



## PELAKSANAAN MOTIVASI OLEH LURAH KEPADA PEGAWAI DALAM UPAYA MENCAPAI KUALITAS PELAYANAN MASYARAKAT PADA KELURAHAN CIJATI KECAMATAN MAJALENGKA

Oleh :

**Hj. Dewi Maharani, S.IP., M.Si**

### ABSTRAK

*Menurut pengamatan dan penelitian penyusun Kualitas Pelayanan Masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka kurang berkualitas. Hal ini dapat dilihat dari indikator sebagai berikut: (1) Kualitas pelayanan masyarakat yang dilakukan oleh pegawai Kelurahan Cijati kurang disertai dengan kehandalan; (2) Kualitas pelayanan masyarakat yang dilakukan oleh pegawai Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka kurang disertai dengan sikap empati.*

*Menurut Malayu SP Hasibuan, motivasi yaitu pemberian daya perangsang atau gairah kerja kepada pegawai agar bekerja dengan segala daya upaya. Dengan menggunakan asas-asas motivasi menurut Malayu SP Hasibuan. Kualitas Pelayanan menurut Nasution merupakan salah satu jenis pelayanan umum, dan untuk mencapai kualitas pelayanan masyarakat diperlukan peran komunikasi efektif antara pimpinan dengan pelaksana pelayanan disertai dengan lima dimensi pokok kualitas pelayanan dengan ukuran indikator Bukti Langsung, Kehandalan, Daya Tanggap, Jaminan dan Empati.*

*Hipotesis yang penyusun ajukan dalam penelitian ini “Jika pelaksanaan motivasi oleh Lurah berdasarkan asas-asas motivasi dilaksanakan dengan efektif maka kualitas pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka tercapai”. Penelitian ini dilaksanakan dengan metode deskriptif analisis, yaitu teknik pengumpulan data : studi kepustakaan dan studi lapangan (observasi, wawancara, angket). Populasi yang ada di Kelurahan Cijati sebanyak 14 orang, yaitu 1 orang diwawancarai dan 13 orang diberi angket atau dengan teknik sensus.*

*Pelaksanaan motivasi Lurah Cijati khususnya dalam penerapan asas-asas motivasi baru mencapai 62,31% dan Kualitas Pelayanan pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka baru mencapai 58,46%. Jelas terdapat hubungan antara penerapan asas-asas motivasi dengan kualitas pelayanan yang belum optimal berpengaruh pula terhadap kualitas pelayanan masyarakat.*

*Dari hal tersebut kesimpulannya pelaksanaan motivasi oleh Lurah belum dilaksanakan secara optimal untuk dapat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, terbukti dari prosentase hanya mencapai predikat “Cukup”.*

### PENDAHULUAN

Kelurahan dilihat dari sistem pemerintahan Indonesia merupakan ujung tombak dari pemerintahan daerah yang langsung berhadapan dengan masyarakat luas. Citra birokrasi pemerintahan secara keseluruhan akan banyak ditentukan oleh kinerja organisasi tersebut. Kelurahan sebagai instansi pelayanan publik dituntut untuk memperbaiki dan senantiasa

melakukan reformasi serta mengantisipasi perkembangan masyarakat yang terjadi. Dalam rangka meningkatkan citra, kerja dan kinerja instansi pemerintah menuju kearah profesionalisme dan menunjang terciptanya pemerintahan yang baik (*good governance*), perlu adanya penyatuan arah dan pandangan bagi segenap jajaran pegawai pemerintah yang dapat dipergunakan sebagai pedoman atau



acuan dalam melaksanakan tugas baik manajerial maupun operasional diseluruh bidang tugas dan unit organisasi Instansi Pemerintah secara terpadu.

Kelurahan adalah wilayah kerja lurah sebagai perangkat daerah kabupaten di bawah kecamatan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Camat. Kelurahan mempunyai tugas dan fungsi melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh camat serta melaksanakan tugas pemerintahan lainnya sesuai ketentuan perundangan yang berlaku. Hubungan kerja kecamatan dengan kelurahan bersifat hierarki. Pembentukan kelurahan ditujukan untuk meningkatkan kemampuan penyelenggaraan pemerintahan kelurahan secara berdaya guna, berhasilguna dan pelayanan terhadap masyarakat sesuai dengan tingkat perkembangan dan kemajuan pembangunan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 73 Tahun 2005 tentang Pemerintah Kelurahan yang merupakan dasar dalam menuju masyarakat yang berkembang yaitu kelurahan tidak lagi menjadi level administrasi, tidak lagi menjadi bawahan daerah tetapi menjadi masyarakat yang mandiri. Sehingga setiap masyarakat yang berada pada lingkungan kelurahan berhak untuk berbicara dan mengeluarkan pendapat sesuai dengan kepentingannya sendiri. Disini harus dipahami bahwa kelurahan merupakan suatu kesatuan hukum yang memiliki hak dan kekuasaan dalam mengatur dan melayani semua kebutuhan dan kepentingan masyarakatnya menuju kesejahteraan.

Pemberian pelayanan yang baik kepada masyarakat diharapkan menjadi lebih responsif terhadap kepentingan

masyarakat itu sendiri, di mana paradigma pelayanan masyarakat yang telah berjalan selama ini beralih dari pelayanan yang sifatnya sentralistik ke pelayanan yang lebih memberikan fokus pada pengelolaan yang berorientasi kepuasan masyarakat sebagai berikut :

- a. Lebih memfokuskan diri pada fungsi pengaturan melalui kebijakan yang memfasilitasi berkembangnya kondisi kondusif bagi pelayanan masyarakat.
- b. Lebih memfokuskan diri pada pemberdayaan aparatur kelurahan dan masyarakat sehingga masyarakat juga mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap fasilitas-fasilitas pelayanan yang telah dibangun bersama.
- c. Menerapkan sistem kompetisi dalam hal penyediaan pelayanan tertentu sehingga masyarakat memperoleh pelayanan yang berkualitas.
- d. Terfokus pada pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran yang berorientasi pada hasil, sesuai dengan masukan atau aspirasi yang diharapkan masyarakat.
- e. Lebih mengutamakan pelayanan apa yang diinginkan oleh masyarakat.
- f. Memberi akses kepada masyarakat dan responsif terhadap pendapat dari masyarakat tentang pelayanan yang diterimanya.

Kendati demikian keberhasilan pelaksanaan pembangunan tidak hanya ditentukan oleh adanya unsur-unsur di atas, tetapi dibutuhkan juga motivasi yang merupakan suatu teknik menggerakkan atau mengerahkan sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan pada khususnya dengan segenap potensi yang



dimiliki secara produktif untuk mewujudkan suatu tujuan tertentu.

Agar fungsi dari aparatur pemerintah tersebut dapat dijalankan dengan baik, maka diperlukan peran seorang pimpinan. Peran seorang pimpinan sangat menentukan dimana seorang pimpinan bijaksana harus selalu melakukan motivasi untuk mengerahkan tenaga, membangkitkan semangat dan membimbing para pegawai sehingga mau bekerja dengan ikhlas sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Dengan demikian, maka motivasi Lurah terhadap pegawai perlu dilakukan secara terus menerus agar para pegawai dapat bekerja dengan lebih bergairah dan bersemangat sehingga mempermudah dalam mencapai tujuan tercapainya kualitas pelayanan masyarakat.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Majalengka Nomor 11 Tahun 2011 tentang Rincian Tugas Pokok Fungsi Satuan Organisasi Kecamatan dan Kelurahan Kabupaten Majalengka, kelurahan sebagai pelaksana dan perencana program pembangunan, maka para aparatur pemerintah kelurahan juga berperan sebagai pelayan masyarakat dalam urusan-urusan administrasi dan kependudukan yang menjadi wewenang dari pihak kelurahan.

Penelitian akan difokuskan di Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka dalam rangka melaksanakan pelayanan bagi masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan unsur kehidupan lainnya. Untuk itu diharapkan Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka melaksanakan program peningkatan kualitas pelayanan masyarakat, dan untuk mencapai kualitas pelayanan masyarakat tersebut diperlukan berbagai upaya, salah satunya adalah mengoptimalkan motivasi

antara Lurah dengan pegawai yang melaksanakan pekerjaan pelayanan masyarakat.

Melalui motivasi Lurah terhadap pegawai, diharapkan kualitas pelayanan masyarakat dapat terealisasi dengan baik sesuai dengan harapan masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian yang penyusun lakukan pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka, diperoleh gambaran bahwa kualitas pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka masih perlu dioptimalkan yang terlihat dari indikator antara lain :

- 1) Kualitas pelayanan masyarakat yang dilakukan oleh pegawai Kelurahan Cijati kurang disertai dengan kehandalan. Hal tersebut terlihat dari pelayanan yang dijanjikan dengan tidak segera, akurat dan memuaskan.
- 2) Kualitas pelayanan masyarakat yang dilakukan oleh pegawai Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka kurang disertai dengan sikap empati. Hal tersebut terlihat dari seringnya pegawai enggan dan cenderung kurang siap setiap saat untuk melakukan pelayanan (di luar jam kerja), terhadap masyarakat yang membutuhkan pelayanan.

Permasalahan tersebut di atas, diduga disebabkan oleh kurangnya Motivasi yang dilakukan oleh Lurah Cijati dengan indikator sebagai berikut :

- 1) Lurah Cijati kurang memperhatikan kebutuhan akan fasilitas pegawai.
- 2) Lurah Cijati masih kurang memperhatikan dalam hal penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut di atas, maka penyusun merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan motivasi oleh Lurah kepada pegawai dalam upaya mencapai kualitas pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka.
2. Bagaimana hambatan-hambatan pelaksanaan motivasi oleh Lurah kepada pegawai dalam upaya mencapai kualitas pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka.
3. Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan mengatasi hambatan-hambatan pelaksanaan motivasi oleh Lurah kepada pegawai dalam upaya mencapai kualitas pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka.

#### **Tujuan**

Sedangkan tujuan dari rincian penyusunan adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan motivasi oleh Lurah kepada pegawai dalam upaya mencapai kualitas pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka.
2. Untuk mengetahui hambatan-hambatan pelaksanaan motivasi oleh Lurah kepada pegawai dalam upaya mencapai kualitas pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka.
3. Untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan mengatasi hambatan dalam pelaksanaan motivasi oleh Lurah kepada pegawai dalam upaya mencapai kualitas pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka.

#### **TINJAUAN PUSTAKA**

##### **Pengertian Motivasi**

Istilah motivasi berasal dari bahasa Latin, *movere* yang berarti bergerak atau bahasa Inggrisnya *to move*. Motif diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat (*driving force*). Motif tidak berdiri sendiri, tetapi saling berkaitan dengan faktor lain, baik faktor eksternal, maupun faktor internal. Hal-hal yang mempengaruhi motif disebut motivasi.

Peranan manusia dalam mencapai tujuan tersebut sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia bekerja pada suatu organisasi, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi

Dalam melaksanakan fungsi motivasi, seorang pimpinan dituntut memiliki kemampuan untuk dapat mengarahkan tenaga, semangat dan dapat memberikan bimbingan terhadap para pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Dengan demikian diharapkan akan dapat berpengaruh pada peningkatan kualitas pelayanan masyarakat.

Untuk membahas lebih lanjut mengenai pengertian motivasi, penyusun akan memberikan gambaran mengenai pengertiannya berdasarkan pendapat para ahli.

Dalam buku psikologi [pendidikan](#) Drs. M. Dalyono memaparkan bahwa motivasi adalah daya penggerak/pendorong untuk melakukan



sesuatu pekerjaan, yang bisa berasal dari dalam diri dan juga dari luar. (2005: 55).

Melayu SP. Hasibuan dalam bukunya “Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah” menyatakan sebagai berikut : Motivasi adalah pemberian daya perangsang atau gairah kerja kepada pegawai agar bekerja dengan segala daya upaya. (1984 : 178).

Hoy dan Miskel dalam buku “*Educational Administration*” dalam (Ngalim Purwanto, mengemukakan bahwa :

Motivasi dapat didefinisikan kekuatan-kekuatan yang kompleks, dorongan-dorongan, kebutuhan-kebutuhan, pernyataan-pernyataan, ketegangan (*tension states*), atau mekanisme-mekanisme lainnya yang memulai dan menjaga kegiatan-kegiatan yang diinginkan ke arah pencapaian tujuan-tujuan personal. (1998:72)

Menurut Siagian dalam bukunya “Filsafat Administrasi” memberikan pengertian bahwa motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi terwujudnya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. (2003 : 106).

Sarwoto, dalam bukunya “Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen”, mengemukakan pengertian motivasi sebagai berikut :

“Secara kongkrit motivasi dapat diberi batasan sebagai proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien. Memberikan

motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain untuk bekerja lebih baik” (1991 : 136).

Soewarno Handyaningrat dalam bukunya “Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen” mengutip pendapat John F. Mee mengemukakan pengertian motivasi sebagai berikut :

Motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja atau dorongan kerja kepada para karyawan untuk bekerja lebih bergairah sehingga mereka dengan sadar mau bekerja demi tercapainya tujuan organisasi secara berdaya guna dan berhasil guna.

(1998 : 25)

Drs. M. Manullang dan Drs. Marihot Manullang, M.M., M.Sc: dalam bukunya “Manajemen Personalia “ memberikan perumusan akan motivasi sebagai berikut :

“Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki orang-orang tersebut”. (2004:165)

Djarmiko, dalam bukunya “perilaku organisasi” mengemukakan motivasi adalah suatu proses yang mendorong, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia ke arah pencapaian tujuan. (2008:67).



Motivasi secara umum diartikan Nawawi dalam bukunya “Kepemimpinan mengefektifkan organisasi” yaitu sebagai dorongan atau kehendak yang menyebabkan seseorang bertindak atau berbuat sesuatu. (2003 : 327).

Sastrohadiwiryono “Manajemen tenaga kerja Indonesia” mengemukakan bahwa motivasi merupakan istilah yang lazim digunakan untuk mengetahui maksud seseorang atas suatu hal untuk mencapai tujuan tertentu. (2002 : 266)

Miftah Thoha dalam bukunya “Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasi” mengartikan :

motivasi sebagai dorongan yang menyebabkan mengapa seseorang itu berusaha mencapai tujuan-tujuan, baik sadar atau tidak sadar. Dorongan itu pula yang menyebabkan seseorang itu berperilaku, yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan, dan yang menetapkan arah umum. (2001:181)

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan upaya menumbuhkan semangat kerja para pegawai dengan memberikan rangsangan atau dorongan, sehingga para pegawai dapat terdorong untuk bekerja secara ikhlas untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### **Asas-asas Motivasi**

Bertolak dari kebutuhan manusia yang beraneka ragam, berbagai tingkat kebutuhan yang diantara satu dengan yang lainnya terdapat perbedaan terhadap jenis atau macam maupun kebutuhan tersebut, sedangkan dilain pihak pimpinan wajib mengetahui dan memahami kebutuhan-

kebutuhan bawahan agar pelaksanaan motivasi mendapat hasil yang diharapkan.

Sebagai pedoman seorang pemimpin dalam memberikan motivasi terhadap bawahannya, terutama untuk memahami kebutuhan individu bawahannya, dibawah ini terdapat teori yang dikemukakan oleh para ahli yang dapat dipedomani untuk memahami tentang berbagai jenis dan tingkatan kebutuhan manusia.

Malayu SP. Hasibuan, dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia”, mengemukakan asas-asas motivasi sebagai berikut :

1. Asas mengikutsertakan;
2. Asas komunikasi;
3. Asas pengakuan;
4. Asas wewenang yang didelegasikan;
5. Asas perhatian timbal balik.

(2013 : 146)

Untuk lebih jelasnya mengenai asas-asas motivasi tersebut diatas, maka penyusun akan mencoba menguraikan satu persatu dari asas-asas motivasi tersebut, yaitu sebagai berikut :

#### **Asas Mengikutsertakan**

Seorang pemimpin organisasi harus senantiasa memberikan kesempatan kepada pegawainya atau bawahannya untuk mengambil suatu keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya, serta memperhatikan setiap saran maupun kritik yang disampaikan oleh para pegawai, sehingga pegawai merasa dihargai serta terdorong untuk berusaha mencapai tujuan organisasi, sebagai hasil dari keputusan yang diambilnya.

#### **Asas Komunikasi**

Setiap informasi tentang tujuan yang hendaknya dicapai oleh organisasi, harus selalu disampaikan oleh seorang



pimpinan, baik mengenai cara-cara mengerjakannya maupun kendala-kendala yang dihadapi, sehingga para pegawai merasa tertantang untuk senantiasa berpegang kepada informasi yang telah disampaikan oleh pimpinan, untuk mengefektivitasikan penyampaian informasi tersebut, dalam arti dipahami tentang isi serta tujuannya, maka penyampaiannya harus menggunakan bahasa yang mudah dimengerti oleh para pegawai sehingga para pegawai benar-benar dapat memahami informasi tersebut.

#### **Asas Pengakuan**

Terhadap pegawai yang berprestasi hendaknya pemimpin organisasi harus berusaha untuk memberikan penghargaan yang tepat dan wajar, sehingga pegawai tersebut merasa terdorong untuk lebih meningkatkan lagi prestasi kerjanya dan pegawai yang lain merupakan suatu dorongan agar mengikuti jejak pegawai yang sudah mendapatkan penghargaan tersebut.

#### **Asas Wewenang yang didelegasikan**

Dalam pencapaian tujuan organisasi, hendaknya seorang pemimpin senantiasa melakukan pendelegasian sebagian wewenang kepada pegawai sehingga para pegawai diberi kepercayaan, yang pada akhirnya akan memotivasi semangat kerjanya, namun didalam pendelegasian wewenang tersebut hendaknya pimpinan organisasi berusaha meyakinkan pegawainya bahwa mereka mampu dan bisa melaksanakannya dan menekan pentingnya suatu pertanggung jawaban di dalam pelaksanaan wewenang tersebut.

Pendelegasian wewenang akan lebih efektif apabila diberikan kepada pegawai yang tepat, dalam arti bahwa dalam pemberian wewenang harus sesuai

dengan kemampuan dan sesuai dibidang tugasnya.

#### **Asas Perhatian Timbal Balik**

Pimpinan organisasi harus berusaha mengemukakan keinginan atau harapan yang hendak dicapai oleh organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai, sehingga mereka merasa terdorong untuk memenuhinya dengan ikhlas dan setelah terpenuhinya harapan tersebut, maka seorang pemimpin organisasi harus memperhatikan kebutuhan-kebutuhan para pegawai sebagai kompensasi atau wujud nyata timbal balik antara organisasi dengan pegawainya, diantaranya memperhatikan kebutuhan atas fasilitas kerja, mewujudkan suasana kerja yang menyenangkan serta memberikan kesempatan para pegawai untuk mengaktualisasikan diri.

Apabila memperhatikan uraian-uraian tentang pelaksanaan motivasi seperti tersebut diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa seorang pemimpin organisasi didalam pelaksanaan motivasinya harus memperhatikan asas-asas motivasi.

#### **Kualitas Pelayanan**

##### **Pengertian Kualitas**

Makna yang terkandung di dalam pengertian kualitas adalah barang/jasa yang baik, barang tidak gampang rusak, pelayanan yang ramah, pelayanan yang multi dan sebagainya yang berkonotasi positif. Nasution dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Mutu Terpadu” mengemukakan bahwa :

Kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia / tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen

atau kualitas kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). (2005 : 2).

Pelayanan yang baik seharusnya memiliki kualitas yang sesuai dengan yang diharapkan masyarakat, sehingga masyarakat senantiasa merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah. Sinambela dalam bukunya yang berjudul *Reformasi Pelayanan Publik*, mendefinisikan kualitas adalah: “Segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of costumers*)”. (2006: 6)

Berdasarkan definisi tersebut, ternyata kualitas dapat didefinisikan dari berbagai sudut pandang, dan dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa unsur pokok yang terdapat di dalam definisi kualitas, sebagaimana yang dikemukakan oleh Nasution dalam bukunya “*Manajemen Mutu Terpadu*” yaitu :

- a. Kualitas mencakup usaha memenuhi atau harapan pelanggan
- b. Kualitas mencakup produk, tenaga kerja, proses dan lingkungan
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa yang akan datang). (2005 : 3)

Pendapat tersebut diatas menunjukkan bahwa kualitas merupakan keberhasilan mencapai apa yang diinginkan oleh konsumen.

### **Pengertian Pelayanan**

Pemerintahan kelurahan sebagai wilayah administrasi publik yang merupakan ujung tombak pemerintahan,

berkewajiban memenuhi kebutuhan dan hak bagi setiap warga negara dalam bentuk layanan sipil yang tersedia hanya di kantor pemerintahan. Pada kenyataannya unit kerja tersebut masih rendah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam kaitan dengan hal tersebut, bahwa layanan sipil adalah hak eksistensi dan kebutuhan manusia pribadi yang merupakan hak asasi manusia seperti kemerdekaan, kebebasan memilih, keamanan pribadi, rasa keadilan, kepastian hukum, kebebasan bergerak, harkat dan martabat sebagai manusia. Hak dan kebutuhan pribadi itu bukan pemberian negara melainkan bawaan sebagai manusia dan harus diakui, dilindungi, dihargai, dan dipenuhi oleh negara.

Setelah kita membahas tentang pengertian kualitas, selanjutnya akan dibahas tentang pengertian pelayanan. Ratminto & Winarsih dalam bukunya “*Manajemen Pelayanan*” mengemukakan sebagai berikut :

Pelayanan adalah aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi layanan yang dimaksud untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan. (2010 : 2)

Pelayanan dalam pengertian ini adalah pelayanan publik atau pelayanan umum, sebab sesuai dengan tema penelitian yaitu pelayanan terhadap masyarakat. Penjelasan tersebut diatas sesuai dengan yang terdapat didalam Keputusan Menteri



Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003 tentang pedoman penyelenggaraan pelayanan, yaitu sebagai berikut :

Segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah dan dilingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah dalam bentuk barang dan jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Memperhatikan definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pelayanan umum merupakan tanggung jawab pemerintah baik di pusat, di daerah dan dilakukan oleh instansi pemerintah bahkan oleh BUMN dan BUMD.

Mahmudi dalam bukunya “Manajemen Sektor Publik” mengemukakan sebagai berikut :

Pelayanan Publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggaraan pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan publik dan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam hal ini, yang dimaksud penyelenggaraan pelayanan publik adalah instansi pemerintah yang meliputi :

1. Satuan Kerja / Satuan Organisasi Kementerian
2. Departemen
3. Lembaga Pemerintah Non Departemen
4. Kesekretariatan lembaga tertinggi dan Tinggi Negara, misalnya Sekretariat Dewan (Sekwan), Sekretariat Negara (Setneg), dan sebagainya
5. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)
6. Badan Hukum Milik Negara (BHMN)

7. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)
8. Instansi Pemerintah lainnya, baik pusat maupun daerah termasuk dinas-dinas dan badan. (2002 : 189 )

Pentingnya pelayanan tersebut terhadap masyarakat, maka diharapkan pelayanannya berkualitas sesuai dengan yang diharapkan. Moenir dalam bukunya “Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia” secara rinci menjelaskan istilah pelayanan yaitu sebagai berikut :

Pelayanan (umum) adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang atau badan (organisasi) dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Pelayanan hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu pelayanan merupakan proses. Sebagai proses, pelayanan berlangsung secara rutin, terus menerus secara berkesinambungan. (2000 : 16)

Sinambela dalam bukunya “Reformasi Pelayanan Publik” mengungkapkan pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara. Negara didirikan oleh publik (masyarakat) tentu saja dengan tujuan agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. (2005 : 5)

Atas dasar pendapat tersebut diatas dapat diketahui bahwa pelayanan pada dasarnya merupakan suatu rangkaian atau proses berbagai kegiatan yang berlangsung secara terus menerus dan berkesinambungan, serta ditujukan untuk memenuhi kepentingan orang lain atau suatu pihak yang mempunyai hak atas pemenuhan kepentingan tersebut.

Di akhir pembahasan tentang kualitas pelayanan, dapat disimpulkan bahwa pelayanan yang berkualitas adalah pelayanan yang memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut :

1. Pelayanan yang bersifat anti birokratis,
2. Distribusi pelayanan,
3. Desentralisasi dan berorientasi kepada klien,
4. Pemerintah menciptakan suasana kompetitif dalam pemberian pelayanan,
5. Pemerintah berorientasi pada kebutuhan pasar, bukan birokrasi,
6. Pemerintahan desentralisasi dan lebih proaktif.

Jika dalam pelaksanaan pelayanan umum yang dilakukan kepada masyarakat yang dilakukan oleh aparatur pemerintah memenuhi kriteria-kriteria tersebut diatas, maka dapat dipastikan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat berkualitas.

### **Dimensi Kualitas Pelayanan**

Teori kualitas pelayanan yang dikenal dengan lima dimensi kualitas pelayanan umum sebagaimana yang dikutip oleh Nasution, dalam bukunya “Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality management) ada lima dimensi pokok yang menjadi indikator kualitas pelayanan yaitu :

- 1) Bukti langsung (tangibles), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, kepegawaian dan sarana motivasi.
- 2) Kehandalan (reability) yakni, kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.
- 3) Daya Tanggap (responsiveness) yaitu, keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap

4) Jaminan (assurance) mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari resiko atau keragu-raguan.

5) Empati (emphaty) meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan motivasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan pelanggan. (2005 : 5)

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa suatu pelayanan jasa yang berkualitas adalah jika memenuhi syarat-syarat tersebut diatas.

### **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Penelitian Deskriptif Analisis, yaitu cara menggambarkan suatu keadaan yang nyata terjadi pada saat penyusunan dilakukan atau pada masa kini yang bersifat aktual berdasarkan data yang ada.

Hal tersebut di atas sesuai dengan pendapat Moh. Nazir dalam bukunya “Metode Penelitian” yaitu Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang” (2005 : 63).

Pada hakekatnya metode penelitian deskriptif ini adalah untuk mendeskriptifkan data yang terjadi tanpa mengambil kesimpulan. Sedangkan pemahaman tersebut akan diperoleh setelah peneliti melakukan penelitian di lapangan.

Dengan memperhatikan penjelasan di atas, peneliti berusaha untuk memaparkan realita yang ada secara terperinci sehingga diperoleh kesimpulan yang cukup

mendasar dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

### Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang Penyusun gunakan dalam hal ini :

1. Studi Kepustakaan yakni dengan memanfaatkan buku-buku dan bacaan lainnya untuk memperoleh daya yang ada hubungannya yang sedang diteliti.
2. Studi lapangan yakni dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian dengan menempuh cara sebagai berikut :
  - a. Observasi yakni mengumpulkan data dengan cara mengadakan pengamatan langsung terhadap objek yang sedang diteliti.
  - b. Wawancara yakni mengumpulkan data dengan cara melakukan wawancara dengan berbagai informan..
  - c. Angket yakni mengumpulkan data dari responden dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan dan disertai dengan alternatif jawaban.

### Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik modus, yaitu cara analisis dengan mengambil jawaban paling banyak. Dalam arti untuk menganalisa data, baik dari variabel bebas maupun variabel terikat, penyusun hanya memfokuskan pada pilihan dari alternatif jawaban yang dipilih oleh responden, dimana yang paling banyak merupakan acuan untuk menganalisa data tersebut yang hasilnya berbentuk persentase.

Menurut Nurkencana yang di unduh dari [www.infopenelitian.com](http://www.infopenelitian.com) untuk mengetahui jumlah perbandingan skor masing-masing variable dengan rumus :

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Keterangan :

P = Prosentase jumlah responden yang memberi jawaban

F = Frekuensi responden yang memberi jawaban

N = Jumlah yang dijadikan responden

### PEMBAHASAN

#### **Pelaksanaan Motivasi Oleh Lurah Kepada Pegawai Dalam Upaya Mencapai Kualitas Pelayanan Masyarakat Pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka.**

Dalam pelaksanaan motivasi seorang pimpinan organisasi sangat dituntut untuk mengerahkan tenaga, membangkitkan semangat dan membimbing para pegawai sehingga mau bekerja dengan ikhlas sesuai dengan tujuan yang diinginkan dan akan menunjang kegiatan berikutnya.

Dengan adanya motivasi akan memberikan dorongan kepada perilaku seseorang, baik dorongan yang datang dari luar maupun dari dalam orang tersebut untuk melakukan tindakan-tindakan konstruktif dalam upaya melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan peranan penting terhadap perilaku seseorang terutama terhadap keberhasilan kerja seorang pegawai.

Untuk membahas lebih lanjut tentang pelaksanaan motivasi oleh Lurah kepada pegawai dalam upaya mencapai kualitas pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka, maka penyusun menyebarkan angket



kepada 13 orang pegawai sebagai responden pada kantor tersebut.

Dalam penelitian ini penyusun menelusuri tentang pelaksanaan motivasi melalui asa-asa motivasi menurut Malayu SP. Hasibuan, dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” yaitu sebagai berikut :

1. Asas Mengikutsertakan;
2. Asas Komunikasi;
3. Asas Pengakuan;
4. Asas Wewenang yang di Delegasikan;
5. Asas Perhatian Timbal Balik.

(2003 : 185)

Dalam hal ini penyusun membahas mengenai penerapan setiap asas motivasi oleh Lurah didalam pelaksanaan motivasinya.

#### **Asas Mengikutsertakan**

Asas mengikutsertakan merupakan asas dalam pelaksanaan motivasi dengan memperhatikan ide, saran dan kritik yang disampaikan oleh pegawai berarti telah memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk merealisasikan daya pikir mereka dalam penyelesaian suatu masalah.

Asas mengikutsertakan bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan. Memberikan kesempatan kepada pegawai dalam pengambilan keputusan akan menjadikan organisasi tersebut lebih efektif pada waktu pimpinan dihadapkan pada sebuah masalah yang menuntut pengambilan keputusan, partisipasi pegawai sangat membantu dalam proses pengembangan alternatif pemecahan masalah yang dihadapi.

Untuk mengetahui apakah para pegawai selalu diikutsertakan oleh pimpinannya dalam segala kegiatannya,

berikut ini penyusun telah melakukan penelitian terhadap dua indikator yaitu sebagai berikut :

- 1) Adanya perhatian terhadap ide, saran dan kritik yang disampaikan oleh pegawai.
- 2) Adanya pemberian kesempatan kepada pegawai dalam pengambilan keputusan dibidang tugasnya.

Berdasarkan hasil penelitian melalui observasi diperoleh gambaran mengenai pelaksanaan asas mengikutsertakan yaitu sebagai berikut :

- 1) Perhatian terhadap ide, saran dan kritik dari pegawai belum berjalan dengan baik.
- 2) Dalam pelaksanaan pekerjaan masih terdapat sebagian pegawai yang masih ragu menjalankannya sesuai dengan hasil keputusan.

Keadaan tersebut tidak sepenuhnya sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Lurah Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka. Hal tersebut terlihat melalui hasil wawancara, yaitu sebagai berikut :

- 1) Setiap ide, saran dan kritik dari pegawai diakui oleh Lurah bahwa pada dasarnya selalu diperhatikan, namun Lurah menyatakan bahwa apa yang disampaikan oleh sebaigian dari pegawainya terkadang tidak proposional, maka terkesan kurang ditanggapi.
- 2) Berbeda dengan apa yang penyusun temukan dilapangan, Lurah menyatakan bahwa setiap ada rapat para pegawai selalu diberi kesempatan untuk mengambil keputusan, seperti menentukan program-program kegiatan yang akan dilaksanakan. Dengan diikutsertakan pegawai dalam program-program yang akan dilaksanakan berarti para pegawai ikut



serta dalam pengambilan keputusan untuk kemajuan dan keberhasilan Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka.

Dari tabel diatas dapat penyusun jelaskan sebagai berikut :

- 1) Adanya perhatian terhadap ide, saran dan kritik yang disampaikan oleh pegawai.

Lurah telah memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk dapat memberikan ide, saran dan kritik demi kemajuan organisasi, namun belum mencapai hasil yang maksimal, terbukti dari tanggapan responden yang

menyatakan bahwa Lurah selalu memperhatikan ide, saran dan kritik yang disampaikan oleh pegawai dalam penentuan tujuan organisasi diperoleh jawaban sebanyak 6 responden (46,15%), yang menyatakan bahwa Lurah Kadang-kadang memperhatikan ide, saran dan kritik yang disampaikan pegawainya dalam penentuan tujuan organisasi diperoleh jawaban sebanyak 5 responden (38,46%), sedangkan yang menyatakan Lurah tidak memperhatikan ide, saran dan kritik yang disampaikan oleh pegawai dalam penentuan tujuan organisasi diperoleh jawaban sebanyak 2 responden (15,38%).

- 2) Adanya pemberian kesempatan kepada pegawai dalam pengambilan keputusan dibidang tugasnya.

Lurah Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka telah mengikut sertakan para pegawai dalam pengambilan keputusan, namun belum mencapai hasil yang maksimal, sehingga perlu mendapatkan perhatian lagi agar kualitas pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan

Majalengka meningkat. Hal tersebut terlihat dari tabel bahwa yang menyatakan Lurah selalu mengikutsertakan pegawai dalam pengambilan keputusan diperoleh jawaban dari sebanyak 7 responden (53,85%), sedangkan yang menyatakan bahwa Lurah kadang-kadang mengikutsertakan pegawainya dalam mengambil keputusan diperoleh sebanyak 4 responden (30,77%), dan yang menyatakan bahwa Lurah tidak pernah mengikutsertakan pegawainya dalam pengambilan keputusan diperoleh sebanyak 2 responden (15,38%).

Dari dua indikator penjelasan tersebut diatas, menunjukan bahwa pelaksanaan asas mengikutsertakan dalam motivasi oleh Lurah Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka telah dilaksanakan namun belum mencapai hasil yang maksimal, terbukti dari dua analisis indikator diatas menunjukan bahwa hasil analisis penelitian memperoleh persentase rata-rata sebesar 50% dan kalau melihat kriteria penilaian hasil penelitian menurut Suharsimi Arikunto, bahwa penelitian asas mengikutsertakan memperoleh predikat *kurang baik*.

#### **Asas Komunikasi**

Komunikasi merupakan proses penyampaian pikiran atau perasaan kepada orang lain dengan menggunakan lambang-lambang yang bermakna ganda dari kedua belah pihak yang ditujukan untuk merubah sikap, pendapat dan tingkah laku seseorang atau sejumlah orang sehingga ada efek tertentu yang diharapkan. Jika pimpinan secara nyata berusaha untuk melakukan komunikasi yang baik kepada pegawainya maka pegawai akan merasa dihargai dan akan giat dalam melaksanakan pekerjaannya.



Komunikasi dalam suatu organisasi merupakan salah satu faktor untuk menunjukkan bahwa organisasi tersebut dapat maju dan berkembang.

Untuk mengetahui apakah komunikasi dalam suatu organisasi diperlukan atau tidak, berikut ini penyusun telah melakukan penelitian terhadap dua indikator dari asas komunikasi, yaitu :

- 1) Menciptakan komunikasi dua arah didalam pelaksanaan pekerjaan;
- 2) Adanya usaha dalam menginformasikan tentang tujuan organisasi kepada para pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian melalui observasi diperoleh asas komunikasi sebagai berikut :

- 1) Pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka terlihat bahwa komunikasi dua arah baik antara pimpinan dengan pegawai ataupun pegawai dengan pegawai sudah berjalan, namun perbedaan kepribadian dari individu pegawai itu sendiri mengakibatkan pelaksanaan komunikasi dua arah belum maksimal.
- 2) Para pegawai Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka terlihat telah cukup memahami tentang tujuan organisasinya. Hal ini memperlihatkan bahwa Lurah selalu memberikan informasi tentang tujuan organisasi kepada pegawainya.

Keadaan tersebut diatas ternyata sesuai dengan yang dikemukakan oleh Lurah Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka tentang penerapan asas komunikasi ini yang diperoleh melalui hasil wawancara sebagai berikut :

- 1) Untuk menciptakan komunikasi dua arah masih terdapat kendala berupa perbedaan kemampuan individu maupun tingkat pendidikan pegawai,

walaupun demikian Lurah menyatakan bahwa dirinya selalu berusaha agar komunikasi dua arah bisa berjalan dengan baik, karena Lurah menyadari bahwa dengan adanya komunikasi dua arah menjadikan tugas dan tanggung jawab yang diembannya dapat terselesaikan dengan baik.

- 2) Lurah mengatakan bahwa dirinya selalu memberikan keterangan tentang tujuan organisasi pada setiap pertemuan atau rapat dinas, agar para pegawai dapat memahami dan melaksanakan tugasnya senantiasa berpedoman pada rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari tabel diatas dapat penyusun jelaskan sebagai berikut :

1. Menciptakan komunikasi dua arah didalam pelaksanaan pekerjaan.  
Lurah Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka telah melakukan komunikasi dengan pegawainya, namun hasilnya belum maksimal. Hal ini terbukti dari tanggapan responden yang menyatakan bahwa Lurah selalu melakukan komunikasi dua arah diperoleh jawaban dari sebanyak 10 responden (76,92%), dan yang menyatakan bahwa Lurah kadang-kadang melakukan komunikasi dua arah diperoleh jawaban dari sebanyak 2 responden (15,38%) dan yang menyatakan bahwa Lurah tidak pernah melakukan komunikasi dua arah diperoleh jawaban dari sebanyak 1 responden (7,69%)
2. Adanya usaha dalam menginformasikan tentang tujuan organisasi kepada para pegawai.



Lurah Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka telah melaksanakan penyampaian informasi tentang tujuan organisasi sehingga para pegawai termotivasi untuk melaksanakan tugas serta fungsinya didalam pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi karena memahami dengan baik informasi yang diterimanya, namun belum mencapai hasil yang maksimal, hal ini terbukti dari hasil tanggapan responden yang menyatakan bahwa Lurah selalu memberikan informasi tentang tujuan organisasi diperoleh jawaban dari sebanyak 9 responden (69,23%), dan yang menyatakan bahwa Lurah kadang-kadang menyampaikan informasi tentang tujuan organisasi kepada pegawai diperoleh jawaban dari sebanyak 4 responden (30,77%).

Dari dua indikator penjelasan tersebut diatas, menunjukkan bahwa pelaksanaan asas komunikasi oleh Lurah Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka telah dilaksanakan namun belum mencapai hasil yang maksimal, terbukti dari dua analisis indikator diatas menunjukkan bahwa hasil analisis penelitian memperoleh persentase rata-rata sebesar 73% dan kalau dilihat dari kriteria penilaian hasil penelitian menurut Suharsimi Arikunto, bahwa hasil penelitian asas komunikasi memperoleh predikat *cukup baik*.

#### **Asas Pengakuan**

Pada dasarnya setiap orang menginginkan dirinya diberlakukan sebagai manusia yang mempunyai hasrat ingin dihargai, diperhatikan, baik dilingkungan tempat bekerja maupun

masyarakat. Oleh karena itu seorang pimpinan organisasi harus menerapkan asas pengakuan di dalam pelaksanaan motivasi yaitu melalui pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, sehingga benar-benar mereka merasa dihargai jerih payahnya dan memotivasi untuk lebih meningkatkan prestasi kerjanya.

Pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi akan mendorong pegawai yang lainnya untuk mengikuti jejak pegawai yang berprestasi tersebut, disamping itu untuk menumbuhkan adanya persaingan kerja yang sehat diantara para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menghasilkan semangat kerja yang tinggi yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap proses peningkatan pelayanan masyarakat.

Untuk mengetahui apakah para pegawai diberi pengakuan, berikut ini penyusun telah melakukan penelitian terhadap dua indikator, yaitu sebagai berikut :

- 1) Pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi;
- 2) Mewujudkan adanya kompetitif kerja yang sehat diantara pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian melalui observasi diperoleh gambaran mengenai pelaksanaan asas pengakuan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Masih terbatasnya penghargaan yang diberikan oleh Lurah bagi pegawai yang melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan berprestasi. Hal tersebut terkadang membuat para pegawai tidak terlalu bersemangat dalam melakukan pekerjaannya.
- 2) Terlihat adanya pegawai yang lebih menonjol dalam

pekerjaannya, sehingga pegawai tersebut lebih dekat dengan Lurah karena dianggap sebagai pegawai andalan, sehingga menimbulkan kesan adanya persaingan yang tidak sehat.

Keadaan tersebut diatas selaras dengan yang dikemukakan oleh Lurah Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka tentang penerapan asas pengakuan ini yang diperoleh melalui hasil wawancara sebagai berikut :

1. Lurah mengemukakan bahwa suatu pekerjaan yang diemban oleh pegawai sudah merupakan tugas dan tanggungjawab pegawai yang harus diselesaikan oleh pegawai tersebut. Oleh karena itu, Lurah merasa tidak terlalu perlu untuk melakukan pujian atau pengakuan lainnya.
2. Lurah mengakui bahwa dalam mewujudkan persaingan yang sehat masih terdapat kendala, yaitu masih belum meratanya kemampuan serta pengetahuan pegawai, sehingga Lurah juga mengakui bahwa hal tersebut tanpa disadari menjadikan adanya beberapa pegawai yang menjadi andalannya.

Dari tabel diatas dapat penyusun jelaskan sebagai berikut :

1. Pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi  
Lurah telah melaksanakan dan memberikan penghargaan kepada pegawainya berupa pujian, namun hasilnya belum maksimal, sehingga perlu mendapat perhatian yang lebih dari Lurah agar semangat kerja pegawai lebih efektif. Hal ini terbukti dari tanggapan responden yang menyatakan bahwa Lurah selalu

memberikan penghargaan diperoleh jawaban dari responden sebanyak 7 responden (53,85%), yang menyatakan bahwa Lurah kadang-kadang memberikan penghargaan diperoleh jawaban dari sebanyak 3 responden (23,08%), dan yang menyatakan bahwa Lurah tidak pernah memberikan penghargaan diperoleh jawaban dari sebanyak 3 responden (23,08%).

2. Mewujudkan adanya kompetitif kerja yang sehat

Lurah telah mewujudkan persaingan yang sehat diantara pegawai, namun hasilnya belum maksimal, hal ini terbukti dari tanggapan responden yang menyatakan bahwa Lurah selalu mewujudkan persaingan yang sehat diperoleh jawaban dari 7 responden (53,85%), yang menyatakan bahwa Lurah kadang-kadang mewujudkan persaingan yang sehat diperoleh jawaban dari sebanyak 4 responden (30,77%), dan yang menyatakan bahwa Lurah tidak pernah mewujudkan persaingan yang sehat diperoleh jawaban dari sebanyak 2 responden (15,38%).

Dari dua indikator penjelasan tersebut diatas, menunjukkan bahwa pelaksanaan asas pengakuan dalam motivasi oleh Lurah Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka telah dilaksanakan namun belum mencapai hasil yang maksimal, terbukti dari dua analisis indikator diatas menunjukkan bahwa hasil analisis penelitian memperoleh persentase rata-rata sebesar 54% dan apabila melihat kriteria penilaian hasil penelitian menurut Suharsimi Arikunto, bahwa penelitian asas pengakuan memperoleh predikat *kurang baik*.

#### **Asas Wewenang Yang Didelegasikan**



Dalam setiap proses pelaksanaan pekerjaan, seorang pimpinan harus senantiasa memberikan suatu kepercayaan untuk melaksanakan suatu tugas melalui pendelegasian wewenang. Setiap wewenang yang diberikan pada pegawai harus disertai dengan pertanggung jawaban dari petugas yang diserahkan kepadanya. Pendelegasian wewenang tersebut akan berhasil secara maksimal dalam arti mengarah pada peningkatan kualitas pelayanan dengan berusaha menyakinkan bawahan yang akan melaksanakan wewenang yang diberikan kepadanya sesuai dengan keahlian dibidangnya.

Untuk mengetahui apakah para pegawai selalu diberi pendelegasian wewenang, berikut ini penyusun melakukan penelitian terhadap dua indikator, yaitu sebagai berikut :

- 1) Pendelegasian wewenang yang disertai dengan pertanggung jawaban;
- 2) Pendelegasian wewenang diberikan kepada pegawai yang tepat dibidangnya.

Berdasarkan hasil penelitian melalui observasi diperoleh gambaran mengenai pelaksanaan asas wewenang yang didelegasikan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Masih adanya sebagian dari pegawai yang memang kurang mampu untuk memberikan pertanggung jawaban yang baik dalam pelaksanaan tugasnya.
- 2) Terlihat masih adanya ketidaksesuaian pemberian wewenang dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada pegawai yang sesuai bidangnya.

Keadaan tersebut ternyata sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Lurah Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka

melalui hasil wawancara, yaitu sebagai berikut :

- 1) Lurah menyatakan bahwa dirinya selalu menekankan adanya pertanggung jawaban dari pegawai yang diberikan wewenang olehnya.
- 2) Lurah menyatakan bahwa dirinya selalu memberikan penjelasan tentang tugas dan tujuan organisasi serta memberikan keyakinan kepada pegawai yang diberikan wewenang bahwa dia mampu menyelesaikan tugasnya, hal itu terutama ditekankan terhadap pegawai yang melakukan tugas tersebut untuk pertama kalinya.

Dari tabel diatas dapat penyusun jelaskan sebagai berikut :

- 1) Pendelegasian wewenang yang disertai dengan pertanggung jawaban Lurah telah melaksanakan asas wewenang yang didelegasikan dengan memberikan wewenang kepada pegawai yang disertai pertanggung jawaban, hal ini terbukti dari tanggapan responden yang menyatakan bahwa Lurah selalu memberikan wewenang kepada pegawai yang disertai pertanggung jawaban diperoleh jawaban sebanyak 9 responden (69,23%), yang menyatakan bahwa Lurah kadang-kadang memberikan wewenang kepada pegawai yang disertai pertanggung jawaban diperoleh jawaban sebanyak 3 responden (23,08%) dan yang menyatakan bahwa Lurah tidak pernah memberikan wewenang kepada pegawai yang disertai pertanggung jawaban diperoleh jawaban sebanyak 1 responden (7,69%).
- 2) Pendelegasian wewenang diberikan kepada pegawai yang tepat dibidangnya.

Lurah melaksanakan asas wewenang yang didelegasikan berupa pemberian wewenang kepada pegawai yang tepat dibidangnya, namun belum mencapai hasil yang maksimal, untuk itu perlu lebih diperhatikan lagi, hal ini terbukti dari anggapan responden yang menyatakan bahwa Lurah selalu memberikan wewenang kepada pegawai yang tepat dibidangnya diperoleh jawaban sebanyak 8 responden (61,54%), yang menyatakan bahwa Lurah kadang-kadang memberikan wewenang kepada pegawai yang tepat dibidangnya diperoleh jawaban sebanyak 3 responden (23,08%) dan yang menyatakan bahwa Lurah tidak pernah memberikan wewenang kepada pegawai yang tepat dibidangnya diperoleh jawaban sebanyak 2 responden (15,38%).

Dari dua indikator penjelasan tersebut diatas, menunjukkan bahwa pelaksanaan asas wewenang yang didelegasikan dalam motivasi oleh Lurah Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka telah dilaksanakan namun belum mencapai hasil yang maksimal, terbukti dari dua analisis indikator diatas menunjukkan bahwa hasil analisis penelitian memperoleh persentase rata-rata sebesar 65% dan kalau melihat kriteria penilaian hasil penelitian menurut Suharsimi Arikunto, bahwa hasil penelitian asas wewenang yang didelegasikan memperoleh predikat *cukup baik*.

#### **Asas Perhatian Timbal Balik**

Penerapan asas perhatian timbal balik, dapat dilakukan melalui pemenuhan kebutuhan akan fasilitas kerja yang diberlakukan guna mencapai tujuan

organisasi serta membuat pegawai merasa termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Disamping itu pimpinan organisasi harus pula memperhatikan sasaran lingkungan tempat bekerja, yaitu berusaha mewujudkan suasana kerja yang menyenangkan.

Untuk mengetahui apakah para pegawai selalu diberi perhatian timbal balik, berikut ini penyusun telah melakukan penelitian terhadap dua indikator, yaitu sebagai berikut :

- 1) Memperhatikan kebutuhan akan fasilitas kerja pegawai;
- 2) Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

Berdasarkan hasil penelitian melalui observasi diperoleh gambaran mengenai pelaksanaan asas perhatian timbal balik, yaitu sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan fasilitas kerja sudah cukup terpenuhi, walaupun beberapa diantaranya perlu mendapat perbaikan namun secara keseluruhan fasilitas kerja Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka dalam keadaan baik.
- 2) Lurah serta para pegawai Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka telah cukup menyatu seperti sebuah keluarga, hal itu menjadikan suasana kerja menyenangkan, walaupun demikian masih ada pegawai yang seperti bersikap seolah mengisolir diri dari lingkungan tersebut.

Keadaan tersebut ternyata sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Lurah Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka melalui hasil wawancara, yaitu sebagai berikut :



- 1) Lurah mengakui bahwa terdapat beberapa fasilitas yang perlu mendapat perbaikan, terbatasnya dana diakui menjadi kendala dalam pemenuhan fasilitas kerja yang maksimal, namun Lurah juga menyatakan bahwa dirinya selalu berusaha untuk memenuhi fasilitas kerja.
- 2) Untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, diakui oleh Lurah bahwa hal itu selalu dilakukan dengan cara pembinaan kekeluargaan yang mantap dan saling membantu setiap permasalahan yang dihadapi baik masalah kantor masalah dilingkungannya,

Dari tabel diatas dapat penyusun jelaskan sebagai berikut :

- 1) Memperhatikan kebutuhan akan fasilitas kerja pegawai  
Lurah telah melaksanakan asas perhatian timbal balik kepada pegawai memenuhi kebutuhan fasilitas kerja pegawai, namun hasilnya belum maksimal, hal ini terbukti dari tanggapan responden yang menyatakan bahwa Lurah selalu memenuhi kebutuhan fasilitas kerja diperoleh pegawai jawaban sebanyak 8 responden (61,54%), sedangkan yang menyatakan bahwa Lurah kadang-kadang memenuhi fasilitas kerja pegawai diperoleh jawaban sebanyak 3 responden (23,08%) dan menyatakan bahwa Lurah tidak pernah memenuhi fasilitas kerja pegawai diperoleh jawaban sebanyak 2 responden (15,38%).
- 2) Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan  
Dalam pelaksanaan motivasi asas perhatian timbal balik Lurah berusaha

dengan baik untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, namun hasilnya belum mencapai hasil yang maksimal, hal ini terbukti dari tanggapan responden yang menyatakan bahwa Lurah selalu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, diperoleh jawaban sebanyak 10 responden (76,92%), sedangkan yang menyatakan bahwa Lurah kadang-kadang menciptakan suasana kerja yang menyenangkan memperoleh jawaban sebanyak 2 responden (15,38%) dan menyatakan bahwa Lurah tidak pernah menciptakan suasana kerja yang menyenangkan memperoleh jawaban sebanyak 1 responden (7,69%).

Dari dua indikator penjelasan tersebut diatas, menunjukkan bahwa pelaksanaan asas perhatian timbal balik dalam motivasi oleh Lurah Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka telah dilaksanakan namun belum mencapai hasil yang maksimal, terbukti dari dua analisis indikator diatas menunjukkan bahwa hasil analisa penelitian memperoleh persentase rata-rata sebesar 69% dan kalau melihat kriteria penilaian hasil penelitian menurut Suharsimi Arikunto, bahwa hasil penelitian asas perhatian timbal balik memperoleh predikat *cukup baik*.

Jika memperhatikan hal tersebut diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa didalam pelaksanaan asas-asas motivasi oleh Lurah masih perlu lagi ditingkatkan, hal ini terlihat dari rata-rata nilai tertinggi dalam penerapan asas-asas motivasi oleh Lurah baru mencapai 62,31%, dan apabila dikaitkan dengan standar penilaian menurut Suharsimi Arikunto, bahwa hasil penelitian asas-asas motivasi memperoleh predikat *cukup baik*.

Guna mengetahui secara keseluruhan dari penerapan asas-asas motivasi oleh Lurah Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka berikut predikatnya adalah sebagai berikut :

- 1) Asas Mengikutsertakan : 50 %  
(kurang baik)
- 2) Asas Komunikasi : 73 %  
(cukup baik)
- 3) Asas Pengakuan : 54 %  
(kurang baik)
- 4) Asas Wewenang yang didelegasikan :  
65 % (cukup baik)
- 5) Asas Timbal Balik : 69 %  
(cukup baik)

Dalam melaksanakan program pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka tingkat keberhasilan suatu program dilihat dari pencapaian pelaksanaannya, yaitu kualitas pelayanan masyarakat.

Kemudian untuk membahas tentang kualitas pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka, sebagaimana yang diungkapkan menurut Nasution dalam bukunya “Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)” yaitu sebagai berikut :

- 1) Bukti langsung (tangibles), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, kepegawaian dan sarana komunikasi.
- 2) Keandalan (reability) yakni, kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.
- 3) Daya Tanggap (responsiveness) yaitu, keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggapan
- 4) Jaminan (assurance) mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang

dimiliki para staf, bebas dari resiko atau keragu-raguan.

- 5) Empati (emphaty) meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan pelanggan.  
(2005 : 18)

Maka penyusun melakukan penyebaran angket kepada 13 orang responden yang isinya menyangkut tentang beberapa indikator kualitas pelayanan masyarakat berdasarkan kriteria tersebut.

#### **Bukti Langsung**

Keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan tergantung dari beberapa hal, salah satunya tergantung dari peralatan. Begitu juga halnya dengan pelayanan masyarakat yang dilakukan oleh Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka, dimana dibutuhkan peralatan kerja yang memadai.

Untuk mengetahui tentang usaha Lurah dalam penerapan bukti langsung, maka penyusun melakukan penelitian terhadap dua indikator prinsip tersebut yaitu sebagai berikut :

- 1) Kelengkapan peralatan/fasilitas kerja  
Kelengkapan peralatan/fasilitas kerja memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, dengan adanya kelengkapan/fasilitas kerja yang memadai dalam pelayanan masyarakat dapat terlayani dengan baik.
- 2) Kebersihan, kerapihan dan kenyamanan  
Seorang pemimpin dituntut mampu membimbing bawahannya untuk menciptakan kebersihan, kerapihan dan kenyamanan



suasana dilingkungan tempat bekerja sehingga akan menciptakan sesuatu pekerjaannya sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi itu sendiri.

Berdasarkan tanggapan responden pada tabel tersebut diatas, maka dapat diketahui tentang usaha Lurah dalam menerapkan bukti langsung yaitu sebagai berikut :

1) Kelengkapan peralatan/fasilitas kerja

Sebanyak 8 orang responden (61,54%), menyatakan bahwa Lurah selalu berusaha dalam kelengkapan peralatan/fasilitas kerja, sedangkan sebanyak 3 orang (23,08%) menyatakan bahwa Lurah kadang-kadang berusaha dalam kelengkapan peralatan/fasilitas kerja, dan sisanya sebanyak 2 orang (15,38%) menyatakan bahwa Lurah tidak berusaha dalam kelengkapan peralatan/fasilitas kerja.

Dari tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa dalam kelengkapan peralatan/fasilitas kerja ternyata Lurah berusaha untuk memenuhi kelengkapan peralatan/fasilitas kerja.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa dalam memenuhi kelengkapan peralatan/fasilitas kerja Lurah telah berusaha untuk memenuhinya namun masih menemui hambatan berupa terbatasnya dana.

Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa Lurah telah berupaya untuk memenuhi kelengkapan peralatan/fasilitas kerja dalam menunjang pelaksanaan pelayanan masyarakat.

2) Kebersihan, kerapihan dan kenyamanan

Sebanyak 9 orang responden (69,23%) menyatakan bahwa Lurah selalu menciptakan suasana kebersihan, kerapihan dan kenyamanan. sedangkan sebanyak 3 orang responden (23,08%) menyatakan bahwa Lurah kadang-kadang menciptakan suasana kebersihan, kerapihan dan kenyamanan dan sisanya sebanyak 1 orang responden (7,69%) menyatakan bahwa Lurah tidak menciptakan suasana kebersihan, kerapihan dan kenyamanan.

Berdasarkan tanggapan responden diatas, maka dapat diketahui bahwa dalam menciptakan kebersihan, kerapihan dan kenyamanan ternyata Lurah telah berusaha memenuhinya sehingga dapat menunjang dalam memberikan kualitas pelayanan masyarakat.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa dalam menjalankan tugasnya Lurah telah berusaha menciptakan kebersihan, kerapihan dan kenyamanan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa Lurah telah mampu melaksanakan kebersihan, kerapihan dan kenyamanan sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Dari dua indikator penjelasan diatas, menunjukkan bahwa pelayanan masyarakat harus dimulai dari terwujudnya bukti langsung yang dilakukan oleh Lurah Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka telah dilaksanakan namun belum mencapai hasil yang maksimal, terbukti dari dua analisis



indikator diatas menunjukkan bahwa hasil analisis penelitian memperoleh presentase rata-rata sebesar 65% dan apabila melihat kriteria penilaian hasil penelitian menurut Suharsimi Arikunto, bahwa penelitian terwujudnya bukti langsung memperoleh predikat *cukup baik*.

### **Kehandalan**

Maksud dari kehandalan adalah kesiapan, kesigapan, dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dalam situasi apapun. Seseorang dikatakan handal karena dia selalu siap dan mampu melakukan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Seorang pemimpin harus mampu mengartikulasikan visi dan misi dari organisasi kedalam aktivitas pelaksanaan kegiatan yang dimengerti secara jelas dan dipahami dengan baik serta memberikan bimbingan atau tugas tentang pekerjaan kepada karyawannya sesuai dengan wewenang yang diserahkan kepada anak buahnya.

Untuk mengetahui tentang usaha Lurah dalam menerapkan prinsip kehandalan, maka penyusun melakukan penelitian terhadap dua indikator dari prinsip kehandalan tersebut sebagai berikut :

- 1) Kemampuan kerja pegawai secara teknis operasional

Untuk menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan maka Lurah harus mampu memberikan tugas dan keahlian/kemampuan kerja pegawai secara teknis operasional untuk menjamin tugas dilaksanakan sesuai dengan prosedur untuk menunjang kelancaran pelaksanaan pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka.

- 2) Kemampuan kerja pegawai secara administratif dan manajerial

Selain memiliki kemampuan kerja pegawai secara teknis operasional seorang pemimpin juga harus memiliki kemampuan kerja pegawai secara administratif dan manajerial. Hal tersebut diharapkan dapat mencapai keberhasilan organisasi dalam pelayanan masyarakat.

Berdasarkan tanggapan responden pada tabel diatas, maka dapat diketahui usaha Lurah dalam menerapkan prinsip kehandalan adalah diketahuinya kemampuan kerja pegawai secara teknis operasional dan secara administratif dan manajerial, yaitu sebagai berikut :

- 1) Kemampuan kerja pegawai secara teknis operasional

Sebanyak 7 orang responden (53,85%), menyatakan bahwa Lurah selalu berusaha melaksanakan kemampuan kerja pegawai secara teknis operasional, sedangkan sebanyak 3 orang responden (23,08%), menyatakan bahwa Lurah kadang-kadang berusaha melaksanakan kemampuan kerja pegawai secara teknis operasional dan sisanya sebanyak 3 orang responden (23,08%) menyatakan bahwa Lurah tidak melaksanakan kemampuan kerja pegawai secara teknis operasional.

Dari tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa dalam pelayanan masyarakat Lurah berusaha melaksanakan kemampuan kerja pegawai secara teknis operasional.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa dalam menjalankan prinsip kehandalan Lurah belum sepenuhnya berusaha melaksanakan kemampuan kerja pegawai secara teknis operasional.



Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa Lurah belum sepenuhnya berusaha melaksanakan kemampuan kerja pegawai secara teknis operasional hal ini terlihat dari adanya pekerjaan yang dibebankan kepada bawahannya yang tidak sesuai dengan tingkat kemampuannya.

- 2) Kemampuan kerja pegawai secara administratif dan manajerial  
Sebanyak 7 orang responden (53,85%), menyatakan bahwa Lurah melaksanakan kemampuan kerja pegawai secara administratif dan manajerial, sedangkan sebanyak 4 orang responden (30,77%), menyatakan bahwa Lurah kadang-kadang kemampuan kerja pegawai secara administratif dan manajerial dan sisanya sebanyak 2 orang responden (15,38%), menyatakan bahwa Lurah tidak mengerti kemampuan kerja pegawai secara administratif dan manajerial.

Berdasarkan tanggapan responden diatas, maka dapat diketahui bahwa dalam pelayanan masyarakat ternyata Lurah berusaha mengerti kemampuan kerja pegawai secara administratif dan manajerial sehingga berpengaruh terhadap pekerjaan yang semestinya dikerjakan sesuai dengan tujuan awal organisasi.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa untuk menjalankan tugas pelayanan masyarakat Lurah telah mengerti kemampuan kerja pegawai secara administratif dan manajerial, hal tersebut ditunjukkan dengan hasil pekerjaan yang memuaskan sesuai dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa Lurah telah mengerti

kemampuan kerja pegawai secara administratif dan manajerial.

Dari dua indikator penjelasan diatas, menunjukkan bahwa pelaksanaan prinsip kehandalan yang dilakukan oleh Lurah Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka telah dilaksanakan namun belum mencapai hasil maksimal, terbukti dari dua analisis indikator diatas menunjukkan bahwa hasil analisis penelitian memperoleh presentase rata-rata sebesar 54 % dan kalau melihat kriteria penilaian hasil penelitian diketahuinya prinsip kehandalan menurut Suharsimi Arikunto, bahwa penelitian memperoleh hasil *kurang baik*.

#### **Daya Tanggap**

Seorang pemimpin harus menumbuhkan daya tanggap / pertanggungjawaban yang akan membantu mereka dalam mewujudkan semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Lurah harus memberikan dorongan kepada anggotanya untuk mewujudkan daya tanggap terhadap pelaksanaan tugas-tugas mereka dengan memberikan dukungan agar mereka mencurahkan perhatian dan kemampuan yang dimiliki sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan prosedur dan waktu yang telah ditetapkan.

Untuk mengetahui tentang usaha Lurah dalam memegang prinsip daya tanggap maka penyusun melakukan penelitian terhadap dua indikator dari prinsip daya tanggap tersebut sebagai berikut :

- 1) Ketanggapan terhadap keluhan atau kesulitan masyarakat  
Lurah harus memberikan arahan dan contoh yang baik kepada bawahan untuk meningkatkan ketanggapan terhadap keluhan atau kesulitan masyarakat dalam memberikan

pelayanan sehingga menumbuhkan rasa tanggungjawab dan menumbuhkan kejujuran dan disiplin dalam waktu bekerja sehingga bersikap sungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas guna menunjang kelancaran pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka.

- 2) Ketanggapan terhadap keinginan atau harapan warga yang meminta pelayanan

Lurah harus bersikap mendampingi dan mengayomi anak buah atau anggotanya dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, ketanggapan terhadap keinginan atau harapan warga yang meminta pelayanan yang akhirnya akan menunjang pelaksanaan pelayanan masyarakat pada Kantor Lurah Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka.

Berdasarkan tanggapan responden pada tabel tersebut diatas, maka dapat diketahui tentang usaha Lurah dalam menerapkan prinsip daya tanggap yaitu sebagai berikut :

- 1) Ketanggapan terhadap keluhan atau kesulitan masyarakat  
Sebanyak 8 orang responden (61,54%) menyatakan bahwa Lurah selalu tanggap terhadap keluhan atau kesulitan masyarakat, sedangkan sebanyak 3 orang responden (23,08%) menyatakan bahwa Lurah kadang-kadang tanggap terhadap keluhan atau kesulitan masyarakat dan sisanya sebanyak 2 orang responden (15,38%) menyatakan bahwa Lurah tidak tanggap terhadap keluhan atau kesulitan masyarakat.

Dari hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa untuk menjalankan tugas pelayanan Lurah telah mampu menumbuhkan daya tanggap terhadap keluhan masyarakat untuk menjamin kelancaran pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka.

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa Lurah telah melaksanakan daya tanggap, dengan memberikan ketanggapan terhadap keluhan atau kesulitan masyarakat dengan langsung mendengarkan aspirasi masyarakat serta memberikan jawaban atas keluhan masyarakat tersebut.

- 2) Ketanggapan terhadap keinginan atau harapan warga yang meminta pelayanan

Sebanyak 8 orang responden (61,54%) menyatakan bahwa Lurah melaksanakan ketanggapan terhadap atau harapan warga yang meminta pelayanan, sedangkan sebanyak 2 orang responden (15,38%) menyatakan bahwa Lurah kadang-kadang melaksanakan ketanggapan terhadap atau harapan warga yang meminta pelayanan dan sisanya sebanyak 3 orang responden (23,08%) menyatakan bahwa Lurah tidak melaksanakan ketanggapan terhadap atau harapan warga yang meminta pelayanan.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa Lurah telah berusaha melaksanakan ketanggapan terhadap atau harapan warga yang meminta pelayanan untuk menjamin kelancaran pelaksanaan pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka.

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa Lurah telah



melaksanakan ketanggapan terhadap atau harapan warga yang meminta pelayanan, dengan memberikan jawaban atas keluhan masyarakat tersebut dengan memerintahkan anak buahnya untuk segera tanggap terhadap keluhan masyarakat tersebut.

Dari dua indikator penjelasan tersebut diatas, menunjukkan bahwa pelaksanaan prinsip daya tanggap oleh Lurah Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka telah dilaksanakan secara maksimal, terbukti dari dua indikator diatas menunjukkan bahwa hasil analisis penelitian memperoleh presentase rata-rata sebesar 62% dan kalau melihat kriteria penilaian hasil penelitian menurut Suharsimi Arikunto, bahwa penelitian prinsip daya tanggap memperoleh predikat *cukup baik*.

#### **Jaminan**

Jaminan merupakan kepastian bahwa pelayanan akan dilakukan dengan baik, setelah dilakukan pelayanan terhadap masyarakat maka hasil dari pelayanan tersebut harus memenuhi unsur jaminan. Jaminan (assurance) adalah suatu pengetahuan, perilaku dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pelayanan sesuai dengan yang diharapkan agar keberhasilan organisasi dapat ditingkatkan.

Untuk mengetahui tentang usaha Lurah dalam memegang prinsip jaminan, maka penyusun melakukan penelitian terhadap dua indikator dari prinsip jaminan sebagai berikut :

##### 1) Pelayanan yang cepat

Dalam upaya melaksanakan pelayanan yang cepat, seorang Lurah harus mampu memberikan arahan betapa pentingnya melaksanakan tugas secara cepat dan tepat waktu sehingga mampu menghindari adanya

tumpang tindih pekerjaan yang satu dengan yang lainnya serta kepuasan masyarakat terhadap pelayanan meningkat.

##### 2) Kepastian waktu pelayanan

Lurah harus memberikan pengarahan dan bimbingan tentang pentingnya kepastian waktu pelayanan agar dapat memperlancar pelaksanaan tugas dan memastikan bahwa keluhan masyarakat dalam meminta pelayanan dapat terlayani.

Berdasarkan tanggapan responden pada tabel diatas, maka dapat diketahui tentang usaha Lurah dalam menerapkan prinsip jaminan dalam mencapai tujuan sebagai berikut :

##### 1) Pelayanan yang cepat

Sebanyak 7 orang responden (53,85%), menyatakan bahwa Lurah selalu melaksanakan pelayanan yang cepat, sedangkan sebanyak 5 orang (38,46%) menyatakan bahwa Lurah kadang-kadang melaksanakan pelayanan yang cepat dan sisanya sebanyak 1 orang responden (7,69%) menyatakan bahwa Lurah tidak melaksanakan tugas secara tepat.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa dalam menjalankan prinsip jaminan Lurah telah melaksanakan pelayanan yang cepat, sehingga pekerjaan organisasi dapat terlaksana dengan baik.

Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa Lurah telah melaksanakan pelayanan yang cepat, sehingga pekerjaan dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

##### 2) Kepastian waktu pelayanan

Sebanyak 8 orang responden (61,54%), menyatakan bahwa Lurah selalu memberikan

kepastian waktu pelayanan, sedangkan sebanyak 3 orang responden (23,08%) menyatakan bahwa Lurah kadang-kadang memberikan kepastian waktu pelayanan dan sisanya sebanyak 2 orang (15,38%) menyatakan bahwa Lurah tidak memberikan kepastian waktu pelayanan.

Berdasarkan tanggapan responden diatas, maka dapat diketahui bahwa dalam memberikan jaminan ternyata Lurah mampu melakukan kepastian waktu pelayanan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga dapat mampu menciptakan efisiensi waktu.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa untuk menjalankan jaminan, Lurah telah mampu melakukan kepastian waktu pelayanan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga pekerjaan organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa Lurah telah mampu melaksanakan jaminan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga mampu menekan biaya anggaran.

Dari dua indikator penjelasan tersebut diatas, menunjukkan bahwa pelaksanaan prinsip jaminan telah dilaksanakan namun belum terlaksana secara maksimal, terbukti dari dua indikator diatas menunjukkan bahwa hasil analisis penelitian memperoleh presentase rata-rata sebesar 58% dan kalau melihat kriteria penilaian hasil penelitian menurut Suharsimi Arikunto, bahwa penelitian jaminan memperoleh predikat *cukup baik*.

#### **Empati**

Empati merupakan bentuk konsentrasi terhadap sesuatu hal. Hubungan dengan pelaksanaan pekerjaan, maka perhatian merupakan

kontribusi terhadap pelaksanaan pekerjaan tersebut. Pelayanan umum harus disertai dengan perhatian yang tinggi, dengan tujuan pelaksanaan pelayanan akan disertai konsentrasi yang tinggi dan pada akhirnya hasil pelaksanaan pelayanan tersebut akan maksimal.

Guna mengetahui tentang usaha Lurah dalam menerapkan prinsip empati, maka penyusun melakukan penelitian terhadap dua indikator prinsip tersebut yaitu sebagai berikut :

- 1) Keseriusan melaksanakan tugas atau pekerjaan

Untuk menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan karyawan maka Lurah harus memberikan keseriusan melaksanakan tugas atau pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan tersebut.

- 2) Adanya perlakuan yang sama bagi semua masyarakat

Tercapainya kualitas pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka sangat ditentukan oleh peranan Lurah. Dalam memberlakukan perlakuan yang sama bagi semua masyarakat, sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan dilakukan sesuai dengan ketentuan.

Berdasarkan tanggapan responden pada tabel tersebut diatas, maka dapat diketahui tentang usaha Lurah dalam menerapkan prinsip empati yaitu sebagai berikut :

- 1) Keseriusan melaksanakan tugas atau pekerjaan

Sebanyak 8 orang responden (61,54%) menyatakan bahwa Lurah melaksanakan keseriusan melaksanakan tugas atau pekerjaan, sedangkan sebanyak 3 orang



responden (23,08%) menyatakan bahwa Lurah kadang-kadang melaksanakan keseriusan melaksanakan tugas atau pekerjaan dan sisanya sebanyak 2 orang responden (15,38%) menyatakan bahwa Lurah tidak melaksanakan keseriusan melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Dari tanggapan responden tersebut diatas, maka dapat diketahui bahwa dalam menjalankan prinsip empati Lurah berusaha melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa dalam menjalankan prinsip empati telah berusaha melaksanakan pekerjaan diselesaikan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Hal tersebut ditunjukkan dengan laporan kegiatan yang dikerjakan tepat waktu.

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa Lurah telah melaksanakan keseriusan melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

## 2) Adanya perlakuan yang sama bagi semua masyarakat

Sebanyak 6 orang responden (46,15%) menyatakan bahwa Lurah selalu adanya perlakuan yang sama bagi semua masyarakat, sedangkan sebanyak 5 orang responden (38,46%) menyatakan bahwa Lurah kadang-kadang melaksanakan adanya perlakuan yang sama bagi semua masyarakat dan sisanya sebanyak 2 orang responden (15,38%) menyatakan bahwa Lurah tidak melaksanakan adanya perlakuan yang sama bagi semua masyarakat.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa untuk melaksanakan prinsip empati Lurah telah berusaha memberlakukan perlakuan yang sama bagi semua masyarakat.

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan bahwa Lurah melaksanakan perlakuan yang sama bagi semua masyarakat sehingga pekerjaan sesuai dengan tujuan utama organisasi sehingga terhindarnya salah urus dari suatu usaha. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil pekerjaan yang tepat sasaran.

Dari dua indikator penjelasan tersebut diatas, menunjukkan bahwa prinsip empati oleh Lurah Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka telah dilaksanakan namun belum mencapai hasil yang maksimal, terbukti dari dua analisis indikator diatas menunjukkan bahwa hasil analisis penelitian memperoleh presentase rata-rata sebesar 54% dan kalau melihat kriteria penilaian hasil penelitian menurut Suharsimi Arikunto, bahwa penilaian prinsip empati memperoleh predikat *kurang baik*.

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui kualitas pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka telah mencapai nilai 58,46% dan apabila dihubungkan dengan kriteria pengukuran anatara analisa data, maka meningkatnya kualitas pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka mencapai predikat "*cukup baik*"

Memperhatikan uraian-uraian tentang penerapan asas-asas motivasi, maka dapat diketahui bahwa motivasi Lurah yang didasarkan pada asas-asas motivasi mempunyai pengaruh terhadap meningkatnya kualitas pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka. Hal ini terlihat

dari motivasi Lurah melalui penerapan asas-asas motivasi yang rata-rata sebesar 62,31%, dengan predikat “cukup baik”, menyebabkan kualitas pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka baru mencapai nilai rata-rata 58,46%, dan apabila dihubungkan dengan kriteria pengukuran data, maka meningkatnya kualitas pelayanan masyarakat pada Kantor Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka mencapai predikat ‘cukup baik’.

Dengan demikian, maka hipotesis yang penyusun ajukan yaitu “Jika pelaksanaan motivasi oleh Lurah berdasarkan pada asas-asas motivasi dilaksanakan dengan efektif maka kualitas pelayanan masyarakat pada Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka tercapai” dan dapat teruji kebenarannya dan dapat diterima.

### KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian tentang motivasi oleh Lurah Cijati Kecamatan Majalengka tentang kualitas pelayanan masyarakat, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu sebagai berikut:

1. Pelaksanaan motivasi oleh Lurah Cijati Kecamatan Majalengka belum dilaksanakan secara optimal berdasarkan asas-asas motivasi. Hal tersebut terbukti dari skor penelitian sebesar 623,08 atau 62,31% baru berada pada tingkatan cukup dan belum optimal.
2. Pelaksanaan asas-asas motivasi oleh Lurah Cijati Kecamatan Majalengka yang dianggap sudah *cukup* yaitu: (1)Asas komunikasi. (2)Asas wewenang yang didelegasikan. (3)Asas perhatian timbal balik.
3. Pelaksanaan asas-asas motivasi oleh Lurah Cijati Kecamatan Majalengka yang dianggap sudah *kurangbaik* yaitu: (1)Asas mengikutsertakan. (2)Asas pengakuan.
4. Pelayanan masyarakat yang dilakukan oleh pegawai Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka sudah dilaksanakan akan tetapi masih kurang berkualitas. Hal tersebut terbukti dari skor penelitian sebesar 584,46 atau 58,46% baru berada pada tingkatan cukup dan belum optimal.
5. Pelaksanaan dimensi kualitas pelayanan oleh Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka yang dianggap sudah *cukup* yaitu: (1)Bukti langsung.(2)Daya tanggap. (3)Jaminan.
6. Pelaksanaan dimensi kualitas pelayanan oleh Kelurahan Cijati Kecamatan Majalengka yang dianggap *kurangbaik* yaitu: (1)Kehandalan. (2)Empati.
7. Hambatan-hambatan yang ditemui oleh Lurah Cijati Kecamatan Majalengka dalam melaksanakan motivasi adalah :
  - 1) Masih kurangnya penguasaan permasalahan dari pegawai, sehingga dalam menyampaikan saran dan kritik masih kaku, sering tidak proposional atau tidak sesuai dengan konteks masalah yang dibicarakan.
  - 2) Belum meratanya kemampuan serta pengetahuan pegawai didalam pengambilan keputusan
  - 3) Adanya perbedaan persepsi dari pegawai bahwa sebuah penghargaan lebih cenderung bersifat materiil, sedangkan ketersediaan dana untuk pemberian penghargaan terbatas.



- 4) Adanya pegawai yang lebih menonjol dalam pekerjaannya, sehingga pegawai tersebut lebih dekat dengan Lurah karena dianggap sebagai pegawai andalan, keadaan yang demikian dinilai oleh sebagian pegawai sebagai persaingan yang tidak sehat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *“Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek”*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Dalyono.M.2005. *psikologi pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Djatmiko. 2008. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Handyaningrat, Soewarno. 1998. *“Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen”*. Jakarta : Gunung Agung.
- Hasibuan, Melayu SP2013. *“Asas-asas motivasi”*. Jakarta : Haji Mas Agung.
- 1984. *“Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah”*. Jakarta : Haji Mas Agung
- Mahmudi.,2002. *Manajemen Sektor Publik*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Manullang, M. dan Marihot Manullang. 2004. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Moenir., 1992. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- 2000. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Nasution, M.S.,2005. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Nawawi.,2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Nazir.,2005. *Metode Penelitian*. Jakarta : Gunung Agung
- Purwanto.N.1998. *“Educational Administration”* Bandung: Alfabeta.
- Pasolong.2007. *“Teori Administrasi Publik”* Bandung: Alfabeta.
- Ratminto & Winarsih, Septi, Atik.,2010, *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta :Pustaka Pelajar.
- Sarwoto 1991. *“Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen”*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- 2005. *“Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen”*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Sastrohadiwiryo.2002. *“Manajemen Tenaga Kerja Indonesia”*. Jakarta :Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang. 1998. *“Fungsi-fungsi Manajerial”*. Jakarta : Gunung Agung.
- 2003. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung.
- Sinambela, 2005. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- 2006. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiyono.,2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : alfabeta.
- Sugiyanti.,1999. *Strategi Pelayanan Prima*. Jakarta : LAN.
- Thoha, Miftah. 2001. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : Rajawali Pers.
- [www.infokripsi.com](http://www.infokripsi.com) diakses pada tanggal 3 April 2014 pukul 21.45 wib.