

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Pada bab ini berisi pembahasan tentang penelitian mengenai tingkat kinerja pegawai pasca restrukturisasi organisasi. Pembahasan ini berisi tentang data dan fakta yang diperoleh dari penelitian di lapangan yang akan disesuaikan dengan 6 indikator menurut Robbins mengenai pengukuran atau penilaian pada kinerja pegawai, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja.

#### **5.1 Kualitas**

Kualitas pegawai merupakan pelaksanaan tugas pegawai yang mengacu pada pencapaian tujuan organisasi atau tempat ia bekerja, dimana pegawai dapat bekerja dengan baik dan kesempurnaan hasil tugas yang diberikan disesuaikan dengan keterampilan serta kemampuan yang ia miliki. Jadi, suatu organisasi atau instansi pemerintahan dalam mencapai keberhasilan organisasinya, dipengaruhi oleh kualitas pegawainya yang dapat bekerja dengan baik dan benar.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian mengenai kualitas kerja pegawai di Kecamatan Serpong menyatakan bahwa pegawai perlu adanya peningkatan serta evaluasi kinerja pegawai secara berkala. Padahal keberhasilan suatu organisasi yang dijelaskan dalam teori Nugroho (2001) yaitu dilihat dari kemampuan internal organisasi tersebut untuk selalu dapat mengikuti perkembangan eksternal dengan merekayasa ulang atau melakukan perubahan dengan bentuk yang lebih baik dari sebelumnya, artinya perubahan yang ada menuntut kita lebih dapat ber – adaptasi di era modern seperti ini. Selain itu, masih terdapatnya pegawai yang penempatan kerjanya atau bidang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan atau keterampilan yang di miliki. Dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai dilakukan dengan cara *men-support* dan mengayomi pegawai dalam setiap pekerjaannya.

Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dan Sekretaris Kecamatan menyatakan bahwa Kecamatan Serpong selalu berupaya meningkatkan kompetensi bagi pegawainya dan seiring berjalannya waktu pegawai nantinya dapat menjadi terbiasa dengan pekerjaan yang sehari – harinya telah mereka kerjakan dan adanya peraturan – peraturan baru para pegawai yang merupakan ASN sudah lebih memahami tugas mereka.

Selain mewawancarai pimpinan di setiap bidangnya, Adapun staff pegawai yang diwawancarai terkait bagaimana kinerja mereka sebagai seorang pegawai sebelum dan setelah terjadinya restrukturisasi organisasi. Berdasarkan wawancara dengan staff pegawai Kecamatan Serpong menyatakan bahwa untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai perlunya peningkatan Sumber Daya Manusia dan memperbaharui peralatan kerja yang memadai untuk menunjang kualitas pegawai yang ada. serta perlunya penetapan target atau tujuan yang akan dicapai oleh masing – masing pegawai serta penempatan kerja pegawai kecamatan yang sesuai dengan keterampilan dan kemampuan kerja yang dimiliki.

Menurut Gary Dessler (1992:476) kualitas kerja pegawai dapat tercapai apabila para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dapat bekerja dalam organisasi. Dengan keadaan suasana yang demikian, maka kualitas kerja dapat terwujud sehingga dapat menentukan tujuan pekerjaan - pekerjaan dalam mencapai target atau tidak. Bila dilihat pegawai Kecamatan Serpong dalam bekerja selalu meningkatkan kualitasnya. Dalam proses meningkatkan kinerja aparatur diperlukan kualitas kerja dalam sebuah organisasi publik. Kualitas kerja di dalam organisasi publik merupakan jawaban berhasil dan tidaknya sebuah organisasi dalam menciptakan dan menumbuhkan perilaku para pegawai untuk melihat apakah tugas, fungsi dan tanggungjawab serta tujuan-tujuan apakah sudah tercapai secara optimal. Kualitas kerja diperlukan agar para pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik disetiap aspek.

Pelayanan akan bermanfaat dan berkualitas jika semua perangkat yang terlibat dalam pelayanan ini dapat diintegrasikan dengan baik. Maka diperlukan kualitas kerja disetiap pengelolaan pelayanan kepada masyarakat. Pengelolaan pelayanan yang baik akan mendatangkan manfaat dan nilai bagi semua pihak. Lingkungan kerja yang baik juga dibutuhkan dalam suatu organisasi. Pegawai yang peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang lebih baik. Peraturan suhu, cahaya dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau terlalu sedikit), misalnya terlalu panas atau remang-remang. Disamping itu, kebanyakan pegawai lebih menyukai bekerja dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern dan dengan alat-alat dan peralatan yang memadai.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap masyarakat menyatakan bahwa pelayanan yang dilakukan sudah baik dan respons staf pelayanan Kecamatan Serpong sudah cepat tanggap dalam memberikan jawaban, pegawainya sangat ramah kepada masyarakat yang datang untuk mendapatkan pelayanan.

## **5.2 Kuantitas**

Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai, dimana pencapaian itu disesuaikan dengan target atau sasaran yang ingin dicapai setiap tahunnya. Struktur atau bidang yang memadai di dalam suatu organisasi dapat mempermudah dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya dalam menghasilkan pencapaian tugas sesuai target tertentu. Karena itu, restrukturisasi yang terjadi adanya perubahan strukturan dan tupoksi baru yang dapat mempengaruhi kinerja dan prestasi kerja yang dimiliki pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala subbagian umum dan kepegawaian dinyatakan bahwa kuantitas kerja pegawai masih bertahap di setiap tahunnya, dimana sejauh ini Kecamatan Serpong masih berupaya meningkatkan kuantitas kerja pegawai. mengenai kuantitas kerja pegawai Kecamatan Serpong yaitu pegawai ASN di lingkup kecamatan Serpong telah berusaha untuk mencapai sasaran target kecamatan Serpong. Untuk

struktur yang ada secara *output* bisa teratasi atau dapat dikatakan tercapai dan dapat dilihat berdasarkan hasil evaluasi akuntabilitas kinerja, dimana tingkat penerapan akuntabilitas kinerja Kecamatan Serpong melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Kuantitas kerja sudah sesuai target setiap tahunnya, Jadi, untuk kuantitas kerja pegawai sudah sesuai dengan *timeline* yang telah disusun atau direncanakan. Jumlah unit yang ada telah memadai dan kuantitas kerja pegawai setiap tahunnya berjalan dan sesuai dengan target.

Berdasarkan wawancara dengan Sekretaris Kecamatan bahwa mengenai kuantitas kerja setiap tahunnya sudah sesuai dengan target. Setiap tahunnya perencanaan kegiatan atau program serta anggarannya dapat terlaksanakan sesuai target yang telah ditentukan. Untuk struktur yang ada di Kecamatan Serpong sudah memadai dalam mengerjakan tugas dan fungsinya, hanya saja tugas yang dikerjakan oleh pegawai sesuai dengan bidang kerja yang di tempati saja tidak bisa meluas. Akuntabilitas kinerja juga telah di pertanggung jawabkan setiap tahunnya yang dapat dilihat melalui LAKIP.

Berdasarkan dokumen akuntabilitas Kinerja merupakan perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan kepada pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran atau target kinerja yang telah ditetapkan.

Penilaian LAKIP yang diatur dalam PermenPANRB Nomor 12 Tahun 2015 tentang pedoman evaluasi atas implementasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, yaitu nilai LAKIP didasarkan pada lima komponen penilaian antara lain ; perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja dan pencapaian sasaran.

Menurut Kepala sub bagian Umum dan Kepegawaian serta Sekretaris Kecamatan sarana mengenai keluhan pasti ada, salah satu keluhan yang disampaikan oleh pegawai yaitu sarana dan prasarana yang ada di Kecamatan masih ada yang belum memadai seperti peralatan serta perlengkapan kerja. Keluhan tersebut mempengaruhi kinerja dan prestasi kerja pegawai yang ada sedangkan disini dituntut harus serba efektif dan efisien tetapi tidak di barengi dengan perbaikan kinerja. Karena itu, terdapatnya keluhan dari pegawai, keluhan yang ada mempengaruhi terhadap kinerja pegawai, tetapi masih bisa diatasi yaitu memiliki target secara kuantitas, secara kualitas dimana adanya semangat yang turun dari pegawai. Tetapi, keluhan itu kami disini terus membina serta memberikan motivasi kepada pegawai di lingkup Kecamatan Serpong..

Berdasarkan hasil wawancara diatas pegawai menyatakan untuk kuantitas kerja mereka sebagai seorang pegawai sudah cukup baik, hanya saja mereka merasa pekerjaan yang dilakukan masih berkelompok – kelompok sesuai bidang, sedangkan dengan restrukturisasi ini bisa bekerja secara menyeluruh dan bila adanya keluhan yang ada selama ini dapat di respon dengan baik oleh atasan. Untuk respon pimpinan mengenai keluhan sudah cepat tanggap, tetapi untuk beberapa solusi masih kurang tepat. Jadi, solusi yang diberikan oleh atasan terhadap keluhan beberapa belum bisa dapat menyelesaikan permasalahan itu secara tuntas. Selama pegawai kreatif dalam mengerjakan pekerjaannya dan dapat menghandel tugas yang diberikan kepadanya, mau berapa banyak tugas yang diberikan setiap tahunnya akan tercapai sesuai target. Atasan dalam menanggapi keluhan pegawai Kecamatan Serpong sangat cepat tanggap, tetapi untuk solusi yang diberikannya masih ada yang kurang tepat. Jadi, terdapat beberapa solusi yang tidak berjalan yang mengakibatkan permasalahan tersebut kembali. Dari hasil observasi yang telah dilakukan, dilihat setiap pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas penempatan kerjanya atau bidang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan masyarakat menyatakan bahwa pegawai dikecamatan serpong sudah cepat serta tanggap dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pegawai memberikan penjelasan serta memberikan solusi apabila berkas pelayanan ada yang kurang atau salah. Berdasarkan hasil observasi belum ditemukannya keluhan masyarakat terhadap pelayanan yang ada di Kecamatan Serpong.

Dari hasil observasi dan wawancara terhadap kuantitas pegawai di Kecamatan Serpong. mengenai kuanitas kerja setiap tahunnya sudah sesuai dengan target. Setiap tahunnya perencanaan kegiatan atau program serta anggarannya dapat terlaksana sesuai target yang telah ditentukan. Untuk struktur yang ada di Kecamatan Serpong sudah memadai dalam mengerjakan tugas dan fungsinya, hanya saja tugas yang kerjakan oleh pegawai sesuai dengan bidang kerja yang di tempati saja tidak bisa meluas. Akuntabilitas kinerja juga telah di pertanggung jawabkan setiap tahunnya yang dapat dilihat melalui LAKIP.

### **5.3 Ketepatan Waktu**

Ketepatan waktu ialah batas waktu dalam melakukan suatu pekerjaan, dimana waktu pekerjaan telah ditentukan sebelumnya dan pegawai diharuskan menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai waktu yang telah ditentukan. Ketepatan waktu pegawai dapat dilihat dari bagaimana seorang pegawai dapat menggunakan waktu tersebut untuk menyelesaikan pekerjaan dan aktivitas lainnya, serta koordinasi yang baik merupakan pengaruh dalam suatu pekerjaan terselesaikan tepat waktu. Ketepatan waktu dalam bekerja guna untuk melihat tingkat kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaanya secara efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala subbagian Umum dan Kepegawaian menyatakan bahwa pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai waktu yang telah ditentukan sudah cukup baik. Mengenai koordinasi terlebih dahulu, yang sudah dijelaskan di dalam indikator kualitas bahwa hasil evaluasi , Kecamatan Serpong memiliki permasalahan dalam komunikasi.

Hasil observasi berdasarkan wawancara diatas bahwa pegawai Kecamatan Serpong dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu, tetapi ada beberapa pegawai juga yang belum tepat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ketepatan waktu bekerja dilihat juga dari koordinasi antar rekan kerja, pegawai Kecamatan Serpong masih sering mengalami hambatan dalam koordinasi atau komunikasi dalam bekerja secara tim. Sehingga, Kecamatan Serpong dalam menghadapi permasalahan komunikasi yang ada, terus melakukan monitoring untuk meningkatkan kinerja pegawai. Staff pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu diawasi oleh koordinator bidangnya, koordinator bidang memiliki tanggung jawab atas keberhasilan tugasnya dan mengkoordinir pegawai dalam bekerja. Bila terdapatnya permasalahan koor dan staff sering mengadakan koordinasi untuk mencari solusinya.

Berdasarkan hasil wawancara Kepala Seksi Pemerintahan dan Sekretaris Kecamatan disini pegawai bekerja secara tim , maka dari itu tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Hanya saja dalam proses pekerjaan tersebut pasti adanya masalah karena setiap pegawai memiliki cara kerja yang berbeda, jadi bagaimana cara berkoordinasi selalu mengawasi pegawai dalam bekerja tim, mereka bisa bekerja dengan cara masing – masing tetapi pekerjaan tersebut terselesaikan sesuai waktunya. Dan untuk koordinasi, sering sekali bila ada masalah kita koordinasikan dan dicari solusinya yang terpenting setelah ada solusi kita cari jalan keluarnya untuk memecahkan masalahnya.

Perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai yang lain tentu ada faktor penyebabnya. Secara garis besar perbedaan itu disebabkan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dijelaskan dalam teori Mangkunegara (2005 : 13) terdapat 2 faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja :

## 1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*), dalam hal ini pegawai kecamatan Serpong sudah memiliki pelayanan yang memadai. Namun, keterampilan yang dimiliki masih terdapat ketidaksesuaian dengan tugas yang dikerjakan.

## 2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Terkait pimpinan di setiap bidang Kecamatan Serpong sudah selalu *men-support* pegawai dalam setiap pekerjaannya, hanya saja situasi kerja yang menghambat ialah hubungan kerja terkait komunikasi yang masih kurang lancar antar pegawai dalam bekerja secara tim.

Beberapa pegawai Kecamatan Serpong masih terdapat kendala dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat pada waktunya. Kendala yang biasanya dihadapi oleh pegawai yaitu pertama, adanya urusan pribadi yang perlu di kerjakan terlebih dahulu. Kedua, adanya komunikasi dan koordinasi yang kurang lancar dalam satu tim. Selain itu, kendala lainnya yaitu sulitnya manajemen waktu, dimana terdapatnya pembagian tugas atau beban kerja yang tidak merata antar pegawai, menyebabkan terjadinya kesulitan dalam mengatur waktu yang menyebabkan pekerjaan tidak terselesaikan dengan tepat waktu. Sebagai seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sudah tepat waktu, karena terdapatnya target – target yang telah di tetapkan dan adanya beban kerja di setiap tahunnya. Sedangkan, mengenai koordinasi adanya *miss komunikasi* atau kesulitan dalam penyesuaian karna pekerjaan yang dilakukan bukan hanya tentang apa yang di kerjakan, tetapi birokrasinya yang harus di ikuti.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap masyarakat, menyatakan bahwa pegawai Kecamatan Serpong sudah dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat pada waktunya.



## 5.4 Efektivitas

Efektivitas dalam bekerja adalah tingkat keberhasilan pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasinya. Apabila pegawai dapat mencapai tujuan dari pekerjaannya maka kinerjanya dalam bekerja dapat dikatakan efektif. Sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi yaitu tenaga atau staff pegawai, teknologi, bahan baku dan uang merupakan faktor utama keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Kecamatan Serpong. Mengenai efektivitas pegawai dalam bekerja yang diukur dari sumber daya manusia yang ada sudah cukup memadai, tetapi masih relatif untuk dikatakan SDMnya telah mendukung. Dari segi fasilitas dan sistem yang ada dinilai telah mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan. Jumlah SDM atau pegawai Kecamatan Serpong sudah cukup memadai untuk saat ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawain dan Kepala Seksi Pemerintahan menyatakan bahwa mengenai sumber daya manusia yang ada saat ini sudah memadai, untuk pelayanan masyarakat pada Kecamatan Serpong sudah cukup efektif. Koordinasi antar rekan kerja maupun atasan sudah sangat efektif dalam memecahkan suatu permasalahan yang ada.

Fasilitas yang terdapat di kantor juga merupakan pendukung kinerja pegawai dalam melakukan tugasnya. Kecamatan Serpong telah memfasilitasi para pegawai, seperti komputer walau tidak semuanya dapat. Selain itu, ketersediaan wifi di setiap lantai yang dapat di jangkau oleh para pegawai dalam bekerja menggunakan internet. Efektifitas dalam pelayanan E – KTP pada kecamatan serpong sudah sangat memadai dengan adanya pendaftaran melalui chat whatsapp kepada petugas untuk mendaftar perekaman bagi masyarakat yang belum mempunyai KTP.

Dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dikaitkan dengan teori Robbins pada indikator efektivitas dapat dikatakan fasilitas dan sistem yang diberikan untuk staff pegawai dalam bekerja sudah baik dan efektif. Hal ini dilihat dari fasilitas dan sistem yang ada diakui pegawai telah memadai dalam bekerja, sedangkan untuk kebutuhan jabatan fungsional belum sepenuhnya terisi. Sedangkan untuk sistem layanan yang diberikan dapat dikatakan cukup baik, tetapi perlu di tingkatkan dalam penggunaannya.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap masyarakat, menyatakan bahwa pelayanan diKecamatan Serpong sudah efektif dengan adanya pendaftaran via WA untuk perekaman E-KTP.

## **5.5 Kemandirian**

Kemandirian merupakan hal yang wajib dimiliki oleh seorang pegawai yaitu kesigapan dan kemampuannya dalam mengerjakan pekerjaannya dengan adanya inisiatif dari dalam diri pegawai itu sendiri. Karena sebagai pegawai yang bekerja di organisasi pemerintahan harus memiliki kesigapan dalam bekerja sesuai tugas dan fungsinya, serta responsif dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Berdasarkan hasil wawancara Kepala subbagian umum dan Kepegawaian mengenai kemandirian yang dimiliki pegawai sampai saat ini dapat dikatakan bagus. Tetapi, masih terdapatnya beberapa pegawai yang masih kurang sigap dalam pekerjaannya serta kurang inisiatif dalam me – respon tugasnya. Karena hal itu, para pimpin di setiap bidang masih selalu mengadakan pembinaan kepada pegawainya untuk meningkatkan pemahan pegawai atas tugasnya, menjadi kan pegawai lebih inisiatif dan memperkuat internal itu sendiri.

Dari hasil wawancara dan observasi yang sudah dilakukan, pegawai Kecamatan Serpong dalam bekerja melaksanakan tugas – tugasnya dengan kerja tim. Dimana di setiap tim memiliki ketua atau penanggung jawabnya, ketua tersebut memiliki tugas bagaimana ia bisa menata, mengarahkan dan mengkoordinir timnya dengan baik dalam

menjalankan tugas yang diberikan. Dapat dilihat dari kerja secara tim tersebut, bagaimana kesigapan dan inisiatif yang dimiliki masing – masing pegawai dalam bekerja secara bersama – sama. Pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya di anggap sudah selalu sigap. Staff pegawai Kecamatan Serpong menyatakan bahwa mereka dalam kesigapan bekerja sudah cukup baik, karena setelah terjadinya perubahan pekerjaan mereka lebih fleksibel, tetapi memang di awal perubahan masih perlunya adaptasi. Kesigapan dalam membantu rekan lain pun sering dilakukan, karena bila terdapatnya beban kerja yang tidak dapat di *handle* dengan sendiri.

Terkait kesigapan pegawai dalam bekerja yaitu apapun perintah pekerjaan yang diberikan oleh atasan, sebagai seorang pegawai yang telah memiliki kontrak kerja harus selalu sigap dan tanggap. Bila atasan mengarahkan atau memberikan pegawai suatu tugas, intinya jalankan tugas tersebut dengan baik dan benar. Bila adanya hambatan dalam melaksanakan tugas tersebut, sebagai seorang pegawai harus sigap mencari solusinya.

Dari hasil observasi yang sudah dilakukan, beberapa pegawai mendapatkan kepercayaan lebih dari pimpinan yaitu dimana pegawai tersebut selalu di perintahkan atau diberikan beberapa tugas oleh pimpinan. Walau pegawai tersebut telah memiliki beberapa beban kerja lain, perintah yang diberikan kepadanya tetap dia kerjakan.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap masyarakat, menyatakan bahwa pegawai Kecamatan Serpong sudah sangata sigap dalam memberi informasi dan menjawab pertanyaan masyarakat.

## **5.6 Komitmen Kerja**

Sebagai seorang pegawai yang bekerja di suatu organisasi harus memiliki komitmen kerja. Komitmen kerja merupakan tanggung jawab yang diberikan pegawai dalam bekerja kepada organisasinya. Selain tanggung jawab yang dimiliki pegawai, adanya kedisiplinan yang dapat dilihat dari kepatuhan yang dimiliki pegawai terhadap aturan – aturan yang

terdapat di suatu organisasi.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Pegawai Kecamatan Serpong dalam memberikan tanggung jawabnya terhadap pekerjaannya, masih terdapat pegawai yang harus di suruh dan di tanyakan perihal bagaimana *progres* dari pekerjaannya tersebut. Terkait kedisiplinan Kecamatan Serpong selama ini memakai *reward punishment*, serta perubahan yang terjadi saat ini dikatakan integritas pegawai mengalami peningkatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Kecamatan, terdapatnya pegawai yang masih perlu di ingatkan oleh atasan akan tugasnya dan kedisiplinannya dalam bekerja. Kecamatan Serpong sendiri terhadap kedisiplinan pegawai menggunakan *reward punishment* yaitu untuk pegawai yang mendapat *reward* atas tanggung jawab yang diberikannya kepada pekerjaannya diberi apresiasi, sedangkan pegawai yang tidak disiplin diberikan *punishment* berupa teguran dari atasan. Karena itu, dalam meningkatkan kualitas dan kedisiplinan pegawai diadakannya beberapa kegiatan – kegiatan khusus untuk pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan tanggung jawabnya dalam bekerja.

Selain meminta keterangan dari Kepala sub bagian umum dan kepegawaian, dalam hal ini juga dilakukan wawancara kepada staff pegawai Kecamatan Serpong mengenai bagaimana tanggung jawab dan kedisiplinan yang telah mereka berikan selama bekerja. Beberapa staff pegawai Kecamatan Serpong bahwasannya tanggung jawab yang diberikan untuk pekerjaan sudah cukup baik yaitu adanya target pekerjaan yang jelas, terdapatnya arahan dan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan, jadi pekerjaan yang dilakukan harus bisa di pertanggung jawabkan.

Dari segi kedisiplinan pegawai biasanya yang terjadi yaitu keterlambat masuk kerja, dimana jam masuk kerja hari Senin sampai dengan hari Kamis pukul 07.30 WIB sampai pukul 16.00 WIB. Sedangkan hari Jumat masuk pukul 07.30 WIB sampai pukul 16.30 WIB. Sedangkan bila di luar jam tersebut adanya sanksi secara administratif yaitu potongan

tunjangan. Segala pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan harus di pertanggung jawabkan, karena sudah adanya target pekerjaan yang jelas dan arahan langsung dari pimpinan. Selain itu, ketidak disiplin yang dilakukan oleh pegawai berupa keterlambatan dalam masuk jam kerja yang tidak sesuai.

Dari hasil observasi yang sudah dilakukan, bahwa memang terdapatnya pegawai yang terlambat dalam masuk kerja, dapat dikatakan tidak hanya satu atau dua orang melainkan beberapa orang. Untuk absensi pegawai sudah menggunakan absen *by sistem* atau dapat dikatakan *fingerprint*.

Berdasarkan wawancara diatas, pegawai selalu bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Tanggung jawab tersebut dapat dilihat dari bagaimana target pekerjaan yang bisa mereka capai dan bagaimana mereka dalam menyelesaikan tugasnya agar cepat selesai, karena setiap pekerjaan yang dilakukan pegawai dipantau langsung oleh pimpinan. Dari situ, dapat dikatakan pimpinan di setiap bidang sudah bertanggung jawab dalam memimpin tugasnya. Terkait kedisiplinan pegawai, bila adanya pegawai yang melakukan tindakan tidak disiplin secara terus menerus selain mendapatkan teguran dari atasan, diberikan juga Surat Peringatan (SP) dan panggilan. Apabila dengan panggilan tersebut pegawai masih belum berubah akan adanya pemindaham ke tempat kerja lain atau permasalahan yang dilakukan sudah tidak wajar akan adanya pemecatan.

Selanjutnya, selain bagaimana tanggung jawab yang diberikan pegawai, menyatakan bahwa pimpinan juga merupakan orang yang bertanggung jawab. Pimpinan merupakan orang yang bertanggung jawab dan bijaksana. Dimana dalam mengambil sebuah kebijakan terdapatnya orang yang di korbakan, artinya setiap kebijakan tidak dapat memenangkan semua orang dengan begitu pimpinan bertanggung jawab terhadap orang yang dikorbakan, seperti mengajak diskusi dengan pegawai tersebut mengenai alasan terhadap keputusan yang ditetapkan.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, menilai bahwa pimpinan di setiap bidang selalu memantau staffnya dalam bekerja. Pimpinan melakukan koordinasi juga dengan staff terkait progres pekerjaan yang telah mereka lakukan. Selain itu, pimpinan juga memberikan *support* kepada staffnya agar dapat bekerja dengan baik sesuai yang diharapkan. Tanggung jawab yang diberikan Kecamatan Serpong dalam memberikan kegiatan bimbingan teknis sesuai kebutuhan dan layanan dikatakan sudah baik.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap masyarakat, menyatakan bahwa pekerjaan diKecamatan Serpong sudah sesuai, pekerjaan yang dikerjakan sudah tepat pada waktunya pelayanan sangat memuaskan, sesuai yang diinginkan oleh masyarakat.