melainkan terpusat (nasional) dan secara umum wajib pajak cukup antusias mengikuti program tax amnesty dengan menghitung, memperhitungkan, menyetor, dan melaporkan pajaknya sendiri sesuai Undang-Undang yang berlaku yang berarti hal ini sangat mendukung pelaksanaan *self assessment system*. Kepatuhan sukarela (*voluntary compliance*) dari wajib pajak juga dapat dilihat dari tercapainya elemen kunci keberhasilan kepatuhan sukarela, yang meliputi: (1) Program pelayanan yang baik kepada wajib pajak, (2) Prosedur yang sederhana dan memudahkan wajib pajak, (3) Program pemantauan kepatuhan dan verifikasi yang efektif, dan (4) Pemantapan *law enforcement* secara tegas dan adil.

Dengan memperhatikan kesimpulan tersebut diatas maka diajukan saran sebagai berikut : 1) Sosialisasi dan himbuan pemberitahuan pajak perlu senantiasa dilaksanakan guna menggugah kesadaran wajib pajak dalam memenuhi kewajiban pajaknya secara sukarela 2) untuk Pemberian kebijakan pengampunan pajak semestinya tidak hanya menghapus hak tagih atas Wajib Pajak (WP) tetapi yang lebih penting lagi adalah memperbaiki kepatuhan sukarela wajib pajak melalui pelaksanaan elemen-elemen kunci

keberhasilan kepatuhan sukarela, sehingga pada jangka panjang dapat meningkatkan penerimaan pajak.

REFERENSI

Bagiada, Damayasa. 2016. Tax Amnesty Upaya Membangun Kepatuhan Sukarela, Simposium Nasional Akuntansi Vokasi V, Makassar.

Hasanuddin. 2016. Analisis Faktor Pembentukan Persepsi Wajib Pajak Terhadap Pemanfaatan Tax Amnesty. Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, 04 Agustus 2016, Kaliabang.

Ngadiman, N., & Huslin, D. 2015. Pengaruh Sunset Policy, Tax Amnesty, Dan

Sanksi Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Setiawan. Dkk. 2017. Pelaksanaan Kebijakan Pengampunan Pajak (Tax Amnesty) Berdasarkan Undang-undang Nomor 11 Tahun 2016 (Study Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Singaraja)

Undang-Undang No. 11 Tahun 2016 tentang Pengampunan Pajak (Studi Empiris di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Kembangan) Jurnal Akuntansi, 19 (2), 225-241.

Santoso. Wahyu. 2008. Analisis Risiko Ketidak Patuhan Wajib Pajak sebagai Dasar Peningkatan Kepatuhan Wajib Pajak: Penelitian terhadap Wajib Pajak Badan di Indonesia. Jurnal Keuangan Publik. 5 (1) p 85-137.



STIA LAN MAKASSAR

Jurnal Administrasi Negara, Volume 24 Nomor 2, Agustus 2018

Jurnal
Administrasi Negara

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KETERIKATAN KERJA
PEGAWAI PUSAT PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA AIR**

***THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE TO WORK ENGAGEMENT
AT THE CENTRE FOR WATER RESOURCES RESEARCH AND
DEVELOPMENT***

Metha Djuwita Supriatna

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Bandung
email : methadjuwita@gmail.com

Abstrak

Tujuan dari Penelitian ini adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keterikatan kerja pegawai Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Metode yang digunakan yaitu metode deskriptif dan verifikatif. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Responden dalam penelitian ini adalah 100 orang pegawai negeri sipil kantor pusat Puslitbang Sumber Daya Air yang diambil secara proporsional. Adapun metode penentuan sampel yang digunakan adalah *convenience sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional di Puslitbang SDA termasuk kedalam gaya kepemimpinan *selling*. Studi ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja di Puslitbang SDA termasuk dalam kategori tinggi. Selain itu, hasil analisis regresi sederhana pada penelitian ini mengungkap pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap keterikatan kerja. Keragaman varian penjelas keterikatan kerja pegawai yang ditinjau dari gaya kepemimpinan tergolong moderat, sehingga hal ini membuka peluang yang lebih besar untuk studi lebih lanjut di masa mendatang.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, keterikatan kerja, pegawai

Abstract

The purpose of this research was to analyze the effect of leadership style to work engagement at the Centre for Water Resources Research and Development, Ministry of Public Works and Public Housing. Descriptive and verivicative method are used in this study, with data used in this research was collected by using questionnaire. The respondents were 100 civil servant officer of the Centre for Water Resources Research and Development selected proportionally from each unit of the Centre. The sampling method was convenience sampling. The result of this research showed that situational leadership style at the Centre is selling dimension of leadership style. Findings show that work engagement at the Centre is relatively high. As expected, there is significant effect of the leadership style on work engagement. The relatively medium variance founded from linier effect of leadership styles on work engagement. This implies on the relevance and need for further studies in the future.

Keywords: leadership style, work engagement, civil servant officer

PENDAHULUAN

Organisasi yang tumbuh berkembang dengan baik akan menitikberatkan fokusnya pada sumber daya manusia guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya dalam menghadapi dinamika perubahan yang terjadi. Salah satu upaya yang dilakukan Pemerintah dalam menghadapi dinamika tersebut adalah dengan berupaya menciptakan lingkungan kerja yang efektif serta optimal. Dalam prosesnya pemerintah berupaya menciptakan perubahan organisasi yang mempengaruhi jajaran dibawahnya, termasuk pegawai Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (Puslitbang SDA). Puslitbang SDA merupakan satu dari empat institusi penelitian dan pengembangan dibawah Badan Penelitian dan Pengembangan, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Adapun tugas pokok yang dimiliki oleh Puslitbang SDA mencakup pelaksanaan penelitian, pengembangan, serta penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang sumber daya air.

Kajian yang dilakukan *Society for Human Resource Management* menjelaskan bahwa kunci sukses strategi SDM dalam memaksimalkan *human capital* adalah dengan meningkatkan keterikatan kerja pegawai (SHRM, 2013a). Oleh karena itu keterikatan kerja bersifat penting bagi organisasi. Dalam hal ini pegawai yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi akan

menunjukkan peforma terbaik. Hal ini terjadi karena pegawai tersebut menikmati pekerjaan (Baker & Ball 2010; dalam Deviyanti & Sasono 2015). Perlu diketahui bahwa keterikatan kerja berbeda dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana pegawai memilih untuk bersama organisasinya dan berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2010; dalam Muliawaty, 2014). Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap seseorang dan kedekatan dengan organisasi. Disisi lain, keterikatan kerja bukan merupakan sikap, melainkan suatu tingkatan dimana individu memiliki perhatian yang lebih dalam menjalankan peran di dalam lingkungan organisasi (Saks, 2006; dalam Ayuningtias, 2013).

Studi yang dilakukan Gallup (2013) mengungkap bahwa keterikatan kerja yang semakin tinggi akan mengurangi jumlah absensi dan *turnover* pegawai, insiden kecelakaan di tempat kerja dan sebagainya. Dalam perspektif pemasaran tingginya keterikatan kerja pegawai akan meningkatkan jumlah pelanggan, meningkatkan produktivitas dan profitabilitas pegawai. Macey (2008) dalam Ayuningtias (2013) menyatakan bahwa pegawai yang *engaged* akan memiliki keinginan untuk terikat yang menimbulkan gairah akan pekerjaannya, *engaged* dengan pekerjaannya, bersedia untuk mengorbankan lebih banyak tenaga dan waktu demi

pekerjaannya, dan menjadi lebih proaktif dalam mencapai tujuan pekerjaannya. Secara umum, pegawai yang *engaged* cenderung bekerja lebih keras dengan meningkatkan upaya dan energi yang terfokus pada tujuan organisasi, dibandingkan pegawai yang *not engaged*.

Menurut Schaufeli & Bakker (2003), keterikatan kerja adalah hal positif terkait pemenuhan kondisi pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan absorpsi (*absorption*). Semangat ditandai oleh iklim kerja yang penuh energi dan ketahanan mental serta kemauan untuk berupaya lebih dalam bekerja dan bertahan walaupun mengalami banyak kesulitan. Dedikasi mengacu pada pegawai yang *engaged* penuh terhadap pekerjaannya, dan merasakan kepentingan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan dalam pekerjaannya. Absorpsi ditandai dengan iklim yang penuh konsentrasi dan keasyikan dalam melaksanakan pekerjaan, waktu cepat berlalu dan sulit untuk melepaskan pekerjaan tersebut. Ketiga dimensi ini dijadikan acuan oleh Schaufeli dalam mengembangkan sebuah alat ukur UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) yang sudah terbukti valid dan reliabel serta mayoritas digunakan di beberapa negara (Demerouti, Mostert, & Bakker 2010).

Berdasarkan hasil observasi keterikatan kerja di Kantor Pusat Puslitbang SDA, menunjukkan indikasi yang terjadi di lapangan yaitu terdapat pegawai yang memperpanjang

waktu istirahat, serta mengisi waktu kerja dengan aktivitas lain di luar pekerjaan. Hal tersebut merupakan tindakan indisipliner yang mengindikasikan kecenderungan pegawai relatif tidak *engaged* terhadap organisasi. Terkait dengan dimensi keterikatan kerja yang terdiri dari semangat, dedikasi, dan absorpsi, jika dikaitkan dengan tindakan indisipliner tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa masih ada pegawai yang memiliki semangat kerja rendah yang menunjukkan dedikasi pegawai yang cenderung rendah, serta absorpsi yang rendah dimana pegawai dinilai kurang fokus terhadap pekerjaannya.

Menurut publikasi SHRM (2014), *outcomes* keterikatan kerja dipengaruhi oleh cara pemimpin organisasi itu sendiri dalam menangani masalah keterikatan kerja. Hasil penelitian Dale Carnegie (2012b) menunjukkan bahwa diantara banyak faktor yang berpengaruh pada keterikatan kerja, tiga kunci utama pendorong keterikatan kerja yang telah diidentifikasi, yaitu (1) hubungan dengan atasan langsung, (2) percaya pada kemampuan pimpinan, serta (3) kebanggaan dalam bekerja bagi perusahaan. Secara implisit, hubungan antara pegawai dengan pimpinan menjadi kunci dari keterikatan kerja (Dale Carnegie, 2012b). Sikap dan tindakan atasan langsung dapat meningkatkan keterikatan kerja atau dapat menciptakan suasana dimana seorang pegawai menjadi *actively disengaged*.

Melalui sikap dan tindakan pemimpin yang positif, dapat membangun budaya *engagement* yang melibatkan dan menginspirasi seluruh pegawai. Keberadaan pemimpin menjadi mutlak dalam organisasi untuk mengkoordinir seluruh aktivitas kelompok, serta mengarahkan seluruh individu yang berada di dalamnya untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu pemimpin dengan gaya kepemimpinannya menentukan strategi organisasi baik jangka panjang maupun jangka pendek.

Pemimpin dalam arti luas didefinisikan sebagai seorang yang memimpin dengan jalan memparkarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui kekuasaan atau posisi. Sedangkan pemimpin dalam pengertian yang terbatas didefinisikan sebagai seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan ekseptansi/penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya (Henry 1998; dalam Elmansyah 2011).

Menurut Shane & Glinow (2010), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan orang lain untuk berkontribusi dalam organisasi yang efektif dan sukses sebagai anggota kelompok. Seorang pemimpin harus mengembangkan suatu gaya dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu

pola perilaku yang dibentuk untuk diselaraskan dengan kepentingan-kepentingan organisasi dan pegawai untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Nasution 1994; dalam Riyadi 2011). Berbagai teori tentang gaya kepemimpinan telah dijelaskan sebelumnya, tetapi tidak ada ketentuan baku tentang teori mana yang harus diterapkan dalam sebuah organisasi, karena pola kepemimpinan bergantung pada diri pribadi seorang pemimpin, serta bergantung pada situasi dan kondisi lembaga atau organisasi yang dipimpinya (Elmansyah 2011).

Hersey et al., dalam Jeffrey et al., (2011) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat beradaptasi dengan tingkat kematangan bawahan. Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard mengembangkan model kepemimpinan situasional yang dikenal dengan *Hersey and Blanchard's Situational Leadership Model* (Wirda & Azra, 2012). Pada awalnya teori ini disebut *the life cycle theory of leadership*, yang didasarkan pada anggapan bahwa pemimpin perlu merubah perilaku sesuai dengan tingkat kesiapan atau kematangan bawahan atau pengikut. Hersey dan Blanchard (1982) dalam Riyadi (2011) mengemukakan empat dimensi kepemimpinan situasional:

1) *Telling* (Mengarahkan)

Gaya *telling* memiliki ciri yang dapat dikatakan arogan, karena bawahan harus

mengikuti apa yang dikatakan pimpinan. Komunikasi bersifat satu arah. Seluruh pengambilan keputusan berada pada pimpinan, bawahan hanya sebagai pelaksana tanpa memiliki hak untuk menolak.

2) *Selling* (Melatih)

Pimpinan dan bawahan mulai melakukan komunikasi dua arah. Bawahan telah diberikan kesempatan untuk menyumbangkan pikirannya, namun pengambil keputusan masih tetap berada pada pimpinan.

3) *Participating* (Menggalang Partisipasi)

Pimpinan dan bawahan bersama-sama berperan memberikan sumbangan pikiran, kemudian didiskusikan bersama dalam proses pengambilan keputusan.

4) *Delegating* (Mendelegasikan)

Pimpinan lebih terbuka pada bawahan dan komunikasi bersifat dua arah atau ada umpan balik. Bawahan dibiarkan bertindak sendiri dan menentukan kapan, dimana, dan bagaimana tugas harus dilaksanakan. Pimpinan memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan. Kepercayaan dan saling kerja sama antar pimpinan dan bawahan semakin meningkat, walaupun bentuknya secara tidak langsung.

Faktor kunci kepemimpinan situasional yang efektif adalah kemampuan pemimpin mengidentifikasi kematangan individu maupun

kelompok yang hendak dipengaruhi untuk selanjutnya menggunakan gaya kepemimpinan situasional yang sesuai. Perilaku bawahan pada dasarnya merupakan tanggapan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Oleh karena itu dalam kepemimpinan situasional, penting bagi setiap pemimpin untuk mengadakan diagnosa dengan baik agar dapat mengubah perilakunya sesuai dengan situasinya, dan mampu memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan dan motif yang berbeda-beda (Wahjosumidjo 1984; dalam Mahardayani 2010).

Pada Puslitbang SDA, terdapat satu pejabat tinggi pratama, tujuh administrator, dan empat belas pengawas. Dalam memimpin para staf bawahannya tentunya para pimpinan tersebut memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda satu dengan yang lainnya. Berdasarkan hasil observasi gaya kepemimpinan di Puslitbang SDA, gaya kepemimpinan yang dominan digunakan oleh para pimpinan/atasan adalah gaya kepemimpinan situasional. Berdasarkan hasil observasi, indikasi gaya kepemimpinan situasional di Puslitbang SDA yaitu adanya perbedaan pendekatan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawainya, seperti perbedaan dalam pemberian penekanan tugas, yang memberikan penekanan tugas terhadap pegawai tertentu dan memberikan kelonggaran penekanan tugas terhadap

pegawai lainnya. Adapun indikasi lainnya seperti perbedaan dalam proses pengambilan keputusan, dimana terhadap pegawai tertentu pimpinan melibatkannya dalam proses pengambilan keputusan, sedangkan terhadap pegawai lainnya pimpinan tidak melibatkannya dalam pengambilan keputusan.

Kepemimpinan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap keterikatan kerja. Dalam membawahi para pegawainya, tentunya para pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda satu sama lain. Bahkan menurut Dale Carnegie (2012b) hubungan antara atasan langsung dengan pegawai diyakini sebagai faktor utama penentu keterikatan kerja yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja individu pegawai itu sendiri. Akan tetapi, fenomena yang ada di Kantor Pusat Puslitbang SDA yaitu gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh para atasan langsung belum sepenuhnya mempengaruhi keterikatan kerja. Berkaca pada pentingnya tipe gaya kepemimpinan yang dimiliki atasan, yang dapat berpengaruh pada keterikatan kerja masing-masing pegawai, maka penelitian ini dilakukan untuk menganalisis gaya kepemimpinan serta keterikatan kerja pegawai kantor pusat Puslitbang SDA. Selain itu, penelitian ini pun bertujuan untuk menganalisis implikasi gaya kepemimpinan terhadap keterikatan kerja pada kantor pusat Puslitbang SDA.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan menganalisis data kuantitatif yang dikategorikan sebagai data primer, berasal dari instrumen penelitian berupa kuesioner yang disebarakan kepada responden penelitian. Desain penelitian yang digunakan adalah *cross sectional study*, dengan pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara *purposive sampling*.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil Kantor Pusat Puslitbang Sumber Daya Air yang berjumlah 197 orang. Adapun metode pemilihan sampel yang digunakan adalah *convenience sampling*. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin, dan didapatkan jumlah sampel minimal sejumlah 67 orang. Akan tetapi, untuk mencegah ketidakkonsistenan responden dalam memberikan jawaban atas pertanyaan kuesioner, maka dalam penelitian ini digunakan sampel sejumlah 100 orang. Adapun penambahan sampel bagi tiap subpopulasi dilakukan secara proporsional, dimana setiap jumlah sampel dari subpopulasi diberi penambahan sampel sebanyak 49%.

Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner untuk variabel gaya kepemimpinan dan keterikatan kerja berskala ordinal, sedangkan untuk melanjutkan analisis dibutuhkan skala interval. Maka dari itu dilakukan pengukuran skala lanjutan sehingga didapat data berskala

interval dengan menggunakan Metode *Successive Interval* (MSI).

Data yang diperoleh kemudian diolah dan dianalisis dengan menggunakan program SPSS for windows. Analisis data dilakukan secara deskriptif dan statistik melalui uji deskriptif dan verifikatif.

TABEL 1
Penentuan Jumlah Sampel

No	Bagian/Bidang/Balai	Sampel			
		Jumlah Pegawai (Ni)	%	ni	ni + 49% (ni)
1	Tata Usaha	40	20	14	20
2	Sumber Daya Kelitbangan	14	7	5	7
3	Standar dan Diseminasi	16	8	5	8
4	Program dan Kerjasama	14	7	5	7
5	Hidrologi dan Tata Air	50	25	17	25
6	Lingkungan Keairan	28	14	10	14
7	Bangunan Hidraulik dan Geoteknik Keairan	35	18	12	18
Total (N)		199	100	67	100

Analisis data secara deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran terkait gaya kepemimpinan dan keterikatan kerja. Metode verifikatif digunakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keterikatan kerja pegawai di Puslitbang SDA. Teknik analisis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi linier.

HASIL PENELITIAN

Pengujian terhadap kuesioner dilakukan sebelum menganalisis data penelitian, melalui uji validitas. Hasil uji validitas terhadap kedua

variabel dapat dilihat pada tabel dibawah ini. Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan dalam kuesioner telah mewakili objek yang diteliti.

TABEL 2
Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Item	r hitung	r kritis	Keterangan
1	0.797	0,30	Valid
2	0.425	0,30	Valid
3	0.508	0,30	Valid
4	0.512	0,30	Valid
5	0.744	0,30	Valid
6	0.639	0,30	Valid
7	0.456	0,30	Valid
8	0.576	0,30	Valid

Uji validitas semua item pernyataan variabel gaya kepemimpinan seluruhnya valid. Kemudian, hasil uji validitas variabel keterikatan kerja dijelaskan pada tabel berikut.

TABEL 3
Hasil Uji Validitas Keterikatan Kerja

Item	r hitung	r kritis	Keterangan
1	0.421	0,30	Valid
2	0.513	0,30	Valid
3	0.511	0,30	Valid
4	0.666	0,30	Valid
5	0.738	0,30	Valid
6	0.449	0,30	Valid
7	0.682	0,30	Valid
8	0.718	0,30	Valid
9	0.405	0,30	Valid
10	0.753	0,30	Valid
11	0.799	0,30	Valid
12	0.749	0,30	Valid
13	0.773	0,30	Valid
14	0.686	0,30	Valid
15	0.795	0,30	Valid
16	0.726	0,30	Valid
17	0.690	0,30	Valid

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa pada variabel keterikatan kerja dalam kuesioner telah mewakili objek yang diteliti.

Uji validitas semua item pernyataan variabel keterikatan kerja seluruhnya valid. Nilai koefisien realibilitas masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 4 sebagai berikut.

TABEL 4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
GK (X)	.716	8
KK (Y)	.916	17

Berdasarkan Tabel 4 di atas, didapat hasil nilai reliabilitas untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 0.716, reliabilitas untuk variabel keterikatan kerja sebesar 0.916. Hasil uji validitas dan reabilitas yang dilakukan menunjukkan bahwa semua instrumen pernyataan pada kuesioner variabel gaya kepemimpinan, dan keterikatan kerja pegawai dapat dikategorikan valid dan reliabel.

TABEL 5
Akumulasi Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan

Dimensi	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor	Kategori
<i>Telling</i>	632	1000	63,2	Cukup baik
<i>Selling</i>	715	1000	71,5	Baik
<i>Participating</i>	683	1000	68,3	Baik
<i>Delegating</i>	690	1000	69,0	Baik
Gaya Kepemimpinan	2720	4000	68,0	Cukup baik

Tabel 5 menunjukkan skor jawaban responden secara keseluruhan mengenai gaya kepemimpinan adalah sebesar 68,00% dan berada pada rentang antara >52% - 68% yaitu berada dalam kategori cukup baik.

Uji t satu arah dilakukan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan yang sudah ada termasuk tepat atau tidak. Hipotesis yang diajukan dalam uji t satu arah ini adalah sebagai berikut : (1) $H_0 : \mu_0 = 68\%$ “Gaya kepemimpinan tidak termasuk dalam kategori tepat”; (2) $H_1 : \mu_0 > 68\%$ “Gaya kepemimpinan termasuk dalam kategori tepat”. Dari hasil perhitungan, diketahui bahwa nilai rata – rata sampel (\bar{x}) untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 68,00. Sedangkan μ adalah 68 (sebagai batas bawah kriteria Tepat terhadap variabel). Sementara itu simpangan bakunya (s) adalah 10,372. Maka diperoleh t_{hitung} 0,00. t_{tabel} dengan tingkat kepercayaan 95% dan *degree of freedom* (df) = $n - 2 = 100 - 2 = 98$ didapatkan nilai 1,66. Dengan kriteria jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima. Karena $0,00 < 1,66$ maka H_0 diterima. Artinya, rata-rata gaya kepemimpinan tidak termasuk dalam kategori tepat.

TABEL 6
Akumulasi Pernyataan Variabel Keterikatan Kerja

Dimensi	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor	Kategori
Semangat	2092	3000	69,73	Tinggi
Dedikasi	1875	2500	75,00	Tinggi
Absorpsi	2005	3000	66,83	Cukup Tinggi
Keterikatan Kerja	5972	8500	70,26	Tinggi

Persentase skor jawaban responden secara keseluruhan mengenai keterikatan kerja

adalah sebesar 70,26% dan berada pada rentang antara >68% - 84% yaitu berada dalam kategori tinggi.

Uji hipotesis deskriptif keterikatan kerja dilakukan dengan uji t satu arah untuk mengetahui apakah keterikatan kerja termasuk tinggi atau tidak tinggi.

Hipotesis yang diajukan dalam uji t satu arah ini adalah sebagai berikut :

(1) $H_0 : \mu_0 = 68\%$ “Keterikatan kerja tidak termasuk dalam kategori tinggi”, dan (2) $H_1 : \mu_0 > 68\%$ “Keterikatan kerja termasuk dalam kategori tinggi”. Diketahui bahwa nilai rata – rata sampel (\bar{x}) untuk variabel keterikatan kerja adalah 70,30. Sedangkan μ adalah 68 (sebagai batas bawah kriteria tinggi terhadap variabel). Sementara itu simpangan bakunya (s) adalah 12,66 dan jumlah sampel sebanyak 100 orang. maka diperoleh nilai t_{hitung} 1,78. Sementara itu, t_{tabel} dengan tingkat kepercayaan 95% dan *degree of freedom* (df) = $n - 2 = 100 - 2 = 98$ didapatkan nilai 1,66.

Dengan kriteria jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima. Karena $1,78 > 1,66$ maka H_0 ditolak. Hal ini berarti bahwa rata – rata keterikatan kerja berdasarkan pendapat responden termasuk dalam kategori tinggi, hal tersebut sesuai berdasarkan perhitungan persentase skor jawaban responden rata – rata keterikatan kerja termasuk dalam kategori tinggi.

Uji statistik regresi linier sederhana digunakan dalam menganalisis pengaruh

variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap variabel Keterikatan Kerja (X_2). Berdasarkan perhitungan, dapat disimpulkan bahwa antara variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dengan Keterikatan Kerja (X_2) memiliki nilai korelasi 0,684, artinya berada pada tingkat hubungan yang Kuat.

TABEL 7
Hasil Perhitungan Analisis Regresi Linear sederhana Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) Terhadap Keterikatan Kerja (X_2)

	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	11.676	4.873		2.396	.018
Gaya Kepemimpinan (X_1)	1.645	.177	.684	9.287	.000

Nilai konstanta (a) sebesar 11,676 yang berarti nilai konstanta positif. Hal ini menunjukkan apabila Gaya Kepemimpinan (X_1) bernilai nol maka pertumbuhan Keterikatan Kerja (X_2) sebesar 11,676. Koefisien regresi untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) bernilai 1,645 yang berarti mempunyai nilai positif, hal ini menunjukkan hubungan searah antara Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Keterikatan Kerja (X_2).

Analisis koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui arah dan kuat hubungan antara kedua variabel. Hasil pengujian koefisien korelasi dan koefisien determinasi, menunjukkan bahwa nilai R^2 sebesar 0,468. Nilai ini menunjukkan kontribusi atau

pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap variabel Keterikatan Kerja (X_2) sebesar 46,80 persen. Artinya 53,20 persen keterikatan kerja dapat dijelaskan oleh varian lain di luar gaya kepemimpinan.

TABEL 8
Nilai Koefisien Determinasi

Model	R	R Square
1	.684 ^a	.468

Pengujian keberartian model menggunakan uji t untuk menguji hipotesis apakah variabel Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Keterikatan Kerja. Adapun hipotesis yang diuji sebagai berikut : (1) $H_0 : \beta_1 = 0$ "Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) tidak mempunyai pengaruh terhadap Keterikatan Kerja (X_2)"; (2) $H_1 : \beta_1 \neq 0$ "Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) mempunyai pengaruh terhadap Keterikatan Kerja (X_2)". Tingkat signifikan yang digunakan untuk penelitian ini adalah 5% (0,05) dengan derajat kebebasan $df = n - k - 1 = 100 - 1 - 1 = 98$. Dimana didapat t_{tabel} sebesar 1,66. Nilai statistik uji t_{hitung} untuk Gaya Kepemimpinan = 9,287, serta nilai sig (p-value) Gaya Kepemimpinan = 0,000. Hasil Uji t menunjukkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95% cukup beralasan untuk menyarankan koefisien regresi Gaya Kepemimpinan berarti dalam model, atau dapat disimpulkan variabel Gaya Kepemimpinan

(X_1) mempunyai pengaruh terhadap Keterikatan Kerja (X_2).

PEMBAHASAN

Responden mempersepsikan gaya kepemimpinan berada dalam kategori cukup baik, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan di Puslitbang SDA secara keseluruhan dalam kategori cukup baik. Di sisi lain masih terdapat kekurangsesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tingkat kesiapan bawahan. Menurut Hersey et al., dalam Jeffrey et al., (2011), gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat beradaptasi dengan tingkat kematangan bawahan.

Rata-rata gaya kepemimpinan dipersepsikan oleh pegawai Puslitbang SDA tidak termasuk dalam kategori tepat. Hal ini disebabkan karena pimpinan di Puslitbang SDA lebih mengedepankan gaya kepemimpinan *selling*, dimana komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan bersifat dua arah, dan bawahan pun telah diberikan kesempatan untuk menyumbangkan pikirannya. Meskipun pengambil keputusan masih tetap berada pada pimpinan. Dengan tingkat kematangan bawahan yang mayoritas berpendidikan Strata 1, serta masa kerja pegawai yang mayoritas di atas dua puluh tahun. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaannya, serta memiliki kemauan yang

tinggi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan belum sesuai dengan tingkat kematangan bawahan di Puslitbang SDA.

Pegawai Puslitbang SDA secara keseluruhan mempersepsikan keterikatan kerja berada dalam kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja di Puslitbang SDA secara keseluruhan dalam kategori tinggi, berdasarkan penilaian terhadap ketiga dimensi yaitu semangat, dedikasi, dan absorpsi. Artinya, pegawai Puslitbang SDA memiliki keinginan untuk menunjukkan performa terbaiknya. Hal ini terjadi karena pegawai tersebut menikmati pekerjaan yang dilakukan. Dimensi yang memiliki skor tertinggi adalah dedikasi (75%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kemauan yang kuat dalam mengemban pekerjaan yang dimiliki saat ini. Skor tersebut juga menggambarkan bahwa pegawai bangga dan cukup antusias terhadap pekerjaannya.

Temuan penelitian menunjukkan rata – rata keterikatan kerja berdasarkan pendapat responden termasuk dalam kategori tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pegawai Puslitbang SDA memiliki kemauan untuk berupaya lebih terhadap pekerjaannya, antusias dan bangga terhadap pekerjaannya, serta merasa asyik dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil penelitian menunjukkan sifat hubungan positif yang linier diantara gaya

kepemimpinan atas keterikatan kerja. Gaya Kepemimpinan yang meningkat akan mendorong keterikatan kerja pegawai Puslitbang SDA. Tingkat keragaman hasil ini menunjukkan nilai yang moderat, atau sebesar 46,80 persen. Hal ini menunjukkan lebih dari separuh (53,20 persen) varian penjelas atas keterikatan kerja dipengaruhi oleh hal selain gaya kepemimpinan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Dale Carnegie (2012b) yang menunjukkan bahwa hubungan antara pegawai dengan pimpinan adalah kunci dari keterikatan kerja. Sikap dan tindakan atasan langsung dapat meningkatkan keterikatan kerja atau dapat menciptakan suasana dimana seorang pegawai menjadi *actively disengaged*.

Carnegie (2012a) menjelaskan bahwa pimpinan merupakan wajah organisasi yang mengatur strategi serta tujuan dan menjalankan perusahaan dalam arah yang benar untuk mencapai visi perusahaan. Melalui sikap dan tindakan pemimpin yang positif, dapat membangun budaya keterikatan yang melibatkan dan menginspirasi seluruh pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Gaya kepemimpinan situasional di Puslitbang SDA lebih termasuk ke dalam kategori gaya kepemimpinan *selling*. Tingginya nilai gaya kepemimpinan *selling*, menunjukkan bahwa komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan bersifat dua arah, dan bawahan pun telah diberikan kesempatan

untuk menyumbangkan pikirannya. Meskipun pengambil keputusan masih tetap berada pada pimpinan. Secara tersirat pegawai memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaannya, serta memiliki kemauan yang tinggi.

Keterikatan kerja pegawai Puslitbang SDA yang ditunjukkan oleh semangat, dedikasi, dan absorpsi, dikategorikan tinggi. Pegawai di Puslitbang SDA memiliki kemauan untuk berupaya lebih terhadap pekerjaannya, antusias dan bangga terhadap pekerjaannya, serta merasa asyik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dedikasi memiliki nilai tertinggi jika dibandingkan dimensi keterikatan lainnya. Pegawai merasa pekerjaannya merupakan hal yang penting, menantang, serta antusias terhadap pekerjaan yang dimiliki, dan adanya perasaan bangga bekerja di Puslitbang SDA.

Gaya kepemimpinan mempunyai dampak penting terhadap keterikatan kerja pegawai yang bekerja di Puslitbang SDA. Artinya, peningkatan keterikatan kerja pegawai dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan. Semakin tepat penerapan gaya kepemimpinan, memiliki arti bahwa pimpinan dapat memahami tingkat kematangan dari individu atau bawahannya yang dipimpinnya, sehingga kesiapan pegawai dalam menerima tugas yang diberikan pimpinan akan lebih baik. Pada akhirnya hal ini akan mendorong peningkatan rasa keterikatan kerja pegawai di Puslitbang SDA.

Jajaran pimpinan atau manajemen disarankan agar lebih menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Terdapat banyak hal yang dapat dilakukan untuk mendukung lingkungan kerja yang kondusif, misalnya dengan memperkuat pola komunikasi formal (dalam pekerjaan) maupun informal (*gathering* pegawai), meningkatkan pola pertukaran antar atasan dan bawahan (*leader member exchange*) yang lebih positif. Hal ini ditujukan agar pegawai lebih merasa bahagia dan berkonsentrasi dengan pekerjaannya, sehingga pegawai dapat lebih fokus dalam pekerjaannya serta menunjang pencapaian kinerja baik secara individu maupun institusi.

Selain itu jika ditinjau dari pola atau gaya kepemimpinan di Puslitbang SDA, disarankan agar pimpinan lebih berani dalam mendelegasikan wewenang kepada bawahannya. Secara tidak langsung hal ini dapat mendorong keterikatan seorang bawahan dalam pekerjaan dan atau institusi.

REFERENSI

- Ayuningtias, HG. 2013. Pengaruh *High Performance Work Environment* terhadap Employee Engagement dan implikasinya pada kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai [tesis]. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Carnegie, Dale. 2012a. *Building A Culture of Engagement : The Importance of Senior Leadership*. Dale Carnegie & Associates, Inc.

- Carnegie, Dale. 2012b. *What Drives Employee Engagement and Why it Matters*. Dale Carnegie & Associates, Inc.
- Demerouti, E. Mostert, K. Bakker, AB. 2010. *Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs*. *Journal of Occupational Health Psychology* 15 (3) : 210.
- Deviyanti, AD. Sasono, AD. 2015. Pengaruh Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*) dengan Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) sebagai Mediator terhadap Perilaku Proaktif. *Jurnal Ilmu Manajemen Magistra* Vol 1 (1) : 18.
- Elmansyah. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru [tesis]. Pekanbaru : Universitas Islam Riau.
- Gallup. 2013. *State of The Global Workplace: Employee Engagement Insights For Business Leaders Worldwide*. Gallup, Inc.
- Jeffrey, I. Hermawan, A. Hubeis, M. Djohar, S. 2011. Pengaruh Kecocokan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Individu. *Jurnal Manajemen & Agribisnis* Vol 8 (2) : 99
- Mahardayani, IV. 2010. Efektivitas Situasional Leadership Training pada Section Head. *Jurnal Sosial dan Budaya* 3 (2): 3-4.
- Muliawaty, D. 2014. Pengaruh *Employee Engagement* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta Implikasinya pada *Intention to Quit* [tesis]. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Riyadi, S. 2011. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol 13 (1) : 41-42.
- Schaufeli, W. Bakker, A. 2003. *Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht University.
- Shane, SLM. Glinow, MAV. 2010. *Organizational Behavior 5th Edition*. New York : Mc Graw Hill.
- Society for Human Resource Management (SHRM). 2013a. *A Publication of the Society for Human Resource Management : Workplace Visions*. SHRM.
- Society for Human Resource Management (SHRM). 2013b. *Employee Recognition Survey 2013 : Driving Stronger Performance Through Employee Recognition*. SHRM/Globoforce.
- Society for Human Resource Management (SHRM). 2014. *Workplace Visions*. SHRM/Globoforce.
- Wirda, F. Azra, T. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Politeknik Negeri Padang. *Jurnal Polibisnis* Vol 4 (1) : 26



**PENGARUH CAPACITY BUILDING TERHADAP KINERJA SATUAN
KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD) PEMERINTAH KOTA
MAKASSAR**

***THE INFLUENCE OF CAPACITY BUILDING ON THE PERFORMANCE
OF LOCAL APPARATUS WORK UNITS OF THE GOVERNMENT OF
MAKASSAR CITY***

Sitti Rahmawati Arfah

Universitas Muhammadiyah Makassar
Email: strahmawatiarfah@unismuh.ac.id

Abstrak

Capacity building menggambarkan suatu ragam strategi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *capacity building* terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kota Makassar. Teknik pengumpulan data dikumpulkan dengan menggunakan observasi dan kuesioner. Analisis data menggunakan regresi berganda dengan uji hipotesis parsial dan simultan. Populasi yang digunakan adalah 53 SKPD Pemerintah Kota Makassar dan responden pada setiap unit analisis adalah 106 pegawai SKPD Pemerintah Kota Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada pengembangan sumberdaya manusia, penguatan organisasi dan pembaruan institusi terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa kinerja SKPD pemerintah kota Makassar, mayoritas dipengaruhi oleh pengembangan sumberdaya manusia, penguatan organisasi dan pembaruan institusi serta selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Kata Kunci: *capacity building*, pengembangan SDM, organisasi, pembaruan institusi, kinerja organisasi

Abstract

Capacity development designed to improve the efficiency, effectiveness and responsiveness of organizational performance. This study aims to determine capacity building for the influence of capacity building on the performance local apparatus work units of the government makassar city. The data were analyzed using questionnaire and documentation techniques. They were analyzed using multiple regression with partial and simultaneous hypothesis test. The population consisted of 53 Local Apparatur Work Units of the Government of Makassar City and 106 respondents of each unit Local Apparatur Work Units of the Government. The results of the results indicate that there is a positive and significant influence of the development of human resources, the strengtehing of organization and the reform of institution on the performance of organization. This means that the performance of Local Apparatur Work Units

of the Government of Makassar City is generally influenced, and the reform of institution. This remains are influenced by other factors which are not under the research model.

Keywords: *capacity building, development of human resources, organization, and reform of institution, performance of organization*

PENDAHULUAN

Keberhasilan pencapaian sasaran pembangunan dalam RPJMN 2015-2019 salah satunya ditentukan oleh tersedianya kerangka kelembagaan yang baik, yang terdiri dari lembaga-lembaga pemerintah yang efektif, efisien, dan akuntabel. Hal ini ditandai dengan fungsi dan kewenangan yang tepat, aturan main dan hubungan kerja yang efektif, efisien dan sinergis baik inter lembaga dan antar lembaga, serta didukung oleh aparatur sipil negara yang profesional dan berintegritas.

Meningkatkan kinerja organisasi publik merupakan perhatian utama bagi administrasi publik. Mengingat fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat maka pemerintah perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintahan serta kemajuan suatu bangsa sangat dipengaruhi oleh peran kinerja sektor publik (Mardiasmo, 2002).

Upaya optimalisasi kinerja pemerintah sebenarnya sudah dilakukan oleh pemerintah melalui Peraturan Presiden No. 59 Tahun 2012 tentang kerangka pengembangan kapasitas dan program reformasi birokrasi yang merupakan salah

satu program prioritas Pemerintah kota Makassar, tetapi dalam tataran prakteknya kinerja pemerintahan di Kota Makassar saat ini belum beranjak dari kekecewaan masyarakat. Instansi pemerintah (birokrasi) masih menunjukkan wajah tidak ramah dan menimbulkan persoalan bila masyarakat berhubungan dengan birokrasi (Sangkala, 2014).

Salah satu fenomena yang menunjukkan bahwa terdapat 16 SKPD diantaranya Dinas Pendidikan dan Dinas Kesehatan Pemerintah Kota Makassar yang memperlihatkan kinerja buruk dalam pencapaian realisasi anggaran dan sejumlah SKPD tidak mampu merealisasikan pekerjaannya sesuai target yang ditetapkan seperti penerapan sistem pengendalian intern yang kurang baik dalam pelaksanaan program dan kualitas sumber daya manusia seperti masih banyaknya pegawai SKPD yang tidak menjalankan tanggungjawab dengan baik sehingga program yang dikerjakan tidak selesai dan terlambat sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan (www.berita-kotamakassar.com) Selain itu berdasarkan data LAKIP Pemerintah Kota Makassar tahun 2014 menunjukkan peningkatan profesionalisme aparatur mengalami

penurunan tiap, dan tahunnya menunjukkan pada tahun 2012 sebesar 93,71, tahun 2013 menurun hingga 92,92, dan pada tahun 2014 mencapai 91,40 yang jauh dari pencapaian kinerja yang diharapkan.

TABEL 1
Capaian Indikator Kinerja

Desentralisasi Penyelenggaraan Pemerintahan yang baik dan bebas Korupsi	Capaian Indikator Kinerja (%)		
	Tahun 2012	Tahun 2013	Tahun 2014
Peningkatan kapasitas kelembagaan	97,78	95,55	105,58
Peningkatan profesionalisme aparatur	93,71	92,92	91,40
Pengelolaan keuangan daerah	156,11	143,81	135,77
Peningkatan kualitas pelayanan publik	82,29	84,78	89,44
Peningkatan kualitas materi dan penyebaran Informasi	83,33	107,52	97,50

Sumber : LAKIP Pemkot Makassar tahun 2014

Selain itu berdasarkan data Road Map Birokrasi Pemerintahan Kota Makassar (2014) menunjukkan beberapa kekurangan baik dalam aspek manajemen SDM aparatur yang belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja pegawai dan organisasi, beberapa peraturan perundang-undangan masih ada yang tumpang tindih, belum konsisten, tidak jelas dan multitafsir, ketersediaan standar pelayanan dan manajemen pemberian pelayanan belum memadai, sehingga pelayanan belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.

Masih ditemuinya fenomena tersebut menuntut keseriusan pemerintah daerah untuk memperbaiki pengembangan kapasitas organisasi yang tentu akan berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Dalam hal ini, *capacity building* menurut Merilee S. Grindle (dalam Keban, 2008) memfokuskan pengembangan kapasitas pada tiga dimensi, yaitu pengembangan sumber daya manusia; penguatan organisasi; dan reformasi kelembagaan. Fenomena permasalahan terkait *capacity building* tersebut menarik dicermati diberbagai SKPD Pemerintah Kota Makassar, yang merupakan perangkat daerah yang bertanggungjawab atas pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah. Dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat, maka diperlukan kemampuan atau kapasitas organisasi yang memadai. Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas maka tujuan penelitian yang diajukan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial pada pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja SKPD Pemerintah Kota Makassar.
2. Untuk mengetahui pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial penguatan organisasi terhadap kinerja SKPD Pemerintah Kota Makassar.

3. Untuk mengetahui pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial pada pembaruan institusi terhadap kinerja SKPD Pemerintah Kota Makassar.
4. Untuk mengetahui pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan pada pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan pembaruan institusi terhadap kinerja SKPD Pemerintah Kota Makassar.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatory survey untuk mendapatkan kejelasan fenomena yang terjadi secara empiris (*real word*) dan berusaha untuk mendapatkan jawaban (*verificative*) hubungan kausalitas antar variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun dan Effendi, 1995), yakni penelitian ini hanya berlaku pada SKPD di Pemerintah Kota Makassar. Periode waktu yang digunakan adalah *cross section* (Sekaran, 2003).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan sumber daya manusia, Penguatan organisasi dan Pembaruan institusi sebagai variabel X₁, variabel X₂, dan Variabel X₃.
2. Kinerja SKPD Pemerintah Kota Makassar sebagai variabel Y.

Variabel-variabel yang akan diukur dalam penelitian ini terkait sikap, pendapat dan persepsi maka tipe skala yang digunakan adalah skala Likert. Untuk setiap pertanyaan atau pernyataan dari setiap variabel diberi nilai skor dari yang terendah hingga tertinggi secara berturut-turut diberikan nilai 1, 2, 3, 4, 5.

Unit analisis dalam penelitian ini 53 SKPD Pemerintah Kota Makassar terdiri dari Badan, Perusda, Kecamatan, Kantor dan Dinas. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai SKPD Pemerintah Kota Makassar. Responden dalam penelitian ini sebanyak 106 orang yang ada pada SKPD Pemerintah Kota Makassar.

Untuk menguji pengaruh *capacity building* terhadap kinerja SKPD adalah menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*) karena alat analisis tersebut dapat digunakan sebagai model prediksi terhadap satu variabel dependen dari analisis regresi linear (Gul dkk, 1995) dan juga menggunakan metode analisis regresi linear (*linear regression analysis*) karena digunakan sebagai model prediksi terhadap satu variabel dependen dari satu variabel independen.

HASIL PENELITIAN

Indikator-indikator dalam setiap variabel penelitian dituangkan ke dalam

pernyataan tertutup, dimana setiap pernyataan kuesioner memiliki lima alternatif jawaban yang dapat dipilih oleh responden. Hasil uji validitas terhadap variabel pengembangan sumber daya manusia (X_1), penguatan organisasi (X_2) dan pembaruan institusi (X_3) adalah sebagai berikut:

TABEL 2
Hasil Uji Validitas
Variabel Pengembangan SDM

Item Pertanyaan	Korelasi	Nilai Batas	Kesimpulan
X1.1	0,583	0,3	Valid
X1.2	0,358	0,3	Valid
X1.3	0,321	0,3	Valid
X1.4	0,427	0,3	Valid
X1.5	0,398	0,3	Valid
X1.6	0,570	0,3	Valid
X1.7	0,497	0,3	Valid
X1.8	0,779	0,3	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2015

TABEL 3
Hasil Uji Validitas
Variabel Penguatan Organisasi

Item Pertanyaan	Korelasi	Nilai Batas	Kesimpulan
X2.1	0,338	0,3	Valid
X2.2	0,453	0,3	Valid
X2.3	0,495	0,3	Valid
X2.4	0,674	0,3	Valid
X2.5	0,427	0,3	Valid
X2.6	0,333	0,3	Valid
X2.7	0,334	0,3	Valid
X2.8	0,410	0,3	Valid
X2.9	0,412	0,3	Valid
X2.10	0,513	0,3	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2015

TABEL 4
Hasil Uji Validitas
Variabel Pembaruan Institusi

Item Pertanyaan	Korelasi	Nilai Batas	Kesimpulan
X3.1	0,664	0,3	Valid
X3.2	0,567	0,3	Valid
X3.3	0,652	0,3	Valid
X3.4	0,358	0,3	Valid
X3.5	0,327	0,3	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2015

Berdasarkan tabel tersebut diatas diperoleh gambaran bahwa uji instrumen untuk variabel pengembangan sumber daya, penguatan organisasi dan pembaruan institusi menunjukkan bahwa semua pernyataan valid, sehingga semua data bias dilanjutkan ke analisis berikutnya. Uji validitas untuk variabel Y (kinerja organisasi) yang terdiri dari 6 item pernyataan semuanya valid. Hasil uji validitas kinerja organisasi (Y) dijelaskan pada tabel berikut ini:

TABEL 5
Hasil Uji Validitas
Variabel Kinerja Organisasi

Item Pertanyaan	Korelasi	Nilai Batas	Kesimpulan
Y.1	0,587	0,3	Valid
Y.2	0,401	0,3	Valid
Y.3	0,407	0,3	Valid
Y.4	0,361	0,3	Valid
Y.5	0,412	0,3	Valid
Y.6	0,337	0,3	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2015

Berdasarkan Tabel 5 diperoleh gambaran bahwa uji instrumen untuk variabel kinerja organisasi menunjukkan bahwa semua pernyataan valid, sehingga semua data bisa dilanjutkan ke analisis berikutnya.

Selanjutnya, keputusan koefisien reliabilitas dari masing-masing variabel sebagaimana terlihat pada Tabel 6. Tabel 6 menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian mempunyai nilai reliabilitas yang sudah reliabel. Keputusan hasil uji reliabilitas ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan untuk mengukur seluruh item dari variabel *capacity building* dan kinerja organisasi, sebagaimana telah dioperasionalkan pada operasionalisasi variabel dapat diterima keterandalan atau kekonsistennannya.

TABEL 6
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Reliabilitas	Nilai Batas Apha	Ket
Pengembangan SDM	0,642	0,60	Reliabel
Penguatan Organisasi	0,659	0,60	Reliabel
Pembaruan Institusi	0,665	0,60	Reliabel
Kinerja Organisasi	0,655	0,60	Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2015

Pada struktur dari variabel X ke Y diuji berapa besar pengaruh variabel *capacity building* terhadap variabel kinerja organisasi. Metode analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Adapun hasil regresi berganda dijelaskan sebagai berikut:

TABEL 7

Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.776 ^a	.752	.738	.87778

a. Predictors: (Constant), X3 (pembaruan institusi), X2 (penguatan organisasi), X1 (pengembangan sumber daya manusia)

b. Dependent Variable: Y (kinerja organisasi)

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2015

Tabel di atas menunjukkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,738, yang berarti bahwa ada pengaruh atau kontribusi sebesar 73,8% dari variabel bebas (pengembangan sumberdaya manusia, penguatan organisasi dan pembaruan institusi) dalam menjelaskan kinerja organisasi, sedangkan sisanya 26,2% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi (R) sebesar 0,776. Besarnya koefisien jalur untuk masing-masing variabel sebagai berikut :

TABEL 8
Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

Model		Coefficients ^a		Standardize Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	7.510	6.361		2.123	.035
	X1 (pengembangan SDM)	.261	.176	.218	4.482	.045
	X2 (penguatan organisasi)	.403	.200	.269	2.515	.009
	X3 (pembaruan institusi)	.791	.250	.436	3.168	.003

a. Dependent Variable: Y (kinerja organisasi)

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2015

Tabel tersebut dapat diketahui bahwa persamaan regresi berganda untuk data penelitian yang digunakan ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 7.510 + 0,261 X_1 + 0,403 X_2 + 0,791 X_3$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan bahwa, pada variabel pengembangan sumber daya manusia (X_1), penguatan organisasi (X_2), dan pembaruan institusi (X_3), diperoleh nilai koefisien regresi yang positif, artinya seluruh variabel independen berpengaruh positif terhadap variabel dependen.

A. Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Hasil perhitungan koefisien regresi secara parsial dapat dilihat pada tabel 8 di atas diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Variabel pengembangan sumberdaya manusia (X_1) dengan kinerja organisasi (Y) menunjukkan t_{hit} sebesar 4,482. Sedangkan t_{tab} sebesar 2,010. Karena t_{hit} lebih besar dari t_{tab} yaitu 4,482 lebih besar dari 2,010. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumberdaya manusia mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada SKPD Pemerintah di kota Makassar.
- b. Variabel penguatan organisasi (X_2) dengan kinerja organisasi (Y) menunjukkan t_{hit} sebesar 2,515. Sedangkan t_{tab} sebesar 2,010. Karena t_{hit} lebih besar dari t_{tab} yaitu 2,515 lebih besar dari 2,010. Hal ini H_0 ditolak dan H_1

diterima dapat disimpulkan bahwa penguatan organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada SKPD Pemerintah Kota Makassar.

- c. Variabel pembaruan institusi (X_3) dengan kinerja organisasi (Y) menunjukkan t_{hit} sebesar 3,168. Sedangkan t_{tab} sebesar 2,010. Karena t_{hit} lebih besar dari t_{tab} yaitu 3,168 lebih besar dari 2,010. Hal ini H_0 ditolak dan H_1 diterima dapat disimpulkan bahwa pembaruan institusi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada SKPD Pemerintah Kota Makassar.

B. Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Statistik uji F atau pengujian model digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak, dengan kata lain model yang diduga tepat/sesuai atau tidak yang diperoleh melalui tabel Analysis of Varian (Anova). Jika hasilnya signifikan, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, sedangkan jika hasilnya tidak signifikan maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hal ini dapat juga dikatakan sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 9 maka dilihat hasil uji signifikansi nilai F hitung sebesar 10,556, sedangkan pada kolom signampak

0,000 yang berarti pengaruhnya sangat signifikan karena berada di bawah tingkat kekeliruan 5% ($\alpha = 0,05$).

TABEL 9
Hasil Pengujian Koefisien Regresi
Secara Simultan

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	MeanSquare	F	Sig.
1 Regression	376.442	3	125.481	10.556	.000 ^a
Residual	582.472	49	11.887		
Total	958.931	52			

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Ini berarti bahwa dengan tingkat kekeliruan 5% dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, pembaruan institusi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada SKPD Pemerintah kota Makassar.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja SKPD Pemerintah Kota Makassar secara parsial

Untuk melihat pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi digunakan hasil perhitungan koefisien regresi. Dari hasil perhitungan analisis regresi yang dilakukan diperoleh koefisien regresi pengembangan sumber daya manusia (X_1) melalui dimensi pelatihan, salary, kondisi kerja, dan rekrutmen sebesar

0,261. Koefisien regresi yang diperoleh tidak sama dengan 0 dan bertanda positif terhadap kinerja organisasi. Artinya semakin baik pengembangan sumber daya manusia akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi pemerintahan untuk mewujudkan professional pegawai dalam melakukan pekerjaan.

Hal ini sejalan dengan teori oleh Mondy, Noe dan Premeaux (1993) bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha yang terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan. Selain itu sejalan dengan penelitian yang dikemukakan oleh Wardianto (2007) bahwa pengembangan kapasitas harus didukung dengan sarana dan prasarana, prosedur kerja, sumber daya manusia, dan sistem insentif.

2. Pengaruh Penguatan Organisasi terhadap Kinerja SKPD Pemerintah Kota Makassar secara parsial

Untuk melihat pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi digunakan hasil perhitungan koefisien regresi. Dari hasil

perhitungan analisis regresi yang dilakukan diperoleh koefisien regresi penguatan organisasi (X_2) melalui struktur manajemen, budaya organisasi, komunikasi, kepemimpinan, sistem insentif. sebesar **0,403**. Koefisien regresi yang diperoleh tidak sama dengan 0 dan bertanda positif terhadap kinerja organisasi. Artinya semakin baik penguatan organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Grindle dalam Rulinawaty (2015) bahwa organisasi akan survive apabila penguatan organisasi selalu dipertahankan. Penguatan organisasi lebih berfokus pada sistem organisasi bukan individu. Selain itu sejalan dengan penelitian yang dikemukakan oleh Bambang Sucipto (2011) bahwa penataan kelembagaan dan pengembangan sumber daya manusia telah memberikan pengaruh yang signifikan dan dapat dikategorikan sebagai pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai di lingkup organisasi. Artinya semakin baik penguatan organisasi maka akan meningkatkan kinerja organisasi.

3. Pengaruh Pembaruan Institusi terhadap Kinerja SKPD Pemerintah Kota Makassar secara parsial

Untuk melihat pengaruh pembaruan institusi terhadap kinerja organisasi digunakan hasil perhitungan koefisien regresi. Dari hasil perhitungan analisis regresi yang dilakukan diperoleh koefisien regresi pembaruan institusi (X_3) melalui kebijakan dan aturan hukum serta pembaruan aturan sebesar **0,791**. Koefisien regresi yang diperoleh tidak sama dengan 0 dan bertanda positif terhadap kinerja organisasi. Artinya semakin baik pembaruan institusi akan meningkatkan kinerja organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dikemukakan oleh Soeprapto (2003) bahwa salah satu faktor pengembangan kapasitas adalah pembaruan sebuah institusi, institusi harus disusun yang mendukung pengembangan kapasitas kelembagaan dan dilaksanakan secara konsisten sehingga peraturan harus sesuai dengan pengembangan kapasitas kelembagaan.

4. Pengaruh *Capacity Building* terhadap Kinerja SKPD Pemerintah Kota Makassar secara simultan

Untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan pembaruan institusi secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel tidak bebas (kinerja SKPD Pemerintah

Kota Makassar) dilihat dari nilai determinasi yang diperoleh. Hasil perhitungan koefisien determinasi dalam analisis regresi yang dilakukan diperoleh lebih dari 0 yaitu sebesar **0,738**. Koefisien determinasi yang diperoleh memperlihatkan adanya pengaruh positif pada pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan pembaruan institusi dalam menjelaskan kinerja SKPD sebesar **73,8%**, sedangkan sisanya 26,2% yang dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Grindle (1997), bahwa upaya meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas dari kinerja pemerintahan dengan memusatkan pada dimensi pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan. Dalam hal ini SKPD Pemerintah Kota Makassar memandang pentingnya *capacity building* dalam menunjang kinerja organisasi.

Temuan penelitian juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Boedhi (2000) bahwa pengembangan kapasitas memegang peranan penting dalam membantu organisasi untuk mengubah dirinya sendiri melalui strategi yang sangat terencana dan dengan prediksi masalah yang kemungkinan dapat

diatasi melalui solusi-solusi yang diberikan. Selain itu, menurut No-toatmodjo (2003), lima komponen dari pelaksanaan kinerja yang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti *ability, capacity, held, incentive, environment dan validity*. Pengembangan kapasitas organisasi wajib dilaksanakan oleh seluruh manajemen dan pegawai, karena pengembangan kapasitas organisasi ini pada hakekatnya adalah suatu proses yang dijalankan oleh seluruh lini dalam pemerintahan yang ditujukan untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan operasional yang efektif dan efisien, laporan akuntabilitas kinerja dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam penelitian ini hasil yang didapatkan adalah pengaruh positif pada pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan pembaruan institusi baik secara parsial terhadap kinerja SKPD Pemerintah Kota Makassar. Terdapat pengaruh positif pada pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan pembaruan institusi baik secara simultan terhadap kinerja SKPD Pemerintah Kota Makassar. Selanjutnya saran yang bisa diberikan dalam penelitian ini adalah dalam

variabel pengembangan sumber daya manusia memiliki skor dengan nilai rendah. Oleh karena itu disarankan kepada SKPD Pemerintah Kota Makassar untuk memaksimalkan kegiatan pengembangan sumber daya manusia karena mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Untuk variabel penguatan organisasi, memiliki skor dengan nilai yang rendah karena pemberdayaan SDM belum maksimal dilaksanakan dan juga adanya ketidaksesuaian pendidikan pada jabatan yang dipegang. Oleh karena itu disarankan SKPD Pemerintah Kota Makassar agar pemberdayaan SDM dilakukan dengan baik dan tepat sasaran. Kepada seluruh komponen yang ada di SKPD Pemerintah Kota Makassar dapat memahami tugas dan wewenang masing-masing, sehingga tugas dan tanggungjawabnya dapat dijalankan sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku, dan tidak ada pihak-pihak yang merasa dirugikan.

REFERENSI

- Barker, C. Pistrang, N. and Elliott, R, 2002. *Research Methods in Clinical Psychology : An Intriduction for Students and Practitioners*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, Ltd., England
- Boedhi. 2000. Pengembangan Organisasi: Upaya Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. Jakarta: FISIP UT.
- Grindle, M.S., (editor), 1997. *Getting Good Government : Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*. Boston, MA : Harvard Institute for International Development.
- Kasmad, Rulinawaty. 2015. Analisis Jaringan Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Dalam Implementasi Kebijakan Pemberdayaan Pedagang Kaki Lima di Kota Makassar. Disertasi. Universitas Hasanuddin.
- Keban, Yeremias T, 2008. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu. Penerbit Gava Media
- LAKIP Pemerintah Kota Makassar Tahun 2014.
- Mardiasmo. 2002. *New Public Management (NPM): Pendektan Baru Manajemen Sektor Publik*. Jurnal Sinergi Vol 6 No. 1.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, and Shane R. Premeaux. 1993. *Human Resource Management*. Fifth Edition. Massachusetts: Simon & Schuster, Inc.
- Notoadmodjo, Soekidjo. 2003. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Rineka Cipta: Jakarta.
- Peraturan Presiden No. 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah.

- Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Makassar Hasil Pendampingan Koalisi CSO Sulawesi Selatan. 2014.
- Sangkala. 2014. Mengagas Model Evaluasi Kinerja Organisasi di Pemerintah Kota Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan (Sebuah Kajian dari Perspektif Manajemen Berbasis Kinerja.
- Sekaran, Uma, 2003. *Research Method for Business. A Skill Building Approach*. Four Editon, New York, Jolm Wiley & Sons Inc.
- Soeprapto, H. R. Riyadi. 2003. "Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance". Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Ilmu Administrasi Pembangunan pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Sucipto, Bambang. 2011. Analisis Pengaruh Penataan Kelembagaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Geologi Kementerian MESDM di Bandung. Disertasi.
- Wardianto. 2007. Pengembangan Kapasitas Organisasi Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Ilmu Administrasi* Vol 4 No. 2.



INOVASI SISTEM INFORMASI MANAJEMEN ADMINSTRASI PERIZINAN DI DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU KOTA PALOPO

INNOVATION OF LICENSING ADMINISTRATION MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS IN CAPITAL INVESTMENT OFFICE AND INTEGRATED ONE DOOR SERVICE OF PALOPO CITY

Ulfa¹, dan Andi Ni'mah Sulfiani²

¹ Universitas Andi Djemma Palopo
email: ulfa281191@gmail.com

² Universitas Andi Djemma Palopo
email: andi.nimah305@gmail.com

Abstrak

Inovasi merupakan kunci keberhasilan dalam sebuah organisasi. Tanpa inovasi organisasi tidak akan berkembang, Inovasi ini dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja pelayanan publik. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Inovasi Sistem Informasi Manajemen Administrasi Perizinan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, dengan pendekatan deskriptif, sumber data meliputi data yang diperoleh dari dokumen, wawancara dengan informan penelitian yang berjumlah 8 orang yang berasal dari Dinas Penanaman Modal dan pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo dan masyarakat pengguna layanan yang mewakili. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Inovasi Sistem Informasi Manajemen Administrasi Perizinan yang diterapkan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo belum memberikan manfaat lebih kepada pengguna layanan, dikarenakan budaya, kondisi lokal, dan tingkat pendidikan masyarakat Kota Palopo yang belum siap terhadap perubahan teknologi. Oleh karena itu, dalam rangka mengoptimalkan pemanfaatan penerapan Inovasi layanan online, pemerintah perlu mengadakan workshop Sistem Perizinan online bagi pengguna layanan.

Kata Kunci: Inovasi, Pelayanan, Inovasi Pelayanan Online

Abstract

Innovation is the key to success in an organization. Without organizational innovation will not develop, this innovation is intended to improve the performance of public services. Therefore, this study aims to find out and analyze the Licensing Administration Management Information System Innovation in the Investment Office and Integrated Services One Door of Palopo City. The research method used in this study uses qualitative research methods, with a descriptive approach, data sources include data obtained from documents, interviews with research informants totaling 8 people from the Investment Service and One Stop Services of Palopo City and service users. representing. The results showed that the Administration Management Management Information System Innovation applied in the

Investment Service and Integrated Services of One Door of Palopo City had not provided more benefits to service users, due to the culture, local conditions, and education level of the people of Palopo City who were not ready for technological change. Therefore, in order to optimize the utilization of the implementation of online service innovations, the government needs to hold an online licensing system workshop for service users.

Keywords: *Innovation, Service, Online Service Innovation*

PENDAHULUAN

Organisasi-organisasi *civil society* dalam kurung waktu lima tahun belakangan ini terus aktif melahirkan sejumlah inovasi dengan atau tanpa dukungan lembaga internasional, sebagian berkembang menjadi bagian penting dari proses perubahan yang masih terus berlangsung di Indonesia.

Saat ini banyak kebijakan baru telah diterbitkan dan banyak diantaranya yang memberi ruang lebih besar kepada upaya pembaruan di daerah. Banyak inisiatif yang telah dimulakan, tetapi hanya sebagian yang berkelanjutan. Sebagian lain terhambat dan tersendat.

Mewabahnya korupsi sampai ke tingkat terendah dan semakin terang-terangan, pelayanan publik di semua level betul-betul sangat terpengaruh. Kondisi ini membentuk kultur administrasi yang birokratis, dimana sangat sedikit atau tidak ada dorongan untuk melakukan reformasi dan perubahan, sebaliknya pelaku birokrasi banyak diwarnai sikap asal bapak senang. Rendahnya transparansi dan akuntabilitas, disertai dengan paternalisme buta dan pemupusan inisiatif lokal mengarah pada situasi ketidakpercayaan

yang mendalam dari kalangan warga terhadap lembaga publik.

Pelayanan birokrasi berjalan dengan sistem yang berbelit, korup dan tanpa kepastian. Suap dan pencaloan adalah hal yang biasa ditemui dalam proses pelayanan perizinan. Tuntutan masyarakat yang semakin kuat, merupakan tantangan bagi pemerintah daerah untuk memberikan pelayanan yang lebih efektif dan efisien, paripurna, dan transparan. Untuk itu, diperlukan inovasi dan terobosan-terobosan baru dalam penyelenggaraan pemerintahan meliputi reorientasi kelembagaan.

Konsep inovasi menurut Mulgan dan Albury (2003), inovasi yang berhasil adalah pembentukan dan implementasi dari proses, produk, jasa dan metode baru yang dapat menghasilkan peningkatan yang signifikan terhadap efisiensi, efektivitas atau kualitas keluaran dalam penyampaian layanan. Karakteristik Inovasi menurut Rogert (2003) yaitu *Relative Advantage, Compability, Complexity, Triability, dan Observability*. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan Inovasi Pelayanan Publik di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo.

Palopo merupakan sebuah kota yang menampakkan citranya melalui bentuk Kota Tujuh Dimensi yang terletak diujung Provinsi Sulawesi Selatan, yang secara administratif terbagi menjadi 9 Kecamatan dan 48 Kelurahan, dengan jumlah penduduk mencapai 168894 jiwa (hasil Sensus BPS 2015). Dengan jumlah penduduk yang tiap tahun meningkat, sehingga tuntutan masyarakat juga semakin dinamis, merupakan tantangan tersendiri bagi pemerintah kota untuk menyediakan pelayanan prima bagi masyarakatnya, tidak terkecuali di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo.

Berbagai inovasi pelayanan telah diterapkan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu dalam memperbaiki dan memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Salah satu inovasi pelayanan yang diterapkan di Kantor DPMPTSP Kota palopo adalah Program Pelayanan berbasis Online atau dikenal dengan Sistem Informasi Manajemen Administrasi Perizinan. Pelayanan Sistem Online dimaksudkan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat sesuai dengan perubahan lingkungan berbasis Teknologi Informasi serta dapat memudahkan masyarakat dalam mengakses layanan yang dibutuhkan tanpa harus bertatap muka langsung dengan pegawai penyedia layanan dan dapat meningkatkan transparansi dalam memberikan pelayanan.

Namun fenomena pelayanan perizinan online di lapangan belum berbanding lurus dengan manfaat program tersebut yang diperuntukkan untuk masyarakat Kota Palopo. Survei lapangan menunjukkan masih kurangnya masyarakat yang mengakses layanan di website www.dpmptsp.palopokota.go.id, bahkan sebagian besar masyarakat belum mengetahui adanya layanan online yang diterapkan oleh pihak DPMPTSP Kota Palopo, karena sosialisasi yang dilakukan belum tepat sasaran, biaya yang mahal karena semua berkas harus discan terlebih dahulu baru kemudian diupload, jaringan terbatas juga menjadi fenomena dimasyarakat kota Palopo dalam layanan berbasis online.

Penelitian Inovasi Sistem Informasi Manajemen Administrasi Perizinan (SIMAP) di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo tentunya memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian sebelumnya, persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama mengkaji dan menganalisis tentang Inovasi yang berdampak pada sistem baru yang diterapkan di instansi pemerintahan, yang akan menciptakan kepuasan masyarakat, sedangkan kebaruan dalam penelitian ini yang membedakan dengan penelitian sebelumnya terletak pada fokus penelitian, dan variabel yang di kaji. Fokus dalam penelitian ini lebih mengarah kepada Inovasi Teknologi ICT, yaitu sebuah terobosan baru pemerintah dengan

menerapkan sistem pelayanan berbasis elektronik yang sebelumnya menggunakan sistem pelayanan konvensional (layanan manual), sedangkan fokus penelitian pada penelitian sebelumnya (Abdullah, 2016) berfokus pada proses pengembangan program inovasi pemerintahan daerah dalam penyelenggaraan urusan pendidikan, yang hasilnya menunjukkan inovasi urusan pendidikan hanya berlangsung inovatif jika melalui perumusan dan pembentukan kebijakan daerah (Perda/Perbup) yang berfungsi mengatur program inovasi secara demokratis, partisipatis, dan responsif, yang belum sepenuhnya sesuai dengan pernyataan Farazmand (2004) bahwa *Innovation is key to sound governance, and innovation in policy and administration is central to sound governance as well.*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus, yaitu metode penelitian yang menghasilkan data deskriptif, seperti tulisan, ucapan, dan perilaku yang dapat diamati dari subjek itu sendiri. Pada penelitian ini, fokus perhatian ditujukan secara maksimal pada Inovasi Pelayanan Online dengan melakukan survey terhadap informan dengan tujuan untuk mengumpulkan sejumlah data dan informasi melalui observasi dan wawancara.

Sumber data dalam penelitian yaitu Data Primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian melalui

wawancara dan observasi dengan informan penelitian, untuk memperoleh data yang sebenarnya dilapangan. Informan dalam penelitian ini yaitu: kepala bidang Informasi dan pelayanan, Kasubag Umum, Pengawas Operator Online, Ketua Tim Teknis, Operator Layanan Online, dan staff pelayanan manual, dan data sekunder yaitu data yang diperoleh berdasarkan acuan dan literatur yang berhubungan dengan materi dan dokumen dari Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Palopo, sehingga pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dokumentasi dan catatan lapangan.

Data yang diperoleh dianalisa secara kualitatif, yaitu melakukan analisa dari beberapa penjelasan atau uraian pembahasan berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh. Analisis data yang digunakan yaitu model Miles & Huberman (2014): Kondensasi data, Penyajian data, dan Penarikan kesimpulan dan verifikasi lanjut yang dilakukan secara simultan.

HASIL PENELITIAN

Inovasi Layanan Yang diterapkan di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo

Hasil temuan penelitian menunjukkan Berbagai Program inovatif yang telah diterapkan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo, dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

TABEL 1
Program Inovatif
DPMPTSP Kota Palopo

No	Kegiatan	Sasaran
1	Penyederhanaan izin	penghapusan jenis perizinan dan non perizinan yang tidak sesuai dengan peraturan dan peran yang berlaku. Jumlah perizinan yang mencapai 78 izin dipangkas menjadi 28 izin.
2	<i>Weekend Service</i>	memberikan kemudahan kepada masyarakat melalui layanan perizinan akhir pekan pada hari libur, yakni hari Sabtu dan Minggu
3	Kelengkapan SP dan SOP	melengkapi segala aturan baik berupa Standar Pelayanan (SP) dan Standar Operasional Prosedur terhadap seluruh jenis perizinan dan non perizinan
4	SIMAP (Sistem Informasi Manajemen Administrasi Perizinan)	Sistem Layanan Online
5	Layanan Antar Jemput	memudahkan masyarakat dalam mengurus perizinan yang tidak sempat atau sibuk untuk datang langsung untuk melakukan proses mengurus perizinan

Sumber : Diolah dari data yang diperoleh dari DPMPTSP, 2018

Berbagai inovasi Pelayanan DPMPTSP Kota Palopo di atas menunjukkan sebuah inovasi adoptif dikarenakan sebelum kebijakan tersebut diterapkan, sudah ada berbagai daerah yang menerapkan konsep inovasi yang sama, berkiblat dari daerah yang menjadi

percontohan, kemudian dikembangkan dan diterapkan sesuai dengan kondisi setempat.

Meskipun inovasi yang diterapkan DPMPTSP Kota Palopo dominan bersifat adoptif, namun berbagai inovasi pelayanan tersebut mengandung inisiatif dan arah kebijakan baru dalam mewujudkan Visi dan Misi Dinas. Dan berbagai inovasi tersebut telah membawa DPMPTSP Kota Palopo meraih Predikat Terbaik Kedua dalam hal pelayanan publik.

Karena keterbatasan waktu penelitian, dari beberapa inovasi pelayanan publik yang diterapkan di DPMPTSP Kota Palopo dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik, maka peneliti hanya berfokus pada salah satu inovasi pelayanan terbaru yaitu Pelayanan Sistem online atau Sistem Informasi Manajemen Administrasi Perizinan (SIMAP) Palopo. Hasil temuan penelitian dengan melihat 5 karakteristik inovasi oleh Roger dan Shoemaker dalam Tang Abdullah (2016) yaitu keuntungan relatif, kesesuaian, kerumitan, kemungkinan dicoba, dan kemudahan diamati.

Advantage (Keuntungan Relatif)

Hasil penelitian dari segi *Advantage* atau keuntungan relatif dalam mengimplementasikan program layanan online berbasis komputerisasi dengan aplikasi Jaringan Area Lokal, pendaftaran perizinan secara online, SMS Gateway di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo, meskipun bersifat adoptif tetapi memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam mengakses

jenis layanan online yang dibutuhkan tanpa dibatasi ruang dan waktu, dan dapat diakses 24 jam, bebas pungli karena pemohon perizinan tidak bersentuhan langsung dengan pegawai, dan menghemat biaya dan waktu karena pemohon tidak perlu lagi datang ke Kantor untuk mengurus berkas perizinan. Hal ini sesuai dengan tanggapan informan dari pihak DPMPTSP Kota Palopo yang menyatakan :

“dengan adanya layanan online ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi masyarakat dalam mengurus surat perizinannya, tanpa harus antri, karena mereka bisa langsung akses melalui internet, dan perkembangan berkas perizinannya bisa langsung dicek sudah sampai dimana ” (Wawancara dengan Pihak DPMPTSP Kota Palopo, Maret 2018).

Hasil wawancara menjelaskan bahwa pelayanan berbasis online ini diharapkan tidak hanya dapat memberikan keuntungan kepada penyedia layanan tetapi juga dapat memberikan manfaat yang besar kepada penerima layanan dalam hal ini masyarakat Kota Palopo sebagai sasaran terhadap program layanan tersebut.

Compatibility (Kesesuaian)

Tingkat kesesuaian Inovasi Layanan Online atau Sistem Informasi Manajemen Administrasi Perizinan di DPMPTSP Kota Palopo menunjukkan pelayanan yang sebelumnya berbasis manual tidak serta merta digantikan dengan adanya Inovasi pelayanan terbaru berbasis IT, yaitu layanan berbasis *online*, tetapi dengan adanya kedua jenis layanan ini dapat memberikan pilihan kepada masyarakat,

layanan apa yang dengan mudah mereka akses. Hal ini senada dengan pernyataan salah satu informan dari pihak DPMPTSP Kota Palopo yang menyatakan:

“dengan adanya layanan perizinan online yang kami terapkan, tidak langsung menggantikan jenis pelayanan sebelumnya, hal ini dikarenakan dengan kondisi dan budaya masyarakat Kota Palopo yang belum siap terhadap perubahan teknologi, mereka sudah nyaman dengan layanan manual, dan belum terbiasa dengan layanan online ini, sehingga penerapannya bertahap dan merupakan PR terbesar pemerintah bagaimana memberikan edukasi kepada masyarakat Pengguna Layanan, tentang manfaat dari penggunaan layanan perizinan online, karena sebagai apapun inovasinya, jika tidak memberikan manfaat apapun bagi masyarakat sebagai sasaran dari program, maka program tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan”. (Wawancara dengan Pihak DPMPTSP Kota Palopo, April 2018).

Hasil wawancara menunjukkan meskipun layanan online telah diterapkan, tidak langsung menghilangkan layanan manual, dikarenakan kondisi masyarakat Kota Palopo yang tidak semua paham dengan perubahan teknologi, disamping pemerintah terus memberikan edukasi kepada masyarakat pengguna layanan tentang besarnya manfaat yang diperoleh terhadap penerapan sistem layanan terbaru ini.

Complexity (Kerumitan)

Hasil penelitian menunjukkan Inovasi layanan online yang diterapkan di DPMPTSP tidak terlepas dari kerumitan yang ada

didalamnya. Kerumitan pertama dalam mengelola aplikasi berbasis online yaitu dari segi Kualitas Sumber Daya Manusia, pelatihan-pelatihan secara rutin dan bertahap sangat diperlukan, dengan menggunakan teknologi informasi, terdapat tahapan saat migrasi dari sistem manual ke sistem yang berbasis online, dengan peralihan sistem ini tingkat kerumitan lebih tinggi dibandingkan dengan layanan manual, kedua dari segi masyarakat yang belum terbiasa dan belum paham terhadap mekanisme kerja layanan perizinan online ini. Hal ini sesuai dengan tanggapan informan dari masyarakat pengguna layanan yang menyatakan :

“ layanan perizinan online sangat bagus, tetapi agak ribet kami mengaksesnya, karena kami belum paham bagaimana mekanisme kerjanya, tidak ada juga petunjuk penggunaannya di websitenya, disamping itu kami juga harus mengscan semua berkas lalu menguploadnya, lebih ribet penggunaannya dibandingkan dengan yang biasanya (manual), kami hanya datang stor berkas kemudian diproses”(Wawancara dengan Pihak DPMPTSP Kota Palopo, April 2018).

Hasil wawancara menunjukkan dari tingkat kerumitan, masyarakat masih belum paham dan tidak terbiasa bagaimana penggunaan sistem layanan perizinan online, dan masih nyaman dengan layanan manual.

Triability (Kemungkinan Dicoba)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Layanan online telah melalui tahap uji coba. Setiap inovasi terbaru yang diterapkan di

Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo dilakukan dengan adanya pelatihan-pelatihan dan pendampingan secara berkala, dimana tahapan uji coba ini lebih berfokus kepada pelatihan dan pendampingan untuk melihat bagaimana kesiapan sumber daya manusia yang tersedia.

Sejauh ini survei dilapangan menunjukkan sistem layanan online belum sepenuhnya tersampaikan kepada masyarakat, Sosialisasi yang dilakukan oleh pihak dinas belum maksimal, bahkan ada masyarakat yang belum mengetahui adanya layanan online ini. (Wawancara dengan masyarakat Kota Palopo, Maret 2018).

Observability (Dapat Diamati)

Inovasi Pelayanan berbasis online harus dapat diamati. Dalam pelaksanaannya, program pelayanan perizinan online dapat dilihat dari kinerja pelayanannya. Hal ini mengindikasikan bahwa memberikan pelayanan yang optimal dapat meningkatkan kualitas pelayanan, yang berorientasi pada kepuasan masyarakat penerima layanan yang ketika harapan berbanding lurus dengan kenyataan dilapangan, maka akan menciptakan kepuasan masyarakat.

Hasil wawancara dengan masyarakat menyatakan bahwa :

“saya pernah mencoba untuk mendaftar perizinan online yaitu izin penelitian di website DPMPTSP Kota Palopo, tetapi sampai 2 hari menunggu tidak ada balasan dari sistem, sehingga saya langsung datang ke kantor daftar secara manual dan satu hari sudah jadi izin penelitiaannya”.

(Wawancara dengan Pengguna Layanan Kota Palopo, April 2018).

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan inovasi terbaru ini belum dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat pengguna layanan, karena sebagian besar masyarakat lebih nyaman dengan layanan manual dikarenakan akses online seharusnya dapat menghemat waktu dan biaya tetapi masyarakat belum paham bagaimana penggunaanya, sehingga belum dapat merasakan manfaat dari Inovasi layanan Online.

Sejak Januari 2017 launching perdana sistem layanan online sampai saat ini, hanya beberapa pemohon yang melakukan izin secara online, selebihnya tetap akses layanan perizinan manual, dengan datang langsung ke kantor, melalui layanan jemput antar, atau *weekend service*, tetapi akses pengunjung di website dpmptsp.palopokota.go.id sudah mencapai 2317 pengunjung sejak program online ini diterapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun manfaat yang ditawarkan program ini jauh lebih baik dibandingkan dengan manual tetapi belum sepenuhnya dapat diterima atau digunakan di masyarakat. Masyarakat hanya memanfaatkan untuk mencari informasi tentang pelayanan, tetapi untuk transaksi pelayanan perizinan belum sepenuhnya dapat diakses.

PEMBAHASAN

Inovasi Pelayanan

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin maju dan kompetisi yang sangat ketat, menuntut pemerintah untuk melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan masyarakat era milenial. Perubahan atau inovasi yang awalnya identik pada organisasi bisnis, sekarang berkembang lebih luas pada tataran organisasi pemerintah. Organisasi pemerintah semakin dituntut untuk menciptakan kualitas layanan yang dapat mendorong dan meningkatkan kegiatan ekonomi.

Keunggulan dalam bersaing merupakan sebuah konsep dari inovasi. Roger (2003) menyatakan bahwa inovasi merupakan sebuah ide, praktek, objek yang dianggap baru oleh individu (unit) dan diadopsi oleh yang lainnya.

Konsep inovatif ini terkait dengan kemampuan bersaing (*competitif advantage*) dalam menjaga keberlangsungan hidup organisasi, dan inti inovasi adalah perubahan menuju hal-hal baru (Muluk dan Abdullah, 2010).

Penulis lain yaitu Rina Mei Mirnasari (2016) mengartikan inovasi sebagai prestasi dalam meraih, meningkatkan, dan memperbaiki efektifitas, efisiensi, dan akuntabilitas pelayanan publik yang dihasilkan oleh inisiatif pendekatan, metodologi, dan alat bantu baru dalam pelayanan masyarakat.

Inovasi dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik pada birokrasi pemerintah terlahir karena didorong adanya motivasi-

motivasi tertentu, yaitu motivasi dari individu: *carrier, idealism, power, self fulfilment, money (salary), prestige, professional recognition*, dan *potential for spin-off bus*. Dari tataran organisasi motivasi tercipta untuk *the propagation of policy, idea or rationality, increase funding, problem solving (in order to reach objective), more staff and public relations*, Mile dan Roste dalam Marom, (2015).

Penerapan ide-ide baru dalam penyelenggaraan pelayanan publik dimaksudkan untuk menciptakan pelayanan publik yang lebih baik, memiliki nilai tambah dari pihak penyelenggara dan dari pemanfaat layanan.

Pengimplementasian dalam sebuah organisasi Rogers dan Shoemaker dalam Osborne dan Brown (2005:127) inovasi memiliki 5 atribut yaitu keuntungan relatif, inovasi harus memiliki keunggulan dan nilai lebih dibandingkan dengan yang sebelumnya, semakin banyak manfaat yang dirasakan oleh pemanfaat, semakin cepat inovasi tersebut dapat sebarluaskan dan diimplementasikan. Kesesuaian inovasi yang baru dimaksudkan memiliki tingkat kesesuaian dengan inovasi yang digantikannya, dimaksudkan agar inovasi sebelumnya tidak sertamerta ditinggalkan begitu saja dengan adanya inovasi baru, sehingga inovasi lama menjadi bagian dari proses transisi ke inovasi terbaru. Ketiga, kerumitan, dengan sifatnya yang baru, maka inovasi terbaru memiliki tingkat kerumitan

yang bisa jadi lebih rumit dibandingkan dengan yang sebelumnya, tetapi dengan hasil yang lebih baik dibandingkan sebelumnya, kerumitan dalam pengimplementasiannya tidak menjadi kendala dalam pengimplementasiannya, karena didukung dengan proses perbaikan yang berkesinambungan. Keempat, kemungkinan dicoba, inovasi hanya dapat diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan lebih, sehingga sebuah proses inovasi harus melewati proses uji publik terlebih dahulu. Kelima, kemudahan diamati, sebuah inovasi harus juga dapat diamati, baik dari segi bagaimana ia bekerja dan menghasilkan manfaat yang lebih dibandingkan dengan yang sebelumnya.

Mulgan dan Albury (2003:2) menyatakan : *“Innovation should be a core activity of the public sector: it helps public services to improve performance and increase public value; respond to the expectations of citizens and adapt to the needs of users; increase service efficiency and minimise costs.”*

Pernyataan Morlgan dan Albury tersebut mengisyaratkan bahwa inovasi seharusnya menjadi inti dari seluruh kegiatan di sektor publik, sehingga dapat meningkatkan kinerja secara efektif dan efisien. Morlgan dan Albury dalam Dwinanda (2016) mengkategorikan level Inovasi berentang mulai Inovasi Incremental, radikal, sampai transformatif. Inovasi inkremental merupakan inovasi yang membawa perubahan kecil

terhadap proses atau layanan yang ada. Inovasi radikal merupakan perubahan mendasar dalam pelayanan publik atau pengenalan cara-cara yang sama sekali baru dalam proses pelayanan. Dan Inovasi transformatif yaitu inovasi yang membawa perubahan dalam struktur organisasi yang mengubah hubungan keorganisasian.

Mengubah paradigma lama bukanlah merupakan suatu hal yang mudah di Birokrasi Pemerintah, namun Inovasi merupakan sebuah keharusan dalam menghadapi perubahan lingkungan dan perkembangan teknologi yang semakin pesat.

Inovasi Pelayanan Online

Inovasi Layanan Online merupakan salah satu bentuk layanan dalam mengatasi masalah pelayanan yang sering kali dikeluhkan dimasyarakat seperti bentuk pelayanan yang lamban, ribet, tidak transparan, pungli, dan diskriminatif. Pelayanan berbasis online dengan menggunakan jaringan internet dapat diakses oleh seluruh masyarakat merupakan sebuah terobosan baru yang diterapkan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo .

Inovasi yang bersifat adoptif ini, memainkan peranan penting dalam melakukan sebuah perubahan di lingkungan organisasi pemerintah dan memberikan manfaat tidak hanya pada penyedia layanan tetapi juga pada pengguna layanan. sebagaimana dikatakan Mulgan dan Alburi (Nur, 2014) inovasi adoptif memainkan peranan dalam pembaruan sektor

publik karena akan berdampak dimasa yang akan datang jika diimplementasikan secara konsisten dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat lokal.

Inovasi layanan online ini juga termasuk dalam jenis inovasi instruktif yang menindaklanjuti arah kebijakan pemerintah yang menghendaki pelayanan berbasis elektronik, penerapan sistem pembayaran melalui Bank merupakan arahan dari KPK. Selain membawa unsur kebaruan, manfaat lebih, juga mempengaruhi struktur kelembagaan yang ada dalam organisasi

Hal ini sesuai dengan pendapat Mulgan dan Albury (2003:3) sebuah ide dikatakan inovatif jika ide atau dalam implementasinya selain mengandung unsur kebaruan bagi penggunanya juga dapat membawa manfaat bagi sejumlah pihak baik bagi pemerintah daerah maupun masyarakat pengguna layanan.

Sistem layanan online DPMPTSP Kota Palopo belum optimal dalam penggunaannya, disamping program ini memang masih baru dilaksanakan, *launcing* pada Januari 2017, sehingga bertahap dalam proses penyebaran dan pengenalanya kepada masyarakat pengguna.

Tujuan Penerapan sistem layanan online di DPMPTSP Kota Palopo untuk meningkatkan dan memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat, dengan memudahkan informasi dan layanan yang dapat di akses 24 jam, dimana pemohon atau calon investor tidak lagi datang ke kantor dengan membawa semua

kelengkapan berkas, setelah diterapkannya Sistem Online, pemohon tinggal mengunjungi website www.dpmpmsp.palopokota.go.id, membuat akun, dan mengupload berkas yang dipersyaratkan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Hasniati, dkk (2010) kebijakan pengembangan pelayanan publik berbasis online (*e-service*) mengungkapkan masyarakat yang menyukai pelayanan elektronik dikarenakan pelayanan lebih aman, lebih efisien, tingkat kepastiannya tinggi dibandingkan dengan petugas, dan lebih transparan. Sedangkan masyarakat yang lebih menyukai pelayanan dengan kontak langsung karena berbagai alasan, diantaranya: belum terbiasa dengan elektronik, lebih sederhana, mudah berkomunikasi dengan petugas, petugas mendatangi pemohon, dan sudah menjadi kebiasaan.

Peningkatan pelayanan publik berbasis online dimaksudkan untuk membangun *good and clean governance*. Dengan penerapan sistem online ini diskriminasi dan pungli dapat diminimalisir bahkan dihilangkan, karena pemohon tidak lagi berhubungan dengan petugas, bahkan pembayarannya pun dapat dilakukan langsung melalui bank.

Namun dalam penerapannya Inovasi layanan online di DPMPSTSP Kota Palopo tidak serta merta dapat di optimalkan di masyarakat, hasil penelitian menunjukkan adanya permasalahan budaya sumber daya manusia untuk melakukan perubahan kebiasaan atau perubahan *mindset* dari layanan manual ke

layanan online, selain itu masyarakat kota palopo yang ingin mengurus perizinan ataupun berinvestasi dimanjakan dengan berbagai inovasi peningkatan pelayanan publik lainnya seperti layanan jemput antar, yang masyarakat tinggal menelpon petugas pelayanan, petugas menjemput berkas di lokasi pemohon, dan mengantarkan kembali ke pemohon, jika telah terbit Izinnya, dan inovasi *weekend service*, masyarakat yang tidak memiliki waktu dari senin - jumat dikarenakan pekerjaan, maka dapat mengurus perizinannya dihari sabtu ataupun minggu.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan, Penulis menyimpulkan bahwa Inovasi Pelayanan Online yang diterapkan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo belum memberikan manfaat lebih kepada pengguna layanan, dikarenakan budaya, kondisi lokal, dan tingkat pendidikan masyarakat Kota Palopo yang belum siap terhadap perubahan teknologi. Oleh karena itu, dalam rangka mengoptimalkan pemanfaatan penerapan Inovasi layanan online, pemerintah perlu mengadakan workshop Sistem Perizinan online bagi pengguna layanan, yang ditujukan untuk diskusi dan mendapatkan *feedback* dari pengguna terkait sistem perizinan online, Pemerintah juga perlu memberikan edukasi kepada masyarakat kota Palopo akan pentingnya teknologi informasi, sehingga efisiensi dan efektifitas dapat dicapai

dengan penggunaan teknologi informasi. Karena mengadopsi inovasi hanya akan berhasil bila masyarakat memiliki kemampuan menjangkaunya, dan tidak bermakna dan tidak membuat perbedaan jika tidak dimanfaatkan oleh publik secara luas.

REFERENSI

- Abdullah, Tang. 2016. Inovasi Pemerintah Daerah. Studi Inovasi Penyelenggaraan Urusan Pendidikan Di Kabupaten Gowa. (Disertasi). Malang. Universitas Brawijaya.
- Dwinanda, Muhammad Iqrana. (2016) Inovasi Pelayanan Home Care. Jurnal Administrasi Negara. 22 (4). p 99-106
- Hasniati, Muh.Hamzah. (2010). Kebijakan Pengembangan Pelayanan Publik Berbasis *E-Government (E-Services)* di Makassar. Jurnal POKOMMAS. 13 (1). p 77 – 94. (terakreditasi LIPI)
- Maron, AUFARUL. 2015. Inovasi Birokrasi Pelayanan Publik Bidang Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi di Kabupaten Kudus. Jurnal : Manajemen dan Kebijakan Publik. ISSN:2460-9714
- Mirnasari, Rina Mei. 2013. *Inovasi Pelayanan Publik UPTD Terminal Purabaya-Bungurasih*. Universitas Airlangga. Volume 1.
- Muluk, Khairul.M.R. 2008. *Knowledge Management*. Kunci Sukses Inovasi Pemerintahan Daerah. Malang :Banyumedia
- Mulgan, G.and D.Albury.2003. *Innovation in the Public Sector. Prime Minister Strategy Unit*. London : Cabinet Office.
- Nur, Muhammad. 2014. Inovasi Pelayanan Publik Bidang Perizinan di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal (BP2TPM) Kabupaten Pinrang. (Thesis). Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Osborne,P.Stephen and Brown Kerry, 2005. *Managing Change and Innovation in Public Service Organization*, Routledge, London.
- Roger,E.M.2003. *Diffusion of Inovation* edition. New York: The Free Press.
- Sri Handayani (2016) Inovasi Pelayanan (Studi Kasus Emergency Call 115 sebagai Inovasi Layanan pada Kantor Basarnas Kelas A Biak).

Jurnal Administrasi Negara

Menyampaikan terima kasih kepada
para Mitra Bebestari pada terbitan
Jurnal Administrasi Negara
Volume 24 Nomor 2, Agustus 2018

Drs. Muhammad Firdaus, MBA.,Ph.D.
(Pusat Promosi Inovasi dan Pengembangan Kapasitas LAN RI)

Dr. Najmi Kamariah, SE.,M.Si.
(STIA LAN Makassar)

Dr. Guntur Karnaeni, M.Si
(STIA LAN Makassar)

Jurnal Administrasi Negara
p-ISSN: 1410 – 8399



9 772615 342004

Jurnal Administrasi Negara
e-ISSN: 2615 – 3424



1410 8396