



**PENGARUH PERILAKU
KEPEMIMPINAN
TERHADAP KUALITAS
PELAYANAN ADMINISTRASI
IZIN MENDIRIKAN BANGUNAN**

Gatot Hery Djatmiko

**PENGARUH PERILAKU
KEPEMIMPINAN
TERHADAP KUALITAS
PELAYANAN ADMINISTRASI
IZIN MENDIRIKAN BANGUNAN**

Gatot Hery Djatmiko

inku@ta

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN
TERHADAP KUALITAS PELAYANAN ADMINISTRASI
IZIN MENDIRIKAN BANGUNAN
© Gatot Hery Djatmiko

Editor | Prof. Dr. Sunarto, MSi.
Cover & Layout | Yudhi H.

Hak Cipta pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit



Villa Bukit Cemara No. 1, Mojosongo, Jebres, Solo 57127
telp./faks. 0271.8501491
blog. bukukatta.blogspot.com
email. bukukatta@yahoo.co.id
ANGGOTA IKAPI

Cetakan pertama, November 2021
ISBN : 978-623-7245-76-6

Dicetak Percetakan eLtorros, Solo

Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kualitas Pelayanan
Administrasi Izin Mendirikan Bangunan, Gatot Hery Djatmiko.

Cetakan 1 – Solo, Penerbit bukuKatta, 2021

128 halaman : 14 x 20,5 cm

ISBN : 978-623-7245-76-6

I. Nonfiksi II. Gatot Hery Djatmiko

DAFTAR ISI

PENGANTAR

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN TERHADAP
KUALITAS PELAYANAN ADMINISTRASI IZIN MENDIRIKAN
BANGUNAN - 4

BAB I

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN DENGAN KUALITAS
PELAYANAN PUBLIK - 5

BAB II

BIROKRASI DAN PELAYANAN PUBLIK - 42

BAB III

PERILAKU KEPEMIMPINAN - 83

BAB IV

PELAYANAN IZIN MENDIRIKAN BANGUNAN - 99

DAFTAR PUSTAKA - 122

TENTANG PENULIS - 128

PENGANTAR

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN TERHADAP KUALITAS PELAYANAN ADMINISTRASI IZIN MENDIRIKAN BANGUNAN

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat, taufik dan hidayah-Nya, akhirnya buku *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kualitas Pelayanan Administrasi Izin Mendirikan Bangunan* telah selesai dan dirilis.

Penulis mengetahui bahwa masih terdapat kekurangan dalam proses penyusunan buku ini. Namun demikian, penulis berharap buku ini dapat memberikan manfaat yang seluas-luasnya khususnya bermanfaat bagi pengembangan ilmu pemerintahan yang semakin fungsional untuk mengkritisi penyelenggaraan sistem pemerintahan.

Jakarta, Oktober 2021
Gatot Hery Djatmiko

BAB I

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN DENGAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

1.1. PENDAHULUAN

Pelaksanaan kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pemerintah Daerah bertujuan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Upaya mewujudkan kesejahteraan lokal jelas menyentuh setiap aspek kehidupan jiwa. Salah satu aspek kebutuhan kesejahteraan sosial yang sangat menonjol di kota-kota besar seperti adalah kebutuhan perumahan masyarakat. Oleh karena itu, upaya untuk mendukung tertib hidup warga masyarakat sesuai dengan kebijakan perencanaan ruang dan bangunan menjadi salah satu tantangan administratif dalam pelaksanaan fungsi pemerintahan.

Sehubungan dengan itu, salah satu dari fungsi pemerintahan yang harus dilaksanakan secara transparan, efektif dan efisien adalah fungsi pelayanan publik di bidang izin mendirikan bangunan. Transparansi Pelayanan Publik tidak hanya dapat memfasilitasi dan mendorong proses pengurusan izin mendirikan bangunan, tetapi juga andal mencegah terjadinya praktik pelayanan yang dapat membebani masyarakat atau merugikan negara. Pelayanan yang efektif tidak hanya menyangkut tujuan mewujudkan ketertiban dalam pengelolaan gedung dan teknologi, tetapi juga memperhatikan ketertiban lingkungan. Pelayanan yang

efisien adalah pelayanan yang tidak hanya memuaskan penerima pelayanan, tetapi juga menunjukkan kinerja pelayanan yang profesional.

Pelaksanaan fungsi pelayanan publik yang transparan, efektif dan efisien di bidang perizinan bangunan pada dasarnya tidak hanya bertujuan memberikan layanan yang dapat memuaskan para pemohon Izin Mendirikan Bangunan (IMB), namun yang lebih penting lagi adalah bahwa kinerja pelayanan tersebut bertujuan mewujudkan tertib tata ruang dan tertib tata bangunan yang selaras dengan kondisi sumber daya lingkungan. dengan luas lahan yang sangat terbatas, tingginya tingkat kebutuhan warga masyarakat akan perumahan, dan adanya sejumlah persyaratan teknis lingkungan yang harus diperhatikan, maka pemberian Izin Mendirikan Bangunan menjadi salah tantangan aktual dalam menyelenggarakan fungsi pelayanan publi di bidang perizinan bangunan.

Karena itu, kebutuhan warga masyarakat akan perumahan yang semakin meningkat seringkali tidak hanya dihadapkan pada permasalahan terbatas dan mahalnya lahannamun sering pula dihadapkan pada permasalahan persyaratan lingkungan permukiman yang menyebabkan lzin Mendirikan Bangunan sulit didapatkan. Salah satu konsekuensi logis yang timbul dari kepadatan penduduk dan pesatnya pertumbuhan prasarana pennukiman di wilayah Kota Administrasi adalah kompleksitas pengaturan tata ruang dan tata bangunan. Sementara itu kondisi dinamis kepadatan penduduk dan pesatnya pertumbuhan prasarana pennukiman yang dihadapkan pada keterbatasan lahan jelas perlu disikapi, diatasi dan diantisipasi secara cennat, terpola dan terpadu oleh instansiinstansi yang bertanggungjawab atas pelaksanaan kebijakan tata ruang dan tata bangunan. Karena itu, diperlukan kebijakan tata ruang dan tata bangunan serta konsep pengaturan tata ruang dan tata bangunan yang efektif untuk mewujudkan keseimbangan dan keserasian di antara daya dukung

lingkungan dengan pesatnya pertumbuhan penduduk serta pesatnya pertumbuhan sarana dan prasana permukiman dan usaha.

Untuk itu dibutuhkan kinerja pelayanan IMB yang profesional dan optimal untuk mengatur, mengimbangi dan menyelaraskan gerak pembangunan sarana dan prasarana permukiman serta prasarana usaha dengan keterbatasan sumber daya lingkungan. Dalam konteks inilah pelaksanaan tugas dan fungsi satuan kerja perangkat daerah yang bertanggungjawab atas pengaturan dan penataan bangunan menjadi sangat penting dan bernilai strategis bagi terwujudnya keseimbangan dan keselarasan tata ruang dan tata kota di wilayah Kota Administrasi.

Untuk mewujudkan keseimbangan dan keharmonisan tata ruang dan tata kota tersebut, diperlukan suatu konsep pelayanan perizinan bangunan yang prima, agar pemanfaatan lahan dan pendirian bangunan sesuai dengan kebijakan tata ruang dan tata kota. Konsep pelayanan perizinan yang prima yang dimaksud jelas tidak hanya berkaitan dengan kepentingan pemerintah dalam mewujudkan keseimbangan dan keharmonisan tata ruang dan tata kota; namun berkaitan pula dengan kepentingan warga masyarakat itu sendiri dalam memenuhi kebutuhan permukiman dan atau kegiatan usahanya. Selaras dengan perkembangan paradigma pemerintahan dan pesatnya perubahan lingkungan strategis pemerintahan, konsep pelayanan publik yang berkualitas kini semakin menjadi tuntutan masyarakat, termasuk konsep pelayanan perizinan bangunan yang diselenggarakan oleh instansi terkait. Karena itu setiap instansi dituntut agar mampu menyelenggarakan suatu konsep pelayanan berkualitas yang mampu memberi kepuasan kepada setiap penerima layanan.

Pelayanan publik dapat dikatakan berkualitas apabila mengandung sekurang-kurangnya tiga kriteria pelayanan, yakni transparan, efektif dan efisien. Transparan dalam pengertian bahwa konsep pelayanan menunjukkan pelaksanaan sistem

prosedur pelayanan yang transparan, teknis pelayanan yang mudah dan waktu pelayanan yang tepat. Efektif dalam pengertian bahwa kinerja pelayanan yang diselenggarakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, selaras dengan fungsi dan tujuan pelayanan serta tercapainya sasaran pelayanan secara maksimal. Efisien dalam pengertian bahwa aktivitas pelayanan berlangsung tidak menimbulkan biaya yang menambah beban pada pihak penerima layanan dan tidak pula merugikan Negara. Dalam konteks pengertian konsep pelayanan publik yang dikemukakan itu, maka sudah selayaknya kinerja pelayanan publik di bidang perizinan bangunan ditingkatkan, agar kualitas pelayanan yang diterima warga masyarakat yang membutuhkan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) semakin berkualitas.

Peningkatan kinerja pelayanan ini penting sekali, mengingat dari hasil penelitian pendahuluan diketahui bahwa kualitas pelayanan IMB yang diselenggarakan oleh Suku Dinas Penataan dan Pengawasan Bangunan (Sudin P2B) Kota Administrasi masih belum optimal. Belum optimalnya kualitas pelayanan pada satuan kerja perangkat daerah tersebut terungkap dari munculnya ketidakpuasan warga masyarakat terhadap kinerja petugas pelayanan IMB. Ketidakpuasan yang dimaksud muncul sebagai reaksi terhadap kinerja pelayanan yang lamban, berbelit-belit, dan sikap petugas pelayanan yang kurang responsif terhadap keluhan pemohon IMB. Belum optimalnya kualitas pelayanan IMB di Kota Administrasi tidak hanya tampak pada aktivitas pelayanan administrasi IMB yang diselenggarakan oleh Suku Dinas Penataan dan Pengawasan Bangunan Kota Administrasi, akan tetapi tampak pula pada aktivitas pelayanan IMB yang dilaksanakan di kantor Kecamatan. Jika dirinci kelemahan yang terungkap dari belum optimalnya kualitas pelayanan IMB di Kota Administrasi adalah sebagai berikut:

- a. Pertama, adanya keluhan masyarakat terkait dengan tingkat disiplin dan perilaku petugas layanan. Tidak sedikit warga

masyarakat yang harus lama menunggu kedatangan petugas pelayanan, dan ketika dibutuhkan petugas pelayanan sering tidak siap di tempat.

- b. Kedua, adanya keluhan masyarakat terhadap penyelesaian urusan IMB yang tidak tepat waktu, karena pelaksanaan prosedur memperoleh IMB yang masih berbelit-belit. Misalnya, disamping mengurus di Kantor Pelayanan Terpadu Perijinan Satu Atap, warga masih harus mendatangi dinas atau instansi yang terkait dengan pelayanan ijin mendirikan bangunan untuk mengurus sejauh mana proses permohonan ijin mendirikan bangunan dapat diselesaikan.
- c. Ketiga, masih adanya keluhan masyarakat penerima layanan IMB yang berkaitan dengan cara dan proses pemberian layanan oleh petugas teknis pelayanan yang sering bersikap kurang simpatik atau kurang ramah ketika memberikan layanan serta kurang mampu profesional dalam memberikan informasi pelayanan.
- d. Keempat, masih adanya keluhan masyarakat terkait dengan persyaratan pengurusan IMB, baik persyaratan teknis maupun persyaratan administrasi seperti antara lain mengenai gambar bangunan, bahan bangunan yang digunakan perhitungan besarnya biaya bangunan, bukti pembayaran pajak bumi dan bangunan sampai pada dengan permintaan ijin tidak keberatan dari tetangga.
- e. Kelima, walaupun sudah ada ketentuan pengurusan IMB namun penerima layanan masih saja dibebani sejumlah biaya yang kurang jelas peruntukannya. Bila biaya tersebut tidak dipenuhi maka konsekuensinya adalah bahwa sikap petugas pelayanan menjadi kurang responsif terhadap kebutuhan para pemohon IMB.
- f. Keenam, teknis pelayanan yang kurang akurat dan tidak responsif terhadap keluhan warga pemohon IMB yang antara lain terungkap dari waktu pengecekan lokasi oleh petugas

teknis lapangan yang dilakukan secara tiba-tiba tanpa pemberitahuan terlebih dahulu dan atau tidak sesuai jadwal yang telah ditetapkan serta kinerja petugas pelayanan yang kurang profesional dalam memberikan informasi prosedur pelayanan yang kurang pasti.

- g. Ketujuh, masih adanya diskriminasi pelayanan, seperti misalnya ada yang sudah lama menunggu tetapi belum dipanggil untuk dilayani sedang ada yang baru datang langsung disapa petugas dan diberi pelayanan tanpa harus mengantri/menunggu giliran.
- h. Kedelapan, suasana yang kurang nyaman ketika harus menunggu waktu pelayanan dari petugas pelayanan karena kondisi kamar kecil dan ruang tunggu belum memadai, dan dari pengamatan pendahuluan diperoleh fakta bahwa peralatan kerja yang digunakan petugas teknis pelayanan belum memadai.

Dampak dari penyelenggaraan kualitas pelayanan IMB yang belum optimal pada instansi tersebut antara lain produktivitas yang menghasilkan retribusi menjadi kurang maksimal, kepentingan warga masyarakat menjadi terhambat, dan mungkin ada pemberian IMB yang tidak sesuai dengan kebijakan tata ruang dan tata bangunan. Bila kondisi pelayanan seperti ini, bila terus berlangsung, maka dapat dinyatakan bahwa upaya untuk mewujudkan *good governance* menjadi kurang efektif, karena salah satu indikator keberhasilan mewujudkan *good governance* adalah terselenggaranya pelayanan publik yang berkualitas, dengan kriteria pelayanan: pelayanan yang transparan, efektif dan efisien.

Belum optimalnya kualitas pelayanan IMB yang diselenggarakan oleh Suku Dinas Penataan dan Pengawasan Bangunan Kota Administrasi serta oleh Kantor Kecamatan tampak menjadi fenomena kinerja birokrasi pemerintahan yang tidak

berdiri sendiri. Atau dengan anggapan bahwa belum optimalnya kualitas pelayanan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkorelasi dengan rangkaian kegiatan pelayanan. Dalam dimensi internal instansi pelayanan tersebut, beberapa faktor yang dapat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan IMB di wilayah Kota Administrasi adalah struktur organisasi, uraian tugas dan fungsi organisasi, perencanaan strategis organisasi, perilaku kepemimpinan, sistem prosedur, kompetensi aparatur, kondisi anggaran, kondisi sarana teknis pelayanan dan prasarana administrasi pelayanan.

Dalam dimensi eksternal instansi pelayanan tersebut, beberapa faktor yang dapat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan IMB di wilayah Kota Administrasi adalah pertumbuhan sarana dan prasarana permukiman warga masyarakat, pertumbuhan sarana dan prasarana kegiatan usaha, kebutuhan warga masyarakat akan legalitas pembangunan, dan perilaku para pemohon IMB. Dari sejumlah faktor yang teridentifikasi berpengaruh terhadap kualitas pelayanan IMB di Kota Administrasi itu, penulis mempunyai dugaan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan IMB yang diselenggarakan oleh Suku Dinas Penataan dan Pengawasan Bangunan Kota Administrasi, Kantor Kecamatan.

Dugaan ini penulis kemukakan bahwa: Perilaku kepemimpinan yang berlangsung di antara unsur pimpinan dan staf Suku Dinas Penataan dan Pengawasan Bangunan Kota Administrasi, Kantor Kecamatan merupakan suatu proses hubungan perilaku kerja yang berlangsung dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Pengejawantahan tugas dan fungsi organisasi yang dimaksud antara lain terwujud dalam bentuk kinerja pelayanan kepada warga masyarakat yang membutuhkan Izin Mendirikan Bangunan. Oleh sebab itu, perilaku kepemimpinan tersebut dapat berpengaruh signifikan terhadap

kualitas pelayanan administrasi IMB yang diselenggarakan oleh Suku Dinas Penataan dan Pengawasan Bangunan Kota Administrasi serta oleh Kantor Kecamatan di Kota Administrasi.

1.2. PERILAKU KEPEMIMPINAN

Pasolong (2008: 72) mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan birokrasi antara lain dapat ditunjukkan dengan profesionalisasi seorang pemimpin dalam memberikan pelayanan. Menurut Pasolong ada empat kunci perilaku kepemimpinan birokrasi yang dapat dikembangkan menuju profesionalisme pelayanan yaitu:

1. Perilaku pimpinan birokrasi yang lebih dekat kepada masyarakat dengan sikap dasar untuk melayani bukan dilayani.
2. Perilaku pemimpin birokrasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang sesuai dengan tuntutan masyarakat senantiasa berkembang melalui program metode pengendalian mutu.
3. Perilaku pemimpin birokrasi dalam mewujudkan mekanisme perencanaan, program anggaran dengan lebih banyak mendengar dan menyerap aspirasi masyarakat, baik selaku obyek maupun selaku subyek dalam pelaksanaan pembangunan.
4. Perilaku pemimpin birokrasi dalam mewujudkan perampingan dan atau penataan kembali agar lebih mampu dalam pelayanan publik.

Uraian profesionalisasi seorang pemimpin birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang dikemukakan oleh Pasolong menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan berhubungan dengan kualitas pelayanan. Dengan demikian secara aktual dan faktual perilaku kepemimpinan dalam birokrasi penyelenggara pelayanan publik berpengaruh terhadap kualitas

pelayanan yang diselenggarakannya. Perilaku kepemimpinan yang demikian yang diasumsikan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diselenggarakan oleh Suku Dinas Penataan dan Pengawasan Bangunan Kota Administrasi dan Kantor Kecamatan di Kota Administrasi Penelitian terhadap perilaku kepemimpinan yang dilakukan oleh Universitas Michigan pada tahun 1947 (Gibson et al., 1985) telah berhasil mengidentifikasi model kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan atau tugas (*job centered*). Pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan atau tugas, memerintahkan bawahan ataupun orang lain untuk mencapai tujuan. Ciri-ciri perilaku pemimpin tersebut adalah memberikan kritik atas pelaksanaan pekerjaan yang buruk; menekankan tentang batas waktu pelaksanaan tugas yang diberikan kepada bawahannya; selalu memberitahukan apa-apa yang dikerjakan bawahan; selalu memberikan petunjuk kepada bawahan atau orang lain tentang bagaimana mengerjakan tugas; memberikan standat tertentu atas pekerjaan dan meminta bawahan untuk mengikutinya; mengawasi bawahan agar bekerja sepenuh kemampuannya.

Jika orientasi pekerjaan atau tugas yang dimaksud adalah memberi kepuasan kepada para penerima layanan, maka dengan sendirinya perilaku kepemimpinan tersebut menjadi faktor penentu keberhasilan membangun kualitas pelayanan yang dapat memuaskan para penerima layanan. Menurut Barata (2006:36), kualitas pelayanan, ukurannya bukan hanya ditentukan oleh pihak yang melayani saja tetapi lebih banyak ditentukan oleh pihak yang dilayani, karena merekalah yang menikmati layanan sehingga dapat mengukur kualitas pelayanan berdasarkan harapan-harapan mereka dalam memenuhi kepuasannya.

Salah satu faktor dominan dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi birokrasi pemerintahan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang berlangsung di lingkungan birokrasi tampak

menunjukkan perilaku tersendiri. Terhadap kepemimpinan birokrasi, menurut Sinambela (2007:99):

“Perilaku kepemimpinan kita pada saat ini menjadi sorotan masyarakat, karena belum sesuai dengan fungsinya. Hal inilah yang terjadi pada kepemimpinan birokrat di dalam birokrasi di Indonesia karena perilaku para pemimpin mungkin disebabkan oleh peninggalan dari para kolonial penjajah bangsa Belanda”.

Menurut penulis, perilaku kepemimpinan birokrasi di Indonesia tidak hanya dipengaruhi oleh gaya dan perilaku kepemimpinan Bangsa Belanda; tetapi dipengaruhi juga oleh budaya feodal yang bersumber dari tatanan kerajaan yang pernah ada dan yang sampai kini pun masih ada. Bahkan gaya kepemimpinan birokrasi tidak lepas dari adanya pengaruh budaya lokal seperti budaya yang melekat atau menjadi identitas sosial suku-suku bangsa. Karena itu, perilaku kepemimpinan yang berlangsung dalam birokrasi pemerintahan menarik untuk dikritisi.

Untuk mengkritisi perilaku kepemimpinan tersebut, penulis memandang perlu pendekatan teori. Dalam konteks ini, Schermerhorn dan Hunt (1985: 583) mengemukakan: Ada empat pendekatan teori dalam mempelajari kepemimpinan, yaitu:

1. Pertama, pendekatan pola perilaku dan sifat kepemimpinan (*great man*) *trait theory, leadership behavior theory, leader reward and punishment theory, charismatic/transactional theories*).
2. Kedua, pendekatan situasi kontingensi (*Fieldler's leadership contingency and cognitive resource, Competing Values framework*).
3. Ketiga, pendekatan kepemimpinan simbolik (*Symbolic leadership*), dan Keempat, pendekatan kepemimpinan substitusi (*Substituties for leadership*).

Berkaitan dengan watak atau sifat manusia, Thoha (1996:250-255) mengemukakan teori kepemimpinan menurut pendekatan sifat berikut :

Teori Sifat (*Trait Theory*): Analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Teori ini disebut juga dengan teori the Great Man yang menyatakan bahwa seseorang dilahirkan sebagai pemimpin ia akan menjadi pemimpin apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Teori the great man ini dipengaruhi oleh aliran perilaku pemikir psikologi. Adalah suatu kenyataan yang dapat diterima bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman. Kepemimpinan yang terbentuk melalui proses pendidikan dan pengalaman cenderung pada perilaku kepemimpinan yang terlatih, karena proses pendidikan dan pengalaman tersebut menjadi petunjuk dan pengarah bagi seseorang untuk memilih perilaku kepemimpinan yang bagaimana yang tepat dan efektif pada situasi tertentu.

Namun demikian, bakat juga turut menentukan efektivitas perilaku kepemimpinan seseorang, karena bakat tidak mempengaruhi pandangan, sikap dan perilaku seseorang dalam memimpin, namun mewarnai pula pola kepemimpinan seseorang. Rustandi (1987:21) menjelaskan tentang Teori kepemimpinan ke dalam suatu pendekatan bakat : Teori yang lahir lebih dahulu pada umumnya menyamakan kepemimpinan dengan diri pemimpin. Membicarakan kepemimpinan berarti mencari seperangkat bakat yang harus dimiliki oleh seseorang agar berhasil menjadi pemimpin. Teori kepemimpinan berdasarkan bakat ini disebut teori bakat atau teori orang besar (the great man

theory) tentang kepemimpinan. Woods menyimpulkan bahwa: "adanya hubungan antara bakat kepemimpinan dengan keturunan". Esei menyimpulkan bahwa : "pemimpin dianugerahi bakat yang unik yang membedakan mereka dari orang kebanyakan".

Pada dasarnya pendapat-pendapat di atas sulit dibantah, karena perilaku kepemimpinan erat berkaitan dengan persoalan-persoalan sumber daya manusia seperti antara lain sifat dan watak yang menjadi ciri kepribadian seseorang serta tingkat kemampuan intelektual dan kematangan emosi seseorang. Menurut penulis, bakat lekat pada sifat dan watak seseorang. Tetapi kemarnpuan lekat pada kemampuan intelektual, kematangan emosi dan kualitas sikap mental seseorang. Dengan demikian, seseorang yang mempunyai bakat kepemimpinan belum menjamin sukses dalam mengaktualisasikan kepemimpinannya. Karena itu, seseorang baru dikatakan dapat mengaktualisasikan konsep kepemimpinannya, apabila ia memiliki sejumlah persyaratan untuk memimpin secara efektif.

Berkaitan peran manusia sebagai mahluk sosial, Thoha (1996:250-255) mengemukakan teori kepemimpinan menurut pendekatan kelompok berikut: Teori kelompok dalam kepemimpinan ini dasar perkembangannya berakar pada psikologis sosial. Dan teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok. Teori kelompok ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Artinya, harus ada seseorang yang memulai gagasan-gagasan untuk memimpin, atau sekurang-kurangnya terlihat banyak mengatur kelompok, hingga pada akhirnya ia diterima

sebagai ketua kelompok atau seseorang yang dipercaya untuk memimpin.

Dengan pendekatan teori kelompok tersebut, kepandaian seseorang dalam memimpin atau pandai melakukan pola kepemimpinan tertentu bersifat alamiah, karena lingkungan sosial membentuknya. Namun tidak selamanya seseorang mampu menjadi pemimpin yang andal dalam situasi yang berbeda-beda. Mengacu pada persoalan situasional ini, Thoha (1996: 255) mengemukakan teori kepemimpinan menurut pendekatan situasional dan model kontijensi :

Teori ini lebih sering dikemukakan oleh Fielder yang mengembangkan suatu teknik yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukuran ini diciptakan dengan memberikan suatu skor yang dapat menunjukkan Dugaan Kesamaan diantara Keberlawanan (*Assumed Similarity between Opposites-ASO*) dan Ternan Kerja yang Paling Sedikit Disukai (*Least Preferred Coworker -LPC*). ASO memperhitungkan derajat kesamaan diantara persepsi-persepsi pemimpin mengenai kesenangan yang paling banyak dan paling sedikit tentang kawan-kawan kerjanya. Dua pengukuran tersebut adalah :

- a. Hubungan kemanusiaan atau gaya yang lunak (*lenient*) dihubungkan pemimpin yang tidak melihat perbedaan yang besar diantara ternan kerja yang paling banyak dan paling sedikit disukai (ASO) atau yang memberikan suatu gambaran yang relatif menyenangkan kepada ternan kerja yang paling sedikit disenangi (LPC); dan
- b. Gaya yang berorientasi tugas atau "*hard nose*" dihubungkan dengan pemimpin yang melihat suatu perbedaan besar diantara ternan kerja yang paling banyak dan paling sedikit disenangi (ASO) dan memberikan suatu gambaran yang paling tidak menyenangkan pada ternan kerja yang paling sedikit disukai (LPC). Mengenai Teori Jalan Kecil - Tujuan (*Path - Goal Theory*), Thoha (1996: 255) mengemukakan:

Seperti telah diketahui secara luas pengembangan teori kepemimpinan selain berdasarkan pendekatan kontijensi, dapat pula didekati dari teori path-goal yang mempergunakan kerangka teori motivasi. Usaha pengembangan teori path-goal ini sebenarnya telah dimulai oleh Georgepoulos dan kawan-kawannya di Institut Penelitian Sosial Universitas Michigan. Dan istilah path-goal tersebut telah dipergunakan hampir 25 tahun untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan dalam pelaksanaan kerja. Adapun teori path goal versi House, memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan direktif, ripe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippitt dan White. Bawahan tabu senyatanya apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dengan model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
- b. Kepemimpinan yang mendukung (Supportive leadership), kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelas-kan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- c. Kepemimpinan partisipatif gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.
- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi.

Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan pada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik. Dalam proses kepemimpinan, kedudukan dan peran pemimpin tampak dominan dan bisa dianggap sebagai salah satu menjadi faktor determinan dalam

proses manajemen suatu organisasi. Peran yang dominan itu tentu tidak lepas dari karakter dan kapasitas pihak yang berkedudukan pemimpin serta kondisi para pihak yang dipimpin dan situasi kepemimpinan di antara para pihak tersebut.

Dalam hal kepemimpinan ini, Thoha (1996:288) berpendapat:

Sesungguhnya tidak ada kepemimpinan yang paling . baik, yang penting bahwa keberhasilan seorang pemimpin adalah apabila ia dapat menyesuaikan kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, kepemimpinan tersebut harus diubah-ubah sesuai dengan situasi yang dihadapi.

Menurut Fiedler (dalam Thoha 2004:292) Model Kepemimpinan Kontijensi berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut ini:

1. Hubungan pemimpin anggota. Hal ini merupakan variabel yang paling penting di dalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut.
2. Derajat dari struktur tugas. Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting, dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
3. Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Dimensi ini merupakan dimensi yang amat penting ketiga di dalam situasi yang menyenangkan.

Dalam hal situasi yang berbeda, Hersey dan Blanchard (1995: 178) berpandangan: Adanya kebutuhan akan Model Situasional yang signifikan dalam bidang kepemimpinan telah diakui dalam literature untuk beberapa waktu lamanya. Korman, dalam tinjauan yang ekstensif atas studi-studi yang mengkaji konsep Universitas Ohio tentang dimensi Struktur Inisiasi dan

Konsiderasi, menyimpulkan bahwa : Yang diperlukan ... dalam studi-studi di masa depan (dan prediktif) bukanlah sekadar pengakuan akan faktor "situasi yang paling menentukan" itu tetapi. Sebaliknya, suatu konseptualisasi sistematis tentang perbedaan situasi dalam kaitannya dengan perilaku kepemimpinan (Struktur Inisiasi dan Konsiderasi).

Dengan demikian faktor situasi dalam proses kepemimpinan dapat menjadi hal penting untuk dipertimbangkan. Lebih jauh Hersey dan Blanchard (1995: 178) mengemukakan :

Dalam membicarakan kesimpulan itu, Korman mengatakan tentang kemungkinan adanya hubungan kurvilinear daripada sekedar hubungan linear antara Struktur Inisiasi (perilaku tugas) dan Konsiderasi (perilaku hubungan) serta variable-variabel lainnya. Kepemimpinan situasional, yang merupakan perkembangan dari Model Efektivitas Pemimpin Tiga Dimensi, telah mengidentifikasi hubungan kurvilinear seperti itu. Dengan demikian perilaku tugas dan perilaku hubungan dalam situasi tertentu merupakan tiga hal penting dalam kepemimpinan situasional.

Pada akhirnya Hersey dan Blanchard (1995: 178) berpendapat:

1. Kepemimpinan situasional di dasarkan atas hubungan antara (2) kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin;
2. kadar dukungan sosio emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin dan
3. level kesiapan ("kematangan") yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu.

Yang sering menjadi kendala dalam proses interaksi sosial di antara orang-orang yang memimpin dengan orang-orang yang dipimpin adalah dukungan sosio emosional. Tidak mudah meningkatkan kematangan sosio emosional di antara sekian

banyak pribadi yang memiliki latar belakang dan karakteristik yang berbeda-beda. Artinya, tingkat kematangan satu individu tentu berbeda dengan kematangan individu lainnya.

Dalam hal ini, Hersey dan Blanchard (1995: 179) menjelaskan tentang kematangan pengikut atau kelompok : Kepemimpinan situasional bahwa kematangan (maturity) didefinisikan sebagai kemampuan atau kemauan (ability and willingness) orang, untuk memikul tanggungjawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri. Variabel-variabel kematangan itu hendaknya hanya dipertimbangkan dalam kaitannya dengan tugas tertentu yang perlu dilaksanakan. Konsep yang demikian itu dikembangkan untuk membantu orang-orang yang melakukan proses kepemimpinan, tanpa mempersoalkan peranan mereka, agar lebih efektif dalam hubungan mereka sehari-hari dengan orang lain. Konsep ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan level kematangan para pengikut. Dengan demikian, meskipun semua variabel situasi (pemimpin, pengikut, atasan, sejawat organisasi, desakan pekerjaan, dan waktu) adalah penting, dalam kepemimpinan situasional penekanan diletakkan pada perilaku pemimpin dan hubungannya dengan pengikut. .

Dalam konteks, Robbins (2003 :65) mengatakan : Para pemimpin memerlukan intelegensi dasar -dan pengetahuan yang relevan. IQ dan ketrampilan teknis adalah "kemampuan ambang". Mereka dibutuhkan tetapi tidak merupakan persyaratan yang cukup untuk kepemimpinan. Pemilikan lima komponen kecerdasan emosional-kesadaran diri, manajemen diri, motivasi diri, empati dan ketrampilan sosial, itulah yang memungkinkan seorang individu menjadi seorang yang berkinerja bin tang. Dengan pandangan yang demikian itu, Robbins (2003:66) mengatakan bahwa para pemimpin besar memperagakan lima komponen kunci tersebut. Kelima komponen yang dimaksud adalah kesadaran diri yang diperagakan oleh percaya diri,

penilaian diri yang realistis, dan rasa humor yang mencela diri sendiri; kesadaran diri yang diperagakan oleh sifat yang layak dipercaya dan keterpaduan, senang dengan ambiguitas, dan keterbukaan dengan perusahaan; motivasi diri yang diperlihatkan oleh dorongan yang kuat untuk mencapai optimisme, dan komitmen organisasi yang tinggi; empati yang diperlihatkan oleh keahlian dalam membangun dan mempertahankan bakat, kepekaan silang budaya dan layanan terhadap klien dan pelanggan; dan keterampilan sosial: diperlihatkan oleh kemampuan untuk memimpin upaya perubahan, pembujukan dan keahlian dalam membangun dan memimpin tim.

Kendati peran pemimpin penting sekali, namun Hersey and Blanchard (1995:178) mengemukakan: Fillmore H. Sanford telah menunjukkan adanya pembenaran penekanan pada pengikut "sebagai faktor yang paling penting dalam setiap kejadian kepemimpinan". Para pengikut adalah vital dalam situasi apapun, tidak hanya secara individual mereka menerima atau menolak pemimpin, tetapi juga karena sebagai kelompok mereka secara actual menentukan kuasa pribadi (personal power) yang dapat dimiliki pemimpin. Dengan demikian kepemimpinan situasional mengutamakan kematangan orang-orang yang memikul tanggungjawab yang dibebankan kepadanya. Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu cara yang terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan mempengaruhi pemimpin. Faktor kunci kepemimpinan situasional adalah penilaian tingkat kematangan pengikut.

Dalam kepemimpinan situasional, adanya ide bahwa seorang pemimpin seyogyanya membantu pengikut untuk menumbuhkan kematangan sejauh yang dapat dan mau dilakukan. Kepemimpinan situasional berpendapat bahwa arahan yang kuat

(perilaku tugas) bagi para pengikut yang tidak matang adalah tepat untuk mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor kunci bagi pemimpin yang efektif adalah mengidentifikasi level kematangan individu atau kelompok yang hendak dipengaruhi. Disamping itu, model kepemimpinan juga menjadi soal yang penting dalam proses kepemimpinan. Mengacu pada teori kepemimpinan situasional, Robbins (2003:51) memaparkan: Hersey dan Blanchard telah mengembangkan suatu model kepemimpinan yang telah memperoleh pengikut yang kuat dikalangan spesialis pengembangan manajemen. Model ini yang disebut teori kepemimpinan situasional (SLT: Situational Leadership Theory) telah digunakan sebagai perangkat utama pelatihan lebih dari 400 perusahaan fortune 500; dan lebih dari 1 juta manajer setahun dari varietas luas organisasi diajarkan unsurunsur dasarnya.

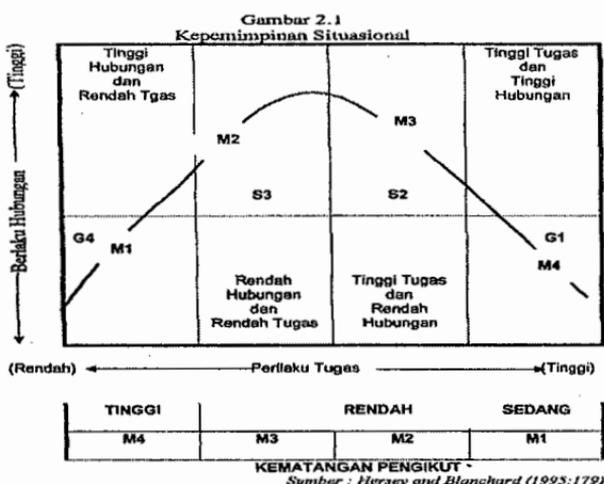
Menurut Siagian (2003: 139) teori kepemimpinan situasional pada intinya menekankan bahwa : Efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal, yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa (kedewasaan) para bawahan yang dipimpin. Dua dimensi kepemimpinan yang digunakan ialah perilaku seorang pimpinan yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan- bawahan. Dalam konteks itu, dapatlah dikatakan bahwa kepemimpinan situasional merupakan suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut argument Hersey dan Blanchard bersifat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Sebelum kita maju, hendak.. "lya kita perjelas dulu dua hal: mengapa memusatkan perhatian pada pengikut?

Apa yang dimaksudkan dengan kesiapan itu? Dalam hal pengikut atau orang-orang yang berada pada posisi dipimpin,

Robbins (2003 :52) mengatakan: Tekanan pada pengikut dalam keefektifan kepemimpinan mencerminkan kenyataan bahwa para pengikutlah yang menerima baik atau menolak pemimpin. Tidak peduli apa yang dilakukan si pemimpin itu, keefektifan bergantung pada tindakan pengikutnya. Inilah suatu dimensi penting yang telah dilewatkan atau kurang ditekankan dalam kebanyakan teori kepemimpinan. Istilah kesiapan (*readiness*), seperti didefinisikan oleh Hersey dan Blanchard yang merujuk ke sejauh mana orang mempunyai kemampuan dan kesedirum untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.

Faktor kesiapan memang penting bagi seseorang yang ingin tampil menjadi pemimpin. Terlebih kesiapan dalam menghadapi situasi tertentu. Dalam hal ini, Hersey and Blanchard (1995: 179) mengatakan: Dalam Kepemimpinan Situasional, kematangan (*maturity*) di definisikan sebagai kemampuan dan kemauan (*ability and willingness*) orang-orang untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri. Variabel-variabel kematangan itu hendaknya hanya dipertimbangkan dalam kaitannya dengan tugas tertentu yang perlu dilaksanakan. Artinya, seseorang atau suatu kelompok tidak dapat dikatakan matang atau tidak matang dalam arti menyeluruh. Semua orang cenderung lebih atau kurang matang dalam hubungannya dengan tugas, fungsi, atau sasaran spesifik yang diupayakan pemimpin untuk diselesaikan melalui upaya mereka. Di samping menilai level kematangan orang-orang dalam suatu kelompok, seorang pemimpin boleh jadi harus menilai level-kematangan orang-orang sebagai suatu kelompok, terutama sekali apabila kelompok itu sering berinteraksi bersama dalam bidang kerja yang sama. Dengan demikian, para pemimpin harus mengerti bahwa mereka boleh jadi harus berperilaku berbeda pada waktu berhubungan dengan anggota kelompok secara individual dan lain pula caranya dalam menghadapi kelompok secara keseluruhan.

Tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengam,hi pemimpin. Hersey and Blanchard (1995: 179) mengungkapkan ketergantungan itu seperti yang diilustrasikan dalam gambar berikut.



Keterangan :
M1 = Mendelgasikan
M2 = Mengikuti sertakan
M3 = Menjajakan
M4 = Memberitahukan

Gambaran hubungan antara kematangan yang berkaitan dengan tugas dan gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan pengikut bergerak dari keadaan tidak matang ke level yang lebih matang. Gaya kepemimpinan yang sesuai (gaya pemimpin) bagi level kematangan tertentu dari pengikut digambarkan dengan perpresktif yang bergerak melalui keempat kuadran kepemimpinan. Kurva berbentuk lonceng itu disebut kurve preskriptif karena hal itu menunjukkan gaya kepemimpinan yang sesuai langsung di atas level kematangan yang berkaitan. (Hersey and Blanchard, 1995:180) Demikian demikian semakin tinggi level

kematangan seseorang semakin pandai ia menyesuaikan dirinya dengan perubahan situasi yang dihadapinya.

Hersey and Blanchard (1995: 180) menambahkan bahwa masing-masing dari keempat gaya kepemimpinan itu "memberitahukan" (*telling*), "menjajakan" (*selling*), "mengikutsertakan" (*participating*), dan "mendelegasikan" (*delegating*) seperti yang terlihat dalam gambar, merupakan kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan. Fungsi "memberitahukan" adalah bagi tingkat kematangan yang rendah. Orang-orang yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak yakin. Dalam banyak hal, ketidakmauan mereka adalah karena ketidakyakinan mereka dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas tertentu. Dengan demikian, gaya "memberitahukan" yang direktif (G1) yang menyediakan arahan dan supervise yang spesifik dan jelas memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada level kematangan seperti itu. Gaya ini di acu sebagai "memberitahukan" karena dicirikan oleh perilaku pemimpin yang menetapkan peranan dan memberitahu orang-orangnya tentang apa, bagaimana, kapan, dan di mana melakukan berbagai tugas.

Terlalu banyak perilaku suportif terhadap orang-orang pada level kematangan seperti itu boleh jadi di pandang sebagai permisif, gampangan dan yang paling penting lagi adalah, sebagai perilaku yang memperkenankan adanya prestasi jelek. Dalam gaya ini tercakup perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan. (Hersey and Blanchard, 1995:180) Fungsi "memberitahukan", menurut Siagian (2003:139), jika seorang pimpinan berperilaku memberitahukan, hal ini berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan

merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana dan di mana kegiatan-kegiatan dilaksanakan.

Dengan perkataan lain, perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif. Fungsi "menjajakan" adalah bagi tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang-orang yang tidak mampu tetapi mau (M2) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu tugas adalah yakin tetapi kurang memiliki keterampilan pada saat sekarang. Dengan demikian, gaya "menjajakan" (M2) yang menyediakan perilaku direktif, karena mereka kurang mampu, tetapi juga perilaku suportif yang memperkuat kemauan antusias mereka merupakan gaya yang paling sesuai dengan orang-orang yang berada pada level kematangan ini. Gaya ini di sebut sebagai "menjajakan" karena pemimpin masih menyediakan hamper seluruh arahan.

Tetapi, melalui komunikasi dua arah dan penjelasan, pemimpin berusaha agar secara psikologis pengikut "turut andil" dalam perilaku yang diinginkan. Para pengikut pada level kematangan ini biasanya akan menyetujui suatu keputusan apabila mereka memahami alasan adanya keputusan itu dan apabila pemimpin mereka juga menawarkan bantuan dan arahan. Dalam gaya ini tercakup perilaku yang tinggi wgas dan tinggi hubungan. (Hersey and Blanchard, 1995: 181) Fungsi "menjajakan", menurut Siagian (2003:139), jika seorang pimpinan berperilaku "menjual" berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang bersifat intensif.

Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahannya itu. Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan

dengan baik. Fungsi "mengikutsertakan" adalah bagi tingkat kematangan sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat kematangan ini mampu tetapi tidak mau (M3) melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmauan mereka seringkali karena kurang yakin atau tidak merasa aman. Tetapi, apabila mereka kompeten namun tidak mau, keengganan mereka lebih merupakan masalah motivasi. Terhadap bawahan dengan tingkat kematangan ini perlu membuka saluran komunikasi dua arah untuk mendukung upaya pengikut dalam menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki.

Dengan demikian, gaya "partisipatif" yang suportif dan tidak direktif memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang pada tingkat kematangan ini. Gaya ini di sebut "mengikutsertakan" karena pemimpin dan pengikut berbagi tanggung jawab pengambilan keputusan, sedangkan peranan pemimpin yang utama dalam gaya ini adalah memudahkan dan berkomunikasi. Gaya ini mencakup perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas. (Hersey and Blanchard, 1995:181) Fungsi "mengikutsertakan", menurut Siagian (2003: 140), perilaku seorang pimpinan dalam hal demikian ialah orientasi tugas yang rendah digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang intensif. Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang ada secara efektif.

Fungsi "mendelegasikan" adalah bagi tingkat kematangan tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau yakin, untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian, gaya "mendelegasikan" yang berprofil rendah (G4), yang menyediakan arahan atau dukungan yang rendah, memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang

yang berada pada level kematangan tinggi. Meskipun pemimpin boleh jadi masih mengidentifikasi masalah, tetapi tanggung jawab untuk melaksanakan rencana di berikan kepada para pengikut yang matang. Mereka di perkenankan melak.sanak.an sendiri pekeijaan dan memutuskan ikhwal bagaimana, bilamana, dan di mana pelak.sanaan pekeijaan itu. Pada saat yang sama, mereka secara psikologis matang dan karenanya tidak. membutuhkan kadar komunikasi dua arah atau perilak.u suportif di atas rata-rata. Dalam gaya ini tercakup perilak.u yang rendah hubungan dan rendah tugas.

(Hersey and Blanchard, 1995:182) Fungsi "mendelegasikan", menurut Siagian (2003:139), seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah digabung dengan intensitas hubungan atasan-bawahan yang rendah pula. Dalam prak.tek, dengan perilaku demikian seorang pejabat pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannyadan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahan tersebut tanpa banyak campur tangan lagi.

Hersey and Blanchard (1995:183) mengemukakan gaya kepemimpinan yang sesuai dalam kaitannya dengan berbagai level kematangan dengan tabel berikut.

Tabel 2.1

Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan berbagai level kematangan

LEVEL KEMATANGAN	GAYA YANG SESUAI
M1 Rendah Tidak mampu dan tidak mau Atau tidak yakin	G1 Memberitahukan Perilaku tinggi tugas Dan rendah hubungan
M2 Rendah ke sedang Tidak mampu tetapi mau Atau yakin	G2 Menjajakan Perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan
M3 Sedang ke tinggi Mampu tetapi tidak mau Atau tidak yakin	G3 Mengikutsertakan Perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas
M4 Tinggi Mampu/kompeten dan mau/yakin	G4 Mendelegasikan Perilaku rendah hubungan dan rendah tugas

Hersey and Blanchard (1995:183) memberi penjelasan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai bagi keempat level kematangan itu rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), dan tinggi (M4) berhubungan dengan masing-masing gaya kepemimpinan : memberitahukan (G1), menjajakan (G2), mengikutsertakan (G3), dan mendelegasikan (G4). Dengan demikian, level kematangan rendah membutuhkan gaya memberitahukan, level kematangan rendah ke sedang membutuhkan gaya menjajakan, dan seterusnya.

Dalam menunjukkan kemungkinan berhasil dari masing-masing gaya tersebut di atas, dalam beberapa hal kependekan "G" digunakan untuk mengacu pada gaya, dan pada hal-hal lain di gunakan kependekan "K". Seperti yang telah dikemukakan, singkatan (01, 02, 03, 04) dan label ("memberitahukan", "menjajakan", "mengikutsertakan", dan mendelegasikan") hendaknya hanya di gunakan apabila mengacu pada perilaku-perilaku pada sisi yang efektif dari Model Efektivitas Pemimpin Tiga Dimensi. Dengan demikian, gaya dengan kemungkinan efektif kedua ditandai dengan singkatan dan gaya dengan singkatan "o", sedangkan gaya ketiga dan gaya yang rendah

kemungkinan efektifiinya ditandai dengan huruf "K". Dalam hampir semua hal, paling tidak terdapat dua gaya kepemimpinan yang berada dalam jajaran efektif. Pada saat yang sama, biasanya terdapat satu atau dua gaya kepemimpinan yang berada pada jajaran yang kurang efektif.

Faktor kunci penerapan Kepemimpinan Situasional adalah penilaian tingkat kematangan pengikut dan selanjutnya menerapkan perilaku seperti yang di uraikan model tersebut. Dalam Kepemimpinan Situasional implisit adanya ide bahwa seorang pemimpin seyogyanya membantu pengikut untuk menumbuhkan kematangan sejauh yang dapat dan mau di lakukan. Perkembangan pengikut ini hendaknya dilakukan dengan menyesuaikan perilaku kepemimpinan melalui keempat gaya tersebut sepanjang kurva prespektif. Kepemimpinan Situasional berpendapat bahwa arahan yang kuat (perilaku tugas) bagi para pengikut yang tidak matang adalah tepat untuk mencapai tingkat produktivitas yang di harapkan.

Demikian juga halnya, konsep ini menyatakan bahwa meningkatnya kematangan orang-orang yang sebelumnya kurang matang seyogyanya diganjar dengan penguatan positif (*positive reinforcement*) dan dukungan sosio-emosional (perilaku hubungan). Akhirnya, pada saat pengikut mencapai level kematangan yang tinggi, pemimpin hendaknya tidak hanya menanggapi dengan terus menunmkan kadar kontrol terhadap aktivitas mereka tetapi juga menurunkan kadar perilaku hubungan. Terhadap orang-orang yang sangat matang, kebutuhan akan dukungan sosio-emosional tidak lagi sepenting apabila dibandingkan dengan kebutuhan akan otonomi. Pada tahap ini, salah satu cara yang dapat dilakukan pemimpin untuk membuktikan rasa yakin dan percaya mereka terhadap orang-orang yang sangat matang adalah dengan memberikan kesempatan lebih besar bagi mereka untuk bekerja sendiri. Hal itu tidak berarti kurangnya rasa percaya dan hubungan timbal balik di

antara pemimpin dengan pengikut; nyatanya, hal itu bahkan menunjukkan rasa percaya yang lebih besar, hanya saja pemimpin tidak perlu menunjukkan perilaku suportif untuk membuktikan rasa percayanya terhadap pengikut yang telah matang.

Tidak jadi soal apapun level kematangan seseorang atau kelompok, perubahan gaya dapat terjadi. Apabila prestasi pengikut mulai menurun –karena sesuatu alasan– dan kemampuan atau motivasi menurun, pemimpin hendaknya menilai kembali level kematangan pengikut dan bergerak ke belakang mengikuti kurve tersebut, yang menyediakan dukungan sosio emosional dan arahan yang sesuai. Konsep pemimpin yang efektif juga berbeda-beda. Namun demikian kepemimpinan yang efektif pasti menunjukkan nilai-nilai tertentu. Dalam hal ini, Meyer (2008:17) mengatakan: Pemimpin yang sangat efektif akan mendasarkan kepemimpinan mereka pada suatu fondasi yang terdiri atas tiga nilai inti, yaitu integritas, hati hamba, dan mau menjadi pengurus (*stewardship*). Ketiga hal ini sangat penting bagi pertumbuhan organisasi apa saja dan memungkinkan terbentuknya tim yang baik dan produktif. (perilaku hubungan).

Akhirnya, pada saat pengikut mencapai level kematangan yang tinggi, pemimpin hendaknya tidak hanya menanggapi dengan terus menurunkan kadar kontrol terhadap aktivitas mereka tetapi juga menurunkan kadar perilaku hubungan. Terhadap orang-orang yang sangat matang, kebutuhan akan dukungan sosio-emosional tidak lagi sepenting apabila dibandingkan dengan kebutuhan akan otonomi. Pada tahap ini, salah satu cara yang dapat dilakukan pemimpin untuk membuktikan rasa yakin dan percaya mereka terhadap orang-orang yang sangat matang adalah dengan memberikan kesempatan lebih besar bagi mereka untuk bekerja sendiri. Hal itu tidak berarti kurangnya rasa percaya dan hubungan timbal balik di antara pemimpin dengan pengikut; nyatanya, hal itu bahkan menunjukkan rasa percaya yang lebih besar, hanya saja pemimpin

tidak perlu menunjukkan perilaku suportif untuk membuktikan rasa percayanya terhadap pengikut yang telah matang.

Tidak jadi soal apapun level kematangan seseorang atau kelompok, perubahan gaya dapat terjadi. Apabila prestasi pengikut mulai menurun –karena sesuatu alasan– dan kemampuan atau motivasi menurun, pemimpin hendaknya menilai kembali level kematangan pengikut dan bergerak ke belakang mengikuti kurve tersebut, yang menyediakan dukungan sosio emosional dan arahan yang sesuai. Konsep pemimpin yang efektif juga berbeda-beda. Namun demikian, kepemimpinan yang efektif pasti menunjukkan nilai-nilai tertentu. Dalam hal ini, Meyer (2008:17) mengatakan:

Pemimpin yang sangat efektif akan mendasarkan kepemimpinan mereka pada suatu fondasi yang terdiri atas tiga nilai inti, yaitu integritas, hati hamba, dan mau menjadi pengurus (stewardship). Ketiga hal ini sangat penting bagi pertumbuhan organisasi apa saja dan memungkinkan terbentuknya tim yang baik dan produktif.

Secara tegas Meyer (2008: 18) mengatakan bahwa pemberdayaan masing-masing anggota tim hanya dapat terjadi apabila pemimpin memperlihatkan integritas, hati seorang hamba, dan mau menjadi pengurus. Dalam hal ini Meyer menuturkan: Semua pemimpin besar memperlihatkan integritas diri dengan mendedikasikan dirinya pada tindakan mengejar tujuan yang signifikan di semua segi kehidupannya bukan hanya pada tujuan organisasi saja. Mereka menjalani kehidupan yang seimbang dan utuh dan memberikan kesempatan kepada semua pengikutnya untuk melakukan seperti yang mereka lakukan, bukan hanya melakukan apa yang mereka katakan. Inilah inti dari integritas.

Ketika pemimpin termotivasi oleh integritas pribadinya sendiri, maka pemimpin itu akan:

- Lebih mampu menolong anggota tim untuk melihat berbagai kemungkinan, mengembangkan jalan ke arah kesuksesan, dan menelusuri jalan menuju pencapaian hasil terbaik,
- Memastikan bahwa kondisi kerja dibangun untuk mengembangkan dan memelihara sikap yang positif dan produktif bagi para anggota tim,
- Dengan sigap menerima tanggung jawab untuk memotivasi orang lain agar memanfaatkan lebih banyak lagi potensinya demi kesuksesan,
- Menerima dan menyerap tanggung jawab untuk memotivasi diri sendiri,
- Memahami bahwa mereka bertanggungjawab membantu orang lain untuk berupaya menghadirkan yang terbaik dalam diri orang itu sendiri.

Meyer (2008:22) juga mengemukakan bahwa pemimpin yang memiliki hati seorang hamba:

- Percaya bahwa anggota tim memiliki nilai bawaan melebihi kontribusi yang kelihatan demi kesuksesan organisasi,
- Mengenali nilai para anggota tim dan pekerjaan yang mereka lakukan;
- Ingin membantu dan mendukung setiap anggota tim,
- Melakukan apa pun yang dapat dilakukannya untuk mendukung dan mempermudah pekerjaan anggota tim,
- Sangat berkomitmen terhadap pertumbuhan setiap anggota tim.

Pada tingkat organisasi, dengan memiliki hati seorang hamba, seorang pemimpin akan mampu membimbing, memberdayakan, dan mempengaruhi pengikutnya. Tanpa hati seorang hamba, upaya-upaya semacam itu tidak akan dipercaya dan kurang efektif. Pemimpin mendapati bahwa dengan memiliki

hati seorang hamba akan dihasilkan manfaat-manfaat yang tidak biasa: ia senantiasa bersemangat dengan apa yang dilakukannya; ia selalu antusias terhadap basilbasil yang dicapai oleh pelanggan dan anggota tim; ia menyongsong setiap bari yang baru dengan kegairahan yang luar biasa; ia selalu berjuang membangun organisasi yang aktif; dan ia selalu dikelilingi anggota tim yang positif dan produktif.

Pemimpin yang menjadi hamba akan mengembangkan suatu perasaan bertanggung jawab menjadi pengurus terhadap sumber daya dan aset tertentu. Pekerjaan mengurus akan jelas terlibat pada sejumlah tingkatan, tergantung pada tingkat kedewasaan sang pemimpin. Pemimpin yang juga menjadi seorang pengurus tidak hanya mementingkan laba rugi organisasinya, namun juga memberi perhatian pada harta-harta organisasi yang tak ternilai dan tak berwujud. Bakat gabungan seluruh anggota tim diakui sebagai inti atau esensi manusia dalam setiap perusahaan atau organisasi. Menjadi pengurus yang sejati menganggap potensi manusia sebagai aset yang paling penting, yang artinya, orang adalah yang terutama. (Meyer, 2008:25)

Menurut Yuki (2007:62), para bawahan memandang perilaku penyelia mereka terutama berdasarkan dua kategori yang terdefinisi secara luas, yang satu berbubungan dengan tujuan tugas dan yang lainnya berbubungan dengan hubungan antar pribadi. Hughes at.al (1996:216) mengatakan " *One way to improve leadership effectiveness is to provide leadership practitioners with feedback regarding the frequency and skill with which they perform various types of leadership behaviors.*" Ketrampilan akan efektif hila didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang matang. Dalam konteks ini, Yuki (2007:62) menjelaskan:

1. Pertimbangan. Pemimpin bertindak dalam cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan

mereka. Contohnya meliputi melakukan kebaikan kepada bawahan, meluangkan waktu untuk mendengarkan permasalahan bawahan, mendukung atau berjuang bagi bawahan, berkonsultasi dengan bawahan mengenai hal penting sebelum dilaksanakan, bersedia menerima saran dari bawahan, dan memperlakukan bawahan sebagai sesamanya.

2. Struktur memprakarsai (initiating structure). Pemimpin menentukan dan membuat struktur perannya sendiri dan peran para bawahan ke arah pencapaian tujuan formal. Contohnya meliputi mengkritik pekerjaan yang buruk., menekankan pentingnya memenuhi tenggat waktu, menugaskan bawahan, mempertahankan standar kinerja tertentu, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur standar, dan menawarkan pendekatan baru terhadap masalah, dan mengkoordinasikan aktivitas para bawahan yang berbeda-beda.

Perilaku kepemimpinan dalam suatu organisasi tentu terkait erat dengan kepribadian para pemimpin organisasi tersebut. Dalam konteks ini Hughes et.al (1996 : 216) mengatakan :

One advantage of looking at leaders in term of behavior instead of personality is that behavior is often easier to measure; leadership behavior can be observed, whereas personality traits, values, or intelligence must be inferred from behavior or measured with tests. Another advantage of observing leader behavior is that many people are less defensive about and feel in more control of specific behaviors than they personalities. This point has significant implications for developing leadership skills, a topic we will take up in the next chapter.

Dari pendapat di atas jelas dikemukakan bahwa perilaku kepemimpinan dapat diamati dari watak kepribadian, nilai-nilai atau intelektualitas seseorang yang mewarnai perilakunya yang spesifik. Perilaku yang spesifik inilah yang kemudian membentuk

efektivitas penampilan perilaku kepemimpinan. Dalam hal ini, Hughes at al (1996 : 217) mengatakan :

Leaders with certain traits, values, or attitudes may find it easier to effectively perform some leadership behaviors than others. For example, leaders with higher agreeableness scores (as defined in Chapter 7) may find it relatively easy to show concern and support for followers but may also find it difficult to discipline followers. Leaders on a committee who are judges on the MBTI and prefer planning out activities may have a difficult time learning to tolerate other team members who feel that plans tie them down (i.e., perceivers). Leaders can learn new behaviors, but may take practice to develop ease and competence in performing them in new situations.

Yukl (2007:65) memaparkan bahwa suatu penelitian menemukan tiga jenis perilaku kepemimpinan dapat dibedakan antara para manajer yang efektif dan manajer tidak efektif. Tiga jenis perilaku kepemimpinan dimaksud adalah perilaku yang berorientasi tugas; perilaku yang berorientasi hubungan; dalam kepemimpinan partisipatif. Setiap jenis perilaku dijelaskan Yukl berikut:

1. Perilaku yang berorientasi tugas. Para manajer yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti para bawahannya. Sebaliknya, para manajer yang lebih efektif berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan para bawahan, dan menyediakan keperluan, peralatan dan bantuan teknis yang dibutuhkan. Disamping itu, para manajer yang efektif memandu para bawahannya dalam menetapkan sasaran kinerja yang tinggi, tetapi realistis. Perilaku yang berorientasi tugas yang diidentifikasi oleh para peneliti dari Michigan tampak mirip dengan perilaku yang

dinamakan "Struktur memprakarsai" (dalam studi tentang kepemimpinan oleh Ohio State)

2. Perilaku yang berorientasi hubungan. Bagi para manajer yang efektif, perilaku yang berorientasi tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia. Para manajer yang efektif lebih penuh perhatian, mendukung dan membantu para bawahan. Perilaku mendukung yang berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif meliputi memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah dan perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan dan memajukan karier mereka, selalu memberi informasi kepada bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan, dan memberikan pengakuan atas kontribusi dan keberhasilan bawahan. Perilaku ini serupa dengan perilaku yang disebut "pertimbangan" dalam studi kepemimpinan yang dilakukan oleh Ohio State University.
3. Kepemimpinan Partisipatif. Para manajer yang efektif menggunakan lebih banyak supervisi kelompok daripada mengendalikan tiap bawahan sendiri-sendiri. Pertemuan berkelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama, dan memudahkan pemecahan konflik.

Peran manajer dalam pertemuan kelompok yang utama adalah harus memandu diskusi dan membuatnya mendukung, konstruktif, dan berorientasi pada pemecahan masalah. Namun, penggunaan partisipasi tidak menyiratkan hilangnya tanggung jawab, dan manajer tersebut tetap bertanggungjawab atas semua keputusan dan hasilnya. Menurut Yuki (2007:79), perilaku kepemimpinan spesifik akan melibatkan campuran dari tiga perhatian atau tujuan berikut :

1. Berorientasi tugas. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan penyelesaian tugas, menggunakan personil dan sumber daya secara efisien, dan menyelenggarakan operasi yang teratur dan dapat diandalkan.
2. Berorientasi hubungan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan hubungan dan membantu orang, meningkatkan kooperasi dan kerja tim, meningkatkan kepuasan kerja bawahan, dan membangun identifikasi dengan organisasi.
3. Berorientasi perubahan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan keputusan strategis; adaptasi terhadap perubahan lingkungan; meningkatkan fleksibilitas dan inovasi; membuat perubahan besar di bidang proses, produk atau jasa; dan mendapatkan komitmen terhadap perubahan.

Dengan pandangannya itu, Yukl (2007:80) menunjukkan contoh-contoh perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas, hubungan dan perubahan berikut : Perilaku yang Berorientasi Tugas tampak dari Mengatur aktivitas kerja untuk meningkatkan efisiensi; Merencanakan operasi jangka pendek; penugaskan pekerjaan kepada kelompok atau perorangan; Menjelaskan harapan, peran dan sasaran tugas; Menjelaskan peraturan, kebijakan, dan standar prosedur operasi; Mengarahkan dan mengkoordinasikan aktivitas unit; Mengawasi operasi dan kinerja; Menyelesaikan masalah mendesak yang akan mengganggu pekerjaan; Menekankan pentingnya efisiensi, produktivitas dan kualitas; dan Menetapkan standar tinggi untuk kinerja unit. Perilaku yang Berorientasi Hubungan tampak dari Memberikan dukungan dan dorongan; Memperlakukan kepercayaan bahwa orang dapat mencapai tujuan yang menantang; Bersosialisasi dengan orang untuk membangun hubungan; Mengakui kontribusi dan keberhasilan; Memberikan latihan dan bantuan;

Berkonsultasi dengan orang atas keputusan yang mempengaruhi mereka; Memberikan informasi kepada orang tentang tindakan yang mempengaruhi mereka; Membantu menyelesaikan konflik;

Menggunakan simbol, upacara, ritual dan cerita untuk membangun identitas; dan Memberi contoh dengan model perilaku yang patut dicontoh.

Perilaku yang Berorientasi Perubahan tampak dari Meneterjemahkan peristiwa untuk menjelaskan kebutuhan mendesak akan perubahan; Mempelajari kompetitor dan orang luar untuk mendapat ide-ide perbaikan; Memimpikan kemungkinan baru yang menarik bagi organisasi; Mendorong orang untuk memandang masalah atau kesempatan dalam cara berbeda; Mengembangkan strategi baru yang inovatif yang berhubungan dengan kompetensi penting; Mendorong dan memudahkan inovasi dan kewirausahaan oleh orang lain; Mendorong dan memudahkan belajar oleh individu dan tim; Bereksperimen dengan pendekatan baru; Membangun koalisi orang-orang penting untuk mendapatkan persetujuan atas perubahan; Membuat perubahan simbolis yang konsisten dengan visi atau strategi baru; Memberikan wewenang kepada orang untuk menerapkan strategi baru; Mengumumkan dan merayakan kemajuan dalam menetapkan perubahan.

Dari kajian pustaka mengenai teori-teori kepemimpinan, penulis tertarik pada pendapat Yukl (2007:79) yang mengatakan: Perilaku kepemimpinan spesifik akan melibatkan campuran dari tiga perhatian atau tujuan berikut, yakni

1. Berorientasi tugas. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan penyelesaian tugas, menggunakan personil dan sumber daya secara efisien, dan menyelenggarakan operasi yang teratur dan dapat diandalkan;
2. Berorientasi hubungan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan hubungan dan membantu orang, meningkatkan kooperasi dan kerja tim, meningkatkan

kepuasan ketja bawahan, dan membangun identifikasi dengan organisasi; dan

3. Berorientasi perubahan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan keputusan strategis; adaptasi terhadap perubahan lingkungan; meningkatkan fleksibilitas dan inovasi; membuat perubahan besar di bidang proses, produk atau jasa; dan mendapatkan komitmen terhadap perubahan.

Selanjutnya berdasarkan teori di atas maka variabel Perilaku Kepemimpinan dipandang sebagai pola kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan yang berlangsung dalam pelaksanaan tugas pelayanan perizinan, dan perilaku kepemimpinan tersebut dapat diungkapkan dari perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas, perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan, dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan. Dengan pandangan ini maka besarnya pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kualitas Pelayanan IMB ditentukan oleh perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas, perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan kelembagaan, dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan.

Selanjutnya berdasarkan teori di atas maka variabel Perilaku Kepemimpinan dipandang sebagai pola kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan yang berlangsung dalam pelaksanaan tugas pelayanan perizinan, dan perilaku kepemimpinan tersebut dapat diungkapkan dari perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas, perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan, dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan. Dengan pandangan ini maka besarnya pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kualitas Pelayanan IMB ditentukan oleh perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas, perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan kelembagaan, dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan.

BAB II

BIROKRASI DAN PELAYANAN PUBLIK

2.1. BIROKRASI

Otonomi daerah adalah bahwa pemerintah terdiri dari dalam konteks masyarakat. Tentu saja, layanan ini tentu menjadi lebih cepat, ekonomis, murah, menarik, membantu dan produktif. Dengan kata lain, seperti layanan untuk umum, sehingga hasil yang diharapkan dari implementasi otonomi daerah lebih dari layanan publik yang ditawarkan bahwa keduanya dipenuhi dengan standardisasi layanan telah ditetapkan. Oleh karena itu, layanan publik berasal dari penyelenggara kegiatan layanan publik yang harus terus diterapkan secara terus menerus dengan pengembangan ekspektasi publik, yang menuntut untuk meningkatkan kualitas layanan publik. Sebelum Undang-Undang 32 tahun 2004 tentang Pemerintah wilayah kebijaksanaan dan otonomi disediakan untuk mengatur pemerintah daerah besar dan merawat layanan publik sendiri yang harus disediakan.

Saat meluangkan layanan, berbagai perawatan tidak boleh mengarah, menyebabkan diskriminasi terhadap layanan bagi masyarakat. Selain itu, manajemen pelayanan harus ditingkatkan sampai dengan dan termasuk keterbukaan dan proses yang sederhana, tarif yang jelas dan terjangkau, teknik layanan yang tepat yang cocok, dan ketersediaan pengaduan keluhan masyarakat (*Public complain*) dan ketersediaan sistem pengawasan untuk pelaksanaan sistem Metode. Untuk alasan ini, pemerintah negara bagian, yang intinya mengakui bahwa

administrasi pemerintahan adalah pemberian pelayanan kepada masyarakat. Tidak melayani pemerintah, tapi harus melayani kepentingan masyarakat dan menciptakan kondisi yang masyarakat memungkinkan kapasitas dan kreativitas untuk mencapai kesejahteraan. Hal ini bahkan kebanggaan dan kehormatan dari mungkin juga masyarakat, sehingga orang terbentuk.

Good Governance adalah mimpi, visi negara pengorganisasian di berbagai belahan dunia, termasuk Indonesia. Di daerah sederhana, tata pemerintahan yang baik sebagai prinsip-prinsip dapat diartikan dalam peraturan pemerintah, yang membuat efisien dalam pelayanan publik dari mempercayai sistem pengadilan untuk dan administrasi dapat berlangsung dari masyarakat (Mas'ud 2003 : 150.151). Sedangkan definisi birokrasi di Martin Albrow dalam Tjokrowinoto (2001: 94) diberikan dalam pemahaman tujuh Tjokrowinoto (2001: 94), titik termasuk kehadiran unit negara, hubungan dari Tugas dan kewajiban dan hubungan antara pasokan perangkat sangat diatur secara khusus dalam peraturan perundang-undangan dengan sifat mereka. ini adalah merek dagang dari masyarakat modern. dalam implementasinya, birokrasi menunjukkan tiga wajah (Cokrowinoto 2001: 94), yaitu:

- (i) dalam arti yang baik
- (ii) sebagai sebuah penyakit dan
- (iii) birokrasi, "bebas. Nilai "(netral) adalah.

Dalam pengertian yang baik, birokrasi adalah lembaga yang menjembatani antara negara yang memmanifestasikan kepentingan umum dan masyarakat sipil, memmanifestasikan beberapa kepentingan khusus.

2.2. PELAYANAN PUBLIK

Menurut Rasyid (1999:), pelayanan merupakan salah satu dari tiga fungsi utama pemerintahan, yaitu pelayanan (*service*), pemberdayaan (*empowerment*), dan pembangunan (*development*). Menurut penulis, salah satu indikator keberhasilan penyelenggaraan fungsi birokrasi Pemerintahan adalah kualitas pelayanan publik yang terkait erat dengan kepentingan atau kebutuhan masyarakat. Namun tidak mudah mencapai indikator keberhasilan penyelenggaraan fungsi birokrasi tersebut, karena terdapat sejumlah hal yang perlu disikapi, diatasi dan diantisipasi secara professional dan optimal oleh aparatur birokrasi. Sejumlah hal yang dimaksud jelas tidak terbatas hanya dalam fungsi-fungsi administrasi pemerintahan, fungsi-fungsi manajemen pemerintahan dalam melaksanakan fungsi pelayanan publik; namun mencakup juga sejumlah persyaratan kompetensi aparatur yang dapat menjamin terlaksananya suatu konsep pelayanan publik yang prima dan dapat memberi kepuasan kepada para penerima layanan. Karena itu, wajar saja bila isu tentang kualitas pelayanan publik dijadikan salah satu sasaran reformasi birokrasi.

Sementara itu bagaimana sistem pelayanan publik itu diselenggarakan, Ndraha (2008;67) membagi ke dalam dua jenis pelayanan berikut:

Tabel 2.2. Pelayanan Civil dan Pelayanan Publik.

No.	Dimensi	Pelayanan Publik	Pelayanan Civil
1	Dasar	Pasal 33 (2) UUD 45 Pilihan Masyarakat ybs (<i>Public Choice</i>)	<i>Humas Rights, Civil Rights, Constitutional Right, Conventions</i>
2	Tujuan	Meningkalkan Kesejahteraan, terutama ekonomi-sosial	Mengakui, Melindungi, Menyelamatkan dan Memenuhi HAM dan Lingkungannya
3	Status	Kewenangan Pemerintah	Kewajiban Negara
4	Yang Dilayani (YD)	Lapisan/Kelompok Masyarakat sebagai pelanggan	Individu Pribadi sebagai Pelanggan, Consumer, Korban dan Mangsa
5	Sikap YM/YD	Pihak YD menyesuaikan diri dengan Kondisi Pihak YM	Pihak YM Menyesuaikan diri dengan Pihak YD
6	Prospek	Semakin berkurang seiring dengan semakin majunya masyarakat	Semakin Meningkat, Baik Kualitas maupun Kuantitas dan Kesebarannya
7	Harga/Biaya	Diusahakan serendah-rendahnya, dapat dibebankan kepada pihak YD	Tidak Dibebankan Langsung kepada Pihak YD: "No Price"
8	Pelaku (YM)	Aktor Pemerintah	Artis Pemerintahan
9	Sifat	a. Monopoli Pemerintah tetapi dapat diprivatisasikan b. Lebih normative	a. Monopoli Pemerintah tidak dapat diprivatisasikan b. Lebih <i>conscientious</i> dan artistic, kreatif
10	Faktor	Bergantung pada Kemampuan dan Kesempatan Pelanggan menggunakan <i>Public Goods (output)</i> terkait	Bergantung pada acting dan action sang artis pemerintahan
11	Kualitas	Kepercayaan dalam kekecewaan	Pengharapan dalam kelakberdayaan
12	Masalah : Bagaimana	Membuat Masyarakat Percaya sementara mereka kecewa?	Menumbuhkan harapan dalam jiwa manusia sementara ia sama sekali tak berdaya?

Sumber : Ndraha, 2008:67

Talidaidhuhu

Sepanjang sejarah, dinamika hubungan antar Negara dengan Manusia didominasi oleh Negara yang powerful (berbuah KKN) dan lingkungan (misalnya perilaku alam, yaitu gempa, tsunami, wabah, banjir, longsor), sehingga posisi manusia (yang *powerless*) berubah, disamping sebagai pelanggan dan *consumer*, juga menjadi korban dan mangsa. (Ndraha, 2008:65) Pembangunan bukanlah fungsi hakiki Negara atau pemerintah, melainkan fungsi sementara SKK, sebelum masyarakat mampu membangun dirinya sendiri dan supaya masyarakat tidak bergantung selamanya pada pemerintah.

Pembangunan adalah fungsi hakiki SKE. Oleh sebab itu, sejak semula seharusnya pembangunan diarahkan menjadi pencerdasan manusia, pemberdayaan masyarakat, pelestarian lingkungan, dan penyelamatan mangsa atau dengan perkataan lain, pada pelayanan civil dan pelayanan publik. Selama ini hanya pelayan

publik yang diutamakan, sementara pelayanan civil terbatas pada "catatan sipil atau "catatan kependudukan" yang diarahkan pada kepentingan politik, misalnya pemilu.

Padahal, pelayanan publik itu semakin berkurang seiring dengan semakin maju masyarakat (SKE), sebaliknya pelayanan civil semakin dibutuhkan, semakin penting dan semakin meningkat. (Ndraha, 2008:66) Dalam pandangan ilmu pemerintahan baru, menurut Ndraha, pelayanan adalah pelayanan publik dan pelayanan civil. Untuk membedakan pelayanan publik dan pelayanan civil, Ndraha berpendapat bahwa sifat pelayanan civil adalah monopoli pemerintah dan tidak dapat diprivatisasikan atau tidak diperjualbelikan (*no price*), sedangkan sifat pelayanan publik adalah monopoli pemerintah tetapi dapat diprivatisasikan.

Pelayanan publik merupakan kewenangan pemerintah, sedangkan pelayanan sivil adalah kewajiban pemerintah. Untuk mengembangkan pelayanan publik yang mencirikan praktik *good governance* tentu ada banyak aspek yang perlu dibenahi dalam birokrasi publik.

Dalam hal ini, menurut Dwiyanto (2005:27):

Bad governance yang selama ini terjadi dalam birokrasi publik merupakan hasil dari sebuah proses interaksi yang kompleks dari akumulasi masalah yang telah lama melekat dalam kehidupan birokrasi publik. Mindset yang salah selama ini menyangkut misi dari keberadaan birokrasi publik itu sendiri, jati diri, fungsi dan aktivitas yang dilakukan birokrasi dalam kegiatannya sehari-hari. Perilaku yang buruk dari birokrasi pemerintah sering muncul karena mindset yang salah, yang mendorong para pejabatnya melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan aspirasi dan keinginan warga.

Dalam dimensi penilaian yang demikian itu, pelayanan publik yang diselenggarakan oleh unit-unit kerja birokrasi mungkin perlu direformasi dengan menerapkan prinsip dasar pelayanan

publik yang lebih transparan, efektif dan efisien. Timbulnya masalah prosedur pelayanan yang dapat menguras biaya yang tidak semestinya merupakan akumulasi dari pandangan dan kebijakan yang mengabaikan aspirasi warga masyarakat sebagai pihak yang harus dilayani, bukan melayani. Sampai sekarang pelayanan birokrasi pemerintahan kita masih kurang produktif dan jauh dari harapan publik. Tugas pemerintahan yang dijalankan oleh para birokrat lebih banyak dilakukan sesuai dengan jalan pikiran dan keinginan sendiri. Kondisi yang memungkinkan terciptanya iklim birokrasi dan aparaturnya Negara yang mengabdikan pada rakyat (*public servant*) harus terus diupayakan dan dioptimalkan, sebab birokrasi pemerintahan masih terkesan prosedural, lamban, tidak produktif, berbiaya tinggi dan melalaikan kepentingan publik. (Sinambela dkk, 2006:33)

Selama campur tangan pemerintahan (birokrasi) terlalu luas dalam sektor kehidupan publik, dipastikan pelayanan birokrasi akan semakin kompleks (*over administration*) dan kemungkinan aktivitas kegiatan publik juga akan berbiaya tinggi, utamanya dalam sektor kegiatan ekonomi. Karena pengalaman menunjukkan bahwa, orientasi birokrasi dalam arti *red tape*, banyak meja yang harus dilalui untuk pelayanan jasa adalah inefisiensi dalam kegiatan publik. Kondisi masih menggejala di banyak sektor pelayanan birokrasi pemerintahan. Hal inilah yang tidak dapat dibiarkan karena dapat menyumbang pada ketidakpercayaan masyarakat terhadap pemerintahan. Lebih luas lagi, investasi akan semakin berkurang.

Birokrasi pemerintah bisa berjalan dengan baik jika ada peraturan yang mengatur keberadaan dan prosedur pelayanannya. Prosedur yang jelas dan transparan penting tidak hanya bagi birokrasi tetapi juga bagi masyarakat sebagai pengguna pelayanan dari birokrasi. Tanpa adanya aturan permainan yang jelas,

birokrasi tidak akan dapat bekerja secara efisien dan efektif. Pada sisi lain, aturan permainan yang jelas itu juga dapat melindungi masyarakat dari perilaku birokrasi yang sewenang-wenang. (Sinambela dkk, 2006:65)

Ketentuan tentang Standar Pelayanan Minimal (SPM), yang harus dipenuhi oleh pemerintah kabupaten dan kota dalam penyediaan pelayanan publik, merupakan hal yang baru dalam sejarah pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia. Sebagai hal yang baru, wajar kalau pengertian SPM belum banyak dipahami secara luas oleh masyarakat.

Pemahaman SPM secara memadai bagi masyarakat merupakan hal yang signifikan karena berkaitan dengan hak-hak konstitusional perorangan maupun kelompok masyarakat yang harus mereka peroleh dan wajib dipenuhi oleh pemerintah, berupa tersedianya pelayanan publik (pelayanan dasar) yang harus dilaksanakan pemerintah kepada masyarakat. Oleh karena itu prinsip-prinsip yang dipedomani dalam kaitannya dengan kewenangan wajib dan SPM, yang meliputi :

1. Standar pelayanan minimal diterapkan pada kewenangan wajib daerah saja, namun daerah dapat mengembangkan dan menerapkan standar kinerja untuk kewenangan daerah yang lain;
2. Standar pelayanan minimal ditetapkan pemerintah dan diberlakukan untuk seluruh daerah kabupaten/kota;
3. Standar pelayanan minimal harus mampu menjalin terwujudnya hak-hak individu serta dapat menjamin akses masyarakat mendapat pelayanan dasar dari pemerintah daerah sesuai patokan dan ukuran yang ditetapkan oleh pemerintah;
4. Standar pelayanan minimal bersifat dinamis dan perlu dikaji ulang dan diperbaiki dari waktu ke waktu sesuai dengan perubahan kebutuhan nasional dan perkembangan kapasitas daerah.

Pada dasarnya pelayanan publik merupakan salah satu jenis pelayanan yang mengacu pada kebutuhan atau kepentingan masyarakat dan menjadi tanggungjawab pemerintah. Menurut Ratminto dan Atik (2005 :5) :

Pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggungjawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dengan demikian pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah dapat terdiri atas penyediaan aneka barang, sarana, prasarana yang termasuk untuk kepentingan publik.

2.3. Kualitas Pelayanan Publik

Kepuasan para penerima layanan hanya bisa dicapai melalui suatu pelayanan yang berkualitas. Sementara itu, peningkatan kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan instansi pemerintahan kini semakin mengemuka; bahkan menjadi tuntutan masyarakat. Istilah "kualitas" menurut Tjiptono (1996 : 55) mencakup pengertian :

1. Kesesuaian dengan persyaratan;
2. Kecocokan untuk pemakaian;
3. Perbaikan berkelanjutan;
4. Bebas dari kerusakan/cacat;
5. Pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat;
6. Melakukan segala sesuatu secara benar ; dan
7. Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Prinsipnya pengertian-pengertian tersebut di atas dapat diterima bila dikaitkan dengan kebutuhan atau kepentingan masyarakat yang menginginkan kualitas pelayanan. Ciri-ciri atau atribut-atribut yang ada dalam kualitas tersebut menurut Tjiptono (1996 : 56) adalah :

- a. Ketepatan waktu pelayanan, yang meliputi waktu tunggu dan waktu proses.
- b. Akurasi pelayanan, yang meliputi bebas dari kesalahan-kesalahan.
- c. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan.
- d. Kemudahan mendapatkan pelayanan, misalnya banyaknya petugas
- e. yang melayani dan banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer.
- f. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi,
- g. ruang tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi, dan lain-lain.
- h. Atribut pendukung pelayanan lainnya seperti ruang tunggu ber-AC, kebersihan, dan lain-lain.

Pendapat di atas diketahui bahwa kualitas pelayanan mencakup berbagai faktor. Menurut Albrecht dan Zemke (dalam Dwiyanto, 2005 :145) bahwa kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek, yaitu sistem pelayanan, sumber daya manusia pemberian pelayanan, strategi, dan pelanggan (*customers*). Menurut Sutopo (1990:5), hal-hal yang perlu diperhatikan dari pelayanan prima adalah sebagai berikut:

1. Apabila dikaitkan dengan tugas pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka pelayanan prima adalah pelayanan yang terbaik kepada pelanggan.
2. Pelayanan prima bisa manakala ada standar pelayanan.

3. Untuk instansi yang sudah mempunyai standar pelayanan, maka pelayanan prima adalah apabila pelayanan tersebut mendekati standarnya.
4. Apabila pelayanan selama ini sudah memenuhi standar, maka pelayanan prima berarti adanya terobosan baru, yaitu pelayanan yang melebihi standarnya.
5. Untuk instansi yang belum mempunyai standar pelayanan, maka pelayanan prima adalah pelayanan yang dianggap terbaik oleh instansi yang bersangkutan. Usaha selanjutnya adalah menyusun standar pelayanan.

Ivancevich et.al. (dalam Ratminto dan Atik, 2005:2) berpendapat bahwa pelayanan adalah produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan. Senada dengan pendapat itu, Gronroos (dalam Ratminto dan Atik, 2005:2) berpendapat:

Pelayanan adalah suatu 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 pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan Permasalahan konsumen/pelanggan.

Tuntutan para penerima layanan untuk mendapatkan pelayanan yang lebih baik (*service excellence*) tidak dapat dihindari oleh penyelenggara pelayanan jasa. Tuntutan para penerima layanan untuk memperoleh pelayanan yang lebih baik harus disikapi sebagai upaya untuk memberikan kepuasan kepada penerima layanan. Kepuasan penerima layanan sangat berkaitan dengan kualitas pelayanan yang diberikan, seperti yang diungkapkan Tjiptono (1996:56), bahwa kualitas memiliki hubungan yang sangat erat dengan kepuasan pelanggan.

Kotler (dalam Tjiptono, 1996:147) mengatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kineja atau basil yang dia rasakan dibanding dengan harapannya. Setiap pelanggan atau penerima layanan tentu menghendaki kepuasan dalam menerima suatu layanan. Menurut Ratminto dan Atik (2005 :28), ukuran keberhasilan penyelenggaraan pelayanan ditentukan oleh tingkat kepuasan penerima layanan. Kepuasan penerima layanan dicapai apabila penerima layanan memperoleh pelayanan sesuai dengan yang dibutuhkan dan diharapkan.

Dengan demikian kebutuhan para penerima layanan harus dipenuhi oleh pihak penyelenggara pelayanan agar para penerima layanan tersebut memperoleh kepuasan. Untuk itu diperlukan suatu pemahaman tentang konsepsi kualitas pelayanan. Menurut Wyckof (dalam Tjiptono, 1996:59) :

Kualitas pelayanan diartikan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Kualitas pelayanan bukanlah dilihat dari sudut pandang pihak penyelenggara atau penyedia layanan, melainkan berdasarkan persepsi masyarakat (pelanggan) penerima layanan. Pelangganlah yang mengkonsumsi dan merasakan pelayanan yang diberikan, sehingga merekalah yang seharusnya menilai dan menentukan kualitas pelayanan. Apabila pelayanan yang diterima atau dirasakan itu sesuai dengan apa yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika pelayanan yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jika pelayanan yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk. Dengan demikian baik buruknya kualitas pelayanan tergantung kepada kemampuan penyedia layanan dalam

memenuhi harapan masyarakat (para penerima layanan) secara konsisten.

Berdasarkan uraian sejumlah pendapat yang tersaji, maka pengertian kualitas pelayanan adalah totalitas karakteristik suatu konsep pelayanan yang mencakup seluruh aspek pelayanan, dan tolak ukur kualitas pelayanan itu adalah dapat memberi kepuasan kepada para pelanggan atau penerima layanan. Pengertian seperti ini tentu berlaku juga dalam penyelenggaraan pelayanan air bersih, sebagai salah satu jenis pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah.

Mengenai pelayanan yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah, Keputusan Menpan Nomor 63 Tahun 2003 mendefinisikan pelayanan umum sebagai berikut :

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

Cukup banyak jenis pelayanan publik yang diselenggarakan unit-unit kerja pemerintahan. Dalam hal ini, Ratminto dan Atik (2005 :4) menjelaskan :

Di Indonesia, konsepsi pelayanan Administrasi pemerintahan seringkali dipergunakan secara bersama-sama atau dipakai sebagai sinonim dari konsepsi pelayanan perijinan dan pelayanan umum, serta pelayanan publik. Keempat istilah tersebut dipakai sebagai Terjemahan dari *public service*. Hal ini dapat dilihat dalam dokumen pemerintah sebagaimana dipakai oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara.

Pada dasarnya pelayanan publik merupakan salah satu jenis pelayanan yang mengacu pada kebutuhan atau kepentingan masyarakat dan menjadi tanggungjawab pemerintah. Menurut Ratminto dan Atik (2005 :5) Pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggungjawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah dapat terdiri atas penyediaan aneka barang, sarana, prasarana yang termasuk untuk kepentingan publik. Sedangkan pelayanan Administrasi pemerintahan atau pelayanan perijinan, menurut Ratminto dan Atik (2005 :5) dapat didefinisikan :

Segala bentuk jasa pelayanan yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan Masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan, yang bentuk produk: pelayanannya adalah ijin atau warkat.

Pelayanan publik atau pelayanan umum dan pelayanan Administrasi pemerintahan atau perijinan diselenggarakan dalam mewujudkan administrasi kemasyarakatan dan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, seperti misalnya Kantor Pertanahan menerbitkan Setifikat Tanah untuk memberikan jaminan kepastian hukum atas kepemilikan tanah, Dinas Kependudukan menerbitkan Akta Kelahiran, Kartu Tanda Penduduk untuk memberi kejelasan identitas warga masyarakat, Dinas

Perdagangan menerbitkan Izin Usaha untuk memberikan kejelasan hukum dalam berusaha dan lain sebagainya, Dinas Bangunan memberikan Izin Mendirikan Bangunan.

Berdasarkan organisasi yang menyelenggarakannya, menurut Ratminto dan Atik (2005 :8) pelayanan publik atau pelayanan umum dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- i. Pelayanan publik atau pelayanan umum yang diselenggarakan oleh organisasi publik.
- ii. Pelayanan publik atau pelayanan umum yang diselenggarakan oleh organisasi privat. Pelayanan publik atau pelayanan umum diselenggarakan oleh organisasi privat dapat dibedakan lagi menjadi yang bersifat primer dan yang bersifat sekunder.

Perbedaan di antara ketiga jenis pelayanan publik atau pelayanan umum tersebut, menurut Ratminto dan Atik (2005 : 10) adalah sebagai berikut :

1. Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh privat. Ini adalah semua penyediaan barang atau jasa public yang diselenggarakan oleh swasta, seperti misalnya rumah sakit swasta, PTS, perusahaan pengangkutan milik swasta.
2. Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah dan bersifat primer. Ini adalah semua penyediaan barang/jasa publik yang diselenggarakan oleh pemerintah yang didalamnya pemerintah merupakan satu-satunya penyelenggara dan pengguna/klien mau tidak mau harus memanfaatkannya. Misalnya adalah pelayanan di kantor imigrasi, pelayanan penjara dan pelayanan perijinan.
3. Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah dan bersifat sekunder. Ini adalah segala bentuk penyediaan barang/jasa publik yang diselenggarakan oleh pemerintah, tetapi didalamnya pengguna/klien tidak harus

mempergunakannya karena adanya beberapa penyelenggara pelayanan, misalnya program asuransi tenaga kerja, program pendidikan dan pelayanan yang diberikan oleh BUMN.

Ada lima karakteristik yang dapat dipakai untuk membedakan ketiga jenis pelayanan publik tersebut. Menurut Ratminto dan Atik (2005 :10) kelima karakteristik yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Adaptabilitas layanan. Ini berarti derajat perubahan layanan sesuai dengan tuntutan perubahan yang diminta oleh pengguna.
2. Posisi tawar pengguna/klien. Semakin tinggi posisi tawar pengguna/klien, maka akan semakin tinggi pula peluang pengguna untuk meminta pelayanan yang lebih baik.
4. Tipe pasar. Karakteristik ini menggambarkan jumlah penyelenggara pelayanan yang ada, dan hubungannya dengan pengguna/klien.
5. Lokus kontrol. Karakteristik ini menjelaskan siapa yang memegang kontrol atas transaksi, apakah pengguna ataukah penyelenggara pelayanan.
6. Sifat pelayanan. Hal ini menunjukkan kepentingan pengguna atau penyelenggara pelayanan yang lebih dominan.

Karakteristik pelayanan yang diselenggarakan oleh pihak swasta tentu berbeda dengan pelayanan yang diselenggarakan instansi pemerintah. Dalam hal perbedaan ini, menurut Ratminto dan Atik (2005 :11) :

Dalam pelayanan publik yang diselenggarakan oleh swasta, adaptabilitas pelayanan sangat tinggi. Penyelenggara pelayanan selalu berusaha untuk merespon keinginan pengguna karena posisi tawar pengguna yang sangat tinggi. Apabila keinginan pengguna tidak direspon, maka pengguna akan beralih kepada penyelenggara pelayanan yang lain. Jelas sekali bahwa locus

kontrol ada dipihak penggunaklien. Dengan demikian sifat pelayanannya adalah pelayanan yang dikendalikan oleh pengguna.

Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah seperti misalnya pelayanan IMB. Locus kontrol terletak pada instansi pemerintah, bukan pada warga masyarakat yang membutuhkan pelayanan tersebut. Dalam konteks ini, Ratminto dan Atik (2005 : 11) menjelaskan: Dalam pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah dan bersifat sekunder, adaptabilitas tidaklah setinggi sebagaimana terjadi di privat. Terkadang pelayanan yang diberikan memang mengalami perubahan, tetapi perubahan ini terjadi bukan karena tuntutan pengguna. Disini lokus kontrol masih di pihak penyelenggara pelayanan tidak terlalu tinggi karena sudah ada lebih dari satu penyelenggara pelayanan. Jenis pasarnya adalah oligopoly. Intervensi kepentingan pemerintah mungkin tidak terlalu tinggi, tetapi masih ada intervensi kepentingan lembaga penyelenggara pelayanan. Dengan demikian sifat pelayanannya dikendalikan oleh penyelenggara pelayanan. Beberapa contoh pelayanan publik jenis ini adalah program KB, usaha-usaha yang dilakukan oleh BUMN dan BUMD.

Penyelenggaraan pelayanan publik oleh pemerintah yang bersifat primer, menurut Ratminto dan Atik (2005 : 11), adaptabilitas sangat rendah. Intervensi pemerintah sangat tinggi, dan locus kontrol juga ada di tangan pemerintah. Konsekuensinya, posisi tawar pengguna sangat rendah dan sifat pelayanannya ditentukan oleh pemerintah. Sedangkan bentuk pasarnya adalah monopoli. Contoh pelayanan jenis ini adalah pelayanan pajak, pertahanan, polisi, dan perizinan.

Perbedaan di antara ketiga jenis pelayanan publik dikemukakan Ratminto dan Atik (2005 :12) berikut:

Tabel 2.3
Karakteristik Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Karakteristik	Penyelenggara pelayanan public		
	Privat	Publik	
		Sekunder	Primer
Adaptabilitas	Sangat tinggi	Rendah	Sangat rendah
Posisi tawar klien	Sangat tinggi	Rendah	Sangat rendah
Bentuk/tipe pasar	Kompetisi	Oligopoly	Monopoli
Locus control	Klien	Provider	Pemerintah
Sifat pelayanan	Dikendalikan oleh klien	Dikendalikan oleh provider	Dikendalikan oleh pemerintah

Sumber : Ratminto, 1999:7

Menurut Dwiyanto, (2005:22) pelayanan publik adalah ranah dimana berbagai aspek good governance dapat diartikulasikan secara relatif lebih mudah. Aspek kelembagaan yang selama ini sering dijadikan rujukan dalam menilai praktik *governance* dapat dengan mudah dinilai dalam praktik penyelenggaraan pelayanan publik.

Perspektif otonomi daerah sebagaimana dikemukakan oleh Prasojo et.al (2006: 19) penyediaan pelayanan publik utamanya menjadi tanggung jawab anggota DPRD, Kepala Daerah dan para pegawai di daerah, dimana setiap daerah memiliki kemampuan yang berbeda-beda untuk menyediakan pelayanan publik bagi warga masyarakatnya tergantung dengan sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang dimiliki dan sumbangan yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Lebih jauh dikemukakan bahwa kaitan antara desentralisasi dan pelayanan publik dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Masyarakat dapat lebih mudah berpartisipasi dalam pembuatan keputusan pada tingkat lokal karena langsung berhubungan kepada masyarakat. Partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik akan meningkatkan akseptansi dan dukungan masyarakat.

2. Komunikasi dan informasi antara pemerintah dan masyarakat akan lebih intens dan mudah karena desentralisasi memindahkan lokus pemerintahan dari pusat ke daerah.
3. Performance pemerintah daerah akan lebih akuntabel karena kesadaran dan kepercayaan masyarakat yang tinggi. Desentralisasi pada esensinya adalah meningkatkan pengawasan masyarakat dalam pelayanan publik.
4. Salah satu fungsi dari desentralisasi adalah penguatan lembaga-lembaga lokal. Dalam pelayanan publik, lembaga-lembaga lokal ini merupakan wadah artikulasi kepentingan masyarakat dan wadah pengawasan pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah.

Menurut Ratminto dan Atik (2005 :245-249), beberapa asas dalam penyelenggaraan pelayanan pemerintahan dan perizinan yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut :

1. Empati dengan customers. Pegawai yang melayani urusan perizinan dari instansi penyelenggara jasa perizinan harus dapat berempati dengan masyarakat pengguna jasa pelayanan.
2. Pembatasan prosedur. Prosedur harus dirancang sependek mungkin, dengan demikian konsep one stop shop benar-benar ditetapkan.
3. Kejelasan tatacara pelayanan. Tata cara pelayanan harus didesain sesederhana mungkin dan dikomunikasikan kepada masyarakat pengguna jasa pelayanan.
4. Minimalisasi persyaratan pelayanan. Persyaratan dalam mengurus pelayanan harus dibatasi sesedikit mungkin dan sebanyak yang benar-benar diperlukan.
5. Kejelasan kewenangan. Kewenangan pegawai yang melayani masyarakat pengguna jasa pelayanan harus dirumuskan

sejelas mungkin dengan membuat hagan tugas dan distribusi kewenangan.

6. Transparansi biaya. Biaya pelayanan harus ditetapkan seminimal mungkin dan setransparan mungkin. Sebenarnya ada sebagian masyarakat pengguna jasa pelayanan perijinan yang tidak berkebaratan untuk membayar mahal, asalkan sah dan jelas manfaat yang diterimanya.
7. Kepastian jadwal dan durasi pelayanan. Jadwal dan durasi pelayanan juga harus pasti, sehingga masyarakat memiliki gambaran yang jelas dan tidak resah.
8. Minimalisasi formulir. Formulir-formulir harus dirancang secara efisien, sehingga akan dihasilkan formulir komposit (satu formulir yang dapat dipakai untuk berbagai keperluan). Disini jumlah lembaran formulir juga harus diminimalisasikan.
9. Maksimalisasi masa berlakunya izin. Untuk menghindarkan terlalu seringnya masyarakat mengurus izin, maka masa berlakunya izin harus ditetapkan selama mungkin.
10. Kejelasan hak dan kewajiban providers dan customers. Hak-hak dan kewajiban-kewajiban baik bagi providers maupun bagi customers harus dirumuskan secara jelas, dan dilengkapi dengan sangsi serta ketentuan ganti rugi.
11. Efektivitas penanganan keluhan. Pelayanan yang baik sedapat mungkin hams menghindarkan terjadinya keluhan. Pengembangan pelayanan publik yang mencirikan praktik good governance tentu ada banyak aspek yang perlu dibenahi dalam birokrasi publik.

Dalam hal ini, menurut Dwiyanto (2005:27):

Bad governance yang selama ini terjadi dalam birokrasi publik merupakan hasil dari sebuah proses interaksi yang kompleks dari akumulasi masalah yang telah lama melekat dalam kehidupan birokrasi publik. Mindset yang salah selama ini

menyangkut misi dari keberadaan birokrasi publik itu sendiri, jati diri, fungsi dan aktivitas yang dilakukan birokrasi dalam kegiatannya sehari-hari. Perilaku yang buruk dari birokrasi pemerintah sering muncul karena mindset yang salah, yang mendorong para pejabatnya melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan aspirasi dan keinginan warga.

Dimensi penilaian yang demikian itu, pelayanan publik yang diselenggarakan oleh unit-unit kerja birokrasi mungki perlu direformasi dengan menerapkan prinsip dasar pelayanan publik yang lebih transparan, efektif dan efisien. Ratminto dan Atik (2005 :244) mengemukakan ada tiga prinsip dasar dalam penyelenggaraan pelayanan pemerintahan dan perizinan, yaitu :

1. Prinsip dasar penghapusan. Untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, maka harus dilakukan penghapusan terhadap izin-izin yang sifatnya tidak prinsip dan memang tidak perlu. Izin-izin yang tidak sangat perlu dan cenderung membebani masyarakat sebaiknya dihapus, sehingga izin yang berlaku dan harus diurus oleh masyarakat adalah izin-izin yang memang sangat diperlukan.
2. Prinsip dasar penggabungan. Apabila penghapusan izin belum dapat dilakukan, maka dapat dilakukan minimilisasi dan penggabungan izin.
3. Izin-izin harus diupayakan seminimal mungkin, atau apabila memungkinkan beberapa izin dapat digabung menjadi satu.
4. Prinsip dasar desentralisasi. Dalam prinsip ini, harus diupayakan agar sejauh mungkin wewenang pemberian izin diberikan kepada instansi pemerintah yang paling bawah.

Timbulnya masalah prosedur pelayanan yang dapat menguras biaya yang tidak semestinya merupakan akurnulasi dari pandangan dan kebijakan yang mengabaikan aspirasi warga masyarakat sebagai pihak yang harus dilayani, bukan melayani.

Mindset yang salah ini, menurut Dwiyanto (2005:30), bukan hanya menjadi dasar dalam merancang prosedur pelayanan tetapi juga dalam merancang struktur birokrasi pemerintahan di Indonesia, oleh sebab itu perlu dirancang suatu tatacara pelayanan publik yang lebih mendekati warga masyarakat sebagai pihak yang dilayani. Dalam kaitannya dengan tatacara pelayanan pemerintahan dan perizinan, menurut Ratminto dan Atik (2005 :250), dapat diadopsi ketentuan dalam keputusan Menpan Nomor 81/1993 yang menyatakan bahwa tatacara pelayanan setidaknya harus memuat secara jelas hal-hal sebagai berikut:

1. Landasan hukum pelayanan
2. Maksud dan tujuan pelayanan
3. Alur proses/tatacara pelayanan
4. Persyaratan yang harus dipenuhi, baik persyaratan teknis maupun persyaratan administratif
5. Tatacara penilaian untuk membedakan kepastian kepada masyarakat atas persetujuan atau penolakannya.
6. Rincian biaya jasa pelayanan umum dan tata cara pembayarannya.
7. Waktu penyelesaian pelayanan umum
8. Uraian mengenai hak dan kewajiban pihak pemberi dan penerima pelayanan umum
9. Penunjukkan pejabat penerima keluhan masyarakat.

Adanya kewenangan maupun kewajiban organisasi publik dalam menyediakan pelayanan kepada masyarakat, perlu didukung oleh pencitraan organisasi publik tersebut untuk senantiasa memiliki kemampuan memberikan pelayanan yang berkualitas, dengan dimensi-dimensi atau atribut yang perlu diperhatikan, sebagaimana Gaspersz (2002:2) menyebutkan bahwa dimensi yang harus diperhatikan dalam perbaikan kualitas jasa, yaitu :

1. Ketepatan waktu pelayanan. Hal-hal yang perlu diperhatikan di sini berkaitan dengan waktu tunggu dan waktu proses.
2. Akurasi pelayanan, yang berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan bebas kesalahan-kesalahan.
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan.
4. Tanggungjawab, berkaitan dengan penerimaan pesan dan penanganan keluhan dari pelanggan eksternal.
5. Kelengkapan, menyangkut lingkup pelayanan dan ketersediaan sarana pendukung serta pelayanan komplementer lainnya.
6. Kemudahan mendapat pelayanan, berkaitan dengan banyaknya outlet, dan petugas yang melayani.
7. Variasi model pelayanan, berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola-pola baru dalam pelayanan, features dari pelayanan, dll.
8. Pelayanan pribadi, berkaitan dengan fleksibilitas, penanganan permintaan khusus, dll.
9. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat pelayanan, ketersediaan informasi, petunjuk dll.
10. Atribut pendukung pelayanan lainnya seperti kebersihan, lingkungan, ruang tunggu.

Ratminto dan Atik (2005 :251) mengemukakan bahwa sistem dan prosedur pelayanan publik sekurang-kurangnya memuat tata cara pengajuan permohonan pelayanan; tata cara penanganan pelayanan; tata cara penyampaian hasil pelayanan; dan tata cara penyampaian pengaduan pelayanan, dalam konteks inilah diperlukan suatu ketentuan mengenai standar pelayanan minimal.

Kebijakan dalam hal pengaturan tentang pelayanan kepada masyarakat, terutama yang berkaitan dengan kualitas layanan, diatur dalam Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 1995 tentang perbaikan dan peningkatan mutu pelayanan aparat

pemerintah kepada masyarakat. Dan lebih dipertegas lagi dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) nomor 81 tahun 1995, yang menegaskan bahwa pelayanan yang berkualitas hendaknya sesuai dengan sendi-sendi berikut:

1. Kesederhanaan, dalam arti bahwa prosedur/tatacara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
2. Kejelasan dan kepastian dalam arti adanya kejelasan dan kepastian mengenai prosedur pelayanan, persyaratan pelayanan, unit kerja atau pejabat yang bertanggung jawab melayani, rincian biaya/tarif dan tatacara pembayaran, jadwal pelayanan, hak dan kewajiban pelayanan dan pelanggan, pejabat yang menerima keluhan.
3. Keamanan, dalam arti bahwa proses serta hasil pelayanan dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta memberikan kepastian hukum.
4. Keterbukaan, dalam arti bahwa semua proses pelayanan wajib diinformasikan kepada masyarakat.
5. Efisien, dalam arti bahwa persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dan harus dicegah adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan.
6. Ekonomis, dalam arti bahwa penekanan biaya pelayanan harus ditetapkan secara wajar.
7. Keadilan yang merata, dalam arti cakupan/jangkauan pelayanan harus terdistribusi secara merata.
8. Ketepatan waktu, dalam arti bahwa pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dengan kurun waktu yang telah ditentukan.

Dengan demikian pemberian jasa publik, berkaitan dengan nilai manfaat yang diperoleh warga negara (konsumer) setelah

melakukan kewajiban price, karena pada saat yang bersamaan yakni ketika melakukan kewajiban, maka ketika itu juga berfungsi hak layanan atas jasa publik.

Walaupun disadari bahwa pelayanan yang dibutuhkan masyarakat, utamanya yang berkaitan dengan pelaksanaan misi fungsi hakiki birokrasi pemerintahan yaitu pelayanan yang masih jauh dar harapan, namun hal ini bukanlah diartikan sebagai suatu yang tidak akan mengalami perubahan perbaikan. Setidaknya dengan pendekatan pembelajaran secara terus menerus dan didasari dengan pemahaman bahwa hakekat pelayanan ditujukan , untuk mengoptimalkan kepuasan guna menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, sehingga orientasi pelayanan diarahkan kepada keputusan konsumen. Melalui pelayanan dari waktu ke waktu yang senantiasa mengalami perubahan dengan trend positif melalui peningkatan kemampuan pelayanan dengan dilandasi kemauan untuk melayani. Oleh Barata (2003:47) menyebutkan bahwa peningkatan kinerja pelayanan meliputi :

Pendekatan kemauan (*willingness*) yang meliputi; kemauan untuk melihat (*willing to see*), kemauan untuk mengatakan /berbicara (*willing to say*), kemauan untuk menyimpang (*willing to save*), kemauan untuk memecahkan masalah (*willing to solve*), sehingga timbul kesadaran yang berupa kemauan untuk melayani (*willing to serve*).

Metode pembdajaran yang dilaukan melalui kemauan untuk melihat, dilakukan dengan memperhatikan atau melihat dan mendengar pihak-pihak lain yang melakukan proses pelayanan yang memuaskan konsumen, melalui keberhasilan pihak lain melaksanakan fungsi pelayanan yang akan diberikan kepada konsumen. Kemauan melihat dan mendengar ini juga perlu dibarengi dengan kemauan mencari untuk menemukan cara

pelayanan yang berkualitas, yang lebih baik dibandingkan dengan pelayanan yang telah diberikan.

Memperbaiki kinerja pelayanan kepada konsumen juga memerlukan keberanian untuk mengatakan, sebagai ekspresi kemauan diri menyampaikan pendapat dengan kata-kata atau mengatakan sesuatu yang sebenarnya dan mau berkomunikasi dengan efektif secara terbuka dan timbal balik, sehingga pada gilirannya akan menghasilkan harmonisasi pola hubungan dalam proses pelayanan tersebut.

Demikian halnya dengan kemampuan untuk menyimpan adalah merupakan suatu rekaman yang terpola dalam diri terhadap sisi positif dari segala sesuatu yang dilihat, didengar, maupun berkomunikasi dalam pencarian metode atau cara pelayanan yang berkualitas. Dan kesemuanya ini dapat juga dijadikan sebagai potensi diri dalam memecahkan permasalahan terhadap proses pelayanan, karena mengingat bahwa dalam proses tersebut, pola interaksi mewamai kegiatan aktivitas pelayanan. Kemampuan dan kemauan untuk memecahkan masalah dan kendala yang dihadapi, dilakukan secara cermat, tepat dan bijaksana. Disamping kemampuan mengantisipasi berbagai masalah dan kendala yang berpotensi untuk muncul kemudian dengan bercermin pada hasil-hasil pemecahan masalah yang lalu.

Walaupun disadari bahwa pendekatan kemauan adalah bukan satu-satunya strategi mewujudkan pelayanan yang baik, namun setidaknya melalui dimensi dimensi pendekatan kemauan seperti kemauan untuk melihat, mencari,

mengatakan, menyimpan dan memecahkan masalah yang timbul, maka pelayanan yang baik baru akan terlaksana bilamana pemberi layanan benar-benar mempunyai kemauan untuk melayani.

Pelayanan yang dilakukan harus ada kejelasan dan kepastian hukum, serta tanggung jawab pelayanan untuk kebutuhan

konsumer/masyarakat, bukan untuk kebutuhan pegawai selaku pemberi layanan. Pelayanan dilakukan secara terbuka termasuk kemungkinan hambatan yang akan ditemui. Pelayanan ini juga tidak hanya dikaitkan dengan interaksi positif antara pegawai dengan masyarakat, tetapi dibalik itu ada hal yang sangat penting dalam konteks bemegara, dengan pelayanan yang berkualitas dan memuaskan, setidaknya proses pelayanan yang dilakukan memenuhi aspek-aspek kecepatan, ketepatan, kemudahan, keadilan, dan sesuai prosedur dalam layanan publik, maka masyarakat semakin sadar akan kedudukannya sebagai warga negara dan memberikan kontribusi terhadap penyienggaraan pemerintah negara, karena telah tumbuh rasa percaya masyarakat kepada pemerintah selaku pelaksana pemberian layanan kepada masyarakat.

Menurut pandangan Albrecht dan Zemke (dalam Dwiyanto, 2006:140) kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek, yaitu sistem pelayanan, SDM pemberi layanan, strategi dan pelanggan. Sistem pelayanan publik yang baik akan menghasilkan kualitas pelayanan publik yang baik pula, dimana suatu sistem yang baik memiliki dan menerapkan prosedur pelayanan yang jelas dan pasti serta mekanisme kontrol dalam dirinya sehingga segala bentuk penyimpangan yang tejadi secara mudah dapat diketahui.

Menurut Ratminto dan Atik (2005:251) standar pelayanan minimal harus memenuhi beberapa ketentuan sebagai berikut :

1. Pemerintah pusat menentukan standar pelayanan minimal secara jelas dan konkrit, sesederhana mungkin, tidak terlalu banyak dan mudah diukur untuk dipedomani oleh setiap unit organisasi perangkat daerah, atau badan usaha milik daerah atau lembaga mitra pemerintah daerah yang melaksanakan kewenangan wajib daerah.
2. Indikator standar pelayanan minimal memberikan informasi kinerja penyelenggaraan kewenangan wajib daerah

secara kualitas/seberapa berarti kemajuan yang tidak dilakukan dan secara kuantitas (seberapa banyak yang telah dilakukan) dengan mempunyai nilai bobot.

3. Karakteristik meliputi: (i) masukan (bagaimana tingkat atau besaran sumberdaya yang digunakan), contoh : peralatan, perlengkapan, uang, personil, dll. (ii) proses yang digunakan termasuk upaya pengukurannya seperti program atau kegiatan yang dilakukan, mencakup waktu, lokasi, isi program atau kegiatan, penerapannya dan pengelolaannya. (iii) hasil, wujud pencapaian kinerja, termasuk pelayanan yang diberikan, persepsi publik terhadap pelayanan tersebut, perubahan perilaku publik. (iv) manfaat, tingkat kemanfaatan yang dirasakan sebagai nilai tambah, termasuk kualitas hidup, kepuasan konsumen/masyarakat, maupun pemerintah daerah. (v) dampak, hubungan hubungan pelayanan terhadap kondisi secara makro berdasarkan manfaat yang dihasilkan.
4. Indikator Standar Pelayanan Minimal menggambarkan indikasi variabel pelayanan dasar yang digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau status dan menggambarkan keseluruhan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu serta jenis pelaporan dasar kepada masyarakat terhadap kinerja unit organisasi perangkat daerah.
5. Indikator (termasuk nilai) pelayanan minimal merupakan keadaan minimal yang diharapkan secara nasional untuk suatu jenis pelayanan tertentu. Yang dianggap minimal dapat merupakan rata-rata kondisi Daerah-Daerah.
6. Indikator Standar Pelayanan Minimal seharusnya dipacu dalam perencanaan daerah, penganggaran daerah dan pemekaran dan penggabungan lembaga perangkat daerah, pengawasan, pelaporan dan salah satu dokumen Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Kepala Daerah serta penilaian kapasitas daerah.

7. Dalam pencapaian Standar Pelayanan Minimal untuk jangka waktu tertentu ditetapkan batas awal pelayanan minimal ("Minimum Service Baselines") dan target pelayanan yang akan dicapai ("Minimum Service Target").
8. "Minimum Service Baseline" adalah spesifikasi kinerja pada tingkat awal berdasarkan data indikator Standar Pelayanan Minimal yang terakhir/terbaru.
9. "Minimum Service Target" adalah spesifikasi peningkatan kinerja pelayanan yang harus dicapai dalam periode waktu tertentu dalam siklus perencanaan Daerah multi tahun untuk mencapai atau melebihi Standar Pelayanan Minimum.
10. Standar Pelayanan Minimal berbeda dengan Standar Teknis, Standar teknis merupakan faktor pendukung alat mengukur pencapaian Standar Pelayanan Minimal.

Kesepuluh kriteria yang dikemukakan itu dapat diaktualisasikan dengan rujukan teori *exit dan voice* yang dikembangkan oleh Albert Hirschman yang menyatakan bahwa kinerja pelayanan publik dapat ditingkatkan apabila ada mekanisme *exit dan voice*. (Ratminto dan Atik, 2005 :71). Mekanisme *exit* berarti : bahwa jika pelayanan publik tidak berkualitas maka konsumen/klien harus memiliki kesempatan untuk memilih lembaga penyelenggara pelayanan publik yang lain yang disukainya. Sedangkan mekanisme *voice* berarti adanya kesempatan untuk mengungkapkan ketidakpuasan kepada lembaga penyelenggara pelayanan publik. Hirschman juga menjelaskan bahwa mekanisme *exit* biasanya terhambat oleh beberapa faktor seperti : kekuatan pemaksa dari negara, tidak adanya lembaga penyelenggara pelayanan publik alternatif, dan tidak adanya biaya untuk menciptakan lembaga penyelenggara pelayanan publik alternatif. Sedangkan mekanisme *voice* biasanya tidak efektif karena : pengetahuan dan kepercayaan terhadap

mekanisme yang ada, dan aksesibilitas serta biaya untuk mempergunakan mekanisme tersebut.

Cara meningkatkan kualitas pelayanan publik diperlukan adanya kesetaraan posisi tawar antara konsumen/klien dengan lembaga penyelenggara pelayanan. Secara teoretis kesetaraan posisi tawar akan dapat dicapai dengan cara : Meningkatkan posisi tawar klien/konsumen, atau dengan kata lain memberdayakan klien. Beberapa cara yang uapat ditempuh oleh suatu perusahaan untuk mengamati dan mengukur kepuasan pelanggan. Kotler (dalam Tjiptono, 1997:34) mengemukakan 4 metode yang dapat digunakan untuk menilai kepuasan pelanggan, yaitu :

1. *Complaint and Suggestion systems*

Perusahaan yang berfokus pada pelanggan, akan mempermudah pelanggannya untuk memberikan saran dan keluhan, misalnya banyak restoran, hotel dan rumah sakit menyediakan formulir bagi tamu atau pasiennya untuk melaporkannya hal-hal yang mereka sukai dan tidak sukai. Arus informasi seperti ini akan menyediakan banyak gagasan yang baik bagi suatu perusahaan-perusahaan dan memungkinkan mereka bertindak lebih cepat untuk menyelesaikan masalah .

2. *Ghost Shopping*

Perusahaan - perusahaan dapat membayar orang-orang untuk bertindak sebagai pembeli potensial (ghost shopper) produk perusahaan dan pesaing kemudian melaporkan temuan-temuan mereka tentang kekuatan dan kelemahan yang mereka alami dalam membeli produk perusahaan dan produk pesaingannya berdasarkan pengalaman mereka dalam pembelian produk-produk tersebut. Para pembelanja siluman ini juga bahkan dapat menyampaikan masalah tertentu untuk dapat menguji apakah staf penjualan perusahaan menangani situasi terburuk dengan baik.

3. *Lost Customer Analysis*

Perusahaan-perusahaan harus menghubungi para pelanggan yang berhenti atau berganti pemasok agar dapat memahami mengapa hal itu terjadi dan supaya dapat mengambil kebijakan perbaikan penyempurnaan untuk selanjutnya mempelajari penyebabnya.

4. *Customer Satisfaction Surveys*

Perusahaan-perusahaan yang responsif memperoleh ukuran kepuasan pelanggan secara langsung dengan melakukan survey berkala. Selain dapat mengumpulkan informasi tentang kepuasan pelanggan. Survey juga dapat mengukur keinginan pelanggan.

Keseimbangan posisi tawar antara instansi penyelenggara jasa pelayanan dengan masyarakat selaku pengguna jasa pelayanan dapat dicapai dengan menerapkan beberapa konsep yang tidak perlu semuanya diterapkan, tetapi dapat dipilih beberapa yang memang sesuai dengan karakteristik pelayanan umum yang diselenggarakan. Pelayanan yang berkualitas seringkali mengalami kesulitan untuk dapat dicapai karena para pegawai tidak selalu memahami bagaimana cara memberikan pelayanan yang berkualitas. Kesulitan ini timbul karena para pegawai tidak kompeten atau tidak terlatih. Namun kualitas pelayanan tentu tidak hanya ditentukan oleh faktor sumber daya manusia saja. Faktor-faktor lainnya juga turut menentukan tingkatan kualitas pelayanan.

Persaingan global saat ini sudah merupakan fenomena yang tidak bisa dihindarkan dalam dunia bisnis, baik di pasar domestik (nasional) maupun pasar internasional. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggannya, misalnya dengan memberikan produk yang mutunya lebih baik, harganya lebih murah, penyerahan produk yang lebih cepat dan pelayanan yang lebih baik, atau dengan kata lain bahwa kunci utama untuk memenangkan

persaingan adalah memberikan nilai dan kepuasan kepada pelanggan melalui penyampaian produk dan jasa berkualitas dengan harga bersaing. Hal ini tercermin dari semakin banyaknya perusahaan yang menyertakan komitmennya terhadap kepuasan pelanggan dalam pernyataan misinya, iklan, maupun *public relation release* (Tjiptono, 1997:24)

Menurut Zeithaml et. al. (1990:21) harapan konsumen terhadap kualitas pelayanan sangat dihubungkan oleh informasi yang diperolehnya dari mulut ke mulut, kebutuhan-kebutuhan konsumen itu sendiri, pengalaman masa lalu dalam mengkonsumsi suatu produk, hingga pada komunikasi eksternal melalui iklan dan sebagainya. Untuk mengetahui kualitas yang dirasakan secara nyata oleh pelanggan, Zeithaml et. Al. (1990:21) menunjukkan indikator ukuran kepuasan pelanggan yang terletak pada 10 (sepuluh) dimensi kualitas pelayanan yaitu :

1. *Tangibles: Appearance of physical facilities, equipment, personnel and communication materials.*
2. *Reliability: Ability to perform the promised service dependably and accurately.*
3. *Responsiveness: Willingness to help customers and provide prompt service.*
4. *Competence: Possession of the required skills and knowledge to perform the service.*
5. *Courtesy: Politeness, respect, consideration, and friendliness of contact personnel.*
6. *Credibility: Trustworthiness, believability, honesty of the service provider.*
7. *Security: Freedom from danger, risk and doubt.*
8. *Access: Approachability and ease of contact*
9. *Communication: Keeping customer informed in language they can understand and listening to them.*

10. *Understanding the customer: Making the effort to know customer and their needs.*

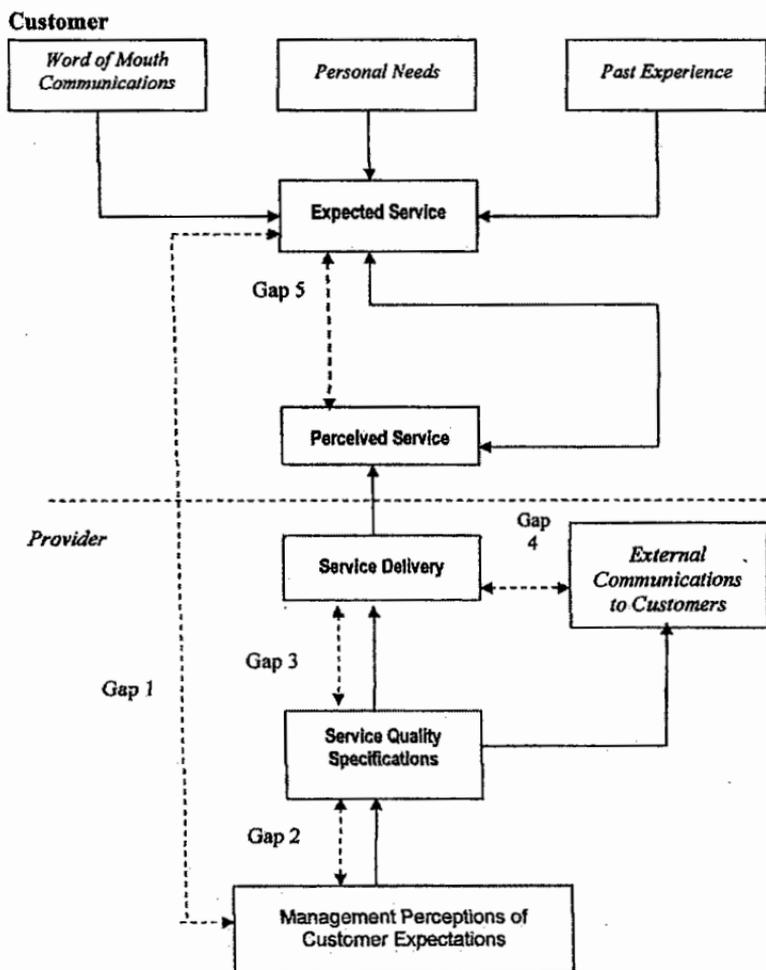
Kesepuluh dimensi tersebut lebih lanjut oleh Zeithaml et. al. (1990:22) diringkaskan menjadi lima dimensi yang kemudian disebut dimensi SERVQUAL (*Service Quality*), kelima dimensi tersebut yaitu 1) *Tangibles*, meliputi dimensi *Tangibles*; 2) *Reliability*, meliputi dimensi *Reliability*; 3) *Responsiveness*, meliputi dimensi *Responsiveness*; 4) *Assurance*, meliputi dimensi *Competence*, *Courtesy*, *Credibility*, *Security*; dan 5) *Empathy*, meliputi dimensi *Access*, *Communication*, *Understanding the customer*.

Model untuk mengetahui kualitas layanan yang banyak dijadikan acuan dalam riset adalah model *Servqual* yang mengaitkan dua dimensi sekaligus yaitu: penilaian pada dimensi pelanggan (*customer*) dan dipihak lain juga dilakukan pada dimensi provider atau terletak pada kemampuan kualitas pelayanan yang disajikan oleh orang-orang yang melayani dari tingkat manajerial hingga tingkat *front line service*. Pengukuran pada *Model Servqual* ini dapat saja terjadi kesenjangan atau gap antara harapan dan kenyataan yang dirasakan pelanggan dengan persepsi provider terhadap harapan-harapan pelanggan tersebut, yang diidentifikasi oleh Zeithaml et. al. (1990: 131) terdapat lima gap yang menyebabkan ketidaksuksesannya penyampaian layanan, yaitu: 1) *Gap between consumer expectation and management perception*; 2) *Gap between management perception and service-quality specification*; 3) *Gap between service-quality specifications and service delivery*; 4) *Gap between service delivery and external communications*; dan 5) *Gap between perceived service and expected service*.

Gap between consumer expectation and management perception dapat diartikan adanya kesenjangan di antara harapan pelanggan dengan persepsi manajemen terhadap harapan pelanggan. *Gap between management perception and service-quality specification* dapat diartikan adanya kesenjangan di antara persepsi manajemen dengan spesifikasi kualitas pelayanan. *Gap between servicequality specifications and service delivery* dapat diartikan adanya kesenjangan di antara spesifikasi kualitas pelayanan dengan pelayanan yang diterima. *Gap between service delivery and external communications* dapat diartikan adanya kesenjangan diantara kualitas pelayanan yang diterima dengan kualitas pelayanan yang dikomunikasikan. *Gap between percieved service and expected service* dapat diartikan adanya kesenjangan diantara kualitas pelayanan yang dipersepsikan dengan kualitas pelayanan yang diharapkan.

Jika kelima kesenjangan tersebut digabungkan maka gap-gap yang terjadi akan menjadi *Conseptual Model of Service Quality* sebagaimana dikemukakan Zeithaml et. al. (1990:131) dengan gambar berikut berikut:

Gambar 2.2
Conceptual Model of Service Quality



Sumber: Zeithami et. al.,1990:131

Model *servqual* yang tergambar dibangun atas asumsi bahwa konsumen membandingkan kinerja atribut layanan dengan standar ideal untuk masing masing atribut layanan. Bila kinerja atribut layanan melampaui standar atribut layanan maka persepsi atau kualitas layanan keseluruhan kian meningkat. Jadi model ini

menganalisis gap antara dua variable pokok, yakni layanan yang diharapkan dan layanan yang dipersepsikan atau dirasakan. Dengan demikian model servqual menekankan arti penting harapan pelanggan sebelum membeli atau mengkonsumsi suatu layanan.

Dari hasil penelitian Zeithaml et. al. (1990: 133) diketahui bahwa terdapat empat faktor utama yang memenuhi harapan pelanggan terhadap suatu layanan, yaitu:

1. Apa yang didengar nasabah dari nasabah lainnya (*word of mouth communication*). Seorang pelanggan memilih perusahaan yang diharapkan memberikan pelayanan yang diharapkan berdasarkan rekomendasi dari teman-temannya.
2. Personal needs, tergantung pada karakteristik kebutuhan pribadi. Contoh pemilik kartu kredit menginginkan pelayanan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan pribadinya.
3. Pengalaman masa lalu (*past experience*).
4. Komunikasi dengan pihak eksternal (*external communications*), yaitu berupa iklan, brosur atau bentuk promosi lainnya yang dilakukan oleh penyedia layanan.

Mengacu pada penting kualitas pelayanan, maka pertanyaannya adalah bagaimana peningkatan kualitas pelayanan tersebut dikonseptualisasikan ke dalam suatu sistem manajemen. Untuk itu diperlukan pendekatan *Total Quality Management* (TQM). Menurut Tjiptono (1997:33), dasar utama dari pendekatan TQM adalah bahwa kualitas organisasi ditentukan oleh para pelanggan. Dengan demikian, prioritas utama dalam jaminan kualitas ialah memiliki piranti yang handal dan sah tentang penilaian pelanggan terhadap perusahaan. *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan berkesinambungan atas

produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Sistem management TQM berlandaskan atas usaha mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Terdapat empat prinsip utama dalam TQM sebagaimana dikemukakan oleh Hensler dan Brunell (dalam Tjiptono dan Diana,2003: 14), yaitu:

1. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan dalam TQM tidak hanya bermakna pada kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas ditentukan oleh pelanggan baik eksternal maupun internal.

2. Respek terhadap setiap orang

Karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai, oleh karena itu karyawan dalam organisasi diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar feeling (perasaan)

4. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan.

Karakteristik atau unsur utama dari TQM yang dikemukakan oleh Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono dan Diana, 2003:15) terdiri:

a. Fokus pada pelanggan, baik eksternal maupun internal

Pelanggan eksternal maupun internal dalam TQM merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

- b. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
Pelanggan eksternal dan internal adalah sebagai penentu akhir kualitas produk atau jasa suatu perusahaan, sehingga organisasi harus berobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini mengharuskan setiap karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan persepektif, Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik.
- c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah
Dalam setiap pengambilan keputusan dan pemecahan masalah didasarkan pada data, dan data tersebut juga berguna dalam menyusun benchmark, memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan.
- d. Memiliki komitmen jangka panjang
Komitmen jangka panjang diperlukan guna perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.
- e. Membutuhkan kerjasama Tim (team work)
Dihindari persaingan antar departemen dalam satu perusahaan karena hanya akan menghabiskan energi, tetapi yang perlu diterapkan adalah kerja sama tim dan membangun kemitraan antar karyawan perusahaan maupun dengan lingkungan sekitar (pemasok, pemerintah dan masyarakat).
- f. Memperbaiki proses secara berkesinambungan
Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu dalam suatu system/lingkungan, oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.
- g. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental dalam TQM, dimana setiap karyawan didorong

untuk terus belajar sehingga dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

- h. Memberikan kebebasan yang terkendali
Melibatkan dan memberdayakan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, sehingga dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat, namun kebebasan yang timbul karena keterlibatan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.
- i. Memiliki kesatuan tujuan
Setiap perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan, dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Ada dua manfaat dengan melibatkan dan memberdayakan karyawan yaitu, memungkinkan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik atau perbaikan yang efektif dan meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan yang telah diambil. Crosby (dalam Tjiptono, 1997) mengembangkan suatu kerangka perpaduan kualitas internal dan eksternal, yang menyatakan bahwa komponen kualitas internal suatu perusahaan terdiri atas lima level, yaitu: manajemen proses, manajemen fungsional, manajemen strategik, strategi kualitas dan misi perusahaan, sedangkan komponen kualitas eksternal terbagi atas lima level pula, yaitu: hasil yang dicapai, citra kualitas perusahaan, evaluasi terhadap proses-proses utama, evaluasi terhadap atribut-atribut proses serta pengalaman pelanggan. Hal-hal inilah yang agaknya perlu diaktualisasikan ke dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan perizinan yang diselenggarakan oleh birokrasi.

Tuntutan para penerima layanan untuk mendapatkan pelayanan yang lebih baik (*service excellence*) tidak dapat dihindari oleh penyelenggara pelayanan jasa. Tuntutan para penerima layanan untuk memperoleh pelayanan yang lebih baik harus disikapi sebagai upaya untuk memberikan kepuasan kepada penerima layanan. Kepuasan penerima layanan sangat berkaitan dengan kualitas pelayanan yang diberikan, seperti yang diungkapkan Tjiptono (1996:56), bahwa kualitas memiliki hubungan yang sangat erat dengan kepuasan pelanggan.

Kotler (dalam Tjiptono, 1996:147) mengatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dia rasakan dibanding dengan harapannya. Setiap pelanggan atau penerima layanan tentu menghendaki kepuasan dalam menerima suatu layanan. Menurut Ratminto dan Atik (2005:28):

Ukuran keberhasilan penyelenggaraan pelayanan ditentukan oleh tingkat kepuasan penerima layanan. Kepuasan penerima layanan dicapai apabila penerima layanan memperoleh pelayanan sesuai dengan yang dibutuhkan dan diharapkan. Dengan demikian kebutuhan para penerima layanan harus dipenuhi oleh pihak penyelenggara pelayanan agar para penerima layanan tersebut memperoleh kepuasan.

Kepuasan para penerima layanan (*customer satisfaction*) adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dirasakan dengan pengharapannya. Bila kinerjanya dibawah pengharapannya, maka pelanggan akan kecewa, sedangkan bila kinerjanya sesuai dengan pengharapannya, maka pelanggan akan merasa puas, selanjutnya bila kinerjanya dapat melebihi pengharapannya, maka pelanggan akan sangat puas. (Kotler dan Keller, 2007:177). Tjiptono (1996:147) mendefinisikan kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evolusi

ketidaksesuaian (*disconfirmation*) yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual produk yang dirasakan.

Beberapa cara yang dapat ditempuh oleh suatu perusahaan untuk mengamati dan mengukur kepuasan pelanggan. Kotler (dalam Tjiptono, 1997:34) mengemukakan 4 metode yang dapat digunakan untuk menilai kepuasan pelanggan, yaitu :

1. *Complaint and Suggestion systems*

Perusahaan yang berfokus pada pelanggan, akan mempermudah pelanggannya untuk memberikan saran dan keluhan, misalnya banyak restoran, hotel dan rumah sakit menyediakan formulir bagi tamu atau pasiennya untuk melaporkannya hal-hal yang mereka sukai dan tidak sukai. Arus informasi seperti ini akan menyediakan banyak gagasan yang baik bagi suatu perusahaan-perusahaan dan memungkinkan mereka bertindak lebih cepat untuk menyelesaikan masalah.

2. *Ghost Shopping*

Perusahaan - perusahaan dapat membayar orang-orang untuk bertindak sebagai pembeli potensial (*ghost shopper*) produk perusahaan dan pesaing kemudian melaporkan temuan-temuan mereka tentang kekuatan dan kelemahan yang mereka alami dalam membeli produk perusahaan dan produk pesaingannya berdasarkan pengalaman mereka dalam pembelian produk-produk tersebut. Para pembelanja siluman ini juga bahkan dapat menyampaikan masalah tertentu untuk dapat menguji apakah staf penjualan perusahaan menangani situasi terburuk dengan baik.

3. *Lost Customer Analysis*

Perusahaan-perusahaan harus menghubungi para pelanggan yang berhenti atau berganti pemasok agar dapat memaharni mengapa hal itu terjadi dan supaya dapat mengambil kebijakan perbaikan I penyempurnaan untuk selanj utnya mempelaj ari penye babnya.

4. *Customer Satisfaction Surveys*

Perusahaan-perusahaan yang responsif memperoleh ukuran kepuasan pelanggan secara langsung dengan melakukan survey berkala. Selain dapat mengumpulkan informasi tentang kepuasan pelanggan. Survey juga dapat mengukur keinginan pelanggan.

Menurut Zeithaml et. al. (1990: 131), atribut kepuasan pelanggan terdiri dari 5 atribut yaitu:

1. *Tangibles* (bukti fisik), untuk mengukur ketersediaan sarana fisik bangunan, infrastruktur.
2. *Responsiveness* (daya tanggap), untuk mengukur bagaimana kesiapan petugas dalam membantu dan memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan cepat.
3. *Assurance* (Jaminan), untuk mengukur kemampuan dan kesopanan karyawan serta sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh karyawan.
4. *Empathy* (empati), untuk mengukur pemahaman karyawan terhadap kebutuhan konsumen serta perhatian yang diberikan oleh karyawan.
5. *Reliability* (keandalan), untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan.

Berdasarkan hasil kajian teori kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan yang berfokus pada pendekatan teori Zeithaml et. al. disusun konsep operasional variabel Kualitas Pelayanan IMB berikut : Kualitas Pelayanan IMB adalah totalitas karakteristik pelayanan publik di bidang bangunan yang terungkap dari *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Competence, Courtes, Credibility, Security, Access, Communication, dan Understanding the customer.*

BAB III

PERILAKU KEPEMIMPINAN

3.1. PELAKSANAAN FUNGSI PELAYANAN PUBLIK.

Pelaksanaan fungsi pelayanan publik yang transparan, efektif dan efisien di bidang perizinan bangunan pada dasarnya tidak hanya bertujuan memberikan layanan yang dapat memuaskan para pemohon IMB, namun yang lebih penting lagi adalah bahwa kinerja pelayanan tersebut bertujuan mewujudkan tertib tata ruang dan tertib tata bangunan yang selaras dengan kondisi sumber daya lingkungan. Bagi Pemerintah Provinsi, dengan luas lahan yang sangat

terbatas, tingginya tingkat kebutuhan warga masyarakat akan perumahan, dan adanya sejumlah persyaratan teknis lingkungan yang harus diperhatikan, maka pemberian Izin Mendirikan Bangunan menjadi salah tantangan aktual dalam menyelenggarakan fungsi pelayanan publik dibidang perizinan bangunan.

Karena itu, kebutuhan warga masyarakat akan perumahan yang semakin meningkat seringkali tidak hanya dihadapkan pada permasalahan terbatas dan mahalnya lahan; namun sering pula dihadapkan pada permasalahan persyaratan lingkungan pemukiman yang menyebabkan Izin Mendirikan Bangunan sulit didapatkan.

Berdasarkan hasil penelitian didasarkan pada hasil pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa Perilaku Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kualitas pelayanan administrasi IMB secara dinamis berpola pada dimensi-dimensi kajian pada masing-masing variabel penelitian. Artinya, secara aktual besarnya

pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap Kualitas pelayanan administrasi IMB ditentukan oleh dimensi-dimensi kajian pada masing-masing variabel. Sedangkan secara statistika besarnya pengaruh tersebut ditentukan oleh hasil pengukuran statistik koefisien determinasi yang menggunakan data yang tergalil menurut dimensi-dimensi dan indikator-indikator pada masing-masing dimensi kajian.

Dengan demikian maka perilaku kepemimpinan menjadi faktor-faktor penentu keberhasilan atau peningkatan administrasi IMB di Kota Administrasi. Selanjutnya, berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang demikian itu maka keterpengaruhannya yang dimaksud dipandang sebagai suatu mekanisme hubungan kausalitas antara variabel yang dideskripsikan menurut konstruk masing-masing variabel. Deskripsi dilakukan berdasarkan distribusi jawaban para responden.

Perilaku kepemimpinan menurut pendapat Yukl (2007:79) yang mengatakan bahwa Perilaku kepemimpinan spesifik akan melibatkan campuran dari tiga perbatian atau tujuan berikut, yakni 1). Berorientasi tugas. Jenis perilaku ini terutama memperbaiki penyelesaian tugas, menggunakan personil dan sumber daya secara efisien, dan menyelenggarakan operasi yang teratur dan dapat diandalkan; 2) Berorientasi hubungan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan hubungan dan membantu orang, meningkatkan kooperasi dan ketjaja tim, meningkatkan kepuasan kerja bawahan, dan membangun identifikasi dengan organisasi; dan 3) Berorientasi perubahan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan keputusan strategis; adaptasi terhadap perubahan lingkungan; meningkatkan fleksibilitas dan inovasi; membuat perubahan besar di bidang proses, produk atau jasa; dan mendapatkan komitmen terhadap perubahan.

Selanjutnya berdasarkan pendapat yang dikemukakan Yukl, (2007: 79) maka perilaku kepemimpinan dipandang sebagai pola

kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan yang berlangsung dalam pelaksanaan tugas pelayanan perizinan, dan perilaku kepemimpinan tersebut dapat diungkapkan dari perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas, perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan, dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan. Dengan pandangan ini maim besarnya pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan administrasi IMB ditentukan oleh dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas, dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan, dan dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan.

Dalam dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas, indikator-indikator Perilaku Kepemimpinan yang mempengaruhi Kualitas Pelayanan Administrasi IMB adalah indikator konsep tugas, indikator pemahama tugas, indikator pengarahan tugas, distribusi tugas, indikator pelaksanaan tugas, indikator penilaian tugas, indikator pencapaian tugas, dan evaluasi tugas.

Terhadap pernyataan "Konsep tugas pelayanan yang dilaksanakan oleh petugas pelayanan IMB di Kantor Sudin atau di Kantor Kecamatan sering menjadi tidak jelas bagi para pemohon IMB, dan menimbulkan ketidaktahuan para pemohon dalam mengurus IMB", 80 atau 20,71 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian konsep tugas pelayanan yang dilaksanakan oleh petugas pelayanan IMB di Kantor Sudin atau di Kantor Kecamatan cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian. Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang ditetapkan di Kantor Sudin atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan

kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Pemahaman tugas yang menjadi tanggungjawab para petugas pelayanan IMB di Kantor Sudin atau di Kantor Kecamatan masih belum menyeluruh sehingga sering sulit menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh para pemohon IMB", 85 atau 22,02 persen responden memilih jawaban "Setuju".

Dengan demikian pemahaman tugas yang menjadi tanggungjawab para petugas pelayanan IMB di Kantor Sudin atau di Kantor Kecamatan cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian. Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang ditetapkan di Kantor Sudin atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Distribusi tugas kepada para staf yang bertugas melaksanakan kegiatan pelayanan administrasi IMB terkesan tumpang tindih, hal ini tampak antara lain dari tidak adanya petugas yang secara khusus dan tetap bertugas melayani warga yang membutuhkan IMB", 70 atau 18,14 persen responden memilih jawaban "Kurang Setuju". Dengan demikian distribusi tugas kepada para staf yang bertugas melaksanakan kegiatan pelayanan administrasi IMB cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian. Artinya; perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang ditetapkan di Kantor Sudin atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan

kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Araban tugas dari pimpinan kepada para staf yang bertugas melaksanakan kegiatan pelayanan administrasi IMB secara transparan penting sekali, agar petugas tersebut tidak melakukan hal-hal yang sering dikeluhkan oleh warga yang membutuhkan IMB", 83 atau 21,50 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian araban tugas dari pimpinan kepada para staf yang bertugas melaksanakan kegiatan pelayanan administrasi IMB cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian. Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang ditetapkan di Kantor Sudin atau di Kantor Kecamatan.

Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Penilaian tugas yang dilaksanakan oleh staf yang bertugas melaksanakan kegiatan pelayanan administrasi IMB perlu juga dilakukan oleh pimpinan agar dapat diketahui kinerja staf tersebut dalam memberikan pelayanan kepada warga yang membutuhkan IMB", 77 atau 19,95 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian penilaian tugas yang dilaksanakan oleh staf yang bertugas melaksanakan kegiatan pelayanan administrasi IMB cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian.

Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang ditetapkan di Kantor Sudin atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan kepada

warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Pencapaian tugas yang diberikan pimpinan kepada staf dalam melaksanakan pelayanan administrasi IMB kurang memenuhi kriteria pelayanan yang optimal dan belum tercapai sepenuhnya.", 80 atau 20.73 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian pencapaian tugas yang diberikan pimpinan kepada staf dalam melaksanakan pelayanan administrasi IMB cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian.

Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang ditetapkan di Kantor Sudin atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Evaluasi tugas" yang diberikan pimpinan kepada staf dalam melaksanakan pelayanan administrasi IMB kurang memenuhi kriteria pelayanan yang optimal dan belum tercapai sepenuhnya.", 70 atau 18.14 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian evaluasi tugas yang diberikan pimpinan kepada staf dalam melaksanakan pelayanan administrasi IMB cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian.

Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang ditetapkan di Kantor Sudin atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan

(IMB). dan perilaku kepemimpinan tersebut dapat diungkapkan dari perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas, perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan, dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan. Dengan pandangan ini maim besarnya pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan administrasi IMB ditentukan oleh dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas, dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan, dan dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan.

Dalam dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas, indikator-indikator Perilaku Kepemimpinan yang mempengaruhi Kualitas Pelayanan Administrasi IMB adalah indikator konsep tugas, indikator pemahaman tugas, indikator pengarahan tugas, distribusi tugas, indikator pelaksanaan tugas, indikator penilaian tugas, indikator pencapaian tugas, dan evaluasi tugas.

3.2. KEPEMIMPINAN YANG BERORIENTASI HUBUNGAN.

Perilaku Kepemimpinan yang mempengaruhi Kualitas Pelayanan Administrasi IMB adalah indikator hubungan petugas pelayanan dengan penerima layanan, indikator araban hubungan antar petugas, Indikator arahan hubungan antar tim kerja, indikator araban hubungan antar unit kerja, indikator araban hubungan antar instansi, indikator araban hubungan antar pelaksanaan tugas; indikator araban hubungan antar penilaian tugas, dan arahan hubungan antara evaluasi tugas.

Terhadap pemyataan "Pirnpinan Sudin, Kecarnatan perlu mengupayakan hubungan petugas pelayanan dengan penerima layanan yang saling rnemperrnudah dan saling memperlancar agar kegiatan pelayanan administrasi IMB rnenjadi transparan, rnudah dan lanca serta tidak rnenimbulkan biaya di luar ketentuan yang berlaku". 69 atau 17.88 persen responden memilih

jawaban "Setuju". Dengan demikian hubungan petugas pelayanan dengan penerima layanan yang saling mempermudah dan saling memperlancar agar kegiatan pelayanan administrasi IMB cenderung cukup dirnengerti oleh para responden penelitian.

Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan hubungan kerja antara unit kerja yang ditetapkan di Kantor Sudin P2B Jakarta Pusat atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Pimpinan Sudin /Kantor Kecamatan perlu memberikan arahan hubungan antar petugas pelayanan administrasi IMB secara jelas dan rinci agar tidak terjadi kerancuan dalam memberikan informasi pelayanan administrasi kepada warga yang membutuhkan lebih", 93 atau 24.09 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian arahan hubungan antar petugas pelayanan administrasi IMB secara jelas dan rinci agar tidak terjadi kerancuan dalam memberikan informasi pelayanan administrasi kepada warga yang membutuhkan IMB cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian.

Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan hubungan kerja antara unit kerja yang ditetapkan di Kantor Sudin / di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Pimpinan Sudin /Kantor Kecamatan perlu memberikan arahan hubungan antar unit kerja yang berkepentingan memberi rekomendasi pemberian IMB agar tidak terjadi hambatan birokrasi yang menyebabkan proses pelayanan perizinan menjadi lama dan berbelit-belit", 81 atau 20.98 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian arahan hubungan antar unit kerja yang berkepentingan memberi rekomendasi pemberian IMB cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian.

Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan hubungan kerja antara unit kerja yang ditetapkan di Kantor Sudin atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Pimpinan Sudin P2B/Kantor Kecamatan perlu memberikan arahan hubungan antar tim kerja yang menelaah kelengkapan administrasi untuk mengeluarkan IMB agar tidak terjadi kekeliruan yang menyebabkan proses pelayanan perizinan menjadi berbelit-belit dan menimbulkan biaya di luar ketentuan yang berlaku", 88 atau 22.80 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian arahan hubungan antar tim kerja yang menelaah kelengkapan administrasi untuk mengeluarkan IMB cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian.

Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan hubungan kerja antara unit kerja yang ditetapkan di Kantor Sudin atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan

kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Pimpinan Sudin P2B/Kantor Kecamatan perlu memberikan arahan bubungan antar instansi yang terkait dan berkepentingan dengan kebijakan pemberian IMB agar tidak terjadi hambatan birokrasi yang menyebabkan proses pelayanan perizinan menjadi lamban dan berbelit-belit serta menimbulkan biaya tinggi", 76 atau 19.70 persen responden memilih jawaban "Setuju".

Dengan demikian arahan hubungan antar instansi yang terkait dan berkepentingan dengan kebijakan pemberian IMB cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian. Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan hubungan kerja antara unit kerja yang ditetapkan di Kantor Sudin atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Arahan bubungan antar pelaksana tugas Pimpinan Sudin P2B/Kantor Kecamatan kepada staf dalam memberikan pelayanan administrasi kurang optimal", 36 atau 22.28 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian arahan hubungan antar pelaksana tugas Pimpinan Sudin P2B/Kantor Kecamatan kepada staf dalam memberikan pelayanan administrasi cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian.

Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan hubungan kerja antara unit kerja yang ditetapkan di Kantor Sudin atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dapat

dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Araban bubungan antar penilaian tugas Pimpinan Sudin /Kantor Kecamatan kepada staf dalam memberikan pelayanan administrasi kurang optimal", 82 atau 21.24 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian arahan hubungan antar penilaian tugas Pimpinan Sudin P2B/Kantor Kecamatan kepada staf dalam memberikan pelayanan administrasi cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian.

Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan hubungan kerja antara unit kerja yang ditetapkan di Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Araban hubungan antar evaluasi tugas Pimpinan Sudin P2B/Kantor Kecamatan kepada staf dalam memberikan pelayanan administrasi kurang optimal", 71 atau 18.39 persen responden dengan jawaban "Setuju". Dengan demikian arahan hubungan antar evaluasi tugas Pimpinan Sudin P2B/Kantor Kecamatan kepada staf dalam memberikan pelayanan administrasi cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian. Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan hubungan kerja antara unit kerja yang ditetapkan di Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan

pelayanan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

3.3. KEPEMIMPINAN YANG BERORIENTASI PERUBAHAN

Perilaku Kepemimpinan yang mempengaruhi Kualitas Pelayanan Administrasi IMB adalah indikator perbaikan sarana pelayanan, indikator penyesuaian prosedur pelayanan, indikator perbaikan teknis pelayanan, indikator penyesuaian tarif pelayanan, indikator penambahan fasilitas pelayanan, indikator kondisi teknis pelayanan, indikator situasi tempat pelayanan, dan pencapaian pelayanan. Terhadap pernyataan "Pimpinan Sudin P2B/Kantor Kecamatan perlu melakukan perbaikan sarana pelayanan agar lebih sesuai untuk mendukung terselenggaranya kinerja pelayanan administrasi IMB yang semakin berkualitas dan sesuai dengan tuntutan para pemohon 1MB", 96 atau 24.87 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian perbaikan sarana pelayanan agar lebih sesuai untuk mendukung terselenggaranya kinerja pelayanan administrasi IMB cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian.

Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan pengembangan perilaku kepemimpinan yang tepat untuk mengantisipasi perubahan masyarakat yang ditetapkan di Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Pimpinan Sudin P2B/Kantor Kecamatan perlu melakukan penyesuaian prosedur pelayanan agar bisa diwujudkan kinerja pelayanan yang lebih transparan, praktis dan efisien sesuai dengan tuntutan para pemohon 1MB",

93 atau 24.09 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian penyesuaian prosedur pelayanan agar bisa diwujudkan kineija pelayanan yang lebih transparan, praktis dan efisien cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian. Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan pengembangan perilaku kepemimpinan yang tepat untuk mengantisipasi perubahan masyarakat yang ditetapkan di Kantor' Sudin P2B di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Pimpinan Sudin P2B/Kantor Kecamatan perlu melakukan perbaikan teknis pelayanan agar kinerja pelayanan menjadi lebih mudah dan lancar sesuai dengan harapan para pemohon IMB yang semakin kritis dalam menilai kineija pelayanan perizinan", 89 atau 23.06 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian perbaikan teknis pelayanan agar kinerja pelayanan menjadi lebih mudah dan lancar sesuai dengan harapan para pemohon IMB cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian.

Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan pengembangan perilaku kepemimpinan yang tepat untuk mengantisipasi perubahan masyarakat yang ditetapkan di Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan.

Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB). Terhadap pernyataan "Dengan melakukan konsultasi dengan pimpinan yang lebih tinggi, pimpinan Sudin P2B/Kantor Kecamatan perlu juga melakukan

penyesuaian tarif pelayanan agar tidak terlalu membebani para pihak yang membutuhkan IMB", 86 atau 22.28 persen responden memilih jawaban "Setuju".

Dengan demikian penyesuaian tarif pelayanan agar tidak terlalu membebani para pihak yang membutuhkan IMB cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian. Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan pengembangan perilaku kepemimpinan yang tepat untuk mengantisipasi perubahan masyarakat yang ditetapkan di Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan.

Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB). Terhadap pernyataan "Pimpinan Sudin P2B/Kantor Kecamatan perlu melakukan upaya untuk penambahan fasilitas pelayanan agar suasana pelayanan menjadi lebih nyaman bagi para pemohon IMB", 74 atau 19.17 persen responden memilih jawaban "Setuju".

Dengan demikian penambahan fasilitas pelayanan agar suasana pelayanan menjadi lebih nyaman bagi para pemohon IMB cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian. Artinya, perilaku

kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan pengembangan perilaku kepemimpinan yang tepat untuk mengantisipasi perubahan masyarakat yang ditetapkan di Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Kondisi teknis pelayanan yang diberikan kurang optimal sehingga pelayanan administrasi IMB yang diberikan kurang dapat memenuhi standar pelayanan", 78 atau 20.21 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian kondisi teknis pelayanan yang diberikan kurang optimal sehingga pelayanan administrasi IMB cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian. Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan pengembangan perilaku kepemimpinan yang tepat untuk mengantisipasi perubahan masyarakat yang ditetapkan di Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Situasi tempat pelayanan yang diberikan kurang optimal sehingga pelayanan administrasi IMB yang diberikan kurang dapat memenuhi standar pelayanan", 99 atau 25.65 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian situasi tempat pelayanan administrasi IMB yang diberikan kurang dapat memenuhi standar pelayanan cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian.

Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan pengembangan perilaku kepemimpinan yang tepat untuk mengantisipasi perubahan masyarakat yang ditetapkan di Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Pencapaian pelayanan yang diberikan kurang optimal sehingga pelayanan administrasi IMB yang diberikan kurang dapat memenuhi standar pelayanan", 92 atau 23.83 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian pencapaian pelayanan administrasi IMB cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian. Artinya, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dapat disampaikan kepada para pelaksana kebijakan sesuai dengan pengembangan perilaku kepemimpinan yang tepat untuk mengantisipasi perubahan masyarakat yang ditetapkan di Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memberikan pelayanan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

BAB IV

PELAYANAN

IZIN MENDIRIKAN BANGUNAN

Dari berbagai konsep tentang perilaku kepemimpinan terlihat sebuah masalah mengenai identifikasi kategori perilaku yang relevan dan berlaku bagi semua pemimpin. Cara perilaku pemimpin dikonseptualisasikan dan diukur, ternyata juga mempunyai implikasi terhadap kontroversi mengenai model universal situasional tentang efektivitas kepemimpinan. Model universal mendalilkan bahwa atribut kepemimpinan tertentu adalah optimal dalam semua situasi, sedangkan model situasional menyebutkan atribut berbeda berlaku dalam situasi berbeda. Para pemimpin yang efektif mempunyai perhatian tinggi baik terhadap tugas maupun terhadap orang, yaitu perilaku bervariasi menurut situasi dan dari satu bawahan kepada bawahan lain atau dari satu orang kepada orang lainnya.

Jadi sebuah teori kepemimpinan mungkin saja memiliki kedua aspek universal dan situasional. Bentuk universal adalah orientasi nilai yang digunakan oleh pemimpin untuk memilih perilaku yang cocok, bukan pola tertentu dari perilaku tertentu yang diterapkan pada semua situasi. Sedangkan aspek situasional adalah bahwa perilaku tersebut harus relevan dengan situasi agar dapat menjadi efektif.

Menurut Yukl (2007:62), para bawahan memandang perilaku penyelia mereka terutama berdasarkan dua kategori yang terdefinisi secara luas, yang satu berhubungan dengan tujuan

tugas dan yang lainnya berhubungan dengan hubungan antar pribadi. Dalam konteks ini, Yukl (2007:62) menjelaskan:

1. Pertimbangan. Pemimpin bertindak dalam cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka.
2. Struktur memprakarsai (*initiating structure*). Pemimpin menentukan dan membuat struktur perannya sendiri dan peran para bawahan ke arah pencapaian tujuan formal.

Perilaku kepemimpinan dalam suatu organisasi tentu terkait erat dengan kepribadian para pemimpin organisasi tersebut. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa perilaku kepemimpinan dapat diamati dari watak kepribadian, nilai-nilai atau intelektualitas seseorang yang mewamai perilakunya yang spesifik. Perilaku yang spesifik inilah yang kemudian membentuk efektivitas penampilan perilaku kepemimpinan.

Yukl (2007:65) memaparkan bahwa suatu penelitian menemukan tiga jenis perilaku kepemimpinan dapat dibedakan antara para manajer yang efektif dan manajer tidak efektif. Tiga jenis perilaku kepemimpinan dimaksud adalah perilaku yang berorientasi tugas; perilaku yang berorientasi hubungan; dan kepemimpinan partisipatif. Setiap jenis perilaku dijelaskan Yukl berikut:

1. Perilaku yang berorientasi tugas. Para manajer yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti para bawahannya. Sebaliknya, para manajer yang lebih efektif berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan para bawahan, dan menyediakan keperluan, peralatan dan bantuan teknis yang dibutuhkan. Disamping itu, para

manajer yang efektif memandu para bawahannya dalam menetapkan sasaran kinerja yang tinggi, tetapi realistis. Perilaku yang berorientasi tugas yang diidentifikasi oleh para peneliti dari Michigan tampak mirip dengan perilaku yang dinamakan "Struktur memprakarsai".

2. Perilaku yang berorientasi hubungan. Bagi para manajer yang efektif, perilaku yang berorientasi tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia. Para manajer yang efektif lebih penuh perhatian, mendukung dan membantu para bawahan. Perilaku mendukung yang berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif meliputi memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah dan perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan dan memajukan karier mereka, selalu memberi informasi kepada bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan, dan memberikan pengakuan atas kontribusi dan keberhasilan bawahan. Perilaku ini serupa dengan perilaku yang disebut "pertimbangan".
3. Kepemimpinan Partisipatif. Para manajer yang efektif menggunakan lebih banyak supervisi kelompok daripada mengendalikan tiap bawahan sendiri-sendiri. Pertemuan berkelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong ketjasama, dan memudahkan pemecahan konflik. Peran manajer dalam pertemuan kelompok yang utama adalah hams memandu diskusi dan membuatnya mendukung, konstruktif, dan berorientasi pada pemecahan masalah. Namun, penggunaan partisipasi tidak menyiratkan hilangnya tanggung jawab, dan manajer tersebut tetap bertanggungjawab atas semua keputusan dan hasilnya.

Perilaku kepemimpinan spesifik akan melibatkan campuran dari tiga perhatian atau tujuan berikut :

1. Berorientasi tugas. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan penyelesaian tugas, menggunakan personil dan sumber daya secara efisien, dan menyelenggarakan operasi yang teratur dan dapat diandalkan.
2. Berorientasi hubungan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan hubungan dan membantu orang, meningkatkan kooperasi dan kerja tim, meningkatkan kepuasan kerja bawahan, dan membangun identifikasi dengan organisasi.
1. Berorientasi perubahan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan keputusan strategis; adaptasi terhadap perubahan lingkungan; meningkatkan fleksibilitas dan inovasi; membuat perubahan besar di bidang proses, produk atau jasa; dan mendapatkan komitmen terhadap perubahan.

Dengan pandangannya itu, Yukl (2007:80) menunjukkan contoh-contoh perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas, hubungan dan perubahan berikut :

Perilaku yang Berorientasi Tugas :

- Mengatur aktivitas kerja untuk meningkatkan efisiensi,
- Merencanakan operasi jangka pendek.
- Menugaskan pekerjaan kepada kelompok atau perorangan.
- Menjelaskan harapan, peran dan sasaran tugas.
- Menjelaskan peraturan, kebijak.an, dan standar prosedur operasi.
- Mengarahkan dan mengkoordinasikan aktivitas unit.
- Mengawasi operasi dan kinerja.
- Menyelesaikan masalah mendesak. yang akan mengganggu pekerjaan.

- Menekankan pentingnya efisiensi, produktivitas dan kualitas.
- Menetapkan standar tinggi untuk kinerja unit.

Perilaku yang Berorientasi Hubungan :

- Memberikan dukungan dan dorongan .
- Memperlihatkan kepercayaan bahwa orang dapat mencapai tujuan yang menantang.
- Bersosialisasi dengan orang untuk membangun hubungan .
- Mengakui kontribusi dan keberhasilan.
- Memberikan latihan dan bantuan.
- Berkonsultasi dengan orang atas keputusan yang mempengaruhi mereka.
- Memberikan informasi kepada orang tentang tindakan yang mempengaruhi mereka.
- Membantu menyelesaikan konflik.
- Menggunakan simbol, upacara, ritual dan cerita untuk membangun identitas tim.
- Memberi contoh dengan model perilaku yang patut dicontoh.

Perilaku yang Berorientasi Perubahan :

- Menerjemahkan peristiwa untuk menjelaskan kebutuhan mendesak akan perubahan.
- Mempelajari kompetitor dan orang luar untuk mendapat ide-ide perbaikan.
- Memimpikan kemungkinan baru yang menarik bagi organisasi.
- Mendorong orang untuk memandang masalah atau kesempatan dalam cara berbeda.
- Mengembangkan strategi baru yang inovatif yang berhubungan dengan kompetensi penting.
- Mendorong dan memudahkan inovasi dan kewirausahaan oleh orang lain.

- Mendorong dan memudahkan belajar oleh individu dan tim.
- Bereksperimen dengan pendekatan baru.
- Membangun koalisi orang-orang penting untuk mendapatkan persetujuan atas perubahan.
- Membuat perubahan simbolis yang konsisten dengan visi atau strategi baru.
- Memberikan wewenang kepada orang untuk menerapkan strategi baru.
- Mengumumkan dan merayakan kemajuan dalam menetapkan perubahan.

Dalam konteks itu, Yukl (2007:79) yang mengatakan : Perilaku kepemimpinan spesifik akan melibatkan campuran dari tiga perhatian atau tujuan berikut, yakni 1). Berorientasi tugas. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan penyelesaian tugas, menggunakan personil dan sumber daya secara efisien, dan menyelenggarakan operasi yang teratur dan dapat diandalkan; 2) Berorientasi hubungan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan hubungan dan membantu orang, meningkatkan kooperasi dan kerja tim, meningkatkan kepuasan kerja bawahan, dan membangun identifikasi dengan organisasi; dan 3) Berorientasi perubahan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan keputusan strategis; adaptasi terhadap perubahan lingkungan; meningkatkan fleksibilitas dan inovasi; membuat perubahan besar di bidang proses, produk: atau jasa; dan mendapatkan komitmen terhadap perubahan.

Dampak dari perilaku kepemimpinan yang meliputi dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas; dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan; dan dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan tersebut terungkap dalam perspektif Kualitas Pelayanan Administrasi Izin Mendirikan

Bangunan di Kota Administrasi Jakarta Pusat berikut ini. Kualitas Pelayanan Administrasi Izin Mendirikan Bangunan di Kota Administrasi dipandang sebagai suatu totalitas karakteristik pelayanan perizinan yang terungkap dari *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Competence, Courtesy, Credibility, Security, Access, Communication, dan Understanding the customer*.

Dalam dimensi *tangibles*, indikator-indikator Kualitas Pelayanan Administrasi Izin Mendirikan Bangunan yang terdampak oleh perilaku kepemimpinan adalah indikator penyediaan loket pelayanan, indikator penyediaan ruang tunggu, dan indikator petugas pelayanan. Ketiga indikator tersebut tercakup dalam dimensi *tangibles*.

Terhadap pernyataan "Penyediaan loket pelayanan untuk urusan IMB di Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan masih belum memadai untuk memberi kenyamanan kepada para warga yang mengurus 1MB", 71 atau 18.39 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian penyediaan loket

pelayanan untuk urusan IMB di Kantor Sudin P2B atau di Kantor

Kecamatan cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian. Artinya, bukti fisik (*tangibles*) sarana dan prasarana berupa penyediaan loket pelayanan yang ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B Jakarta Pusat atau di Kantor Kecamatan.

Dalam konteks ini bukti fisik berupa penyediaan loket pelayanan dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memenuhi harapan atau memberi kepuasan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (1MB).

Terhadap pernyataan "Penyediaan ruang tunggu untuk para warga yang mengurus 1MB di Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan perlu dilengkapi dengan sistem informasi pelayanan yang transparan dan memudahkan para pemohon IMB", 83 atau 21.50 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan

demikian penyediaan ruang tunggu untuk para warga yang mengurus IMB cenderung kurang dimengerti oleh para responden penelitian.

Artinya bukti fisik (*tangibles*) sarana dan prasarana berupa berupa penyediaan ruang tunggu yang ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B Jakarta Pusat atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini bukti fisik penyediaan ruang tunggu dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memenuhi harapan atau memberi kepuasan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Petugas pelayanan yang melayani para warga yang mengurus IMB di Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan masih belum dapat diandalkan dalam memberi informasi atau keterangan mengenai prosedur dan teknis pelayanan", 82 atau 21.24 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian petugas pelayanan yang melayani

para warga yang mengurus IMB di Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian. Artinya, petugas pelayanan yang ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B Jakarta Pusat atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini petugas pelayanan dapat dianggap cukup efektif dalam memenuhi harapan atau memberi kepuasan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Dalam dimensi *reliability*, indikator-indikator Kualitas Pelayanan Administrasi IMB yang terdampak oleh perilaku kepemimpinan adalah indikator keandalan kerja individu, indikator keandalan kerja kelompok, dan keandalan kerja. Ketiga indikator tersebut tercakup dalam dimensi *reliability*. Terhadap pernyataan "Keandalan kerja individu petugas pelayanan pada Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan dalam memberikan pelayanan IMB kepada warga pemohon IMB masih belum

profesional", 88 atau 22.80 persen responden memilih jawaban "Setuju".

Dengan demikian keandalan kerja individu petugas pelayanan pada Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan dalam memberikan pelayanan IMB kepada warga pemohon IMB di Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian. Artinya, keandalan individu petugas pelayanan dapat dianggap kurang diandalkan seperti yang telah ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini keandalan individu petugas pelayanan dapat dianggap berlangsung kurang efektif dalam memenuhi harapan atau memberi kepuasan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Keandalan kerja kelompok petugas teknis peninjauan pelayanan pemberian IMB dari Kantor Sudin P2B atau dari Kantor Kecamatan juga belum profesional", 86 atau 22.28 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian keandalan kerja kelompok petugas teknis peninjauan pelayanan pemberian IMB pada Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan dalam memberikan pelayanan IMB kepada warga pemohon IMB di Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian. Artinya, keandalan kerja kelompok petugas teknis peninjauan pelayanan pemberian IMB dapat dianggap cukup diandalkan seperti yang telah ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan.

Dalam konteks ini keandalan kerja kelompok petugas teknis peninjauan pelayanan pemberian IMB dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memenuhi harapan atau memberi kepuasan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB). Terhadap pernyataan "Keandalan kerja organisasi Sudin P2B Jakarta Pusat atau Kantor Kecamatan dalam memberikan pelayanan IMB yang berkualitas masih belum

optimal", 95 atau 24.61 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian keandalan kerja organisasi Sudin P2B

atau Kantor Kecamatan dalam memberikan pelayanan 1MB pada Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan dalam memberikan pelayanan IMB kepada warga pemohon 1MB di Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian.

Artinya, demikian keandalan kerja organisasi dapat dianggap cukup. diandalkan seperti yang telah ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini demikian keandalan kerja organisasi dapat dianggap berlangsung cukup efektif dalam memenuhi harapan atau memberi kepuasan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Dalam dimensi *responsiveness*, indikator-indikator Kualitas Pelayanan Administrasi IMB yang terdampak oleh perilaku kepemimpinan adalah indikator respon pada keluhan penerima layanan, indikator respon pada kritik penerima layanan, indikator dan respon pada kesulitan penerima layanan. Ketiga indikator tersebut tercakup dalam dimensi *responsiveness*. Terhadap pernyataan "Sikap petugas pelayanan IMB dalam memberikan respon pada keluhan penerima layanan tidak profesional", 74 atau 19.17 persen responden memilih jawaban "Kurang Setuju"; Dengan demikian sikap petugas pelayanan IMB dalam memberikan respon pada keluhan penerima layanan cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian.

Artinya, petugas pelayanan kurang merespon keluhan penerima layanan yang telah ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini untuk mengukur bagaimana kesiapan petugas dalam membantu dan memberikan pelayanan kepada warga masyarakat dengan cepat dapat dianggap berlangsung kurang efektif dalam memberi kepuasan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan

(IMB). Terhadap pernyataan "Sikap petugas pelayanan dalam memberikan respon pada kritik penerima lay cenderung emosional", 92 atau 23.83 persen responden mem. jawaban "Setuju". Dengan demikian sikap petugas pelayanan IMB dalam memberikan respon pada kritik penerima layanan cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian.

Artinya, sikap petugas pelayanan IMB cukup merespon kritik penerima layanan pada Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini untuk mengukur bagaimana kesiapan petugas dalam membantu dan memberikan pelayanan kepada warga masyarakat dengan cepat dapat dianggap berlangsung kurang efektif dalam memberi kepuasan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB). Terhadap pernyataan "Sikap petugas pelayanan IMB dalam memberikan respon pada kesulitan penerima layanan tidak membantu penyelesaian masalah", 89 atau 23.06 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian sikap petugas pelayanan IMB dalam memberikan respon pada kesulitan penerima layanan cenderung cukup dimengerti oleh para responden penelitian.

Artinya, sikap petugas pelayanan IMB cukup merespon kritik penerima layanan pada Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini untuk mengukur bagaimana kesiapan petugas dalam membantu dan memberikan pelayanan kepada warga masyarakat dengan cepat dapat dianggap berlangsung kurang efektif dalam memberi kepuasan kepada warga masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB). Dalam dimensi *competence*, indikator-indikator Kualitas Pelayanan Administrasi Izin Mendirikan Bangunan (IMB) yang terdampak oleh perilaku kepemimpinan adalah indikator tingkat pengetahuan, dan kemampuan dan ketrampilan. Kedua indikator tersebut tercakup dalam dimensi *competence*.

Terhadap pernyataan "Setiap petugas pelayanan IMB perlu menguasai pengetahuan administrasi pelayanan agar dalam memberikan informasi kepada para pemohon IMB tidak meragukan", 84 atau 50,30 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian setiap petugas pelayanan IMB perlu menguasai pengetahuan administrasi pelayanan yang dikeluarkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Artinya, setiap petugas pelayanan IMB perlu menguasai pengetahuan administrasi pelayanan yang telah ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini kemampuan setiap orang dalam suatu perusahaan baik itu swasta maupun pemerintah harus memiliki keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan pelayanan kepada publik dalam hal ini masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Setiap petugas pelayanan IMB perlu menguasai keterampilan teknis pelayanan agar proses pelayanan menjadi mudah dan lancar", 88 atau 22,80 persen responden memilih jawaban "Setuju". Dengan demikian setiap petugas pelayanan IMB perlu menguasai keterampilan teknis pelayanan yang dikeluarkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Artinya, setiap petugas pelayanan IMB perlu menguasai keterampilan teknis pelayanan yang telah ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini kemampuan setiap orang dalam suatu perusahaan baik itu swasta maupun pemerintah harus memiliki keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan pelayanan kepada publik dalam hal ini masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Dalam dimensi *courtesy*, indikator-indikator Kualitas Pelayanan Administrasi Izin Mendirikan Bangunan (IMB) yang terdampak oleh perilaku kepemimpinan adalah indikator keramahan dan kesopanan aparatur, indikator melayani dengan

baik, dan indikator pelayanan pribadi pada penerima layanan. Ketiga indikator tersebut tercakup dalam dimensi *courtesy*.

Terhadap pernyataan "Setiap petugas pelayanan iMB perlu menunjukkan keramahan dalam melayani para pemohon IMB", 77 atau 19.95 persen responden memilih jawaban "Kurang Setuju". Artinya, setiap petugas pelayanan IMB perlu menunjukkan keramahan dalam melayani seperti yang telah ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B Jakarta Pusat atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini sikap sopan santun, respek, perhatian dan keramahan dari para pegawai dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Setiap petugas pelayanan IMB perlu menunjukkan kesopanan dalam melayani para pemohon IMB", 79 atau 20.47 persen responden memilih jawaban "Kurang Setuju". Artinya, setiap petugas pelayanan IMB perlu menunjukkan sikap kesopanan dalam melayani seperti yang telah ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini sikap sopan santun, respek, perhatian dan keramahan dari para pegawai dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB). Terhadap pernyataan "Setiap petugas pelayanan iMB perlu menunjukkan profesionalisasi pelayanan kepada setiap pemohon IMB", 76 atau 19.69 persen responden memilih jawaban "Kurang Setuju". Artinya, setiap petugas pelayanan IMB perlu menunjukkan sikap profesionalisme dalam melayani seperti yang telah ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan.

Dalam konteks ini sikap profesionalisme, sikap sopan santun, respek, perhatian dan keramahan dari para pegawai dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB). Dalam dimensi *credibility*, indikator-indikator Kualitas Pelayanan Administrasi Izin Mendirikan Bangunan (IMB) yang terdampak oleh perilaku kepemimpinan adalah indikator kejujuran dalam bekerja dan

indikator mempercayai aparat. Kedua indikator tersebut tercakup dalam dimensi *credibility*.

Terhadap pernyataan "Kejujuran dalam memberikan informasi pelayanan 1MB kepada setiap pemohon 1MB perlu ditunjukkan agar para pemohon IMB tidak ragu dalam menerima informasi pelayanan tersebut", 81 atau 20.98 persen responden memilih jawaban "Setuju". Artinya, kejujuran dalam memberikan informasi pelayanan IMB kepada setiap pemohon IMB seperti yang telah ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini sikap jujur dan dapat dipercaya dari para pegawai atau penyedia layanan dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Perhatian terhadap penerima layanan IMB yang mengalami kesulitan dalam memenuhi persyaratan administrasi atau persyaratan teknis harus diberikan secara sungguh-sungguh agar kesulitan tersebut dapat terbantu penyelesaiannya", 78 atau 20.21 persen responden memilih jawaban "Kurang Setuju". Artinya, Perhatian terhadap penerima layanan IMB yang mengalami kesulitan dalam memenuhi persyaratan administrasi atau persyaratan teknis seperti yang telah ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini, perhatian dan sikap jujur yang dapat dipercaya dari para pegawai atau penyedia layanan dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Dalam dimensi *Security*, indikator-indikator Kualitas Pelayanan Administrasi Izin Mendirikan Bangunan (IMB) yang terdampak oleh perilaku kepemimpinan adalah indikator jaminan pelayanan dan memberikan jaminan hukum. Kedua indikator tersebut tercakup dalam dimensi *security*. Terhadap pernyataan "Setiap petugas pelayanan IMB perlu mengemukakan jaminan kerahasiaan data pemohon IMB agar pemohon 1MB

merasa yakin dalam memberikan data tertentu", 85 atau 22.02 persen responden memilih jawaban "Setuju". Artinya, Setiap petugas pelayanan IMB perlu mengemukakan jaminan kerahasiaan data pemohon IMB seperti yang telah ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan.

Dalam konteks ini, keamanan dari bahaya, resiko dan keragu-raguan dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB). Terhadap pernyataan setiap petugas pelayanan IMB perlu menjelaskan jaminan kepastian hukum atas IMB yang diterima oleh pemohon IMB", 88 atau 22.80 persen responden memilih jawaban "Setuju". Artinya, Setiap petugas pelayanan IMB perlu menjelaskan jaminan kepastian hukum atas IMB seperti yang telah ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini, jaminan, keamanan dari bahaya, resiko dan keragu-raguan dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Dalam dimensi *access*, indikator-indikator Kualitas Pelayanan Administrasi Izin Mendirikan Bangunan (IMB) yang terdampak oleh perilaku kepemimpinan adalah indikator memberikan pelayanan pengaduan dan indikator pendekatan menyeluruh. Kedua indikator tersebut tercakup dalam dimensi *access*.

Terhadap pernyataan "Aksesibilitas pelayanan administrasi IMB pada Sudin P2B dan Kantor Kecamatan hams selalu siap dan terbuka agar setiap pemohon IMB tidak mengalami kesulitan dalam mengurus IMB", 85 atau 22.02 persen responden memilih jawaban "Setuju". Artinya, Aksesibilitas pelayanan administrasi IMB seperti yang telah ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini, kemudahan untuk dihubungi dan ditemui dalam proses pelayanan kepada masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Aksesibilitas pelayanan teknis peninjauan lokasi bangunan harus dipermudah agar setiap pemohon 1MB tidak mengalami kesulitan dalam mengurus IMB", 86 atau 22.28 persen responden memilih jawaban "Setuju". Artinya, Aksesibilitas pelayanan teknis IMB seperti yang telah ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan.

Dalam konteks ini, kemudahan untuk dijangkau, dihubungi dan ditemui dalam proses pelayanan kepada masyarakat yang mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB). Dalam dimensi *communication*, indikator-indikator Kualitas Pelayanan Administrasi Izin Mendirikan Bangunan (IMB) yang terdampak oleh perilaku kepemimpinan adalah indikator pandai memikat penerima layanan dan indikator pandai berpikir. Kedua indikator tersebut tercakup dalam dimensi *communication*.

Terhadap pernyataan "Pelayanan informasi pengurusan 1MB oleh Kantor P2B dan oleh Kantor Kecamatan harus transparan dan proaktif dalam menyebarkan informasi tersebut", 77 atau 19.95 persen responden memilih jawaban "Setuju". Artinya, Pelayanan informasi pengurusan IMB seperti yang telah ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini, para pegawai dalam memberikan informasi kepada warga masyarakat dengan menggunakan bahasa yang dapat dimengerti serta selalu mendengarkan saran dan keluhan warga masyarakat dalam pelaksanaan pelayanan pengurusan Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Saluran pengaduan penerima layanan IMB di Kantor P2B dan di Kantor Kecamatan harus disediakan dan mudah digunakan oleh setiap pemohon IMB", 79 atau 20.47 persen responden memilih jawaban "Setuju". Artinya, Saluran pengaduan penerima layanan IMB seperti yang telah ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini, para pegawai dalam menyediakan sarana informasi kepada warga masyarakat agar masyarakat lebih leluasa dalam

penggunaannya dalam pelaksanaan pelayanan pengurusan Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Dalam dimensi *Understanding the customer*, indikator-indikator Kualitas Pelayanan Administrasi Izin Mendirikan Bangunan (IMB) yang terdampak oleh perilaku kepemimpinan adalah indikator memenuhi kebutuhan penerima layanan dan indikator memberikan layanan yang memuaskan. Kedua indikator tersebut tercakup dalam dimensi *Understanding the customer*.

Terhadap pernyataan "Setiap petugas pelayanan IMB yang bertugas di *front office* perlu memiliki pemahaman terhadap kebutuhan penerima layanan", 74 atau 19.17 persen responden memilih jawaban "Kurang Setuju". Artinya, Setiap petugas pelayanan IMB yang bertugas di *front office* perlu memiliki pemahaman terhadap kebutuhan penerima layanan seperti yang telah ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini, usaha para pegawai untuk memahami kebutuhan warga masyarakat dalam pelaksanaan pelayanan pengurusan Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Terhadap pernyataan "Setiap petugas pelayanan IMB yang bertugas di *front office* perlu memiliki pemahaman terhadap kesulitan penerima layanan", 75 atau 19.43 persen responden memilih jawaban "Kurang Setuju". Artinya, Setiap petugas pelayanan IMB yang bertugas di *front office* perlu memiliki pemahaman terhadap kesulitan penerima layanan seperti yang telah ditetapkan oleh Kantor Sudin P2B atau di Kantor Kecamatan. Dalam konteks ini, usaha para pegawai untuk memahami kesulitan warga masyarakat dalam pelaksanaan pelayanan pengurusan Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Menurut pandangan Albrecht dan Zemke (dalam Dwiyanto, 2006:140) kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek, yaitu sistem pelayanan, SDM pemberi layanan, strategi dan pelanggan. Sistem pelayanan publik yang

baik akan menghasilkan kualitas pelayanan publik yang baik pula, dimana suatu sistem yang baik memiliki dan menerapkan prosedur pelayanan yang jelas dan pasti serta mekanisme kontrol dalam dirinya sehingga segala bentuk penyimpangan yang terjadi secara mudah dapat diketahui. Cara meningkatkan kualitas pelayanan publik diperlukan adanya kesetaraan posisi tawar antara konsumen atau klien dengan lembaga penyelenggara pelayanan. Secara teoretis kesetaraan posisi tawar akan dapat dicapai dengan cara: Meningkatkan posisi tawar klien atau konsumen, atau dengan kata lain memberdayakan klien sehingga pelanggan atau penerima layanan memperoleh kepuasan.

Keseimbangan posisi tawar antara instansi penyelenggara jasa pelayanan dengan masyarakat selaku pengguna jasa pelayanan dapat dicapai dengan menerapkan beberapa konsep yang tidak perlu semuanya diterapkan, tetapi dapat dipilih beberapa yang memang sesuai dengan karakteristik pelayanan umum yang diselenggarakan.

Pelayanan yang berkualitas seringkali mengalami kesulitan untuk dapat dicapai karena para pegawai tidak selalu memahami bagaimana cara memberikan pelayanan yang berkualitas. Kesulitan ini timbul karena para pegawai tidak kompeten atau tidak terlatih. Namun kualitas pelayanan tentu tidak hanya ditentukan oleh faktor sumber daya manusia saja. Faktor-faktor lainnya juga turut menentukan tingkatan kualitas pelayanan. Menurut Zeithaml et al. (dalam Supranto, 2006 : 13) harapan konsumen terhadap kualitas pelayanan sangat dihubungkan oleh informasi yang diperolehnya dari mulut ke mulut, kebutuhan-kebutuhan konsumen itu sendiri, pengalaman masa lalu dalam mengkonsumsi suatu produk, hingga pada komunikasi eksternal melalui iklan dan sebagainya. Untuk mengetahui kualitas yang dirasakan secara nyata oleh konsumen atau pelanggan, Zeithaml et al. (1990:21) memberikan indikator ukuran kepuasan pelanggan yang terletak pada 10 (sepuluh) dimensi kualitas pelayanan yaitu :

1. *Tangibles: Appearance of physical facilities, equipment, personnel and communication materials* (kualitas pelayanan yang berupa sarana fisik perkantoran, perlengkapan, personil).
2. *Reliability: Ability to perform the promised service dependably and accurately* (keandalan untuk menyediakan pelayanan yang terpercaya dan akurat)
3. *Responsiveness: Willingness to help customers and provide prompt service* (keinginan/kemauan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap terhadap keinginan konsumen).
4. *Competence: Possession of the required skills and knowledge to perform the service.* (Kemampuan setiap orang dalam suatu perusahaan memiliki keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan pelayanan)
5. *Courtesy: Politeness, respect, consideration, and friendliness of contact personnel.* (Sikap sopan santun, respek, perhatian dan keramahan dari para kontak person seperti resepsionis, operator telepon dan lain-lain)
6. *Credibility: Trustworthiness, believability, honesty of the service provider* (Sikap jujur dan dapat dipercaya dari penyedia layanan)
7. *Security: Freedom from danger, risk and doubt* (Aman dari bahaya, resiko dan keragu-raguan)
8. *Access: Approachability and ease of contact* (Kemudahan untuk dihubungi dan ditemui)
9. *Communication: Keeping customer informed in language they can understand and listening to them.* (Memberikan informasi kepada pelanggan dengan bahasa yang dapat mereka mengerti serta selalu mendengarkan saran dan keluhan mereka).

10. *Understanding the customer: Making the effort to know customer and their needs.* (Usaha untuk memahami kebutuhan pelanggan)

Model untuk mengetahui kualitas layanan yang banyak dijadikan acuan dalam riset adalah model Servqual yang mengaitkan dua dimensi sekaligus yaitu: penilaian pada dimensi pelanggan (*customer*) dan dipihak lain juga dilakukan pada dimensi provider atau terletak pada kemampuan kualitas pelayanan yang disajikan oleh orang-orang yang melayani dari tingkat managerial hingga tingkat front line service. Pada Model Servqua/ ini dapat saja terjadi kesenjangan atau gap antara harapan dan kenyataan yang dirasakan pelanggan dengan persepsi *provider* terhadap harapan-harapan pelanggan tersebut, yang diidentifikasi terdapat lima gap yang menyebabkan ketidaksuksesannya penyampaian layanan, yaitu:

1. *Gap between consumer expectation and management perception*, adalah kesenjangan antara harapan konsumen dan persepsi manajemen timbul karena manajemen tidak selalu mengetahui sepenuhnya apa keinginan konsumen atau dengan kata lain manajemen tidak mengetahui apa keinginan konsumen.
2. *Gap between management perception and service-quality specification*, adalah kesenjangan persepsi manajemen dengan kualitas layanan, mungkin manajemen sudah mengetahui apa yang diinginkan konsumen tetapi manajemen tidak sanggup dan tidak sepenuhnya melayani keinginan konsumen tersebut. Intinya adalah pihak manajemen kurang teliti terhadap detail layanan yang ditawarkan.
3. *Gap between service-quality specifications and service delivery*, adalah kesenjangan antara kualitas layanan dengan

penyampaian layanan. Kata kuncinya ialah manajemen tidak sanggup menyampaikan jasa secara memuaskan kepada konsumen.

4. *Gap between service delivery and external communications*, adalah kesenjangan penyampaian layanan dengan komunikasi eksternal yang diakibatkan karena penyampaian janji-janji yang diobral dalam iklan, brosur dll. Kata kuncinya ialah iklan atau promosi lainnya terlalu muluk tidak sesuai dengan kenyataan.
5. *Gap between perceived service and expected service*, adalah kesenjangan layanan yang diterima dengan layanan yang diharapkan. Digambarkan sebagai gap yang paling sering terjadi.

Model *servqual* yang dikemukakan oleh Zeithaml et al. dibangun atas asumsi bahwa konsumen membandingkan kinerja atribut layanan dengan standard ideal untuk masing-masing atribut atau elemen pelayanan. Bila kinerja atribut atau elemen pelayanan melampaui standar atribut pelayanan maka persepsi atau kualitas layanan keseluruhan menjadi semakin meningkat. Model *servqual* menekankan arti penting harapan pelanggan sebelum membeli atau mengkonsumsi suatu layanan sebagai standar acuan dalam mengevaluasi kinerja layanan yang bersangkutan.

Kesepuluh dimensi pelayanan tersebut terarah pada fokus *service quality*, yang menurut Zeithaml et al. (1990:42) adalah harapan-harapan para penerima layanan (*expected services*) dan kenyataan-kenyataan (*perceived services*) yang dirasakan oleh para penerima layanan.

Dari pembahasan indikator-indikator perilaku kepemimpinan yang diaktualisasikan ke dalam perspektif kepemimpinan dalam pelaksanaan fungsi pelayanan publik di Kantor Sudin P2B dan Kantor Kecamatan teridentifikasi

kelemahan faktor kepemimpinan menurut sudut pandang perilaku kepemimpinan. Kelemahan faktor kepemimpinan yang berlangsung dalam pelaksanaan pelayanan administrasi Izin Mendirikan Bangunan (IMB) di Kantor Sudin P2B dan Kantor Kecamatan adalah kelemahan yang bersumber dari rendahnya perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan yang meliputi sarana dan prasarana pendukung dalam pelaksanaan pelayanan IMB yang merupakan faktor dalam meningkatkan pelaksanaan pelayanan publik.

Identifikasi ini merujuk pada pendapat Yukl (2007:80) mengatakan bahwa:

Perilaku yang Berorientasi Perubahan tampak dari Menerjemahkan peristiwa untuk menjelaskan kebutuhan mendesak akan perubahan; Mempelajari kompetitor dan orang luar untuk mendapat ide-ide perbaikan; Memimpikan kemungkinan baru yang menarik bagi organisasi; Mendorong orang untuk memandang masalah atau kesempatan dalam cara berbeda; Mengembangkan strategi baru yang inovatif yang berhubungan dengan kompetensi penting; Mendorong dan memudahkan inovasi dan kewirausahaan oleh orang lain; Mendorong dan memudahkan belajar oleh individu dan tim; Bereksperimen dengan pendekatan baru; Membangun koalisi orang-orang penting untuk mendapatkan persetujuan atas perubahan; Membuat perubahan simbolis yang konsisten dengan visi atau strategi baru; Memberikan wewenang kepada orang untuk menerapkan strategi baru; Mengumumkan dan merayakan kemajuan dalam menetapkan perubahan.

Dari hasil Analisis SEM terhadap kontribusi keeratan hubungan dimensi-dimensi pada variabel Iaten eksogen Perilaku Kepemimpinan diketahui bahwa kontribusi keeratan dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas (0,971) lebih besar dari kontribusi keeratan hubungan dimensi-dimensi lainnya, yaitu dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi

hubungan (0,950) dan dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan (0,951). Dengan demikian diperoleh temuan penelitian bahwa perilaku kepemimpinan birokrasi yang dominan dalam penyelenggaraan pelayanan publik dibidang perizinan adalah perilaku kepemimpinan yang beroreintasi tugas. Operasionalisasi dan dimensi kajian perilaku kepemimpinan bcroreintasi tugas ini mencakup indikatorindikator atau variabel manifes (1) Konsep tugas, (2) Pemahaman tugas, (3) Pengarahan Tugas, (4) Distribusi tugas, (5) Pelaksanaan tugas, (6) Penilaian tugas, (7) Pencapaian tugas, dan (8) Evaluasi tugas.

Berdasarkan temuan penelitian yang demikian itu disusun konsep baru bahwa diperlukan perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas pelayanan publik. yang mencakup (1) Pentingnya pemahaman secara menyeluruh atas tugas dan tanggungjawab pimpinan terhadap pentingnya kualitas pelayanan publik; (2) Pimpinan perlu memberi pemahaman tugas dan fungsi kepada staf dalam melaksanakan fungsi pelayanan; (3) Pimpinan perlu memberi pengarahan tugas kepada staf agar melaksanakan fungsi pelayanan sebaik.-baiknya; (4) Pimpinan perlu mendistribusikan tugas kepada staf agar melaksanakan tugas pelayanan yang sebaik.-baiknya; (5) Pimpinan perlu melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas staf dalam meaksanakan kegiatan pelayanan; (6) Pimpinan perlu melakukan penilaian terhadap kinerja stafdalam melaksanakan kegiatan pelayanan; pimpinan perlu melakukan pengawasan terhadap pencapaian atau basil tugas staf dalam melaksanakan kegiatan pelayanan; (7) Pimpinan perlu melakukan pengawasan terhadap pencapaian tugas staf dalam melaksanakan kegiatan pelayanan; dan (8) Pimpinan perlu melakukan evaluasi terhadap kinerja staf dalam melaksanakan kegiatan pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2005. Peri/aku dan budaya Organisasi. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. Prosedur Penelitian- Suatu Pendekatan Praktek, Jakarta : Rineka Cipta.
- , 2007. Manajemen Penelitian, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arief, Muhtosin, 2006. Pemasaran Jasa dan Kualitas Pelayanan: Bagaimana mengelola kualitas pelayanan agar memuaskan pelanggan, Malang: Bayumedia Publishing.
- Bollen, K.A. 1989. Structural Equation With Latent Variabels. New York: John Wiley and Sons.
- Denove, Chris and Power IV, James D. 2002. Satisfactiop: Bagaimana Perusahaan Hebat mendengar suara konsumennya. Terjemahan Riga Ponziani. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Dwiyanto, Agus, 2005, Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik, Jakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fitzsimmons, James A. And Mona J. Fitzsimmons, 1994, Service Management For Competitive Advantage, New York : McGraw-Hill International.
- Gaspersz, Vincent, 2002: Manajemen Kua/itas Dalam Industri Jasa (terjemahan), Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, Imam, 2004, Model Persamaan Structural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Versi 5.0, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- , 2008, Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS), Edisi Kedua. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hersey, Paul dan Ken Blanchard, 1995, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta: Penerbit : Erlangga.
- Hughes Richard L, Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy, 1996, *Leadership*, United States of America : Penerbit. Times Mirror Higher Education Group.
- Kusnendi, 2008, *Model-model Persamaan Struktural: Satu dan Multigroup Sampel dengan LISREL*, Bandung: ALFABETA.
- Moenir, H.A.S., 2000, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pasolong, Harbani, 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Prasojo, Eko. Maksun, Irfan Ridwan dan Kurniawan, Teguh, 2006, *Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah: Antara Model Demokrasi Lokal dan Efisiensi Struktural*, Depok: DIA FISIP.
- Rasyid~ Muhammad Ryaas, 2000, *Malena Pemerintahan – Tinjauan dari segi Etika dan Kepemimpinan*, Jakarta : PT. Mutiara Sumber Widya.
- Rencher, Alvin C, 2002. *Method of Multivariate Analysis r'ed*. New York: A John Wiley & Sons, Inc. Publication, USA.
- Ratminto; dan Atik Septi Winarsih; 2005~ *Manajemen Pelayanan~ Jakarta: Pustaka Pelajar*.
- Riduwan dan Akdon; 2006; *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika*; Bandung: Alfabeta.
- Rustandi, R. Ahmad, 1987. *Gaya Kepemimpinan (Pendekatan Bakat Situasional)*, Bandung: Armico.
- Robins, Stephen P, (1994), *Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi*, Jakarta : Arcan.
- _____, 1998, *Organizational Behaviour, Concept-Controversies-applications*, english edition, New Jersey: Prentice-hall International.Inc.

- ____, 2003, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Saefullah, A. Djadja. 2008, *Pemikiran Kontemporer Administrasi Publik, Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Era Desentralisasi*, Bandung: LP3AN FISIP UNPAD.
- Siagian, Sondang P 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta Rineka Cipta
- , 2003, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Siagian, Faisal, 1985. *Meretas Kepemimpinan yang Demokratis dalam Penerapan Otonomi Daerah di Indonesia, Suatu Perspektif dari Hubungan Negara dan Masyarakat*, Jurnal Analisis CSIS, Jakarta.
- Sinambela, Poltak, Lijan, 2007, *Reformasi Pelayanan Publik*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survai*, Jakarta : LP3ES
- Singgih, Santoso 2000. *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Soebagio, Sastrodiningrat, 1999, *Kapita Selekta Manajemen & Kepemimpinan*, Jakarta : Ind-Hill-Co.
- Sudjana. 2003. *Statistika Untuk Penelitian*; Bandung: CV. Alfabeta.
- Supranto.J.1997. *Metode Riset*, Edisi Keenam, Jakarta: Rineka Cipta.
- Santoso, Singgih, 1999. *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, Jakarta: PT. Elex MediaKomputindo.
- Sembiring, R.K. 1995,. *Ana/isis Regresi Edisi Kedua*, Bandung:ITB.
- Sheng - Hsun Hsu, 2006. *Robustness Testing of PLS, LISR-EL, - EQS and ANNbased SEM for Measuring Customer Satisfaction*, Total Quality Management Vol. 17, No.3, 355-371, Chung-Hua University.

- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. Metode Penelitian Survei, Jakarta: LP3ES
- Soetopo, 1999~ Pelayanan Prima, Jakarta~ STIA LAN Presss.
- Sudjana. 1996. Metoda Statistika. Bandung : Penerbit "T ARSITO".
- Sugiyono, 2002, Metode Penelitian Administrasi, Bandung: CV. Alfabeta.
- , 2003, Statistika Untuk Penelitian, Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyanti, Sutopo, 1990, Pelayanan Prima, Jakarta, LAN.
- Supranto, J, 2003. Metode Riset: Aplikasinya dalam Pemasaran, Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- ___ , 2006, Pengukuran tingkat Kepuasan Pelanggan: Untuk menaikkan pangsa pasar, Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.
- Suliyanto, 2006, Metode Riset Bisnis, Yogyakarta: CV. ANDI.
- Tjiptono, Fandy, 1997. Strategi Pemasaran, (Jilid II), Yogyakarta: CV. ANDI.
- ___ , dan Diana, Anastasia, 2003. Total Quality Management. Yogyakarta: CV. ANDI.
- ___, 1998. Manajemen Jasa, Yogyakarta: Penerbit Andy. 1998. Strategi Pemasaran, Edisi 2, Yogyakarta: Penerbit Andy.
- Umar, Husein, 1999, Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi, Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- ___ , dan Purnomo Setiady Akbar, 2000. Metodologi Penelitian Sosial, Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah, 1996, Peri/aku Organisasi, Jakarta: Rajawali Press.
- ___ , 2004, Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya, Edisi I. Cetakan 15, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Wexley, Kenneth N dan Gary A. Yuki, 1992, Peri/aku Organisasi Dan Psikologi Personalialia, Jakarta: P.T. Rineka Cipta.
- Yukl, Gary, 2007, Kepemimpinan Dalam Organisasi, Alih Bahasa oleh Budi Suprianto, Jakarta: PT INDEKS.
- Zeithaml, Valarie A., Parasuraman,A and.Berry, Leonard L. 1990. Delivering Quality Service: Balancing Customer perceptions and Expectations. The Free Press: Adivision ofMacmillan,Inc .

---, Valerie A., A. Parasuraman and L. L. Berry, 1996, *Delivering Quality*, New York: The Free Press.

Dokumen:

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pemerintahan Daerah Keputusan Menpan Nomor 63 Tahun 2003

Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor, 100/757 /OTDA

Perda Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 7 Tahun 1991

Tentang Bangunan Dalam Wilayah Daerah Khusus Ibukota

Jakarta Peraturan Gubemur Provinsi DKI Jakarta Nomor 123

Tahun 2009 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas

Pengawasan dan Penertiban Bangunan Renstra Dinas

Penataan dan Pengawasan Bangunan Provinsi DKI Jakarta

Edy Topo Ashari, 2008, Disertasi, Pengaruh Kompetensi Aparatur

Terhadap Kualitas Pelayanan Sural Tanda Nomor Kendaraan

Bermotor di Kantor Bersama Samsat Kota Surabaya Provinsi

Jawa Timur", Program Pascasmjana, Program Studi Ilmu

Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,

Universitas Padjadjaran.

Saefullah, 2008, Disertasi, Pengaruh Pengorganisasi dan

Kompetensi Aparatur Terhadap Kualitas Pelayanan

Pendidikan Dasar pada Sekolah Menengah Pertama Negeri di

Provinsi DKI Jakarta, Program Pascasarjana, Program Studi

Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Padjadjar-dll.

Johnston, R., 1995, *The Determinants of Service Quality:*

Satisfiers and dissatisfiers, *International Journal of Service Industry Management*, 6 (5).

Mersha, T., Adlakha, V., 1992, *Attributes of service quality : the consumers perspective*, *International Journal of Service Industry ~Management*, Vol. 3, No.3.

Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Pusat Tahun 2008

Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Administrasi
Jakarta –Pusat Tahun2009

Pedoman Program Pascasarjana : Penulisan Tesis/Disertasi dan
Penulisan Artikel Ilmiah, 2009/20 I 0, Universitas
Padjadjaran. Bandung

BIODATA PENULIS

R.M GATOT HERY DJATMIKO

RIWAYAT PENDIDIKAN

1. Program Sarjana. (S1)
Universitas Prof. DR. MOESTOPO (Beragama).
Doktorandus (1986)
Sarjana Ekonomi (1998)
2. Program Pascasarjana : (S2)
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi PWI
Magister Manajemen (1998)
Universitas Krisnadwipayana
Magister Ilmu Administrasi (2000)
3. Program Doktor (S3)
Universitas Padjadjaran
Doktor (2013)

RIWAYAT MENGAJAR

UNIVERSITAS PROF. DR. MOESTOPO (Beragama)

1. Program Studi Ilmu Administrasi FISIP 2000-2010
2. Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik 2009-Sekarang

Untuk mewujudkan keseimbangan dan keharmonisan tata ruang dan tata kota tersebut, diperlukan suatu konsep pelayanan perizinan bangunan yang prima, agar pemanfaatan lahan dan pendirian bangunan sesuai dengan kebijakan tata ruang dan tata kota. Konsep pelayanan perizinan yang prima yang dimaksud jelas tidak hanya berkaitan dengan kepentingan pemerintah dalam mewujudkan keseimbangan dan keharmonisan tata ruang dan tata kota; namun berkaitan pula dengan kepentingan warga masyarakat itu sendiri dalam memenuhi kebutuhan permukiman dan atau kegiatan usahanya. Selaras dengan perkembangan paradigma pemerintahan dan pesatnya perubahan lingkungan strategis pemerintahan, konsep pelayanan publik yang berkualitas kini semakin menjadi tuntutan masyarakat, termasuk konsep pelayanan perizinan bangunan yang diselenggarakan oleh instansi terkait. Karena itu setiap instansi dituntut agar mampu menyelenggarakan suatu konsep pelayanan berkualitas yang mampu memberi kepuasan kepada setiap penerima layanan.

bukukatta

ISBN 978-623-7245-76-6



9 786237 245766