



**ANALISIS PRIORITAS KEBIJAKAN DALAM  
RANGKA PENINGKATAN KINERJA APARATUR  
PELAYANAN PUBLIK PADA KANTOR KELURAHAN  
DI KABUPATEN SEMARANG**

**Skripsi**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik  
program sarjana ekonomi

oleh :

Yanu Setiyanto NPM : 17.51.0032

Dosen Pembimbing:

Dr. Sri Rahayu, S.E., M.Si. NIDN : 0606056901

Pitaloka Dharma Ayu, S.E., MBA. NIDN : 06170288003

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DARUL ULUM ISLAMIC CENTRE SUDIRMAN GUPPI  
(UNDARIS)**

**2021**



**PENGESAHAN SKRIPSI**

**ANALISIS PRIORITAS KEBIJAKAN DALAM RANGKA  
PENINGKATAN KINERJA APARATUR PELAYANAN PUBLIK PADA  
KANTOR KELURAHAN  
DI KABUPATEN SEMARANG**

oleh :

Yanu Setiyanto NPM : 17.51.0032

Skripsi ini telah diujikan dan mendapatkan pengesahan pada tanggal  
24 maret 2021

Tim Penguji

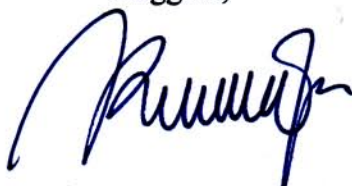
Ketua,



Hj. Tjiptowati Endang I, S.E., M.Si.

NIDN : 0609066401

Anggota,



Dr. Sri Rahayu, S.E., M.Si.

NIDN : 0606056901

Anggota,



Pitaloka Dharma Ayu, S.E, MBA.

NIDN : 06170288003

## ABSTRAK

Kantor kelurahan merupakan instansi pelayanan publik terdepan yang menjadi kepanjangan tangan Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang yang kinerjanya dirasakan dan diawasi langsung oleh masyarakat. Tetapi masih ditemukan permasalahan-permasalahan dalam rangka mencapai kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan yang sesuai dengan yang diharapkan. Diantaranya permasalahan mengenai kemampuan kerja para aparatur dalam pelayanan yang masih kurang maksimal, fasilitas kerja yang dalam kondisi kurang optimal, standar operasional prosedur (SOP) yang tidak dijalankan dengan baik dan kedisiplinan kerja para aparatur yang masih kurang baik. Permasalahan-permasalahan tersebut tidak dapat diselesaikan secara bersamaan dikarenakan adanya keterbatasan anggaran, sehingga harus ditentukan permasalahan mana yang menjadi prioritas untuk diselesaikan terlebih dahulu. Dalam penelitian ini teori yang dijadikan dasar rujukan adalah teori kinerja menurut Mathis dan Jackson (2015) dimana faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan, faktor tingkat usaha, faktor dukungan organisasi dan faktor keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

Jenis penelitian ini adalah penelitian dengan pendekatan kualitatif dan dalam pengambilan sampelnya menggunakan teknik *purposive sampling*. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel tujuan yaitu kinerja dan variabel alternatif yaitu kemampuan kerja, fasilitas kerja, standar operasional prosedur serta kedisiplinan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah 27 kantor kelurahan di Kabupaten Semarang. Sedangkan sampel yang digunakan sejumlah 13 orang terdiri dari 4 orang informan kunci, 7 orang informan utama dan 2 orang informan pendukung yang dipilih melalui kriteria-kriteria yang telah ditentukan. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Hasil analisa wawancara menemukan bahwa kemampuan kerja, fasilitas kerja, SOP dan kedisiplinan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang. Sedangkan hasil analisa menggunakan metode AHP menemukan bahwa kedisiplinan kerja menjadi prioritas pertama dengan nilai koefisien 0,367, kemampuan kerja menjadi prioritas kedua dengan nilai koefisien 0,299, SOP menjadi prioritas ketiga dengan nilai koefisien 0,203 dan fasilitas kerja menjadi prioritas keempat dengan nilai koefisien 0,132 dengan nilai *consistency ratio* (CR) model AHP sebesar 0,01. Kesimpulan dari penelitian ini adalah peningkatan kedisiplinan kerja merupakan prioritas pertama dalam rangka peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang yang menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja para aparatur pelayanan publik masih belum sesuai yang diharapkan. Sehingga dalam penyusunan anggaran perlu diprioritaskan alokasi anggaran untuk kebijakan peningkatan kedisiplinan kerja para aparatur pelayanan publik. Salah satu kebijakan dalam rangka meningkatkan kedisiplinan kerja aparatur pelayanan publik tersebut adalah melalui penegasan dalam pelaksanaan kebijakan *reward and punishment* yang lebih baik, sehingga diharapkan muncul kesadaran untuk lebih disiplin bekerja.

**Kata Kunci : Kemampuan Kerja, Fasilitas Kerja, Standar Operasional Prosedur, Kedisiplinan Kerja, Kinerja Pegawai**

## ABSTRACT

*The district office is one of the forefront public service agency which is an extension of the hand of the Semarang district regional government which its performance is directly felt and watched by the public. But, problems are still found in the way of achieving the desired performance of the public services in the District office. Those problems are the work ability of the employees that's still not maximal, the work facilities which are in non-optimal condition, the standard operating procedures (SOP) that are not being well implemented and poor work discipline of the employees. Those problems can't be solved at the same time because the limited budget, so that must be decided which problem should become the priority to be solved first. The theory that being used as basic reference in this research is the employee's performance theory by Mathis and Jackson (2015) which says the factor that affecting employee's performance are the work ability factor, the level of effort factor, the organization's support factor and the existence of the work that being done factor.*

*The research type of this research is using qualitative approach research and using purposive sampling technique in the samples taking. The variables in this research are consisting of the goals variable which is work performance and the alternative variables which are work ability, work facility, standard operational procedure and work discipline. The population of this research is 27 district offices in the Semarang regional government. While the samples that being used are 13 person that consist of 2 persons of key informants, 7 persons of main informants and 2 person of supporting informant whose being chosen though some determined criteria. The data analysis technique that being used in this research is the Analytical Hierarchy Process (AHP).*

*The analysis results of the interviews with the informants find that work ability, work facility, standard operational procedure and work discipline can impact on the employee's performance improvement of the district offices in the Semarang regional government. While the results of the analysis using AHP method find that the work discipline is the first priority with coefficient value 0,367, the work ability is the second priority with coefficient value 0,299, the standard operational procedure is the third priority with coefficient value 0,203 and the work facility is the fourth priority with coefficient value 0,132 with the consistency ratio (CR) value of the AHP model is 0,01. The conclusion of this research is that work discipline improvement is the first priority in the way to the employee's performance improvement of the district offices in the Semarang regional government which shows that work discipline of the public service office's employees is still not in the way they were desired to be. That is why the work discipline enhancement policy's budget allocation must be prioritized in the budget drafting process. One of the policies to improve work discipline of the public service office's employees is through affirming the implementation of better reward and punishment policy, so hopefully the awareness of work discipline will appears.*

**Key Word : Work Ability, Work Facility, Standard Operational Procedure, Work Discipline, Work Performance**

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat, hidayah dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis Prioritas Kebijakan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Aparatur Pelayanan Publik pada Kantor Kelurahan di Kabupaten Semarang”. Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada baginda Rosulullah Muhammad SAW. Sesungguhnya pada diri beliau terdapat suri tauladan yang baik yang harus senantiasa diteladai oleh umat.

Tujuan utama penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) bagi mahasiswa program S-1 di program studi Manajemen di Universitas Darul Ullum Islamic Centre GUPPI (UNDARIS). Selain itu penelitian ini juga dimaksudkan untuk meneliti permasalahan mengenai peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang melalui penentuan prioritas-prioritas kebijakan yang ada, sehingga diharapkan dapat membantu pemangku kebijakan untuk dapat menyusun kegiatan peningkatan SDM para aparatur kantor kelurahan yang lebih baik. Kesulitan terbesar dalam pelaksanaan penelitian ini adalah adanya pembatasan interaksi sosial akibat pandemi yang mengakibatkan interaksi dengan pihak-pihak terkait menjadi sedikit terkendala. Walaupun demikian kehadiran para dosen pembimbing yang sangat kooperatif, informatif dan responsif dalam membimbing penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Terselesainya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan banyak pihak yang telah memberikan bantuan moril maupun materil baik secara langsung maupun

secara tidak langsung. Sehingga pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat penulis mengucapkan banyak terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Hono Sejati, S.H., M.Hum. selaku Rektor UNDARIS Ungaran yang telah memberikan kesempatan untuk menimba ilmu di UNDARIS.
2. Ibu Dr. Sri Rahayu, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis sekaligus selaku dosen pembimbing atas segala bimbingan, arahan dan motivasi yang diberikan dalam rangka penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Fajar Suryatama, S.Sos., S.E., M.M. selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah mendukung terselenggaranya kegiatan penelitian skripsi ini.
4. Ibu Pitaloka Dharma Ayu, S.E, MBA. selaku Ketua Program Studi Manajemen sekaligus selaku dosen pembimbing atas segala perhatian, nasehat, kritik dan saran yang diberikan dalam rangka penyelesaian skripsi ini.
5. Ibu Hj. Tjiptowati Endang I, S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji Skripsi atas semua nasehat, arahan dan kesabarannya selama mendampingi dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Seluruh rekan-rekan mahasiswa seangkatan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bahasa UNDARIS Ungaran khususnya angkatan 2017, yang bersama-sama telah berbagi pengalaman, ilmu, motivasi dan semangat selama penulisan skripsi ini.

7. Seluruh dosen, staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNDARIS Ungaran yang telah memberikan bantuan tenaga dan waktunya selama penulisan skripsi ini.
8. Seluruh informan yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan perhatiannya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Teristimewa kepada keluarga penulis yang telah memberikan doa, dukungan dan pengertiannya selama proses penulisan skripsi ini dari awal sampai akhir.
10. Kepada semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu selama penyusunan skripsi ini.

Demikian penulis ucapkan terima kasih atas semua bantuan yang telah diberikan, semoga Allah SWT selalu memberikan balasan yang terbaik atas semua jasa yang diberikan dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Ungaran, Maret 2021

Penulis



Yanu Setiyanto



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PROPOSAL .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....	iii
ABSTRAK .....	iv
ABSTRACT .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	11
C. Tujuan Penelitian .....	12
D. Manfaat Penelitian .....	13
E. Definisi Operasional .....	14
F. Sistematika Penulisan .....	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	17
A. Landasan Teori .....	17
1. Kinerja .....	17
a. Pengertian Kinerja .....	17
b. Indikator Kinerja .....	18
c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	23
d. Manajemen Kinerja .....	24
2. Kemampuan Kerja .....	27
a. Pengertian Kemampuan Kerja .....	27
b. Indikator Kemampuan Kerja .....	29
3. Fasilitas Kerja .....	32
a. Pengertian Fasilitas Kerja .....	32
b. Indikator Fasilitas Kerja .....	33
4. Standar Operasional Pelayanan .....	34

a.	Pengertian Standar Operasional Pelayanan .....	34
b.	Indikator Standar Operasional Pelayanan .....	35
5.	Disiplin Kerja .....	36
a.	Pengertian Disiplin Kerja .....	36
b.	Indikator Disiplin Kerja .....	37
B.	Kajian Penelitian Terdahulu .....	38
C.	Kerangka Pikir .....	40
BAB III METODE PENELITIAN .....		43
A.	Jenis Penelitian .....	43
B.	Lokasi Penelitian .....	45
C.	Variabel Penelitian dan Indikator Penelitian .....	47
1.	Variabel Tujuan .....	48
2.	Variabel Kriteria .....	48
3.	Variabel Sub Kriteria .....	48
4.	Variabel Alternatif .....	49
D.	Populasi, Sampel dan Teknik <i>Sampling</i> .....	49
1.	Populasi .....	49
2.	Sampel .....	49
3.	Teknik <i>Sampling</i> .....	49
1.	Informan Kunci.....	50
2.	Informan Utama .....	51
3.	Informan Pendukung .....	53
E.	Jenis dan Sumber Data .....	54
1.	Jenis Data .....	54
a.	Data Kualitatif .....	54
b.	Data Kuantitatif .....	54
2.	Sumber Data .....	55
a.	Data Primer .....	55
b.	Data Sekunder .....	55
F.	Teknik Pengumpulan Data .....	55
1.	Observasi .....	56
2.	Wawancara .....	56

3. Kuesioner .....	57
4. Dokumentasi .....	59
G. Teknik Analisis Data <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) .....	59
1. Pengertian <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) .....	59
2. Konsep <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) .....	61
a. <i>Reciprocal Comparison</i> .....	61
b. <i>Homogeneity</i> .....	61
c. <i>Independence</i> .....	61
d. <i>Expectations</i> .....	62
3. Prinsip Dasar <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) .....	62
a. <i>Decomposition</i> atau Penyusunan Hirarki .....	62
b. Prinsip <i>Comparative Judgement</i> .....	64
c. Prinsip <i>Synthesys of Priority</i> .....	68
4. Prinsip <i>Logical Consistency</i> .....	69
BAB IV PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	73
A. Hasil Penelitian .....	73
1. Gambaran Umum .....	73
a. Kondisi Umum Wilayah .....	73
b. Kondisi Kepegawaian dan Struktur Organisasi .....	74
c. Tugas Pokok dan Fungsi .....	75
2. Informan Dalam Penelitian .....	81
a. Informan Kunci .....	81
b. Informan Utama .....	82
c. Informan Pendukung .....	84
3. Hasil Analisis Wawancara Penelitian .....	84
4. Hasil Analisis <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) .....	86
a. <i>Decomposition</i> .....	86
b. <i>Comparative Judgement</i> .....	91
c. <i>Synthesys of Priority</i> .....	120
d. <i>Logical Consistency</i> .....	139
B. Pembahasan .....	140
BAB V KESIMPULAN .....	151

DAFTAR PUSTAKA .....	156
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	161

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	39
Tabel 3.1 Daftar Kantor Kelurahan Se Kabupaten Semarang .....	45
Tabel 3.2 Kuesioner Perbandingan dengan Nilai Numerik .....	57
Tabel 3.3 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan .....	65
Tabel 3.4 Nilai <i>Random Index (RI)</i> .....	71
Tabel 4.1 Rangkuman Hasil Wawancara Kepada Informan .....	85
Tabel 4.2 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Kriteria .....	93
Tabel 4.3 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Kualitas .....	95
Tabel 4.4 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Kuantitas .....	95
Tabel 4.5 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Ketepatan Waktu .....	96
Tabel 4.6 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Efektivitas .....	97
Tabel 4.7 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Kemandirian .....	98
Tabel 4.8 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Komitmen .....	99
Tabel 4.9 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Kehandalan Dalam Memberikan Pelayanan .....	100
Tabel 4.10 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Responsif Terhadap Pelanggan .....	101
Tabel 4.11 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Jaminan Pelayanan.....	102
Tabel 4.12 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Empati Terhadap Kebutuhan dan Kondisi Pelanggan .....	104
Tabel 4.13 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Output Pelayanan yang Dihasilkan.....	105

Tabel 4.14 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Jumlah Waktu Pelayanan yang Dibutuhkan .....	106
Tabel 4.15 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Penyelesaian Pelayanan Sesuai Waktu yang Dihasilkan....	107
Tabel 4.16 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Memaksimalkan Waktu Penyelesaian Dalam Pelayanan ...	109
Tabel 4.17 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Penggunaan Sumber Daya Secara Optimal .....	110
Tabel 4.18 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Pelayanan Yang Tepat Sasaran.....	111
Tabel 4.19 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Menghasilkan Output Pelayanan Sesuai Target .....	112
Tabel 4.20 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Percaya Diri Dalam Memberikan Pelayanan.....	113
Tabel 4.21 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Berupaya Meraih Prestasi .....	115
Tabel 4.22 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Terbuka dan Belajar dari Kesalahan.....	116
Tabel 4.23 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Antusias dan Inisiatif dalam Menyelesaikan Permasalahan	117
Tabel 4.24 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Loyalitas pada Organisasi .....	118
Tabel 4.25 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Tanggungjawab pada Pekerjaan .....	119
Tabel 4.26 Tabel Peringkat Antar Kriteria .....	120
Tabel 4.27 Hasil Peringkat Sub Kriteria untuk Kriteria Kualitas .....	121
Tabel 4.28 Hasil Peringkat Sub Kriteria untuk Kriteria Kuantitas .....	122
Tabel 4.29 Hasil Peringkat Sub Kriteria untuk Kriteria Ketepatan Waktu.....	123
Tabel 4.30 Hasil Peringkat Sub Kriteria untuk Kriteria Efektifitas .....	123
Tabel 4.31 Hasil Peringkat Sub Kriteria untuk Kriteria Kemandirian.....	124
Tabel 4.32 Hasil Peringkat Sub Kriteria untuk Kriteria Komitmen.....	125

Tabel 4.33 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Keandalan dalam memberikan pelayanan.....	126
Tabel 4.34 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Responsif terhadap Pelanggan .....	126
Tabel 4.35 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria jaminan pelayanan ..	127
Tabel 4.36 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Empati Terhadap Kebutuhan dan Kondisi Pelanggan .....	128
Tabel 4.37 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Jumlah Output Yang Dihasilkan.....	129
Tabel 4.38 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Waktu Pelayanan Yang Dibutuhkan .....	129
Tabel 4.39 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Penyelesaian Pelayanan Sesuai Waktu yang Ditentukan.....	130
Tabel 4.40 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Memaksimalkan Waktu Penyelesaian dalam Pelayanan .....	131
Tabel 4.41 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Penggunaan Sumber Daya Secara Optimal .....	132
Tabel 4.42 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Pelayanan yang Tepat Sasaran .....	132
Tabel 4.43 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Menghasilkan Output Pelayanan Sesuai Target .....	133
Tabel 4.44 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Percaya Diri Dalam Memberikan Pelayanan.....	134
Tabel 4.45 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Berupaya Meraih Prestasi .....	135
Tabel 4.46 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Terbuka dan Belajar dari Kesalahan .....	135
Tabel 4.47 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Inisiatif dalam Menyelesaikan Permasalahan .....	136
Tabel 4.48 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Loyalitas pada Organisasi .....	137

Tabel 4.49 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Tanggungjawab Pada Pekerjaan .....	138
Tabel 4.50 Hasil Peringkat Akhir Model AHP .....	138
Tabel 4.51 Hasil Analisis <i>Consistency Ratio</i> Model AHP.....	139



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Alur Kerangka Pikir .....	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Kelurahan .....	74
Gambar 4.2 Hirarki Kriteria .....	87
Gambar 4.3 Hirarki Sub Kriteria Kualitas .....	87
Gambar 4.4 Hirarki Sub Kriteria Kuantitas .....	88
Gambar 4.5 Hirarki Sub Kriteria Ketepatan Waktu .....	88
Gambar 4.6 Hirarki Sub Kriteria Efektifitas .....	89
Gambar 4.7 Hirarki Sub Kriteria Kemandirian .....	89
Gambar 4.8 Hirarki Sub Kriteria Komitmen .....	90
Gambar 4.9 Hirarki Sub .....	90
Gambar 4.10 Hirarki Alternatif .....	91
Gambar 4.11 Hasil Sintesis Perhitungan Antar Kriteria .....	120
Gambar 4.12 Hasil Sintesis Sub Kriteria untuk Kriteria Kualitas .....	121
Gambar 4.13 Hasil Sintesis Sub Kriteria untuk Kriteria Kuantitas .....	121
Gambar 4.14 Hasil Sintesis Sub Kriteria untuk Kriteria Ketepatan Waktu .....	122
Gambar 4.15 Hasil Sintesis Sub Kriteria untuk Kriteria Efektifitas .....	122
Gambar 4.16 Hasil Sintesis Sub Kriteria untuk Kriteria Kemandirian .....	123
Gambar 4.17 Hasil Sintesis Sub Kriteria untuk Kriteria Komitmen .....	124
Gambar 4.18 Hasil Sintesis Sub Alternatif untuk Sub Kriteria Keandalan dalam memberikan pelayanan .....	125
Gambar 4.19 Hasil Sintesis Sub Alternatif untuk Sub Kriteria Responsif Terhadap pelanggan .....	126
Gambar 4.20 Hasil Sintesis Sub Alternatif untuk Sub Kriteria Jaminan Pelayanan .....	127
Gambar 4.21 Hasil Sintesis Sub Alternatif untuk Sub Kriteria Empati Terhadap Kebutuhan dan Kondisi Pelanggan .....	127
Gambar 4.22 Hasil Sintesis Sub Alternatif untuk Sub Kriteria Jumlah Output yang Dihasilkan .....	128
Gambar 4.23 Hasil Sintesis Sub Alternatif untuk Sub Kriteria Jumlah Waktu Pelayanan yang Dibutuhkan .....	129

Gambar 4.24 Hasil Sintesis Sub Alternatif untuk Sub Kriteria Penyelesaian Pelayanan Sesuai Waktu yang Ditentukan .....	130
Gambar 4.25 Hasil Sintesis Sub Alternatif untuk Sub Kriteria Memaksimalkan Waktu Penyelesaian dalam Pelayanan .....	130
Gambar 4.26 Hasil Sintesis Sub Alternatif untuk Sub Kriteria Penggunaan Sumber Daya Secara Optimal .....	131
Gambar 4.27 Hasil Sintesis Sub Alternatif untuk Sub Kriteria Pelayanan Pelayanan yang tepat Sasaran .....	132
Gambar 4.28 Hasil Sintesis Sub Alternatif untuk Sub Kriteria Menghasilkan Output Pelayanan Sesuai Target .....	133
Gambar 4.29 Hasil Sintesis Sub Alternatif untuk Sub Kriteria Percaya Diri Dalam Memberikan Pelayanan .....	133
Gambar 4.30 Hasil Sintesis Sub Alternatif untuk Sub Kriteria Berupaya Meraih Prestasi .....	134
Gambar 4.31 Hasil Sintesis Sub Alternatif untuk Sub Kriteria Terbuka dan Belajar dari Kesalahan .....	135
Gambar 4.32 Hasil Sintesis Sub Alternatif untuk Sub Kriteria Antusias dan Inisiatif dalam Menyelesaikan Permasalahan .....	136
Gambar 4.33 Hasil Sintesis Sub Alternatif untuk Sub Kriteria Loyalitas Pada Organisasi .....	136
Gambar 4.34 Hasil Sintesis Sub Alternatif untuk Sub Kriteria Tanggungjawab Pada Pekerjaan .....	137
Gambar 4.35 Hasil Sintesis Akhir Model AHP .....	138

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia pada instansi pemerintah sangat diperlukan untuk mengelola pegawai yang bekerja di dalamnya agar diperoleh pegawai yang berkinerja baik, bermutu dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai sehingga dapat mencapai kinerja prima yang merupakan salah satu bagian dari upaya untuk mewujudkan tatanan sistem pemerintahan yang baik (*good governance*). Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun (2000) tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, *good governance* secara garis besar adalah pemerintah mampu menerapkan prinsip-prinsip profesionalisme, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat. Selain itu, terdapat perubahan paradigma dimana pemerintah yang dulunya identik dengan unsur kekuasaan (*power*) dirubah menjadi unsur kewenangan (*authority*) yang bertugas untuk melayani masyarakat atau lebih dikenal dengan istilah pelayanan publik (*public service*). Di dalam Pemerintah Daerah, terdapat instansi-instansi yang memiliki tugas dan fungsi bermacam-macam sebagai bentuk kepanjangan tangan dari pemerintah dalam menjalankan roda pemerintahan di wilayah tersebut. Dari berbagai macam instansi tersebut, instansi pelayanan publik memiliki peran yang sangat penting karena instansi ini sangat erat hubungannya dengan masyarakat secara langsung. Dalam Undang-undang

nomor 25 tahun (2009) tentang Pelayanan Publik, mendefinisikan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggaran pelayanan publik. Instansi pelayanan publik secara tidak langsung menjadi cerminan wajah dari Pemerintah Daerah dan Kepala Daerah yang memimpin daerah tersebut, sehingga kinerjanya harus berkualitas dan mampu memenuhi kebutuhan pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Tetapi seringkali Pemerintah Daerah kurang menaruh perhatian yang cukup dalam rangka peningkatan kinerja dari instansi pelayanan publik yang merupakan salah satu instansi terdepan dalam mewujudkan *good governance*. Hal tersebut dapat dilihat dari kurangnya alokasi anggaran untuk peningkatan fasilitas kerja, penempatan pegawai yang tidak sesuai latar belakang keahlian dan pendidikan yang dibutuhkan, tidak adanya SOP yang jelas mengenai prosedur pelayanan publik serta kebijakan-kebijakan lainnya yang dalam pelaksanaannya terkesan setengah hati dan kurang tepat sasaran. Menurut Mangkunegara (2016), kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kemudian menurut Mathis dan Jackson (2015), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu faktor kemampuan yang merupakan faktor kemampuan individual untuk melaksanakan pekerjaan yang meliputi bakat, minat dan faktor kepribadian lainnya. Kemudian faktor tingkat usaha yang meliputi

motivasi, etika kerja, kehadiran dan rancangan tugas. Selanjutnya terdapat faktor dukungan organisasi berupa pelatihan dan pengembangan, sarana penunjang dan pemberian penghargaan. Terdapat juga faktor keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, serta faktor hubungan mereka dengan organisasi. Faktor-faktor tersebut jika dilihat dari kondisi di institusi pemerintahan khususnya di Pemerintah Daerah yang memiliki fungsi pelayanan publik, maka faktor-faktor tersebut dapat disederhanakan menjadi faktor kemampuan kerja, faktor fasilitas kerja, faktor standar operasional prosedur serta faktor kedisiplinan.

Menurut Hasibuan (2011), kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Pegawai yang memiliki kemampuan berupa pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang dikerjakannya diharapkan dapat memberikan produktifitas kerja yang baik dan maksimal. Begitupula sebaliknya, tanpa kemampuan yang memadai sesuai yang dibutuhkan maka pekerjaan juga tidak dapat dilaksanakan dengan baik dan tidak maksimal. Kebijakan penempatan pegawai di instansi pemerintah seringkali kurang memperhatikan spesifikasi pekerjaan dimana dia ditempatkan, tetapi lebih kepada memaksimalkan personil yang ada untuk melaksanakan pekerjaan yang ada. Hal tersebut membutuhkan perhatian khusus dari pimpinan dan pembuat kebijakan dalam membuat kebijakan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Dari hasil observasi di beberapa kantor kelurahan di wilayah Kabupaten Semarang, ditemukan permasalahan

mengenai kemampuan kerja di kantor kelurahan di Kabupaten Semarang. Salah satu permasalahan yang ditemukan yaitu pegawai yang ditempatkan di kantor kelurahan seringkali tidak sesuai dengan spesifikasi pekerjaannya. Seperti yang terjadi di Kelurahan Karangjati dimana pegawai dengan gelar akademis S-1 Ekonomi yang sebelumnya bekerja di instansi bidang keuangan ditempatkan pada bagian tata pemerintahan dan pelayanan administrasi kependudukan atau yang terjadi di Kelurahan Gedanganak dimana S-1 Hukum ditempatkan pada bagian yang mengurus bidang pembangunan. Hal tersebut bertolak belakang antara spesifikasi pekerjaan dengan latar belakang pendidikan pegawai. Selain itu, juga diketahui bahwa pegawai di kantor kelurahan sering mengalami kebijakan mutasi pegawai. Khususnya para pejabat eselon, hampir setiap 2-3 tahun sekali para pegawai di posisi tersebut akan mengalami mutasi baik karena kenaikan pangkat, jabatan atau mutasi berkala. Hal tersebut membuat kinerja pegawai tersebut kurang optimal karena harus menghabiskan lebih banyak waktu dan tenaga untuk menyesuaikan diri dengan bidang pekerjaan yang baru. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Chasanah (2017), menemukan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan kerja seorang pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut. Sementara menurut penelitian yang dilakukan oleh Hesty (2018), menemukan bahwa kemampuan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan kerja seorang pegawai maka kinerja akan semakin menurun. Hasil dari kedua penelitian tersebut

kontradiktif satu sama lain sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut yang disesuaikan dengan kondisi populasi dan sample yang akan diteliti.

Menurut Sedarmayanti (2018), fasilitas kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Dalam rangka melaksanakan pekerjaannya, pegawai membutuhkan fasilitas berupa sarana dan prasarana kerja sebagai alat atau media yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, baik berupa fasilitas alat kerja (komputer, *printer*, mesin ketik dan lain-lain), fasilitas perlengkapan kerja (meja, kursi, toilet, ruang kerja, AC atau kipas angin, dan lain-lain) dan fasilitas sosial (mushola atau masjid). Fasilitas yang tersedia harus sesuai dengan kebutuhan dan dalam kondisi yang baik yang dapat dipergunakan oleh pegawai untuk melaksanakan kegiatan pekerjaannya secara optimal. Fasilitas kerja yang kurang memadai atau dalam kondisi kurang baik dapat membuat pegawai harus menghabiskan lebih banyak tenaga dan waktu untuk melaksanakan pekerjaan seperti yang diinginkan. Dari hasil observasi di beberapa kantor kelurahan di wilayah Kabupaten Semarang, ditemukan permasalahan mengenai permasalahan mengenai fasilitas kerja di kantor kelurahan dimana fasilitas kerja di beberapa kantor kelurahan kurang memenuhi syarat minimal, seperti ruang pelayanan yang kurang optimal karena selama beberapa tahun tidak pernah ada perbaikan atau peningkatan, peralatan kerja banyak yang tidak bekerja atau dalam kondisi kurang baik dan kurangnya jumlah komputer dan printer untuk pelayanan. Dari hasil observasi diketahui bahwa dari 27

kelurahan di Kabupaten Semarang, baru 13 kelurahan yang sudah dilengkapi fasilitas pelayanan PATEN, 20 kelurahan mengalami kendala komputer dan printer baik karena kekurangan unit maupun banyak unit yang rusak, serta hanya beberapa kantor kelurahan yang dilengkapi fasilitas AC pendingin ruangan. Hal tersebut mengakibatkan terjadi kendala dalam pelayanan yang dilakukan kepada masyarakat. Keterbatasan anggaran menjadi alasan utama yang mengakibatkan munculnya permasalahan-permasalahan tersebut. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Irawan (2018), menemukan bahwa fasilitas kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai yang menunjukkan bahwa fasilitas kantor tidak berpengaruh pada kinerja pegawai. Sementara penelitian yang dilakukan Chasanah (2017), menemukan bahwa fasilitas kantor berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang menunjukkan bahwa semakin baik fasilitas kantor maka semakin baik pula kinerja pegawai. Hasil dari kedua penelitian tersebut tidak sejalan dan diperlukan pembuktian lebih lanjut yang disesuaikan dengan kondisi populasi dan sampel yang akan diteliti.

Merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 35 tahun (2012) tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan, Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan. Sedangkan prinsip penyusunan SOP harus meliputi kemudahan dan kejelasan, efisiensi dan efektifitas, keselarasan, keterukuran, dinamis,



orientasi pada pengguna atau pihak yang dilayani, kepatuhan hukum dan kepastian hukum. Dalam kegiatannya, sebuah organisasi membutuhkan sebuah prosedur operasional yang terstandar agar pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi tersebut mampu menghasilkan *output* pekerjaan yang optimal dan konsisten. Dengan adanya SOP yang jelas dan mudah dimengerti, pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat lebih terarah dan lebih mudah dilakukan. Sebaliknya, dengan SOP yang kurang jelas dan sulit dimengerti, maka pegawai akan lebih kesulitan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Khususnya untuk instansi pemerintah yang berorientasi pada pelayanan publik, maka SOP pelayanan merupakan hal yang sangat penting karena menjadi dasar kerangka kerja bagi pegawai dan sumber informasi pelayanan bagi publik. Seiring waktu dan perkembangan zaman, SOP juga akan selalu berubah menyesuaikan dengan kondisi, kebutuhan dan orientasi kebijakan. Akan tetapi seringkali penyusunan SOP di instansi pemerintahan cenderung bersifat sebagai pelengkap administrasi daripada sebagai dasar prosedur dalam bekerja dan kurang berorientasi pada pelayanan publik. Dari hasil observasi di beberapa kantor kelurahan di wilayah Kabupaten Semarang, ditemukan permasalahan mengenai standar operasional prosedur pelayanan di kantor kelurahan dimana hampir di sebagian besar kantor kelurahan tidak terdapat atau tidak menjalankan SOP dengan benar. SOP yang ada lebih kepada pelengkap legalitas administratif semata dengan pengimplementasian yang kurang optimal. Bahkan terdapat pula SOP pelayanan yang tidak tertulis yang sifatnya tidak pasti tanpa ada dasar yang jelas. Terlebih lagi dengan adanya mutasi pegawai yang membuat

pegawai baru akan kesulitan mempelajari SOP pelayanan karena tidak terdapat dokumen tertulis yang bisa dipelajari. Hal tersebut menyebabkan kurang optimalnya kinerja aparatur dalam pelayanan kepada masyarakat. Permasalahan ini muncul karena salah satunya disebabkan kurang tegasnya dan kurangnya pemahaman pimpinan instansi mengenai pentingnya penerapan SOP pelayanan dalam peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ayuningtyas (2018), menunjukkan bahwa standar operasional prosedur berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian berdasarkan penelitian lain yang dilakukan Darmayanti (2017) menunjukkan bahwa standar operasional prosedur berpengaruh positif terhadap produktifitas kerja karyawan. Hasil dari kedua penelitian tersebut masih perlu pembuktian lebih lanjut melalui penelitian dengan populasi dengan karakteristik yang berbeda.

Menurut Rivai (2011), kedisiplinan kerja merupakan suatu hal dipergunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan supaya mereka bersedia mengubah perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan perilaku, sikap atau perbuatan yang dilakukan sesuai dengan peraturan yang ada di sebuah organisasi baik yang tertulis maupun tidak tertulis dan terdapat sanksi apabila tidak dilaksanakan. Dari hasil observasi di beberapa kantor kelurahan di wilayah Kabupaten Semarang, ditemukan pula permasalahan mengenai kedisiplinan pegawai, dimana pegawai di kantor kelurahan sering kurang disiplin dalam melaksanakan pekerjaan mereka, seperti kurang disiplin dalam

jam kerja, penyelesaian pekerjaan dan melaksanakan tanggungjawab mereka sebagai aparatur pelayanan publik. Hal tersebut dapat dilihat salah satunya melalui pelaksanaan absensi kerja pegawai, dimana hampir di 27 kelurahan masih terdapat pegawai yang absen masuk dan pulang tidak sesuai jadwal aturan yang ditetapkan. Absen masuk yang seharusnya paling lambat dilakukan pada pukul 7.15 WIB, tetapi masih ditemukan pegawai yang datang ke kantor lebih dari pukul 08.00 WIB. Absen pulang yang seharusnya pukul 15.30 WIB, tetapi masih ditemukan pegawai yang sudah pulang atau tidak di kantor sebelum jam tersebut. Hal tersebut secara tidak langsung akan mempengaruhi waktu pelayanan kepada masyarakat yang kurang optimal. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Arisanti (2019), menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Sementara penelitian yang dilakukan Prasetyo (2019), menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kedua hasil penelitian tersebut saling kontradiktif sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai masalah ini dengan menggunakan pendekatan yang berbeda.

Kantor kelurahan merupakan kantor instansi pelayanan publik yang merupakan kepanjangan tangan dari pemerintahan daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam berbagai bidang, mulai dari administrasi kependudukan, pencatatan sipil sampai urusan pertanahan. Kantor kelurahan juga merupakan instansi pelayanan publik terdepan yang berhubungan langsung dengan masyarakat, sehingga kinerjanya dirasakan dan diawasi langsung oleh masyarakat. Oleh karenanya, pengelolaan SDM aparatur pelayanan publik di kantor kelurahan harus dilakukan secara baik dan

terencana. Kinerja aparatur kantor kelurahan yang baik akan membawa dampak pelayanan publik kepada masyarakat dapat terpenuhi dan berjalan dengan baik, begitu pula sebaliknya apabila kinerja aparatur kantor kelurahan kurang baik akan mengakibatkan pelayanan publik kepada masyarakat tidak terpenuhi dan dapat membawa kerugian secara langsung maupun tidak langsung bagi masyarakat maupun Pemerintah Daerah. Di Kabupaten Semarang terdapat 27 kantor kelurahan yang tersebar di 19 wilayah kecamatan. Setiap kantor kelurahan mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat di masing-masing wilayah kelurahan yang jumlahnya berkisar antara 4.000 – 14.000 orang. Dengan jumlah pegawai di setiap kantor kelurahan yang hanya berjumlah 5 – 7 pegawai, maka beban kerja pegawai di kantor kelurahan cukup signifikan untuk ukuran kantor pelayanan publik. Jika dibandingkan dengan kantor pemerintah desa yang memiliki tugas dan fungsi yang sama dengan kantor kelurahan, dimana aparatur di kantor pemerintah desa berjumlah 14-15 orang, maka beban kerja pegawai kantor kelurahan tidak sebanding dengan jumlah pegawai yang bekerja di dalamnya. Berbeda dengan kantor pemerintah desa dimana aparturnya merupakan perangkat desa yang apabila terdapat kekosongan dapat segera dilakukan penggantian, aparatur kantor kelurahan adalah Pegawai Negeri Sipil yang penempatannya sesuai kebijakan dari Pemerintah Daerah. Dengan kondisi jumlah aparatur yang terbatas dengan beban kerja yang cukup signifikan membuat pengelolaan SDM pada kantor kelurahan harus dikelola secara baik sehingga kinerja pelayanan publik dapat berjalan optimal.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan di atas, terdapat beberapa kebijakan yang diambil dalam rangka mencapai pelayanan publik di kantor kelurahan yang berjalan dengan baik seperti yang diharapkan. Tetapi setiap kebijakan tersebut membutuhkan alokasi anggaran yang cukup besar dalam penerapannya dan jika dilihat dari alokasi anggaran yang ada, maka kebijakan-kebijakan tersebut tidak dapat dilakukan secara bersamaan. Dengan keterbatasan tersebut, dibutuhkan sebuah skala prioritas untuk memilih satu atau dua kebijakan yang diprioritaskan lebih dari pada kebijakan lainnya untuk didahulukan dalam pelaksanaannya. Sehingga anggaran yang ada dapat dipergunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada satu persatu secara optimal. Untuk itu diperlukan sebuah analisis yang dapat menunjukkan kebijakan mana yang memberikan dampak paling signifikan dalam peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik di kantor kelurahan, kemudian dari hasil analisis tersebut dibentuk skala prioritas dalam menyusun kebijakan anggaran dan kegiatan agar tujuan peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik di kantor kelurahan dapat lebih optimal dan tepat sasaran.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kinerja pegawai dan kaitannya dengan kemampuan kerja, fasilitas kerja, standar operasioanl prosedur dan kedisiplinan kerja dengan judul **“Analisis Prioritas Kebijakan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Aparatur Pelayanan Publik pada Kantor Kelurahan di Kabupaten Semarang”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan diatas mengenai permasalahan seputar kinerja aparatur pelayanan publik pada Kantor Kelurahan di Kabupaten Semarang, maka penulis membatasi permasalahan yang akan diteliti dengan rumusan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah dampak dari kemampuan kerja, fasilitas kerja, standar operasional prosedur dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja aparatur pelayanan publik pada Kantor Kelurahan di Kabupaten Semarang ?
2. Kebijakan mana yang seharusnya dijadikan prioritas dalam rangka peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada Kantor Kelurahan di Kabupaten Semarang ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Dengan fungsi kantor kelurahan sebagai kantor pelayanan publik terdepan yang kinerja pegawai atau aparatur sangat berperan signifikan terhadap kinerja pelayanan publik pada kantor kelurahan, maka kajian mengenai peningkatan kinerja aparatur sangat perlu dilakukan, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisa dampak dari kemampuan kerja, fasilitas kerja, standar operasional prosedur dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja aparatur pelayanan publik pada Kantor Kelurahan di Kabupaten Semarang.
2. Menentukan prioritas kebijakan dalam rangka peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada Kantor Kelurahan di Kabupaten Semarang.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang hendak dicapai dari dilaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### **1. Aspek Teoritis**

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis terhadap perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai materi tentang kemampuan kerja, fasilitas kerja dan standar operasional prosedur serta hubungannya dengan kinerja pegawai. Selain itu juga memperdalam materi mengenai metode analisis *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dan pengaplikasiannya pada penelitian bidang manajemen sumber daya manusia.

##### **2. Aspek Praktis**

###### **a. Bagi Instansi**

Dengan penelitian ini diharapkan dapat membantu Pemerintah Daerah khususnya instansi Kantor Kelurahan di Kabupaten Semarang dalam menentukan prioritas kebijakan dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur pelayanan publik melalui peningkatan kemampuan kerja, fasilitas kerja dan standar operasional prosedur. Sehingga penentuan kebijakan dapat lebih optimal dan tepat sasaran.

###### **b. Bagi Peneliti**

Penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada peneliti sebagai sarana berlatih dalam menerapkan teori-teori ilmu manajemen sumber daya manusia dengan kenyataan di lapangan dan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman tentang pengaruh

kemampuan kerja, fasilitas kerja dan standar operasional prosedur terhadap kinerja pegawai.

## **E. Definisi Operasional**

Menurut Azwar (2010), definisi operasional adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati. Sedangkan menurut Sekaran (2017), definisi operasional adalah sebuah ide dalam istilah yang bisa diukur dengan mengurangi tingkat abstraksinya melalui penggambaran dimensi dan elemennya. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **1. Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2016), kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

### **2. Kemampuan Kerja**

Menurut Hasibuan (2011), kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

### **3. Fasilitas Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2018), fasilitas kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok



#### 4. Standar Prosedur Operasional

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 35 tahun (2012) tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan, Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan.

#### 5. Kedisiplinan Kerja

Menurut Rivai (2011), kedisiplinan kerja merupakan suatu hal dipergunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan supaya mereka bersedia mengubah perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.

### **F. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan digunakan dalam penelitian ini untuk mempermudah pembahasan dalam penelitian. Adapun sistematika penulisannya adalah :

#### **BAB I : Pendahuluan**

Pendahuluan ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional dan sistematika penulisan.

## **BAB II : Landasan Teori**

Tinjauan pustaka ini menyajikan tentang kajian pustaka, kajian penelitian terdahulu dan kerangka pikir.

## **BAB III : Metode Penelitian**

Bab ini menjelaskan jenis penelitian, lokasi penelitian, variable penelitian, teknik pengambilan sampel, tehnik pemilihan responden, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data dan teknik analisa data.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1) Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2016), Kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam mengemban tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan kepadanya. Yang dimaksud dengan kualitas disini adalah dilihat dari segi kebersihan, kehalusan dan ketelitian dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Sedangkan yang dimaksud dengan kuantitas itu dilihat dari banyaknya jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai atau karyawan tersebut.

Menurut Handoko (2011), kinerja diartikan sebagai proses dimana suatu organisasi menilai serta mengevaluasi prestasi dari kinerja pegawai atau karyawan. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2015), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau prestasi kerja yang dicapai oleh

seorang pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

b. Indikator Kinerja

Menurut Robbin dan Judge (2015), indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator yaitu :

1) Kualitas

Kualitas kerja merupakan hasil kerja yang diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

Menurut Tjiptono (2011) indikator untuk mengukur kualitas adalah :

a) *Reliability* (kehandalan), yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang diinginkan dengan segera, akurat dan memuaskan. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa ada kesalahan, sikap simpati dan akurasi tinggi.

b) *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu kemampuan perusahaan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsive*) dan tepat kepada para pelanggan dengan penyampaian informasi yang jelas. Membiarkan pelanggan menunggu tanpa ada suatu alasan yang jelas

menyebabkan persepsi yang negatif terhadap kualitas pelayanan.

- c) *Assurance* (jaminan), adanya kepastian yaitu pengetahuan, kesopan santunan dan kemampuan para pegawai untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada pelayan perusahaan yang memiliki beberapa komponen antara lain komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi dan sopan santun,
- d) *Empathy* (empati), yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individu atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen. Dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki suatu pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengorganisasian yang nyaman bagi pelanggan.
- e) *Tangibles* (bukti fisik), yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan esistensinya kepada pihak eksternal perusahaan. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan pihak perusahaan.

## 2) Kuantitas

Kuantitas kerja merupakan hasil kerja yang diukur dengan jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

## 3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu kerja adalah tingkat penyelesaian aktivitas pada awal waktu yang dinyatakan dan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya.

## 4) Efektivitas

Efektifitas kerja adalah tingkat penggunaan sumberdaya organisasi yang dapat berupa uang, teknologi atau bahan baku secara maksimal dengan maksud untuk menaikkan hasil dari setiap unit yang dihasilkan.

Menurut Marwansyah (2016) indikator untuk mengukur efektivitas dilakukan melalui tiga pendekatan, yaitu :

### a) Pendekatan Sasaran

Pendekatan ini mencoba mengatur sejauh mana suatu perusahaan berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapai. Pendekatan sasaran dalam pengukuran efektivitas dimulai dengan identifikasi sasaran organisasi dan mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran tersebut. Sasaran yang perlu di perhatikan dalam pengukuran efektifitas ini adalah sasaran yang realistis

untuk memberikan hasil maksimal berdasarkan sasaran resmi dengan memperhatikan permasalahan yang ditimbulkan. Dan memusatkan perhatian terhadap aspek output, yaitu dengan mengukur keberhasilan program dalam mencapai tingkat output. Pendekatan sasaran dapat direalisasikan apabila organisasi mampu melakukan pendekatan kepada warga binaan sosial dalam mengarahkan kepada tujuan yang ingin dicapai yaitu semua warga binaan sosial dapat berfungsi sosial.

b) Pendekatan Sumber

Pendekatan sumber mengukur efektivitas melalui keberhasilan suatu perusahaan dalam mendapatkan berbagai macam sumber yang dibutuhkan. Suatu organisasi harus dapat memperoleh berbagai macam sumber dan juga memelihara keadaan dan sistem agar dapat menjadi efektif. Pendekatan ini didasarkan pada teori mengenai keterbukaan sistem suatu organisasi terhadap lingkungannya, karena perusahaan mempunyai hubungan yang merata dengan lingkungannya dimana dari lingkungan diperoleh sumber-sumber yang merupakan input lembaga tersebut dan output yang dihasilkan juga dilemparkannya pada lingkungannya. Sementara itu sumber-sumber yang terdapat pada lingkungan sering kali bersifat langka dan bernilai tinggi. Pendekatan sumber dalam organisasi dapat di ukur dari

seberapa jauh hubungan antara warga binaan sosial dengan lingkungan sekitarnya.

c) Pendekatan Proses

Pendekatan proses menganggap efektivitas sebagai definisi dan kondisi kesehatan dari suatu organisasi. Pada organisasi yang efektif, proses internal berjalan dengan lancar dimana kegiatan bagian-bagian yang ada berjalan secara terkoordinasi. Pendekatan ini tidak memperhatikan lingkungan melainkan memusatkan perhatian terhadap kegiatan yang dilakukan terhadap berbagai sumber yang dimiliki organisasi, yang menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan organisasi. Tujuan dari pada pendekatan proses yang dilakukan organisasi adalah bagaimana organisasi mampu menggunakan semua program secara terkoordinir dengan baik kepada warga binaan.

5) Kemandirian

Kemandirian kerja adalah tingkat kemampuan seseorang pegawai dalam menjalankan tugasnya secara mandiri. Menurut Lerner (2015), indikator untuk mengukur kemandirian adalah :

- a) Melakukan sesuatu yang diyakini benar, tanpa menghiraukan ejekan atau kritikan orang lain.
- b) Selalu berupaya keras untuk meraih prestasi dengan segala konsekuensi.
- c) Terbuka dan selalu belajar dari kesalahan.



- d) Mencukupi kebutuhan tanpa tergantung orang lain.
- e) Antusias dan inisiatif.
- f) Neraca kemandirian mampu mengambil keputusan dan siap dengan resiko yang mungkin muncul.

6) Komitmen

Komitmen kerja adalah suatu tingkatan dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggungjawab terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2015), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1) Faktor Kemampuan

Faktor Kemampuan merupakan faktor kemampuan pegawai secara individual untuk melaksanakan pekerjaan yang meliputi bakat, minat dan faktor kepribadian lainnya. Bagaimana seorang karyawan diberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan bakat mereka akan sangat mempengaruhi hasil pekerjaan mereka.

2) Faktor Tingkat Usaha

Faktor tingkat usaha merupakan faktor yang meliputi segala sesuatu yang mempengaruhi tingkat usaha atau dorongan pegawai dalam bekerja seperti motivasi, etika kerja, kehadiran dan rancangan tugas. Semakin tinggi tingkat usaha yang

diberikan seorang karyawan akan meningkatkan hasil pekerjaan mereka.

### 3) Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi merupakan dukungan yang diterima pegawai dari perusahaan atau instansi berupa pelatihan dan pengembangan kepada pegawai, sarana penunjang kerja dan pemberian penghargaan atas prestasi kerja untuk pegawai yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

### 4) Keberadaan Pekerjaan yang Mereka Lakukan

Adanya suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang sesuai dengan kemampuan dalam bekerja akan meningkatkan semangat kerja pegawai dan menambah kinerja pegawai.

### 5) Hubungan Mereka Dengan Organisasi.

Hubungan pegawai dengan organisasi atau instansi tempat dia bekerja akan mempengaruhi suasana kerja pegawai tersebut. Hubungan antara pegawai dan instansi akan membuat suasana menyenangkan bagi pegawai yang akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

## d. Manajemen Kinerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014), manajemen kinerja (*performance management*) adalah sistem perusahaan di mana manajer mengintegrasikan aktivitas penentuan tujuan, pengawasan

dan evaluasi, penyediaan umpan balik dan pelatihan, dan penghargaan karyawan secara kontinyu.

Menurut Wibowo (2018), manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Wibowo (2018), *performance management* atau manajemen kinerja memberikan manfaat bagi perusahaan secara keseluruhan, manajer, dan juga setiap individu di dalam organisasi tersebut. Berikut penjelasannya :

- 1) Manfaat bagi perusahaan
  - a) Sebagai acuan untuk penyesuaian tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu dalam memperbaiki kinerja pegawai.
  - b) Untuk meningkatkan komitmen kerja pegawai.
  - c) Untuk memperbaiki proses training dan pengembangan.
  - d) Untuk meningkatkan keterampilan pegawai.
  - e) Sebagai upaya perbaikan dan pengembangan secara berkesinambungan.
  - f) Sebagai upaya basis perencanaan karir karyawan.
  - g) Sebagai upaya mempertahankan karyawan berkualitas.
  - h) Untuk mendukung program perubahan budaya kerja.

i) Untuk mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan konsumen.

2) Manfaat bagi manajer

a) Untuk membantu upaya klasifikasi kinerja dan harapan perilaku.

b) Untuk memperbaiki kinerja tim dan individu pekerja.

c) Untuk menawarkan peluang memanfaatkan waktu secara berkualitas.

d) Sebagai upaya memberikan penghargaan non-finansial bagi karyawan.

e) Untuk membantu karyawan yang kinerjanya kurang baik.

f) Untuk pengembangan diri karyawan.

g) Sebagai pendukung kepemimpinan.

h) Untuk memotivasi dan pengembangan kerjasama tim.

i) Sebagai upaya membuat kerangka kerja untuk meninjau kembali tingkat kompetensi dan kinerja.

3) Manfaat bagi seluruh pegawai

a) Sebagai informasi peran dan tujuan karyawan.

b) Untuk mendorong dan mendukung kinerja karyawan.

c) Untuk membantu mengembangkan kinerja dan kemampuan karyawan.

d) Sebagai peluang untuk memanfaatkan waktu yang berkualitas.

- e) Sebagai dasar objektivitas dan kejujuran dalam mengukur kinerja.
- f) Untuk membantu agar pegawai fokus pada tujuan, rencana perbaikan, dan cara bekerja.

Pada dasarnya tujuan manajemen kinerja adalah untuk menciptakan lingkungan di mana setiap orang dapat melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka sehingga menghasilkan pekerjaan dengan kualitas terbaik secara efektif dan efisien. Terdapat berbagai cara yang digunakan untuk mencapai hal tersebut, beberapa diantaranya adalah melalui peningkatan kemampuan kerja, peningkatan fasilitas kerja, penerapan SOP dan peningkatan kedisiplinan kerja.

#### 4) Kemampuan Kerja

##### a. Pengertian Kemampuan Kerja

Menurut Robbin dan Judge (2015), kemampuan adalah kapasitas individu saat ini untuk melakukan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya terdiri dari :

##### 1) Kemampuan Intelektual (*Intellectual Ability*)

Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktifitas mental seperti berfikir, menalar dan memecahkan masalah. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental.

## 2) Kemampuan Fisik (*Physical Ability*)

Kemampuan fisik merupakan kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan dan karakteristik serupa. Jika kemampuan intelektual memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi, kemampuan fisik yang khusus memiliki makna penting untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan dan yang lebih terbakukan dengan sukses. Misalnya, pekerjaan yang keberhasilannya menuntut stamina, kecekatan tangan dan kekuatan tungkai atau bakat serupa yang menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik seorang karyawan.

Menurut Hasibuan (2011), kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2016), secara psikologis kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan *reality (knowledge and skill)*, artinya karyawan memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka lebih mudah mencapai prestasi maksimal.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat dikatakan bahwa kemampuan merupakan kapasitas individu pegawai baik yang

berupa pengetahuan maupun keterampilan dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pegawai yang memiliki kemampuan berupa pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang dikerjakannya diharapkan dapat memberikan produktifitas kerja atau kinerja yang baik dan maksimal. Begitupula sebaliknya, tanpa kemampuan yang memadai sesuai yang dibutuhkan maka pekerjaan juga tidak dapat dilaksanakan dengan baik dan tidak maksimal.

b. Indikator Kemampuan Kerja

Menurut Robbin dan Judge (2015), bahwa kemampuan diukur dengan indikator sebagai berikut :

1) Kemampuan Intelektual

a) Kecerdasan Numerik

Kecerdasan numerik merupakan kemampuan untuk menghitung dengan cepat dan tepat.

b) Pemahaman Verbal

Pemahaman verbal merupakan kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar.

c) Kecepatan Perseptual

Kecepatan perseptual merupakan kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat.

d) Penalaran Induktif

Penalaran induktif merupakan kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu.

e) Penalaran Deduktif

Penalaran deduktif merupakan kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen.

f) Visualisasi Ruang

Visualisasi ruang merupakan kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah.

g) Ingatan

Ingatan merupakan kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.

2) Kemampuan Fisik

a) Kekuatan Dinamis

Kekuatan dinamis merupakan kemampuan untuk mengenakan kekuatan otot secara berulang-ulang atau sinambung sepanjang suatu kurun waktu.

b) Kekuatan Tubuh

Kekuatan tubuh merupakan kemampuan mengenakan kekuatan otot dengan menggunakan otot-otot (terutama perut).



c) Kekuatan Verbal

Kekuatan verbal merupakan kemampuan mengenakan kekuatan terhadap objek luar.

d) Kekuatan Statis

Kekuatan statis merupakan kemampuan menghabiskan sesuatu energi eksplosif dalam suatu atau sederetan tindakan eksplosif.

e) Keluwesan *Extent*

Keluwesan *ekstent* merupakan kemampuan menggerakkan otot tubuh dan meregang punggung sejauh mungkin.

f) Keluwesan Dinamis

Keluwesan dinamis merupakan kemampuan melakukan gerakan cepat.

g) Koordinasi Tubuh

Koordinasi tubuh merupakan kemampuan mengkoordinasi tindakan-tindakan serentak dari bagian-bagian tubuh yang berlainan.

h) Keseimbangan

Keseimbangan merupakan kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun ada kekuatan yang mengganggu keseimbangan itu.

i) Stamina

Stamina merupakan kemampuan melanjutkan upaya maksimal yang menuntut upaya yang sepanjang kurun waktu.

5) Fasilitas Kerja

a. Pengertian Fasilitas Kerja

Menurut Sedarmayanti (2018), fasilitas kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Menurut Bary (2012), fasilitas kerja adalah sebagai sarana yang diberikan perusahaan untuk mendukung jalannya nada perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pemegang kendali.

Menurut Moenir (2015), fasilitas pelayanan atara sarana pelayanan adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama atau pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan dan juga berfungsi sosial dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa fasilitas kerja adalah sarana fisik yang diberikan perusahaan atau instansi untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan

yang dilakukan pegawai agar dapat mencapai dengan tujuan yang diinginkan.

b. Indikator Fasilitas Kerja

Menurut Moenir (2015), ada tiga macam fasilitas kerja yang dapat digunakan sebagai indikator yaitu :

1) Fasilitas Alat Kerja

Fasilitas alat kerja merupakan suatu perkakas atau barang yang berfungsi secara langsung untuk digunakan dalam proses produksi. Dalam bekerja sehari-hari seorang karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa menggunakan alat kerja, misalnya seperti mesin-mesin produksi.

2) Fasilitas Perlengkapan Kerja

Fasilitas perlengkapan kerja merupakan semua benda atau barang yang digunakan dalam melakukan pekerjaan yang berfungsi sebagai pelancar dan pelengkap serta alat bantu dalam bekerja. Termasuk dalam perlengkapan kerja ini adalah :

- a) Gedung dengan segala sarana yang diperlukan, termasuk jalan dan halaman parkir.
- b) Ruangan kerja yang memadai dengan layout yang efisien, ruang kerja yang memadai akan membuat nyaman sehingga akan tenang dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c) Penerangan yang cukup, dengan penerangan yang cukup maka sangat membantu dalam penyelesaian tugas.

- d) Mebel yang meliputi meja dan kursi kerja, meja, almari dengan segala macam bentuk dan keperluan, meja serba guna dan segala macam meja kursi lemari yang diperlukan ditempat kerja.
- e) Alat komunikasi berupa telepon dan kendaraan bermotor.
- f) Alat-alat yang berfungsi sebagai penyebar ruangan, seperti kipas angin, air conditioning.

### 3) Fasilitas Sosial

Fasilitas sosial merupakan fasilitas yang disediakan untuk kepentingan pelayanan bagi karyawan dalam kegiatan sehari-hari yang berfungsi sosial. Fasilitas sosial ini dapat berupa pelayanan makan dan minum, kamar mandi, tempat ibadah, fasilitas kesehatan dan lain-lain.

### 6) Standar Operasional Pelayanan

#### a. Pengertian Standar Operasional Pelayanan

Menurut Moekijat (2012), SOP adalah urutan langkah-langkah (atau pelaksanaan-pelaksanaan pekerjaan), dimana pekerjaan tersebut dilakukan, bagaimana melakukannya, bilamana melakukannya, dimana melakukannya dan siapa yang melakukannya.

Menurut Atmoko (2011), standar operasional prosedur adalah suatu pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator-indikator teknis, administrasi dan prosedural

serta tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 35 tahun (2012) tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan, Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan. Sedangkan prinsip penyusunan SOP harus meliputi kemudahan dan kejelasan, efisiensi dan efektifitas, keselarasan, keterukuran, dinamis, orientasi pada pengguna atau pihak yang dilayani, kepatuhan hukum dan kepastian

b. Indikator Standar Operasional Pelayanan

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 35 tahun (2012) tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan, Standar Operasional Prosedur (SOP), bahwa penyusunan SOP harus memenuhi prinsip-prinsip antara lain :

1) Konsisten

SOP harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu oleh siapapun dan dalam kondisi apapun oleh seluruh jajaran organisasi pemerintah.

## 2) Komitmen

SOP harus dilaksanakan dengan komitmen penuh dari seluruh jajaran organisasi dari level paling rendah dan tertinggi.

## 3) Perbaikan Berkelanjutan

Pelaksanaan SOP harus terbuka terhadap penyempurnaan-penyempurnaan untuk memperoleh prosedur yang benar-benar efisien dan efektif.

## 4) Mengikat

SOP harus mengikat pelaksana dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur standar yang telah ditetapkan.

## 5) Seluruh Unsur Memiliki Peran Penting

Seluruh pegawai memiliki peran-peran tertentu dalam setiap prosedur yang distandarkan. Jika pegawai tertentu tidak melaksanakan perannya dengan baik maka akan mengganggu keseluruhan proses, yang akhirnya berdampak pada proses penyelenggaraan pemerintahan.

## 6) Terdokumentasi dengan Baik

Seluruh prosedur yang telah distandarkan harus terdokumentasi dengan baik, sehingga dapat selalu dijadikan referensi bagi setiap mereka yang memerlukan.

## 7) Kedisiplinan Kerja

### a. Pengertian Kedisiplinan Kerja

Menurut Hasibuan (2011), kedisiplinan kerja merupakan sebuah titik awal dari segala kesuksesan dalam rangka mencapai

tujuan sebuah organisasi. Penerapan disiplin kerja dalam suatu organisasi bertujuan agar semua karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut bersedia dengan sukarela mematuhi serta mentaati setiap tata tertib yang berlaku tanpa ada paksaan.

Menurut Simamora (2014), disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur.

Sedangkan menurut Rivai (2011), kedisiplin kerja merupakan suatu hal dipergunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan supaya mereka bersedia mengubah perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.

Berdasarkan pendapat dari para ahli tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan perilaku, sikap atau perbuatan yang dilakukan sesuai dengan peraturan yang ada di sebuah organisasi baik yang tertulis maupun tidak tertulis dan terdapat sanksi apabila tidak dilaksanakan.

#### b. Indikator Kedisiplinan Kerja

Menurut Suwendra (2014), terdapat beberapa indikator untuk menilai kedisiplinan kerja karyawan, diantaranya :

##### 1) Kehadiran

Kehadiran karyawan diperusahaan sebelum jam kerja dan menggunakan sarana absensi diperusahaan tersebut untuk mencatat kehadirannya.

## 2) Ketaatan

Ketaatan adalah kemauan untuk tunduk terhadap peraturan yang telah ditetapkan dan bersedia menerima sanksi maupun hukuman jika melanggar.

## 3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu adalah kemampuan untuk bisa menggunakan dan membagi waktu dengan baik.

## 4) Perilaku

Perilaku merupakan segala bentuk sikap yang mencerminkan ketertiban dan tanggungjawab setiap karyawan dalam menyelesaikan tugas maupun menjaga sarana dan prasarana pendukung kerjanya.

## B. Kajian Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan penelitian ini, penulis merujuk pada beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya :



**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

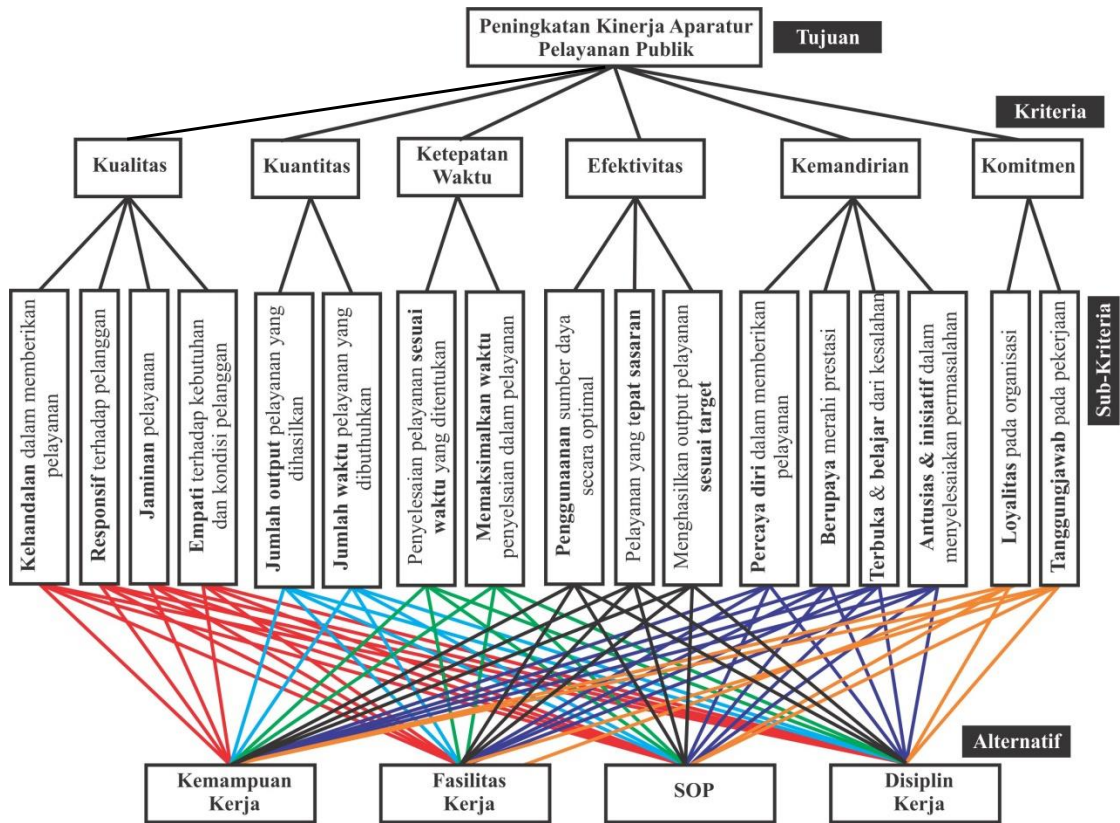
<b>No</b>	<b>Nama Peneliti Dan Tahun</b>	<b>Judul</b>	<b>Metode Analisa</b>	<b>Hasil</b>
1	Iswatun Chasanah dan Ade Rustiana (2017)	Pengaruh Kemampuan Kerja, Fasilitas Kerja, dan Prinsip Prosedur Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Se Kabupaten Batang	Regresi Liner Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja, fasilitas kerja dan prinsip prosedur kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Adithya Irawan (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Fasilitas Kantor dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dinas Perdagangan Kota Semarang	Regresi Liner Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
3	Yayan Darmayanti (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Standar Operasional Prosedur Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pengawas Urusan Gerbong Sukacinta (PU SCT) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kabupaten Lahat	Regresi Liner Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan SOP berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
4	Eri Teguh Prasetyo dan Puspa Marlina (2019)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Regresi Liner Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
5	Hesty Mei Putriana dan Jajuk Herawati (2018)	Pengaruh Kemampuan Kerja, Pepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PD. BPR BKK Kebumen	Regresi Liner Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemamuan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai
6	Dinie Anisa Triastuti (2019)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Iklin Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	Regresi Liner Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

7	Yudhit Ayuningtyas Kusma Wardani, dkk (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Standar Operasional Porsedur dan Turn Over Terhadap Kinerja Karyawan Hoten Everbright di Surabaya	Regresi Liner Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa standar operasional prosedur berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
8	Rusyi Umar, dkk (2018)	Sistem Pendukung Keputusan dengan Metode AHP untuk Penilaian Kompetensi <i>Soft Skill</i> Karyawan	<i>Analytical Hierrarchyl Process</i> (AHP)	Penelitian ini membuktikan bahwa metode AHP dapat digunakan dalam penilaian kompetensi dan nilai prioritas
9	Anita Diana dan Dyah Retno Utari (2019)	Pemodelan Sistem Penunjang Keputusan dalam Pemilihan Vendor Laptop dengan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	<i>Analytical Hierrarchic al Process</i> (AHP)	Penelitian ini menunjukkan bahwa metode AHP dapat digunakan dalam menentukan pilihan dengan perangkangan altenatif

### C. Kerangka Pikir

Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dengan berbagai indikatornya. Kemudian dari faktor-faktor tersebut ditentukan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai, khususnya dalam hal ini yang berhubungan dengan peningkatan kinerja pelayanan publik di instansi pemerintah maka munculah variabel kemampuan kerja, fasilitas kerja, standar opsional prosedur dan kedisiplin kerja. Dari ke 5 varibel tersebut kemudian dilakukan analisis untuk menentukan prioritas kebijakan mana yang lebih memiliki dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Berikut gambar alur kerangka pikir dengan metode AHP yang terdiri dari tujuan, kriteria, sub kriteria dan alternatif :



Gambar 2.1 Alur Kerangka Pikir

1. Tujuan

Peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik.

2. Kriteria dan Sub Kriteria

a. Kualitas

- 1) Kehandalan dalam memberikan pelayanan
- 2) Responsif terhadap pelanggan
- 3) Jaminan pelayanan
- 4) Empati terhadap kebutuhan dan kondisi pelanggan

b. Kuantitas

- 1) Jumlah *output* pelayanan yang dihasilkan
- 2) Jumlah waktu pelayanan yang dibutuhkan

- c. Ketepatan Waktu
    - 1) Penyelesaian pelayanan sesuai waktu yang ditentukan
    - 2) Memaksimalkan waktu penyelesaian dalam pelayanan
  - d. Efektivitas
    - 1) Penggunaan sumber daya secara optimal
    - 2) Pelayanan yang Tepat sasaran
    - 3) Menghasilkan output pelayanan sesuai target
  - e. Kemandirian
    - 1) Percaya diri dalam memberikan pelayanan
    - 2) Berupaya meraih prestasi
    - 3) Terbuka dan belajar dari kesalahan
    - 4) Antusias dan inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan
  - f. Komitmen
    - 1) Loyalitas pada organisasi
    - 2) Tanggungjawab pada pekerjaan
3. Alternatif
- a. Kemampuan Kerja
  - b. Fasilitas Kerja
  - c. Standar Operasional Prosedur (SOP)
  - d. Kedisiplinan Kerja

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Creswell (2010), pendekatan kualitatif adalah pendekatan untuk membangun pernyataan pengetahuan berdasarkan perpektif-konstruktif (misalnya : makna-makna yang bersumber dari pengalaman individu, nilai-nilai sosial dan sejarah, dengan tujuan untuk membangun teori atau pola pengetahuan tertentu), atau berdasarkan perpektif partisipatori (misalnya : orientasi terhadap politik, isu, kolaborasi, atau perubahan) atau keduanya. Creswell (2010) juga menjelaskan bahwa di dalam penelitian kualitatif, pengetahuan dibangun melalui interpretasi terhadap multi perspektif yang berasal dari berbagai masukan segenap partisipan yang terlibat di dalam penelitian, tidak hanya dari peneliti semata. Sumber datanya bermacam-macam, seperti catatan observasi, catatan wawancara pengalaman individu dan sejarah.

Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami objek yang diteliti secara mendalam. Menurut Lincoln dan Denzin (2017), penelitian kualitatif bertujuan untuk membangun ideografik dari *body of knowledge*, sehingga cenderung dilakukan tidak untuk menemukan hukum-hukum dan tidak untuk membuat generalisasi, melainkan untuk membuat penjelasan mendalam atau ekstrapolasi atas objek tersebut. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang bertujuan memperoleh teori-teori atau hukum-hukum hubungan kausalitas

yang general yang memungkinkan peneliti melakukan preksi dan pengendalian seperti yang dilakukan pada penelitian ilmu alam, penelitian kualitatif berupaya membangun pemahaman dan penjelasan atas perilaku manusia sebagai makhluk sosial.

Dalam penelitian kualitatif ini terdapat beberapa langkah-langkah yang dilakukan peneliti dalam melaksanakan penelitian, yaitu :

1. Mengidentifikasi topik penelitian

Peneliti mengidentifikasi topik atau permasalahan yang menarik yang akan dijadikan studi penelitian.

2. Meninjau literatur

Peneliti melakukan studi pada literatur yang ada untuk mengidentifikasi informasi yang bermanfaat dalam menyusun dan melaksanakan penelitian.

3. Memilih objek penelitian

Peneliti memilih tempat yang akan dijadikan objek penelitian sesuai permasalahan yang akan diteliti, kemudian peneliti akan menentukan peserta atau responden yang akan dimintai partisipasinya dalam pengumpulan data penelitian.

4. Pengumpulan data

Peneliti akan mengumpulkan data dari narasumber dengan cara melakukan obeservasi dan wawancara.

## 5. Menganalisis data

Peneliti melakukan analisis terhadap data yang telah dikumpulkan dengan suatu metode analisis yang kemudian menyediakan hasil interpretasi data tersebut.

## 6. Pelaporan dan mengevaluasi penelitian.

Peneliti melakukan rangkuman hasil penelitian kemudian menyajikannya dalam uraian naratif dan bentuk visual. Kemudian peneliti akan melakukan evaluasi terhadap proses pelaksanaan dan hasil penelitian.

## B. Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di 27 kantor kelurahan yang tersebar di 19 kecamatan di Kabupaten Semarang, dengan perincian sebagai tersebut :

**Tabel 3.1**  
**Daftar Kantor Kelurahan Se Kabupaten Semarang**

No	Kantor Kelurahan	Kecamatan	Alamat
1	Baran	Ambarawa	Jl. Raya Ambarawa Bandungan, Baran Kauman, Baran, Ambarawa, Kab. Semarang
2	Kranggan	Ambarawa	Jl. Brigjen Slamet Riyadi No 33A, Kepatihan, Kranggan, Ambarawa, Kab. Semarang
3	Kupang	Ambarawa	Jl. Semarang - Yogyakarta No.57, Kupang Dalangan, Kupang, Kec. Ambarawa, Kab. Semarang
4	Lodoyong	Ambarawa	Jl. Pesangrahan, Pandean, Lodoyong, Kec. Ambarawa, Kabupaten Semarang
5	Ngampin	Ambarawa	Jl. Mgr Soegiyopranoto S.J. No. 116 A, Ngamin Kulon, Ngampin, Kec. Ambarawa Kab. Semarang
6	Panjang	Ambarawa	Panjang Kidul, Panjang, Kec. Ambarawa, Kab. Semarang
7	Pojoksari	Ambarawa	Pojoksari, Kec. Ambarawa, Kab. Semarang

8	Tambakboyo	Ambarawa	Tambakboyo, Kec. Ambarawa, Kab. Semarang
9	Bandungan	Bandungan	Jl. DR. Cipto Mangunkusumo No.68, Bandungan, Kec. Bandungan, Kab. Semarang
10	Bawen	Bawen	Jl. Slamet Riyadi No.35, Bawen, Kec. Bawen, Kab. Semarang
11	Harjosari	Bawen	Kerban, Harjosari, Kec. Bawen, Kab. Semarang
12	Bergas Lor	Bergas	Krajan, Bergas Lor, Kec. Bergas, Kab. Semarang
13	Karangjati	Bergas	Jl. Perkutut No 14, Karangjati, Kec. Bergas, Kab. Semarang
14	Ngempon	Bergas	Jl. Raya Ngempon, Klego, Ngempon, Kec. Bergas, Kab. Semarang
15	Wujil	Bergas	Krajan Kidul, Wujil, Kec. Bergas, Kab. Semarang
16	Gondoriyo	Jambu	Jalan Letkol Isdiman KM. 1,5 No. 50 Jambu 50663, Jambu Kulon, Jambu, Kec. Jambu, Kab. Semarang
17	Pringapus	Pringapus	Jl. Raya Karangjati - Pringapus, Ngabean, Pringapus, Kec. Pringapus, Kab. Semarang
18	Bandarjo	Ungaran Barat	Jl. Ashari No. 6, Bar, Gg. Muria Baru Buntu, Cirebonan, Bandarjo, Kec. Ungaran Barat Kab. Semarang
19	Genuk	Ungaran Barat	Jl. Kyai Sono No.1, Ungaran, Genuk, Kec. Ungaran Barat, Kab. Semarang
20	Langensari	Ungaran Barat	Jl. Kertanegara, Kaliaang Dua, Langensari, Kec. Ungaran Barat, Kec. Bergas
21	Ungaran	Ungaran Barat	Jl. MT Haryono No. 26, Ungaran, Kec. Ungaran Barat, Kab. Semarang
22	Candirejo	Ungaran Barat	Candirejo, Kec. Ungaran Barat, Semarang, Kab. Semarang
23	Beji	Ungaran Timur	Jl. Raya Merdeka No.8, Beji, Kec. Ungaran Timur, Kab. Semarang
24	Gedanganak	Ungaran Timur	Gedanganak, Kec. Ungaran Timur, Kab. Semarang
25	Kalirejo	Ungaran Timur	Kalipasir, Kalirejo, Kec. Ungaran Timur, Kab. Semarang
26	Susukan	Ungaran Timur	Jl. DI Panjaitan Raya No.46, Siroto, Susukan, Kec. Ungaran Timur, Kab. Semarang
27	Sidomulyo	Ungaran Timur	Jl. Letjend Suprpto No. 41, Sidomulyo, Kec. Ungaran Timur, Kab. Semarang



Objek dari penelitian ini adalah kantor kelurahan di Kabupaten Semarang dikarenakan kantor kelurahan merupakan kantor pelayanan publik terdepan di Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang yang melayani masyarakat dalam bidang administrasi pendaftaran kependudukan, pencatatan sipil, urusan pertanahan, dan urusan-urusan administrasi masyarakat lainnya. Kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan langsung bersentuhan dengan masyarakat umum, kinerjanya dirasakan langsung dan diawasi langsung oleh masyarakat. Hal tersebut membuat pelayanan di kantor kelurahan menjadi sangat penting baik bagi masyarakat maupun Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang. Tetapi pengembangan kinerja pegawai atau aparatur pelayanan publik di kantor kelurahan dirasa masih sangat kurang maksimal baik dari segi penganggaran maupun kebijakan.

### C. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat variabel sebagai tujuan yang ingin dicapai, variabel sebagai kriteria dan variabel sebagai alternatif yang dapat dipilih untuk mencapai tujuan tersebut. variabel tersebut yaitu :

#### 1. Variabel Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai adalah peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik, sehingga variabel yang dipakai sebagai variabel tujuan adalah kinerja.

#### 2. Variabel Kriteria dan Sub Kriteria

Indikator kinerja karyawan yang dijadikan variabel kriteria dan sub kriteria adalah sebagai berikut :

- a. Kualitas
  - 1) Keandalan memberikan pelayanan
  - 2) Responsif terhadap pelanggan
  - 3) Jaminan pelayanan
  - 4) Empati terhadap kebutuhan dan kondisi pelanggan
- b. Kuantitas
  - 1) Jumlah *output* pelayanan yang dihasilkan
  - 2) Jumlah waktu pelayanan yang dibutuhkan
- c. Ketepatan Waktu
  - 1) Penyelesaian pelayanan sesuai waktu yang ditentukan
  - 2) Memaksimalkan waktu penyelesaian dalam pelayanan
- d. Efektivitas
  - 1) Penggunaan sumber daya secara optimal
  - 2) Pelayanan yang tepat sasaran
  - 3) Menghasilkan output pelayanan yang sesuai target
- e. Kemandirian
  - 1) Percaya diri dalam memberikan pelayanan
  - 2) Berupaya meraih prestasi
  - 3) Terbuka dan selalu belajar dari kesalahan
  - 4) Antusias dan inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan
- f. Komitmen
  - 1) Loyalitas pada organisasi
  - 2) Tanggungjawab pada pekerjaan

### 3. Variabel Alternatif

Alternatif yang dipilih dan dianalisis untuk dijadikan prioritas kebijakan untuk mencapai tujuan adalah :

- a. Kemampuan Kerja
- b. Fasilitas Kerja
- c. Standar Operasional Karangjati (SOP)
- d. Disiplin Kerja

## D. Populasi, Sampel dan Teknik *Sampling*

### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2013), populasi adalah sekelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi penelitian. Dalam penelitian ini populasinya adalah 27 kantor kelurahan di Kabupaten Semarang.

### 2. Sampel

Menurut Sugiyono (2013), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel merupakan bagian dari populasi dan dalam pengambilan sampel harus menggunakan teknik atau metode tertentu yang didasarkan oleh pertimbangan-pertimbangan yang ada. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan terdiri dari informan kunci, informan utama dan informan pendukung.

### 3. Teknik *Sampling*

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *sampling* bertujuan (*purposive sampling*). Menurut Nursalam (2020), teknik *purposive sampling* adalah metode penetapan sampel dengan

memilih beberapa sampel tertentu yang dinilai sesuai dengan tujuan atau masalah penelitian dalam sebuah populasi. Teknik *purposive sampling* ini digunakan karena dalam metode *Analytical Hierrarchy Process* (AHP) data diambil dari responden yang merupakan informan yang dianggap sebagai *expert* dan berpengalaman dalam permasalahan yang sedang diteliti. Menurut Marsono (2020), terkait dengan banyaknya sampel yang digunakan (untuk keperluan penelitian), disarankan semakin banyak sampel semakin baik asalkan sampel yang dipilih tersebut adalah orang yang ahli/ memahami benar terhadap permasalahan yang ditanyakan. Selain itu, jawaban/ penilaian dari para informan/ responden ahli yang dijadikan sampel tersebut harus memiliki konsistensi logis yang tinggi ( $CR \leq 0,1$ ). Namun jika mengalami kesulitan untuk mencari sampel, yang dikawatirkan akan bias karena kurang memahami permasalahan yang ditanyakan, maka peneliti dapat menetapkan satu orang yang benar-benar ahli (sesuai bidang yang ditanyakan). Berdasarkan pendapat tersebut, maka pada metode AHP ini tidak terdapat batasan jumlah informan yang digunakan, selama mereka masih masuk dalam kriteria *expert* yang ditentukan. Melalui kriteria-kriteria dalam memilih informan tersebut, hasil dari penelitian ini dapat mewakili populasi dari 27 kantor kelurahan di Kabupaten Semarang. Para informan tersebut terdiri dari :

a. Informan Kunci

Informan kunci adalah informan yang memiliki informasi secara menyeluruh tentang permasalahan yang diangkat oleh peneliti. Informan kunci bukan hanya mengetahui tentang kondisi/fenomena

pada masyarakat secara garis besar, tetapi juga memahami informasi tentang informan utama. Dalam pemilihan informan kunci tergantung dari unit analisis yang akan diteliti. Misalnya pada unit sebuah organisasi, informan kuncinya adalah pimpinan organisasi tersebut. Dalam penelitian ini, informan kuncinya adalah lurah selaku kepala kantor kelurahan. Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan, hanya terdapat 4 orang lurah yang memenuhi kriteria, dimana kriteria tersebut antara lain :

- 1) Mengetahui permasalahan dan berpengalaman mengenai manajemen di kantor kelurahan dengan telah bekerja di kantor kelurahan selama lebih dari 10 tahun.
- 2) Mempunyai tingkat pendidikan setara S-1 atau lebih.
- 3) Telah melalui diklat PIM untuk Eselon IV.

b. Informan Utama

Informan utama adalah informan yang sebaiknya merupakan orang yang bersedia berbagi konsep dan pengetahuan dengan peneliti dan sering dijadikan tempat bertanya oleh peneliti. Untuk itu sebaiknya dalam pengumpulan data peneliti sebaiknya memulainya dari informan kunci untuk mendapatkan gambaran yang utuh dan menyeluruh tentang masalah yang diamati. Dengan demikian terdapat empat kriteria dalam menentukan informan kunci (Martha dan Kresno 2016) :

- 1) Harus menjadi peserta aktif dalam kelompok, organisasi, atau budaya yang diteliti, atau telah melalui tahap enkulturasi
- Mempunyai tingkat pendidikan setara S-1 atau lebih.

- 2) Harus terlibat dalam budaya yang diteliti “saat ini”. Penekanan “saat ini” sangat penting, karena jangan sampai informan kunci lupa dengan masalah yang akan diteliti.
- 3) Harus memiliki waktu yang memadai. Informan kunci tidak cukup hanya memiliki kemauan, namun dapat memberikan informasi kapan pun saat dibutuhkan.
- 4) Harus menyampaikan informasi dengan bahasa sendiri (natural). Sebaiknya informan yang menyampaikan informasi dengan “bahasa analitik” dihindari karena informasi yang dihasilkan sudah tidak natural.

Dengan demikian informan utama adalah orang yang mengetahui secara teknis dan detail tentang masalah penelitian yang akan dipelajari. Berdasarkan kriteria penentuan informan utama diatas, maka dalam penelitian ini informan utama terdiri dari :

- 1) Unsur Akademisi

Dalam penelitian ini, informan yang diambil dari unsur akademisi yang merupakan pengamat yang ahli dalam bidang manajemen sumber daya manusia di kantor kelurahan. Akademisi yang akan dijadikan informan berjumlah 2 orang dengan kriteria :

- a) Dosen yang aktif mengajar
- b) Bidang keilmuan Manajemen Sumber Daya Manusia
- c) Minimal pendidikan S-2
- d) Berdomisili atau mengajar di wilayah Kabupaten Semarang

## 2) Unsur Internal Pegawai

Unsur internal pegawai merupakan salah satu informan utama karena para pegawai tersebut mengetahui teknis dan detail mengenai permasalahan yang diteliti. Dalam pemilihan informan dari unsur internal pegawai, tidak semua pegawai yang bekerja pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang digunakan sebagai informan. Berdasarkan hasil observasi yang sebelumnya telah dilakukan, maka dipilih dua informan yang dianggap bisa mewakili karena dianggap memahami permasalahan yang akan diteliti. Informan yang diambil tersebut sudah berpengalaman karena telah bekerja selama lebih dari 10 tahun di kantor kelurahan.

## 3) Unsur Rekan Kerja

Unsur rekan kerja merupakan orang yang terlibat langsung dan menjadi rekan kerja kantor kelurahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Rekan kerja yang diambil dalam penelitian ini adalah satu orang Ketua LKMK, satu orang ketua RW dan satu orang Ketua RT. Orang-orang tersebut akan dipilih yang dianggap memiliki pengetahuan mengenai kondisi dan kinerja pelayanan di kantor kelurahan.

## c. Informan Pendukung

Informan pendukung merupakan orang yang dapat memberikan informasi tambahan sebagai pelengkap analisis dan pembahasan dalam penelitian kualitatif. Informan tambahan terkadang memberikan informasi yang tidak diberikan oleh informan utama atau informan

kunci. Dalam penelitian ini, informan pendukung akan diambil dari unsur masyarakat yang merupakan pelanggan atau pengguna jasa pelayanan publik yang dilakukan oleh kantor kelurahan. Akan diambil dua orang dari unsur masyarakat umum yang sering menggunakan jasa pelayanan publik di kantor kelurahan.

## E. Jenis dan Sumber Data

### 1. Jenis Data

Menurut Sujarweni dan Endrayanto (2012), data berdasarkan jenis dibagi menjadi dua yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

#### a. Data Kualitatif

Data kualitatif disebut juga data hasil kategori bisa data yang berupa kata atau dapat didefinisikan sebagai data bukan angket, tetapi data yang diangkakan. Data kualitatif dalam penelitian ini didapat dari wawancara langsung dengan oleh responden.

#### b. Data Kuantitatif

Data kualitatif merupakan data berupa angka dalam arti sebenarnya, dengan demikian maka berbagai operasi matematika dapat dilakukan pada data kuantitatif. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Analytical Hierrarchyl Process* (AHP), sehingga data kualitatif yang diperoleh diproses sehingga menjadi angka sehingga dapat dianalisis secara kuantitatif.



## 2. Sumber Data

Sumber data adalah informasi atau keterangan mengenai subjek yang dibahas, subjek tempat dimana data yang diperlukan dalam penelitian diperoleh. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### a. Data Primer

Data yang diperoleh oleh peneliti secara langsung dari tangan pertama. Data primer yang ada dalam penelitian ini merupakan hasil dari obeservasi di lapangan, wawancara dengan responden serta kuesioner mengenai prioritas kebijakan peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik melalui kebijakan kemampuan kerja, fasilitas kerja, standar operasional prosedur (SOP) dan kedisiplin kerja dengan kriteria indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja.

### b. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari data yang lebih dulu dilaporkan, dikumpulkan dan disajikan oleh pihak lain. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi lembaga terkait maupun berasal dari studi kepustakaan dari literatur yang berkaitan dengan objek penelitian.

## F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini digunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

## 1. Observasi

Menurut Riduwan (2018), observasi merupakan teknis pengumpulan data dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan. Dalam penelitian ini observasi dilakukan dengan pengamatan langsung di 27 Kantor Kelurahan di Kabupaten Semarang. Observasi tersebut difokuskan untuk melihat permasalahan mengenai :

- a. Kinerja pegawai
- b. Kemampuan kerja
- c. Fasilitas kerja
- d. Standar operasional prosedur (SOP)
- e. Kedisiplinan kerja

## 2. Wawancara

Menurut Sugiyono (2013), wawancara adalah pertemuan yang dilakukan oleh dua orang untuk bertukar informasi maupun suatu ide dengan cara tanya jawab, sehingga dapat dikerucutkan menjadi sebuah kesimpulan atau makna dalam topik tertentu. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan kepada responden yang merupakan informan yang dipilih sesuai ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil dari wawancara ini digunakan untuk menjawab pertanyaan pertama dalam rumusan masalah penelitian. Wawancara yang dilakukan akan difokuskan pada permasalahan berikut ini :

- a. Bagaimana dampak kemampuan kerja terhadap kinerja aparatur pelayanan publik pada Kantor Kelurahan di Kabupaten Semarang.

- b. Bagaimana dampak fasilitas kerja terhadap kinerja aparatur pelayanan publik pada Kantor Kelurahan di Kabupaten Semarang.
  - c. Bagaimana dampak standar operasional prosedur terhadap kinerja aparatur pelayanan publik pada Kantor Kelurahan di Kabupaten Semarang.
  - d. Bagaimana dampak kedisiplinan kerja terhadap kinerja aparatur pelayanan publik pada Kantor Kelurahan di Kabupaten Semarang.
3. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2013), kuesioner atau angket adalah teknis pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan berupa kuesioner perbandingan dengan nilai numerik. Berikut bentuk kuesioner dalam penelitian AHP :

**Tabel 3.2**  
**Kuesioner Perbandingan dengan Nilai Numerik**

No	Faktor A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Faktor B
1	Kriteria 1	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kriteria 2
2	Kriteria 1	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kriteria 3
3	Kriteria 1	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kriteria 4
4	Kriteria 2	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kriteria 3
5	Kriteria 2	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kriteria 4
6	Kriteria 3	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kriteria 4

Responden membandingkan persepsi mereka berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan analisa mereka antara elemen-elemen pada kolom faktor

A terhadap elemen pada kolom faktor B dengan bobot nilai sebagai berikut :

- a. Nilai 1 artinya elemen pada kolom faktor A sama penting dengan elemen pada kolom faktor B.
- b. Nilai 3 pada faktor A (sebelah kiri) artinya elemen pada kolom faktor A sedikit lebih penting daripada elemen pada kolom faktor B. Begitu juga sebaliknya, nilai 3 pada faktor B (sebelah kanan) artinya elemen pada kolom faktor B sedikit lebih penting daripada elemen pada kolom faktor A.
- c. Nilai 5 pada faktor A (sebelah kiri) artinya elemen pada kolom faktor A lebih penting daripada elemen pada kolom faktor B. Begitu juga sebaliknya, nilai 3 pada faktor B (sebelah kanan) artinya elemen pada kolom faktor B lebih penting daripada elemen pada kolom faktor A.
- d. Nilai 7 pada faktor A (sebelah kiri) artinya elemen pada kolom faktor A lebih sangat lebih penting daripada elemen pada kolom faktor B. Begitu juga sebaliknya, nilai 3 pada faktor B (sebelah kanan) artinya elemen pada kolom faktor B sangat lebih penting daripada elemen pada kolom faktor A.
- e. Nilai 9 pada faktor A (sebelah kiri) artinya elemen pada kolom faktor A lebih mutlak sangat lebih penting daripada elemen pada kolom faktor B. Begitu juga sebaliknya, nilai 3 pada faktor B (sebelah kanan) artinya elemen pada kolom faktor B mutlak sangat lebih penting daripada elemen pada kolom faktor A.

f. Sementara nilai 2, 4, 6 dan 8 merupakan nilai kompromi, artinya apabila pendapat responden berada diantara tingkatan penilaian pada nilai-nilai diatas yang mengandung keraguan diantara tingkatan tersebut. Pemberian nilai 2, 4, 6 dan 8 dilakukan dengan memberikan tanda centang diantara dua buah nilai yang dianggap sedikit ragu.

#### 4. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2013), dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan atau kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini bentuk dokumentasi yang digunakan sebagai pelengkap data adalah sebagai berikut :

- a. Peraturan dan kebijakan
- b. Foto kondisi di Kantor Kelurahan, dan
- c. Dokumen pendukung lainnya

#### G. Teknik Analisis Data *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

##### 1. Pengertian *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Menurut Marsono (2020), *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah metode untuk memecahkan suatu situasi yang kompleks tidak

terstruktur kedalam beberapa komponen dalam susunan yang hierarki, dengan memberi nilai subjektif tentang pentingnya setiap variabel secara relatif, dan menetapkan variabel mana yang memiliki prioritas paling tinggi guna mempengaruhi hasil pada situasi tersebut. AHP dikembangkan oleh Thomas Saaty pada tahun 1993, yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah multi kriteria yang kompleks atau terdapat kriteria dari suatu masalah yang begitu banyak (multikriteria), struktur masalah yang belum jelas, ketidakpastian pendapat dari pengambilan keputusan, pengambil keputusan lebih dari satu orang, serta ketidak akuratan data yang tersedia. AHP merupakan alat pengambilan keputusan yang *powerfull* dan fleksibel, yang membantu menetapkan prioritas-prioritas dan membuat keputusan di mana aspek-aspek kualitatif dan kuantitatif terlibat dan keduanya harus dipertimbangkan. Salah satu keuntungan utama yang membedakan AHP dengan model pengambilan keputusan lainnya adalah tidak adanya syarat konsistensi mutlak. Hal tersebut didasarkan pada kenyataan bahwa keputusan manusia sebagian didasari logika dan sebagian lagi didasari unsur di luar logika seperti perasaan, pengalaman dan intuisi. Menurut Saaty (2008), hierarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria dan seterusnya kebawah hingga level terakhir dan alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompok yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis.

## 2. Konsep *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

*Analytical Hierarchy Process* (AHP) mempunyai landasan aksiomatik yang terdiri dari :

### a. *Reciprocal comparison*

*Reciprocal comparison* berarti bahwa pengambil keputusan harus dapat membuat perbandingan dan menyatakan preferensinya. Preferensi tersebut harus memenuhi syarat resiprokal yaitu kalau A lebih disukai dari B dengan skala X, maka B lebih disukai dari A dengan skala  $\frac{1}{X}$ .

### b. *Homogeneity*

*Homogeneity* berarti preferensi seorang harus dapat dinyatakan dalam skala terbatas atau dengan kata lain elemen-elemennya dapat dibandingkan satu sama lain. Kalau aksioma ini tidak dapat dipenuhi maka elemen-elemen yang dibandingkan tersebut tidak homogenous dan harus dibentuk suatu cluster (kelompok elemen-elemen) yang baru.

### c. *Independence*

*Independence* berarti preferensi dinyatakan dengan mengasumsikan bahwa kriteria tidak dipengaruhi oleh alternatif-alternatif yang melainkan oleh objektif secara keseluruhan. Ini menunjukkan bahwa pola ketergantungan atau pengaruh dalam model AHP adalah searah keatas, artinya perbandingan antara elemen-elemen dalam satu level dipengaruhi atau tergantung oleh elemen-elemen dalam level di atasnya.

d. *Expectations*

*Expectations* artinya untuk tujuan pengambilan keputusan, struktur hierarki diasumsikan lengkap. Apabila asumsi ini tidak dipenuhi maka si pengambil keputusan tidak memakai seluruh kriteria dan atau objektif yang tersedia atau diperlukan sehingga keputusan yang diambil dianggap tidak lengkap.

3. Prinsip Dasar *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Prinsip dasar dari *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dalam menyelesaikan persoalan antara lain :

a. *Decomposition* atau Penyusunan Hirarki

Prinsip *decomposition* atau dekomposisi adalah memecah atau membagi struktur masalah yang kompleks menjadi bagian-bagian dalam sebuah hirarki. Tujuannya adalah untuk mendefinisikan dari yang umum sampai yang khusus. Dalam bentuk yang paling sederhana struktur berfungsi sebagai sarana untuk membandingkan antara tujuan, kriteria dan level alternatif. Masing-masing himpunan alternatif tersebut memungkinkan untuk dibagi lebih lanjut menjadi tingkatan yang lebih detail, mencakup lebih banyak kriteria yang lain. Dalam analisis data menggunakan teknis *Analytical Hierarchy Process* (AHP), langkah pertama adalah menyusun hirarki yang terdiri dari level pertama adalah tujuan, level kedua adalah kriteria dan sub kriteria serta level terakhir adalah alternatif yang menjadi pilihan. Berikut adalah hirarki yang dipakai dalam penelitian ini :



1) Level Pertama : Tujuan (*goal*)

Tujuan yang ingin dicapai yang menjadi dasar dilakukannya penelitian ini adalah peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik

2) Level Kedua : Kriteria

Kriteria yang menjadi dasar indikator tercapainya tujuan terdiri dari :

- a) Kualitas
- b) Kuantitas
- c) Ketepatan Waktu
- d) Efektifitas
- e) Kemandirian
- f) Komitmen

3) Level Ketiga : Sub Kriteria

- a) Keandalan dalam memberikan pelayanan
- b) Responsif terhadap pelanggan
- c) Jaminan pelayanan
- d) Empati terhadap kebutuhan dan kondisi pelanggan
- e) Jumlah *output* pelayanan yang dihasilkan
- f) Jumlah waktu pelayanan yang dibutuhkan
- g) Penyelesaian pelayanan sesuai waktu yang ditentukan
- h) Memaksimalkan waktu penyelesaian dalam pelayanan
- i) Penggunaan sumber daya secara optimal
- j) Pelayanan yang Tepat sasaran

- k) Menghasilkan output pelayanan sesuai target
  - l) Percaya diri dalam memberikan pelayanan
  - m) Berupaya meraih prestasi
  - n) Terbuka dan belajar dari kesalahan
  - o) Antusias dan inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan
  - p) Loyalitas pada organisasi
  - q) Tanggungjawab pada pekerjaan
- 4) Level Keempat : Alternatif

Alternatif yang dapat dipilih untuk mencapai tujuan yang akan dianalisis dan ditentukan rangkingnya adalah sebagai berikut :

- a) Kemampuan Kerja
- b) Fasilitas Kerja
- c) Standar Operasional Prosedur
- d) Kedisiplinan Kerja

b. Prinsip *Comparative Judgement*

*Comparative Judgement* atau perbandingan penilaian atau pertimbangan adalah membuat perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) dari semua elemen yang ada dalam hirarki dengan tujuan menghasilkan sebuah skala kepentingan relatif dari masing-masing elemen. Penilaian akan menghasilkan sebuah skala penilaian yang berupa angka. Perbandingan berpasangan dalam bentuk matriks yang jika dikombinasikan akan menghasilkan sebuah prioritas.

Pada bagian ini, hirarki yang telah dibuat diatas akan dilakukan perbandingan antara dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat yang ada diatasnya. Keseluruhan perbandingan tersebut berasal dari kuesioner yang diisi oleh responden. Langkah-langkah penyusunan kuesioner sebagai berikut :

1) Perbandingan antar kriteria

Kriteria-kriteria yang ada dibandingkan satu sama lain untuk mencari kriteria atau indikator mana yang sebaiknya benar-benar harus diperhatikan dalam rangka mencapai tujuan utama. Perbandingan antar kriteria tersebut dilakukan berdasarkan pendapat dari informan melalui skala perbandingan 1-9 seperti yang telah ditetapkan, seperti tabel berikut ini :

**Tabel 3.3**  
**Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan**

<b>Tingkat Kepentingan</b>	<b>Definisi</b>	<b>Keterangan</b>
1	Sama penting	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama
3	Sedikit lebih penting	Memihak satu elemen dibandingkan elemen lainnya
5	Lebih penting	Menunjukkan kesukaan atas satu elemen dari yang lainnya
7	Sangat lebih penting	Menunjukkan kesukaan yang kuat atas satu elemen dari yang lainnya
9	Mutlak sangat lebih penting	Satu elemen mutlak disukai dibandingkan elemen lainnya
2, 4, 6, 8	Nilai tengah diantara dua nilai keputusan yang berdekatan	Bila kompromi dibutuhkan

2) Perbandingan antar sub-kriteria untuk setiap kriteria

Pada umumnya, analisis AHP dapat dilakukan cukup menggunakan kriteria saja tanpa harus menggunakan sub kriteria, tetapi keunggulan utama metode analisis AHP adalah pada analisis perbandingan dalam hirarki yang ada didalamnya. Semakin dalam tingkatan hirarkinya, maka akan semakin akurat pula hasil analisis yang akan muncul. Perbandingan sub-kriteria dilakukan dengan cara membandingkan satu sama lain sub kriteria – sub kriteria yang ada dalam setiap kriteria yang ada untuk mencari mencari sub-kriteria atau sub-indikator mana yang sebaiknya benar-benar harus diperhatikan dalam rangka mencapai tujuan utama melalui kriteria bersangkutan. Perbandingan antar sub kriteria tersebut dilakukan berdasarkan pendapat dari informan melalui skala perbandingan 1-9 seperti yang telah disebutkan sebelumnya.

3) Perbandingan antar alternatif untuk setiap sub-kriteria

Alternatif –alternatif yang ada kemudian dibandingkan satu sama lain untuk setiap sub-kriteria yang ada untuk mencari alternatif mana yang memiliki bobot yang paling tinggi untuk setiap sub-kriteria yang ada dalam rangka mencapai tujuan utama. Perbandingan antar sub kriteria tersebut dilakukan berdasarkan pendapat dari informan melalui skala perbandingan 1-9 seperti yang telah disebutkan sebelumnya.

Setelah data kuesioner telah diperoleh dari semua responden, maka langkah selanjutnya adalah menyusun data tersebut ke dalam tabel perbandingan. Dengan urutan sebagai berikut :

- 1) Menyimpulkan bobot nilai hasil perbandingan dari semua responden, baik antara kriteria dengan kriteria, sub-kriteria dengan sub-kriteria maupun alternatif dengan alternatif untuk setiap sub-kriteria.
- 2) Memasukan kesimpulan hasil perbandingan tersebut ke dalam tabel matrik perbandingan. Dengan cara pengisian berikut :
  - a) Untuk faktor yang sama (seperti kualitas dengan kualitas), maka diisi dengan nilai 1.
  - b) Apabila bobot nilai angka 9, 7, 5, 3 atau disebelah kiri, maka nilai tersebut diisikan pada *cell* di baris faktor tersebut. Sedangkan faktor lawannya diisi pada kolom faktor tersebut dengan nilai 1 dibagi nilai tersebut. Contohnya nilai bobot faktor kualitas dan kuantitas bernilai 9 pada faktor kualitas maka pengisian pada matrik perbandingan baris kualitas-kuantitas : 9 dan pada kolom kualitas-kuantitas :  $1/9$ .
  - c) Begitu pula sebaliknya, apabila bobot nilai angka 3, 5, 7, 9 atau sebelah kanan, maka nilai pada baris faktor tersebut diisikan dengan nilai 1 dibagi nilai tersebut. Sedangkan nilai pada kolom faktor tersebut disikan nilai tersebut.
  - d) Kemudian konversi angka pecahan tersebut kedalam bilangan desimal.

c. Prinsip *Synthesys of Priority*

*Synthesis of priority* atau sintesa prioritas didapat dari hasil perkalian prioritas lokal dengan prioritas kriteria bersangkutan yang ada pada level atasnya dan menambahkannya ke masing-masing elemen dalam level yang dipengaruhi oleh kriteria. Hasilnya berupa gabungan atau lebih dikenal dengan istilah prioritas global yang kemudian dapat digunakan untuk memberikan bobot prioritas lokal dari elemen yang ada pada level terendah dalam hirarki sesuai dengan kriterianya. *Synthesis of priority* ini biasanya dilakukan dengan menggunakan metode *eigen vektor*.

Untuk memperoleh prioritas secara keseluruhan maka pertimbangan-pertimbangan terhadap perbandingan berpasangan perlu disintesis. Hal tersebut dilakukan dengan langkah :

- 1) Menjumlahkan nilai elemen dari setiap kolom matrik.
- 2) Membagi setiap nilai elemen pada kolom dengan jumlah per kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matrik. Normalisasi matrik berarti apabila nilai elemen hasil pembagian tersebut dijumlahkan per kolom, maka hasilnya adalah nilai 1. Nilai normalisasi matrik ini dimasukkan dalam tabel sendiri agar lebih memudahkan perhitungan.
- 3) Menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris di kolom normalisasi matrik dan membaginya dengan jumlah elemen pada kolom untuk mendapatkan nilai rata-rata (nilai prioritas relatif).

- 4) Nilai rata-rata yang muncul untuk setiap baris kriteria menggambarkan tingkat kepentingan atau prioritas atau *ranking* dari kriteria-kriteria tersebut.
- 5) Apabila jumlah informan lebih dari satu, maka perlu dilakukan perhitungan *geometric mean* atau rata-rata geometrik karena harus mempertahankan ciri resiprokal (*reciprocality*) dari matrik yang digunakan dalam proses analisis hirarki. Rumus *geometric mean* yaitu :

$$GM = \sqrt[n]{x_1 + x_2, \dots, x_n}$$

Dimana :

GM : *Geometric Mean*

$x_1, x_2, \dots, x_n$  : bobot penilaian ke-1, 2, 3, ..., n

n : jumlah n

d. Prinsip *Logical Consistency*

*Logical consistency* atau konsistensi logika dilakukan dengan mengagresikan seluruh *eigen vektor* yang diperoleh dari berbagai tingkatan hirarki dan selanjutnya diperoleh suatu vektor *composite* tertimbang yang menghasilkan urutan pengambilan keputusan. Dalam pembuatan keputusan, tingkat konsistensi sangat penting untuk diperhatikan karena diharapkan keputusan yang dibuat tidak berdasarkan pertimbangan dengan konsistensi yang rendah (inkonsistensi). Inkonsistensi tersebut diukur dengan melihat *Consistency Ratio* (CR). Bila  $CR \leq 10\%$  atau  $\leq 0,1$  maka kuesioner

tersebut dapat diterima dan begitu pula sebaliknya. Berikut langkah perhitungannya :

- a. Mencari nilai vektor [A] dimana matrik awal dikalikan dengan bobot prioritas (*eigen vector*) atau lebih jelasnya adalah dengan mengkalikan nilai pada kolom pertama di tabel awal dengan prioritas relatif elemen pertama, nilai pada kolom kedua dengan prioritas relatif elemen kedua dan seterusnya.
- b. Mencari nilai vektor [B] dimana hasil dari vektor [A] dibagi dengan bobot prioritas atau lebih jelasnya adalah hasil penjumlahan setiap baris dibagi dengan elemen prioritas relatif yang bersangkutan. Rumusnya adalah

$$B = \frac{\text{Vektor [A]}}{\text{Bobot Prioritas}}$$

- c. Menghitung nilai *lamda max* (*maximum eigen value*) dengan rumus :

$$\lambda_{max} = \frac{\text{Jumlah elemen pada matrik B}}{n}$$

Dimana :

$\lambda_{max}$  : *maximum eigen value* (jumlah penilaian seluruhnya)

n : banyaknya elemen matrik.

- d. Menghitung *Consistency Index* (CI), perhitungan konsistensi adalah menghitung penyimpanan dari konsistensi nilai, dari penyimpanan ini disebut Indeks Konsistensi atau *Consistency Index* dengan persamaan :



$$CI = \frac{\lambda \max - n}{n - 1}$$

- e. Memeriksa *Consistency Ratio* (CR), Memeriksa konsistensi hirarki dengan cara membagi nilai CI dengan nilai *Random Index* (RI). Nilai RI didapat dari melihat tabel nilai *Random Index* (RI). Apabila nilai  $CR \leq 10 \% \leq 0,1$  maka kuesioner tersebut dapat diterima. Rasio konsistensi atau *Consistency Ratio* (CR) dengan persamaan :

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Dimana *RI* atau *random index* adalah nilai indeks dengan ketentuan sebagai berikut :

**Tabel 3.4**  
**Nilai *Random Index* (RI)**

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Apabila nilai  $CR > 10 \%$  atau lebih dari 0,1, maka jawaban dari informan tersebut mungkin dilakukan secara *random* dan perlu direvisi. Peneliti perlu melakukan evaluasi ulang atau meminta informan untuk menjawab ulang pertanyaan-pertanyaan yang terkait dengan perbandingan antar elemen tersebut.

Penghitungan tersebut merupakan penghitungan dengan cara manual melalui aplikasi *Microsoft Excel*. Penghitungan tersebut akan sangat banyak apabila memiliki kriteria, sub-kriteria dan alternatif yang jumlahnya banyak. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini

digunakan *software Expert Choice*, yang merupakan *software* yang dibuat khusus untuk melakukan perhitungan dalam AHP. Berikut cara melakukan perhitungan AHP menggunakan *software Expert Choice* :

- 1) Masukan tujuan utama (*goal*)
- 2) Masukan kriteri-kriteria
- 3) Masukan sub-kriteria
- 4) Masukan alternatif-alternatif
- 5) Memasukan data responden
- 6) Melakukan input perbandingan yang didapat dari setiap responden
  - a) Perbandingan kriteri
  - b) Perbandingan sub-kriteria
  - c) Perbandingan alternatif
  - d) Melihat analisis prioritas alternatif hasil perhitungan

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum**

###### **a. Kondisi Umum Wilayah**

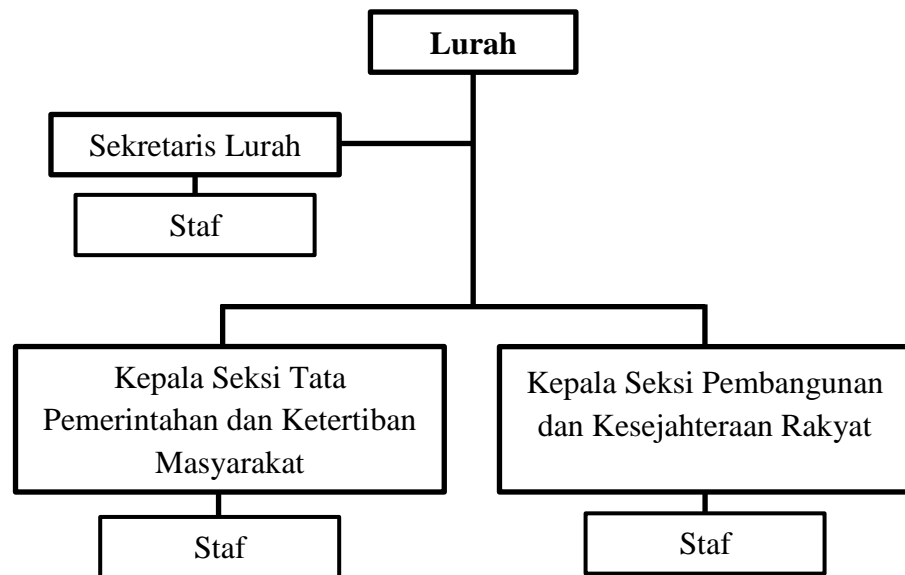
Kabupaten Semarang merupakan salah satu Kabupaten dari 29 kabupaten dan 6 kota yang berada di Provinsi Jawa Tengah dengan luas keseluruhan wilayah seluas 95.020,674 Ha atau sekitar 2,92% dari luas Provinsi Jawa Tengah dengan jumlah penduduk pada tahun 2017 1.008.646 jiwa. Secara administratif Kabupaten Semarang terbagi menjadi 19 kecamatan, 27 kelurahan dan 208 desa. Secara umum wilayah di Kabupaten Semarang terbagi menjadi dua yaitu wilayah pedesaan dan wilayah perkotaan, dimana wilayah pedesaan merupakan wilayah terbesar yang sementara wilayah perkotaan jauh lebih sedikit dan lebih banyak terpusat di Kota Ungaran dan Kota Ambarawa. Dengan katalain, 208 desa merupakan wilayah pedesaan, sementara 27 kelurahan merupakan wilayah perkotaan. Secara administrasi terdapat perbedaan mendasar antara wilayah desa dan kelurahan, dimana desa terdapat kantor desa dipimpin oleh seorang kepala desa yang dipilih melalui pemilihan umum lima tahun sekali, sementara kelurahan terdapat kantor kelurahan yang dipimpin oleh seorang lurah yang merupakan seorang Pegawai Negeri Sipil yang ditunjuk dan ditempatkan oleh Pemerintah Daerah. Walaupun

demikian, dalam hal pelayanan umum atau pelayanan publik kepada masyarakat tidak terdapat perbedaan antara wilayah desa dan kelurahan.

b. Kondisi Kepegawaian dan Struktur Organisasi

Tidak seperti kantor desa yang seluruh aparturnya merupakan perangkat desa yang diangkat secara otonomi oleh desa dan merupakan warga desa tersebut, aparatur pada kantor kelurahan seluruhnya merupakan Pegawai Negeri Sipil yang ditempatkan oleh Pemerintah Daerah dan sering kali bukan warga yang berdomisili di wilayah kelurahan tersebut. Sehingga tanggungjawab pekerjaan bukan hanya kepada warga masyarakat tempat dia bertugas, tetapi juga kepada atasan langsung baik itu Camat, Sekretaris Daerah maupun kepada Bupati secara langsung maupun tidak langsung.

Sedangkan struktur organisasi di kantor kelurahan adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Kelurahan

Menurut Peraturan Bupati Semarang Nomor 52 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Tata Kerja dan Perincian Tugas Perangkat Daerah, bahwa kelurahan merupakan perangkat kecamatan yang dibentuk untuk membantu atau melaksanakan sebagian tugas camat. Yang artinya secara struktur keorganisasian, kantor kelurahan merupakan bagian dari kantor kecamatan selaku Organisasi Perangkat Daerah (OPD) baik dari segi kepegawaian, keuangan, anggaran dan pertanggungjawaban kegiatan.

c. Tugas Pokok dan Fungsi

Dalam peraturan Bupati Semarang Nomor 92 Tahun 2011 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Kecamatan dan Kelurahan Kabupaten Semarang, dijelaskan bahwa tugas pokok perangkat kelurahan antara lain :

1) Lurah

Lurah memiliki tugas pokok menyelenggarakan urusan pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan, dan melaksanakan urusan pemerintahan yang dilimpahkan oleh bupati. Dengan perincian tugas :

- a) Pelaksanaan kegiatan pemerintahan kelurahan.
- b) Pemberdayaan masyarakat.
- c) Penyelenggaraan pelayanan masyarakat.
- d) Penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum.
- e) Pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum.
- f) Pembinaan lembaga kemasyarakatan.

## 2) Sekretaris Kelurahan

Sekretaris kelurahan memiliki tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Lurah dibidang penyusunan, pengelolaan administrasi keuangan, administrasi umum dan administrasi kepegawaian. Dengan perincian tugas :

- a) Menyusun program kerja dan anggaran sekretariat kelurahan berdasarkan rangkuman rencana kerja seksi-seksi kelurahan.
- b) Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya, dan mengarahkan pelaksanaan kegiatan di bidang perencanaan, keuangan, umum dan kepegawaian.
- c) Mengkoordinasikan penyusunan rencana dan program kerja serta anggaran dengan seluruh seksi di kelurahan.
- d) Menyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA)/ Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) atau Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran (DPPA).
- e) Menyelenggarakan kegiatan administrasi umum, kepegawaian keuangan, kearsipan, perpustakaan, perlengkapan dan rumah tangga kelurahan sesuai ketentuan yang berlaku guna kelancara tugas.
- f) Melaksanakan pemeliharaan barang inventaris, gedung, rumah dinas lurah dan lingkungan kantor kelurahan.
- g) Melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat.

- h) Mengkoordinasikan penyusunan laporan penyelenggaraan pemerintahan kelurahan.
- i) Melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan kesekretariatan.
- j) Menyusun laporan pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan sekretariat.
- k) Menyusun laporan pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan sekretariat.
- l) Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan tugas, dan
- m) Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3) Seksi Tata Pemerintahan dan Ketertiban Masyarakat

Seksi ini mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas lurah di bidang tata pemerintahan dan ketertiban masyarakat.

Dengan perincian tugas :

- a) Menyusun program kerja dan anggaran seksi Tata Pemerintahan dan Ketertiban Masyarakat;
- b) Membagi tugas kepada bawahan dan mengarahkan pelaksanaan kegiatan.
- c) Memfasilitasi pelaksanaan inventarisasi, pengelolaan, pendayagunaan, pengamanan asset pemerintah daerah di kelurahan.

- d) Memfasilitasi penyelenggaraan kerjasama antar lingkungan dan penyelesaian perselisihan antar lingkungan.
- e) Memfasilitasi penataan lingkungan RT/RW.
- f) Memfasilitasi dan mengkoordinasikan penegakan dan pelaksanaan peraturan perundang-undangan.
- g) Memfasilitasi pengesahan dan pembinaan lembaga kemasyarakatan yang meliputi : RT, RW, LKMK/ LPMK, Karang Taruna, LKK, PKK dan lembaga kemasyarakatan lainnya,
- h) Memfasilitasi pengawasan atas tanah-tanah negara dan tanah aset pemerintah.
- i) Memfasilitasi terhadap pembebasan tanah milik dan pelepasan hak yang akan digunakan untuk kepentingan pembangunan serta peralihan status tanah dari tanah negara menjadi hak milik sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
- j) Memfasilitasi penetapan peruntukan proses peralihan dan perubahan status tanah kekayaan desa yang berubah menjadi kelurahan.
- k) Memfasilitasi pelaksanaan monitoring dan investasi setiap kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan tanah terlantar, tanah negara bebas dan tanah timbul.
- l) Melegalisi pelayanan masyarakat di bidang administrasi pertanahan.



- m) Memfasilitasi pengelolaan dan pemanfaatan tanah eks bengkok dan bondo desa.
- n) Melaksanakan urusan administrasi pemerintahan dan pengaturan kehidupan masyarakat.
- o) Melaksanakan kegiatan ketentraman dan ketertiban umum.
- p) Melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan seksi Tata Pemerintahan dan Ketertiban Masyarakat.
- q) Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan baik lisan maupun tertulis sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas, dan
- r) Melaksanakan tugas lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4) Seksi Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat

Seksi ini mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas lurah di pembangunan dan kesejahteraan rakyat Dengan perincian tugas :

- a) Menyusun program kerja dan anggaran seksi Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat
- b) Membagi tugas kepada bawahan dan mengarahkan pelaksanaan kegiatan.
- c) Melaksanakan koordinasi dan fasilitasi pelaksanaan pembangunan dan penataan desa wilayah.

- d) Mengkoordinasi pelaksanaan pembangunan dalam hal pemberdayaan masyarakat dan penggalan swadaya masyarakat.
- e) Melaksanakan pembinaan lingkungan hidup, kebersihan dan pertamanan di wilayah Kelurahan.
- f) Memberikan pelayanan masyarakat bidang perizinan berdasarkan pedoman dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- g) Melaksanakan urusan pembangunan antara lain pemberdayaan masyarakat dalam penyediaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana fasilitas pelayanan umum seperti : jalan, jembatan, irigasi, pasar dan lain-lain.
- h) Melaksanakan pembinaan dan fasilitasi bidang agama, pendidikan, kebudayaan, kesehatan masyarakat, keluarga berencana, pemberdayaan perempuan, pemuda, olahraga dan tenaga kerja.
- i) Memfasilitasi penanggulangan bencana alam, pengungsi dan masalah sosial lainnya.
- j) Melaksanakan pelayanan masyarakat bidang administrasi urusan Nikah, Talak, Cerai dan Rujuk (NTRC).
- k) Memfasilitasi penyaluran bantuan sosial kepada masyarakat berupa Beras Miskin, Jaminan Kesehatan Masyarakat atau Daerah (JAMKESMAS/DA), bantuan tempat ibadah dan bantuan lainnya.

- l) Memfasilitasi pendataan masyarakat miskin dan kurang mampu dan mengawasi penyaluran bantuan untuk masyarakat miskin.
- m) Melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan Seksi Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat.
- n) Menyusun laporan pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan Seksi Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat.
- o) Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan baik lisan maupun tertulis sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas.
- p) Melaksanakan tugas lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## 2. Informan Dalam Penelitian

Pada penelitian ini informan yang dijadikan sumber informasi terdiri dari informan kunci, informan utama dan informan pendukung dengan kriteria-kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Berdasarkan kriteria-kriteria tersebut maka dipilih informan-informan sebagai berikut :

### a. Informan Kunci

#### 1) Zeni Heru Widodo, ST

Merupakan Plt. Lurah Karangjati Kecamatan Bergas yang telah berpengalaman bekerja di kantor kelurahan di Kabupaten Semarang sejak tahun 2009 (12 tahun) dengan tingkat pendidikan terakhir S-1 Teknik Sipil dan memiliki sertifikat Diklat PIM IV.

2) Agustin Sabardiyati, SH., MM.

Merupakan Lurah Bergas Lor Kecamatan Bergas yang telah berpengalaman bekerja di kantor kelurahan di Kabupaten Semarang sejak tahun 2010 (11 tahun) dengan tingkat pendidikan terakhir S-2 Magister Manajemen dan memiliki sertifikat Diklat PIM IV.

3) Drs. Suryandaru

Merupakan Lurah Kupang Kecamatan Ambarawa yang telah berpengalaman bekerja di kantor kelurahan di Kabupaten Semarang sejak tahun 2008 (13 tahun) dengan tingkat pendidikan terakhir S-1 dan memiliki sertifikat Diklat PIM IV.

4) Antuk Lestari, SH.

Merupakan Lurah Harjosari Kecamatan Bawen yang telah berpengalaman bekerja di kantor kelurahan di Kabupaten Semarang sejak tahun 2011 (10 tahun) dengan tingkat pendidikan terakhir S-1 Hukum dan memiliki sertifikat Diklat PIM IV.

b. Informan Utama

1) Dr. Andhi Supriyadi, ST., MH., MM.

Merupakan Dosen Paska Sarjana (S-2) di STIEPARIE Semarang dengan bidang keilmuan manajemen sumber daya manusia (S-3 MSDM) yang berdomisili tempat tinggal di Kecamatan Bandungan Kabupaten Semarang. Beliau merupakan salah satu figur yang dijadikan sarana konsultasi penulis dalam penyusunan penelitian ini.

2) Nurmiyati, S.E., M.M.

Merupakan Dosen S-1 di UNDARIS Ungaran dengan bidang keilmuan manajemen (S-2 MM) yang mengajar di Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Beliau merupakan salah satu figur yang dijadikan sarana konsultasi penulis dalam penyusunan penelitian ini.

3) Dedi Prasetya

Merupakan pegawai Kantor Kelurahan Bandarjo Kecamatan Ungaran Barat yang berpengalaman bekerja di kantor kelurahan di Kabupaten Semarang sejak tahun 2011 (10 tahun).

4) Eko Safriyanto, S.E.

Merupakan pegawai Kantor Kelurahan Kranggan Kecamatan Ambarawa yang berpengalaman bekerja di kantor kelurahan di Kabupaten Semarang sejak tahun 2011 (10 tahun).

5) Drs. Sulistyono

Merupakan Ketua LKMK Kelurahan Karangjati Kecamatan Bergas yang telah menjabat sebagai ketua LKMK lebih dari 10 tahun.

6) Sumaryono

Merupakan Ketua RW 07 Kelurahan Karangjati Kecamatan Bergas yang berdasarkan observasi penulis merupakan sosok yang dianggap berpengalaman tentang pelayanan publik di kantor kelurahan dan sering aktif terlibat langsung dengan pelaksanaan

pelayanan kepada masyarakat khususnya dalam kapasitasnya sebagai Ketua RW.

7) Cahyono

Merupakan Ketua RT 05 RW 05 Kelurahan Gedangan Kecamatan Ungaran Timur yang berdasarkan observasi penulis merupakan sosok yang dianggap berpengalaman tentang pelayanan publik di kantor kelurahan dan sering aktif terlibat langsung dengan pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat khususnya dalam kapasitasnya sebagai Ketua RT.

c. Informan Pendukung

1) Supriyati Uripah, S.Sos., M.M.

Merupakan warga Kelurahan Bergas Lor Kecamatan Bergas yang berdasarkan observasi penulis merupakan sosok yang aktif dalam kegiatan keorganisasian di tingkat kelurahan serta sering berinteraksi dengan pelayanan publik di kantor kelurahan.

2) Qhoirul Chasana

Merupakan warga Kelurahan Gedangan Kecamatan Ungaran Timur yang berdasarkan observasi penulis merupakan sosok yang aktif dalam kegiatan keorganisasian di tingkat kelurahan serta sering berinteraksi dengan pelayanan publik di kantor kelurahan.

3. Hasil Analisis Wawancara Penelitian

Dalam rangka untuk menjawab rumusan masalah pertama dalam penelitian ini yaitu “Apakah dampak dari kemampuan kerja, fasilitas kerja, standar operasional prosedur dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja

aparatur pelayanan publik pada Kantor Kelurahan di Kabupaten Semarang?”, maka dilakukan wawancara kepada informan dengan rangkuman hasil wawancara sebagai berikut :

Tabel 4.1 Rangkuman Hasil Wawancara Kepada Informan

No	Informan	VARIABEL			
		Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
1	Zeni Heru Widodo, ST	Sangat Berpengaruh	Sangat Berpengaruh	Sangat Berpengaruh	Sangat Berpengaruh
2	Agustin Sabardiyati, SH, MM.	Sangat Berpengaruh	Berpengaruh	Berpengaruh	Berpengaruh
3	Drs. Surya Ndaru	Berpengaruh	Berpengaruh	Berpengaruh	Berpengaruh
4	Antuk Lestari, SH	Berpengaruh	Berpengaruh	Berpengaruh	Berpengaruh
5	Andhi Supriyadi	Sangat Berpengaruh	Berpengaruh	Sangat Berpengaruh	Sangat Berpengaruh.
6	Nurmiyati, S.E., M.M.	Sangat Berpengaruh	Sangat Berpengaruh	Berpengaruh	Berpengaruh
7	Dedi Prasetya	Berpengaruh	Berpengaruh	Sangat Berpengaruh	Berpengaruh
8	Eko Safriyanto, S.E.	Berpengaruh	Berpengaruh	Berpengaruh	Berpengaruh
9	Drs. Sulistyio	Berpengaruh	Berpengaruh	Berpengaruh	Sangat Berpengaruh
10	Sumaryono	Berpengaruh	Sangat Berpengaruh	Sangat Berpengaruh	Berpengaruh
11	Cahyono	Sangat Berpengaruh	Berpengaruh	Sangat Berpengaruh	Sangat Berpengaruh
12	Supriyati Uripah, S.Sos., M.M.	Sangat Berpengaruh	Sangat Berpengaruh	Berpengaruh	Sangat Berpengaruh
13	Qhoirul Chasana	Berpengaruh	Berpengaruh	Berpengaruh	Sangat Berpengaruh

Dari rangkuman hasil wawancara dengan informan tersebut dapat diketahui bahwa :

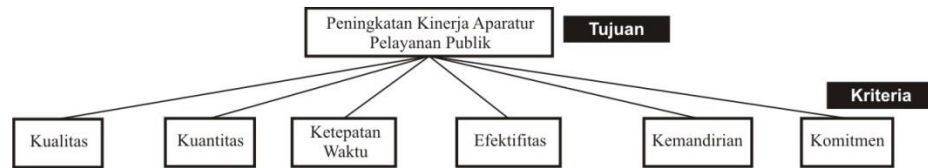
- a. Dari ketiga belas informan yang dimintai pendapatnya tentang dampak kemampuan kerja terhadap peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang, 47% berpendapat sangat berpengaruh dan 53% berpendapat berpengaruh.

- b. Dari ketiga belas informan yang dimintai pendapatnya tentang dampak fasilitas kerja terhadap peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang, 31% berpendapat sangat berpengaruh dan 69 % berpendapat berpengaruh.
  - c. Dari ketiga belas informan yang dimintai pendapatnya tentang dampak standar operasional prosedur terhadap peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang, 38% berpendapat sangat berpengaruh dan 62% berpendapat berpengaruh.
  - d. Dari ketiga belas informan yang dimintai pendapatnya tentang dampak kedisiplinan kerja terhadap peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang, 46% berpendapat sangat berpengaruh dan 54% berpendapat berpengaruh.
4. Hasil Analisis *Analytical Hierarchy Process (AHP)*
- a. *Decomposition*

Hirarki model AHP dalam penelitian ini terdiri dari level tujuan, level kriteria, level sub kriteria dan level alternatif seperti yang telah disebutkan di pembahasan sebelumnya. Level tujuan dari model AHP ini diambil dari tujuan utama dilakukannya penelitian ini yaitu peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang. Kemudian level kriteria dari model AHP dalam penelitian ini tersusun dari indikator kinerja yang diambil dari pendapat Robbin dan Judge (2015) yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan

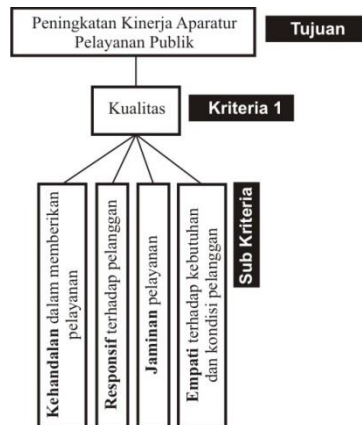


waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen. Sehingga gambar model hirarki kriteria adalah sebagai berikut :



Gambar 4.2 Hirarki Kriteria

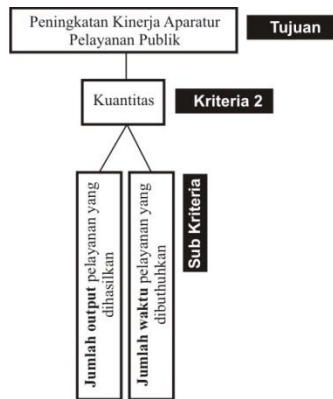
Kemudian level sub kriteria dari model AHP dalam penelitian ini tersusun dari sub indikator dari setiap kriteria yang ada. Untuk sub kriteria kualitas adalah sub indikator kualitas yang diambil dari pendapat Tjiptono (2011) yaitu kehandalan dalam memberikan pelayanan, responsif terhadap pelanggan, jaminan pelayanan dan empati terhadap kebutuhan dan kondisi pelanggan. Sehingga gambar model hirarki sub kriteria kualitas adalah sebagai berikut :



Gambar 4.3 Hirarki Sub Kriteria Kualitas

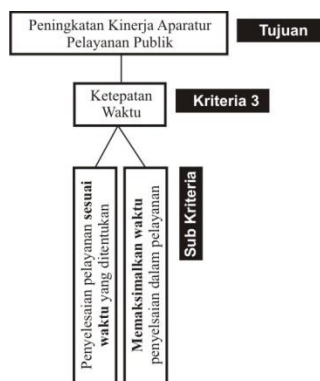
Kemudian sub kriteria kuantitas adalah sub indikator kuantitas yang diambil dari pendapat Robbin dan Judge (2015) yaitu jumlah output pelayanan yang dihasilkan dan jumlah waktu pelayanan yang

dibutuhkan, sehingga gambar model hirarki sub kriteria kuantitas adalah sebagai berikut :



Gambar 4.4 Hirarki Sub Kriteria Kuantitas

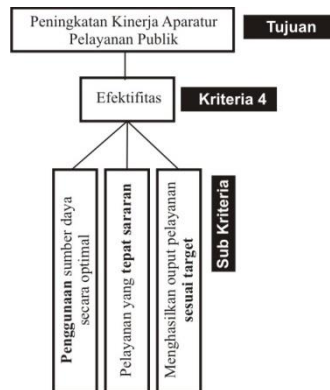
Kemudian sub kriteria ketepatan waktu adalah sub indikator ketepatan waktu yang diambil dari pendapat Robbin dan Judge (2015) yaitu penyelesaian pelayanan sesuai waktu yang ditentukan dan memaksimalkan waktu penyelesaian dalam pelayanan, sehingga gambar model hirarki sub kriteria ketepatan waktu adalah sebagai berikut :



Gambar 4.5 Hirarki Sub Kriteria Ketepatan Waktu

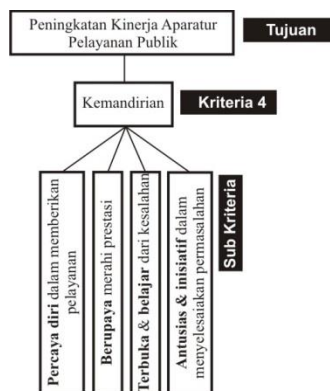
Kemudian sub kriteria efektifitas adalah sub indikator efektifitas yang diambil dari pendapat Marwansyah (2016) yaitu penggunaan sumber daya secara optimal, pelayanan yang tepat

sasaran dan menghasilkan output sesuai target, sehingga gambar model hirarki sub kriteria efektifitas adalah sebagai berikut :



Gambar 4.6 Hirarki Sub Kriteria Efektifitas

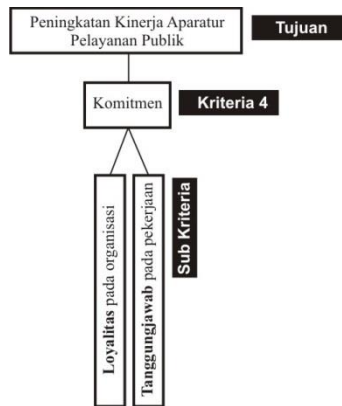
Kemudian sub kriteria kemandirian adalah sub indikator kemandirian yang diambil dari pendapat Lerner (2015) yaitu percaya diri dalam memberikan pelayanan, berupaya meraih prestasi, terbuka dan belajar dari kesalahan, serta antusias dan inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan, sehingga gambar model hirarki sub kriteria kemandirian adalah sebagai berikut :



Gambar 4.7 Hirarki Sub Kriteria Kemandirian

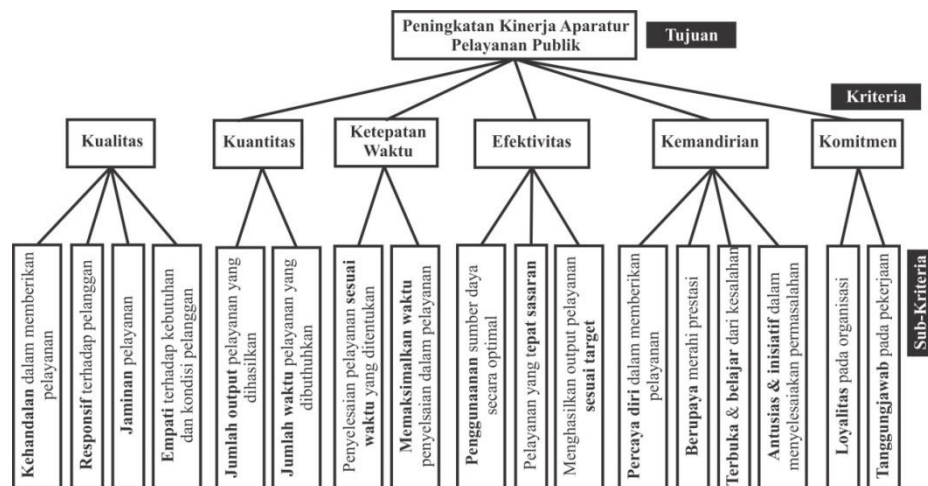
Kemudian sub kriteria komitmen adalah sub indikator komitmen yang diambil dari pendapat Robbin dan Judge (2015) yaitu

loyalitas pada organisasi dan tanggungjawab pada pekerjaan, sehingga gambar model hirarki sub kriteria komitmen adalah sebagai berikut :



Gambar 4.8 Hirarki Sub Kriteria Komitmen

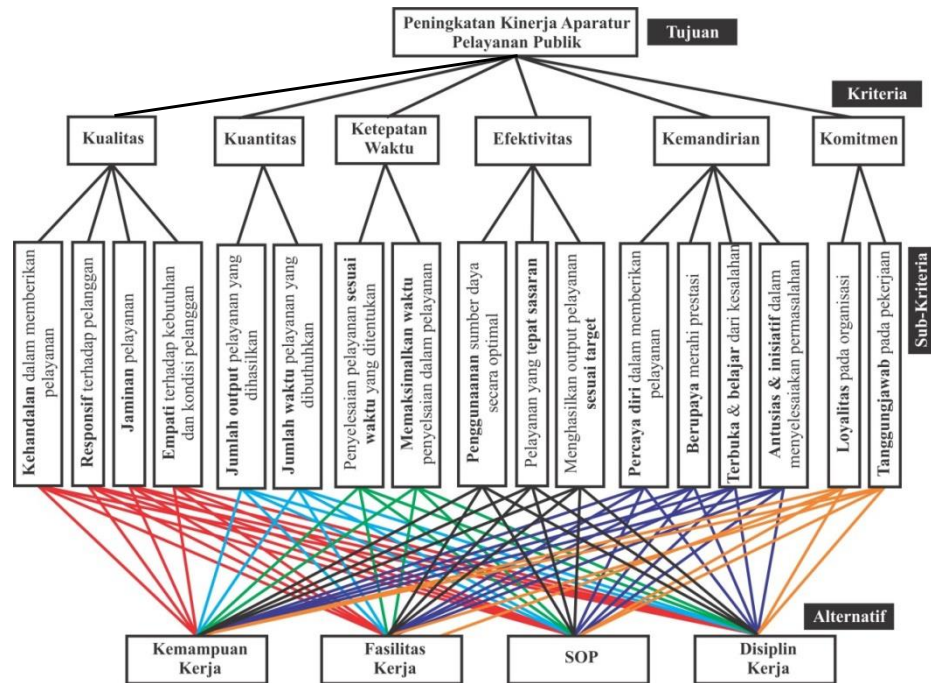
Dari semua sub kriteria tersebut jika disusun dalam sebuah hiarki yang utuh, maka gambar model hirarki sub kriteria adalah sebagai berikut :



Gambar 4.9 Hirarki Sub Kriteria

Kemudian level alternatif dari model AHP dalam penelitian ini tersusun dari faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja yang diambil dari pendapat Mathis dan Jackson (2015) yaitu kemampuan kerja, fasilitas kerja, standar operasional prosedur (SOP)

dan kedisiplinan kerja. Setiap alternatif tersebut kemudian dihubungkan dengan semua sub kriteria yang ada, sehingga gambar model hirarki alternatif yang terbentuk adalah sebagai berikut :



Gambar 4.10 Hirarki Alternatif

b. *Comparative Judgement*

Hasil kuesioner dari para informan (13 orang) kemudian dihitung *geometric mean* atau rata-rata geometriknya untuk setiap perbandingan yang sama, sehingga dari sekian banyak hasil perhitungan perbandingan diperoleh satu nilai hasil perhitungan perbandingan.

1) Hasil Perbandingan Antar Kriteria

Setiap kriteria yang ada kemudian dibandingkan satu sama lain untuk semua informan dan kemudian dihitung nilai rata-rata geometriknya, setelah itu dimasukkan dalam tabel hasil perbandingan. Hasil perbandingan kualitas dan kuantitas

menghasilkan nilai 4 untuk kualitas, sehingga pada baris kualitas-kuantitas diisi nilai 4 dan kolom kualitas-kuantitas diisi nilai  $1/4$ . Hasil perbandingan kualitas dan ketepatan waktu menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kualitas-ketepatan waktu diisi nilai 1 dan kolom kualitas-ketepatan waktu diisi nilai 1. Hasil perbandingan kualitas dan efektivitas menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kualitas-efektifitas diisi nilai 1 dan kolom kualitas-efektifitas diisi nilai 1. Hasil perbandingan kualitas dan kemandirian menghasilkan nilai 2 untuk kualitas, sehingga pada baris kualitas-kemandirian diisi nilai 2 dan kolom kualitas-kemandirian diisi nilai  $1/2$ . Hasil perbandingan kualitas dan komitmen menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kualitas-komitmen diisi nilai 1 dan kolom kualitas-komitmen diisi nilai 1. Hasil perbandingan kuantitas dan ketepatan waktu menghasilkan nilai 3 untuk ketepatan waktu, sehingga pada baris kuantitas-ketepatan waktu diisi nilai  $1/3$  dan kolom kuantitas-ketepatan waktu diisi nilai 3. Hasil perbandingan kuantitas dan efektifitas menghasilkan nilai 3 untuk efektifitas, sehingga pada baris kuantitas-efektifitas diisi nilai  $1/3$  dan kolom kuantitas-efektifitas diisi nilai 3. Hasil perbandingan kuantitas dan kemandirian menghasilkan nilai 2 untuk kemandirian, sehingga pada baris kuantitas-kemandirian diisi nilai  $1/2$  dan kolom kuantitas-kemandirian diisi nilai 2. Hasil perbandingan kuantitas dan komitmen menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kuantitas-

komitmen diisi nilai 1 dan kolom kuantitas-komitmen diisi nilai 1. Hasil perbandingan efektifitas dan kemandirian menghasilkan nilai 2 untuk efektifitas, sehingga pada baris efektifitas-kemandirian diisi nilai 2 dan kolom efektifitas-kemandirian diisi nilai 1/2. Hasil perbandingan efektifitas dan komitmen menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris efektifitas-komitmen diisi nilai 1 dan kolom efektifitas-komitmen diisi nilai 1. Hasil perbandingan kemandirian dan komitmen menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemandirian-komitmen diisi nilai 1 dan kolom kemandirian-komitmen diisi nilai 1. Tabel yang terbentuk adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Kriteria

	Kualitas	Kuantitas	Ketepatan Waktu	Efektifitas	Kemandirian	Komitmen
Kualitas	1	4	1	1	2	1
Kuantitas	1/4	1	1/3	1/3	1/2	1/3
Ketepatan Waktu	1	3	1	1	2	1
Efektifitas	1	3	1	1	2	1
Kemandirian	1/2	2	1/2	1/2	1	1
Komitmen	1	3	1	1	1	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

2) Hasil Perbandingan Antar Sub Kriteria untuk Setiap Kriteria

Setiap sub kriteria untuk setiap kriteria yang ada kemudian dibandingkan satu sama lain untuk semua informan dan kemudian dihitung nilai rata-rata geometriknya, setelah itu dimasukkan dalam tabel hasil perbandingan. Hasil perbandingan sub kriteria Keandalan dalam memberikan pelayanan dan Responsif terhadap

pelanggan menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kehandalan-responsif diisi nilai 1 dan kolom kehandalan-responsif diisi nilai 1. Hasil perbandingan sub kriteria kehandalan dalam memberikan pelayanan dan Jaminan pelayanan menghasilkan nilai 2 untuk kehandalan, sehingga pada baris kehandalan-jaminan diisi nilai 2 dan kolom kehandalan-jaminan diisi nilai 1/2. Hasil perbandingan sub kriteria Kehandalan dalam memberikan pelayanan dan Empati terhadap kebutuhan dan kondisi pelanggan menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kehandalan-empati diisi nilai 1 dan kolom kehandalan-empati diisi nilai 1. Hasil perbandingan sub kriteria Responsif terhadap pelanggan dan Jaminan pelayanan menghasilkan nilai 2 untuk responsif, sehingga pada baris responsif-jaminan diisi nilai 2 dan kolom responsif-jaminan diisi nilai 1/2. Hasil perbandingan sub kriteria Responsif terhadap pelanggan dan Empati terhadap kebutuhan dan kondisi pelanggan menghasilkan nilai 2 untuk responsif, sehingga pada baris responsif-empati diisi nilai 2 dan kolom responsif-empati diisi nilai 1/2. Hasil perbandingan sub kriteria Jaminan pelayanan dan Empati terhadap kebutuhan dan kondisi pelanggan menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris jaminan-empati diisi nilai 1 dan kolom jaminan-empati diisi nilai 1. Tabel yang terbentuk adalah sebagai berikut :



Tabel 4.3 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Kualitas

	Kehandalan dalam memberikan pelayanan	Responsif terhadap pelanggan	Jaminan pelayanan	Empati terhadap kebutuhan dan kondisi pelanggan
Kehandalan dalam memberikan pelayanan	1	1	2	1
Responsif terhadap pelanggan	1	1	2	2
Jaminan pelayanan	1/2	1/2	1	1
Empati terhadap kebutuhan dan kondisi pelanggan	1	1/2	1	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Hasil perbandingan sub kriteria jumlah output pelayanan yang dihasilkan dan jumlah waktu pelayanan yang dibutuhkan menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris jumlah output-jumlah waktu diisi nilai 1 dan kolom jumlah output-jumlah waktu diisi nilai 1. Tabel yang terbentuk adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Kuantitas

	Jumlah output pelayanan yang dihasilkan	Jumlah waktu pelayanan yang dibutuhkan
Jumlah output pelayanan yang dihasilkan	1	1
Jumlah waktu pelayanan yang dibutuhkan	1	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Hasil perbandingan sub kriteria penyelesaian pelayanan sesuai waktu yang ditentukan dan memaksimalkan waktu penyelesaian

dalam pelayanan menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris penyelesaian-memaksimalkan waktu diisi nilai 1 dan kolom penyelesaian-memaksimalkan waktu diisi nilai 1. Tabel yang terbentuk adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Ketepatan Waktu

	Penyelesaian pelayanan sesuai waktu yang ditentukan	Memaksimalkan waktu penyelesaian dalam pelayanan
Penyelesaian pelayanan sesuai waktu yang ditentukan	1	1
Memaksimalkan waktu penyelesaian dalam pelayanan	1	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Hasil perbandingan sub kriteria penggunaan sumber daya secara optimal dan pelayanan yang tepat sasaran menghasilkan nilai 2 untuk pelayanan yang tepat sasaran, sehingga pada baris sumber daya-pelayanan diisi nilai 1/2 dan kolom sumber daya-pelayanan diisi nilai 2. Hasil perbandingan sub kriteria Penggunaan sumber daya secara optimal dan Menghasilkan output pelayanan sesuai target menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris sumber daya-menghasilkan output diisi nilai 1 dan kolom sumber daya-menghasilkan output diisi nilai 1. Hasil perbandingan sub kriteria Pelayanan yang tepat sasaran dan Menghasilkan output pelayanan sesuai target menghasilkan nilai 2 untuk pelayanan yang tepat sasaran, sehingga pada baris pelayanan-menghasilkan diisi nilai 2

dan kolom pelayanan-menghasilkan diisi nilai 1/2. Tabel yang terbentuk adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Efektivitas

	Penggunaan sumber daya secara optimal	Pelayanan yang tepat sasaran	Menghasilkan output pelayanan sesuai target
Penggunaan sumber daya secara optimal	1	1/2	1
Pelayanan yang tepat sasaran	2	1	2
Menghasilkan output pelayanan sesuai target	1	1/2	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Hasil perbandingan sub kriteria percaya diri dalam memberikan pelayanan dan berupaya meraih prestasi menghasilkan nilai 2 untuk percaya diri dalam memberikan pelayanan, sehingga pada baris percaya diri-berupaya diisi nilai 2 dan kolom percaya diri-berupaya diisi nilai 1/2. Hasil perbandingan sub kriteria Percaya diri dalam memberikan pelayanan dan Terbuka dan belajar dari kesalahan menghasilkan nilai 2 untuk terbuka dan belajar dari kesalahan, sehingga pada baris percaya diri-terbuka diisi nilai 1/2 dan kolom percaya diri-terbuka diisi nilai 2. Hasil perbandingan sub kriteria Percaya diri dalam memberikan pelayanan dan Antusias dan inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan menghasilkan nilai 2 untuk antusias dan inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan, sehingga pada baris percaya diri-antusias diisi nilai 1/2 dan kolom percaya diri-antusias diisi nilai 2. Hasil perbandingan sub kriteria Berupaya meraih prestasi dan

Terbuka dan belajar dari kesalahan menghasilkan nilai 3 untuk terbuka dan belajar dari kesalahan, sehingga pada baris berupaya-terbuka diisi nilai 1/3 dan kolom berupaya-terbuka diisi nilai 3. Hasil perbandingan sub kriteria Berupaya meraih prestasi dan Antusias dan inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan menghasilkan nilai 4 untuk antusias dan inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan, sehingga pada baris berupaya-antusias diisi nilai 1/4 dan kolom berupaya-antusias diisi nilai 3. Tabel yang terbentuk adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Kemandirian

	Percaya diri dalam memberikan pelayanan	Berupaya meraih prestasi	Terbuka dan belajar dari kesalahan	Antusias dan inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan
Percaya diri dalam memberikan pelayanan	1	2	1/2	1/2
Berupaya meraih prestasi	1/2	1	1/3	1/4
Terbuka dan belajar dari kesalahan	2	3	1	1
Antusias dan inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan	2	4	1	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Hasil perbandingan sub kriteria loyalitas pada organisasi dan tanggungjawab pada pekerjaan menghasilkan nilai 3 untuk tanggungjawab pada pekerjaan, sehingga pada baris loyalitas-tanggungjawab diisi nilai 1/3 dan kolom loyalitas-tanggungjawab diisi nilai 3. Tabel yang terbentuk adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Komitmen

	<b>Loyalitas pada organisasi</b>	<b>Tanggungjawab pada pekerjaan</b>
<b>Loyalitas pada organisasi</b>	1	1/3
<b>Tanggungjawab pada pekerjaan</b>	3	1

*Sumber : Data Primer yang diolah 2021*

3) Hasil Perbandingan Antar Alternatif untuk Setiap Sub Kriteria

Setiap alternatif yang ada kemudian dibandingkan satu sama lain terhadap semua sub kriteria yang ada untuk semua informan dan kemudian dihitung nilai rata-rata geometriknya, setelah itu dimasukan dalam tabel hasil perbandingan. Pada sub kriteria kehandalan dalam memberikan pelayanan, hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan fasilitas kerja menghasilkan nilai 4 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 4 dan kolom kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 1/4. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan SOP menghasilkan nilai 2 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-SOP diisi nilai 2 dan kolom kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1/2. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/2 dan kolom kemampuan kerja- kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Hasil perbandingan alternatif

fasilitas kerja dan SOP menghasilkan nilai 2 untuk SOP, sehingga pada baris fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1/2 dan kolom fasilitas kerja-SOP diisi nilai 2. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 4 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/4 dan kolom fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 4. Hasil perbandingan alternatif SOP dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 3 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/3 dan kolom SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 3. Tabel yang terbentuk sebagai berikut :

Tabel 4.9 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Keandalan Dalam Memberikan Pelayanan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	4	2	1/2
Fasilitas Kerja	1/4	1	1/2	1/4
SOP	1/2	2	1	1/3
Kedisiplinan Kerja	2	4	3	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Pada sub kriteria responsif terhadap pelanggan, hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan fasilitas kerja menghasilkan nilai 3 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 3 dan kolom kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 1/3. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan SOP menghasilkan nilai 2 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-SOP diisi nilai 2 dan kolom kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1/2. Hasil perbandingan

alternatif kemampuan kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/2 dan kolom kemampuan kerja- kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan SOP menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1 dan kolom fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 3 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/3 dan kolom fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 3. Hasil perbandingan alternatif SOP dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 3 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/3 dan kolom SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 3. Tabel yang terbentuk sebagai berikut :

Tabel 4.10 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Responsif Terhadap Pelanggan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	2	1/2
Fasilitas Kerja	1/3	1	1	1/3
SOP	1/2	1	1	1/3
Kedisiplinan Kerja	2	3	3	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Pada sub kriteria jaminan pelayanan, hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan fasilitas kerja menghasilkan nilai 3 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 3 dan kolom kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi

nilai 1/3. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan SOP menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan SOP menghasilkan nilai 2 untuk SOP, sehingga pada baris fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1/2 dan kolom fasilitas kerja-SOP diisi nilai 3. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 3 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/3 dan kolom fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 3. Hasil perbandingan alternatif SOP dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1 dan kolom SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1. Tabel yang terbentuk sebagai berikut :

Tabel 4.11 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Jaminan Pelayanan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	1	1
Fasilitas Kerja	1/3	1	1/2	1/3
SOP	1	2	1	1
Kedisiplinan Kerja	1	3	1	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021



Pada sub kriteria empati terhadap kebutuhan dan kondisi pelanggan, hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan fasilitas kerja menghasilkan nilai 3 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 3 dan kolom kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai  $1/3$ . Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan SOP menghasilkan nilai 2 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-SOP diisi nilai 2 dan kolom kemampuan kerja-SOP diisi nilai  $1/2$ . Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja- kedisiplinan kerja diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan SOP menghasilkan nilai 2 untuk SOP, sehingga pada baris fasilitas kerja-SOP diisi nilai  $1/2$  dan kolom fasilitas kerja-SOP diisi nilai 3. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 3 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai  $1/3$  dan kolom fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 3. Hasil perbandingan alternatif SOP dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai  $1/2$  dan kolom SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Tabel yang terbentuk sebagai berikut :

Tabel 4.12 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Empati Terhadap Kebutuhan dan Kondisi Pelanggan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	2	1
Fasilitas Kerja	1/3	1	1/2	1/3
SOP	1/2	2	1	1/2
Kedisiplinan Kerja	1	3	2	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Pada sub kriteria jumlah output pelayanan yang dihasilkan, hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan fasilitas kerja menghasilkan nilai 3 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 3 dan kolom kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 1/3. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan SOP menghasilkan nilai 2 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-SOP diisi nilai 2 dan kolom kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1/2. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan SOP menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1 dan kolom fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/2

dan kolom fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Hasil perbandingan alternatif SOP dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/2 dan kolom SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Tabel yang terbentuk sebagai berikut :

Tabel 4.13 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Jumlah Output Pelayanan yang Dihasilkan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	2	1
Fasilitas Kerja	1/3	1	1	1/2
SOP	1/2	1	1	1/2
Kedisiplinan Kerja	1	2	2	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Pada sub kriteria jumlah waktu pelayanan yang dibutuhkan, hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan fasilitas kerja menghasilkan nilai 2 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 2 dan kolom kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 1/2. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan SOP menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja- kedisiplinan kerja diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan SOP menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris fasilitas kerja-SOP diisi

nilai 1 dan kolom fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/2 dan kolom fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Hasil perbandingan alternatif SOP dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1 dan kolom SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1. Tabel yang terbentuk sebagai berikut :

Tabel 4.14 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Jumlah Waktu Pelayanan yang Dibutuhkan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	2	1	1
Fasilitas Kerja	1/2	1	1	1/2
SOP	1	1	1	1
Kedisiplinan Kerja	1	2	1	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Pada sub kriteria penyelesaian pelayanan sesuai waktu yang dihasilkan, hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan fasilitas kerja menghasilkan nilai 2 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 2 dan kolom kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 1/2. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan SOP menghasilkan nilai 2 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-SOP diisi nilai 2 dan kolom kemampuan kerja-SOP diisi

nilai 1/2. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja- kedisiplinan kerja diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan SOP menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1 dan kolom fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/2 dan kolom fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Hasil perbandingan alternatif SOP dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/2 dan kolom SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Tabel yang terbentuk sebagai berikut :

Tabel 4.15 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Penyelesaian Pelayanan Sesuai Waktu yang Dihasilkan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	2	2	1
Fasilitas Kerja	1/2	1	1	1/2
SOP	1/2	1	1	1/2
Kedisiplinan Kerja	1	2	2	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Pada sub kriteria memaksimalkan waktu penyelesaian dalam pelayanan, hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan

fasilitas kerja menghasilkan nilai 2 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 2 dan kolom kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 1/2. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan SOP menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan SOP menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1 dan kolom fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/2 dan kolom fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Hasil perbandingan alternatif SOP dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/2 dan kolom SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Tabel yang terbentuk sebagai berikut :

Tabel 4.16 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Memaksimalkan Waktu Penyelesaian Dalam Pelayanan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	2	1	1
Fasilitas Kerja	1/2	1	1	1/2
SOP	1	1	1	1/2
Kedisiplinan Kerja	1	2	2	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Pada sub kriteria penggunaan sumber daya secara optimal, hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan fasilitas kerja menghasilkan nilai 2 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 2 dan kolom kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 1/2. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan SOP menghasilkan nilai 2 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-SOP diisi nilai 2 dan kolom kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1/2. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan SOP menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1 dan kolom fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/2

dan kolom fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Hasil perbandingan alternatif SOP dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/2 dan kolom SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Tabel yang terbentuk sebagai berikut :

Tabel 4.17 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Penggunaan Sumber Daya Secara Optimal

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	2	2	1
Fasilitas Kerja	1/2	1	1	1/2
SOP	1/2	1	1	1/2
Kedisiplinan Kerja	1	2	2	1

*Sumber : Data Primer yang diolah 2021*

Pada sub kriteria pelayanan yang tepat sasaran, hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan fasilitas kerja menghasilkan nilai 2 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 2 dan kolom kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 1/2. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan SOP menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan SOP menghasilkan nilai



2 untuk SOP, sehingga pada baris fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1/2 dan kolom fasilitas kerja-SOP diisi nilai 2. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/2 dan kolom fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Hasil perbandingan alternatif SOP dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1 dan kolom SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1. Tabel yang terbentuk sebagai berikut :

Tabel 4.18 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Pelayanan Yang Tepat Sasaran

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	2	1	1
Fasilitas Kerja	1/2	1	1/2	1/2
SOP	1	2	1	1
Kedisiplinan Kerja	1	2	1	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Pada sub kriteria menghasilkan output pelayanan sesuai target, hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan fasilitas kerja menghasilkan nilai 3 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 3 dan kolom kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 1/3. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan SOP menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 1,

sehingga pada baris kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja- kedisiplinan kerja diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan SOP menghasilkan nilai 2 untuk SOP, sehingga pada baris fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1/2 dan kolom fasilitas kerja-SOP diisi nilai 2. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 3 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/3 dan kolom fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 3. Hasil perbandingan alternatif SOP dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/2 dan kolom SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Tabel yang terbentuk sebagai berikut :

Tabel 4.19 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Menghasilkan Output Pelayanan Sesuai Target

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	1	1
Fasilitas Kerja	1/3	1	1/2	1/3
SOP	1	2	1	1/2
Kedisiplinan Kerja	1	3	2	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Pada sub kriteria percaya diri dalam memberikan pelayanan, hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan fasilitas kerja menghasilkan nilai 3 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 3 dan kolom kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 1/3. Hasil perbandingan

alternatif kemampuan kerja dan SOP menghasilkan nilai 2 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-SOP diisi nilai 2 dan kolom kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1/2. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan SOP menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1 dan kolom fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 3 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/3 dan kolom fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 3. Hasil perbandingan alternatif SOP dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/2 dan kolom SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Tabel yang terbentuk sebagai berikut :

Tabel 4.20 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Percaya Diri Dalam Memberikan Pelayanan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	2	1
Fasilitas Kerja	1/3	1	1	1/3
SOP	1/2	1	1	1/2
Kedisiplinan Kerja	1	3	2	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Pada sub kriteria berupaya meraih prestasi, hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan fasilitas kerja menghasilkan nilai 3 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 3 dan kolom kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai  $1/3$ . Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan SOP menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan SOP menghasilkan nilai 2 untuk SOP, sehingga pada baris fasilitas kerja-SOP diisi nilai  $1/2$  dan kolom fasilitas kerja-SOP diisi nilai 2. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 3 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai  $1/3$  dan kolom fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 3. Hasil perbandingan alternatif SOP dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1 dan kolom SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1. Tabel yang terbentuk sebagai berikut :

Tabel 4.21 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Berupaya Meraih Prestasi

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	1	1
Fasilitas Kerja	1/3	1	1/2	1/3
SOP	1	2	1	1
Kedisiplinan Kerja	1	3	1	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Pada sub kriteria terbuka dan belajar dari kesalahan, hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan fasilitas kerja menghasilkan nilai 3 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 3 dan kolom kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 1/3. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan SOP menghasilkan nilai 2 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-SOP diisi nilai 2 dan kolom kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1/2. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/2 dan kolom kemampuan kerja- kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan SOP menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1 dan kolom fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 4 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/4 dan kolom fasilitas kerja-kedisiplinan kerja

diisi nilai 4. Hasil perbandingan alternatif SOP dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 3 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/3 dan kolom SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 3. Tabel yang terbentuk sebagai berikut :

Tabel 4.22 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Terbuka dan Belajar dari Kesalahan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	2	1/2
Fasilitas Kerja	1/3	1	1	1/4
SOP	1/2	1	1	1/3
Kedisiplinan Kerja	2	4	3	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Pada sub kriteria antusias dan inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan, hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan fasilitas kerja menghasilkan nilai 3 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 3 dan kolom kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 1/3. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan SOP menghasilkan nilai 2 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-SOP diisi nilai 2 dan kolom kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1/2. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja- kedisiplinan kerja diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan SOP menghasilkan nilai

1, sehingga pada baris fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1 dan kolom fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/2 dan kolom fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Hasil perbandingan alternatif SOP dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1 dan kolom SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1. Tabel yang terbentuk sebagai berikut :

Tabel 4.23 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Antusias dan Inisiatif dalam Menyelesaikan Permasalahan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	2	1
Fasilitas Kerja	1/3	1	1	1/2
SOP	1/2	1	1	1
Kedisiplinan Kerja	1	2	1	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Pada sub kriteria loyalitas pada organisasi, hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan fasilitas kerja menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan SOP menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan kedisiplinan kerja

menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/2 dan kolom kemampuan kerja- kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan SOP menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1 dan kolom fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 3 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/3 dan kolom fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 3. Hasil perbandingan alternatif SOP dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/2 dan kolom SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Tabel yang terbentuk sebagai berikut :

Tabel 4.24 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Loyalitas pada Organisasi

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	1	1	1/2
Fasilitas Kerja	1	1	1	1/3
SOP	1	1	1	1/2
Kedisiplinan Kerja	2	3	2	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Pada sub kriteria tanggungjawab pada pekerjaan, hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan fasilitas kerja menghasilkan nilai 3 untuk kemampuan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 3 dan kolom



kemampuan kerja-fasilitas kerja diisi nilai 1/3. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan SOP menghasilkan nilai 1, sehingga pada baris kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1 dan kolom kemampuan kerja-SOP diisi nilai 1. Hasil perbandingan alternatif kemampuan kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 3 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/3 dan kolom kemampuan kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 3. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan SOP menghasilkan nilai 2 untuk SOP, sehingga pada baris fasilitas kerja-SOP diisi nilai 1/2 dan kolom fasilitas kerja-SOP diisi nilai 2. Hasil perbandingan alternatif fasilitas kerja dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 4 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/4 dan kolom fasilitas kerja-kedisiplinan kerja diisi nilai 4. Hasil perbandingan alternatif SOP dan kedisiplinan kerja menghasilkan nilai 2 untuk kedisiplinan kerja, sehingga pada baris SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 1/2 dan kolom SOP-kedisiplinan kerja diisi nilai 2. Tabel yang terbentuk sebagai berikut :

Tabel 4.25 Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Tanggungjawab pada Pekerjaan

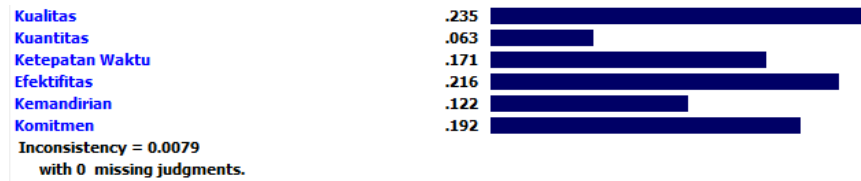
	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	1	1/3
Fasilitas Kerja	1/3	1	1/2	1/4
SOP	1	2	1	1/2
Kedisiplinan Kerja	3	4	2	1

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

c. *Synthesys of Priority*

Data tabel perbandingan yang diperoleh sebelumnya, setelah diolah menggunakan software Expert Choice 11, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

1) Hasil Sintesis Expert Choice Antar Kriteria



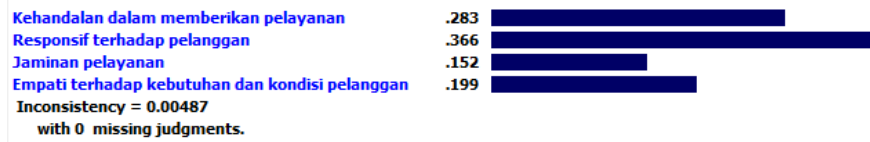
Gambar 4.11 Hasil Sisntesis Perhitungan Antar Kriteria

Hal tersebut menunjukkan bahwa kriteria atau indikator yang paling tinggi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja adalah kualitas dengan nilai 0,235, yang menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan yang dilakukan seorang pegawai akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut. Diikuti efektifitas dengan nilai 0,216, komitmen dengan nilai 0,192, ketepatan waktu dengan nilai 0,171, kemandirian dengan nilai 0,122 dan kuantitas dengan nilai 0,063. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.26 Tabel Peringkat Antar Kriteria

Kriteria	Hasil Perhitungan	Rangking/ Prioritas
Kualitas	0,235	1
Efektifitas	0,216	2
Komitmen	0,192	3
Ketepatan Waktu	0,171	4
Kemandirian	0,122	5
Kuantitas	0,063	6
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	

2) Hasil Sintesis Expert Choice Antar Sub Kriteria Berdasarkan Kriteria

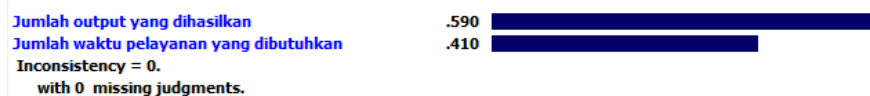


Gambar 4.12 Hasil Sisntesis Sub Kriteria untuk Kriteria Kualitas

Hal tersebut menunjukkan bahwa sub kriteria atau sub indikator yang paling tinggi pengaruhnya terhadap kriteria kualitas adalah responsif terhadap pelanggan dengan nilai 0,366, yang menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan seorang pegawai sangat dipengaruhi oleh kemampuan pegawai tersebut untuk responsif terhadap pelanggan atau dalam hal ini responsif terhadap semua pelayanan yang dibutuhkan, diperlukan dan diinginkan oleh masyarakat. Diikuti oleh kehandalan dalam memberikan pelayanan dengan nilai 0,283, empati terhadap kebutuhan dan kondisi pelanggan dengan nilai 0,199 dan jaminan pelayanan dengan nilai 0,199. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.27 Hasil Peringkat Sub Kriteria untuk Kriteria Kualitas

Sub Kriteria	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Responsif terhadap pelanggan	0,366	1
Kehandalan dalam memberikan pelayanan	0,283	2
Empati terhadap kebutuhan dan kondisi pelanggan	0,199	3
Jaminan pelayanan	0,152	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	



Gambar 4.13 Hasil Sisntesis Sub Kriteria untuk Kriteria Kuantias

Hal tersebut menunjukkan bahwa sub kriteria atau sub indikator yang paling tinggi pengaruhnya terhadap kriteria kuantitas adalah jumlah output pelayanan yang dibutuhkan dengan nilai 0,590, yang menunjukkan bahwa kuantitas pekerjaan seorang pegawai sangat dipengaruhi oleh jumlah output pelayanan yang dihasilkan. Diikuti oleh jumlah waktu pelayanan yang dibutuhkan dengan nilai 0,41. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.28 Hasil Peringkat Sub Kriteria untuk Kriteria Kuantitas

Sub Kriteria	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Jumlah output pelayanan yang dihasilkan	0,590	1
Jumlah waktu pelayanan yang dibutuhkan	0,410	2
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	

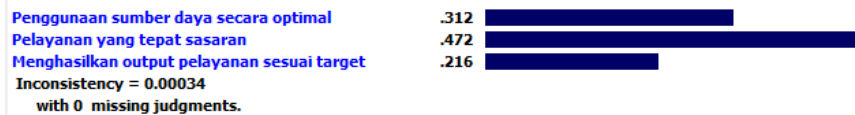


Gambar 4.14 Hasil Sisntesis Sub Kriteria untuk Kriteria Ketepatan Waktu

Hal tersebut menunjukkan bahwa sub kriteria atau sub indikator yang paling tinggi pengaruhnya terhadap kriteria ketepatan waktu adalah memaksimalkan waktu penyelesaian dalam pelayanan dengan nilai 0,597, yang menunjukkan bahwa ketepatan waktu seorang aparatur dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan aparatur tersebut untuk memaksimalkan waktu penyelesaian dalam pelayanan kepada masyarakat. Diikuti oleh penyelesaian pelayanan sesuai waktu yang ditentukan dengan nilai 0,403. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.29 Hasil Peringkat Sub Kriteria untuk Kriteria Ketepatan Waktu

Sub Kriteria	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Penyelesaian pelayanan sesuai waktu yang ditentukan	0,403	2
Memaksimalkan waktu penyelesaian dalam pelayanan	0,597	1
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	

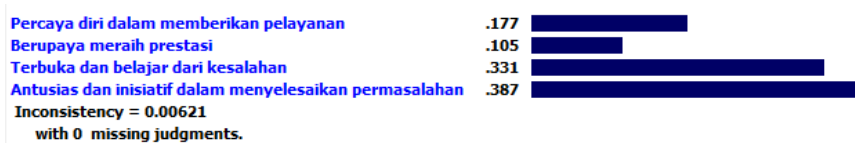


Gambar 4.15 Hasil Sisntesis Sub Kriteria untuk Kriteria Efektifitas

Hal tersebut menunjukkan bahwa sub kriteria atau sub indikator yang paling tinggi pengaruhnya terhadap kriteria efektifitas adalah pelayanan yang tepat sasaran dengan nilai 0,472, yang menunjukkan bahwa efektifitas pekerjaan seorang aparatur pada kantor kelurahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan aparatur tersebut untuk melakukan pelayanan yang tepat sasaran. Diikuti oleh penggunaan sumber daya secara optimal dengan nilai 0,312 dan menghasilkan output sesuai target dengan nilai 0,216. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.30 Hasil Peringkat Sub Kriteria untuk Kriteria Efektifitas

Sub Kriteria	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Pelayanan yang tepat sasaran	0,472	1
Penggunaan sumber daya secara optimal	0,312	2
Menghasilkan output sesuai target	0,216	3
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	

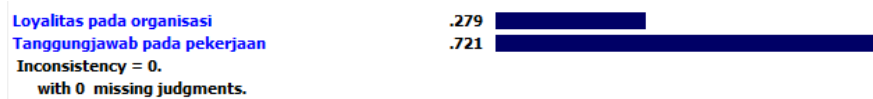


Gambar 4.16 Hasil Sisntesis Sub Kriteria untuk Kriteria Kemandirian

Hal tersebut menunjukkan bahwa sub kriteria atau sub indikator yang paling tinggi pengaruhnya terhadap kriteria kemandirian adalah antusias dan inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan dengan nilai 0,387, yang menunjukkan bahwa kemandiran seorang apatur pada kantor kelurahan sangat dipengaruhi oleh antusiasme dan sikap inisiatif aparatur tersebut dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Diikuti oleh terbuka dan belajar dari kesalahan dengan nilai 0,331 dan percaya diri dalam memberikan pelayanan dengan nilai 0,105. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.31 Hasil Peringkat Sub Kriteria untuk Kriteria Kemandirian

Sub Kriteria	Hasil Perhitungan	Rangking/ Prioritas
Antusias dan inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan	0,387	1
Terbuka dan belajar dari kesalahan	0,331	2
Percaya diri dalam memberikan pelayanan	0,177	3
Berupaya meraih prestasi	0,105	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	



Gambar 4.17 Hasil Sisntesis Sub Kriteria untuk Kriteria Komitmen

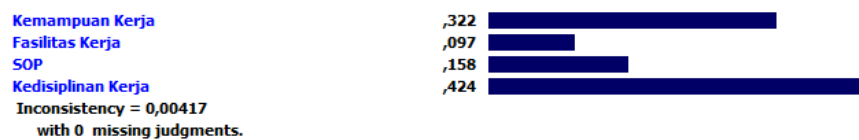
Hal tersebut menunjukkan bahwa sub kriteria atau sub indikator yang paling tinggi pengaruhnya terhadap kriteria komitmen adalah tanggungjawab pada pekerjaan dengan nilai 0,721, yang menunjukkan bahwa komitmen seorang aparatur di kantor kelurahan sangat dipengaruhi oleh kemauan aparatur tersebut dalam tanggungjawab pada pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Diikuti oleh loyalitas pada organisasi dengan nilai 0,279. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.32 Hasil Perhitungan Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Komitmen

Sub Kriteria	Hasil Perhitungan	Ranking/Prioritas
Loyalitas pada organisasi	0,279	2
Tanggungjawab pada pekerjaan	0,721	1
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	

3) Hasil Sintesis Expert Choice Antar Alternatif Berdasarkan Sub Kriteria

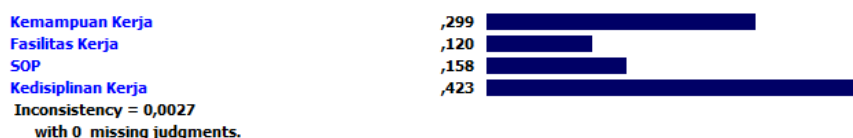


Gambar 4.18 Hasil Sintesis Alternatif untuk Sub Kriteria Keandalan dalam memberikan pelayanan

Hal tersebut menunjukkan bahwa alternatif yang paling tinggi pengaruhnya terhadap sub kriteria keandalan dalam memberikan pelayanan adalah kedisiplinan kerja dengan nilai 0,424, yang menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja yang tinggi dari seorang aparatur pada kantor kelurahan akan sangat mempengaruhi keandalan aparatur tersebut dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Diikuti oleh kemampuan kerja dengan nilai 0,322, SOP dengan nilai 0,158 dan fasilitas kerja dengan nilai 0,097. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.33 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Kehandalan dalam memberikan pelayanan

Alternatif	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Kedisiplinan Kerja	0,424	1
Kemampuan Kerja	0,322	2
SOP	0,158	3
Fasilitas Kerja	0,097	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	



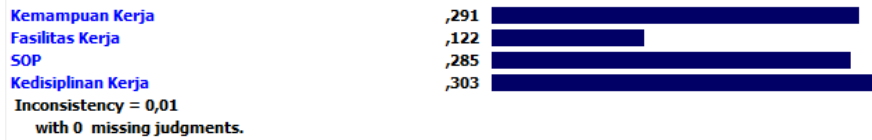
Gambar 4.19 Hasil Sintesis Alternatif untuk Sub Kriteria Responsif terhadap Pelanggan

Hal tersebut menunjukkan bahwa alternatif yang paling tinggi pengaruhnya terhadap sub kriteria responsif terhadap pelanggan adalah kedisiplinan kerja dengan nilai 0,423, yang menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja yang tinggi akan sangat mempengaruhi kemampuan seorang aparatur pada kantor kelurahan untuk responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Diikuti oleh kemampuan kerja dengan nilai 0,322, SOP dengan nilai 0,158 dan fasilitas kerja dengan nilai 0,097. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.34 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Responsif terhadap pelanggan

Alternatif	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Kedisiplinan Kerja	0,423	1
Kemampuan Kerja	0,299	2
SOP	0,158	3
Fasilitas Kerja	0,120	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	



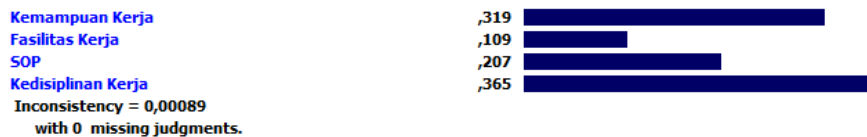


Gambar 4.20 Hasil Sisntesis Alternatif untuk Sub Kriteria Jaminan Pelayanan

Hal tersebut menunjukkan bahwa alternatif yang paling tinggi pengaruhnya terhadap sub kriteria jaminan pelayanan adalah kedisiplinan kerja dengan nilai 0,303, yang menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja yang tinggi akan sangat mempengaruhi kemampuan aparatur pada kantor kelurahan untuk memberikan jaminan pelayanan kepada masyarakat. Diikuti oleh kemampuan kerja dengan nilai 0,091, SOP dengan nilai 0,285 dan fasilitas kerja denga nnilai 0,122. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.35 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Jaminan Pelayanan

Alternatif	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Kedisiplinan Kerja	0,303	1
Kemampuan Kerja	0,291	2
SOP	0,285	3
Fasilitas Kerja	0,122	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	



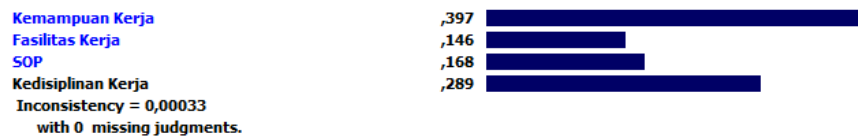
Gambar 4.21 Hasil Sisntesis Alternatif untuk Sub Kriteria Empati Terhadap Kebutuhan dan Kondisi Pelanggan

Hal tersebut menunjukkan bahwa alternatif yang paling tinggi pengaruhnya terhadap sub kriteria empati terhadap Kebutuhan dan Kondisi Pelanggan adalah kedisiplinan kerja dengan nilai 0,365,

yang menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja yang tinggi sangat mempengaruhi kemampuan seorang aparatur pada kantor kelurahan untuk memiliki kemampuan empati terhadap kebutuhan dan kondisi masyarakat yang dilayani. Diikuti oleh kemampuan kerja dengan nilai 0,319, SOP dengan nilai 0,207 dan fasilitas kerja dengan nilai 0,109. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.36 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Empati Terhadap Kebutuhan dan Kondisi Pelanggan

Alternatif	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Kedisiplinan Kerja	0,365	1
Kemampuan Kerja	0,319	2
SOP	0,207	3
Fasilitas Kerja	0,109	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	

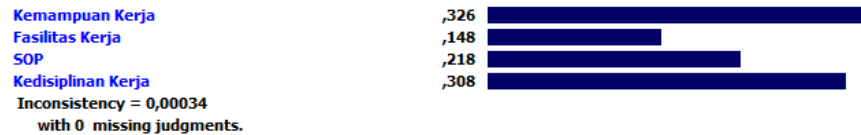


Gambar 4.22 Hasil Sintesis Alternatif untuk Sub Kriteria Jumlah Output yang Dihasilkan

Hal tersebut menunjukkan bahwa alternatif yang paling tinggi pengaruhnya terhadap sub kriteria jumlah output yang dihasilkan adalah kemampuan kerja dengan nilai 0,397, yang menunjukkan bahwa kemampuan kerja yang baik akan sangat mempengaruhi jumlah output pelayanan kepada masyarakat yang dihasilkan. Diikuti oleh kedisiplinan kerja dengan nilai 0,289, SOP dengan nilai 0,168 dan fasilitas kerja dengan nilai 0,146. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.37 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Jumlah Output yang Dihasilkan

Alternatif	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Kemampuan Kerja	0,397	1
Kedisiplinan Kerja	0,289	2
SOP	0,168	3
Fasilitas Kerja	0,146	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	



Gambar 4.23 Hasil Sintesis Alternatif untuk Sub Kriteria Jumlah Waktu Pelayanan yang Dibutuhkan

Hal tersebut menunjukkan bahwa alternatif yang paling tinggi pengaruhnya terhadap sub kriteria jumlah waktu pelayanan yang dibutuhkan adalah kemampuan kerja dengan nilai 0,326, yang menunjukkan bahwa kemampuan kerja seorang aparatur pada kantor kelurahan sangat mempengaruhi jumlah waktu pelayanan yang dibutuhkan aparatur tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan. Diikuti oleh kedisiplinan kerja dengan nilai 0,308, SOP dengan nilai 0,218 dan fasilitas kerja dengan nilai 0,148. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.38 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Jumlah Waktu Pelayanan yang Dibutuhkan

Alternatif	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Kemampuan Kerja	0,326	1
Kedisiplinan Kerja	0,308	2
SOP	0,218	3
Fasilitas Kerja	0,148	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	



Gambar 4.24 Hasil Sintesis Alternatif untuk Sub Kriteria Penyelesaian Pelayanan Sesuai Waktu yang Ditentukan

Hal tersebut menunjukkan bahwa alternatif yang paling tinggi pengaruhnya terhadap sub kriteria penyelesaian pelayanan sesuai target waktu yang ditentukan adalah kemampuan kerja dengan nilai 0,359, yang menunjukkan bahwa kemampuan kerja seorang aparatur pada kantor kelurahan sangat mempengaruhi kemampuan aparatur tersebut dalam menyelesaikan pelayanan sesuai target waktu yang ditentukan. Diikuti oleh kedisiplinan kerja dengan nilai 0,282, SOP dengan nilai 0,194 dan fasilitasi kerja dengan nilai 0,165. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.39 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Penyelesaian Pelayanan Sesuai Waktu yang Ditentukan

Alternatif	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Kemampuan Kerja	0,359	1
Kedisiplinan Kerja	0,282	2
SOP	0,194	3
Fasilitas Kerja	0,165	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	



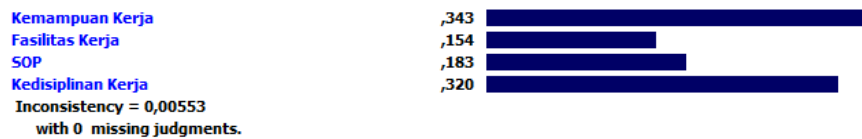
Gambar 4.25 Hasil Sintesis Alternatif untuk Sub Kriteria Memaksimalkan Waktu Penyelesaian dalam Pelayanan

Hal tersebut menunjukkan bahwa alternatif yang paling tinggi pengaruhnya terhadap sub kriteria memaksimalkan waktu pelayanan dalam pelayanan adalah kedisiplinan kerja dengan nilai 0,336, yang menunjukkan bahwa kedisiplinan seorang aparatur

pada kantor kelurahan sangat mempengaruhi kemampuan aparatur tersebut untuk memaksimalkan waktu penyelesaian dalam pelayanan kepada masyarakat. Diikuti oleh kemampuan kerja dengan nilai 0,286, SOP dengan nilai 0,212 dan fasilitas kerja dengan nilai 0,165. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.40 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Memaksimalkan Waktu Penyelesaian dalam Pelayanan

Alternatif	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Kedisiplinan Kerja	0,336	1
Kemampuan Kerja	0,286	2
SOP	0,212	3
Fasilitas Kerja	0,165	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	

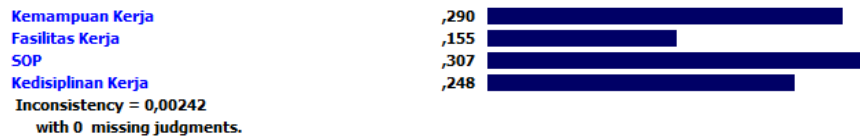


Gambar 4.26 Hasil Sintesis Alternatif untuk Sub Kriteria Penggunaan Sumber Daya Secara Optimal

Hal tersebut menunjukkan bahwa alternatif yang paling tinggi pengaruhnya terhadap sub kriteria penggunaan sumber daya secara optimal adalah kemampuan kerja dengan nilai 0,343, yang menunjukkan bahwa kemampuan kerja seorang aparatur pada kantor kelurahan sangat mempengaruhi kemampuan aparatur tersebut dalam menggunakan sumber daya yang ada secara optimal. Diikuti oleh kedisiplinan kerja dengan nilai 0,320, SOP dengan nilai 0,183 dan fasilitasi kerja dengan nilai 0,154. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.41 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Penggunaan Sumber Daya Secara Optimal

Alternatif	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Kemampuan Kerja	0,343	1
Kedisiplinan Kerja	0,320	2
SOP	0,183	3
Fasilitas Kerja	0,154	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	

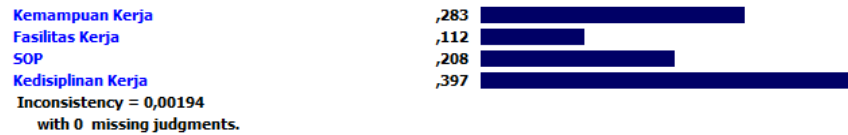


Gambar 4.27 Hasil Sintesis Alternatif untuk Sub Kriteria Pelayanan yang Tepat Sasaran

Hal tersebut menunjukkan bahwa alternatif yang paling tinggi pengaruhnya terhadap sub kriteria pelayanan yang tepat sasaran adalah SOP dengan nilai 0,307, yang menunjukkan bahwa SOP yang ada di kantor kelurahan akan sangat mempengaruhi kemampuan seorang aparatur pada kantor kelurahan untuk melakukan pelayanan yang tepat sasaran. Diikuti oleh kemampuan kerja dengan nilai 0,290, kedisiplinan kerja dengan nilai 0,248 dan fasilitas kerja dengan nilai 0,155. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.42 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Pelayanan yang Tepat Sasaran

Alternatif	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
SOP	0,307	1
Kemampuan Kerja	0,290	2
Kedisiplinan Kerja	0,248	3
Fasilitas Kerja	0,155	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	

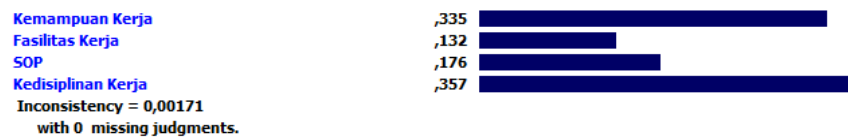


Gambar 4.28 Hasil Sisntesis Alternatif untuk Sub Kriteria Menghasilkan Output Pelayanan Sesuai Target

Hal tersebut menunjukkan bahwa alternatif yang paling tinggi pengaruhnya terhadap sub kriteria menghasilkan output pelayanan sesuai target adalah kedisiplinan kerja dengan nilai 0,397, yang menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja seorang aparatur pada kantor kelurahan akan sangat mempengaruhi kemampuan aparatur tersebut untuk menghasilkan output pelayanan yang sesuai target. Diikuti oleh kemampuan kerja dengan nilai 0,283, SOP dengan nilai 0,208 dan fasilitas kerja dengan nilai 0,112. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.43 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Menghasilkan Output Pelayanan Sesuai Target

Alternatif	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Kedisiplinan Kerja	0,397	1
Kemampuan Kerja	0,283	2
SOP	0,208	3
Fasilitas Kerja	0,112	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	



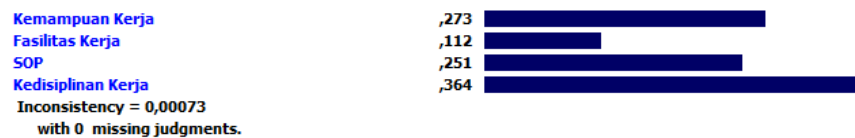
Gambar 4.29 Hasil Sisntesis Alternatif untuk Sub Kriteria Percaya Diri Dalam Memberikan Pelayanan

Hal tersebut menunjukkan bahwa alternatif yang paling tinggi pengaruhnya terhadap sub kriteria percaya diri dalam memberikan pelayanan adalah kedisiplinan kerja dengan nilai 0,357, yang menunjukkan bahwa kedisiplinan dalam bekerja seorang aparatur

pada kantor kelurahan sangat mempengaruhi kepercayaan diri aparaturnya tersebut dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Diikuti oleh kemampuan kerja dengan nilai 0,335, SOP dengan nilai 0,176 dan fasilitas kerja dengan nilai 0,132. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.44 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Percaya Diri Dalam Memberikan Pelayanan

Alternatif	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Kedisiplinan Kerja	0,357	1
Kemampuan Kerja	0,335	2
SOP	0,176	3
Fasilitas Kerja	0,132	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	



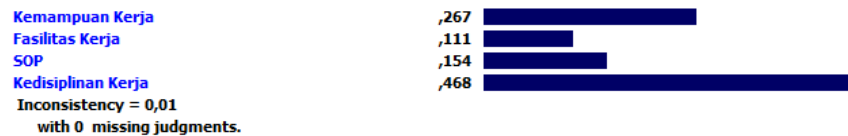
Gambar 4.30 Hasil Sisntesis Alternatif untuk Sub Kriteria Berupaya Meraih Prestasi

Hal tersebut menunjukkan bahwa alternatif yang paling tinggi pengaruhnya terhadap sub kriteria berupaya meraih prestas adalah kedisiplinan kerja dengan nilai 0,364, yang menunjukkan bahwa kedisiplinan dalam bekerja seorang aparaturnya pada kantor kelurahan sangat mempengaruhi upaya aparaturnya tersebut untuk meraih prestasi dalam pekerjaannya. Diikuti oleh kemampuan kerja dengan nilai 0,273, SOP dengan nilai 0,251 dan fasilitas kerja 0,112. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :



Tabel 4.45 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Berupaya Meraih Prestasi

Alternatif	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Kedisiplinan Kerja	0,364	1
Kemampuan Kerja	0,273	2
SOP	0,251	3
Fasilitas Kerja	0,112	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	



Gambar 4.31 Hasil Sisntesis Alternatif untuk Sub Kriteria Terbuka dan Belajar dari Kesalahan

Hal tersebut menunjukkan bahwa alternatif yang paling tinggi pengaruhnya terhadap sub kriteria terbuka dan belajar dari kesalahan adalah kedisiplinan kerja dengan nilai 0,468, yang menunjukkan bahwa kedisiplinan dalam bekerja seorang aparatur pada kantor kelurahan sangat mempengaruhi kemampuan aparatur tersebut untuk terbuka dan belajar dari kesalahan dalam bekerja. Diikuti oleh kemampuan kerja dengan nilai 0,267, SOP dengan nilai 0,154 dan fasilitas kerja dengan nilai 0,111. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.46 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Terbuka dan Belajar dari Kesalahan

Alternatif	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Kedisiplinan Kerja	0,468	1
Kemampuan Kerja	0,267	2
SOP	0,154	3
Fasilitas Kerja	0,111	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	

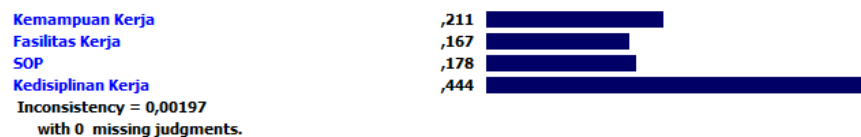


Gambar 4.32 Hasil Sisntesis Alternatif untuk Sub Kriteria Antusias dan Inisiatif dalam Menyelesaikan Permasalahan

Hal tersebut menunjukkan bahwa alternatif yang paling tinggi pengaruhnya terhadap sub kriteria antusias dan inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan adalah kemampuan kerja dengan nilai 0,389, yang menunjukkan bahwa kemampuan seorang aparatur dalam bekerja pada kantor kelurahan sangat mempengaruhi antusiasme dan inisiatif aparatur tersebut dalam menyelesaikan permasalahan yang ditemui. Diikuti oleh kedisiplinan kerja dengan nilai 0,282, SOP dengan nilai 0,199 dan fasilitas kerja dengan nilai 0,130. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.47 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Antusias dan Inisiatif dalam Menyelesaikan Permasalahan

Alternatif	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Kemampuan Kerja	0,389	1
Kedisiplinan Kerja	0,282	2
SOP	0,199	3
Fasilitas Kerja	0,130	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	



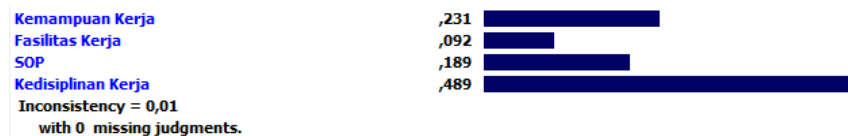
Gambar 4.33 Hasil Sisntesis Alternatif untuk Sub Kriteria Loyalitas pada Organisasi

Hal tersebut menunjukkan bahwa alternatif yang paling tinggi pengaruhnya terhadap sub kriteria loyalitas pada organisasi adalah

kedisiplinan kerja dengan nilai 0,444, yang menunjukkan bahwa kedisiplinan dalam bekerja seorang aparatur pada kantor kelurahan sangat mempengaruhi loyalitas aparatur tersebut pada organisasi tempatnya bekerja. Diikuti dengan kemampuan kerja dengan nilai 0,211, SOP dengan nilai 0,178 dan fasilitas kerja dengan nilai 0,167. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.48 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Loyalitas pada Organisasi

Alternatif	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Kedisiplinan Kerja	0,444	1
Kemampuan Kerja	0,211	2
SOP	0,178	3
Fasilitas Kerja	0,167	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	



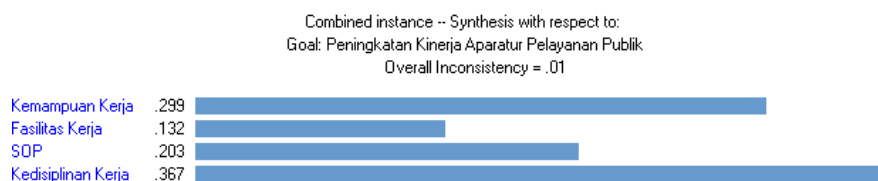
Gambar 4. 34 Hasil Sisntesis Alternatif untuk Sub Kriteria Tanggungjawab pada Pekerjaan

Hal tersebut menunjukkan bahwa alternatif yang paling tinggi pengaruhnya terhadap sub kriteria tanggungjawab pada pekerjaan adalah kedisiplinan kerja dengan nilai 0,489, yang menunjukkan bahwa kedisiplinan dalam bekerja seorang aparatur pada kantor kelurahan sangat mempengaruhi tanggungjawab aparatur tersebut dalam pekerjaannya. Diikuti oleh kemampuan kerja dengan nilai 0,231, SOP dengan nilai 0,189 dan fasilitas kerja dengan nilai 0,092. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.49 Hasil Peringkat Alternatif untuk Sub Kriteria Tanggungjawab pada Pekerjaan

Alternatif	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Kedisiplinan Kerja	0,489	1
Kemampuan Kerja	0,231	2
SOP	0,189	3
Fasilitas Kerja	0,092	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	

4) Hasil sintesis akhir dari model AHP perhitungan Expert Choice



Gambar 4.35 Hasil Sintesis Akhir Model AHP

Hal tersebut menunjukkan bahwa alternatif yang paling tinggi pengaruhnya dan menjadi prioritas yang dapat dijadikan acuan dalam mencapai tujuan yaitu peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik adalah kedisiplinan kerja dengan nilai 0,367, yang menunjukkan bahwa kedisiplinan dalam bekerja seorang aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan akan sangat mempengaruhi peningkatan kinerja aparatur tersebut dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Diikuti oleh kemampuan kerja dengan nilai 0,299, SOP dengan nilai 0,203 dan fasilitas kerja dengan nilai 0,132. Sehingga tabel peringkatnya sebagai berikut :

Tabel 4.50 Hasil Peringkat Akhir Model AHP

Alternatif	Hasil Perhitungan	Rangking/Prioritas
Kedisiplinan Kerja	0,367	1
Kemampuan Kerja	0,299	2
SOP	0,203	3
Fasilitas Kerja	0,132	4
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	

d. *Logical Consistency*

Dari sekian banyak hasil perhitungan tersebut kemudian dicari konsistensi logika melalui perhitungan nilai *consistency ratio* (CR), dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.51 Hasil Analisis *Consistency Ratio* Model AHP

<b>Perhitungan Perbandingan</b>	<b>Nilai CR</b>	<b>Keterangan</b>
Perbandingan antar kriteria terhadap tujuan	0,0079	Diterima
Perbandingan antar sub kriteria terhadap kriteria Kualitas	0,0049	Diterima
Perbandingan antar sub kriteria terhadap kriteria Kuantitas	0	Diterima
Perbandingan antar sub kriteria terhadap kriteria Ketepatan Waktu	0	Diterima
Perbandingan antar sub kriteria terhadap kriteria Efektifitas	0,0003	Diterima
Perbandingan antar sub kriteria terhadap kriteria Kemandirian	0,0062	Diterima
Perbandingan antar sub kriteria terhadap kriteria Komitmen	0	Diterima
Perbandingan antar alternatif terhadap sub kriteria kehandalan dalam memberikan pelayanan	0,0042	Diterima
Perbandingan antar alternatif terhadap sub kriteria Responsif terhadap pelanggan	0,0027	Diterima
Perbandingan antar alternatif terhadap sub kriteria Jaminan Pelayanan	0,0120	Diterima
Perbandingan antar alternatif terhadap sub kriteria Empati terhadap kebutuhan dan kondisi pelanggan	0,0009	Diterima
Perbandingan antar alternatif terhadap sub kriteria Jumlah output pelayanan yang dihasilkan	0,0003	Diterima
Perbandingan antar alternatif terhadap sub kriteria Jumlah waktu pelayanan yang dibutuhkan	0,0003	Diterima
Perbandingan antar alternatif terhadap sub kriteria Penyelesaian pelayanan sesuai waktu yang ditentukan	0,0079	Diterima
Perbandingan antar alternatif terhadap sub kriteria Memaksimalkan waktu penyelesaian dalam pelayanan	0,0016	Diterima
Perbandingan antar alternatif terhadap sub kriteria Penggunaan sumber daya secara optimal	0,0056	Diterima
Perbandingan antar alternatif terhadap sub kriteria Pelayanan yang tepat sasaran	0,0024	Diterima
Perbandingan antar alternatif terhadap sub kriteria Memaksimalkan output pelayanan sesuai target	0,0019	Diterima
Perbandingan antar alternatif terhadap sub kriteria Percaya diri dalam memberikan pelayanan	0,0017	Diterima
Perbandingan antar alternatif terhadap sub kriteria Berupaya meraih prestasi	0,0007	Diterima
Perbandingan antar alternatif terhadap sub kriteria Terbuka dan belajar dari kesalahan	0,01	Diterima
Perbandingan antar alternatif terhadap sub kriteria Antusias dan inisiatif dalam menyelesaikan	0,0011	Diterima

permasalahan		
Perbandingan antar alternatif terhadap sub kriteria Loyalitas pada organisasi	0,002	Diterima
Perbandingan antar alternatif terhadap sub kriteria Tanggungjawab pada pekerjaan	0,01	Diterima
<b>Tingkat konsistensi keseluruhan model</b>	<b>0,01</b>	<b>Diterima</b>

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut tingkat konsistensi atau consistency ratio (CR) keseluruhan model AHP dalam penelitian ini adalah 0,01. Nilai tersebut kurang dari 0.1, sehingga perhitungan pada model AHP penelitian ini dapat diterima.

## B. Pembahasan

Berdasarkan penjabaran hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat diketahui mengenai dampak dari setiap variabel serta variabel mana yang menjadi prioritas dalam rangka peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang. Yang pertama, mengenai variabel kemampuan kerja dimana berdasarkan hasil analisis wawancara penelitian yang telah dilakukan menemukan bahwa kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang. Yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan kerja seorang aparatur, maka semakin tinggi pula kinerja pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mathis dan Jackson (2015) dimana salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai adalah faktor kemampuan individu pegawai. Dari keempat informan kunci berpendapat bahwa kemampuan kerja seorang pegawai di kantor kelurahan akan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan terutama pada kemampuan

intelektual. Sementara itu pada kemampuan fisik, para informan sedikit berbeda pendapat dimana Bapak Zeni Heru Widodo, ST berpendapat belum tentu berpengaruh. Sementara Ibu Agustin Sabardiyati, SH., MM., Ibu Anturk Lestasi, SH dan Bapak Drs. Suryandaru berpendapat bahwa kemampuan fisik berpengaruh terutama karena akan kondisi fisik akan mempengaruhi kemampuan berpikir seseorang. Pendapat tersebut diperkuat oleh pendapat dari ketujuh informan utama yang berpendapat bahwa kemampuan kerja seorang pegawai di kantor kelurahan akan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan. Dengan menambahkan pendapat mengenai kemampuan fisik yang dianggap kurang begitu berpengaruh karena fasilitas dan teknologi yang ada membuat kondisi fisik seseorang tidak terlalu berpengaruh pada kinerja mereka. Pendapat tersebut didukung oleh pendapat dari kedua informan pendukung yang berpendapat bahwa kemampuan kerja aparatur di kantor kelurahan berpengaruh pada kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan. Hasil analisis penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Chasanah (2017) yang menemukan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan kerja seorang pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut. Hasil analisis ini juga menunjukkan bahwa kemampuan kerja merupakan salah satu faktor yang harus ditingkatkan dalam rangka peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di kabupaten semarang yang harus dijadikan pertimbangan dan perhatian bagi

Pemerintah Kabupaten Semarang dalam rangka menyusun kebijakan perbaikan sektor pelayanan publik.

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menemukan bahwa kemampuan kerja menjadi prioritas kedua dalam rangka peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang dengan nilai koefisien 0,299. Hal tersebut bahwa kemampuan kerja seorang pegawai sangat berpengaruh terhadap *output* pekerjaan yang dihasilkan pegawai tersebut. Terutama dari segi kemampuan intelektual pegawai tersebut dalam berfikir, mengingat, berkomunikasi dan melakukan penalaran dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Selain itu, kemampuan secara fisik juga dapat mempengaruhi kinerja, karena tanpa kondisi dan kemampuan tubuh yang baik dan sehat, maka sebuah pekerjaan akan sulit untuk diselesaikan. Setelah kebijakan peningkatan kedisiplinan kerja, maka kebijakan dalam rangka peningkatan kemampuan kerja para aparatur ini menjadi prioritas yang selanjutnya harus dilaksanakan.

Kemudian yang kedua, mengenai variabel fasilitas kerja dimana berdasarkan hasil analisis wawancara penelitian yang telah dilakukan menemukan bahwa fasilitas kerja berpengaruh terhadap kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang. Yang menunjukkan bahwa semakin baik fasilitas kerja yang diterima oleh aparatur di kantor kelurahan, maka akan membuat semakin tinggi pula kinerja pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mathis dan Jackson (2015) dimana salah satu faktor yang



mempengaruhi kinerja seorang pegawai adalah faktor dukungan organisasi kepada pegawai berupa pelatihan, pengembangan, sarana penunjang dan pemberian penghargaan. Dari keempat informan kunci berpendapat bahwa fasilitas kerja yang ada di kantor kelurahan akan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan terutama pada fasilitas alat kerja dan fasilitas perlengkapan kerja. Sementara itu pada fasilitas sosial, para informan sedikit berbeda pendapat dimana Ibu Agustin Sabardiyati, SH., MM. berpendapat bahwa fasilitas sosial tidak begitu berpengaruh karena hanya sebagai dukungan saja. Sementara Bapak Zeni Heru Widodo, ST, Ibu Anturk Lestasi, SH dan Bapak Drs. Suryandaru berpendapat bahwa fasilitas sosial berpengaruh terhadap kinerja. Pendapat tersebut diperkuat oleh pendapat dari ketujuh informan utama yang berpendapat bahwa fasilitas kerja yang ada di kantor kelurahan akan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan. Dengan Dr. Andhi Supriyadi, ST.,MH.,MM. menambahkan pendapat mengenai fasilitasi sosial yang dianggap tidak begitu berpengaruh karena sebagai fasilitas penunjang saja. Pendapat tersebut didukung oleh pendapat dari kedua informan pendukung yang berpendapat bahwa fasilitas kerja yang ada di kantor kelurahan berpengaruh pada kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan. Hasil analisis penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Chasanah (2017), menemukan bahwa fasilitas kantor berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang menunjukkan bahwa semakin baik fasilitas kantor maka semakin baik pula kinerja pegawai. Hasil analisis ini juga menunjukkan bahwa fasilitas kerja yang ada di kantor kelurahan merupakan salah satu faktor yang harus ditingkatkan dalam rangka

peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di kabupaten semarang yang harus dijadikan pertimbangan dan perhatian bagi Pemerintah Kabupaten Semarang dalam rangka menyusun kebijakan perbaikan sektor pelayanan publik.

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menemukan bahwa fasilitas kerja menjadi prioritas keempat atau terakhir dalam rangka peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang dengan nilai koefisien 0,132. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar kantor kelurahan di Kabupaten Semarang sudah memiliki fasilitas kerja yang memadai dan dalam kondisi yang baik, sehingga peningkatan fasilitas kerja dianggap tidak menjadi kebijakan yang harus segera diprioritaskan. Walaupun demikian peningkatan fasilitas kerja ini juga tidak boleh ditinggalkan begitu saja, karena dari waktu ke waktu kebutuhan fasilitas kerja akan terus berubah-ubah menyesuaikan kondisi dan situasi.

Kemudian yang ketiga, mengenai variabel standar operasional prosedur (SOP) dimana berdasarkan hasil analisis wawancara penelitian yang telah dilakukan menemukan bahwa SOP berpengaruh terhadap kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang. Yang menunjukkan bahwa dengan adanya SOP yang sesuai dan dijalankan dengan baik, maka akan membuat semakin tinggi pula kinerja pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mathis dan Jackson (2015) dimana salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai adalah faktor keberadaan pekerjaan

yang mereka lakukan yang dalam hal ini tercermin dari SOP yang ada. Dari keempat informan kunci berpendapat bahwa SOP yang ada di kantor kelurahan akan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan. Konsistensi pelaksanaan SOP, komitmen pelaksanaan SOP, perbaikan berkelanjutan SOP dan SOP yang mengikat bagi seluruh pegawai, semuanya dianggap berpengaruh pada peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik di kantor kelurahan. Dengan sedikit menambahkan mengenai perbaikan berkelanjutan SOP yang harus terus dilakukan karena kondisi dan situasi akan terus berubah dari waktu ke waktu, sehingga harus selalu dilakukan penyesuaian. Pendapat tersebut diperkuat oleh pendapat dari ketujuh informan utama yang berpendapat bahwa SOP yang ada di kantor kelurahan akan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan. Dengan Ibu Nurmiyati, SE. MM. menambahkan pendapat mengenai pentingnya konsistensi pelaksanaan SOP dan komitmen pelaksanaan SOP karena SOP merupakan pegangan yang harus dipatuhi dalam melaksanakan semua kegiatan pelayanan. Pendapat tersebut didukung oleh pendapat dari kedua informan pendukung yang berpendapat bahwa SOP yang ada di kantor kelurahan berpengaruh pada kinerja aparatur pelayanan publik di kantor kelurahan. Hasil analisis penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Ayuningtyas (2018), menunjukkan bahwa standar operasional prosedur berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan juga penelitian lain yang dilakukan Darmayanti (2017) menunjukkan bahwa standar operasional prosedur berpengaruh positif terhadap produktifitas kerja karyawan. Hasil analisis ini juga menunjukkan bahwa SOP yang ada di kantor kelurahan

merupakan salah satu faktor yang harus ditingkatkan dalam rangka peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di kabupaten semarang yang harus dijadikan pertimbangan dan perhatian bagi Pemerintah Kabupaten Semarang dalam rangka menyusun kebijakan perbaikan sektor pelayanan publik.

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menemukan bahwa standar operasional prosedur (SOP) menjadi prioritas ketiga dalam rangka peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang dengan nilai koefisien 0,203. Hal tersebut menunjukkan bahwa walaupun berada di prioritas ketiga, SOP tetap harus menjadi prioritas kebijakan yang harus dilaksanakan setelah peningkatan kedisiplinan kerja dan kemampuan kerja. Hal tersebut tidak terlepas dari pelaksanaan dan penerapan SOP yang masih kurang maksimal pada pelayanan publik pada kantor kelurahan. Padahal SOP merupakan salah satu komponen tidak terpisahkan dari kinerja pelayanan publik, karena melalui SOP para aparatur dapat mempunyai pedoman kerja yang jelas dan masyarakat yang akan meminta pelayanan juga mempunyai kejelasan dalam prosedur yang harus dilalui.

Yang keempat mengenai variabel kedisiplinan kerja dimana berdasarkan hasil analisis wawancara penelitian yang telah dilakukan menemukan bahwa kedisiplinan pegawai dalam bekerja akan berpengaruh terhadap kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang. Yang menunjukkan bahwa dengan adanya semakin baiknya kedisiplinan pegawai dalam bekerja, maka akan membuat semakin

tinggi pula kinerja pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mathis dan Jackson (2015) dimana salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai adalah faktor tingkat usaha, dimana semakin tinggi tingkat usaha yang diberikan seorang karyawan akan meningkatkan hasil pekerjaan mereka. Dari keempat informan kunci berpendapat bahwa kedisiplinan kerja yang ada di kantor kelurahan akan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan. Dimana kedisiplinan dalam kehadiran, ketaatan pada peraturan, ketepatan waktu dalam bekerja dan perilaku pegawai di kantor kelurahan semuanya dianggap berpengaruh pada peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik di kantor kelurahan. Pendapat tersebut diperkuat oleh pendapat dari ketujuh informan utama yang berpendapat bahwa kedisiplinan pegawai dalam bekerja di kantor kelurahan akan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan. Dengan Ibu Nurmiyati, SE. MM. menambahkan pendapat mengenai kedisiplinan seorang pegawai pada peraturan yang ada dan tanggungjawab kepada pekerjaan mereka masing-masing sangat berdampak kepada kinerja pegawai tersebut dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pendapat tersebut didukung oleh pendapat dari kedua informan pendukung yang berpendapat bahwa kedisiplinan pegawai dalam bekerja di kantor kelurahan berpengaruh pada kinerja aparatur pelayanan publik di kantor kelurahan. Hasil analisis penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Prasetyo (2019), menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil analisis ini juga menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja yang ada di kantor kelurahan merupakan salah satu faktor

yang harus ditingkatkan dalam rangka peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di kabupaten semarang yang harus dijadikan pertimbangan dan perhatian bagi Pemerintah Kabupaten Semarang dalam rangka menyusun kebijakan perbaikan sektor pelayanan publik.

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menemukan bahwa kedisiplinan kerja menjadi prioritas pertama dalam rangka peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang dengan nilai koefisien 0,367. Tidak dapat dipungkiri bahwa kedisiplinan kerja seorang aparatur pelayanan publik sangat berpengaruh pada *output* pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Kedisiplinan pegawai dalam kehadiran di kantor secara langsung akan mempengaruhi pelayanan yang diterima oleh masyarakat, karena apabila aparatur di kantor kelurahan datang dan pulang tepat waktu, maka masyarakat dapat memperoleh pelayanan yang optimal. Begitu pula sebaliknya, apabila aparatur datang dan pulang kerja tidak tepat waktu, maka waktu pelayanan kepada masyarakat akan berkurang. Selain itu, ketaatan aparatur di kantor kelurahan pada peraturan yang ada, juga akan sangat mempengaruhi kinerja aparatur tersebut dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Karena aparatur yang tidak taat pada aturan yang ada akan mengakibatkan aparatur tersebut memberikan pelayanan kepada masyarakat secara semaunya. Ketepatan waktu aparatur pada kantor kelurahan dalam bekerja atau dalam hal ini memberikan pelayanan kepada masyarakat, akan membuat pelayanan yang diberikan kepada masyarakat menjadi lebih optimal. Selain itu, perilaku aparatur di kantor kelurahan yang tertib dan

bertanggungjawab pada pekerjaan yang diberikan kepada mereka, juga akan sangat mempengaruhi kinerja aparatur tersebut dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Rasa tanggungjawab pada pekerjaan akan membuat aparatur pelayanan publik lebih fokus pada pelayanan yang diberikan kepada masyarakat semaksimal mungkin. Kebijakan dalam rangka peningkatan kedisiplinan kerja pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang sangat penting karena mengingat kondisi permasalahan dan tantangan yang kompleks yang harus dihadapi para aparatur pelayanan publik, mengharuskan mereka untuk memiliki kedisiplinan kerja yang baik. Aparatur yang memiliki kemampuan kerja yang baik pun akan berkinerja kurang baik apabila tidak memiliki kedisiplinan yang baik untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya dan mentaati peraturan yang ada. Fasilitas kerja di kantor kelurahan yang tersedia dan dalam kondisi baik pun akan tidak berarti banyak jika aparatur tidak memiliki kedisiplinan kerja yang baik. Selain itu, walaupun terdapat SOP pelayanan yang baik pun, apabila tidak ada kedisiplinan kerja dari aparatur untuk melaksanakan SOP tersebut juga akan tidak membawa dampak apapun. Kebijakan-kebijakan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kedisiplinan kerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang selama ini sudah sering dilakukan dan dicanangkan oleh Pemerintah Daerah, tetapi kurang optimalnya dalam aktualisasi di lapangan membuat kebijakan-kebijakan tersebut tidak dapat mencapai tujuan yang diinginkan secara maksimal. Seperti kebijakan dalam kedisiplinan kehadiran kerja melalui penggunaan mesin absensi finger print yang masih belum dilaksanakan secara sepenuhnya, sehingga kualitas

kehadiran kerja aparatur pada kantor kelurahan masih belum seperti aturan yang ada. Hal tersebut harus ditingkatkan agar pelayanan kepada masyarakat dapat lebih optimal. Selain itu, kebijakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kedisiplinan kerja para aparatur pelayanan publi pada kantor kelurahan adalah salah satunya melalui pemberian *reward* dan *punishment* yang lebih baik dan lebih tegas. Hal tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kesadaran para aparatur untuk lebih meningkatkan kedisiplinan kerja mereka. Tetapi disisi lain, pemberian *reward* tersebut akan meningkatkan kebutuhan anggaran yang sangat besar, yang harus direncanakan dan disusun dengan baik. Oleh karena itu, kebijakan peningkatan kedisiplinan yang salah satunya melalui pemberian *reward* dan *punishment* ini harus dimasukkan dalam perencanaan anggaran tahunan (RKPD) maupun lima tahunan (RPJMD).



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kemampuan kerja, fasilitas kerja, standar operasional prosedur dan kedisiplinan kerja berpengaruh terhadap kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang. Hal tersebut diketahui melalui analisis hasil wawancara yang dilakukan kepada 13 informan yang menunjukkan bahwa kemampuan kerja para aparatur akan berpengaruh pada kinerja pelayanan publik pada kantor kelurahan, yang berarti bahwa semakin tinggi kemampuan kerja seorang aparatur, maka semakin tinggi pula kinerja pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Kemudian fasilitas kerja yang ada di kantor kelurahan akan berpengaruh pada kinerja pelayanan publik pada kantor kelurahan, yang berarti bahwa semakin baik fasilitas kerja yang diterima oleh aparatur di kantor kelurahan, maka akan membuat semakin tinggi pula kinerja pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Kemudian standar operasional prosedur yang ada akan berpengaruh pada kinerja pelayanan publik pada kantor kelurahan, yang menunjukkan bahwa dengan adanya SOP yang sesuai dan dijalankan dengan baik, maka akan membuat semakin tinggi pula kinerja pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Selain itu, kedisiplinan kerja para aparatur akan berpengaruh

pada kinerja pelayanan publik pada kantor kelurahan, yang menunjukkan bahwa dengan adanya semakin baiknya kedisiplinan pegawai dalam bekerja, maka akan membuat semakin tinggi pula kinerja pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

2. Kedisiplinan kerja menjadi prioritas pertama dalam rangka peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang dengan nilai koefisien 0,367. Hal tersebut menunjukkan bahwa kebijakan dalam rangka peningkatan kedisiplinan kerja pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang menjadi prioritas dan sangat penting untuk dilaksanakan karena mengingat kondisi permasalahan dan tantangan yang kompleks yang harus dihadapi para aparatur pelayanan publik, mengharuskan mereka untuk memiliki kedisiplinan kerja yang baik. Kemampuan kerja menjadi prioritas kedua dalam rangka peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang dengan nilai koefisien 0,299. Hal tersebut menunjukkan bahwa setelah kebijakan peningkatan kedisiplinan kerja, maka kebijakan dalam rangka peningkatan kemampuan kerja para aparatur ini menjadi prioritas yang selanjutnya harus dilaksanakan. Standar operasional prosedur (SOP) menjadi prioritas ketiga dalam rangka peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang dengan nilai koefisien 0,203. Hal tersebut menunjukkan bahwa walaupun berada di prioritas ketiga, SOP tetap harus menjadi prioritas kebijakan yang harus dilaksanakan setelah peningkatan kedisiplinan kerja dan kemampuan kerja karena SOP merupakan salah

satu komponen tidak terpisahkan dari kinerja pelayanan publik. Fasilitas kerja menjadi prioritas keempat atau terakhir dalam rangka peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang dengan nilai koefisien 0,132. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar kantor kelurahan di Kabupaten Semarang sudah memiliki fasilitas kerja yang memadai dan dalam kondisi yang baik, sehingga peningkatan fasilitas kerja dianggap tidak menjadi kebijakan yang harus segera diprioritaskan.

3. Hasil analisis tingkat konsistensi atau *consistency ratio* (CR) pada mode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dalam penelitian ini menunjukkan nilai 0,01. Nilai tersebut kurang dari 0.1, sehingga perhitungan pada model AHP penelitian ini dapat diterima.

## B. Saran

Berdasarkan penarikan kesimpulan diatas, maka saran yang diberikan penulis pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Peningkatan kedisiplinan kerja menjadi kebijakan yang menjadi prioritas pertama yang harus direncanakan, dianggarkan dan dilaksanakan oleh para pemangku kepentingan dalam rangka peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang. Salah satu kebijakan yang dapat diambil dalam rangka peningkatan kedisiplinan kerja adalah melalui penegasan dalam pelaksanaan kebijakan *reward and punishment* sesuai SOP yang telah ditetapkan dalam peraturan-peraturan yang telah ada dan apabila dimungkinkan akan lebih baik jika

ditingkatkan kebijakan tersebut, sehingga setiap perilaku disiplin para aparatur akan dihargai dan setiap perilaku indisipliner para aparatur akan mengakibatkan konsekuensi *punishment*. Hal tersebut diharapkan dapat menimbulkan kesadaran akan pentingnya kedisiplinan dalam bekerja bagi para aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang, yang pada akhirnya membuat pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih optimal dan lebih baik. Salah satu kegiatan yang bisa dilaksanakan dalam rangka menegakan kedisiplinan pegawai tersebut adalah kegiatan perbaikan sistem absensi pegawai melalui mesin absensi *finger print* yang berbasis database *online* yang kredibel dan dapat diandalkan performanya. Untuk mendukung hal tersebut perlu dianggarkan untuk pengadaan atau perbaikan mesin absensi *finger print* untuk semua kantor kelurahan di Kabupaten Semarang, pengadaan unit perangkat *personal computer* atau *server* beserta aplikasi berbasis *online* untuk pengolahan data absensi dari mesin-mesin *finger print* tersebut. Perangkat *server* dan aplikasi tersebut harus dibangun berdasarkan prinsip kinerja yang baik, kemampuan pengolahan data yang baik dan mudah pengaplikasiannya serta daya tahan yang baik pula. Selain itu juga harus didukung dengan pemasangan instalasi jaringan internet di setiap kantor kelurahan sebagai pendukung konektifitas sistem absensi *finger print* berbasis *online* tersebut. Dalam mewujudkan hal tersebut setidaknya dibutuhkan anggaran sebesar 150-200 juta rupiah untuk pengadaan dan pelatihan personel.

2. Kemampuan kerja, fasilitas kerja, standar operasional prosedur dan kedisiplinan kerja harus menjadi pertimbangan oleh Lurah dan Camat selalu pemimpin organisasi, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Semarang selaku pembuat kebijakan kepegawaian dan Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (Barenlitbangda) Kabupaten Semarang selaku penyusun kebijakan daerah dalam menentukan kebijakan dalam rangka peningkatan kinerja aparatur pelayanan publik pada kantor kelurahan di Kabupaten Semarang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arisanti, Kartika Dwi, Ariadi Santoso, dan Siti Wahyuni. 2019. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk.” *JIMEK : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi* 2(1): 101.
- Atmoko, Tjipto. 2011. *Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Bandung: Unpad.
- Ayuningtyas, Yudhit Kusuma Wardani dkk. 2018. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Standar Operasional Prosedur Dan Turn Over Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Everbright Di Surabaya.” *Branchmarck* 4(3): 11–20. <http://fe.ubhara.ac.id/ojs/index.php/ebranchmarck/article/view/689>.
- Azwar, Saifuddin. 2010. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Barry, Chushway. 2012. *Human Resource Management*. Jakarta: Elex Media Computindo.
- Buchari, Zainun. 1994. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.
- Chasanah, Iswatun dan Ade Rustiana. 2017. “Pengaruh Kemampuan Kerja, Fasilitas Kerja, Dan Prinsip Prosedur Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Se Kabupaten Batang.” *Economic Education Analysis Journal* 6(2): 433–46.
- Creswell, John W. 2010. *Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar.
- Darmayanti, Yayan. 2017. “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Standar Operasional Prosedur Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pengawas Urusan Gerbong Sukacinta(Pug Sct) Pt. Kereta Api Indonesia (Persero) Kabupaten Lahat.” *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)* 5(1): 63–72.
- Darmayanti, Ni Putu, I Wayan Bagia, dan I Wayah Suwendra. 2014. “Pengaruh kompetensi intelektual dan motivasi berprestasi terhadap kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum ( PDAM ) di Kabupaten Gianyar.” *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha* 2(1): 1–10.
- Efraim Turban, Dkk. 2005. *Decision Support Systems and Intelligent Systems*. Yogyakarta: ANDI.

- Handoko, Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan MSDM*. Edisi II. Yogyakarta: BPFÉ.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Askara.
- Hersty, Mei Putriana dan Jajuk Herawati. 2018. "Pengaruh Kemampuan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pd. Bpr Bkk Kebumen." *Jurnal Manajemen* 8(1): 46–52.
- Irawan, Aditya, and Nanik Suryani. 2018. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Fasilitas Kantor, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perdagangan Kota Semarang." *Economic Education Analysis Journal* 7(1): 265–78.
- Kemenpan RB Republik Indonesia. 2014. "Permenpan RB Nomor 15 Tahun 2015 tentang Standar Pelayanan Publik."
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia. 2009. "Peraturan menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2009 tentang Pedoman Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dengan Partisipasi Masyarakat."
- Kretner, Robert, dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. 9 ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Labib, Ashraf. 2014. *Learning from Failures Introduction to the Analytic Hierarchy Process*.
- Lerner, Richard M. 2015. *Developmental science: An advanced textbook*. 7 ed. London: Psychology Press.
- Lincoln, Y.S., dan Norman K. Denzin. 2017. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 5 ed. California: Sage Publications.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2016. *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Marsono. 2020. *Penggunaan Metode Analitical Hierarchy Process (AP) dalam Penelitian*. 1 ed. Bogor: IN MEDIA.
- Martini, Huseini, dan Hari Lubis. 1987. *Teori Organisasi*. Bandung: Ghalia

Indonesia.

- Martha, Evi, dan Sudarti Kresno. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Bidang Kesehatan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2 ed. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mathis, R. L., dan J. H. Jackson. 2015. *Human Resource Management*. 15th ed. Boston: Cengage Learning.
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokasi. 2012. Permenpan, no 35 2012 *Permenpan RB Nomor 35 tahun 2012 Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Adminitrasi Pemerintahan*. <https://simpeg.bnn.go.id/berita/permenpan---rb-nomor-35-tahun-2012-tentang-pedoman-penyusunan-sop-ap>.
- Moekijat. 2001. *Pengembangan Manajemen dan Motivasi*. Bandung: Pionir Jaya.
- Moekijat. 2008. *Penerapan Produktivitas dalam Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moekijat. 2012. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung: CV. Pioner Jaya.
- Moenir, A.S. 1987. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kpegawaian*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Moenir, H.A.S. 2015. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nursalam. 2020. *Konsep dan Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan : Pedoman Skripsi, Tesis dan Instrumen Penelitian Keperawatan*. 5 ed. Jakarta: Salemba Medika.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, dan Leonard L. Berry. 1985. "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research." *Journal of Marketing* 49(4): 41.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. 2000. 1999 *Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*. Republik Indonesia.
- Prasetyo, Ery Teguh, dan Puspa Marlina. 2019. "Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Inspirasi Bisnis dan*



- Manajemen* 3(1): 21.
- Purwatiningsih, Dyah Retno, Jurusan Teknik, Industri Univeristas, dan Muhammadiyah Malang. 2007. "APLIKASI AHP DALAM pengambilan keputusan pada seleksi karyawan." *Jurnal Teknik Industri* 8(11): 10.
- Riduwan. 2018. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. 11 ed. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik Jakarta*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. ed. Edisi Sepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P, dan Timothy A Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P, dan Timothy A Judge. 2016. 11 The Curated Reference Collection in Neuroscience and Biobehavioral Psychology *Organizational Behavior*. 15 Edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Saaty, Thomas L. 2008. "Decision Making with the Analytic Hierarchy Process." *International J. Services Sciences* 1: 89–98.
- Sedarmayanti. 2018. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sekaran, Uma. 2017. *Metodeologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3 ed. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V.W., dan P. Endrayanto. 2012. *Statistika untuk Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu Alma.
- Sutormeister, A Robert. 1976. *People and Productivity*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Tjiptono, Fandy. 2011. *Service Quality and Satisfaction*. 3 ed. Yogyakarta: Andi Offset.
- Triastuti, Dinie Anisa. 2019. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai." *Journal of Management*

*Review* 2(2): 203.

Undang-undang Republik Indonesia. 2009. *Undang-undang Republik Indoneisa Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik*.

White, Gregory P. 1987. "The implementation of management science in higher education administration." *Omega* 15(4): 283–90.

Wibowo. 2018. *Manajemen Kinerja*. 5 ed. Jakarta: Rajawali Pers.

INFORMAN KUNCI						
NO	RUMUSAN MASALAH	VARIABEL	INDIKATOR		PERTANYAAN WAWANCARA	
1	Apakah dampak dari kemampuan kerja, fasilitas kerja, standar operasional prosedur dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja aparatur pelayanan publik pada Kantor Kelurahan di Kabupaten Semarang ?	Kemampuan Kerja	a.	Kemampuan Intelektual	1.	Apakah kemampuan intelektual seorang pegawai mempengaruhi kinerja pegawai tersebut dalam memberikan pelayanan ?
			b.	Kemampuan Fisik	2.	Apakah kemampuan fisik seorang pegawai mempengaruhi kinerja pegawai tersebut dalam memberikan pelayanan ?
		Fasilitas Kerja	a.	Fasilitas Alat Kerja	3.	Apakah fasilitas alat kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
			b.	Fasilitas Perlengkapan Kerja	4.	Apakah fasilitas perlengkapan kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
			c.	Fasilitas Sosial	5.	Apakah fasilitas sosial di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
		SOP	a.	Konsisten	6.	Apakah konsistensi pelaksanaan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
			b.	Komitemen	7.	Apakah komitmen pelaksanaan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
			c.	Perbaikan Berkelanjutan	8.	Apakah perbaikan berkelanjutan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
			d.	Mengikat	9.	Apakah adanya SOP yang mengikat bagi seluruh pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
			e.	Seluruh unsur memiliki peran penting	10.	Apakah seluruh unsur memiliki peran penting dalam penerapan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
			f.	Terdokumentasi dengan baik	11.	Apakah SOP yang terdokumentasi dengan baik di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
		Kedisiplinan Kerja	a.	Kehadiran	12.	Apakah kedisiplinan pegawai dalam kehadiran di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
			b.	Ketaatan (peraturan)	13.	Apakah ketaatan pegawai pada peraturan yang ada di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
			c.	Ketepatan waktu	14.	Apakah ketepatan waktu pegawai dalam bekerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
			d.	Perilaku (ketertiban & tanggungjawab)	15.	Apakah perilaku pegawai (tertib & tanggungjawab) di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**INFORMAN UTAMA (AKADEMISI)**

NO	RUMUSAN MASALAH	VARIABEL	INDIKATOR		PERTANYAAN WAWANCARA	
1	Apakah dampak dari kemampuan kerja, fasilitas kerja, standar operasional prosedur dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja aparatur pelayanan publik pada Kantor Kelurahan di Kabupaten Semarang ?	Kemampuan Kerja	a.	Kemampuan Intelektual	1.	Apakah kemampuan intelektual seorang pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?
b.			Kemampuan Fisik	2.	Apakah kemampuan fisik seorang pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?	
Fasilitas Kerja		a.	Fasilitas Alat Kerja	3.	Apakah fasilitas alat kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?	
		b.	Fasilitas Perlengkapan Kerja	4.	Apakah fasilitas perlengkapan kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?	
		c.	Fasilitas Sosial	5.	Apakah fasilitas sosial di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?	
SOP		a.	Konsisten	6.	Apakah konsistensi pelaksanaan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?	
		b.	Komitmen	7.	Apakah komitmen pelaksanaan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?	
		c.	Perbaikan Berkelanjutan	8.	Apakah perbaikan berkelanjutan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?	
		d.	Mengikat	9.	Apakah adanya SOP yang mengikat bagi seluruh pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?	
		e.	Seluruh unsur memiliki peran penting	10.	Apakah seluruh unsur memiliki peran penting dalam penerapan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?	
		f.	Terdokumentasi dengan baik	11.	Apakah SOP yang terdokumentasi dengan baik di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?	
Kedisiplinan Kerja		a.	Kehadiran	12.	Apakah kehadiran pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?	
		b.	Ketaatan (peraturan)	13.	Apakah ketaatan pegawai pada peraturan yang ada di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?	
		c.	Ketepatan waktu	14.	Apakah ketepatan waktu pegawai dalam bekerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?	
		d.	Perilaku (ketertiban & tanggungjawab)	15.	Apakah perilaku pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?	

**INFORMAN UTAMA (INTERNAL PEGAWAI)**

<b>NO</b>	<b>RUMUSAN MASALAH</b>	<b>VARIABEL</b>	<b>INDIKATOR</b>		<b>PERTANYAAN WAWANCARA</b>	
1	Apakah dampak dari kemampuan kerja, fasilitas kerja, standar operasional prosedur dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja aparatur pelayanan publik pada Kantor Kelurahan di Kabupaten Semarang ?	Kemampuan Kerja	a.	Kemampuan Intelektual	1.	Apakah kemampuan kerja anda mempengaruhi kinerja anda dalam memberikan pelayanan ?
			b.	Kemampuan Fisik		
		Fasilitas Kerja	a.	Fasilitas Alat Kerja	2.	Apakah fasilitas kerja yang ada mempengaruhi kinerja anda dalam memberikan pelayanan ?
			b.	Fasilitas Perlengkapan Kerja		
			c.	Fasilitas Sosial		
		SOP	a.	Konsisten	3.	Bagaimana pendapat anda mengenai SOP pelayanan, apakah SOP pelayanan dapat meningkatkan kinerja anda dalam memberikan pelayanan ?
			b.	Komitemen		
			c.	Perbaikan Berkelanjutan		
			d.	Mengikat		
			e.	Seluruh unsur memiliki peran penting		
			f.	Terdokumentasi dengan baik		
		Kedisiplinan Kerja	a.	Kehadiran	4.	Apakah tingkat kedisiplinan seorang pegawai mempengaruhi pegawai tersebut dalam memberikan pelayanan ?
			b.	Ketaatan (peraturan)		
			c.	Ketepatan waktu		
			d.	Perilaku (ketertiban & tanggungjawab)		

**INFORMAN UTAMA (REKAN KERJA)**

NO	RUMUSAN MASALAH	VARIABEL	INDIKATOR	PERTANYAAN WAWANCARA
1	Apakah dampak dari kemampuan kerja, fasilitas kerja, standar operasional prosedur dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja aparatur pelayanan publik pada Kantor Kelurahan di Kabupaten Semarang ?	Kemampuan Kerja	a. Kemampuan Intelektual	1. Apakah yang anda ketahui tentang kondisi kemampuan kerja aparatur pelayanan publik di kantor kelurahan ?
			b. Kemampuan Fisik	2. Menurut pendapat anda, apakah kemampuan kerja aparatur di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
		Fasilitas Kerja	a. Fasilitas Alat Kerja	3. Apakah yang anda ketahui tentang kondisi fasilitas kerja di kantor kelurahan ?
			b. Fasilitas Perlengkapan Kerja	4. Menurut pendapat anda, apakah fasilitas kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
			c. Fasilitas Sosial	
		SOP	a. Konsisten	5. Apakah yang anda ketahui tentang SOP pelayanan di kantor kelurahan ?
			b. Komitemen	6. Menurut pendapat anda, apakah SOP pelayanan di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
			c. Perbaikan Berkelanjutan	
			d. Mengikat	
			e. Seluruh unsur memiliki peran penting	
			f. Terdokumentasi dengan baik	
		Kedisiplinan Kerja	a. Kehadiran	7. Apakah yang anda ketahui tentang kedisiplinan kerja para pegawai di kantor kelurahan ?
			b. Ketaatan (peraturan)	8. Menurut pendapat anda, apakah kedisiplinan kerja para pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
			c. Ketepatan waktu	
d. Perilaku (ketertiban & tanggungjawab)				

**INFORMAN PENDUKUNG**

<b>NO</b>	<b>RUMUSAN MASALAH</b>	<b>VARIABEL</b>	<b>INDIKATOR</b>	<b>PERTANYAAN WAWANCARA</b>		
1	Apakah dampak dari kemampuan kerja, fasilitas kerja, standar operasional prosedur dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja aparatur pelayanan publik pada Kantor Kelurahan di Kabupaten Semarang ?	Kemampuan Kerja	a.	Kemampuan Intelektual	1.	Apakah yang anda ketahui tentang kondisi kemampuan kerja aparatur pelayanan publik di kantor kelurahan ?
			b.	Kemampuan Fisik	2.	Menurut pendapat anda, apakah kemampuan kerja aparatur di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
		Fasilitas Kerja	a.	Fasilitas Alat Kerja	3.	Apakah yang anda ketahui tentang kondisi fasilitas kerja di kantor kelurahan ?
			b.	Fasilitas Perlengkapan Kerja	4.	Menurut pendapat anda, apakah fasilitas kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
			c.	Fasilitas Sosial		
		SOP	a.	Konsisten	5.	Apakah yang anda ketahui tentang SOP pelayanan di kantor kelurahan ?
			b.	Komitemen	6.	Menurut pendapat anda, apakah SOP pelayanan di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
			c.	Perbaikan Berkelanjutan		
			d.	Mengikat		
			e.	Seluruh unsur memiliki peran penting		
			f.	Terdokumentasi dengan baik		
		Kedisiplinan Kerja	a.	Kehadiran		
			b.	Ketaatan (peraturan)	8.	Menurut pendapat anda, apakah kedisiplinan kerja para pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
			c.	Ketepatan waktu		
d.	Perilaku (ketertiban & tanggungjawab)					

**KUISIONER PENELITIAN**

Analisis Prioritas Kebijakan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Aparatur Pelayanan Publik pada Kantor Kelurahan Se Kabupaten Semarang

oleh : YANU SETIYANTO

MAHASISWA PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
 FAKULTAS EKONOMI DAN BAHASA (FEB)  
 UNIVERSITAS DARUL ULUM ISLAMIC CENTRE GUPPI (UNDARIS)

<b>IDENTITAS RESPONDEN</b>	
Nama Responden	:
NIP	:
Instansi	:
Jabatan	:
Keterangan Lain	:

Kuisoner ini bertujuan untuk mengetahui bobot tiap kriteria dalam menentukan prioritas dengan menggunakan skala penilaian berikut :

Nilai (n)	Definisi
1	Kedua elemen sama penting
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dibanding elemen yang lain
5	Elemen yang satu lebih penting dibanding elemen yang lain
7	Elemen yang satu jauh lebih penting dibanding elemen yang lain
9	Elemen yang satu mutlak lebih penting dibanding elemen yang lain
2, 4, 6, 8	Nilai-nilai kompromi jika terdapat keraguan antara penilaian yang berdekatan

**Cara Pengisian :**

Kriteria pada kolom paling kiri (Kriteria A) dibandingkan dengan kriteria pada kolom sebelah kanan (Kriteria B). Bobot 9 s/d 2 pada bagian kiri adalah miliki Kriteria A, sedangkan bobot 9 s/d 2 pada bagian kanan adalah miliki kriteria B. Beri tanda (√) pada kolom bobot yang sesuai berdasarkan nilai ketergantungan yang telah dijelaskan pada tabel diatas. Apabila nilai yang ingin dipilih adalah 2, 4, 6 8 maka tanda (√) diberikan pada garis di antara kedua nilai.

**Contoh Pengisian :**

Kriteria A	Skala Perbandingan								Kriteria B	
Kualitas	9	7	5	√	1	3	5	7	9	Kuantitas

Keterangan : berarti **Kualitas** sedikit lebih penting dari **Kuantitas**





<b>Kehandalan</b> dalam memberiikan pelayanan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	<b>Empati</b> terhadap kebutuhan & kondisi pelanggan
<b>Responsif</b> terhadap pelanggan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	<b>Jaminan</b> pelayanan
<b>Responsif</b> terhadap pelanggan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	<b>Empati</b> terhadap kebutuhan & kondisi pelanggan
<b>Jaminan</b> pelayanan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	<b>Empati</b> terhadap kebutuhan & kondisi pelanggan

2. Dengan melihat faktor “**Kuantitas**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Sub-Kriteria berikut ini yang lebih penting :

<b>Sub-Kriteria A</b>	<b>Skala Perbandingan</b>									<b>Sub-Kriteria B</b>
<b>Jumlah output</b> pelayanan yang dihasilkan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	<b>Jumlah waktu</b> pelayanan yang dibutuhkan

3. Dengan melihat faktor “**Ketepatan Waktu**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Sub-Kriteria berikut ini yang lebih penting :

<b>Sub-Kriteria A</b>	<b>Skala Perbandingan</b>									<b>Sub-Kriteria B</b>
Penyelesaian pelayanan <b>sesuai waktu</b> yang ditentukan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	<b>Memaksimalkan waktu</b> penyelesaian dalam pelayanan

4. Dengan melihat faktor “**Efektifitas**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Sub-Kriteria berikut ini yang lebih penting :

<b>Sub-Kriteria A</b>	<b>Skala Perbandingan</b>									<b>Sub-Kriteria B</b>
<b>Penggunaan sumber daya</b> secara optimal	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pelayanan yang <b>tepat sasaran</b>
<b>Penggunaan sumber daya</b> secara optimal	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Menghasilkan output <b>sesuai target</b>
Pelayanan yang <b>tepat sasaran</b>	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Menghasilkan output <b>sesuai target</b>

5. Dengan melihat faktor “**Kemandirian**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Sub-Kriteria berikut ini yang lebih penting :

Sub-Kriteria A	Skala Perbandingan									Sub-Kriteria B
Percaya diri dalam memberikan pelayanan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Berupaya meraih prestasi
Percaya diri dalam memberikan pelayanan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Terbuka & belajar dari kesalahan
Percaya diri dalam memberikan pelayanan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Antusias & inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan
Berupaya meraih prestasi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Terbuka & belajar dari kesalahan
Berupaya meraih prestasi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Antusias & inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan
Terbuka & belajar dari kesalahan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Antusias & inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan

6. Dengan melihat faktor “**Komitmen**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Sub-Kriteria berikut ini yang lebih penting :

Sub-Kriteria A	Skala Perbandingan									Sub-Kriteria B
Loyalitas pada organisasi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Tanggungjawab pada pekerjaan

### Bagian III : Perbandingan antar Alternatif

1. Dalam hal “**Kehandalan dalam memberikan pelayanan**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Alternatif berikut ini yang lebih penting :

Alternatif A	Skala Perbandingan									Alternatif B
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Fasilitas Kerja
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP

Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
SOP	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja

2. Dalam hal “**Responsif terhadap pelanggan**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Alternatif berikut ini yang lebih penting :

Alternatif A	Skala Perbandingan									Alternatif B
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Fasilitas Kerja
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
SOP	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja

3. Dalam hal “**Jaminan pelayanan**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Alternatif berikut ini yang lebih penting :

Alternatif A	Skala Perbandingan									Alternatif B
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Fasilitas Kerja
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
SOP	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja

4. Dalam hal “**Empati terhadap kebutuhan & kondisi pelanggan**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Alternatif berikut ini yang lebih penting :

Alternatif A	Skala Perbandingan									Alternatif B
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Fasilitas Kerja
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
SOP	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja

5. Dalam hal “**Jumlah output pelayanan yang dihasilkan**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Alternatif berikut ini yang lebih penting :

Alternatif A	Skala Perbandingan									Alternatif B
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Fasilitas Kerja
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
SOP	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja

6. Dalam hal “**Jumlah waktu pelayanan yang dibutuhkan**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Alternatif berikut ini yang lebih penting :

Alternatif A	Skala Perbandingan									Alternatif B
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Fasilitas Kerja
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
SOP	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja

7. Dalam hal “**Penyelesaian pelayanan sesuai waktu yang ditentukan**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Alternatif berikut ini yang lebih penting :

Alternatif A	Skala Perbandingan									Alternatif B
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Fasilitas Kerja
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
SOP	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja

8. Dalam hal “**Memaksimalkan waktu penyelesaian dalam pelayanan**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Alternatif berikut ini yang lebih penting :

Alternatif A	Skala Perbandingan									Alternatif B
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Fasilitas Kerja
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
SOP	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja

9. Dalam hal “**Penggunaan sumber daya secara optimal**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Alternatif berikut ini yang lebih penting :

Alternatif A	Skala Perbandingan									Alternatif B
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Fasilitas Kerja
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
SOP	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja

10. Dalam hal “**Pelayanan yang tepat sasaran**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Alternatif berikut ini yang lebih penting :

Alternatif A	Skala Perbandingan									Alternatif B
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Fasilitas Kerja
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
SOP	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja

11. Dalam hal “**Menghasilkan output pelayanan sesuai target**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Alternatif berikut ini yang lebih penting :

Alternatif A	Skala Perbandingan									Alternatif B
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Fasilitas Kerja
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
SOP	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja

12. Dalam hal “**Percaya diri dalam memberikan pelayanan**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Alternatif berikut ini yang lebih penting :

Alternatif A	Skala Perbandingan									Alternatif B
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Fasilitas Kerja
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
SOP	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja

13. Dalam hal “**Berupaya meraih prestasi**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Alternatif berikut ini yang lebih penting :

Alternatif A	Skala Perbandingan									Alternatif B
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Fasilitas Kerja
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
SOP	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja

14. Dalam hal “**Terbuka & belajar dari kesalahan**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Alternatif berikut ini yang lebih penting :

Alternatif A	Skala Perbandingan									Alternatif B
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Fasilitas Kerja
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
SOP	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja

15. Dalam hal “**Antusias & inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Alternatif berikut ini yang lebih penting :

Alternatif A	Skala Perbandingan									Alternatif B
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Fasilitas Kerja
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
SOP	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja

16. Dalam hal “**Loyalitas pada organisasi**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Alternatif berikut ini yang lebih penting :

Alternatif A	Skala Perbandingan									Alternatif B
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Fasilitas Kerja
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
SOP	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja



17. Dalam hal “**Tanggungjawab pada pekerjaan**”, menurut Saudara/i manakah di antara kedua pasangan Alternatif berikut ini yang lebih penting :

<b>Alternatif A</b>	<b>Skala Perbandingan</b>									<b>Alternatif B</b>
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Fasilitas Kerja
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Kemampuan Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOP
Fasilitas Kerja	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja
SOP	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Kedisiplinan Kerja

Demikian kusioner/ wawancara ini telah selesai, kami ucapkan banyak terima kasih telah berpartisipasi proses dalam penelitian yang kami lakukan ini.

Kab. Semarang,

2021

Peneliti/ Pewawancara

Responden,

**Yanu Setiyanto**

.....

## HASIL WAWANCARA



Nama Informan : ZENI HERU WIDODO, ST  
 Jabatan : Plt. Lurah Karangjati Kecamatan Bergas Kabupaten Semarang  
 Jenis Informan : Informan Kunci  
 Waktu Pelaksanaan : 9 Februari 2021  
 Tempat : Kantor Kelurahan Karangjati

**Pewawancara** : Apakah kemampuan intelektual seorang pegawai mempengaruhi kinerja pegawai tersebut dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Sangat.

**Pewawancara** : Apakah kemampuan fisik seorang pegawai mempengaruhi kinerja pegawai tersebut dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Belum tentu.

**Pewawancara** : Apakah fasilitas alat kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Sangat berpengaruh.

**Pewawancara** : Apakah fasilitas perlengkapan kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

- Informan** : Iya, sangat berpengaruh.
- Pewawancara** : Apakah fasilitas sosial di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Iya.
- Pewawancara** : Apakah konsistensi pelaksanaan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Sangat berpengaruh.
- Pewawancara** : Apakah komitmen pelaksanaan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Betul.
- Pewawancara** : Apakah perbaikan berkelanjutan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Pasti.
- Pewawancara** : Apakah adanya SOP yang mengikat bagi seluruh pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Iya, pasti.
- Pewawancara** : Apakah seluruh unsur memiliki peran penting dalam penerapan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Iya, betul.
- Pewawancara** : Apakah SOP yang terdokumentasi dengan baik di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Sangat.
- Pewawancara** : Apakah kedisiplinan pegawai dalam kehadiran di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Iya, sangat sekali.
- Pewawancara** : Apakah ketaatan pegawai pada peraturan yang ada di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya.

**Pewawancara** : Apakah ketepatan waktu pegawai dalam bekerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya.

**Pewawancara** : Apakah perilaku pegawai (tertib & tanggungjawab) di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Sangat.

## HASIL WAWANCARA



Nama Informan : AGUSTIN SABARDIATI, SH, MM  
Jabatan : Lurah Bergaslor Kecamatan Bergas Kabupaten Semarang  
Jenis Informan : Informan Kunci  
Waktu Pelaksanaan : 15 Februari 2021  
Tempat : Kantor Kelurahan Bergaslor

**Pewawancara** : Apakah kemampuan intelektual seorang pegawai mempengaruhi kinerja pegawai tersebut dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya sangat mempengaruhi sekali, karena apabila yang bersangkutan itu kemampuan intelektualnya tidak mendukung tentu saja bisa terjadi miskomunikasi antara yang memberikan pelayanan dan yang meminta pelayanan. Tapi kalau kemampuan intelektualnya itu tinggi akan memperkecil kesalahan.

**Pewawancara** : Apakah kemampuan fisik seorang pegawai mempengaruhi kinerja pegawai tersebut dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Ya, kalau fisiknya lemah ketika dia mau berangkat, ketika

kondisinya lemah, mempengaruhi daya pikir seseorang, sehingga dalam bekerjapun akan berpengaruh pada kinerja itu sendiri tidak bisa maksimal.

**Pewawancara** : Apakah fasilitas alat kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Kalaupun ini bisa iya bisa tidak, karena di kelurahan itu cenderung kemasyarakatan, sehingga terkadang untuk alat itu bisa di nomor duakan, nomor satunya lapangan. Tapi dengan pemerintahan yang berbasis aplikasi juga sangat mendukung, jadi kita lihat substansinya.

**Pewawancara** : Apakah fasilitas perlengkapan kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya, berpengaruh.

**Pewawancara** : Apakah fasilitas sosial di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Fasilitas sosial. tidak begitu, karena hanya sebagai dukungan saja lah, tapi tidak begitu berpengaruh.

**Pewawancara** : Apakah konsistensi pelaksanaan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya jelas, jadi kita bekerja berdasarkan SOPnya.

**Pewawancara** : Apakah komitmen pelaksanaan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Jelas.

**Pewawancara** : Apakah perbaikan berkelanjutan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya, harus selalu. Karena perkembangan waktuan tidak pasti, sehingga SOPnya kalau masih masih lama, kondisinya tidak sesuai tentu harus diperbaiki.

**Pewawancara** : Apakah adanya SOP yang mengikat bagi seluruh pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya.

- Pewawancara** : Apakah seluruh unsur memiliki peran penting dalam penerapan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Sebetulnya, bisa iya bisa tidak, karena sesuai dengan tupoksinya, kalau itu OB tentu saja tidak terlalu memperhatikan dengan SOP.
- Pewawancara** : Apakah SOP yang terdokumentasi dengan baik di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Ini hanya pendukung saja tidak terlalu, kalau sudah diarsipkan tidak kita nganu lagi, yang pentingkan pelaksanaannya. Kalau dokumentasinya hanya sebagai pendukung saja.
- Pewawancara** : Apakah kedisiplinan pegawai dalam kehadiran di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Jelas iya.
- Pewawancara** : Apakah ketaatan pegawai pada peraturan yang ada di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Iya harusnya iya.
- Pewawancara** : Apakah ketepatan waktu pegawai dalam bekerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Iya.
- Pewawancara** : Apakah perilaku pegawai (tertib & tanggungjawab) di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Iya.

## HASIL WAWANCARA



Nama Informan : ANTUK LESTARI, SH  
Jabatan : Lurah Harjosari Kecamatan Bawen Kabupaten Semarang  
Jenis Informan : Informan Kunci  
Waktu Pelaksanaan : 16 Februari 2021  
Tempat : Kantor Kelurahan Harjosari

**Pewawancara** : Apakah kemampuan intelektual seorang pegawai mempengaruhi kinerja pegawai tersebut dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya.

**Pewawancara** : Apakah kemampuan fisik seorang pegawai mempengaruhi kinerja pegawai tersebut dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya.

**Pewawancara** : Apakah fasilitas alat kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya.

**Pewawancara** : Apakah fasilitas perlengkapan kerja di kantor kelurahan



mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya.

**Pewawancara** : Apakah fasilitas sosial di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya, iya.

**Pewawancara** : Apakah konsistensi pelaksanaan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya.

**Pewawancara** : Apakah komitmen pelaksanaan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya.

**Pewawancara** : Apakah perbaikan berkelanjutan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya.

**Pewawancara** : Apakah adanya SOP yang mengikat bagi seluruh pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya.

**Pewawancara** : Apakah seluruh unsur memiliki peran penting dalam penerapan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya.

**Pewawancara** : Apakah SOP yang terdokumentasi dengan baik di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya.

**Pewawancara** : Apakah kedisiplinan pegawai dalam kehadiran di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya.

**Pewawancara** : Apakah ketaatan pegawai pada peraturan yang ada di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan

pelayanan ?

**Informan** : Iya.

**Pewawancara** : Apakah ketepatan waktu pegawai dalam bekerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya.

**Pewawancara** : Apakah perilaku pegawai (tertib & tanggungjawab) di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya.

## HASIL WAWANCARA



Nama Informan : Drs. SURYANDARU  
Jabatan : Lurah Kupang Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang  
Jenis Informan : Informan Kunci  
Waktu Pelaksanaan : 17 Februari 2021  
Tempat : Kantor Kelurahan Kupang

**Pewawancara** : Apakah kemampuan intelektual seorang pegawai mempengaruhi kinerja pegawai tersebut dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya tentu.

**Pewawancara** : Apakah kemampuan fisik seorang pegawai mempengaruhi kinerja pegawai tersebut dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya.

**Pewawancara** : Apakah fasilitas alat kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya, pasti.

**Pewawancara** : Apakah fasilitas perlengkapan kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

- Informan** : Iya.
- Pewawancara** : Apakah fasilitas sosial di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Iya.
- Pewawancara** : Apakah konsistensi pelaksanaan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Iya, berpengaruh.
- Pewawancara** : Apakah komitmen pelaksanaan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Iya, iya.
- Pewawancara** : Apakah perbaikan berkelanjutan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Iya
- Pewawancara** : Apakah adanya SOP yang mengikat bagi seluruh pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Iya, tentu.
- Pewawancara** : Apakah seluruh unsur memiliki peran penting dalam penerapan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Iya, tentu.
- Pewawancara** : Apakah SOP yang terdokumentasi dengan baik di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Iya, tentu.
- Pewawancara** : Apakah kedisiplinan pegawai dalam kehadiran di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Iya, mempengaruhi.
- Pewawancara** : Apakah ketaatan pegawai pada peraturan yang ada di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya, mempengaruhi.

**Pewawancara** : Apakah ketepatan waktu pegawai dalam bekerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya, iya.

**Pewawancara** : Apakah perilaku pegawai (tertib & tanggungjawab) di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya, mempengaruhi.

## HASIL WAWANCARA



Nama Informan : Dr. ANDHI SUPRIYADI, ST., MM., MH.  
Jabatan : Dosen Pasca Sarjana Magister Manajemen STIEPARI  
Semarang  
Jenis Informan : Informan Utama  
Waktu Pelaksanaan : 13 Februari 2021  
Tempat : Kabupaten Semarang

**Pewawancara** : Apakah kemampuan intelektual seorang pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Sangat, sangat berpengaruh.

**Pewawancara** : Apakah kemampuan fisik seorang pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Tidak, tidak berpengaruh.

**Pewawancara** : Apakah fasilitas alat kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Fasilitas alat kerja , iya.

- Pewawancara** : Apakah fasilitas perlengkapan kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?
- Informan** : Tidak begitu.
- Pewawancara** : Apakah fasilitas sosial di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?
- Informan** : Tidak begitu, karena fasilitas sosial hanya merupakan faktor penunjang saja.
- Pewawancara** : Apakah konsistensi pelaksanaan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?
- Informan** : Iya.
- Pewawancara** : Apakah komitmen pelaksanaan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?
- Informan** : Iya.
- Pewawancara** : Apakah perbaikan berkelanjutan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?
- Informan** : Iya.
- Pewawancara** : Apakah adanya SOP yang mengikat bagi seluruh pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?
- Informan** : Sangat.
- Pewawancara** : Apakah seluruh unsur memiliki peran penting dalam penerapan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Iya.
- Pewawancara** : Apakah SOP yang terdokumentasi dengan baik di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?
- Informan** : Menurut saya tidak begitu, karena SOP itu yang penting

dilaksanakan, bukan didokumentasikan. Setidaknya sebagai pengingat, iya.

**Pewawancara** : Apakah kehadiran pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Iya.

**Pewawancara** : Apakah ketaatan pegawai pada peraturan yang ada di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Sangat.

**Pewawancara** : Apakah ketepatan waktu pegawai dalam bekerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Iy, betul.

**Pewawancara** : Apakah perilaku pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Iya.



## HASIL WAWANCARA



Nama Informan : NURMIYATI, SE., MM.,  
Jabatan : Dosen Fakultas Ekonomi UNDARIS Ungaran  
Jenis Informan : Informan Utama  
Waktu Pelaksanaan : 16 Februari 2021  
Tempat : Kabupaten Semarang

**Pewawancara** : Apakah kemampuan intelektual seorang pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Iya, sangat mempengaruhi. Kemampuan intelektual itu berdampak pada pekerjaan yang akan dilakukan.

**Pewawancara** : Apakah kemampuan fisik seorang pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Kalau dibilang kemampuan fisik mempengaruhi, iya, tapi sekarang ini jamannya kan sudah, apanamanya, teman-teman disabilitas itu memiliki hak dan kewajiban yang sama. Jadi mungkin tetap kemampuan fisik itu 60 %, kalau bu Nur boleh

berpendapat 60 % untuk yang sempurna dalam arti ketika ada keterbatasan kemampuan fisikpun kita akomodir bagaimana porsinya dalam pekerjaan itu sendiri. Jadi menganut lebih ke asas keadilan kalau menurut saya.

**Pewawancara** : Apakah fasilitas alat kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Iya kalau fasilitas adalah salah satu faktor sangat mendukung, karena untuk efisiensi, ketepatan dan apapun yang berhubungan dengan pekerjaan berkaitan dengan target dan kepuasan itu tidak lepas dari fasilitas kerja. Semakin bagus fasilitas kerja, *automaticly* semakin menunjang pelayanan kepada masyarakat.

**Pewawancara** : Apakah fasilitas perlengkapan kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Iya sama dengan fasilitas, apa namanya, sangat berpengaruh ke pelayanan publik, karena pelayanan publik itu di sorot ya mz. Apalagi ketika kita bicara pemerintahan, identik dengan dana yang diberikan, otomatis harus sebanding dengan pelayanan yang harus diterima oleh masyarakat.

**Pewawancara** : Apakah fasilitas sosial di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Iya, iya sangat diperlukan karena walaupun memang, apa namanya, katakanlah di kelurahan itu kan sudah ada target waktu, tapi kitakan tidak bisa prediksi juga, seandainya orang itu datang tidak bisa kita atur, mungkin sambil menunggu, pas disitu mungkin kaya, misalnya kaya masuk waktu sholat gitukan lebih baik memang disediakan dan itu sangat penting.

**Pewawancara** : Apakah konsistensi pelaksanaan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Iya, karena SOP itu adalah boleh dikatakan dalam tanda kutip

kita suci, jadi suatu pekerjaan itu ketika lepas *loss* dari SOP yang sudah ditetapkan, tentu saya yakin outputnya pun tidak sesuai yang diharapkan. Jadi SOP itu adalah pegangan ketika kita akan melakukan suatu pekerjaan, apalagi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

**Pewawancara** : Apakah komitmen pelaksanaan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Iya karena SOP ini mencerminkan apa ya, mencerminkan konsistensi atau komitmen mereka yang membuat artinya pengambil kebijakan misalnya lurahnya. Jadi kepemimpinan itu bisa dilihat juga dari SOP, jadi komitmen pelaksanaan SOP. Jadi jangan sampai SOP itu dibuat sendiri, kemudian dilanggar sendiri. Itu sangat berpengaruh kepada masyarakat.

**Pewawancara** : Apakah perbaikan berkelanjutan SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Iya, pasti. Tidak ada SOP atau aturan yang dibuat itu sempurna., Kita itu belajar dari yang sudah kita lakukan, ketika yang lalu kita lakukan itu jauh dari sempurna, itu perbaikan-perbaikan, yang intinya adalah bagaimana masyarakat itu terlayani dengan baik.

**Pewawancara** : Apakah adanya SOP yang mengikat bagi seluruh pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Iya, karena bisa tidak kita bayangkan ketika karyawan itu melanggar SOP yang sudah ditetapkan, artinya banyak dampaknya di situ. Bisa indisipliner, karena kita bekerja “sak karepe dewe” tidak mengacu pada SOP itu. Jadi semua pegawai itu terikat pada SOP yang sudah diterapkan pada semua bidang. Apalagi di pelayanan masyarakat.

**Pewawancara** : Apakah seluruh unsur memiliki peran penting dalam penerapan

SOP di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya, the right man in the right place, artinya adil itu tidak mesti sama, jadi proporsional, ketika si A dibagian apa sudah ada job des masing-masing, tidak ada yang mengurangi atau melebihi apa yang sudah ditetapkan.

**Pewawancara** : Apakah SOP yang terdokumentasi dengan baik di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Iya sudah pasti, sudah pasti ya. Karena dokumentasi itu adalah bukti, bukti bahwa kita telah melakukan. Dari bukti itu kita bisa lihat, apasih yang sudah, capaian yang sudah kita lakukan ataupun apa yang belum. Itu sebagai bahan evaluasi untuk kinerja yang akan datang misalnya penyusunan SOP baru dan lainnya.

**Pewawancara** : Apakah kehadiran pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Iya jelaslah. Disiplin itu adalah kunci ya.

**Pewawancara** : Apakah ketaatan pegawai pada peraturan yang ada di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Iya pasti, ketaatan ini misalnya ketaatan dalam disiplin.

**Pewawancara** : Apakah ketepatan waktu pegawai dalam bekerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Iya, sekarang sudah diukur to mas, sudah ada ini nya pelayanan ketika membuat satu surat gitukan. Sudah ada timingnya, oh ini harus selesai berapa menit misalnya gitukan, misalnya di Samsat pelayanan tidak melebihi lima menit. Karena ini tidak lain dan tidak bukan untuk apa namanya perbaikan kepada masyarakat.

**Pewawancara** : Apakah perilaku pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi

kinerja pelayanan publik di kantor kelurahan tersebut?

**Informan** : Iya, ketika pegawai itu tertib dan tanggungjawab kepada pekerjaan masing-masing tentu sangat berdampak kepada masyarakat. Karena pegawai itu menyadari apa sebetulnya tanggungjawab dari pegawai tersebut, kemudian tata tertib apa yang tidak boleh dilanggar, kemudian apa namanya semuanya itu berimbas kepada kinerja pegawai dalam melayani masyarakat.

## HASIL WAWANCARA



Nama Informan : DEDI PRASETIYA  
Jabatan : Pegawai Kantor Kelurahan Bandarjo Kecamatan Ungaran Barat  
Jenis Informan : Informan Utama  
Waktu Pelaksanaan : 8 Februari 2021  
Tempat : Kantor Kelurahan Bandarjo

**Pewawancara** : Apakah kemampuan kerja anda mempengaruhi kinerja anda dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya, mempengaruhi

**Pewawancara** : Apakah fasilitas kerja yang ada mempengaruhi kinerja anda dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya, mempengaruhi

**Pewawancara** : Bagaimana pendapat anda mengenai SOP pelayanan, apakah SOP pelayanan dapat meningkatkan kinerja anda dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : SOP dapat meningkatkan pelayanan, karena dalam SOP telah diatur teknis-teknis tentang persyaratan, tentang lama waktu yang harus dikerjakan sehingga kita mengerjakan bisa dengan

cepat, efisien dan tepat.

**Pewawancara** : Apakah tingkat kedisiplinan seorang pegawai mempengaruhi pegawai tersebut dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya, sangat mempengaruhi, sangat mempengaruhi

## HASIL WAWANCARA



Nama Informan : EKO SAFRIYANTO, SE.  
Jabatan : Pegawai Kantor Kelurahan Kranggan Kecamatan Ambarawa  
Jenis Informan : Informan Utama  
Waktu Pelaksanaan : 17 Februari 2021  
Tempat : Kantor Kelurahan Kranggan

**Pewawancara** : Apakah kemampuan kerja anda mempengaruhi kinerja anda dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya berpengaruh.

**Pewawancara** : Apakah fasilitas kerja yang ada mempengaruhi kinerja anda dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Alhamdulillah fasilitas sudah lengkap, jadi bisa meningkatkan kinerja saya di kantor dalam memberikan pelayanan.

**Pewawancara** : Bagaimana pendapat anda mengenai SOP pelayanan, apakah SOP pelayanan dapat meningkatkan kinerja anda dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : SOP ketika dilakukan sesuai aturan yang ada itu akan meningkatkan pelayanan.



**Pewawancara** : Apakah tingkat kedisiplinan seorang pegawai mempengaruhi pegawai tersebut dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya sangat berpengaruh, soalnya kalau kita tidak disiplin kita berangkat terlambat akan membuat masyarakat akan menunggu lebih lama.

## HASIL WAWANCARA



Nama Informan : Drs. SULISTIYO  
Jabatan : Ketua LKMK Kelurahan Karangjati Kecamatan Bergas  
Jenis Informan : Informan Utama  
Waktu Pelaksanaan : 17 Februari 2021  
Tempat : Lingkungan Lemahbang RT 005 RW 005 Kelurahan  
Karangjati Kecamatan Bergas

**Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang kondisi kemampuan kerja aparatur pelayanan publik di kantor kelurahan ?

**Informan** : Yang saya ketahui dari aparat di Kelurahan Karangjati saya lihat semuanya profesional dan proporsional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat di Kelurahan Karangjati

**Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah kemampuan kerja aparatur di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Jelas mempengaruhi, dengan profesional dan kemampuan mengurai masalah itu akan memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat dalam bidang apapun.

**Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang kondisi fasilitas kerja di

kantor kelurahan ?

**Informan** : Yang saya ketahui dari sisi kantor representatif, ruang itu semuanya ada, ruang pimpinan, ruang staf semuanya ada. Kemudian fasilitas komunikasi ada, fasilitas administrasi laptop dan lain-lain juga. Telepon, listrik, tempat duduk yang memadai, tempat parkir luas dan tempat kelurahan mudah dijangkau oleh masyarakat dan aman.

**Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah fasilitas kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Jelas mempengaruhi, dengan kondisi yang memadai, bersih, rapi, semua peralatan ada mengairahkan pegawai yang ada dalam melakukan kegiatan sehingga apa yang dilakukan itu bisa mendukung dengan adanya perlengkapan yang ada.

**Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang SOP pelayanan di kantor kelurahan ?

**Informan** : Yang saya tahu, itu SOP itu kalau masyarakat kalau minta pelayanan itu harus membaawa pengantar RT yang dibawa RW dibawa ke kelurahan itu merupakan SOP sehingga merupakan filter masyarakat karangjati supaya tidak terlewatkan, atau terdeteksi lah, dengan adanya SOP itu merupakan tindakan deteksi dini adanya tindakan pemalsuan dokumen dan kependudukan. Dengan adanya SOP itu Kelurahan Karangjati dapat memfilter keamanan yang ada dikarangjati ini.

**Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah SOP pelayanan di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya jelas mempengaruhi, karena dengan adanya SOP memberikan pelayanan misalnya memberikan surat berapa menit, targetnya apa, para pegawai terpacu untuk bisa melaksanakan sesuai dengan SOP sehingga semuanya terukur sesuai yang tertulis di SOP di kelurahan.

**Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang kedisiplinan kerja para pegawai di kantor kelurahan ?

**Informan** : Yang saya ketahui, itu bagus karena ketika kami melaksanakan tugas untuk memberikan pelayanan warga itu para pegawai juga ada melayani, dengan baik sesuai dengan jam kantor sesuai dengan ataran yang ada di Kabupaten Semarang ataupun di Kelurahan Karangjati.

**Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah kedisiplinan kerja para pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Sangat berpengaruh, dengan adanya kedisiplinan ini, warga masyarakat itu enak, jadi kapan waktunya masuk, kapan pulang itu sudah diketahui, sehingga sewaktu-waktu sesuai dengan jam kerja itu masyarakat itu tidak ragu-ragu untuk minta pelayanan kepada para aparat yang ada di Kelurahan Karangjati

## HASIL WAWANCARA



Nama Informan : SUMARYONO  
Jabatan : Ketua RW 007 Kelurahan Karangjati Kecamatan Bergas  
Jenis Informan : Informan Utama  
Waktu Pelaksanaan : 8 Februari 2021  
Tempat : Lingkungan Karangjati RT 001 RW 007 Kelurahan  
Karangjati Kecamatan Bergas

**Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang kondisi kemampuan kerja aparaturnya pelayanan publik di kantor kelurahan ?

**Informan** : Baik dari segi pendidikan, apa namanya, sesuai spesifikasi tidak ada yang melenceng dari yang digariskan

**Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah kemampuan kerja aparaturnya di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya, mempengaruhi

**Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang kondisi fasilitas kerja di kantor kelurahan ?

**Informan** : Fasilitasnya baik, memenuhi syarat

**Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah fasilitas kerja di kantor

kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Sangat mempengaruhi kinerja pegawai, dengan kondisi yang baik pelayanan juga akan baik

**Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang SOP pelayanan di kantor kelurahan ?

**Informan** : Sudah berjalan sesuai apa yang dicanangkan, SOPnya sudah berjalan

**Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah SOP pelayanan di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya, mempengaruhi sekali, karena dengan adanya SOP, maka pekerjaan akan berjalan dengan standar yang ada.

**Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang kedisiplinan kerja para pegawai di kantor kelurahan ?

**Informan** : Kedisiplinan baik, masuk dan pulangny sesuai dengan jadwal absen

**Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah kedisiplinan kerja para pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya, pasti dengan disiplin kerja ya pekerjaan akan sesuai dengan apa yang diharapkan

## HASIL WAWANCARA



Nama Informan : CAHYONO  
Jabatan : Ketua RT 005 RW 05 Kelurahan Gedanganak Kecamatan Ungaran Timur  
Jenis Informan : Informan Utama  
Waktu Pelaksanaan : 8 Februari 2021  
Tempat : Lingkungan Jatisari RT 005 RW 005 Kelurahan Gedanganak Kecamatan Ungaran Timur

**Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang kondisi kemampuan kerja aparatur pelayanan publik di kantor kelurahan ?

**Informan** : Untuk kemampuan, rata-rata kompetensinya sudah bagus.

**Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah kemampuan kerja aparatur di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Sangat mempengaruhi.

**Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang kondisi fasilitas kerja di kantor kelurahan ?

**Informan** : Iya kalau saat ini fasilitas kerja saya kira memadai ya, karena berbasis IT dilaksanakan di pemerintah daerah.

- Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah fasilitas kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Iya mempengaruhi juga.
- Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang SOP pelayanan di kantor kelurahan ?
- Informan** : Untuk pelayanan dalam hal kependukan sangat menonjol ya di Kelurahan Gedanganak karena mendapatkan dari Capil itu mengakses ke kelurahan itu langsung, jadi warga mengurus akta kematian dan kelahiran itu bisa diuruskan oleh petugas dari kelurahan sampai jadi.
- Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah SOP pelayanan di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Iya seperti tadi, sangat mempengaruhi.
- Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang kedisiplinan kerja para pegawai di kantor kelurahan ?
- Informan** : Iya masih kurang, dalam arti satu dua itu digilir ya di kelurahan itu yang berangkat hari ini yang lebih awal siapa atau gantian sama temen.
- Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah kedisiplinan kerja para pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?
- Informan** : Iya sangat mempengaruhi, kalau melihat masyarakat sekarang, intinya tuntutan mereka kan semakin baik untuk pelayanan ke mereka, pada akhirnya mereka juga akan yang merasakan.



## HASIL WAWANCARA



Nama Informan : SUPRIYATI URIPAH, S.Sos.  
Jabatan : Warga Lingkungan Sidorejo RT 002 RW 09 Kelurahan  
Bergaslor Kecamatan Bergas  
Jenis Informan : Informan Pendukung  
Waktu Pelaksanaan : 8 Februari 2021  
Tempat : Lingkungan Sidorejo RT 002 RW 09 Kelurahan  
Bergaslor Kecamatan Bergas

**Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang kondisi kemampuan kerja aparatur pelayanan publik di kantor kelurahan ?

**Informan** : Kalau pada umumnya kalau dari segi pendidikan rata-rata sudah memenuhi syarat, ada sebagian di kelurahan mungkin, tapi sebagian kecil, sebagian besar rata-rata memenuhi syarat pendidikan.

**Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah kemampuan kerja aparatur di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Sangat, sangat berpengaruh sekali.

**Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang kondisi fasilitas kerja di

kantor kelurahan ?

**Informan** : Selama ini, selama yang saya alami, itu fasilitas di kantor kelurahan ya sudah memadai, lebih dari cukup lah, sudah memenuhi syarat.

**Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah fasilitas kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Sangat besar sekali pengaruhnya, karena didukung fasilitas yang baik akan mempengaruhi kinerja yang baik pula.

**Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang SOP pelayanan di kantor kelurahan ?

**Informan** : Sudah diterapkan SOP.

**Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah SOP pelayanan di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya, bisa berpengaruh.

**Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang kedisiplinan kerja para pegawai di kantor kelurahan ?

**Informan** : Kalau kelurahan selami ini sudah disiplin dengan dibuktikan dari absen daftar hadir itu ya, karena itu dasar mereka membuat laporan bulanan, apakah disiplin atau tidak, tetapi selama ini sudah disiplin.

**Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah kedisiplinan kerja para pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Sangat, sangat berpengaruh sekali, tanpa mereka disiplin mereka “kapiran” istilahnya orang jawa.

## HASIL WAWANCARA



Nama Informan : QHOIRUL CHASANA  
Jabatan : Warga Lingkungan Jatisari RT 005 RW 05 Kelurahan  
Gedanganak Kecamatan Ungaran Timur  
Jenis Informan : Informan Pendukung  
Waktu Pelaksanaan : 8 Februari 2021  
Tempat : Lingkungan Jatisari RT 005 RW 05 Kelurahan  
Gedanganak Kecamatan Ungaran Timur

**Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang kondisi kemampuan kerja aparatur pelayanan publik di kantor kelurahan ?

**Informan** : Ya sudah sesuai spesifikasi, pendidikan, kebanyakan S1 dan mereka sudah berpengalaman dalam hal pelayanan.

**Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah kemampuan kerja aparatur di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya mempengaruhi.

**Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang kondisi fasilitas kerja di kantor kelurahan ?

**Informan** : Cukup memadai yang saya ketahui selama ini, karena sudah

menggunakan berbasis IT sudah berbasis komputer, sehingga tidak perlu manual lagi pelayanannya seperti itu.

**Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah fasilitas kerja di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Iya pasti mempengaruhi.

**Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang SOP pelayanan di kantor kelurahan ?

**Informan** : SOP selami ini sudah dijalankan, pelayanannya tepat waktu dan lebih efektif dan efisien.

**Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah SOP pelayanan di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : O, tentu saja mempengaruhi, karena pegawai melayani berdasarkan SOP.

**Pewawancara** : Apakah yang anda ketahui tentang kedisiplinan kerja para pegawai di kantor kelurahan ?

**Informan** : Kalau selama ini kurang disiplin, karena mereka kadang karena merasa dipelayanannya kadang itu tepat waktu terutama saat pagi hari, seperti itu tapi sih tetep buka pagi mas.

**Pewawancara** : Menurut pendapat anda, apakah kedisiplinan kerja para pegawai di kantor kelurahan mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan ?

**Informan** : Oh ya pasti sangat mempengaruhi karena dilihat langsung oleh masyarakat.

**HASIL PERHITUNGAN PERBANDINGAN MODEL AHP  
MENGUNAKAN APLIKASI EXPERT CHOICE**

1. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Kriteria

	Kualitas	Kuantitas	Ketepatan Waktu	Efektifitas	Kemandirian	Komitmen
Kualitas	1	4	1	1	2	1
Kuantitas	1/4	1	1/3	1/3	1/2	1/3
Ketepatan Waktu	1	3	1	1	2	1
Efektifitas	1	3	1	1	2	1
Kemandirian	1/2	2	1/2	1/2	1	1
Komitmen	1	3	1	1	1	1

2. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Kualitas

	Kehandalan dalam memberikan pelayanan	Responsif terhadap pelanggan	Jaminan pelayanan	Empati terhadap kebutuhan dan kondisi pelanggan
Kehandalan dalam memberikan pelayanan	1	1	2	1
Responsif terhadap pelanggan	1	1	2	2
Jaminan pelayanan	1/2	1/2	1	1
Empati terhadap kebutuhan dan kondisi pelanggan	1	1/2	1	1

3. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Kuantitas

	Jumlah output pelayanan yang dihasilkan	Jumlah waktu pelayanan yang dibutuhkan
Jumlah output pelayanan yang dihasilkan	1	1
Jumlah waktu pelayanan yang dibutuhkan	1	1

4. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Ketepatan Waktu

	Penyelesaian pelayanan sesuai waktu yang ditentukan	Memaksimalkan waktu penyelesaian dalam pelayanan
Penyelesaian pelayanan sesuai waktu yang ditentukan	1	1
Memaksimalkan waktu penyelesaian dalam pelayanan	1	1

5. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Efektivitas

	Penggunaan sumber daya secara optimal	Pelayanan yang tepat sasaran	Menghasilkan output pelayanan sesuai target
Penggunaan sumber daya secara optimal	1	1/2	1
Pelayanan yang tepat sasaran	2	1	2
Menghasilkan output pelayanan sesuai target	1	1/2	1

6. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Kemandirian

	Percaya diri dalam memberikan pelayanan	Berupaya meraih prestasi	Terbuka dan belajar dari kesalahan	Antusias dan inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan
Percaya diri dalam memberikan pelayanan	1	2	1/2	1/2
Berupaya meraih prestasi	1/2	1	1/3	1/4
Terbuka dan belajar dari kesalahan	2	3	1	1
Antusias dan inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan	2	4	1	1

7. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Komitmen

	Loyalitas pada organisasi	Tanggungjawab pada pekerjaan
Loyalitas pada organisasi	1	1/3
Tanggungjawab pada pekerjaan	3	1

8. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Kehandalan Dalam Memberikan Pelayanan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Keisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	4	2	1/2
Fasilitas Kerja	1/4	1	1/2	1/4
SOP	1/2	2	1	1/3
Kedisiplinan Kerja	2	4	3	1

9. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Responsif Terhadap Pelanggan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	2	1/2
Fasilitas Kerja	1/3	1	1	1/3
SOP	1/2	1	1	1/3
Kedisiplinan Kerja	2	3	3	1

10. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Jaminan Pelayanan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	1	1
Fasilitas Kerja	1/3	1	1/2	1/3
SOP	1	2	1	1
Kedisiplinan Kerja	1	3	1	1

11. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Empati Terhadap Kebutuhan dan Kondisi Pelanggan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	2	1
Fasilitas Kerja	1/3	1	1/2	1/3
SOP	1/2	2	1	1/2
Kedisiplinan Kerja	1	3	2	1

12. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Jumlah Output Pelayanan yang Dihasilkan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	2	1
Fasilitas Kerja	1/3	1	1	1/2
SOP	1/2	1	1	1/2
Kedisiplinan Kerja	1	2	2	1

13. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Jumlah Waktu Pelayanan yang Dibutuhkan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	2	1	1
Fasilitas Kerja	1/2	1	1	1/2
SOP	1	1	1	1
Kedisiplinan Kerja	1	2	1	1



14. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Penyelesaian Pelayanan Sesuai Waktu yang Dihasilkan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	2	2	1
Fasilitas Kerja	1/2	1	1	1/2
SOP	1/2	1	1	1/2
Kedisiplinan Kerja	1	2	2	1

15. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Memaksimalkan Waktu Penyelesaian Dalam Pelayanan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	2	1	1
Fasilitas Kerja	1/2	1	1	1/2
SOP	1	1	1	1/2
Kedisiplinan Kerja	1	2	2	1

16. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Penggunaan Sumber Daya Secara Optimal

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	2	2	1
Fasilitas Kerja	1/2	1	1	1/2
SOP	1/2	1	1	1/2
Kedisiplinan Kerja	1	2	2	1

17. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Pelayanan Yang Tepat Sasaran

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	2	1	1
Fasilitas Kerja	1/2	1	1/2	1/2
SOP	1	2	1	1
Kedisiplinan Kerja	1	2	1	1

18. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Menghasilkan Output Pelayanan Sesuai Target

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	1	1
Fasilitas Kerja	1/3	1	1/2	1/3
SOP	1	2	1	1/2
Kedisiplinan Kerja	1	3	2	1

19. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Percaya Diri Dalam Memberikan Pelayanan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	2	1
Fasilitas Kerja	1/3	1	1	1/3
SOP	1/2	1	1	1/2
Kedisiplinan Kerja	1	3	2	1

20. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Berupaya Meraih Prestasi

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	1	1
Fasilitas Kerja	1/3	1	1/2	1/3
SOP	1	2	1	1
Kedisiplinan Kerja	1	3	1	1

21. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Terbuka dan Belajar dari Kesalahan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	2	1/2
Fasilitas Kerja	1/3	1	1	1/4
SOP	1/2	1	1	1/3
Kedisiplinan Kerja	2	4	3	1

22. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Antusias dan Inisiatif dalam Menyelesaikan Permasalahan

	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	2	1
Fasilitas Kerja	1/3	1	1	1/2
SOP	1/2	1	1	1
Kedisiplinan Kerja	1	2	1	1

23. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Loyalitas pada Organisasi







	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	1	1	1/2
Fasilitas Kerja	1	1	1	1/3
SOP	1	1	1	1/2
Kedisiplinan Kerja	2	3	2	1

24. Hasil Perhitungan Perbandingan Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Tanggungjawab pada Pekerjaan





	Kemampuan Kerja	Fasilitas Kerja	SOP	Kedisiplinan Kerja
Kemampuan Kerja	1	3	1	1/3
Fasilitas Kerja	1/3	1	1/2	1/4
SOP	1	2	1	1/2
Kedisiplinan Kerja	3	4	2	1

## HASIL ANALISIS MODEL AHP MENGUNAKAN APLIKASI EXPERT CHOICE



### 1. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Kriteria

Kualitas	.235	
Kuantitas	.063	
Ketepatan Waktu	.171	
Efektifitas	.216	
Kemandirian	.122	
Komitmen	.192	
Inconsistency = 0.0079 with 0 missing judgments.		



### 2. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Kualitas

Kehandalan dalam memberikan pelayanan	.283	
Responsif terhadap pelanggan	.366	
Jaminan pelayanan	.152	
Empati terhadap kebutuhan dan kondisi pelanggan	.199	
Inconsistency = 0.00487 with 0 missing judgments.		




### 3. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Kuantitas

Jumlah output yang dihasilkan	.590	
Jumlah waktu pelayanan yang dibutuhkan	.410	
Inconsistency = 0. with 0 missing judgments.		





### 4. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Ketepatan Waktu

Penyelesaian pelayanan sesuai waktu yang ditentukan	.403	
Memaksimalkan waktu penyelesaian dalam pelayanan	.597	
Inconsistency = 0. with 0 missing judgments.		

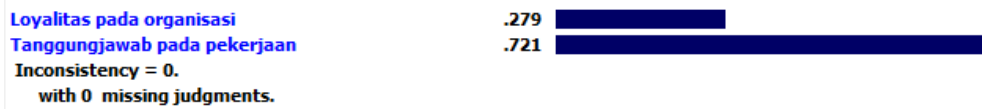
### 5. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Efektivitas

Penggunaan sumber daya secara optimal	.312	
Pelayanan yang tepat sasaran	.472	
Menghasilkan output pelayanan sesuai target	.216	
Inconsistency = 0.00034 with 0 missing judgments.		

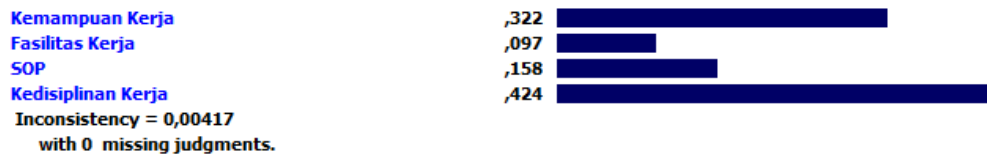
### 6. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Kemandirian

Percaya diri dalam memberikan pelayanan	.177	
Berupaya meraih prestasi	.105	
Terbuka dan belajar dari kesalahan	.331	
Antusias dan inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan	.387	
Inconsistency = 0.00621 with 0 missing judgments.		

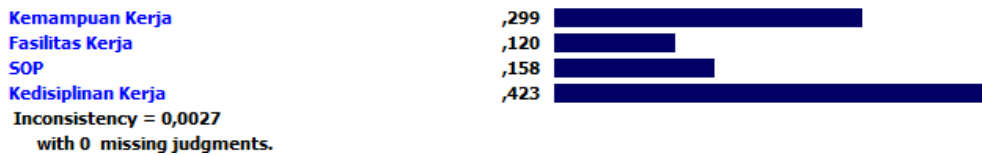
7. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Sub Kriteria untuk Kriteria Komitmen



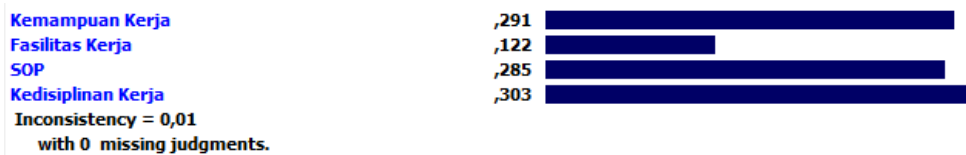
8. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Kehandalan Dalam Memberikan Pelayanan



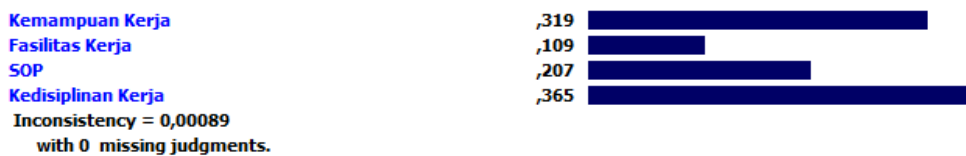
9. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Responsif Terhadap Pelanggan



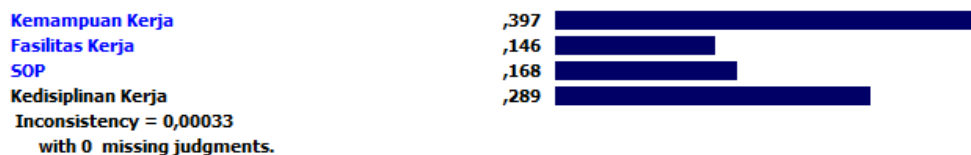
10. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Jaminan Pelayanan



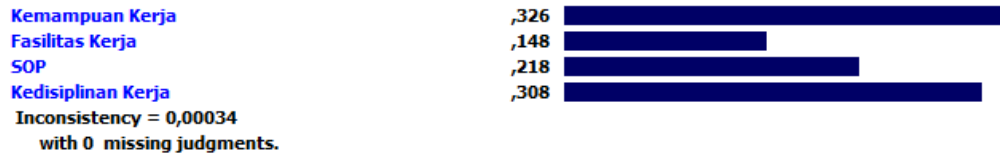
11. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Empati Terhadap Kebutuhan dan Kondisi Pelanggan



12. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Jumlah Output Pelayanan yang Dihasilkan



13. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Jumlah Waktu Pelayanan yang Dibutuhkan



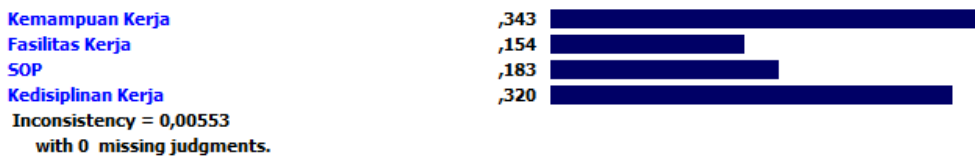
14. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Penyelesaian Pelayanan Sesuai Waktu yang Ditentukan



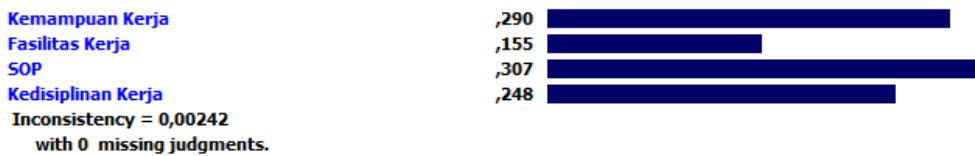
15. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Memaksimalkan Waktu Penyelesaian Dalam Pelayanan



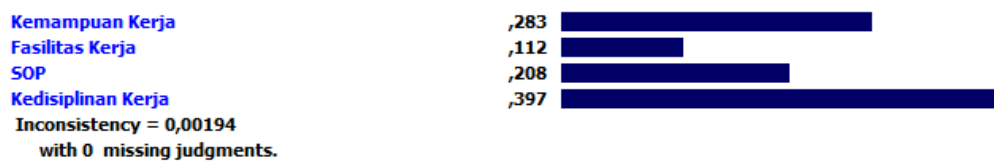
16. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Penggunaan Sumber Daya Secara Optimal



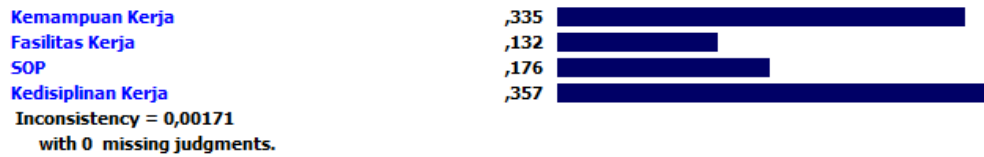
17. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Pelayanan Yang Tepat Sasaran



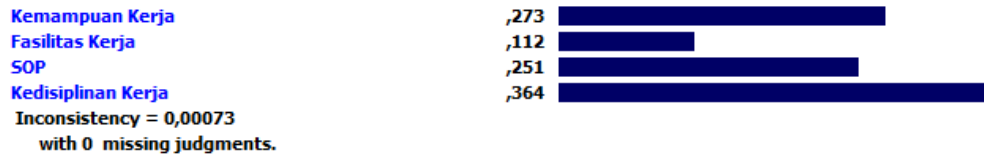
18. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Menghasilkan Output Pelayanan Sesuai Target



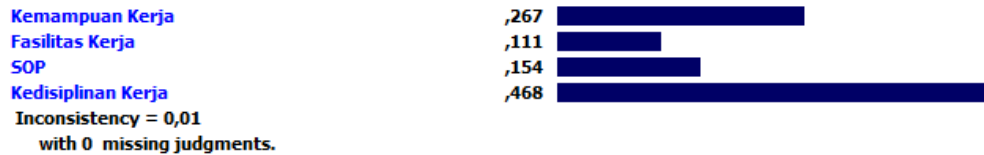
19. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Percaya Diri Dalam Memberikan Pelayanan



20. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Berupaya Meraih Prestasi



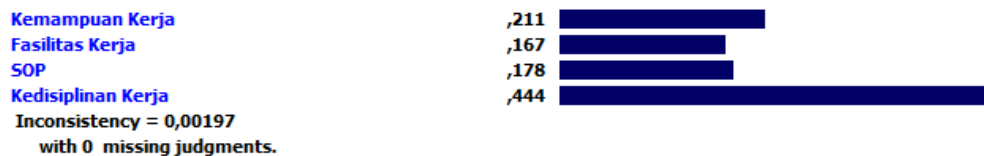
21. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Terbuka dan Belajar dari Kesalahan



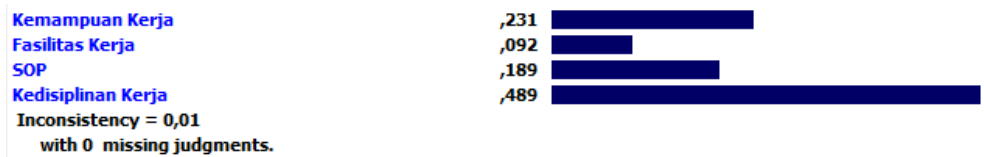
22. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Antusias dan Inisiatif dalam Menyelesaikan Permasalahan



23. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Loyalitas pada Organisasi



24. Hasil Sintesis Expert Choice Antar Alternatif untuk Sub Kriteria Tanggungjawab pada Pekerjaan



## SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Yanu Setiyanto  
NPM : 17510032  
Mahasiswa Program : Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Tahun Akademik : 2021

Menyatakan bahwa saya tidak melakukan kegiatan plagiat dalam penulisan skripsi saya yang berjudul : ANALISIS PRIORITAS KEBIJAKAN DALAM RANGKA PENINGKATAN KINERJA APARATUR PELAYANAN PUBLIK PADA KANTOR KELURAHAN DI KABUPATEN SEMARANG.

Apabila suatu saat nanti terbukti saya melakukan plagiat, maka saya akan menerima sanksi pembatalan ijazah dan pencabutan gelar akademik.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Ungaran, Maret 2021



Yanu Setiyanto