

**ANALISIS KINERJA APARATUR BIROKRASI  
STUDI PADA SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN ACEH TIMUR**

**TESIS**

Untuk Memperoleh Gelar Magister Administrasi Publik (MAP)  
Pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area



Oleh  
**M. FAUZUL RIZAL**  
NPM. 051801008

**PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
M E D A N  
2009**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**Judul : Analisis Kinerja Birokrasi Studi Pada Sekretariat  
Daerah Kabupaten Aceh Timur.**

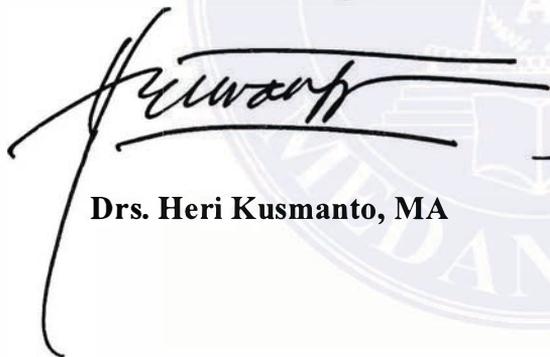
**N a m a : M. Fauzul Rizal**

**N P M : 051801008**

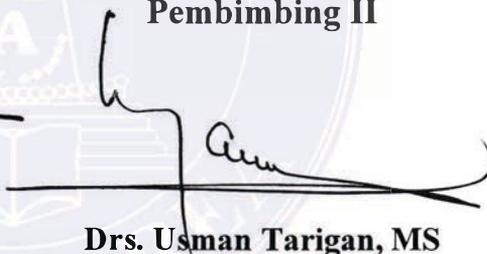
**Menyetujui**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**



**Drs. Heri Kusmanto, MA**



**Drs. Usman Tarigan, MS**

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Publik**

**Direktur**



**Drs. Kariono, MA**



**Drs. Heri Kusmanto, MA**

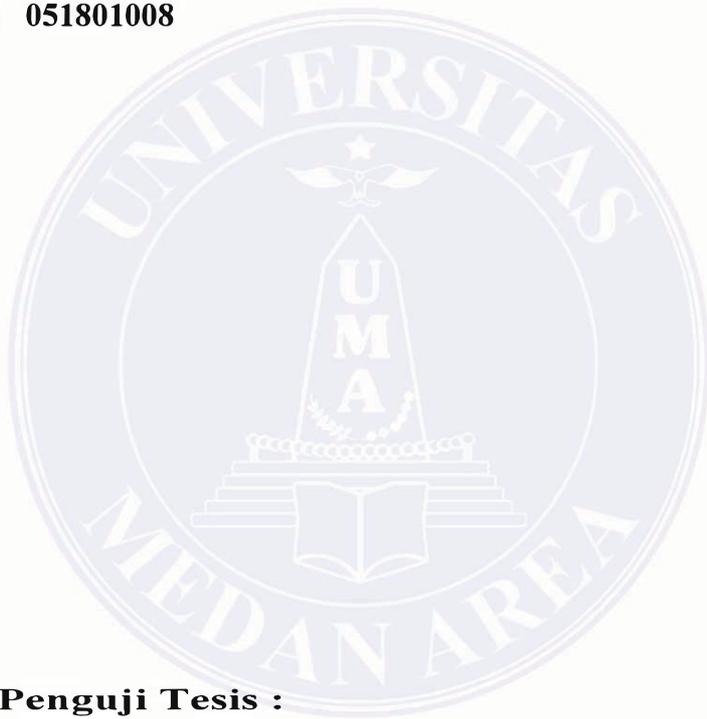
**Telah diuji pada Tanggal 6 Maret 2009**

---

---

**N a m a : M. Fauzul Rizal**

**N P M : 051801008**



**Panitia Penguji Tesis :**

**Ketua : Warjio, SS, MA**

**Sekretaris : Ir. Erwin Pane, MS**

**Pembimbing I : Drs. Heri Kusmanto, MA**

**Pembimbing II : Drs. Usman Tarigan, MS**

**Penguji Tamu : Drs. Kariono, MA**

## **A B S T R A K**

### **ANALISIS KINERJA APARATUR BIROKRASI STUDI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ACEH TIMUR**

**N a m a** : M. Fauzul Rizal  
**N I M** : 051801008  
**Program** : Magister Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Drs. Heri Kusmanto, MA  
**Pembimbing II** : Drs. Usman Tarigan, MS

Analisis terhadap kinerja birokrasi sampai saat ini menjadi sangat penting karena memiliki nilai yang amat strategis. Pengukuran kinerja aparatur dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi yang menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang diemban. Di sisi lain pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif, disebabkan karena belum diterapkannya sistem pengukuran kinerja yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan secara obyektif dan terukur dari pelaksanaan program-program suatu instansi pemerintah.

Tesis ini berjudul Analisis Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan kinerja aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diolah dari hasil pengamatan dan wawancara dengan aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur serta pihak-pihak yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur. Sedangkan data sekunder diperoleh dari Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur sebagai suatu organisasi. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah kinerja sebagai variabel dependen; kepemimpinan dan budaya sebagai variabel independen. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari indikator efektivitas, kualitas layanan dan responsivitas. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan budaya sangat berpengaruh terhadap kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur.

Optimalisasi peran serta kepemimpinan perlu dilakukan untuk memperbaiki/meningkatkan kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur di masa yang akan datang yaitu melalui keikutsertaan pegawai pada kursus-kursus, pelatihan teknis fungsional dalam bidang tugas menuju aparatur yang profesional.

*Kata-kata Kunci* : kinerja aparatur, kepemimpinan, budaya kerja.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat rahmat dan karuniaNya penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Tesis yang berjudul “Analisis Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur” merupakan salah satu tugas dan persyaratan yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan pendidikan pada jenjang Strata 2 (S2) pada Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area.

Dukungan dari berbagai pihak selama penulis mengikuti perkuliahan pada Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area hingga penulisan tesis ini merupakan sumbangan yang tak ternilai harganya. Proses penulisan ini telah memberikan pengalaman yang sangat berarti bagi penulis tentang arti “Perjuangan, Tantangan, Cobaan dan Kesabaran” yang selalu menghampiri penulis disetiap tahapan penulisan ini. Oleh karena itu melalui kesempatan ini sepatutnyalah penulis menghaturkan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof.Dr. H. M. Yacob Matondang MA, Rektor Universitas Medan Area
2. Bapak Drs. Heri Kumanto, MA, Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area sekaligus sebagai Pembimbing I, yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian tesis ini.
3. Bapak Drs. Kariono, MA, Ketua Program Studi MAP, Program Pascasarjana Universitas Medan Area
4. Bapak Drs. Usman Tarigan, MS, Wakil Direktur II Program Pascasarjana Universitas Medan Area sekaligus sebagai Pembimbing I, yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Bapak Bupati Kabupaten Aceh Timur, yang telah memberikan Izin Tugas Belajar dan memberikan fasilitas serta kemudahan-kemudahan kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

6. Bapak Sekretaris Daerah Kabupaten Aceh Timur memberikan fasilitas serta kemudahan-kemudahan kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
7. Bapak dan Ibu dosen serta staf pengajar PPs Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area yang telah memberikan bekal ilmu serta kelancaran dalam proses penyusunan dan penyelesaian Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari pembaca akan sangat dihargai sehingga penyempurnaan dan perbaikan Tesis ini dapat dilakukan baik masa kini maupun di masa yang akan datang.

Semoga segala bantuan mereka menjadi amal sholeh dan mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT dan kiranya tetap mendapat taufik dan rahmat Allah Subhanahu wata`ala, Amin Ya Rabbal Alamin.

Medan, Maret 2009

**P e n u l i s**

**M. FAUZUL RIZAL**

# DAFTAR ISI

## Halaman

HALAMAN PENGESAHAN	
ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vi
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Hasil Penelitian.....	10
1.5. Kerangka Pemikiran.....	10
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Konsep Kinerja.....	12
2.2. Kepemimpinan.....	20
2.3. Budaya.....	29
2.4. Hubungan antara Kinerja Aparatur dengan Kepemimpinan dan Budaya.....	38
<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis Penelitian.....	40
3.2. Variabel-variabel Penelitian.....	40
3.3. Unit Analisa dan Sampel Penelitian.....	41
3.4. Sumber Dana.....	41
3.5. Metode Analisa Data.....	43
3.6. Defenisi Konsep.....	43
3.7. Defenisi Operasional.....	44
<b>BAB IV : GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN</b>	
4.1. Gambaran umum Kabupaten Aceh Timur.....	50
4.1. 1. Keadaan Geografis dan Topografis.....	50
4.1. 2. Kondisi Ekonomi.....	52
4.1. 3. Kondisi Sosial Budaya.....	54

4.2. Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur .....	55
4.2.1. Profil Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur ..	55
4.2.2. Perencanaan Stratejik.....	59
4.2.3. Visi dan Misi Sekretariat Daerah.....	61
4.2.4. Sumber Daya Manusia.....	63
4.2.5. Sarana dan Prasarana.....	64

## **BAB V : HASIL DAN PEMBAHASAN**

5.1. Efektivitas .....	66
5.2. Kualitas Layanan .....	72
5.3. Responsivitas.....	75
5.4. Factor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Kabupaten Aceh Timur .....	79
5.4.1.. Kepemimpinan .....	79
5.4.2. Motivasi .....	81
5.4.3. Informasi .....	83
5.4.4. Budaya .....	85
5.4.5. Lingkungan Internal Pegawai.....	87
5.4.6.. Lingkungan Eksternal Pegawai .....	88

## **BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	90
B Saran-Saran .....	91

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>93</b>
-----------------------------	-----------

## DAFTAR TABEL

NO. TABEL	JUDUL TABEL	HALAMAN
1	Distribusi Luas Kecamatan Dalam Kabupaten Aceh Timur Tahun 2008	51
2	Perkembangan Penduduk Kabupaten Aceh Timur Tahun 2003-2007	54
5.1	Kadaan Surat Masuk Di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur	69



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Proses pembangunan nasional yang berlangsung dewasa ini sedang mengalami pergeseran dari bingkai sistem otoriter ke sistem demokrasi. Hal ini menyebabkan penyelenggaraan pemerintahan menjadi sorotan yang tajam, terutama dalam aspek transparansi, akuntabilitas, efisiensi dan efektifitas. Dalam konteks ini, penerapan prinsip-prinsip good governance dalam pengelolaan pemerintahan menjadi suatu tuntutan utama, oleh karena masyarakat mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi manfaat serta nilai yang diperoleh atas pelayanan dari instansi pemerintah. Disisi lain, pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif, disebabkan oleh karena belum diterapkannya sistem pengukuran kinerja, yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan secara obyektif dan terukur dari pelaksanaan program-program disuatu instansi pemerintah.

Perkembangan dan pertumbuhan masyarakat yang secara dinamis disertai dengan peningkatan taraf hidup dan pendidikan masyarakat ditambah dengan berkembangnya kemajuan dibidang teknologi dan informatika menjadikan peningkatan proses empowering dalam lingkungan masyarakat. Oleh karena itu pelayanan Birokrasi disektor publik juga diharapkan mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi secara cepat dan dinamis sebagaimana yang terjadi di masyarakat.

Dimana dari monolog harus berani diubah menjadi fleksibel, kolaboratif, alignment dan dialogis. Dan dari cara-cara sloganis yang berkembang dikalangan Birokrasi model orde baru sebaiknya dirubah dengan pola kerja yang realistis, programis dan pragmatis.

Sampai saat ini aparat Birokrasi pemerintah belum sepenuhnya melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi yang dibebankan kepadanya berdasarkan norma-norma yang ditetapkan dan diharapkan oleh masyarakat. Kondisi ini dapat dilihat melalui berbagai penyimpangan yang terjadi sehingga semakin lama semakin parah dan berakibat pada tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah menurun. Kondisi ini diperparah dengan krisis moneter yang mengakibatkan krisis ekonomi nasional dan semuanya bermuara pada krisis kepercayaan.

Birokrasi pemerintahan sedang bergeser dengan beberapa upaya korektif, mengupayakan netralitas tumbuhnya demokrasi, tumbuhnya orientasi pada masyarakat dan tumbuhnya aspirasi dan kontrol masyarakat. Birokrasi sedang bergeser dari paradigma sentralistik ke desentralistik, dari otoritarian ke egalitarian dan demokratis, dari kedaulatan Negara ke kedaulatan rakyat, dari organisasi yang besar menjadi ramping tapi kaya fungsi, dari *rowing* (semua dikerjakan sendiri) menjadi *stering* (mengarahkan). Upaya-upaya tersebut masih dibayangi oleh ketidakpastian dan sedang mencari bentuk yang tepat. Pada dasarnya upaya tersebut diarahkan untuk mendapatkan dukungan administrasi Negara yang mapan mengenai kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi Birokrasi dalam

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto Suharsimi, (1996), *Prosedur Penelitian*, Jakarta, Rineke Cipta.
- Bappelitbang Kabupaten Aceh Timur (2007) ; *Rencana Strategik Pemerintah Kabupaten Aceh Timur*
- Bogman, Robert dan Steven J. Taylor, 1993, *Kualitatif Dasar-dasar Penelitian, Usaha Nasional*, Surabaya. (Diterjemahkan oleh A. Khozin Afandi)
- Covey Stephen R, Terjemahan Budijanto (1994), *7 Kebiasaan Manusia Yang Efektif*, Jakarta, Bima Rupa Aksara.
- David Keith dan Newstrom.J.W, Terjemahan Arif Dharma ; *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta, Erlangga.
- Dwiyanto, Agus, 1995, *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Effendi, Sofian (1990) ; *Jurnal Kebijakan Dalam Administrasi Publik*, Yogyakarta, Program Pasca Sarjana UGM, Yogyakarta.
- Handoko H. (2000) ; *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BFFE Yogyakarta.
- Inu Kencana, Djamaludin Tandjung, Supardan Modeong (1999) ; *Ilmu Administrasi Publik*, Jakarta, Rineke Cipta
- Keating Charles J. Terjemahan Mangunhardjana. A.M. ; *Kepemimpinan Dalam Teori Pengembangannya*, Yogyakarta, Kanisius.
- Lenvine, Charles H., 1990, *Public Administration : Challenges, Choices, Consequences*, Scott Foreman/Litle Brown Higher Education : Glenview, Illianos.
- Moleong, Lexy J., 1995, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Karya, Bandung.
- Majalah Manajemen Usahawan Indonesia, (Juni, 2007). Jakarta.
- Netisminto A., (1996) *Manajemen personalia, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Ghalatia Indonesia.

- Pamudji S. (1993), *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*, Bandung, Bumi Aksara.
- Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2000 Tentang *Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi dan Sekretariat DPRD Kabupaten Aceh Timur*.
- Pusat Studi Kependudukan UGM, (2001), *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan, UGM, Yogyakarta.
- Priyodarminto Soengeng (1994) ; *Disiplin Kiat Menuju Sukses*, Jakarta, Paradnya Parmita.
- Robins, Terjemahan Hadyana Pudjatmoko, (1996) ; *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Prenhallindo.
- Sujarwa, (2000), *Manusia Dan Fenomena Budaya*, Yogyakarta, Universitas Ahmad Dahlan.
- Setiono, Budi, 2000, *Jaring Birokrasi, Tinjauan dari aspek Politik dan Administrasi*, PT. Gugus Press, Jakarta.
- Setda Kabupaten Aceh Timur, *Lakip (2007)*
- Steers, Richard M. Terjemahan Yamin Magdalena (1997) ; *Efektivitas Organisasi*, Jakarta, Erlangga.
- Susilo L Nining (2000) ; *Reformasi Pembangunan*, Jakarta, MEP UI.
- Suyadi Prawirosentono, M.B.A. ( 1997 ), *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE Yogyakarta.
- Thoha Miftha, (2001) ; *Pemimpin Dan kepemimpinan*, Jakarta, Raja Gravindo Persada.
- Thoha Miffta, (2007) ; *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*
- Utomo, Warsito dan Zaenal Abidin, 2000, *Hand Out Analisis Organisasi Publik*, Program Magister Administrasi Publik, UGM Yogyakarta.

## PEDOMAN WAWANCARA

### I. Variabel Kinerja

#### a. Efektivitas

- **Tingkat pemahaman aparat terhadap uraian pekerjaan**

1. Bagaimana menurut pendapat bapak/ibu tingkat pemahaman pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan ?
2. Apakah menurut pendapat bapak/ibu tugas-tugas yang diberikan dapat dipahami oleh pegawai dan dapat diselesaikan dengan baik ?

#### f. Jumlah permasalahan yang berhasil ditangani/diselesaikan

3. Bagaimana menurut pendapat bapak/ibu menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan ?
4. Berapakah prosentase penyelesaian permasalahan yang ditangani setiap hari ?

#### g. Tingkat kepuasan masyarakat/pengguna jasa terhadap pelayanan yang diberikan.

5. Menurut pendapat bapak/ibu apakah pengguna jasa/masyarakat merasa puas atas pelayanan yang diberikan?
6. Apakah selama ini pernah terjadi komplain terhadap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat/pengguna jasa ?

## **b. Kualitas Layanan**

7 Bagaimana menurut pendapat bapak/ibu kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat/pengguna jasa ?

8 Apakah pelayanan yang diberikan kepada masyarakat telah sesuai dengan aspirasi kebutuhan masyarakat ?

- **Spontanitas dalam menghadapi permasalahan dan melayani masyarakat**

9. Bagaimana menurut pendapat bapak/ibu cara menangani keluhan dari masyarakat ?

10. Apakah dalam menangani permasalahan ada spontanitas dari bapak/ibu untuk membantu dalam penyelesaian permasalahan masyarakat/pengguna jasa ?

- **Tenggang waktu lamanya penyelesaian satu permasalahan atau pekerjaan.**

11. Menurut pendapat bapak/ibu berapa lamakah tenggang waktu dalam penyelesaian permasalahan yang di hadapi ?

- **Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan.**

12. Bagaimana menurut pendapat bapak/ibu sikap dan cara memberikan pelayanan terhadap masyarakat/pengguna jasa ?

13. Apakah sikap kesopanan dan keramahan pernah bapak/ibu terapkan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat/ pengguna jasa ?

### c. Responsivitas

- **Keterkaitan antara program kegiatan dengan kebutuhan organisasi**

14. Apakah menurut pendapat bapak/ibu program kegiatan yang dilaksanakan ada relevansi dengan kebutuhan organisasi ?

15. Apakah menurut pendapat bapak/ibu kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi ?

- **Daya tanggap aparat dalam menghadapi dan menyelesaikan keluhan-keluhan yang disampaikan pengguna jasa**

16. Menurut pendapat bapak/ibu, bagaimanakah cara menyikapi keluhan-keluhan yang disampaikan masyarakat pengguna/ jasa ?

17. Apakah langkah-langkah yang ditempuh pertama kali untuk merespons keluhan-keluhan dari masyarakat/pengguna jasa ?

- **Ketersediaan kesempatan dan wadah bagi masyarakat untuk menyampaikan saran dan keluhan.**

18. Adakah kesempatan yang diberikan kepada masyarakat untuk menyampaikan saran atas pelayanan yang diberikan ?

19. Apakah tersedia wadah atau sarana untuk menyampaikan keluhan-keluhan dari masyarakat pengguna atas pelayanan yang diberikan ?

## II. Variabel Kepemimpinan

### a. Pengaruh

- **Keteladanan pemimpin yang ditunjukkan kepada para pegawai yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai**

20. Apakah pemimpin pernah memberikan contoh atau teladan yang baik tentang pelaksanaan tata tertib kepada bapak/ibu tentang pelaksanaan tata tertib maupun peraturan-peraturan yang berlaku di dalam kantor ?

21. Bagaimana penilaian bapak/ibu terhadap sikap dan perilaku pimpinan dalam melaksanakan tugas di kantor ?

- **Adanya kewibawaan pemimpin terhadap pegawai**

22. Apakah menurut bapak/ibu pemimpin yang mempunyai wibawa di tempat kerja dapat menumbuhkan rasa hormat dan segan dari pegawai sehingga dapat membuat pegawai digerakkan dan diarahkan?

23. Menurut bapak/ibu apakah kewibawaan pemimpin dapat membantu pegawai di dalam menyelesaikan tugas-tugas di kantor?

- **Adanya kecakapan dan keahlian pemimpin**

24. Apabila suatu pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan oleh pegawai apakah pemimpin dengan mudah dapat menyelesaikannya ?  
Bagaimana menurut pendapat bapak/ibu ?

25. Apakah pemimpin pernah memberikan pengarahan dan dukungan kepada bapak/ibu untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas-tugas di kantor ?

26. Apakah pernah bapak/ibu melihat terobosan-terobosan baru yang dilakukan pemimpin di dalam menyelesaikan tugas-tugas di kantor ?

**b. Motivasi**

- **Pemberian motivasi atau dorongan pemimpin kepada para pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang tugasnya.**

27. Apakah bapak/ibu pernah didorong atau diusulkan oleh pimpinan untuk dipromosikan dalam menduduki suatu jabatan tertentu dan atau memberikan kesempatan untuk maju melalui penataran, pelatihan dan pendidikan ?

28. Bagaimana penilaian bapak/ibu terhadap pemberian kenaikan pangkat yang diterapkan dalam kantor ?

29. Pada setiap kali bapak/ibu menyelesaikan pekerjaan di kantor, apakah pimpinan memberikan perhatian dan penghargaan yang sesuai dengan pekerjaan ?

- **Pemenuhan harapan-harapan pegawai oleh pimpinan**

30. Menurut bapak/ibu, apakah pimpinan di kantor mempersiapkan pegawai untuk dapat menggantikan atau melanjutkan tugas-tugasnya apabila pimpinan tersebut pindah atau pensiun ?

31. Menurut penilaian bapak/ibu, apakah pimpinan dalam menjalankan tugas di kantor tidak membedakan pegawai ?

32. Apakah pimpinan memberikan kesempatan kepada bapak/ibu untuk mengutarakan pendapat sehubungan dengan pekerjaannya?

- **Pemberian insentif pemimpin kepada para pegawai**

33. Apakah tunjangan-tunjangan yang bapak/ibu terima selama ini telah sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab di kantor ?

34. Apakah menurut bapak/ibu, semua tunjangan yang diterima selama ini telah mencukupi kebutuhan pegawai, seperti tunjangan beras, tunjangan hari raya maupun bonus lainnya ?

**c. Informasi**

- **Penyampaian informasi dari pimpinan kepada pegawai secara langsung**

35. Apakah pesan atau berita yang disampaikan pemimpin kepada bapak/ibu lebih efektif dilaksanakan secara langsung, supaya tidak terjadi kesalahan pada saat pelaksanaan tugas ?

36. Apakah pemimpin selalu memberikan informasi terlebih dahulu kepada bapak/ibu tentang rencana kerja organisasi ?

- **Penyampaian informasi secara tidak langsung**

37. Apakah pesan atau berita yang disampaikan kepada bapak/ibu melalui surat, telepon, audio visual dan lain-lain dapat membantu di dalam pelaksanaan tugas ?

38. Bagaimana pendapat bapak/ibu tentang penyampaian informasi (pesan atau berita) secara tidak langsung kepada pegawai ?

### **III. Variabel Budaya**

#### **a. Lingkungan Internal Pegawai**

- **Etos Kerja Pegawai**

39. Apakah dalam menjalankan tugas sehari-hari pegawai telah menunjukkan etos kerja yang tinggi, antara lain dengan sikap semangat dan disiplin yang tinggi dalam melaksanakan kewajiban di kantor ?

40. Apakah dalam menjalankan tugas kantor dilakukan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan ?

- **Tingkat Ketergantungan bawahan terhadap atasan**

41. Bagaimanakah menurut pendapat bapak/ibu keadaan pegawai apabila pimpinan tidak berada di tempat/melaksanakan tugas ke luar

42. Apabila pimpinan tidak berada di tempat, menurut pendapat bapak/ibu bagaimanakah sikap pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan apabila menemui kesulitan ?

- **Bahasa atau komunikasi antara pimpinan dan bawahan**

43. Menurut pendapat bapak/ibu bagaimana cara pimpinan berkomunikasi dengan para bawahan ?

44. Bagaimana cara penggunaan bahasa apabila seorang bawahan sedang berkomunikasi dengan pimpinannya ?

**b. Lingkungan Eksternal**

• **Komplain pengguna jasa terhadap pelayanan publik**

45. Apakah pernah terjadi komplain dari masyarakat pengguna jasa atas pelayanan yang diberikan oleh pegawai ?

46. Apakah para pengguna jasa merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh pegawai dalam menyelesaikan permasalahan yang ada?

• **Tingkat kepedulian masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparat Birokrasi.**

47. Menurut pendapat bapak/ibu bagaimanakah sikap masyarakat atas pelayanan yang diberikan oleh para pegawai ?

48. Apakah pernah terjadi komplain dari masyarakat atas pelayanan yang diberikan oleh para aparat Birokrasi ?