

351.86  
ASA  
2 C1

**ANALISIS KUALITAS PELAYANAN PUBLIK  
SEBUAH STUDI KASUS  
IJIN MENDIRIKAN BANGUNAN (IMB)  
DI KOTA SEMARANG**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2**

**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro  
Program Studi Magister Ilmu Administrasi  
Konsentrasi Magister Administrasi Publik**



**Diajukan oleh :**

**A S ' A R I  
D4E.000009**

**Kepada**

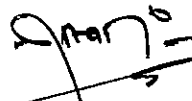
**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG  
2002**

UPT-PUSTAK-UNDIP

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 27 Desember 2001

  
AS'ARI

**LEMBAR PENGESAHAN**

**ANALISIS KUALITAS PELAYANAN PUBLIK  
SEBUAH STUDI KASUS  
IJIN MENDIRIKAN BANGUNAN (IMB)  
DI KOTA SEMARANG**

Dipersiapkan dan disusun oleh

**A S ' A R I**  
**D4E.000009**

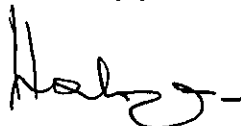
**Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada tanggal, 27 Desember 2001**

Pembimbing I



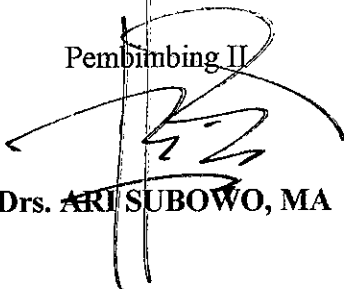
**Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD**

Penguji I



**Prof. Drs. HARTOYO**

Pembimbing II



**Drs. ARI SUBOWO, MA**

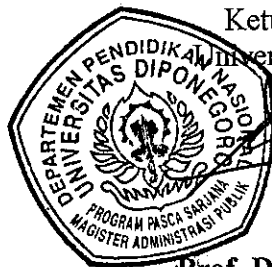
Penguji II



**Dra. RETNO SUNU ASTUTI, Msi**

Tesis telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Magister  
Tanggal, 27 Desember 2001

Ketua Program Pascasarjana  
Universitas Diponegoro Semarang



  
**Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

### **Motto**

*Tuntutlah Ilmu, karena menuntut ilmu merupakan pendekatan diri kepada DZAD ILLAHI ROBBY, Sesungguhnya Ilmu pengetahuan menempatkan orang dalam kedudukan yang terhormat.*

*Barang siapa merintis jalan mencari ilmu maka ALLAH S.W.T Akan mempermudah jalan baginya.*

### **Tesis ini Ku Persembahkan kepada**

1. *Istriku tercinta YUNIATI dengan kesabarannya menghadapi perjuangan Sang Suami.*
2. *Anakku, DEVI, YAYAN, ATIK DAN KIKI, tersayang, agar dapat meniru langkah Ayahnda.*
3. *Bapak Ibu yang selalu mengiringi do'a, sebagai tanda kasih kepada beliau berdua.*

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan Kehadirat *DZAD ILLAHI ROBBY* yang telah melimpahkan Nikmat dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas penyusunan tesis sebagai salah satu syarat akhir Pendidikan Pascasarjana Universitas Diponegoro, Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Konsentrasi Magister Administrasi Publik. Judul tesis **ANALISIS KUALITAS PELAYANAN PUBLIK SEBUAH STUDI KASUS IJIN MENDIRIKAN BANGUNAN (IMB) DI KOTA SEMARANG.**

Dalam penyusunan tesis ini, penulis maksimal dengan segala kemampuan, walaupun demikian penulis menyadari masih banyak kelemahan, oleh karena guna kesempurnaan, penulis mengharap kritik yang bersifat membangun dari pembaca.

Penulisan tesis ini dapat selesai, tidak lepas dari dorongan, bimbingan Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD dan Drs. ARI SUBOWO, MA sebagai Dosen Pembimbing, dengan penuh kesabaran menuntun penulis dari awal penulisan sampai akhir. Untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih.

Sebagai rasa hormat, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Drs. HARTOYO selaku penguji pertama yang telah banyak memberikan saran, kritik guna kesempurnaan tesis ini.
2. Dra. RETNO SUNU ASTUTI, MSi sebagai penguji kedua yang telah banyak memberikan bimbingan, saran dan kritik yang bermanfaat untuk kesempurnaan penulisan tesis ini.

3. Para Dosen Program Magister Administrasi Publik dan Staf Sekretariat Program Magister Administrasi Publik yang telah banyak berbuat membantu kelancaran penyusunan.
4. Semua pihak yang membantu dalam penulisan tesis ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata penulis berharap, tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca maupun yang berkepentingan.

Semarang, 27 Desember 2001

Penulis

*AS 'ARI*

## ABSTRACT

Region autonomy paradigm has an implication on various problems faced by municipal and regencial governments. One among these problems in implementing region autonomy paradigm is that the local governments are obliged to provide qualified public service. Qualified public service is a basic need for global society. However, providing qualified public service is not a simple problem for Semarang municipal government since many factors hampering realization of this ideal.

In implementing region autonomy paradigm Semarang municipal government as a public institution has taken reform actions, namely simplifying service procedures and structures, as well as created United Service Unit (UPT). It is aimed at giving service, which stresses on society's satisfaction, especially in Building Construction Permit (IMB).

Based on the researcher's assumption, Semarang municipal government efforts in creating qualified permit service has not been optimal. The low quality of this service was based on various factors covering low work motivation, unsound organizational climate, and inappropriate leadership style.

Motivation factor was the first variable that explains that the more satisfied a government employee the higher his/her motivation, which finally supports performance of collective effectiveness.

Work climate as the second variable was also a determining factor. It was assumed that conducive climate would enhance service performance, while unconducive organizational climate will lower service. Leadership style as another variable was also a dominant factor. It was assumed that the right leadership style would influence government employees to act in accordance with their leaders' order, and vice versa.

Research type of this research was explanatory, while analytical method was quantitative added with qualitative analysis. Hypotheses test used Rank Kendall and Kendall Concordance correlation coefficient.

### **Result of this research :**

1. Coefficient correlation between Motivation variable and Service Quality was 0.262 with 0.041 or 96% significance level.
2. Coefficient correlation between Work Climate variable and Service Quality was 0.258 with 0.038 or 96% significance level.
3. Coefficient correlation between Leadership Style variable and Service Quality was 0.430 with 0.049 or 95% significance level.
4. Determinant coefficient correlation is 0.416 or 17.8%, meaning that the 82.2% of service performance was determined by other factors out of the three variables in this research.

### **Recommendations :**

1. Service Quality
  - a. Review service procedures and evaluate its implementation.
  - b. Reformat IMB registration sheet.
  - c. Training on service management for those providing service.
  - d. Service queuing system for on-time permit based on registration number.
  - e. Suitability of educational/knowledge background with job responsibility to enhance effective working result.

## 2. Work Motivation

- a. Easily applied standard operating procedures to ease evaluation on the apparatuses working performance.
- b. Enhancement on the apparatuses awareness on the importance of prime service.
- c. Arrangement of work accomplishment schedule.
- d. Clarity on roles in terms of authority and responsibility.
- e. Scheduled apparatuses job rotation to increase the apparatuses knowledge and to prevent boring situation.
- f. Incentives based on apparatuses work performance.
- g. Work load and placement should be based on educational/knowledge background.
- h. Promotion should be based on work achievement.

## 3. Work Climate

- a. **Creating harmonious and synergetic relationship among peers.**
- b. Creating open working relationship among peers and developing mutual trust among them.
- c. Job promotion should be based on work achievement.
- d. Policy implementation should be supported with commitment on all elements in the organization.
- e. **Reward for those with excellent job accomplishment.**

## 4. Leadership Style

- a. Innovative, creative and participative leaders are needed for enhancing service provision. Recruitment should be based on fit and proper test.
- b. Participative management style for managing public service.
- c. Enhancement on the involvement of staffs in decision-making and problem solving.

## ABSTRAKSI

Paradigma otonomi daerah, mempunyai implikasi masalah yang dihadapi oleh daerah kota/kabupaten. Masalah yang dihadapi menyongsong paradigma otonomi di antaranya keharusan daerah untuk penyediaan pelayanan publik yang berkualitas. Kualitas pelayanan publik merupakan kebutuhan yang mendasar bagi masyarakat global. Penyediaan produk kualitas pelayanan bagi Pemerintah Kota Semarang bukan merupakan masalah yang sederhana, hal ini dikarenakan banyak faktor yang menentukan.

Dalam menyikapi paradigma otonomi Pemerintah Kota Semarang sebagai lembaga publik telah mengambil langkah-langkah reformasi, yaitu penyederhanaan struktur dan prosedur pelayanan serta membentuk Unit Pelayanan Terpadu (UPT). Hal ini dimaksudkan untuk mewujudkan kualitas pelayanan dengan prinsip kepuasan masyarakat, khususnya dalam bidang pelayanan Ijin Mendirikan Bangunan (IMB).

Berdasarkan asumsi penulis, langkah yang telah ditempuh Pemerintah Kota Semarang untuk mewujudkan kualitas pelayanan perijinan belum dapat dicapai secara optimal. Rendahnya kualitas pelayanan di mungkinkan oleh faktor rendahnya motivasi kerja, iklim organisasi yang kurang kondusif dan gaya kepemimpinan yang kurang tepat.

Faktor Motivasi merupakan variabel independen pertama yang menerangkan bahwa semakin terpenuhinya kepuasan pegawai, akan dapat meningkatkan semangat kerja individual yang mendorong pada tingkat efektivitas kinerja kolektif.

Iklim kerja nampaknya juga merupakan faktor yang menentukan, hal ini di asumsikan bahwa iklim yang kondusif akan dapat meningkatkan kinerja pelayanan, sebaliknya iklim organisasi yang kurang kondusif akan menurunkan tingkat kinerja pelayanan. Elemen lain gaya kepemimpinan juga merupakan faktor dominan hal ini di asumsikan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat mempengaruhi pegawai untuk berperilaku sesuai yang diinginkan pimpinan dan sebaliknya.

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah eksplanatori, sedangkan analisis yang digunakan *kuantitatif* yang dipertajam dengan tipe *kualitatif*. Uji hipotesis menggunakan koefisien korelasi Rank Kendall dan Konkordansi Kendall.

### Hasil penelitian :

1. Variabel Motivasi dengan Kualitas pelayanan mempunyai hubungan korelasi koefisien sebesar 0,262 dengan tingkat signifikan 0,041 atau 96%
2. Variabel Iklim kerja dengan Kualitas pelayanan mempunyai hubungan korelasi koefisien sebesar 0,258 dengan tingkat signifikan 0,038 atau 96%
3. Variabel Gaya kepemimpinan dengan Kualitas pelayanan mempunyai hubungan korelasi koefisien sebesar 0,430 dengan tingkat signifikan 0,049 atau 95%
4. Sedangkan Korelasi koefisien determinasi 0,416 atau 17,8 % yang dijabarkan 82,2% Kualitas pelayanan di tentukan oleh faktor lain di luar variabel penelitian.

### Rekomendasi :

1. Kualitas pelayanan :
  - a. Perlu dilakukan peninjauan ulang terhadap prosedur pelayanan dan dilakukan evaluasi terhadap implementasinya.
  - b. Dilakukan re-format formulir isian bagi pendaftaran IMB.
  - c. Untuk meningkatkan kemampuan petugas dibidang pelayanan perlu diberikan Diklat yang sesuai dengan bidang tugasnya (manajemen pelayanan)

- d. Sistem antrian pelayanan secepatnya diimplementasikan dimaksudkan agar ijin dapat diselesaikan secara tepat waktu berdasarkan urutan pendaftaran.
  - e. Agar dapat lebih efektif dalam pencapaian hasil kerja, di dalam penempatan pegawai disesuaikan latar belakang pendidikan/pengetahuan yang dimiliki pegawai.
2. Motivasi kerja.
- a. Untuk mempermudah evaluasi kinerja pegawai perlu disusun standar kerja yang mudah dioperasionalkan.
  - b. Peningkatan kesadaran pegawai akan pentingnya pelayanan prima
  - c. Disusun jadwal penyelesaian tugas
  - d. Perlu adanya kejelasan peran yang menyangkut wewenang dan tanggung jawab.
  - e. Untuk menambah pengetahuan serta menghindari kejenuhan perlu dilakukan rolling pegawai secara berkala.
  - f. Diberikan insentif yang besarnya di tentukan berdasarkan kinerja pegawai
  - g. Agar dapat lebih efektif dalam pencapaian tujuan organisasi, beban tugas dan penempatan pegawai di sesuaikan latar belakang pendidikan/pengetahuan.
  - h. Dalam promosi jabatan perlu dipertimbangkan aspek prestasi kerja
3. Iklim kerja
- a. Menciptakan pola hubungan diantara sesama rekan kerja yang harmonis dan sinergis
  - b. Menciptakan hubungan kerja secara terbuka diantara rekan kerja, serta mengembangkan sikap saling percaya.
  - c. Dalam promosi jabatan dilakukan terbuka dengan mempertimbangkan prestasi kerja pegawai.
  - d. Dalam implementasi kebijakan perlu didukung komitmen terhadap semua unsur dalam organisasi.
  - e. Penghargaan bagi pegawai yang berhasil dalam pelaksanaan tugas dengan baik/prestasi
4. Gaya Kepemimpinan.
- a. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan sekiranya diperlukan seorang pimpinan yang inovatif, kreatif dan partisipatif. Agar diperoleh kepemimpinan yang tepat di dalam rekrutmen dilakukan secara kompetitif melalui *fit & proper test*
  - b. Dalam manajemen pelayanan publik perlu dipertimbangkan dengan pendekatan gaya kepemimpinan partisipatif.
  - a. Keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan maupun pemecahan masalah organisasi masih perlu ditingkatkan.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
ABSTRACT .....	vi
ABSTRAKSI .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
<b>BAB. I PENDAHULUAN</b>	
A. LATAR BELAKANG MASALAH .....	1
B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH .....	9
C. TUJUAN PENELITIAN .....	11
D. KEGUNAAN PENELITIAN .....	12
<b>BAB. II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. LANDASAN TEORI .....	13
A.1. Kualitas Pelayanan .....	21
A.2. Motivasi Kerja .....	29
A.3. Iklim Organisasi .....	36
A.4. Gaya Kepemimpinan .....	41
A.5 Hubungan Motivasi dengan Kualitas Pelayanan .....	49
A.6. Hubungan Iklim Organisasi dengan Kualitas Pelayanan...	50
A.7. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kualitas Pelayanan .....	51
A.8. Hubungan Motivasi, Iklim organisasi dan Gaya Kepemimpinan dengan Kualitas pelayanan .....	52
B. HIPOTESIS .....	53

<b>BAB. III METODE PENELITIAN</b>	
A. RANCANGAN PENELITIAN .....	55
B. RUANG LINGKUP PENELITIAN.....	55
C. LOKASI PENELITIAN .....	58
D. VARIABEL PENELITIAN	
1. Definisi Konseptual .....	59
2. Definisi Operasional .....	60
E. JENIS DAN SUMBER DATA .....	65
F. INSTRUMEN PENELITIAN .....	66
G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL .....	68
H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA .....	70
I. TEKNIK ANALISA DATA .....	71
<b>BAB. IV KARAKTERISTIK ORGANISASI N</b>	
A. DESKRIPSI UMUM .....	77
B. KEMAMPUAN APARATUR .....	79
<b>BAB. V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. HASIL PENELITIAN .....	82
A.1. Kualitas Pelayanan .....	82
A.2. Motivasi Kerja Pegawai .....	97
A.3. Iklim Organisasi .....	106
A.4. Gaya Kepemimpinan.....	112
B. HUBUNGAN ANTARA VARIABEL YANG DIUJI	
B.1 Hubungan Indikator Motivasi dengan Indikator Kualitas Pelayanan .....	122
B.2 Hubungan Indikator Iklim Organisasi dengan Indikator Kualitas Pelayanan .....	128
B.3 Hubungan Indikator Gaya Kepemimpinan dengan Indikator Kualitas Pelayanan .....	133

C. UJI HIPOTESIS	138
C.1 Hubungan Motivasi dengan Kualitas Pelayanan .....	139
C.2 Hubungan Iklim Organisasi dengan Kualitas Pelayanan....	141
C.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kualitas Pelayanan .....	144
C.4 Hubungan Motivasi, Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dengan Kualitas Pelayanan .....	147
D. DISKUSI .....	150
<b>BAB.VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI</b>	
A. KESIMPULAN .....	154
B. REKOMENDASI.....	158
DAFTAR PUSTAKA.....	-
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	-

## DAFTAR TABEL

Tabel. I.1	Preposisi Penyelesaian Ijin Mendirikan Bangunan Dinas Tata Kota dan Permukiman Kota Semarang .....	8
Tabel.IV.1	Data Pegawai Negeri Sipil Dinas Tata Kota dan Permukiman berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	80
Tabel.IV.2	Data Pegawai Negeri Sipil Dinas Tata Kota dan Permukiman menurut Golongan Pangkat .....	81
Tabel.V.3	Data Jabatan Struktural dan Eselonering Dinas Tata Kota dan Permukiman .....	81
Tabel.V.1	Kesederhanaan Prosedur Pelayanan.....	83
Tabel.V.2	Kesederhanaan Formulir Perijinan.....	84
Tabel.V.3	Tingkat Ketanggapan terhadap Kesulitan Pengguna Jasa .....	85
Tabel.V.4	Tingkat Keramahan Pelayanan.....	86
Tabel.V.5	Tingkat Kemampuan Petugas Pelayanan.....	87
Tabel.V.6	Tingkat Kesesuaian Bidang Tugas .....	88
Tabel.V.7	Tingkat Kejelasan/keterbukaan Informasi .....	89
Tabel.V.8	Kesesuaian Biaya Perijinan.....	90
Tabel.V.9	Tingkat Transparansi Biaya.....	91
Tabel.V.10	Sistem Antrean Dalam Pelayanan .....	92
Tabel.V.11	Ketepatan Waktu Penyelesaian Ijin.....	93
Tabel.V.12	Skor dan Katagori Penilaian Variabel Kualitas Pelayanan .....	94
Tabel.V.13	Katagori Penilaian Variabel Kualitas Pelayanan .....	96
Tabel.V.14	Frekuensi Penilaian Variabel Kualitas .....	96
Tabel.V.15	Target Penyelesaian Tugas .....	97
Tabel.V.16	Kesesuaian Standar Pelayanan .....	98
Tabel.V.17	Kebutuhan Penyegaran Tempat Kerja .....	99

Tabel.V18	Pengakuan Kinerja Pegawai .....	99
Tabel.V.19	Kejelasan Tanggung Jawab Pegawai.....	100
Tabel.V.20	Kesesuaian Beban Tugas .....	100
Tabel.V.21	Kejelasan Wewenang Dalam Tugas.....	101
Tabel.V.22	Aspek Prestasi Dalam Jabatan.....	102
Tabel.V.23	Skor dan Katagori Penilaian Variabel Motivasi .....	103
Tabel.V.24	Penilaian Variabel Motivasi Kerja.....	105
Tabel.V.25	Frekuensi Penilaian Variabel Motivasi .....	105
Tabel.V.26	Komitmen Terhadap Aturan .....	106
Tabel.V.27	Struktur Tugas .....	107
Tabel.V.28	Standar Kerja Pegawai .....	107
Tabel.V.29	Pemberian Penghargaan .....	108
Tabel.V.30	Iklm saling percaya di antara sesama.....	108
Tabel.V.31	Iklm Kompetitif .....	109
Tabel.V.32	Skor dan Katagori Penilaian Variabel Iklm Organisasi .....	110
Tabel.V.33	Katagori Penilaian Variabel Iklm Orgasnisasi.....	112
Tabel.V.34	Frekuensi Penilaian Variabel Iklm Organisasi.....	112
Tabel.V.35	Hubungan Pimpinan Dengan Bawahan.....	113
Tabel.V.36	Kejelasan Arah Pimpinan .....	114
Tabel.V.37	Keterlibatan Bawahan dalam Perumusan Kebijakan.....	114
Tabel.V.38	Hubungan Kerjasama.....	115
Tabel.V.39	Hubungan Bersahabat .....	116
Tabel.V.40	Komunikasi Bawahan dengan Atasan .....	117
Tabel.V.41	Kesempatan Penyampaian gagasan.....	118
Tabel.V.42	Persepsi Disiplin Kerja .....	118
Tabel.V.43	Skor dan Katagori penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan .....	119
Tabel.V.44	Kategori Penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan.....	121
Tabel.V.45	Frekuensi Penilaian variabel Gaya Kepemimpinan.....	121

Tabel.V.46	Hubungan Tingkat Ketanggapan Pelayanan dengan Standar Pelayanan.....	123
Tabel.V.47	Hubungan Tingkat Kemampuan dengan Standar Pelayanan.....	124
Tabel.V.48	Hubungan Kemampuan dengan tanggung jawab.....	125
Tabel.V.49	Huubungan Tingkat Kesesuaian tugas dengan Standar Pelayanan.....	127
Tabel.V.50	Hubungan Kejelasan Informasi dengan Kualitas Pelayanan	128
Tabel.V.51	Hubungan Iklim Saling Percaya terhadap Tingkat Ketanggapan dalam Tugas.....	129
Tabel.V.52	Hubungan Komitmen Pegawai dengan Tingkat Kemampuan Petugas .....	130
Tabel.V.53	Hubungan Tingkat Kesesuaian Tugas dengan Prosedur .....	131
Tabel.V.54	Hubungan Keramah Tamahan Petugas dengan Kualitas Pelayanan.....	132
Tabel.V.55	Hubungan Tingkat Saling Percaya dengan Kualitas Pelayanan.....	133
Tabel.V.56	Hubungan Tingkat Ketanggapan dengan Hubungan Pimpinan Bawahan.....	134
Tabel.V.57	Hubungan Tingkat Ketanggapan Kesulitan dengan Disiplin Kerja.....	135
Tabel.V.58	Hubungan Keterlibatan Bawahan dengan Tingkat Kesesuaian Tugas.....	136
Tabel.V.59	Tingkat Kepercayaan dengan Tingkat Kejelasan Informasi.....	137
Tabel.V.60	Hubungan Pimpinan Bawahan dengan Tingkat Keramahan Petugas Pelayanan.....	138
Tabel.V.61	Hubungan Motivasi dengan Kualitas Pelayanan .....	140
Tabel.V.62	Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Kualitas Pelayanan .....	143

Tabel.V.63	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kualitas Pelayanan.....	146
Tabel.V.64	Metrik Korelasi Ganda (Parsial Analisis).....	149

## BAB. II TINJAUAN PUSTAKA

### A. LANDASAN TEORI

Konsep tradisional Administrasi Publik dalam memberikan pelayanan masyarakat sangat tergantung pada aspek struktural (struktur organisasi birokrasi). Pandangan ini membawa implikasi bahwa administrasi publik tidak akan dapat di lepaskan dari sektor publik politik. Hal ini karena yang menentukan struktur organisasi dominan ditentukan oleh kepentingan-kepentingan politik. Pokok pikiran inilah membawa konsekuensi adanya pandangan *single line authority* dimana kualitas pelayanan publik sangat ditentukan oleh bagaimana birokrasi melakukan pelayanan yang ditentukan oleh kepentingan politik (Jan Erik Lane, 1995:2) Dengan argumentasi inilah muncul pergeseran paradigma pelayanan publik pada sektor swasta. Secara teoritis terdapat 5 (lima) paradigma Administrasi Negara antara lain :

1. Paradigma pertama 1900-1926 “Dikotomi Politik/Administrasi” dalam paradigma ini telah dilakukan pemisahan antara politik dan administrasi negara. Dimana administrasi negara dilakukan oleh birokrasi sedangkan fungsi politik sebagai pembuat kebijakan dilakukan oleh Legislatif dan Yudikatif.
2. Paradigma kedua 1927-1937 “Prinsip-prinsip Administrasi Negara” dalam paradigma ini administrasi telah pada puncak kejayaannya, dimana prinsip-prinsip administrasi telah dapat diberlakukan di semua organisasi baik publik maupun swasta (universal). Tokoh terkemuka dalam paradigma kedua ini seperti Mary Parker Follett, Henry Fayol.

3. Paradigma ketiga 1950-1970 “Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik” dalam pandangan ini bahwa administrasi negara adalah merupakan bagian dari ilmu politik, dimana untuk dapat dilaksanakan secara efektif perlunya kontrol sosial dari masyarakat.
4. Paradigma keempat 1956-1970 “Administrasi Negara sebagai Ilmu Administrasi” pandangan dalam paradigma ini administrasi negara sebagai ilmu yang dapat diterapkan dalam semua lembaga pemerintahan yang ada.
5. Paradigma kelima 1970 ..... ? “Administrasi Negara sebagai Administrasi Negara” bahwa dalam pandangan ini administrasi negara dipakai dalam kegiatan disemua lembaga kenegaraan (dikutip dari Nicholas Henry, 1995:35-63)  
Dalam perkembangan paradigma dewasa ini telah muncul paradigma baru yang kontemporer atau paradigma ke 6 (enam) yaitu :
6. Paradigma “Paradigma Kebijakan Publik” dimana kepentingan publik/masyarakat merupakan aspek yang dominan dalam Administrasi Negara (Mustopadidjaya, 2000:3)

Paradigma kebijakan publik merupakan paradigma menuju konsep pemerintahan yang baik (*good governance*), yang dewasa menjadi *issue* yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik. Tuntutan gencar yang dilakukan masyarakat kepada pemerintah untuk penyelenggaraan pemerintahan yang baik adalah sejalan dengan meningkatnya pengetahuan masyarakat, di samping adanya pengaruh globalisasi. Pola-pola lama penyelenggaraan pemerintahan tidak sesuai lagi bagi tatanan masyarakat yang telah berubah. Oleh karena tuntutan itu merupakan hal

yang wajar dan sudah seharusnya direspon oleh pemerintah dengan melakukan perubahan-perubahan yang terarah pada terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik.

Dari segi *functional aspect*, *governance* dapat ditinjau dari apakah pemerintah telah berfungsi secara efektif dan efisien dalam upaya pencapaian tujuan yang telah digariskan, atau sebaliknya? *Word Bank* telah memberikan definisi :

*The way state power is used in managing economic and sosial resources for development of society.*

Sementara UNDP mendefinisikan sebagai :

*The exercise of political, economic, and administrative authority to manage a nation's affair at all levels.*

Oleh karena menurut definisi terakhir ini *governance* mempunyai tiga kaki (*three legs*) yaitu :

1. *Economic governance*, meliputi proses-proses pembuatan keputusan (*decision making proses*) yang memfasilitasi aktivitas ekonomi di dalam negeri dan interaksi diantara penyelenggara ekonomi. *Economic governance* mempunyai implikasi terhadap *equity, poverty dan quality of life*.
2. *Political governance*, adalah proses-proses pembuatan keputusan untuk formulasi kebijakan.
3. *Administrative governance*, adalah sistem implementasi proses kebijakan.

Institusi *governance* meliputi tiga domain yaitu *state* (negara atau pemerintah), *private sector* (sektor swasta atau dunia usaha) dan *society* (masyarakat) yang saling berinteraksi dan menjalankan fungsinya masing-masing. Institusi pemerintahan

berfungsi menciptakan lingkungan politik dan hukum yang kondusif, sektor swasta menciptakan pekerjaan dan pendapatan, sedangkan *society* berperan positif dalam interaksi sosial, ekonomi dan politik, termasuk mengajak kelompok-kelompok masyarakat untuk berpartisipasi dalam aktivitas ekonomi, sosial dan politik.

Negara sebagai suatu unsur *governance* di dalamnya termasuk lembaga-lembaga politik dan lembaga sektor publik. Sektor swasta meliputi perusahaan-perusahaan swasta yang bergerak diberbagai bidang dan sektor informal lain di pasar. Ada anggapan bahwa sektor swasta adalah bagian dari masyarakat, namun demikian sektor swasta dapat di bedakan dengan masyarakat karena sektor swasta mempunyai pengaruh terhadap kebijakan sosial, ekonomi dan politik yang dapat menciptakan lingkungan yang lebih kondusif bagi pasar dan perusahaan itu sendiri. Sedangkan masyarakat (*society*) terdiri dari individu atau kelompok (baik yang terorganisasi maupun tidak) yang berinteraksi secara sosial, ekonomi dan politik dengan aturan formal maupun non formal. *Society* meliputi lembaga swadaya masyarakat, organisasi profesi dan lain-lain. Arti *good* dalam *good governance* mengandung dua pengertian yaitu :

1. Nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional) kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan berkeadilan sosial.
2. Aspek fungsional dari pemerintah yang efektif, efisien, dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pengertian *good governance* yang pertama berorientasi ideal yang diarahkan pada tujuan nasional. Kedua pemerintahan yang berfungsi secara efektif efisien dalam melakukan upaya pencapaian tujuan. Orientasi pertama mengacu pada demokratisasi dalam kehidupan bernegara dengan elemen seperti *legitimacy, accountability, scuring of human rights, autonomy and devolution of power, dan assurance of civilian control*. Sedangkan orientasi kedua tergantung pada sejauhmana pemerintahan mempunyai kompetensi dan sejauhmana struktur, mekanisme politik serta administratif berfungsi efektif dan efisien.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa wujud *good governance* adalah penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggung jawab serta efisien dan efektif dengan menjaga kesinergisan interaksi yang konstruktif diantara *domain-domaian* negara, sektor swasta dan masyarakat (*society*). Oleh karena *good governance* termasuk sistem administrasi negara, maka upaya untuk mewujudkan *good governance* juga merupakan upaya penyempurnaan pada sistem administrasi negara yang berlaku secara menyeluruh (Mustopadidjaya, 2000: 3)

Perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan daerah, dari sentralisasi ke desentralisasi, dari terpusatnya kekuasaan eksekutif ke *power sharing* antara eksekutif dan legislatif daerah harus disikapi dengan mengubah manajemen pemerintahan daerah. Dari sisi manajemen publik juga terjadi perubahan nilai-nilai yang semula menganut proses manajemen yang berorientasi kepada kepentingan internal ke-kepentingan eksternal disertai dengan peningkatan pelayanan dan pendelegasian sebagian tugas pelayanan dari pemerintah kepada masyarakat/pasar.

Dalam rangka membangun *good governance* di daerah tidak bisa lepas dari prinsip dasar akuntabilitas. Para pembuat kebijakan pemerintahan bertanggung jawab kepada publik dan lembaga-lembaga *stakeholders*. Prinsip ini mengandung makna bahwa penyelenggaraan pemerintahan atau semua kegiatan birokrasi pemerintah harus dapat dipertanggung jawabkan secara terbuka kepada masyarakat/rakyat sebagai pemegang kedaulatan. Akuntabilitas merupakan kunci untuk memastikan bahwa kekuasaan itu dijalankan dengan baik sesuai dengan kepentingan masyarakat. Secara umum akuntabilitas berarti kewajiban organisasi publik untuk membuat perhitungan-perhitungan yang seksama dan mencatatnya dengan gambaran yang benar tentang transaksi finansial dan keadaan organisasi dan menyampaikan laporan setiap tahun (laporan tahunan).

Ada beberapa bentuk akuntabilitas diantaranya akuntabilitas politik, akuntabilitas legal, akuntabilitas konstitusional, akuntabilitas sosial, akuntabilitas personal dan sebagainya. Dalam sektor publik biasanya dikenal akuntabilitas ke atas, akuntabilitas ke luar, akuntabilitas ke bawah dan akuntabilitas ke dalam (Corbett, 1996:197-201 dalam Teguh Yuwono)

Akuntabilitas ke-atas (*upward accountability*) menunjukkan adanya kewajiban untuk melaporkan dari pimpinan puncak dalam bagian tertentu kepada pimpinan eksekutif dan menteri. Akuntabilitas ke luar (*outward accountability*) berarti tugas pimpinan untuk melaporkan, mengkonsultasikan dan menanggapi kelompok klien dan *stakeholders* dalam masyarakat. Akuntabilitas ke bawah (*downward accountability*) menunjukkan bahwa setiap pimpinan dengan berbagai tingkatan

harus selalu mengkomunikasikan dan mensosialisasikan berbagai kebijakan kepada bawahan, karena sebegus apapun suatu kebijakan hanya akan berhasil manakala dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pegawai. Akuntabilitas ke-dalam (*inward accountability*) menunjukkan adanya tuntutan kemampuan para pimpinan dan pekerja untuk mempertahankan aktivitas mereka sesuai dengan estándar moral (hati nurani)

Menyangkut akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan daerah dengan berlakunya Undang-Undang Nomor. 22 Tahun 1999 dan Undang-undang Nomor.25 Tahun 1999 memberikan implikasi pada sistem akuntabilitas publik di daerah. Pertama, Pemerintah Daerah bertanggung jawab kepada DPRD. Kedua Kepala Daerah menyampaikan laporan pertanggung jawaban kepada DPRD tentang pengelolaan keuangan daerah dan kinerja keuangan daerah. Ketiga DPRD memiliki wewenang untuk melakukan pengawasan terhadap Pemerintah Daerah termasuk di dalamnya pelaksanaan APBD.

Dari segi teknis akuntansi, dampak otonomi daerah masih sebatas pengaturan kelembagaan. Oleh karena itu di dalam akuntabilitas harus ditetapkan kriteria dan indikator untuk mengukur kinerja pemerintah daerah, serta mekanisme yang dapat mengontrol dan memastikan tercapainya standar kinerja. Jika indikator kinerja tidak jelas maka akan mempunyai implikasi negatif. Sisi lain Kepala Daerah tidak memiliki acuan yang jelas bagi pelaksanaan tugas, dan sebaliknya DPRD juga tidak memiliki acuan jelas untuk melakukan pengawasan serta mengukur keberhasilan kinerja Pemerintah Daerah. Oleh sebab itu ada beberapa dimensi yang dapat

dimasukkan dalam akuntabilitas yakni : legal. Prosedural dan sosial. Dimensi legal mengandung makna bahwa seluruh kebijakan dan kegiatan yang dilakukan pemerintah harus bisa dipertanggungjawabkan secara hukum. Dimensi prosedural mengandung makna bahwa kegiatan yang dilakukan pemerintah harus mengikuti tahapan yang telah ditentukan. Dimensi sosial lebih menekankan pada aspek penerimaan dan kemanfaatan yang dapat dirasakan seluruh masyarakat di daerah. Oleh sebab itu *good governance* berpegang pada akuntabilitas, maka dalam aspek pelayanan publik sudah seharusnya memuat beberapa hal seperti :

1. Adanya rumusan standar kualitas pelayanan publik yang jelas dan di sosialisasikan kepada masyarakat
2. Adanya sistem penanganan keluhan yang responsif
3. Adanya ganti rugi yang diberikan kepada klien atau pengguna jasa apabila mereka tidak puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah daerah.
4. Adanya lembaga banding apabila terjadi konflik antar klien dengan aparatur pelaksana pelayanan publik.

Reformasi Administrasi Negara dalam era globalisasi banyak dilakukan di negara-negara dunia ketiga termasuk Indonesia. Reformasi administrasi di Indonesia yang telah dilakukan sebetulnya lebih mempunyai tujuan utama peningkatan kualitas pelayanan publik yang selama ini kurang responsif terhadap perkembangan masyarakat. Perubahan ini sebetulnya merupakan perubahan paradigmatis karena sektor publik selama ini hanya memperhitungkan efisiensi dan efektifitas tanpa banyak mempertimbangkan responsivitas publik. Tudingan yang sering muncul pada

paradigma lama ini bahwa pelayanan publik hanya mempertimbangkan kepentingan birokrasi serta cenderung inefisien. Oleh sebab itu kualitas pelayanan menjadi ujung tombak bagi reformasi administrasi.

Arah yang akan dicapai reformasi adalah *effisiensi, effectiveness, responsiveness concern in their administrative systems*. Reformasi administrasi ditunjukkan untuk meningkatkan produktivitas pelayanan pemerintah kepada masyarakat dan administrasi yaitu untuk menyempurnakan rasio antara belanja dan output dalam organisasi publik, sebagaimana definisi Khan (1981) Reformasi diartikan sebagai usaha melakukan perubahan-perubahan pokok dalam suatu sistem birokrasi yang bertujuan merubah struktur, tingkah laku dan keberadaan atau kebiasaan yang telah lama. Reformasi pelayanan adalah suatu kegiatan perbaikan pelayanan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan secara berkesinambungan. Dalam membahas kepuasan pelanggan secara teoritis tidak dapat lepas dari pembahasan aspek-aspek yang berkaitan dengan kualitas pelayanan. Guna memahami tentang kualitas pelayanan pada sektor publik maka akan dibahas secara detail pada bahasan di bawah ini.

### **A.1. Kualitas Pelayanan**

Edwards Deming (1986) mengakui bahwa tidak mudah untuk mendefinisikan kualitas, oleh karena dengan kesukaran tersebut telah mendefinisikan kualitas sebagai :

*The difficulty in defining quality is to translate **future need** of the **user** into **measurable characteristics**, so that a product can be designed out to give **satisfaction** at a **price** that the user will pay. It also means that quality of care is a predictable degree of uniformity and dependability at a low cost, suited to the market."*

Secara umum pengertian kualitas adalah merupakan karakteristik produk atau jasa yang ditentukan oleh pemakai "*customer*" dan diperoleh melalui pengukuran proses. Edwards Deming mengakui bahwa tidak mudah untuk mendefinisikan kualitas. Sehingga berdasarkan kesukaran tersebut Edwards Deming telah mendefinisikan kualitas menurut konteks persepsi "*customer*" dan kebutuhan serta kemauan "*customer*".

Berdasarkan pendapat Edward dapat di simpulkan bahwa kualitas merupakan persepsi masyarakat terhadap sesuatu produk barang atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan dan sesuai selera/kemauan mereka. Dari pendapat tersebut di atas telah dipertajam oleh David Osborne Ted Gaebler (1992:191) dalam buku *Reiventing Government* yang mengatakan bahwa dalam zaman yang mempunyai pelbagai ciri yaitu ere industri, teknologi dan globalisasi sehingga ciri khas kehidupan sekarang adalah "*perubahan*" untuk menjawab tantangan tersebut lembaga publik harus beorientasi pada masyarakat (pelanggan) karena "kualitas ditentukan oleh pelanggan". Menurut Loghotesis (dikutip dari Warella, 1992) bahwa kualitas adalah :

Pemenuhan kebutuhan dan harapan masyarakat/pelanggan serta memperbaiki secara berkesinambungan.

Dengan demikian dari pendapat diatas telah dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kualitas pelayanan berkonsentrasi pada aspek efektivitas dan efisiensi pelayanan. Sedangkan Imai (1992:21) mendefinisikan kualitas adalah :

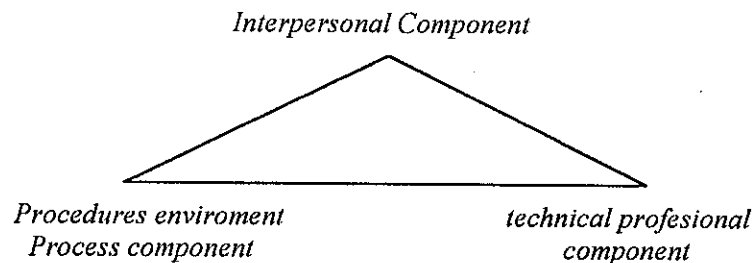
Sesuatu yang dapat diperbaiki, baik menyangkut produk maupun pelayanan, cara kerja pegawai, cara mengelola mesin, cara orang berjalan mengikuti sistem dan aturan.

Pengertian kualitas Imai ini lebih menekankan pada aspek efektivitas, efisiensi dalam sistem manajemen pelayanan yang ditetapkan oleh organisasi. Dengan demikian dari pendapat-pendapat tersebut di atas telah dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa definisi kualitas tidak ada yang *universal*, oleh karena kualitas pelayanan dapat didefinisikan sebagai standart proses yang harus dilaksanakan dalam kegiatan pelayanan guna memenuhi harapan/tuntutan dan kebutuhan masyarakat (pelanggan) sebagai penerima jasa.

Untuk mewujudkan kualitas pelayanan menurut Morgan dan Mugatroyd terdapat 3 (tiga) variabel yang menentukan antara lain :

1. *Interpersonal Component*
2. *Procedures enviroment Process component*
3. *component technical profesional*

Hubungan ketiga variabel di atas dapat digambarkan dalam bentuk diagram sebagai berikut :



Kualitas pelayanan menurut Morgan dan Mugatroyd yang dikembangkan oleh Lewis (dikutip dari Warella, 1987:12) disebut sebagai "*Triangle of Service quality*". Konsep ini telah diderivasi dari sektor privat dan oleh Donabedian diinterpretasikan dalam sektor publik. Adapun pokok pikiran *Triangle of balance in Service quality* telah digambarkan di atas, dimana dalam model tersebut merupakan gambar segitiga sama sisi yang mana pada puncaknya adalah *interpersonal component* pelayanan, sisi sebelah kiri merupakan elemen *prosedures enviroment proses component* dan pada sisi sebelah kanan terdapat elemen *technical profesional component* dalam memberikan pelayanan. Dengan asumsi bahwa dalam memberikan pelayanan yang kualitas sekiranya perlu dipertahankan keseimbangan dari ketiga sisi tersebut. Sebagai misal penekanan yang tinggi terhadap prosedur dan proses akan terkesan pelayanan yang diberikan kaku, rumut dan berbelit-belit. Begitu juga apabila penekanan yang tinggi terhadap interpersonal akan mempunyai dampak bahwa pelayanan yang diberikan kurang memperhatikan profesionalisme. Terlalu menekankan pada aspek profesionalisme teknis akan terkesan bahwa pelayanan yang diberikan kurang memperhatikan khusus pada individu. Oleh sebab itu peningkatan kualitas pelayanan harus mempertimbangkan ketiga faktor tersebut secara

proporsional. Langkah-langkah yang ditempuh dalam meningkatkan kualitas pelayanan antara lain melalui peningkatan profesionalisme aparatur, penyederhanaan prosedur, penyederhanaan formulir, peningkatan fasilitas pelayanan, pengembangan organisasi, langkah-langkah yang dilakukan tersebut tidak bisa lepas dari perbaikan sumber daya manusia.

Perbaikan kualitas sering dikaitkan pada tugas pelayanan, secara spesifik kualitas pelayanan dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan/perbuatan pelayanan, produk hasil kerja, cara memberikan pelayan, kepatuhan mentaati sistem/prosedur pelayanan. Dengan demikian mengingat pentingnya penerima jasa pelayanan untuk terlibat secara aktif di dalam memproduksi serta menyampaikan pelayanan itu sendiri, maka menurut Morgan dan Mugatroyd (dikutip dari Warella, 1987:12) berpendapat bahwa ada sepuluh kriteria yang dapat dipergunakan oleh masyarakat/pelanggan untuk memberikan persepsi kualitas pelayanan publik di antaranya :

1. *Reliability*, kemampuan untuk melaksanakan pelayanan yang telah dijanjikan secara tepat waktu.
2. *Responsiveness*, kesediaan untuk membantu masyarakat atau pelanggan dengan menyediakan pelayanan yang cocok seperti yang diharapkan.
3. *Competence*, pengetahuan dan ketrampilan/kemampuan yang diperlukan untuk dapat memberikan pelayanan.
4. *Acces*, kemudahan untuk melakukan komunikasi/kontak dengan lembaga penyedia jasa.
5. *Courtesy*, sikap ramah tamah, sopan, menghargai orang lain, penuh pertimbangan dengan penuh persahabatan.
6. *Communication*, selalu memberikan informasi yang jelas dalam bahasa yang mereka pahami, mau mendengarkan mereka yang berarti menjelaskan tentang pelayanan, kemungkinan pilihan,

biaya yang diperlukan, jaminan pelanggan bahwa masalah mereka akan di tangani.

7. *Credibility*, dapat dipercaya, jujur, dan mengutamakan kepentingan masyarakat/pelanggan.
8. *Security*, pelayan yang diberikan bebas dari bahaya keragu-raguan dan bebas risiko.
9. *Understanding the customer*, berusaha untuk mengenal dan memahami kebutuhan pelanggan serta menaruh perhatian pada mereka secara individu.
10. *Appearance presentation*, yaitu penampilan dari fasilitas fisik, penampilan personal serta peralatan yang dipergunakan.

Kualitas pelayanan pada hakekatnya merupakan sebuah konsep yang komprehensif dan perlu terus dikembangkan terutama berkaitan dengan penetapan-penetapan indikatornya. Karena indikator yang valid dan komprehensif ini akan membuka arah bagi peningkatan kualitas pelayanan terutama pada sektor publik. Dengan demikian dengan adanya indikator pelayanan yang jelas yang dapat diimplementasikan dengan baik akan dapat dicapai kualitas yang diharapkan baik oleh penyedia maupun pelanggan sebagai penerima jasa pelayanan. Selain kriteria diatas terdapat sendi-sendi pelayanan yang dapat memenuhi keinginan masyarakat (pelanggan) sebagaimana tertuang dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor. 81/1993 untuk lembaga-lembaga publik antara lain :

- 1 Tingkat kesederhanaan  
Yaitu pelayanan dilaksanakan dengan prosedur sederhana, mudah, cepat, lancar, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
- 2 Tingkat kejelasan dan kepastian  
Yaitu kejelasan mengenai prosedur/tata cara, persyaratan, rincian biaya dan ketepatan waktu penyelesaian.

- 3 Tingkat Keamanan  
Proses hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan, kenyamanan dan kepastian hukum.
- 4 Tingkat Keterbukaan  
Prosedur dan tata cara, persyaratan pelayanan di informasikan secara terbuka untuk umum.
- 5 Tingkat efisiensi  
Pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan maksud dan tujuan pelayanan
- 6 Tingkat ekonomis  
Pengenaan biaya secara wajar sehingga dapat terjangkau oleh masyarakat luas.
- 7 Ketepatan waktu, Penyelesaian pelayanan harus dapat diselesaikan secara tepat waktu.
- 8 Keadilan, dimana cakupan pelayanan dilakukan secara merata untuk diberlakukan.

Arif Faisal dan Achmad Sujudi (Seminar, 20 Mei 1995) Dalam pelaksanaan pelayanan yang sesungguhnya dapat diukur dengan menetapkan standar pelayanan dalam kurun waktu hasil dan tingkat kepuasan yang secara umum. Adapun wujud pelayanan yang didambakan oleh masyarakat adalah :

- a. Adanya kemudahan untuk mendapatkan pelayanan
- b. Memperoleh pelayanan secara wajar
- c. Mendapatkan perlakuan dalam pelayanan terhadap kepentingan yang sama
- d. Pelayanan yang jujur dan terus terang
- e. Pelayanan yang bermutu.

Adapun syarat-syarat pelayanan umum yang baik, harus memiliki sifat-sifat atau karakteristik sebagai berikut :

- a. Sesuai dengan kebutuhan masyarakat
- b. Terjangkau oleh yang membutuhkan baik jarak tempuh maupun biaya
- c. Sesuai dengan prinsip yang terjamin mutunya
- d. Cepat dalam waktu dan tepat dalam tindakan

Dari keempat aspek pelayanan di atas menurut Morgan dan Mugatroyd dapat tercapai apabila terdapat *interpersonal component* yang diinterpretasikan kemampuan sumberdaya manusia, *prosedur enviroment process component* diinterpretasikan sebagai prosedur dan lingkungan, serta *technical profesional* interpretasikan sebagai profesionalisme/keahlian, ketiga variabel tersebut harus berjalan seimbang.

Menurut Stephen P. Robbins ( 1996:219) kinerja karyawan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi yaitu  $kinerja = f (AXM)$  dimana “f” merupakan kinerja hasil “perkalian” antara kemampuan dengan motivasi. Seorang pegawai akan menampilkan kinerja yang baik atau memuaskan jika pegawai tersebut memiliki motivasi yang tinggi, mempunyai kemampuan yang sesuai dengan bidang tugasnya serta pemberian pekerjaan yang sesuai bakat. Dari uraian tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor motivasi kerja, kemampuan pegawai dan pemberian tugas yang sesuai dengan bakatnya akan dapat meningkatkan kinerja, secara teoritis motivasi mempunyai korelasi terhadap kinerja pegawai.

Dari berbagai pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa semua faktor-faktor yang mempengaruhi, kualitas pelayanan dalam penelitian ini akan diukur menggunakan indikator-indikator yang sesuai kondisi empiris pada lokasi penelitian yang diadopsi dari Morgan Mugatroyd dan Keputusan MENPAN Republik Indonesia yang dijabarkan di bawah ini :

1. Tingkat kesederhanaan prosedur pelayanan, kemudahan, cepat dan lancar.
2. Tingkat kejelasan kepastian pejabat yang bertanggung jawab, rincian biaya, petugas penerima keluhan masyarakat (pelanggan)
3. Tingkat *responsiveness*, kesediaan untuk membantu masyarakat dengan menyediakan pelayanan yang cocok seperti yang di harapkan.
4. Tingkat *competence*, pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk dapat memberikan pelayanan
5. Tingkat *access*, kemudahan untuk melakukan komunikasi dengan lembaga penyedia jasa
6. Tingkat *courtesy*, sikap ramah tamah, sopan menghadapi orang lain dengan penuh bersahabat
7. Tingkat *communication*, selalu memberikan informasi yang jelas dalam bahasa yang mereka pahami, mau mendengarkan mereka yang berarti menjelaskan tentang pelayanan, kemungkinan pilihan jaminan pelanggan bahwa masalah mereka akan di tangani.
8. Tingkat *credibility*, sikap dapat dipercaya, jujur dan mengutamakan kepentingan pelanggan
9. Tingkat keamanan, pelayanan yang diberikan bebas dari rasa bahaya keraguan dan bebas resiko.
10. Tingkat ketepatan waktu, pelayanan dapat diselesaikan secara tepat waktu.
11. Tingkat keadilan, semua pelanggan diperlakukan secara sama tidak diskriminasi.

## A.2. Motivasi Kerja

Secara teoritis terdapat beberapa pandangan tentang konsep motivasi salah satunya konsep motivasi yang di kemukakan oleh Stephen P. Robbins (1997:198) yang mengatakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang di kondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan yang individual. Motivasi menurut As'ad adalah sesuatu yang menimbulkan semangat kerja dan dorongan. disebut motivasi kerja (dikutip dari Pranata, 1992:51)

Pengertian kedua konsep motivasi di atas telah dapat disarikan bahwa motivasi merupakan dorongan atau semangat kerja untuk tercapainya kebutuhan

## BAB. I PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG MASALAH

Memasuki millenium tiga ditandai era baru yang disebut era *Velosetas* (kecepatan). Dalam era ini informasi, keputusan dan tindakan akan berlangsung *at the Speed of thought*, hal ini mengarah semakin cepatnya perubahan gaya hidup dan perubahan kualitas pelayanan. Isu global tidak dapat dihindari oleh setiap negara, baik dalam tingkatan modern maupun negara berkembang. Untuk menyikapi perkembangan internasional yang semakin dinamis, maka Pemerintah Indonesia harus melakukan perubahan dan pembaharuan dalam manajemen publik dengan menganiut prinsip-prinsip dasar *good governance*. Untuk menuju pemerintahan *good governance*, Pemerintah telah melakukan langkah-langkah pembaharuan dari sistem sentralistik ke arah desentralisasi dengan menempatkan daerah kabupaten/kota sebagai daerah otonom.

Undang-Undang Nomor. 22 Tahun 1999 yang mengatur pembagian kewenangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah (*power sharing*) dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 yang mengatur pembagian keuangan (*financial sharing*). Kedua kebijakan ini merupakan manifestasi dari keinginan Pemerintah untuk melaksanakan proses otonomi, yakni upaya pemberdayaan segenap potensi yang dimiliki daerah.

Berlakunya otonomi secara efektif mempunyai implikasi banyak persoalan yang dihadapi daerah seperti reorganisasi unit-unit daerah, dan kurangnya Dana Alokasi Umum (DAU) yang dikucurkan Pemerintah kepada daerah, faktor lain adalah rendahnya sumberdaya manusia di daerah. Tujuan otonomi daerah secara konseptual dapat bermakna sebagai upaya Pemerintah untuk mengurangi beban dalam bidang pelayanan publik, sehingga akan dapat dicapai pelayanan yang efisien dan efektif. Hal ini sesuai apa yang dikemukakan Koswara (1997:39-41) tujuan otonomi daerah adalah mengoptimalkan fungsi pemerintah daerah secara efisien dan efektif melalui :

1. Pemberian pelayanan masyarakat yang lebih baik
2. Peningkatan kemampuan masyarakat daerah untuk lebih mandiri
3. Peningkatan kehidupan yang lebih demokratis pada masyarakat lapisan bawah
4. Mewujudkan pembangunan bagi kesejahteraan masyarakat

Dukungan aparatur pemerintah daerah nampaknya merupakan elemen yang dominan dalam implementasi otonomi daerah. Oleh sebab itu Aparatur Pemerintah harus mempunyai kompetensi dan profesionalisme guna meningkatkan dan mengembangkan tugas-tugas pembangunan khususnya untuk memberikan pelayanan yang maksimal. Hal ini sesuai apa yang telah dikemukakan oleh Riant Nugroho (2000:54). Otonomi daerah tidak terlepas dari masalah kualitas pelayanan masyarakat yang mengacu pada prinsip-prinsip :

1. Keistimewaan sejumlah produk baik langsung maupun keistimewaan atraktif atau mempunyai daya tarik dan bersifat menyenangkan yang dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan (masyarakat)

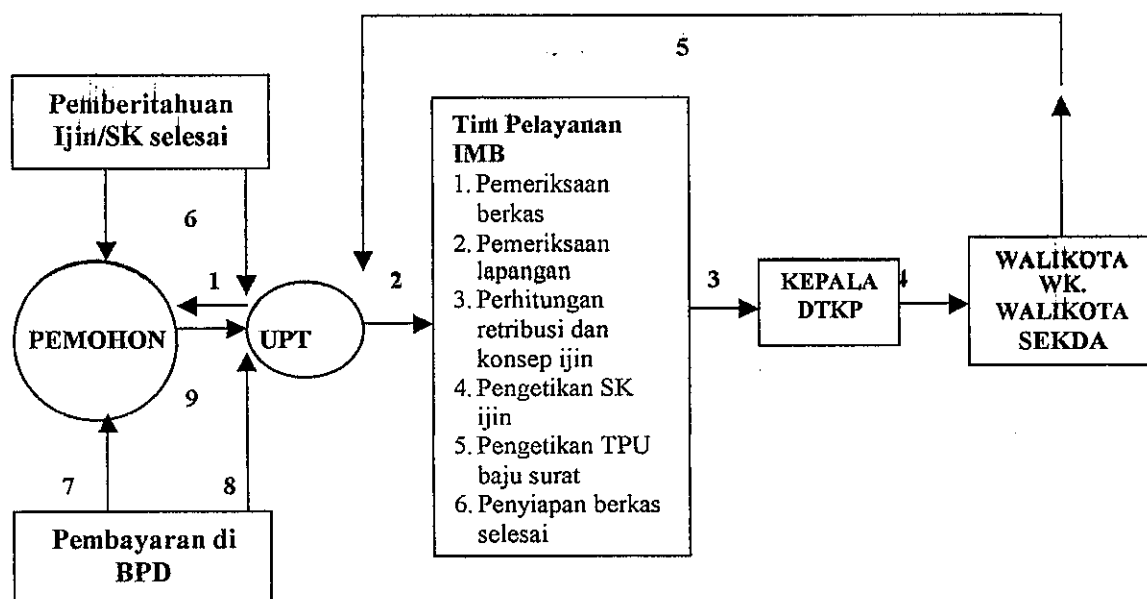
2. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan
3. Produk didesain, diproduksi serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan (masyarakat)

Pokok pikiran di atas nampaknya sesuai dengan apa yang dilontarkan oleh *David Osborne Ted Geabler* (2000:191) yang menyatakan bahwa pemerintah harus berorientasi pada pelanggan, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi dan kualitas pelayanan di tentukan oleh pelanggan. Pokok pikiran para ahli tersebut telah dipertajam oleh *Peters, Weterman, Drucker* dan *Edward Deming* yang menempatkan pentingnya kepentingan pelanggan dalam sebuah organisasi. Karena pemerintah memandang kualitas pelayanan merupakan hal yang penting, sehingga di keluarkan kebijakan yang tertuang dalam bentuk Keputusan MENPAN Nomor. 81/1993 diperkuat dengan Instruksi Presiden Nomor. 1/1995 tentang pedoman pelayanan. Dari kedua kebijakan tersebut telah dipertajam Surat Edaran Menko Wasbang Nomor. 56/98 tentang pedoman pelayanan prima.

Hakekat dari kebijakan tersebut merupakan instrumen Pemerintah Indonesia dalam menghadapi tuntutan dan perubahan paradigma dalam pelayanan publik saat ini. Oleh karena itu pelayanan prima kepada masyarakat tidak dapat diabaikan lagi, bahkan sedapat mungkin disesuaikan dengan tuntutan globalisasi yang ditandai dengan ketatnya persaingan disegala kehidupan, baik dalam berbangsa maupun dalam kehidupan bermasyarakat, karena pelayanan prima merupakan salah satu jawaban dalam era globalisasi.

Pemerintah Kota Semarang menyikapi perubahan paradigma global telah menempuh langkah-langkah reformasi manajemen, diantaranya memangkas prosedur yang memperpanjang pelayanan, seperti perubahan struktur organisasi dari Peraturan Daerah Nomor. 04/VII/97 tanggal, 3 April 1997 telah diganti dengan Peraturan Daerah Nomor. 04/II/2001 tanggal 2 Januari 2001, peningkatan Sumberdaya manusia melalui Diklat Administrasi Umum, Administrasi Umum Lanjutan serta peningkatan fasilitas yang diperlukan guna kelancaran proses pelayanan seperti penambahan peralatan komputer. Untuk mengetahui proses pelayanan IMB secara detail dapat dilihat bagan alur proses pelayanan IMB di bawah ini.

**BAGAN ALUR PROSES IJIN MENDIRIKAN BANGUNAN (IMB)  
(Waktu Penyelesaian 30 hari)**



*Sumber Dinas Tata Kota dan Permukiman Kota Semarang*

**Keterangan.**

1. Pemohon datang ke Unit Pelayanan Terpadu (UPT) untuk mengambil formulir isian yang diisi oleh pemohon.
2. Selanjutnya menyerahkan kembali formulir yang sudah diisi dengan kelengkapan administrasi :
  - a. Foto copy Sertifikat tanah
  - b. Foto copy Letter C/D
  - c. Arsip permohonan hak
  - d. Foto copu Akta jual beli
  - e. Foto copy Tanah Negara, untuk penguasaan di legalisir Lurah dan Camat, serta Surat keterangan tidak sengketa yang di kuatkan oleh Lurah dan Camat setempat.
  - f. Bila tanah bukan milik sendiri, dilampiri surat pernyataan tidak keberatan dari pemilik tanah.
  - g. Bukti pembayaran PBB tahun terakhir
  - h. Bukti KTP.
  - i. Bila pemohon berbadan hukum dilampiri akta pendirian
  - j. Apabila pemohon untuk perbaikan/renovasi dilampiri dengan ijin lama
  - k. Gambar rencana bangunan, bagi rencana bangunan konstruksi atap dengan bentangan lebih dari 10 meter dan bangunan bertingkat harus dilengkapi gambar dan perhitungan konstruksi.
3. Tim pelayanan yang terdiri dari beberapa dinas terkait, melakukan pembahasan untuk diberikan rekomendasi layak atau tidak dikeluarkan ijin.
4. Berkas pemohon yang nyatakan valid tim, kemudian oleh Dinas Tata Kota dan Permukiman di ajukan kepada pejabat yang berwenang yaitu Walikota.
5. Pemohon mendapatkan pemberitahuan untuk mengambil ijin yang sudah jadi yang sebelumnya membayar biaya perijinan yang ditetapkan. Adapun untuk mengetahui harga satuan dapat dilihat lampiran 12.

Pembahasan masalah kualitas pelayanan banyak faktor yang menentukan, The Liang Gie dan Buddy Ibrahim (dikutip dari Soewarsono,1999:17) mengatakan bahwa Kualitas pelayanan publik sangat ditentukan oleh faktor-faktor :

- b. Motivasi kerja*
- c. Kemampuan kerja pegawai
- d. Perlengkapan dan fasilitas
- e. Lingkungan eksternal
- f. Leadership*
- g. Misi strategi
- h. Budaya perusahaan
- i. Kinerja Individu dan organisasi
- j. Praktek manajemen
- k. Struktur
- l. Iklim kerja*

Akan tetapi tidak semua variabel di atas akan dikaji dalam penelitian ini, karena secara impliris faktor yang dominan dalam pelayahan Ijin Mendirikan Bangunan (IMB) sangat ditentukan :

1. Faktor motivasi kerja, ditunjukkan ada kecenderungan pegawai yang bertugas dalam bidang pelayanan, melakukan transaksi jual beli jasa pengurusan, dengan motif mendapatkan imbalan. Selain itu, terdapat kecenderungan petugas pengawas pembangunan di lapangan belum berjalan efektif, hal ini disebabkan petugas lapangan lebih cenderung memanfaatkan waktu untuk memperoleh tambahan pendapatan.
2. Faktor iklim organisasi nampaknya merupakan faktor dominan, faktor iklim organisasi yang kondusif dapat memberikan rangsangan untuk melakukan aktivitas pekerjaan lebih giat. Akan tetapi secara empiris iklim organisasi nampaknya kurang menguntungkan dalam memacu kinerja pegawai, hal ini

kemungkinan disebabkan Tidak adanya pembagian tugas secara jelas dan merata di masing-masing unit/bagian, implikasinya ada bagaian atau pegawai yang sibuk, disisi lain terdapat pegawai yang kurang beban tugasnya (santai), Implikasi dari penataan pegawai (SOT) yang sampai saat ini masih dalam proses, sehingga sangat memungkinkan mutasi bagi pegawai dengan persepsi kurang menguntungkan.

3. Faktor lain adalah gaya kepemimpinan yang kurang tepat di dalam menggerakkan bawahan seperti pengambilan keputusan yang cenderung sentralistik, keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan maupun dalam perumusan tujuan organisasi, maupun dalam penyelesaian suatu masalah dirasakan masih kurang.

Dari permasalahan di atas nampaknya kualitas pelayanan merupakan permasalahan yang penting untuk di kaji, khususnya dalam bidang Ijin Mendirikan Bangunan (IMB) yang dapat ditunjukkan kenyataan sebagaimana tersebut dalam tabel.1 di bawah ini :

Tabel. 1  
 PREPOSISI PENYELESAIAN IJIN MENDIRIKAN BANGUNAN  
 DINAS TATA KOTA DAN PERMUKIMAN KOTA SEMARANG  
 Tahun 1999 – 2000

BULAN	Persentase penyelesaian IMB Tahun 1999		Persentase penyelesaian IMB Tahun 2000	
	> 100 m <sup>2</sup>	< 100 m <sup>2</sup>	> 100 m <sup>2</sup>	< 100 m <sup>2</sup>
Januari	13/33X100=39 %	13/34X100=38 %	6/15X100=40 %	15/20X100=75 %
Pebuari	65/76X100=85,52 %	12/3X100=33 %	10/12X100=83 %	10/10X100=100%
Maret	27/58X100=46,55 %	7/16X100=43,75 %	7/11X100=63 %	7/10X100=70%
April	7/15X100=46.65 %	15/40X100=37,5 %	6/15X100=40 %	22/40X100=55%
Mei	15/26X100=57,69 %	14/29X100=48 %	0 %	14/20X100=70%
Juni	34/72X100=47 %	22/28X100=58 %	12/21x100=57 %	12/25x100= 48 %
Juli	23/55X100=41%	21/36X100=58 %	3/7X100=42,85%	13/25X100=52%
Agustus	24/45X100=53 %	29/48X100=60 %	8/12X100=66,67%	28/50X100=56%
September	34/43X100=79 %	13/35X100=37 %	8/14X100=57%	33/40X100=82,5%
Oktober	34/68X100=50 %	16/28X100=57 %	6/13X100=46%	6/25X100=24%
Nopember	23/46X100=50 %	14/29X100=48 %	4/11X100=36%	4/20X100=20%
Desember	21/34X100=61,75 %	5/19X100=26 %	5/18X100=27%	5/10X100=50%
Jumlah	686,61 /12 = 54,7 %	669,14/12= 5 5,79 %	558/12 = 46,5%	702,48/12= 58,5 %

*Sumber dari data Dinas Tata Kota dan Pemukiman Kota Semarang Tahun 2000*

Dari tabel di atas terlihat, bahwa tingkat efektivitas pelayanan Ijin Mendirikan Bangunan pada Dinas Tata Kota dan Permukiman Kota Semarang pada dua tahun terakhir yaitu 1999 berkisar 54,7% - 55,79% sedangkan pada tahun 2000 menunjukkan 46,5% - 58,5%. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa kualitas pelayanan IMB rendah.

Atas dasar permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk menulis judul penelitian :

**ANALISIS KUALITAS PELAYANAN PUBLIK SEBUAH STUDI KASUS IJIN MENDIRIKAN BANGUNAN (IMB) DI KOTA SEMARANG.**

**B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH**

Masalah merupakan kesenjangan antara harapan dengan kenyataan yang ada, maupun dengan ide-ide yang realistik. Agar dalam suatu penelitian dapat lebih jelas dan terarah serta tidak menyimpang dari fokus dan locus perlu adanya suatu perumusan masalah, di mana sebagai pengungkapan pokok-pokok pikiran secara jelas dan sistimatis mengenai hakikat dari suatu permasalahan yang ada, sehingga akan mempermudah memahami. Kegunaan perumusan masalah dimaksudkan sebagai pedoman melakukan langkah-langkah selanjutnya melalui suatu penelitian yang telah dirumuskan.

Rendahnya kualitas pelayanan pemerintah selama ini umumnya mengkonotasikan pelayanan yang diberikan masyarakat masih jauh dari harapan, cenderung tidak memuaskan. Sebagai indikator masih terdapat komplaying yang diajukan masyarakat kepada oknum aparat pemerintah yang bertugas memberikan pelayanan karena suatu urusan yang berbelit-belit akibat birokrasi yang kaku. Bahkan perilaku aparat yang memberikan pelayanan yang kurang bersahabat, pelayanan yang kurang terbuka, penyelesaian ijin tidak tepat waktu.

Rendahnya kualitas pelayanan karena faktor motivasi kerja pegawai dalam penyelesaian pekerjaan, yang mengakibatkan akumulasi pekerja yang tidak dapat diselesaikan secara tepat waktu, tidak adanya standar kinerja pegawai sehingga pegawai yang penuh kreasi dan malas tidak ada bedanya, faktor lain kemungkinan iklim kerja yang kurang kondusif mempunyai implikasi terhadap bawahan dalam melaksanakan tugas kurang mendapatkan ketenangan, ketentraman, selain faktor tersebut adanya gaya kepemimpinan seperti proses pengambilan keputusan cenderung sentralistik, lemahnya fungsi pengawasan pemimpin, lemahnya fungsi koordinasi dalam penyelesaian pekerjaan bahkan cenderung ke-ego sektoral, Dengan demikian dalam konteks penelitian ini penulis akan mengetengahkan adanya korelasi antara motivasi kerja, iklim kerja dan gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan. Korelasi yang penulis maksud bersifat positif dalam arti rendahnya motivasi kerja, iklim kerja yang kurang kondusif serta gaya kepemimpinan yang tidak tepat, akan mempunyai implikasi terhadap rendahnya kualitas pelayanan, atas dasar uraian diatas maka dalam penulisan tesis ini telah dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dengan kualitas pelayanan ?
2. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara iklim kerja dengan kualitas pelayanan ?
3. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan ?

4. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama dengan kualitas pelayanan?

### C. TUJUAN PENELITIAN

Setiap penelitian perlu diketahui maksud dan tujuan, ada beberapa ahli yang mengemukakan teori dari tujuan setiap penelitian, dimana pandangannya dipengaruhi oleh disiplin ilmu masing-masing. Tujuan penelitian menurut Sutrisno Hadi adalah untuk menemukan dan mengembangkan atau menguji kebenaran suatu pengetahuan (Sutrisno Hadi 1987: 4). Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan, sehingga yang akan datang kebijakan yang diformulasikan diharapkan sesuai dengan tuntutan masyarakat.
2. Melakukan analisis pengaruh antara motivasi kerja dengan kualitas pelayanan
3. Melakukan analisis pengaruh antara iklim kerja dengan kualitas pelayanan
4. Melakukan analisis pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan
5. Melakukan analisis pengaruh antara motivasi kerja, iklim kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama dengan kualitas pelayanan
6. Untuk menentukan faktor-faktor yang dominan dari ketiga variabel *independent* yang dilakukan pengujian terhadap variabel kualitas pelayanan.

#### D. KEGUNAAN PENELITIAN.

Penelitian dan penulisan tesis ini dilakukan oleh penulis dengan maksud yang sudah terarah, dapat memberikan kontribusi pemikiran ilmiah terhadap para pimpinan di lingkungan Pemerintah Kota Semarang. Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

##### a. Kegunaan teoritis.

- Analisis pengaruh antara Motivasi kerja dengan Kualitas pelayanan.
- Analisis pengaruh antara Iklim kerja dengan Kualitas pelayanan
- Analisis pengaruh antara Gaya kepemimpinan dengan Kualitas pelayanan
- Analisis pengaruh antara Motivasi kerja, Iklim kerja dan Gaya kepemimpinan dengan Kualitas pelayanan
- Analisis faktor-faktor yang dominan dari ketiga variabel *independent* dengan kualitas pelayanan.

##### b. Kegunaan Praktis

- Untuk mengetahui faktor-faktor penghambat terhadap kegagalan terwujudnya kualitas pelayanan publik dibidang IMB di Kota Semarang.
- Bagi Pemerintah Kota Semarang hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu input untuk dapat dijadikan sebagai bahan dalam menyusun strategi peningkatan kualitas pelayanan.

yang lebih menekankan pada aspek kebutuhan individual. Konsep motivasi dari Duncan (1981) motivasi kerja adalah suatu usaha yang berpengaruh pada perilaku seseorang dan mengarah demi tercapainya tujuan organisasi. Dari pengertian ini telah dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa konsep motivasi dari Duncan ini telah menekankan pada aspek kebutuhan organisasi.

Menurut Mc.Clelland (dikutip dari Stephen P.Robbins,1996:205) menyebutkan bahwa penentu perilaku dinamakan *need atau motive* dan Ia menggunakan kedua istilah tersebut bergantian yang merupakan ekspresi yang mendorong seseorang berperilaku. Motivasi Mc. Clelland ini lebih menekankan pada motivasi individual dan motivasi organisasi. Dari keempat konsep di atas dapat disimpulkan, yang dimaksud Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk melakukan kegiatan dengan tujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup serta tercapainya tujuan organisasi. David Mc. Clelland (dikutip dari Stephen P.Robbins,1996 :205) teori ini mengemukakan bahwa manusia itu pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi sebagai karakteristik kepribadian yang diusulkan ada tiga kebutuhan yaitu :

1. Prestasi (*achievement*)

Yaitu kebutuhan pegawai akan prestasi yaitu dorongan untuk memperoleh dan mengungguli prestasi dari rekan kerja sehubungan dengan seperangkat standart pekerjaan yang telah ditentukan pencapaian hasil secara maksimal.

2. Kekuasaan (*power*)

Kebutuhan ini sangat logis dimana dalam organisasi akan terdapat herarki, saling pengaruh mempengaruhi dalam kegidupan kerja yang melahirkan akan sekelompok penguasa maupun kelompok yang dikuasai, pada kelompok masing-masing seorang pegawai akan mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan.

Pegawai yang mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan tinggi akan cenderung memilih situasi dimana mereka akan dapat memperoleh dan mempertahankan kendali untuk mempengaruhi orang lain.

### 3. Pertalian (*Afiliasi*)

Kebutuhan akan afiliasi yaitu hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib. Kebutuhan yang bersifat human relation yaitu kebutuhan sosial yang menekankan pada persahabatan, termasuk penghargaan, penghormatan cinta kasih.

Mc. Clelland menemukan bahwa setiap pekerja mempunyai semua kebutuhan tersebut dalam kadar tertentu, akan tetapi tidak ada pekerja yang mempunyai ketiga kebutuhan itu dalam proporsi dan kadar yang sama. Selain konsep dari Mc.Clelland diatas konsep lain dari Abraham H.Maslow (dikutip dari Stephen Robbins,1996:15) dimana dalam teori didasarkan pada asumsi kebutuhan manusia yang disusun dalam suatu hirarki kebutuhan manusia bahwa ia telah menghepotesiskan bahwa didalam diri manusia ada suatu jenjang herarki kelima kebutuhan sebagai berikut :

1. Kebutuhan faali, yaitu merupakan kebutuhan dasar seperti rasa lapar, haus, papan, sandang
2. Kebutuhan kemanan, keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Kebutuhan sosial yaitu kebutuhan individu untuk dapat diterima lingkungan sosial seperti kasih sayang, rasa memiliki, persahabatan
4. Kebutuhan penghargaan yaitu kebutuhan mencakup rasa hormat, harga diri, prestasi, pengakuan diri sendiri.
5. Kebutuhan aktualisasi yaitu kebutuhan akan keberadaan diri sendiri seperti pengakuan dorongan untuk menjadi sesuatu yang ia mampu, mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan diri.

Apabila diperhatikan dari kelima jenjang kebutuhan manusia pada dasarnya dengan tiap kebutuhan ini cukup banyak dipenuhi, akan muncul kebutuhan berikutnya yang dominan, dari titik pandang teori ini akan mengatakan meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipenuhi secara cukup banyak (substansialnya) tidak lagi memotivasi. Jadi bila kita akan memotivasi seseorang menurut Abraham Maslow sekiranya perlu memahami sedang berada pada anak tangga yang keberapa orang itu memfokuskan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan diatas tingkat itu. Abraham Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai order tinggi dan order rendah, kebutuhan faali dan keamanan sebagai order rendah sedangkan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri merupakan kebutuhan order tinggi. Kelima kebutuhan tersebut sangat penting dan terkait dalam bentuk tingkatan yang teratur dimana satu tingkat kebutuhan menjadi agresif atau kuat setelah tingkat kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi kepuasannya.

Dalam memahami motivasi tentu saja tidak dapat terlepas dari pembahasan faktor-faktor yang berpengaruh seperti yang di kemukakan Frederick Herzberg (dikutip dari A. Dale Timpe, 2000:318) *Psychological Service of Pittsburgh* telah melakukan sebuah penelitian dimana mereka dengan memberikan pertanyaan kepada sekitar 200 orang insinyur dan akuntan dari 11 perusahaan yang berbeda. Untuk mengingatkannya kembali pada kejadian masa lalu yang membuat mereka sangat bangga dan merisaukan pekerjaan mereka. Hasil penelitian ini menjadikan sebab dari

teori dua faktor Herzberg dianggap sebagai salah satu faktor penting dalam pengembangan teori motivasi.

Inti dari teori ini menyebutkan ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi yaitu faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers-satisfiers*) dan faktor yang membuat orang puas atau faktor yang membuat orang sehat (*hygiene motivators*) atau disebut faktor instrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik (*hygiene motivators*) diartikan sebagai kondisi situasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

1. Prestasi kerja
2. Pengalaman
3. Pengakuan
4. Tanggung jawab
5. Wewenang
6. Promosi

Adapun faktor-faktor situasi yang tidak mempengaruhi kepuasan kerja (*no-dissatisfaction*) sebagai berikut :

1. Penggajian
2. Keamanan
3. Hubungan antar pribadi antar teman dan atasan
4. Kondisi kerja
5. Status pekerjaan
6. Kebijakan organisasi
7. Kualitas pengendalian

Herzberg mengemukakan bahwa kondisi kepuasan pekerjaan (*hygiene motivators*) apabila terdapat dalam pekerjaan akan dapat menggerakkan tingkat motivasi yang kuat terhadap kinerja yang lebih baik, sedangkan perbaikan pada

situasi yang menimbulkan ketidakpuasan (*disstis fiers-satisfiers*) akan dapat mengurangi ketidakpuasan atau peningkatan kinerja.

Faktor-faktor motivator mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi kerja pegawai, sedangkan pemeliharaan mencegah merosotnya semangat kerja dan meskipun faktor-faktor ini tidak memotivasi tetapi menimbulkan penurunan kinerja pegawai. Perbaikan terhadap faktor-faktor motivasi membuat individu senang dengan pekerjaan, manajer seharusnya memahami faktor apa yang membuat pegawai senang atau tidak senang. Dari pengertian di atas telah dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dari penelitian Herzberg tentang motivasi mempunyai hubungan terhadap kinerja pegawai.

Dari faktor motivasi Herzberg di atas apabila dalam suatu organisasi dapat terpenuhi akan dapat meningkatkan motivasi kerja, dengan motivasi yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa motivasi kerja Herzberg mempunyai hubungan yang kuat terhadap kinerja para pegawai

Konsep motivasi tersebut di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dalam teori motivasi Abraham Maslow yang terkenal dengan teori hirarki kebutuhan pada dasarnya telah menitikberatkan pada motivasi individual. Sedangkan teori motivasi Mc. Clelland yang telah menekankan pada motivasi individu dan organisasi, hal ini dengan dipertajam Frederick Herzberg. Dari tiga pandangan tersebut yang akan dipegunakan dalam penelitian ini adalah Frederick Herzber nampaknya yang lebih

realistis dan komprehensif dengan indikator-indikator motivasi dalam penelitian ini adalah :

1. Tingkat prestasi kerja,

yaitu setiap pegawai dalam penyelesaian tugas akan dilakukan sesuai dengan target dan standar yang telah ditetapkan untuk mencapai prestasi kerja yang diinginkan.

2. Tingkat pengalaman,

yaitu setiap pegawai membutuhkan penyegaran tempat kerja untuk memperkaya pengetahuan

3. Tingkat pengakuan,

yaitu setiap pegawai membutuhkan pengakuan akan perilaku, hasil kerja, dan dirinya sendiri dalam organisasi.

4. Tingkat tanggung jawab,

pegawai dalam melaksanakan tugas akan bertanggung jawab sesuai beban tugas yang diberikan secara tepat waktu.

5. Tingkat wewenang,

setiap pegawai dalam tugasnya membutuhkan kewenangan/kekuasaan sesuai dengan beban dan tanggung jawab

6. Tingkat promosi,

setiap pegawai membutuhkan pengembangan karier (jabatan) pada level yang lebih tinggi.

### A.3. Iklim Organisasi

Iklim organisasi dalam suatu organisasi mempunyai peranan penting karena iklim yang serasi atau kondusif akan dapat mendorong peningkatan kinerja dan sebaliknya iklim yang bertentangan dengan kebutuhan anggota akan dapat menurunkan kinerja.

R.M.Steers, (1985:120) berbicara mengenai iklim organisasi berarti berbicara mengenai sifat atau ciri yang dirasakan dalam lingkungan kerja dan timbul karena adanya kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau yang dianggap mempengaruhi perilaku kemudian, dengan perkataan lain iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang terlihat oleh para anggota. Sedangkan menurut Housser dan Wisler, (1977:136) yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah “suasana kerja yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi yang berlaku dalam organisasi. Hubungan ini berjalan melalui beberapa faktor tertentu dimana faktor ini akan menciptakan mutu kebijakan dan pelaksanaan .....”

Betlis, 1980 (dikutip dari Suyanto, 1997:18) Iklim organisasi adalah suatu sifat atau ciri-ciri yang relatif tetap pada lingkungan internal organisasi dan yang membedakan dengan organisasi lain, sedangkan ciri-ciri tersebut dihasilkan oleh tingkah laku dan kebijaksanaan organisasi, dirasakan oleh organisasi, dapat dipergunakan untuk menafsirkan organisasi dan sebagai sumber tekanan untuk mengarahkan aktivitas kerja. Sedangkan Menurut La Fol Let, (dikutip dari Suyanto,

(1997). Iklim organisasi dapat memberikan suatu dinamika kehidupan di dalam organisasi dan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah suasana kerja yang timbul dari interaksi individu dan komponen-komponen organisasi seperti peraturan-peraturan dan implementasinya. Untuk mengukur iklim organisasi menurut Litwin dan Stringer (dikutip dari French,1994) terdapat beberapa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap iklim organisasi :

- a. *structure*
- b. *Responcibility.*
- c. *Reward*
- d. *Risk*
- e. *Warmth*
- f. *Support*
- g. *Standart.*
- h. *Organizational Identity*
- i. *Conflict*

RM.Steers 1985:19). Elemen elemen seperti sikap, nilai nilai serta motif-motif yang dimiliki seseorang individu mempunyai peranan penting, dalam proses konseptual iklim organisasi, Apabila iklim organisasi dirasakan sebagai suatu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu, seperti memperhatikan kepentingan karyawan yang berorientasi pada prestasi, maka dapat diharapkan tingkat perilaku karyawan mengarah pada tujuan yng tinggi. Demikian pula apabila iklim organisasi yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi, akan dapat mengakibatkan kepuasan dan kinerjanya menurun.

Penelitian Litwin dan Stringer seperti yang (dikutip oleh RM.Steers 1985) menunjukkan bahwa, iklim yang otoriter dengan sentralisasi pengambilan keputusan serta sebagian perilaku karyawan ditentukan oleh peraturan atau prosedur standart, bukan hanya menjurus pada produktivitas yang rendah, tetapi juga menghasilkan sedikit sekali kepuasan kerja dan kreatifitas sikap terhadap kelompok menjadi negatif. Dengan demikian dari teori-teori tersebut diatas, dapat diambil intisarinnya bahwa Iklim organisasi merupakan persepsi pegawai yang menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang menunjukkan isi dan kekuatan dari pengaruh antara nilai, norma, sikap, perilaku dan perasaan anggota organisasi

Iklim organisasi/suasana kerja akan dapat mempengaruhi terhadap kinerja pegawai, dimana suasana kerja yang kondusif berpengaruh meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya suasana kerja yang tidak selaras dengan kebutuhan pegawai akan menimbulkan rendahnya kinerja. Iklim organisasi dalam penelitian ini pengukuran akan dibatasi dengan indikator-indikator yang akan di uraikan di bawah :

1. Tingkat *structure*,

yaitu setiap organisasi terdapat sekelompok orang yang mempunyai hirarki dalam jabatan dan untuk tujuan organisasi yang telah ditetapkan telah diatur melalui aturan-aturan/prosedur yang telah ditetapkan (Susunan Organisasi dan Tata Kerja) tentunya setiap organisasi harus melaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Dalam pelaksanaan tugas pekerjaan bertumpu pada aturan-aturan yang dikenakan terhadap anggota organisasi, sehingga bekerja sesuai

dengan prosedur, mekanisme, dan struktur maka kinerja pegawai akan sesuai dengan tujuan organisasi.

2. Tingkat tanggung jawab (*responsibility*)

Dengan rasa tanggung jawab yang tinggi dari para pegawai diharapkan pekerjaan yang telah dibebankan kepada pegawai akan dapat dilaksanakan dan diselesaikan secara optimal sehingga di mulai kinerja individu yang baik akan mendorong kinerja kelompok dalam mencapai kinerja organisasi

3. Tingkat *standart*,

Kualitas pekerjaan merupakan tantangan bagi semua pegawai untuk melaksanakan dengan standart tersebut kinerja pegawai harus dapat menyesuaikan dengan spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan organisasi, karena dalam pelayanan tidak standart mutu oleh karena sebagai standart penyelesaian dapatnya di selesaikan secara tepat waktu.

4. Tingkat penghargaan (*reward*)

Yang dimaksud penghargaan yang diberikan kepada karyawan seperti penerimaan tingkah laku, sarana prasaran kerja memadai, penghargaan hasil kerja, dengan demikian akan dapat meningkatkan kinerjanya.

5. Tingkat resiko (*Risk*)

Adanya kemungkinan risiko dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi baik dan buruknya kinerja pegawai, karena semua pekerjaan berdasarkan kebijakan pimpinan organisasi dan besar kecilnya resiko yang akan terjadi akibat penerapan kebijakan tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan.

6. Tingkat perlakuan (*Warmth*)

Semakin pegawai mendapatkan perlakuan atau perhatian yang baik dari pimpinan pada saat melaksanakan pekerjaan, maka karyawan merasa mendapatkan perlindungan dan pengayoman sehingga pegawai akan merasa pula untuk berupaya memaksimalkan kinerjanya. Kondisi yang ada justru sebaliknya dimana bawahan kurang mendapatkan perhatian sehingga bawahan cenderung melakukan tugas kurang bertanggung jawab.

7. Tingkat dukungan (*Support*)

Dukungan yang positif bagi pimpinan dan segenap karyawan akan tercipta suasana dan situasi kerja yang kondusif, dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu lebih baik. Sedangkan kondisi riil bahwa kebijakan yang sentralistik, tidak adanya keterlibatan bawahan akan mempengaruhi suasana kerja.

8. Tingkat konflik (*conflict*)

Persaingan yang sehat antar pegawai sangat diperlukan hal ini dapat memacu peningkatan kinerja pegawai, persaingan yang sehat juga diperlukan dalam pengisian jabatan karena hal ini akan dapat memacu prestasi dan mengurangi kecemburuan sosial.

Berdasarkan asumsi penulis bahwa iklim organisasi dalam lokasi penelitian dirasakan kurang kondusif sehingga mengganggu terhadap kinerja pegawai hal ini dapat penulis tunjukkan sangat terasa sekali penataan organisasi yang mempunyai resistensi tinggi terhadap kebanyakan personal khususnya yang telah

menduduki pos jabatan isu pentaan ini menyebabkan beban psikologis yang berat karena kekhawatiran sejumlah pegawai yang enggan dimutasikan, bagi pegawai yang non job menunggu perubahan status kondisi semacam inilah yang menimbulkan iklim yang kurang kondusif, persepsi lain bahwa pengisian dalam jabatan tidak dilakukan melalui kompetisi yang sehat, statemen Walikota sebagai bahan evaluasi bagi pegawai selama tiga bulan tidak dapat menunjukkan prestasi kerja akan di tinjau ulang penempatannya. Dalam kondisi iklim yang demikian inilah menimbulkan rendahnya kinerja pegawai. Oleh karena apabila pimpinan akan berhasil dalam tugas hendaknya perlu diperhatikan kebutuhan pegawai sebagaimana telah diuraikan di atas.

#### A. 4. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan konsep abstrak, tetapi hasilnya nyata. Kadang kala kepemimpinan mengarah pada seni tapi sering kali keterkaitan dengan ilmu. Pada kenyataannya kepemimpinan merupakan seni sekaligus ilmu.

Terdapat banyak definisi mengenai kepemimpinan, tergantung pada perspektif yang digunakan. Wahjosumidjo (1987:22) mendefinisikan kepemimpinan adalah sebagai suatu seni menciptakan kesesuaian paham (*Leadership as art of inducing compliance*) yang berarti bahwa setiap pemimpin melalui kerjasama yang sebaik-baiknya harus mampu membuat para bawahan mencapai hasil yang telah ditetapkan. Peranan seorang pemimpin memberikan dorongan terhadap bawahan untuk mengerjakan apa yang dikehendaki pemimpin, oleh karena kepemimpinan adalah

suatu seni bagaimana membuat orang lain mengikuti serangkaian tindakan dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan bentuk persuasi dan inspirasi (*Leadership as a form of persuasion*) yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, yang dilakukan bukan melalui penekanan melainkan himbauan dan persuasif. Stogdill yang (dikutip dari Wahjosumidjo,1987:20) definisi kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi.

Kenneth H. Blanchard (1977:83-84) di dalam bukunya yang berjudul *Management of Organizational Behavior Leadership is the activity of exercised to strive willingly for group objectives* yang berarti Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok. Goetsch dan Devis (1994:192) kepemimpinan adalah merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan bertanggung jawab terhadap usaha melampaui tujuan organisasi.

Dari berbagai pandangan tersebut di atas dapat ditarik suatu kesimpulan pengertian kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mau berperilaku sesuai yang diharapkan dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Berbagai ahli berpendapat bahwa seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya memimpin organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin akan terlihat dari cara dia melakukan pekerjaan seperti memberi perintah, memberi tugas, berkomunikasi, cara memimpin rapat, cara

menegur kesalahan, menegakkan disiplin dan sebagainya. Gaya atau style ini banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku para pengikutnya atau bawahan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Pandangan klasik menganggap bahwa setiap pegawai itu pasif, malas bekerja, tidak berambisi untuk maju, takut memikul tanggung jawab, bekerja atas perintah atasan. Sebaliknya pandangan modern menganggap bahwa seorang pegawai sebagai manusia yang memiliki perasaan, emosi, aktif, gemar bekerja rajin dan bertanggung jawab lebih menitikberatkan segi positif dalam hubungan dengan pihak lain.

Kedua pandangan gaya kepemimpinan yang berbeda tersebut menimbulkan adanya gaya kepemimpinan yang berbeda pula dimana pandangan klasik mengutamakan gaya otoriter yaitu gaya yang berdasarkan pada kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Sedangkan untuk pandangan moderat lebih mengutamakan gaya demokratis yang di kaitkan dengan keterlibatan personal dalam mengambil keputusan maupun dalam pemecahan masalah. Menurut Miffah Thoha (1999:49) Gaya kepemimpinan di definisikan sebagai cara/teknik yang digunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya. Sependapat dengan Fandi Tjipto, (2000:161) Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang di gunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan para bawahan. Jadi dari kedua konsep gaya tersebut dapat di simpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pada cara-cara atau teknik mempengaruhi

bawahan agar mau mengikuti apa yang di harapkan guna pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Studi gaya kepemimpinan telah di lakukan penelitian *IOWA* oleh *Ralph White dan Ronald Lippitt (1930)* yang telah memberikan gambaran secara rinci bagaimana kekuatan sosial dapat mempengaruhi kepribadian seseorang, perbandingan telah dilakukan secara sistimatis tentang tingkah laku anak-anak laki-laki dalam kelompok rekreasi. Kelompok ini setiap minggunya bertemu satu kali, dan ini berlangsung beberapa minggu dan setiap kelompok diminta untuk memainkan tiga bentuk kepemimpinan yaitu otoriter, demokratis dan *laisser faire*. Dari hasil penelitian 20 orang anak, 19 orang menyukai demokratis dan 1 orang otokratis. Dari hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan telah dapat dicapai perilaku yang agresif dan produktif. Dengan demikian berdasarkan penelitian telah terbukti bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang kuat terhadap produktivitas kerja.

Gaya kepemimpinan yang telah di peragakan oleh Bill Woods ketika berbicara dengan pegawainya dari Chambers Manufacturing yaitu otokrasi, demokrasi dan kendali bebas yaitu :

Otokrasi – Pemimpin otokratis membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang, Ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat, Keputusan dipaksakan dengan menggunakan imbalan dan kekhawatiran akan dihukum, jika ada komunikasi bersifat

turun kebawah. Bila wewenang dari pimpinan otokratis menjadi menekan bawahan menjadi takut dan ketidakpastian.

Demokratis – Pemimpin yang demokratis berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka dan dimana dapat menyumbangkan sesuatu. Komunikasi berjalan lancar, saran dibuat kedua arah, baik pujian maupun kritik digunakan. Beberapa tanggung jawab membuat keputusan masih tetap ada pada pemimpin. Bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah.

Kendali bebas pemimpin, penganut kendali bebas ini memberikan kekuasaan kepada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarnya sendiri dan memecahkan masalah sendiri. Pengarahan dari pimpinan tidak ada atau hanya sedikit. Gaya ini biasanya tidak guna tetapi dapat menjadi efektif dalam kelompok profesional yang termotivasi tinggi. Gaya kepemimpinan yang efektif adalah menggunakan semua gaya yang ada sebaik mungkin sesuai dengan situasi kondisi yang memungkinkan menentukan gaya apa yang digunakan.(dikutip dari A. Dale Timpe, 2000:125)

Menurut *Martin Evans dan Robert House* (dikuti dari Miftah Thoha,1999:42) telah mengemukakan empat gaya kepemimpinan yang efektif sebagai berikut :

- 1 Kepemimpinan *direktif (otokratis)* dalam model ini tidak ada partisipasi dari para bawahan.
- 2 Kepemimpinan *Supportive*, model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah di dekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan terhadap bawahan.

- 3 Kepemimpinan *partisipatif*, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahan namun pengambilan keputusan tetap pada pucuk pimpinan.
- 4 Kepemimpinan *prestasi*, gaya ini seorang pemimpin menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bagi bawahan untuk berpartisipasi.

Menurut *Fred fiedler* (dikutip dari Miffith Thoha,1999:39) tertuang dalam bukunya yang terkenal *A.Theory of Leadership Effectiveness Fred fiedler* mengembangkan teknik mengukur gaya kepemimpinan dengan memberikan suatu skor yang dapat menunjukkan dugaan kesamaan diantara keberlawanan (*Assumed Similarity between Opposites*) menghitung derajat kesamaan diantara persepsi-persepsi pemimpin mengenai kesenangan yang paling banyak dan paling sedikit tentang kawan kerjanya. Dua pengukuran yang saling bergantian dan ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan yaitu :

1. Hubungan kemanusiaan atau gaya lunak (*lenient*) yaitu hubungan pemimpin yang tidak terlihat perbedaan yang besar diantara teman kerja yang paling banyak di sukai dan paling sedikit di sukai. atau memberikan gambaran yang relatif menyenangkan.
2. Gaya yang berorientasi pada tugas (*hard nosed*) yaitu gaya yang dihubungkan dengan pemimpin yang melihat suatu perbedaan besar diantara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disenangi.

Model ini ini berhubungan antara gaya kepemimpinan dan situasional yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan yang berhubungan dengan dimensi empiris adalah :

- a. Hubungan pemimpin dengan bawahan, variabel ini sangat menentukan situasi yang menyenangkan.
- b. Derajat dan struktur tugas, dimensi ini merupakan yang penting kedua dan menentukan situasi yang menyenangkan.
- c. Posisi kekuasaan pemimpin otoritas formal, dimensi yang ketiga ini merupakan yang sangat penting ketiga menentukan situasi menyenangkan.

Situasi yang menyenangkan akan dapat terwujud jika ketiga dimensi diatas mempunyai derajat sama tinggi, dengan kata lain situasi kerja yang menyenangkan jika :

- a. Pimpinan dapat di terima oleh pengikutnya, ini mempunyai derajat dimensi yang paling tinggi.
- b. Tugas-tugas yang berhubungan dengan pimpinan di tentukan secara jelas, mempunyai derajat dimensi kedua tertinggi
- c. Penggunaan otoritas dan secara formal di terapkan pada posisi pemimpin, mempunyai derajat ketiga tertinggi.

Menurut Fandy Tjipto et, al (2001;163) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang tepat yang dapat diterapkan dalam konteks *Total Quality Management* adalah gaya kepemimpinan partisipasif. Dalam pandangan tradisional partisipasif upaya mencari masukan dari bawahan, sedangkan dalam pandangan *Total quality Management* upaya mencari masukan dari karyawan yang diberdayakan, mempertimbangkan masukan dan bertindak berdasarkan masukan. Jadi letak perbedaan pada pemberdayaan.

Agar gaya kepemimpinan partisipasif dapat diikuti para pengikutnya dan bawahan respek untuk mengikuti, ada beberapa kriteria yang harus dimiliki :

- Rasa tanggung jawab
- Disiplin
- Bersifat jujur
- Memiliki kredibilitas
- Memegang teguh komitmen
- Dapat menggunakan akal sehat (*common sense*) dalam menentukan fleksibilitas.

Konsep kepemimpinan tersebut diatas telah dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan cara atau teknik mempengaruhi orang lain/pengikut agar dapat berperilaku sesuai yang diharapkan guna mencapai tujuan. dengan menghindarkan/memperkecil segala bentuk resiko dan memperbesar kerjasama dalam rangka pencapaian tujuan secara optimal. Sehingga pengertian gaya kepemimpinan dapat disarikan bahwa hal-hal pokok yang terkandung didalamnya dapat dirumuskan :

- Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain
- Kemampuan mengarahkan tingkah laku
- Kemampuan untuk mencapai tujuan
- Cara/teknis yang dipergunakan.

Untuk dapat mencapai tujuan tersebut maka seorang pemimpin harus dapat memainkan gaya kepemimpinan yang dimiliki secara tepat gaya kepemimpinan yang akan dipergunakan dalam penelitian adalah Gaya kepemimpinan *kontijensi (situasional)* dan gaya kepemimpinan *partisipatif* yang akan diukur dengan indikator-indikator yang di bawah ini :

**Gaya kepemimpinan Kontijensi.**

- a. Tingkat hubungan pemimpin dengan para anggotanya
- b. Tingkat derajad dan struktur tugas
- c. Tingkat posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal.

**Gaya kepemimpinan Partisipatif :**

- a. Tingkat tanggung jawab
- b. Tingkat disiplin
- c. Tingkat kejujuran
- d. Tingkat kredibilitas
- e. Tingkat komitmen
- f. Tingkat penggunaan akal sehat (*common sense*) dalam menentukan fleksibilitas.

**A.5.Hubungan Motivasi dengan Kualitas Pelayanan**

Motivasi merupakan dorongan yang timbul dari seseorang untuk melakukan suatu kegiatan dengan tujuan untuk dapat terpenuhinya suatu kebutuhan serta tercapainya tujuan organisasi. Dari konsep motivasi tersebut berarti kebutuhan adalah merupakan faktor penentu yang melatar belakangi lahirnya suatu perilaku seorang pegawai. Sehingga telah dapat disimpulkan bahwa kebutuhan yang paling mendasar pada saat tertentu akan merupakan daya dorong yang menggerakkan seorang pegawai dalam berperilaku untuk dalam pencapaian tujuan organisasi, hal ini telah dipertajam oleh Stephen P.Robbins (1996:219) yang mengatakan bahawa kinerja karyawan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi yaitu kinerja

=  $f(AXM)$  dimana “f” merupakan kinerja pelayanan hasil “perkalian” antara kemampuan dengan motivasi. Seorang pegawai akan menampilkan kinerja yang baik atau memuaskan jika pegawai tersebut memiliki motivasi yang tinggi, sesuai dengan bidang tugasnya serta pemberian pekerjaan yang sesuai bakat. Dalam konteks penelitian, pemuasan kebutuhan seorang pegawai akan sangat mempengaruhi terhadap kerjanya pelayanan yaitu bagaimana mereka dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

#### **A.6. Hubungan Iklim Organisasi dengan Kualitas Pelayanan**

Iklim organisasi adalah suatu sifat atau ciri-ciri yang relatif tetap pada lingkungan internal organisasi, yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain, sedangkan ciri-ciri tersebut dihasilkan oleh tingkah laku atau interaksi dan kebijaksanaan organisasi, dirasakan oleh organisasi, dapat dipergunakan untuk menafsirkan organisasi dan sebagai sumber untuk mengarahkan aktivitas pegawai agar lebih efektif.

Dalam konteks penelitian terdapat fenomena yang tidak mendukung terwujudnya iklim organisasi yang kondusif, seperti promosi suatu jabatan yang cenderung menggunakan pendekatan hubungan personal, kurang memperhatikan aspek profesional atau prestasi kerja pegawai, sehingga menimbulkan kondisi kerja yang kurang kondusif. Hal ini mempunyai implikasi munculnya kesenjangan beban tugas antar bagian yang cukup menonjol sehingga mengakibatkan terdapat pegawai

yang sibuk dan ada pegawai yang santai, implikasi lain hubungan antar rekan sekerja terjadi kurang harmonis,

Sesuai apa yang di kemukakan oleh Stephen Robbins (1998:218) bahwa karyawan yang dinilai mempunyai kinerja yang rendah belum tentu yang bersangkutan mempunyai kecakapan yang rendah, sebab sebenarnya lingkungan kerja juga turut menentukan pencapaian kinerja. seperti apakah karyawan tersebut mempunyai alat, peralatan, bahan dan suplai yang memadai, apakah karyawan tersebut mempunyai kondisi kerja yang menguntungkan untuk bekerja, cukup informasi untuk mengambil keputusan yang dikaitkan dengan pekerjaannya, waktu yang memadai untuk melakukan pekerjaan yang baik dan lain-lain. jika karyawan tersebut tidak mendapatkannya maka jelas kinerja akan terganggu. Dari uraian diatas telah dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi yang kurang kondusif mempunyai pengaruh terhadap kinerja kualitas pelayanan

#### **A.7.Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kualitas Pelayanan**

Sebagaimana dikatakan ( Flipo 1984:36 ) bahwa seseorang akan dapat mencapai kinerja yang tinggi sangat tergantung pada faktor kepemimpinan, kerjasama, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif. Gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi pegawai menyerupai sidik jari dalam pengertian masing-masing itu berbeda sehingga seorang pemimpin dalam menerapkan gayanya harus berdasarkan kepekaan dan pertimbangan yang sesuai baik hubungan sosial manusia maupun terhadap penyelesaian tugas.

Gaya kepemimpinan dalam konteks penelitian berdasarkan asumsi penulis mempunyai hubungan yang kuat terhadap kinerja pelayanan, gaya kepemimpinan yang diterapkan masih cenderung otoriter, sentralistik. Tidak melibatkan bawahan dalam penyelesaian masalah, maupun menentukan tujuan organisasi selain itu masih kurangnya sikap perilaku keteladanan, hubungan dengan bawahan cenderung personal bukan impersonal sehingga sering kali terjadi seorang pimpinan di kendalikan bawahan. Hal ini mempunyai implikasi tugas pekerjaan kurang terkoordinasi dengan baik atau berjalan sendiri-sendiri setiap bagian bahkan individu. Dengan demikian telah dapat disarikan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang kuat terhadap kinerja pelayanan publik.

#### **A.8 Hubungan Motivasi, Iklim Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan dengan Kualitas Pelayanan**

Ketiga variabel motivasi, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan di atas telah dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa tingkat kepuasan kebutuhan pegawai akan sangat menentukan terhadap kinerja pelayanan yaitu bagaimana mereka dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Faktor lain yang menonjol adalah adanya kesenjangan beban tugas antara bagian yang satu dengan bagian yang lain, hal ini mempunyai implikasi negatif terhadap kurangnya kerjasama, koordinasi diantara bagian maupun individual pegawai. Sedangkan faktor gaya kepemimpinan yang kurang responsif terhadap aspirasi bawahan cenderung sentralistik, tidak

melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan maupun terhadap penyelesaian masalah yang ada, gaya semacam ini tidak mampu membangkitkan semangat kerja dan partisipasi aktif bawahan dalam berinovasi untuk menjalankan tugas. Dengan demikian ketiga variabel tersebut berdasarkan asumsi penulis mempunyai hubungan yang kuat terhadap kinerja pelayanan.

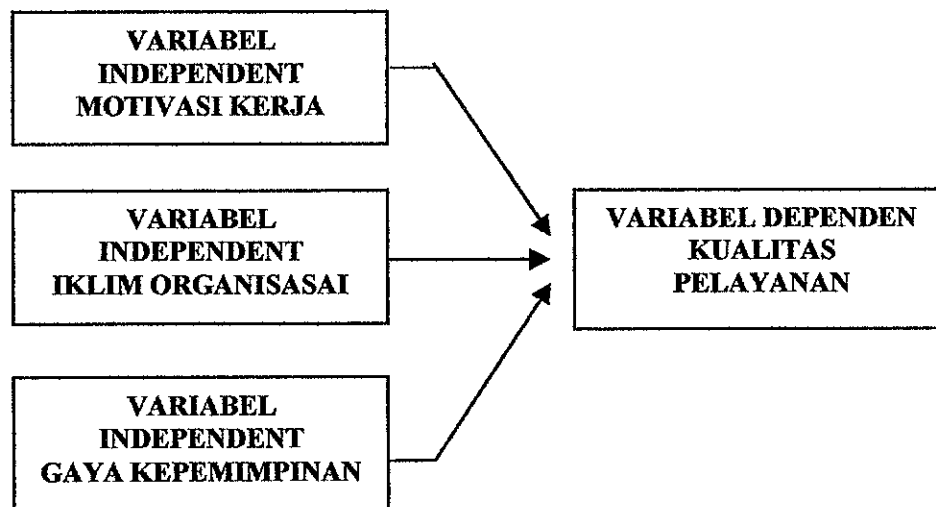
## B. HIPOTESIS

Hipotesis menurut Sugiyono (2001:5-7) adalah merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori, belum menggunakan fakta atau melalui uji secara empiris.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dengan kualitas pelayanan.
2. Ada pengaruh yang signifikan antara iklim kerja dengan kualitas pelayanan
3. Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan
4. Ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara motivasi kerja, iklim kerja, dan gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan.

Secara geometris hipotesis tersebut dapat digambarkan dalam bentuk matrik sebagai berikut :



### BAB. III METODE PENELITIAN

#### A. RANCANGAN PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan dilandasi oleh metode keilmuan. Jujun S. Suriasumantri (dikutip dari Sugiyono:1998:1) Mengemukakan metode keilmuan merupakan gabungan antara pendekatan rasional dan empiris. Pendekatan rasional memberikan kerangka berpikir yang koheren dan logis, pendekatan empiris memberikan kerangka pengujian dalam memastikan suatu kebenaran. Rancangan penelitian merupakan pedoman langkah-langkah yang diikuti oleh peneliti dalam melakukan penelitian, sekaligus merupakan langkah antisipasi berbagai hambatan terlaksananya penelitian.

Penelitian biasanya berangkat dari permasalahan yaitu penyimpangan atau deviasi sesuatu yang standar, atau kesenjangan antara yang sebenarnya dan kenyataan (Sugiyono,1998:197). Dalam melakukan analisis fenomena dalam tesis ini akan menggunakan rancangan penelitian kuantitatif, yang dipertajam analisis kualitatif Analisis perhitungan statistik berdasarkan pada data yang diperoleh dari responden dan mendeskripsikan secara sistematis.

#### B. RUANG LINGKUP PENELITIAN.

Era desentralisasi organisasi publik, tidak boleh tidak dihadapkan pada "*corporate olimpics*" yang semakin kompleks, hal ini untuk kelangsungan hidup

dan perkembangan organisasi harus memiliki daya saing yang harus dicapai melalui peningkatan kualitas pelayanan. Untuk mewujudkan kualitas pelayanan dalam organisasi publik (birokrasi) bukan masalah yang sederhana, karena banyak faktor-faktor yang menentukan. Faktor kewenangan di mana terbatasnya otoritas yang dimiliki organisasi akan berpengaruh terhadap proses pelayanan, misalnya wewenang tanda tangan perijinan masih dilakukan pucuk pimpinan dalam hal ini Walikota, yang idealnya dapat dilakukan oleh pimpinan organisasi penyedia pelayanan. Untuk menciptakan kualitas pelayanan dalam organisasi publik diperlukan desentralisasi kewenangan bagi unit/lembaga pelayanan untuk mengatur mekanisme pelayanan yang lebih fleksibel (Riant Nugraha, 2000:35).

Faktor politik, untuk mewujudkan kualitas pelayanan diperlukan dukungan dan komitmen semua pimpinan organisasi di daerah, karena tanpa adanya dukungan dan komitmen para elit politik dan birokrasi dirasakan sulit untuk dapat terwujud pelayanan yang prima.

Faktor kemampuan organisasi merespons pasar, rendahnya kemampuan organisasi dalam merespons tuntutan kebutuhan masyarakat, yang mempunyai implikasi tugas pelayanan yang belum serasi, sehingga terjadi simpang siur penanganan tugas. (Moenir, 1998:21)

Faktor lain kemungkinan budaya organisasi, di mana merupakan interaksi antara perilaku individu dengan komponen organisasi, dapat menimbulkan budaya pegawai yang mendukung dan menolak terhadap suatu kebijakan, budaya yang

menolak inilah cenderung mempengaruhi kualitas pelayanan dalam organisasi (Talizidulu Ndraha, 1997:47)

Faktor promosi jabatan yang masih cenderung pada favoritisme politik dan kurang mempertimbangkan aspek profesional. Hal ini akan menimbulkan kinerja rendah yang dapat meluas pada aspek sosial terhadap para pegawai (Salusu,2000:441). Selain faktor tersebut masih banyak faktor yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang tidak mungkin diungkapkan keseluruhan, karena keterbatasan waktu, teori-teori, maupun kemampuan. Agar penelitian dapat dilakukan lebih mendalam, maka penelitian ini dibatasi pada variabel-variabel yang dianggap dominan berhubungan dengan kualitas pelayanan, yaitu motivasi kerja, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan.

Guna mempertajam analisis maka dapat dilihat pada tiga faktor utama yaitu motivasi kerja mempunyai implikasi rendahnya kinerja pelayanan, karena sering terjadi pegawai meninggalkan kantor pada waktu jam kerja dengan motif mencari tambahan pendapatan, cenderung berperilaku sebagai penjual jasa pelayanan. Iklim organisasi yang kurang kondusif sangat berpengaruh terhadap kinerja pelayanan bersifat malas-malasan dalam menjalankan tugas, karena kondisi psikologis pegawai merasa tentram, rasa kawatir, hal ini karena implikasi dari proses penataan personal belum selesai dan statmen Walikota sangat mungkin di lakukan mutasi tiga bulan sekali, apabila dipandang pegawai tidak profesional, sedangkan ukuran tingkat profesional tidak jelas parameter yang digunakan. Gaya kepemimpinan yang kurang

tepat, mempunyai implikasi rendahnya kinerja pelayanan, seperti pengambilan keputusan maupun penyelesaian masalah yang kurang melibatkan bawahan.

Ketiga variabel, motivasi kerja, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kualitas pelayanan. Meskipun demikian penulis percaya, bahwa penelitian ini tentu saja tidak akan dapat menjawab secara komprehensif faktor-faktor diluar ketiga variabel penelitian yang akan diuji dalam penelitian ini.

### C. LOKASI PENELITIAN

Penentuan lokasi penelitian dimaksudkan untuk mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang ingin di kaji yaitu rendahnya kualitas pelayanan yang akan diamati. Selain itu lokasi penelitian akan memperhatikan beberapa aspek seperti daya jangkau penelitian dengan tempat tinggal, waktu yang tersedia, dukungan atau kemudahan dalam memperoleh data di lokasi penelitian. Penelitian terhadap studi kasus Ijin Mendirikan Bangunan (IMB) dilaksanakan di Kantor Dinas Tata Kota dan Permukiman Semarang. Hal ini kebetulan penulis bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Semarang, bertempat tinggal di Semarang, selain itu terbatasnya waktu penyusunan serta efisiensi biaya.

#### D. VARIABEL PENELITIAN

##### 1. Definisi konseptual

Definisi konseptual adalah generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama. (Masri Singarimbun,1978:34). Menurut Moh Nasir, (1999:152) definisi konseptual adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu konstruk atau variabel dengan menggunakan konstruk yang lain. Dari kedua pengertian tersebut maka definisi konseptual dalam penelitian ini adalah :

- (a) Kualitas pelayanan adalah standar proses kegiatan pelayanan yang harus dilaksanakan dalam kegiatan pelayanan untuk memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat/pelanggan.
- (b) Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk melakukan kegiatan dengan tujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup dan tujuan organisasi.
- (c) Iklim kerja adalah merupakan persepsi pegawai yang menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang menunjukkan kekuatan dari pengaruh antara nilai, norma, sikap, perilaku dan perasaan anggota organisasi.
- (d) Gaya kepemimpinan adalah cara-cara/teknik mempengaruhi orang lain/pengikut agar dapat berperilaku sesuai yang diharapkan dengan memperkecil resiko dan memperbesar kerjasama dalam rangka pencapaian tujuan secara optimal.

## 2. Definisi Operasional

Menurut Moh Nasir (1999:152) definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan atau memberikan operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk. Definisi operasional adalah didasarkan atas sifat-sifat yang didefinisikan yang dapat diamati/diobservasi. (Sumadi Suryasubrata, 1985:83) Menurut Masri Singarimbun (1987:46) definisi operasional adalah seperti petunjuk pelaksanaan atau pedoman bagaimana cara untuk mengukur variabel, dengan membaca definisi operasional, seseorang akan mengetahui pengukuran suatu variabel. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah :

1. Indikator-indikator yang dipergunakan untuk mengukur kualitas pelayanan dalam penelitian ini adalah :
  - a) Tingkat kesederhanaan prosedur, bahwa tata cara pelayanan perijinan mudah dilaksanakan, cepat, tepat dan tidak berbelit-belit.
  - b) Tingkat kelancaran pelayanan
  - c) Kesiediaan ketanggapan kesulitan para pengguna jasa pelayanan
  - d) Tingkat kejelasan persyaratan pengurusan perijinan
  - e) Tingkat keterbukaan, kejelasan informasi yang berkaitan dengan proses pelayanan perijinan
  - f) Tingkat kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh petugas pelayanan.

- g) Tingkat kemudahan melakukan komunikasi dengan petugas pelayanan
- h) Tingkat keramah tamahan petugas pelayanan
- i) Tingkat ketepatan waktu penyelesaian perijinan
- j) Tingkat keadilan, pelayanan di diberikan tanpa da diskriminasi etnis atau pengguna jasa dan diberlakukan secara berurutan (antre)

2. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variable motivasi kerja dalam penelitian ini adalah :

- a) Tingkat penyelesaian tugas yang sesuai dengan target dan standar pelayanan
- b) Tingkat pengalaman kerja dalam pelayanan perijinan
- c) Tingkat pengakuan pimpinan terhadap hasil kerja
- d) Tingkat tanggung jawab pelaksanaan tugas yang sesuai dengan beban tugas yang diberikan
- e) Tingkat wewenang sesuai dengan beban dan tanggung jawab
- f) Tingkat pengembangan karier pada level yang lebih tinggi

3. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi dalam penelitian ini adalah :

- a. Struktur, yaitu tingkat ketepatan antara aturan dengan pelaksanaan tugas
- b. Standar kerja, yaitu tingkat penyelesaian tugas sesuai dengan *job discription* pegawai.
- c. Tingkat penghargaan pimpinan, yaitu penghargaan pimpinan terhadap perilaku dan hasil kerja pegawai.

- d. Tingkat kerja keras, untuk penyelesaian tugas harus tersedia kerja lembur atau diluar jam kerja.
  - e. Sikap saling percaya diantara rekan kerja, baik secara individu maupun antar unit.
  - f. Tingkat kompetisi yang sehat, dimana dalam promosi jabatan dilakukan secara kompetitif terbuka dan rasional.
4. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini digunakan gaya kepemimpinan partisipatif dan kontijensi.
- a. Untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan partisipatif melalui indikator-indikator dibawah ini :
    - Tingkat persepsi pegawai terhadap tanggung jawab pimpinan terhadap tugas pelayanan perijinan.
    - Tingkat disiplin pimpinan
    - Tingkat kejujuran pimpinan
    - Tingkat kredibilitas
    - Tingkat komitmen komitmen pimpinan terhadap kebijakan
    - Tingkat fleksibilitas
  - b. Guna mengukur variabel gaya kepemimpinan kontijensi melalui indikator-indikator sebagai berikut :

1. Tingkat hubungan pimpinan dengan bawahan dalam :

- Tingkat penyelesaian tugas
- Tingkat perumusan tujuan
- Tingkat penilaian bawahan terhadap penampilan pimpinan
- Tingkat persepsi bawahan terhadap pimpinan dalam melakukan bimbingan pelaksanaan tugas
- Tingkat keeratan hubungan pimpinan kepada bawahan dalam melaksanakan tugas

2. Tingkat struktur tugas :

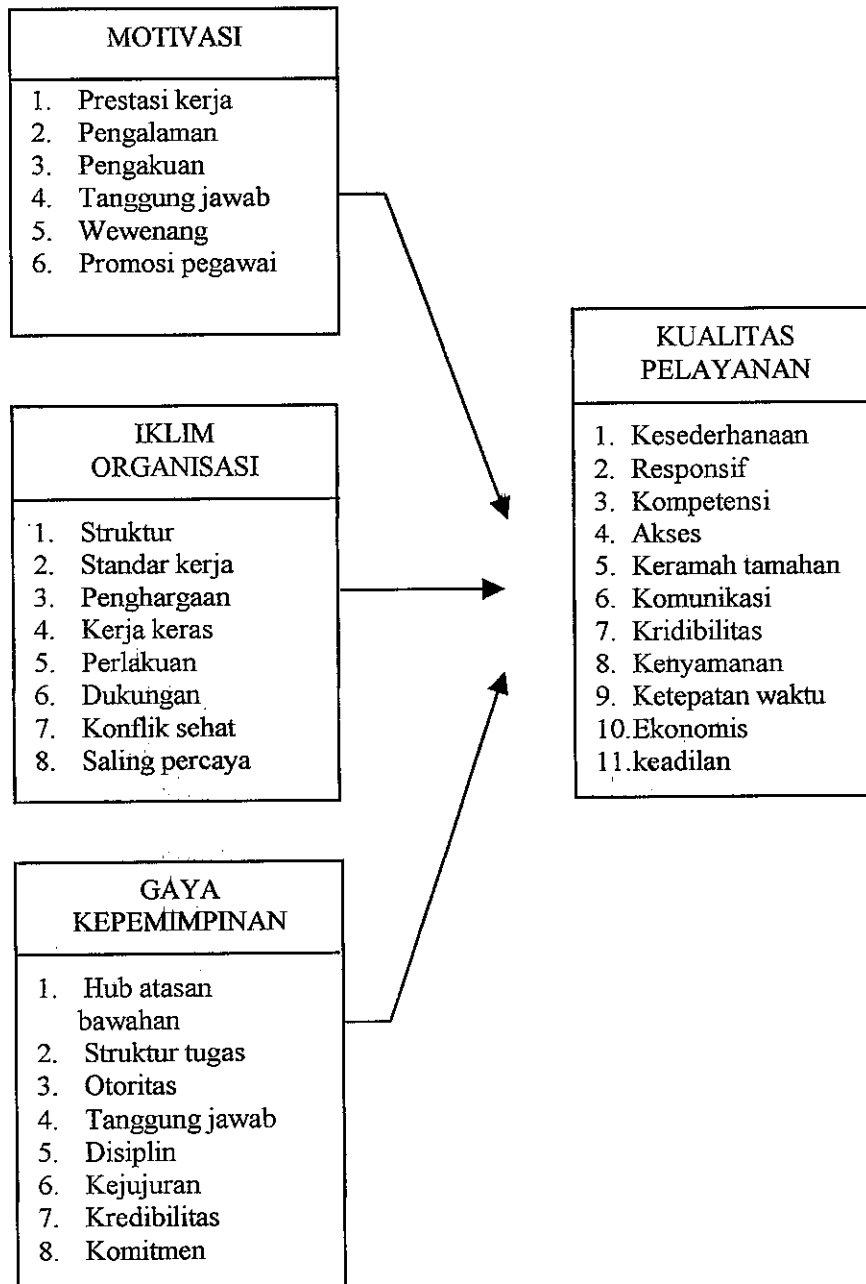
- Tingkat kejelasan beban tugas antar pimpinan dengan bawahan
- Komunikasi antara atasan dan bawahan
- Perhatian pimpinan terhadap konflik yang terjadi pada tingkat bawah

3. Tingkat kekuasaan pemimpin yang dicapai melalui otoritas

- Tingkat penghargaan pimpinan terhadap keberhasilan bawahan
- Tingkat penyampaian ide/gagasan bawahan kepada pimpinan.

Selanjutnya hubungan dari ketiga variabel penelitian dapat digambarkan dalam bentuk metrik sebagai berikut :

## HUBUNGAN VARIABEL DAN INDIKATOR PENELITIAN



## E. JENIS DAN SUMBER DATA

### 1. Jenis Data

Agar dalam penelitian ini diperoleh hasil yang valid, reliabel dan obyektif, maka data yang digunakan dalam penelitian ini digolongkan menjadi dua jenis yaitu :

- a. Data kuantitatif yaitu data yang berupa angka-angka, dan tabel.
- b. Data kualitatif yaitu data berupa kalimat yang mencakup pandangan, ide dan konsep.

### 2. Sumber Data

Untuk dapat menjawab permasalahan yang telah diajukan dalam penelitian ini perlu dicari data-data-data yang mendukung. Adapun sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari :

#### a. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh dari sumber pertama, dalam hal ini seluruh pegawai Kantor Dinas Tata Kota dan Permukiman. Guna memperoleh kedalaman informasi akan dilakukan wawancara kepada masyarakat khususnya penerima jasa pelayanan IMB di Kota Semarang.

#### b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari catatan-catatan, buku-buku, makalah, laporan, arsip maupun dalam bentuk yang lain.

## F. INSTRUMEN PENELITIAN

Karena penelitian ini akan menggunakan rancangan kuantitatif, peneliti akan menggunakan instrumen untuk mendapatkan data yang akurat. Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur terhadap fenomena sosial, oleh karena untuk mengukur fenomena tersebut peneliti pada prinsipnya akan menggunakan instrumen penelitian secara spesifik terhadap variabel yang akan diteliti.

Adapun instrumen yang akan digunakan dalam penelitian adalah angket/kuesioner dengan menyusun daftar pertanyaan yang mengacu kepada variabel bebas dan variabel tergantung, dengan skala pengukuran ordinal yaitu skala yang berjenjang dengan memberikan nilai atau skore untuk setiap jawaban yang diperoleh dari daftar pertanyaan paling rendah sampai pertanyaan yang paling tinggi. Setiap item pertanyaan pada setiap variabel menggunakan skala pengukuran rentang skore 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) skore ini bersifat membedakan dan mengurutkan jarak yang bobotnya ditentukan berdasarkan bobot jawaban pertanyaan. Pedoman untuk pengukuran adalah jika terdapat jawaban dengan bobot rendah diberikan skore 1 dan seterusnya sehingga jawaban yang berbobot tinggi diberi skore 4 (empat), didalam jawaban pertanyaan akan berlaku kaidah, di mana bobot score tersebut di bawah ini :

- A = 4 (empat)
- B = 3 (tiga)
- C = 2 (dua)
- D = 1(satu)

Dari masing-masing jawaban dengan satu kriteria :

1. Kategori jawaban yang sangat mendukung diberikan score 4 (empat )
2. Kategori jawaban yang mendukung diberikan score 3 (tiga)
3. Kategori jawaban yang kurang mendukung diberi score 2 (dua)
4. Kategori jawaban yang tidak mendukung diberikan score 1 (satu)

Pengujian validitas instrumen dalam penelitian ini akan digunakan korelasi *Pearson Moment* atau analisis item yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Dalam memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi untuk menentukan validitas kalau “ r ” = 1086. Apabila koefisien korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 1086 instrumen dinyatakan tidak valid dan apabila diperoleh angka sama dengan 1086 atau lebih dinyatakan valid.

Pengujian reliabilitas instrumen akan menggunakan teknik belah dua (*Split half*) yaitu butir-butir instrumen akan dibelah dua. antara kelompok genap dan kelompok ganjil, selanjutnya skor data tiap kelompok disusun sendiri-sendiri, masing-masing kelompok skor tiap butirnya dijumlah sehingga menghasilkan skor total. Selanjutnya skor total kelompok ganjil dan kelompok genap, dihitung akan diperoleh angka koefisien korelasi. kemudian dianalisis dengan rumus di bawah (Djamaludin Ancok,1995:29)

$$r_{tot} = \frac{2 \times r_{tt}}{1 + r_{tt}}$$

Keterangan :

r.tot = Reliabilitas internal seluruh instrumen

r.tt = Korelasi belahan pertama dan kedua

Selain menggunakan rancangan kuantitatif juga akan dilakukan *indepth interview dan questioner* yang di tujukan kepada responden yang sedang mengurus perijinan IMB pada Dinas Tata Kota dan Permukiman Kota Semarang. Adapun materi yang akan di tanyakan dalam *indepth interview dan questioner* adalah hal-hal yang terkait dengan kualitas pelayanan seperti :

- a. Tanggapan terhadap prosedur pelayanan perijinan IMB
- b. Tanggapan terhadap biaya pengurusan ijin
- c. Ketepatan waktu pelayanan IMB yang di lakukan
- d. Sikap pelayanan yang dilakukan oleh petugas
- e. Hambatan dalam pengurusan perijinan IMB

#### G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL

Populasi adalah merupakan keseluruhan unsur-unsur yang memiliki satu atau beberapa ciri atau karakteristik yang sama (Anton Dayan,1996:110) sehingga dalam penelitian ini sebagai populasi adalah seluruh pegawai Kantor Dinas Tata Kota dan Permukiman Kota Semarang. Sampel adalah merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian (Anton Dayan,1996:65)

Dalam penelitian ini agar dapat diperoleh sampel yang representatif dari populasi, penulis menggunakan teknik pengambilan sampel *Stratified Sampling* dan *Random Sampling* yang akan dilakukan melalui :

- 1) *Stratified Sampling* yaitu karena populasi terbagi atas tingkat (terstruktur) bagian-bagian maka pengambilan sampel tiap bagian/unit harus diwakili. Sehingga sampel akan diambil dari semua unit/bagian yang terdapat dalam populasi. (Suharsimi Arikunto,1998:125)
- 2) Kemudian dibuat listing nama pegawai dari tiap-tiap bagian/unit akan diambil 50 % melalui *random sampling (undian)*. Dengan demikian peneliti memberikan hak yang sama kepada setiap subyek dalam populasi untuk memperoleh kesempatan (*chance*) dipilih menjadi sampel. Hal ini sesuai apa yang telah di kemukakan oleh Suharsimi Arikunto, (1998:120) bahwa apabila populasinya lebih dari 100 maka dapat diambil di antara 20%-25% atau lebih.
- 3) Melakukan *Indepth Interview* dan kuesioner akan dilakukan kepada konsumen pada tiga bulan terakhir dengan asumsi rata-rata jumlah pemohon 30 orang. Guna mempermudah penentuan sampel dalam penelitian ini, akan dilakukan secara *purposive* yaitu responden yang sedang mengurus Ijin Mendirikan Bangunan pada bulan Oktober 2000 dengan jumlah 30 responden.
- 4) Adapun Preposisi banyaknya populasi dan sampling dapat ditunjukkan dalam tabel. 2 tersebut di bawah ini :

Tabel. III.2  
JUMLAH POPULASI DAN SAMPEL

NO.	NAMA UNIT/BAGIAN	POPULASI	JUMLAH SAMPEL
1.	Bagian Tata Usaha	50% X 15	7
2	Subdin Perencanaan	50% X 20	10
3	Subdin Pengukuran Pemetaan	50% X 25	13
4	Subdin Tata Bangunan	50% X 30	15
5	Subdin Permukiman	50% X 30	15
6	Subdin Pengawasan	50% X 20	10
7	Masyarakat/pemohon ijin	-	30
		140	100

#### H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik analisa yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini meliputi :

##### 1. Penyebaran instrumen penelitian (*questionnaire*)

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis.

##### 2. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden data primer dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan (*guided interview* dan *in depth interview*)

### 3. Observasi,

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh Dinas Tata Kota dan Permukiman.

### 4. Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis (dokumen-dokumen) yang langsung berhubungan dengan objek penelitian (data sekunder)

## I. TEKNIK ANALISA DATA

Penelitian agar dapat diperoleh suatu kebenaran secara ilmiah tidak dapat lepas dari teknik yang dipergunakan dalam menganalisa data yang telah terkumpul. Teknik analisa data dalam penelitian kuantitatif terdapat beberapa macam metode statistik yang dapat dipergunakan seperti, statistik diskriptif, inferensial, parametrik maupun nonparametrik. Adapun dalam penelitian ini penulis akan menggunakan teknik statistik nonparametrik karena data yang di pergunakan ordinal. Untuk susunan operasional unsur-unsur analisis akan dilakukan melalui :

1. Analisis hubungan semua variabel motivasi kerja, iklim organisasi, dan gaya kepemimpinan dengan variabel kualitas pelayanan akan digunakan alat bantu tabel rangking sampel.

2. Guna melihat normalitas dari data penelitian akan dilakukan uji “U” atau uji normalitas dengan rumus :

$$U = \frac{\bar{X} - \text{median}}{S}$$

3. Uji hipotesis asosiatif antara motivasi kerja, iklim organisasi, dan gaya kepemimpinan dengan variabel kualitas pelayanan, untuk korelasi tunggal/serhana akan digunakan teknik Statistik Koefisien Korelasi Rank Kendal Tau sedangkan untuk uji korelasi berganda akan digunakan Statistik Koefisien Konkordansi Kendall, kedua rumus tersebut di uraikan secara singkat tersebut dibawah ini :

### 3.a. Koefisien Korelasi Rank Kendal Tau

Perhitungan korelasi serhana menggunakan Koefisien Korelasi Rank Kendal Tau dengan rumus sebagai berikut :

$$\tau = \frac{S}{\frac{1}{2} N (N-1)}$$

Keterangan :

$\frac{1}{2} N (N-1)$  : kemungkinan skor maksimum

S : skor yang sebenarnya

N : jumlah sampel

$\tau$  : koefisien korelasi kendal tau yang besarnya (  $-1 < 0 < 1$  )

Apabila terdapat nilai yang sama maka memakai rumus :

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N (N-1) - T_x} \sqrt{\frac{1}{2} N (N-1) - T_y}}$$

Keterangan :

$T_x = \frac{1}{2} \sum t (t-1)$  banyaknya angka yang sama dalam kelompok pada X  
dan  $T_y = \frac{1}{2} \sum t (t-1)$  = banyaknya angka sama dalam kelompok Y.

Uji Signifikansi.

Untuk uji signifikansi koefisien korelasi, karena distribusi yang dipergunakan mendekati normal akan menggunakan rumus "z" sebagaimana tersebut dibawah ini :

$$Z = \frac{\tau}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}}$$

Kaidah Hipotesis

Untuk menentukan  $H_0$  dan  $H_a$

$H_0 : \tau = 0$

Tidak terdapat hubungan antara variabel (X) dengan variabel (Y)

$H_a : \tau > 0$

Terdapat hubungan antara variabel (X) dengan variabel (Y)

**Kaidah hipotesis :**

Ho : ditolak apabila harga “ z ” hitung lebih besar dari pada harga tabel “ z ”

Ha : diterima apabila harga “z” hitung lebih besar atau sama dengan harga tabel. “z”

**3.b. Korelasi Konkordansi Kendal (W)**

Perhitungan korelasi berganda menggunakan Koefisien Konkordansi Kendall (W) dengan rumus sebagai berikut :

$$W = \frac{s}{1/12 k^2 (N^3 - N)}$$

Apabila terdapat nilai yang sama maka rs memakai rumus :

$$W = \frac{s}{1/12 k^2 (N^3 - N) - k \sum \frac{T}{T}}$$

$$s = \sum R_i^2 - R_i^2 / n$$

Keterangan:

R = jumlah rangking

k = banyak variabel yang di korelasikan

n = banyak kolom

T =  $(\sum t^3 - t) / 12$

**Uji Signifikansi**

W yaitu :

$X^2 = k (n-1) W$

Keterangan :

$X^2$  = Chi Square

k = Variabel

n = jumlah responden

**Kaidah hipotesis:**

$H_0$  ditolak jika  $X^2 > X^2_{\alpha} (n-1)$ .

### 3.c. Koefisien Korelasi Parsial.

Korelasi Parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan variable independen dengan variable dependen, dimana salah satu variable independennya dikendalikan atau dibuat tetap. Perhitungan korelasi parsial digunakan dengan rumus :

$$R_{yx1 \cdot x2} = \frac{r^2_{yx1} - r^2_{yx2} \cdot r_{x1x2}}{\sqrt{1-r^2_{x1x2}} \cdot \sqrt{1-r^2_{2yx2}}}$$

Adapun uji signifikansi koefisien korelasi parsial dapat dihitung dengan rumus :

$$t = \frac{r_p \sqrt{n-3}}{1-r_p}$$

Keterangan

$r_p$  : Korelasi parsial yang ditemukan

N : Jumlah sample

T : "t" hitung yang selanjutnya dikonsultasikan dengan "t" tabel

selanjutnya untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel tergantung dapat diketahui dari besarnya koefisien

determinasi berganda ( $R^2$ ). Jika  $R^2$  yang diperoleh dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel tergantung semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin besar untuk menerangkan variasi variabel tergangungnya. Sebaliknya jika  $R^2$  menunjukkan semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi nilai variabel tergantung semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel tergantung. Secara umum dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) berada antara 0 dan 1 atau  $0 \leq R^2 \leq 1$ .

### 3.d Alat Bantu

Agar dapat diperoleh hasil yang efektif dan akurat, untuk analisis korelasional antara variabel independent dan variabel dependent dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan alat bantu komputer dengan Program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) setelah diperoleh data primer dari kedua variabel tersebut.

**BAB. IV**  
**KARAKTERISTIK ORGANISASI**  
**LOKASI PENELITIAN**

**A. DISKRIPSI UMUM.**

Dinas Tata Kota dan Permukiman Kota Semarang merupakan organisasi publik, yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2001 tanggal 30 Januari 2001. Dinas Tata Kota dan Permukiman mempunyai kedudukan sebagai unsur pelaksana Pemerintah Kota yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Dinas Tata Kota dan Permukiman mempunyai tugas melaksanakan kewenangan Otonomi Daerah di bidang Tata Kota yaitu melakukan penataan dan pengawasan bangunan serta perumahan. Untuk melaksanakan tugas tersebut diatas Dinas Tata Kota dan Permukiman berfungsi :

- a. Merumuskan kebijakan teknis pelaksanaan usaha dan kegiatan perencanaan, pengarahan serta pengendalian rencana kota, rencana penyelenggaraan pembangunan dan perbaikan perumahan dan permukiman.
- b. Penyusunan rencana teknis Tata Ruang Kota serta rencana-rencana penataan kawasan/lingkungan.
- c. Pelaksanaan usaha dan kegiatan survei, pengukuran, pemetaan untuk pendataan dan penerapan rencana kota.
- d. Pelayanan masyarakat dalam urusan pengukuran dan rencana kota, serta rencana blok plan.

- e. Pelaksanaan pembinaan dan pemberian ijin di bidang IMB, HO, ILH, IPB. Pertandaan dan Perumahan.
- f. Perumusan kebijakan teknis pelaksanaan dan pengendalian di bidang penataan dan pengawasan bangunan.
- g. Pelaksanaan pembinaan umum di bidang penataan dan pengawasan bangunan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Walikota.
- h. Penyusunan rencana teknis dan penataan bangunan.
- i. Pelaksanaan pengendalian dan penyuluhan.
- j. Pengawasan, penertiban dan pengendalian teknis atas pelaksanaan tugas pokoknya sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Walikota dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- k. Pembinaan terhadap cabang dinas dan Unit Pelaksana Teknis Dinas.
- l. Pengelolaan urusan ketata usaha dinas.

Untuk menjalankan fungsi di atas Dinas Tata Kota mempunyai kewenangan antara lain :

- a. Penetapan setandar harga sewa tanah dan syarat-syarat penghunian
- b. Penyusunan teknis tata ruang kota berdasarkan Rencana Tata Ruang Wilayah dan Rencana Detail Tata Ruang Kota .
- c. Menyusun rencana induk kota pembangunan dan pengembangan perumahan dan pemukiman beserta prasarana dan fasilitas lingkungan perumahan
- d. Menyusun rencana Rencana Tata Bangunan dan Lingkungan (RTBL)

- e. Melakukan pendataan dan penelitian tanah-tanah dan bangunan yang di kelola oleh pemerintah
- f. Memberikan pelayanan perijinan untuk mendirikan, mengubah ataupun untuk membongkar bangunan .
- g. Pelaksanaan pengawasan pengendalian pembangunan fisik kota.

Struktur organisasi Dinas Tata Kota dan Permukiman Kota Semarang terdiri dari Kepala Dinas, Wakil Kepala Dinas, Bagian Tata Usaha, Sub Dinas Perencanaan dan Perijinan, Sub Dinas Pengukuran dan Pemetaan, Sub Dinas Tata Bangunan, Sub Dinas Permukiman dan Sub Dinas Pengawasan dan Pengendalian. Masing-masing Sub.Dinas membawahi 4 (empat) Seksi. Jumlah pegawai secara keseluruhan 140 (seratus empat puluh) orang dengan berbagai latar belakang pendidikan dan golongan. Untuk melihat secara detail bagan atau struktur organisasi unit analisis lihat lampiran. 1

## B. KEMAMPUAN APARATUR

Dinas Tata Kota dan Permukiman adalah merupakan unsur pelaksana daerah, dalam menjalankan fungsi telah di dukung 140 (seratus empat puluh) pegawai dengan berbagai macam latar belakang pendidikan sebagaimana di tunjukkan dalam tabel IV.1 tersebut dibawah ini :

Tabel. IV. 1  
 DATA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
 DINAS TATA KOTA DAN PERMUKIMAN  
 BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN  
 Periode Tahun 2001

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH	PERSENTASE
1	Pasca Sarjana	2	1,4 %
2	Sarjana	32	23,7 %
3	Deploma/Sarmud	9	6,6 %
4	Sekolah Lanjutan Tingkat Atas	73	54,7 %
5	Sekolah Lanjutan Pertama	15	8,8 %
6	Sekolah Dasar	9	5,10 %
	Jumlah	140	100 %

*Sumber data Dinas Tata Kota dan Permukiman Tahun 2001*

Dari tabel di atas dapat dilihat kemampuan sumberdaya manusia dari tingkat pendidikan formal sejumlah 140 personil sebagian besar 63,5% adalah pegawai dengan latar belakang pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) dan Sekolah Lanjutan Pertama (SLTP) dan pendidikan dasar. Sedangkan sebagian (36,5%) Pasacasarjana/sarjana. Sehingga kalau dilihat dari komposisi tingkat pendidikan dalam rangka upaya mewujudkan kualitas pelayanan masih perlu ditingkatkan. Untuk mengetahui gambaran data pegawai Dinas Tata Kota dan Permukiman dari sisi golongan kepangkatan secara detail dapat dilihat tabel IV.2 di bawah ini :

Tabel. IV.2  
DATA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DINAS TATA KOTA DAN PERMUKIMAN  
MENURUT GOLONGAN PANGKAT

No	Golongan Kepangkatan	Jumlah
1	IV/a	2
2	III/d	17
3	III/c	9
4	III/b	10
5	III/a	21
6	II/d	27
7	II/c	27
8	II/b	6
9	II/a	16
10	I/d	5
	Jumlah	140

*Sumber data Dinas Tata Kota dan Permukiman Tahun 2001*

Adapun jabatan yang terdapat pada Dinas Tata Kota dan Permukiman Kota Semarang adalah jabatan struktural (tidak terdapat jabatan fungsional) yaitu terdapat jabatan eselon dua, tiga dan empat dengan jumlah 29 jabatan struktural yang secara lebih terinci dapat lihat tabel. IV.3 berikut ini

Tabel. IV.3  
DATA JABATAN STRUKTURAL DAN ESELONERING  
DINAS TATA KOTA DAN PERMUKIMAN  
KOTA SEMARANG

NO	JABATAN STRUKTURAL	ESELON	JUMLAH
1	Kepala Dinas	II.b	1
2	Wakil Kepala	III.a	1
3	Kepala Bagian	III.a	1
4	Kepala Sub. Dinas	III.a	5
5	Kepala Sub. Bagian	IV.a	4
6	Kepala Seksi	IV.a	17
	Jumlah	-	29

*Sumber data Dinas Tata Kota dan Permukiman Tahun 2001*

**BAB. V**  
**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**  
**HASIL PENELITIAN**

**A. HASIL PENELITIAN**

Bab ini mendeskripsikan data-data berdasarkan hasil yang diperoleh melalui daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden. Adapun jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 70 pegawai dari jumlah populasi sebesar 140 orang. Untuk mempertajam analisa penulis juga menggunakan responden masyarakat khususnya pengguna jasa pelayanan IMB sebesar 30 orang.

Hasil penelitian ditunjukkan dengan deskripsi distribusi tunggal yang meliputi variabel motivasi, iklim organisasi, gaya kepemimpinan dan kualitas pelayanan. Kemudian juga di tampilkan tabel silang antara variabel independen dan dependen variabel. Penggunaan tabel tunggal dan tabel silang ini diharapkan akan dapat memberikan gambaran awal secara menyeluruh tentang hubungan antara motivasi kerja, iklim kerja dan gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan Ijin Mendirikan Bangunan (IMB) pada Dinas Tata Kota dan Permukiman Kota Semarang.

**A1. Kualitas Pelayanan**

Pembahasan kualitas pelayanan Ijin Mendirikan Bangunan (IMB) di Kota Semarang sebetulnya sangat di tentukan oleh banyak dimensi, antara lain tingkat kesederhanaan prosedur pelayanan, formulir pendaftaran ijin, tingkat ketanggapan. Prosedur pelayanan hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian responden

menyatakan rumit (37,1%), hal ini telah dipertajam hasil *indepthh interview* dari beberapa pejabat Dinas Tata Kota dan Permukiman yang menyatakan bahwa prosedur pelayanan IMB perlu disederhanakan. Pandangan masyarakat khususnya pengguna jasa pelayanan IMB sebagian besar menyatakan bahwa prosedur pelayanan rumit.

Kerumitan prosedur pelayanan tersebut dimungkinkan karena kurang/tidak komitmen para petugas pelayanan dalam mengimplementasikan kebijakan yang ditetapkan, sehingga hal ini mempunyai konsekuensi terhadap masyarakat yang memberikan tanggapan, bahwa prosedur pelayanan IMB di Semarang masih rumit. Selain prosedur pelayanan nampaknya kesederhanaan formulir pendaftaran, sebagian besar masyarakat menyatakan masih rumit, hal ini dimungkinkan tidak adanya petunjuk pengisian yang jelas, serta kurangnya petugas dalam memberikan informasi teknis pengisian. Dari hasil penelitian telah dapat di tunjukkan dalam tabel V.1 dan tabel V.2 di bawah ini :

Tabel V.1

## KESEDERHANAAN PROSEDUR PELAYANAN

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sederhana	12	17,1
2	Sederhana	12	17,1
3	Cukup	20	28,6
4	Rumit	26	37,1
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan p :1*

Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden 26 responden (37,1%) telah menyatakan bahwa prosedur pelayanan IMB rumit, sedangkan 24

responden atau 34,2% menyatakan sederhana, sementara 28,6% menyatakan cukup rumit. Tabel V.1 terlihat bahwa responden dalam mempersepsikan kesederhanaan prosedur pelayanan beragam. Walaupun demikian dapat disimpulkan bahwa prosedur pelayanan IMB masih rumit. Hal ini dipertajam *indepthh interview* beberapa pegawai Dinas Tata Kota dan Permukiman yang memberikan jawaban bahwa prosedur pelayanan secara riil masih rumit.

Tabel V.2

## KESEDERHANAAN FORMULIR PERIJINAN

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sederhana	8	11,4
2	Sederhana	14	20,0
3	Cukup	22	31,4
4	Rumit	26	37,2
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan P:2*

Dari sisi kesederhanaan formulir hasil penelitian menunjukkan sebagian responden (31,4%) menyatakan sederhana. Sementara 48 responden atau ( 68,6%) menyatakan rumit. Sedangkan *indepth interview* pegawai memberikan jawaban bahwa tingkat kesederhanaan formulir dianggap masih sulit. Pandangan masyarakat yakni 30 responden dari pemohon IMB, menyatakan bahwa kesederhanaan formulir terlalu rumit. Sehingga hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa tingkat kesederhanaan formulir dalam pelayanan IMB masih rumit.

Faktor lain yang penting adalah tingkat kesediaan petugas dalam memberikan tanggapan terhadap kesulitan yang dihadapi oleh masyarakat dan tingkat keramahan petugas dalam memberikan pelayanan, sebagian responden (48,6%) tidak/kurang

tanggap dan kurang simpatik (57,2%). Hal ini kemungkinan disebabkan petugas pelayanan tidak diberikan pendidikan manajemen pemasaran yaitu bagaimana memberikan pelayanan yang baik untuk kepuasan pelanggan. Kekurangan ini mempunyai implikasi terhadap klien yang menyatakan bahwa pelayanan IMB di Kota Semarang kurang tanggap dan kurang simpatik. Hal ini dapat ditunjukkan hasil penelitian dalam (tabel.V. 3 dan tabel V.4) di bawah ini :

Tabel V.3  
TINGKAT KETANGGAPAN  
TERHADAP KESULITAN PENGGUNA JASA

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat tanggap	14	20,0
2	Tanggap	10	14,3
3	Kurang tanggap	12	17,1
4	Tidak tanggap	34	48,6
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan P:4*

Tingkat kesediaan petugas dalam merespon kesulitan yang dialami pemohon IMB, hasil penelitian menunjukkan sebagian responden 34 orang (48,6%) menyatakan tidak tanggap terhadap pelayanan, sedangkan mereka yang menjawab sangat tanggap 14 responden (20,0%) sedangkan (34,3%) responden menyatakan tanggap. Dari pernyataan yang bervariasi ini dimungkinkan responden yang menjawab sangat tanggap/tanggap adalah pegawai yang terlibat langsung dalam tugas pelayanan, sedangkan yang menjawab tidak/kurang tanggap dimungkinkan bagi pegawai yang tidak terlibat langsung atau bertugas di bagian lain sehingga mereka kurang peduli terhadap tugas pelayanan.

Tabel V.4  
TINGKAT KERAMAHAN PELAYANAN

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat simpatik	15	21,4
2	Simpatik	15	21,4
3	Cukup simpatik	20	28,6
4	Tidak simpatik	20	28,6
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan p:11*

Hasil penelitian tingkat keramah-tamahan petugas, menunjukkan bahwa 20 responden (28,6%) menjawab cukup simpatik, sedangkan proporsi kedua adalah 20 (28,6%) responden memberikan menyatakan tidak simpatik. Sedangkan pandangan masyarakat mengenai keramahan petugas dalam memberikan pelayanan kepada pemohon dirasakan kurang baik. Sehingga dapat di tarik kesimpulan, bahwa tingkat keramahan petugas dalam memberikan pelayanan masih dirasakan kurang baik.

Dimensi yang lain adalah tingkat kemampuan dan tingkat kesesuaian tugas pekerjaan petugas pelayanan sebagian besar responden menyatakan (38,6%) tidak memadai. Sementara ketidak sesuaian bidang tugas pegawai (38,6%) sebagian besar menyatakan tidak sesuai. Hal ini telah dapat ditunjukkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden 27 orang (38,6%) menyatakan bahwa tingkat kemampuan pegawai yang bertugas dalam sektor pelayanan memeberikan jawaban kemampuannya tidak memadai, sedangkan proporsi yang kedua adalah 19 responden (27,1%) menjawab cukup memadai. Ketidak sesuaian bidang tugas pegawai, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden 27 orang (38,6%) menyatakan bahwa kesesuaian tugas para pegawai yang bertugas dalam

sektor pelayanan memeberikan jawaban tidak sesuai, sedangkan proporsi yang kedua adalah 21 responden (30,0%) menjawab cukup memadai.

Hasil penelitian tersebut telah di perkuat dari hasil *indepth interview* dari beberapa pegawai yang menyatakan bahwa tingkat kemampuan dan tingkat kesesuaian dalam tugas pekerjaan menyatakan kurang mampu dan penempatan tugas tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai.

Ketidakmampuan dimungkinkan karena sebagian besar pegawai yang menangani tugas pelayanan telah di dominasi pegawai berpendidikan pendidikan tingkat menengah (SLTA) bahkan ada sebagian berpendidikan dibawahnya. Sedangkan ketidak sesuaian dalam tugas pekerjaan di mungkinkan karena selama ini penempatan pegawai tidak didasarkan pada bakat, ketrampilan dan pendidikan yang dimiliki pegawai akan tetapi cenderung pada hubungan personal. Hasil penelitian dapat di tunjukkan (tabel.V.5 dan tabel V.6) di bawah ini :

Tabel V.5

## TINGKAT KEMAMPUAN PETUGAS PELAYANAN

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat memadai	12	17,1
2	Memadahi	12	17,1
3	Cukup memadai	19	27,1
4	Tidak memadai	27	38,6
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan p:6*

Tabel V.6  
TINGKAT KESESUAIAN BIDANG TUGAS

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sesuai	12	17,1
2	Sesuai	12	17,1
3	Cukup sesuai	19	27,1
4	Tidak sesuai	27	38,6
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan p:7*

Sementara indikator kualitas pelayanan dari tingkat keterbukaan informasi yang disampaikan petugas pelayanan terhadap para pengguna jasa pelayanan 42,9% sebagian besar responden menyatakan terbuka. Secara detail dapat dilihat hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden 24 responden (34,3%) menyatakan bahwa tingkat keterbukaan informasi yang berkaitan dengan pelayanan perijinan IMB terbuka. Sedangkan proporsi yang kedua 23 responden (32,9%) memberikan jawaban cukup terbuka. sehingga dapat di tarik kesimpulan bahwa keterbukaan informasi pelayanan IMB terbuka lihat (tabel.V.7)

Keterbukaan informasi ini mungkin diasumsikan bahwa selama ini bentuk atau media informasi dengan menggunakan brosur bergambar, sedangkan jumlahnya cukup terbatas. Akan tetapi kemungkinan kesimpulan ini tidak begitu valid karena dari hasil jawaban responden masyarakat khususnya pengguna jasa pelayanan dari 30 responden membrikan jawaban bahwa keterbukaan informasi memberikan jawaban kurang terbuka.

Tabel V.7  
TINGKAT KEJELASAN/KETERBUKAAN INFORMASI

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat terbuka	6	8,6
2	Terbuka	24	34,3
3	Cukup terbuka	23	32,9
4	Tidak terbuka	17	24,3
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan p:8*

Dimensi tentang data penelitian tingkat kesesuaian biaya pengurusan Ijin Mendirikan Bangunan, dapat ditunjukkan dalam tabel V.8 yang menyatakan bahwa sebagian besar responden 20 orang (28,6%) tingkat biaya pengurusan ijin terhadap pemohon menjawab kurang sesuai, sedangkan pada proporsi jawaban yang kedua terdapat 20 responden (28,6%) yang memeberikan jawaban tidak sesuai. Dari hasil penelitian ini telah diperkuat dari hasil *indepth interview* maupun pendapat masyarakat yang menyatakan, biaya pengurusan Ijin Mendirikan Bangunan dirasakan belum/tidak sesuai dengan aturan yang ditetapkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat kesesuaian biaya perijinan IMB tidak sesuai dengan besarnya tarip yang telah ditetapkan. Ketidak sesuai baiaya pengurusan ijin tersebut dimungkinkan disebabkan karena berbagai hambatan seperti faktor motivasi pegawai, budaya dan mungkin faktor –faktor lain di luar variabel penelitian.

Tabel V.8  
KESESUAIAN BIAYA PERIJINAN

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sesuai	15	21,4
2	Sesuai	15	21,4
3	Kurang sesuai	20	28,6
4	Tidak sesuai	20	28,6
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan p:18*

Dimensi lain yang menentukan kualitas pelayanan IMB adalah tingkat transparansi biaya pengurusan, dimana 40 responden (57,2%) menyatakan bahwa tingkat keterbukaan biaya pengurusan ijin kurang transparan. Meskipun terdapat 30 responden (42,8%) menyatakan transparan. Pernyataan responden yang bervariasi dimungkinkan mereka yang menjawab transparan adalah responden yang terlibat langsung dalam tugas pelayanan. Sehingga hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat transparansi biaya pengurusan ijin kurang terbuka. Pandangan ini telah dipertajam sebagian besar masyarakat, yang menyatakan bahwa tidak atau kurang transparan terhadap biaya pengurusan ijin. Hasil penelitian di atas diperkuat dari hasil *indepth interview* dari beberapa pegawai dari pertanyaan yang diajukan oleh peneliti menyatakan bahwa tingkat transparansi pengurusan ijin kurang terbuka. Ketidak terbukaannya biaya pengurusan ijin tersebut dimungkinkan karena pemohon dalam melakukan pengurusan ijin melalui jasa pelayanan orang (makelar) baik orang luar maupun melalui jasa pelayanan orang dalam hal ini karena pegawai dalam tugas cenderung bertindak sebagai penjual jasa. Secara detail hasil penelitian dapat ditunjukkan sebagaimana tersebut dalam tabel.V.9 di bawah ini.

Tabel V.9

## TINGKAT TRANSPARANSI BIAYA

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat transparan	17	24,3
2	Transparan	13	18,5
3	Kurang transparan	24	34,3
4	Tdk transparan	16	22,9
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan p:19*

Indikator kualitas pelayanan yang lain adalah sistem antrian pelayanan, artinya tingkat penyelesaian IMB diselesaikan berdasarkan urutan pendaftaran. Dalam data penelitian penelitian menerangkan bahwa sistem antrian dalam penyelesaian perijinan belum dapat di lakukan secara tertib atau sebagian besar pegawai (34,3%) menyatakan kurang tertib. Tidak tertibnya pelayanan perijinan tersebut menurut asumsi penulis di sebabkan kecenderungan pegawai bertindak sebagai penjual jasa pelayanan, tidak adanya komitmen para petugas pelayanan bahkan pucuk pimpinan untuk mengimplementasikan terhadap sistem antrian. Sikap tersebut membawa konsekuensi terhadap klien atau masyarakat yang memberikan persepsi bahwa pelayanan perijin selama ini kurang tertib.

Pandangan di atas telah dipertajam hasil *indepth interview* yang dilakukan oleh beberapa pegawai yang menyatakan bahwa sistem antrian pelayanan belum dapat diterapkan dengan baik. Sedangkan sebagian besar responden masyarakat menyatakan bahwa pelayanan sistem antrian tidak berjalan secara optimal. Secara detail hasil penelitian ditunjukkan tabel.IV.10 di bawah ini.

Tabel V.10  
SISTEM ANTRIAN DALAM PELAYANAN

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat tertib	17	24,3
2	Tertib	13	18,6
3	Kurang tertib	24	34,3
4	Tidak tertib	16	22,9
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan p:20*

Hasil penelitian menunjukkan sistem antrian pelayanan sebagian besar responden 24 orang (34,3%) menyatakan tidak tertib. Hal ini juga dipertajam hasil *indepth interview* beberapa pegawai yang menyatakan, bahwa penyelesaian ijin belum dapat dilakukan secara urut antrian/tidak tertib, hal ini mungkin dikarenakan oleh faktor motivasi. Hal ini telah dipertajam dari jawaban masyarakat yang diambil sebagai responden sebanyak 30 pemohon ijin menyatakan bahwa pelayanan perijinan IMB yang dilakukan oleh para petugas dirasakan kurang/tidak tertib karena penyelesaian tidak berdasarkan urut pendaftaran. Sehingga hasil penelitian telah dapat disimpulkan bahwa pelayanan perijinan IMB di Semarang tidak menggunakan sistem antrian.

Indikator selanjutnya adalah ketepatan waktu penyelesaian IMB, dimana dalam data penelitian menerangkan bahwa sebagian besar (28,6%) menyatakan bahwa dalam proses penyelesaian tidak dapat di selesaikan secara tepat waktu. Tanggapan tersebut telah di perkuat hasil *indepth interview* yang di lakukan terhadap beberapa pegawai maupun pandangan masyarakat khususnya para pemohon yang menyatakan bahwa pelayanan IMB tidak dapat selesai tepat waktu.

Ketidaktepatan waktu penyelesaian IMB mungkin disebabkan oleh karena sistem antrian tidak dapat di implementasikan secara baik, selain itu tidak adanya komitmen terhadap kebijakan yang telah di tetapkan. Sehingga hal ini mempunyai konsekuensi terhadap persepsi masyarakat yang memberikan tanggapan bahwa pelayanan IMB tidak dapat diselesaikan secara tepat waktu. Secara detail hasil penelitian dapat dilihat tabel.V.11 dibawah ini :

Tabel V.11

## KETEPAATAN WAKTU PENYELESAIAN IJIN

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat tepat	14	20,0
2	Tepat	18	25,7
3	Kurang tepat	18	25,7
4	Tdk tepat	20	28,6
	Total	70	100,0

Selanjutnya dari data penelitian di atas, untuk mengetahui tingkat kualitas pelayanan IMB, disusun skor katagori penilaian berdasarkan skor item-item sebagai berikut :

Tabel V.12  
SKOR DAN KATAGORI PENILAIAN  
VARIABEL KUALITAS PELAYANAN

No.	Jumlah item	Skor
1	22	64
2	22	60
3	22	51
4	22	59
5	22	61
6	22	58
7	22	59
8	22	59
9	22	53
10	22	56
11	22	58
12	22	57
13	22	65
14	22	61
15	22	51
16	22	61
17	22	58
18	22	56
19	22	64
20	22	66
21	22	53
22	22	59
23	22	58
24	22	60
25	22	71
26	22	59
27	22	60
28	22	63
29	22	58
30	22	58
31	22	62
32	22	61
33	22	59
34	22	61
35	22	58

36	22	61
37	22	64
38	22	56
39	22	61
40	22	63
41	22	60
42	22	56
43	22	58
44	22	61
45	22	57
46	22	55
47	22	55
48	22	61
49	22	69
50	22	60
51	22	56
52	22	61
53	22	58
54	22	59
55	22	59
56	22	58
57	22	56
58	22	52
59	22	59
60	22	58
61	22	55
62	22	58
63	22	62
64	22	58
65	22	59
66	22	62
67	22	60
68	22	57
69	22	55
70	22	60

Tabel V.13  
KATAGORI PENILAIAN  
VARIABEL KUALITAS PELAYANAN

No.	Keterangan	Skor
1	Sangat baik	51,25 – 55,25
2	Baik	56,26 – 60,26
3	Cukup baik	61,27 – 64,27
4	Tidak baik	65,28 – 70,28

*Sumber di olah dari data tabel. 12*

Hasil penelitian kualitas pelayanan IMB di Kota Semarang dari data di atas diolah peneliti, sebagian besar responden ( 40%) memberikan penilaian bahwa kualitas pelayanan IMB Kota Semarang adalah rendah atau kurang baik. Yang lain (60%) responden menyatakan bahwa kualitas pelayanan baik. Kemungkinan hasil penelitian kurang valid. Karena *indepth interview* beberapa pegawai yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan IMB kurang baik, hal ini juga dipertajam pandangan masyarakat yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan IMB di Semarang rendah. Secara detail hasil penilaian variabel kualitas pelayanan dapat di tunjukkan dalam (tabel.V.14) dibawah ini :

Tabel V.14  
FREKUENSI PENILAIAN VARIABEL  
KUALITAS PELAYANAN

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Baik	15	21,4
2	Baik	27	38,6
3	Cukup baik	20	28,6
4	Tidak baik	8	11,4
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan kualitas pelayanan*

## A.2 Motivasi Kerja

Pembahasan kualitas pelayanan sebetulnya sangat ditentukan oleh banyak elemen. Elemen tersebut antara lain standar penyelesaian tugas pegawai, kesesuaian standar pelayanan, penyegaran tempat kerja untuk menghindari kejenuhan, serta kejelasan tanggung jawab pegawai, kesesuaian antara beban tugas/pekerjaan dengan tingkat pengetahuan pegawai.

Target penyelesaian tugas pekerjaan khususnya pada bidang pelayanan IMB pada data penelitian menerangkan bahwa sebagian besar responden (34,3%) menyatakan bahwa dalam penyelesaian tugas-tugas secara rutin tidak terdapat standar kerja baik kuantitas maupun kualitas. Tidak atau belum adanya standar kerja yang baku yang dapat dioperasikan, meskipun sudah ada job diskription dirasakan masih bersifat umum. Sehingga hal ini mempunyai konsekuensi terhadap penilaian bahwa rendahnya kualitas pelayanan di asumsikan karena tidak terdapat standar kerja yang baku. Adapun secara detail hasil penelitian dapat dilihat (tabel.15) dibawah ini.

Tabel V.15  
TARGET PENYELESAIAN TUGAS

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat ditarget	17	24,3
2	ditarget	11	15,7
3	Belum ada	18	25,7
4	Tidak ada	24	34,3
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan no : 1*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa dalam penyelesaian tugas pekerjaan sebagian besar responden 24 (34,3%) menyatakan tidak terdapat target atau standar kerja yang baku. Adapun proporsi terbesar berikutnya adalah 18 (25,7%) yang menyatakan tidak tahu, mereka yang menjawab tidak tahu kemungkinan pegawai yang kurang memperhatikan terhadap tugas. Sehingga dari hasil penelitian ini telah dapat di tarik kesimpulan bahwa dalam pelaksanaan tugas pekerjaan tidak terdapat standar kinerja yang baku.

Tabel V.16

## KESESUAIAN STANDAR PELAYANAN

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sesuai	17	24,3
2	Sesuai	11	15,7
3	Cukup sesuai	18	25,7
4	Tidak sesuai	24	34,3
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan no : 2*

Pada tabel V.16 di atas menunjukkan hasil penelitian mengenai kesesuaian standar pelayanan, sebagian besar 24 responden (34,3%) menyatakan tidak sesuai, proporsi selanjutnya 18 responden (25,7%) menyatakan cukup sesuai Sehingga telah dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa pembagian tugas pekerjaan yang ada pada Dinas Tata Kota dan Permukiman kurang/tidak sesuai dengan pengetahuan maupun tingkat ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai.

Tabel V.17  
KEBUTUHAN PENYEGARAN TEMPAT KERJA

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat membutuhkan	30	42,9
2	Membutuhkan	29	41,4
3	Cukup memerlukan	5	7,1
4	Tidak memerlukan	6	8,6
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan m:3*

Pada tabel V.17 Menunjukkan sebagian besar 30 responden (42,9%) menyatakan sangat membutuhkan penyegaran tempat kerja guna menghindari kejenuhan dan untuk menambah pengalaman. Untuk proporsi terkecil sebanyak 5 responden (7,1%) dan 6 responden (8,6%) menjawab cukup/tidak memerlukan penyegaran. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penyegaran tempat kerja guna peningkatan pengalaman, kejenuhan sangat di butuhkan oleh pegawai.

Tabel V.18  
PENGAKUAN KINERJA PEGAWAI

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat setuju	29	41,4
2	Setuju	19	27,1
3	Kurang setuju	16	22,9
4	Tidak setuju	6	8,6
		70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan m:5*

Tabel V.18 hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan tugas, pengakuan hasil kerja/kinerja pegawai, terbukti proporsi terbesar 29 responden (41,4%) menjawab sangat setuju, proporsi kedua 19 responden (27,1%) memberikan

jawaban setuju, sedangkan proporsi ketiga 16 responden (22,9%) memberikan jawaban kurang setuju. Sehingga dari hasil penelitian dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa kebutuhan pengakuan perilaku dan kinerja pegawai oleh pimpinan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan dirasakan sangat diperlukan.

Tabel V.19

## KEJELASAN TANGGUNG JAWAB PEGAWAI

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat jelas	10	14,3
2	Jelas	18	25,7
3	Cukup jelas	18	25,7
4	Tidak jelas	24	34,3
	Total	70	100,0

Sumber di olah dari jawaban pertanyaan m : 7

Tabel V.19 Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggung jawab pelaksanaan tugas, terbukti proporsi terbesar 24 responden (34,3%) menjawab tidak jelas, proporsi kedua 18 responden (25,7%) memberikan jawaban tidak jelas, proporsi berikutnya adalah 18 responden (25,7%) memberikan jawaban cukup jelas. Sehingga dari hasil penelitian dapat di tarik suatu kesimpulan kejelasan tanggung jawab tugas pegawai pada Dinas Tata Kota dan Permukiman di rasakan masih perlu ditingkatkan terhadap kejelasan peran dari masing-masing pegawai.

Tabel V.20

## KESESUAIAN BEBAN TUGAS

No.		Frekuensi	Persentase
1	Sangat sesuai	18	25,7
2	Sesuai	13	18,6
3	Cukup sesuai	12	17,1
4	Tidak sesuai	27	38,6
	Total	70	100,0

Sumber di olah dari jawaban pertanyaan no : 9

UPT MUSTAK TNDP

Tabel V.20 Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian tugas para pegawai, terbukti sebagian besar 27 responden (38,6%) memberikan jawaban tidak sesuai, sedangkan proporsi terbesar kedua adalah 18 responden (25,7%) menjawab sangat sesuai, responden yang lain 13 (18,6%) menjawab sesuai dan 12 responden (17,1%) menjawab cukup sesuai. Dari hasil penelitian dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa pelaksanaan tugas pegawai masih terdapat ketidak sesuaian antara pendidikan, bakat dan ketrampilan yang dimiliki dengan tugas, sehingga masih perlu kejelasan dan kesesuaian dalam rangka mencapai kualitas pelayanan.

Tabel V.21  
KEJELASAN WEWENANG DALAM TUGAS

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat jelas	6	8,6
2	Jelas	11	15,7
3	Cukup jelas	29	41,4
4	Tidak jelas	24	34,3
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan m:10*

Tabel V.21. Menunjukkan bahwa kewenangan yang di terima oleh para pegawai, sebagian besar responden 29 (41,4%) memberikan jawaban cukup jelas. Untuk proporsi kedua adalah 24 responden (34,3%) memberikan jawaban tidak jelas. Dari kedua preposisi tersebut dapat di simpulkan bahwa kejelasan kewenangan pegawai dalam pelaksanaan tugas dirasakan masih kurang jelas, sehingga untuk mencapai kinerja kualitas pelayanan perlu adanya kewenangan atau otoritas sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawab.

Tabel V.22  
ASPEK PRESTASI DALAM JABATAN

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat setuju	22	31,4
2	Setuju	19	27,1
3	Kurang setuju	14	20,0
4	Tidak setuju	15	21,4
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan m:8*

Tabel V.22 Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pengangkatan atau promosi suatu jabatan, sebagian besar 22 responden (31,4%) menyatakan sangat setuju sedangkan proporsi kedua 19 responden (27,1%) menyatakan setuju. Sehingga dari hasil penelitian ini dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa dalam promosi suatu jabatan (struktural) pada Dinas Tata Kota dan Permukiman untuk meningkatkan kualitas pelayanan perlu mempertimbangkan aspek prestasi kerja pegawai. Selanjutnya setelah disajikan data penelitian diatas untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pegawai, disusun angka katagori penilaian berdasarkan skor item sebagai berikut :

Tabel V.23  
SKOR DAN KATAGORI PENILAIAN  
VARIABEL MOTIVASI KERJA

No.	Jumlah item	Skor
1	22	64
2	22	60
3	22	51
4	22	59
5	22	61
6	22	58
7	22	59
8	22	59
9	22	53
10	22	56
11	22	58
12	22	57
13	22	65
14	22	61
15	22	50
16	22	61
17	22	58
18	22	56
19	22	64
20	22	66
21	22	53
22	22	59
23	22	58
24	22	60
25	22	71
26	22	59
27	22	60
28	22	63
29	22	58
30	22	58
31	22	62
32	22	61
33	22	59
34	22	61
35	22	58
36	22	61

37	22	64
38	22	56
39	22	61
40	22	63
41	22	60
42	22	56
43	22	58
44	22	61
45	22	57
46	22	55
47	22	55
48	22	61
49	22	69
50	22	60
51	22	56
52	22	61
53	22	58
54	22	59
55	22	59
56	22	58
57	22	56
58	22	52
59	22	59
60	22	58
61	22	55
62	22	58
63	22	62
64	22	58
65	22	59
66	22	62
67	22	60
68	22	57
69	22	55
70	22	60

Tabel V.24  
PENILAIAN VARIABEL MOTIVASI KERJA

No.	Keterangan	Skor
1	Rendah	50,25 – 56,25
2	Sedang	56,26 – 60,26
3	Tinggi	61,27 – 64,27
4	Sangat tinggi	65,28 – 70,28

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan motivasi*

Tabel V.25  
FREKUENSI PENILAIAN  
VARIABEL MOTIVASI KERJA PEGAWAI

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat tinggi	15	21,4
2	Tinggi	24	34,2
3	Sedang	22	31,4
4	Rendah	9	13
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan motivasi*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar 31 responden (44,4%) menyatakan bahwa motivasi kerja pegawai dirasakan masih rendah, proporsi yang kedua dari 39 responden (56,6%) memberikan jawaban bahwa tingkat motivasi kerja pegawai tinggi. Sehingga kedua proporsi responden dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai pada Dinas Tata Kota dan Permukiman merupakan masalah yang harus mendapatkan perhatian. Walaupun hasil penelitian membuktikan sebagian besar menyatakan motivasi kerja tinggi, akan tetapi sebagian pegawai 44% menyatakan motivasi kerja pegawai rendah. Hal ini juga dipertajam hasil *indepth interview* yang mengatakan bahwa motivasi kerja pegawai masih rendah. Untuk mengetahui lebih detail lihat tabel V.25.

### A.3 Iklim Organisasi

Variabel iklim organisasi didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan pemerintah Kota Semarang dalam mewujudkan kualitas pelayanan akan sangat di tentukan diantaranya oleh iklim kerja organisasi. Hal ini dapat dilihat beberapa indikator hasil penelitian di bawah ini :

Tabel V.26  
KOMITMEN TERHADAP ATURAN

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat setuju	22	31,4
2	Setuju	18	25,7
3	Kurang setuju	19	27,1
4	Tidak setuju	11	15,7
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan ik:3*

Tabel V.26 hasil penelitian menunjukkan iklim organisasi yang di kehendaki oleh para pegawai adanya komitmen terhadap aturan. sebagian besar 22 responden (31,4%) menyatakan sangat setuju sedangkan proporsi kedua 19 responden (27,1%) menyatakan kurang setuju. Sedangkan urutan yang ketiga 18 responden (25,7) menjawab setuju. Sehingga dari hasil penelitian ini dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa dalam pelaksanaan tugas pekerjaan mayoritas pegawai guna terwujudnya kualitas pelayanan sangat diperlukan sebuah komitmen terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Tabel V.27  
STRUKTUR TUGAS

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat setuju	22	31,4
2	Setuju	19	27,1
3	Kurang setuju	16	22,9
4	Tidak setuju	13	18,6
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan ik: 1*

Tabel V. 27 menunjukkan bahwa pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab masing –masing pegawai secara jelas. sebagian besar responden sebanyak 22 orang (31,4%) memberikan jawaban sangat setuju untuk tugas pekerjaan diselesaikan secara tepat waktu, proporsi kedua sejumlah 19 responden (27,1%) menyatakan setuju sedangkan yang lain menjawab kurang/tidak setuju. Oleh karena untuk meningkatkan kinerja kualitas pelayanan sekiranya perlu adanya sebuah otoritas dan wewenang yang jelas diantara pegawai.

Tabel V.28  
STANDAR KERJA PEGAWAI

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat setuju	22	31,4
2	Setuju	18	25,7
3	Cukup setuju	18	25,7
4	Tdk jelas	12	17,1
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan ik:5*

Tabel V.28 Menunjukkan bahwa sebagian besar responden 22 orang (31,4%) memberikan jawaban sangat setuju untuk tugas pekerjaan diselesaikan secara tepat waktu, proporsi kedua sejumlah 19 responden (27,1%) menyatakan setuju sedangkan

yang lain menjawab kurang/tidak setuju. Oleh karena untuk meningkatkan kualitas pelayanan IMB dari hasil penelitian ini mayoritas pegawai menghendaki adanya suatu pekerjaan untuk dapat di selesaikan secara tepat waktu.

Tabel V.29  
PEMBERIAN PENGHARGAAN

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat setuju	16	22,9
2	Setuju	27	38,6
3	Cukup setuju	20	28,6
4	Tdk setuju	7	10,0
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan no :6*

Tabel V.29 menunjukkan bahwa sebagian besar responden sebanyak 27 orang (38,6%) memberikan jawaban setuju dan 20 responden (28,6%) menjawab cukup setuju, berarti sebagian besar pegawai membutuhkan penghargaan dari pimpinan apabila di dalam menyelesaikan tugas berhasil dengan baik, sedangkan yang lain menjawab cukup dan tidak setuju karena mereka tidak tahu akan manfaat/dampak positif bahwa penghargaan yang diberikan kepada pegawai akan memberikan dorongan bekerja yang lebih baik.

Tabel V.30  
IKLIM SALING PERCAYA DIANTARA SESAMA

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat baik	16	22,9
2	Baik	8	11,4
3	Cukup baik	18	25,7
4	Tidak baik	28	40,0
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan no :16*

Tabel V. 30 Hasil penelitian mengenai iklim organisasi menunjukkan bahwa sebagian besar responden 28 orang (40,0%) memberikan jawaban tidak baik, sedangkan 18 responden (25,7%) menjawab cukup baik,. Dari hasil penelitian ini telah dapat di simpulkan bahwa suasana kerja yang kurang kondusif dialami sebagian besar pegawai bawahan, sedangkan suasana kerja pada tingkat pejabat, suasana kerja cukup kondusif. Sehingga guna mewujudkan kualitas pelayanan perlunya dibangun iklim kerja yang kondusif agar dapat memberikan dorongan meningkatkan kualitas pelayanan.

Tabel V.31  
IKLIM YANG KOMPETITIF

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat kompetitif	16	22,9
2	kompetitif	30	42,9
3	Kurang mendukung	18	25,7
4	Tidak kompetitif	6	8,6
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan no :15*

Tabel V. 31 Hasil penelitian mengenai iklim yang kompetitif dalam pengisian jabatan menunjukkan bahwa sebagian besar responden sebanyak 30 orang (42,9%) memberikan jawaban bahwa pengisian jabatan perlu dilakukan kompetitif yang sehat. Dari hasil penelitian ini telah dapat di simpulkan bahwa mayoritas pegawai menghendaki pengisian jabatan dilakukan melalui hubungan impersonal. Selanjutnya setelah dari data penelitian diatas untuk mengetahui tingkat iklim organisasi, disusun angka katagori penilaian berdasarkan skor item dari indikator iklim sebagai berikut

:

Tabel V.32  
SKOR DAN KATAGORI PENILAIAN  
VARIABEL IKLIM ORGANISASI

No.	Jumlah item	Skor
1	16	37
2	16	33
3	16	43
4	16	42
5	16	44
6	16	39
7	16	40
8	16	32
9	16	28
10	16	31
11	16	30
12	16	31
13	16	36
14	16	37
15	16	39
16	16	40
17	16	42
18	16	35
19	16	34
20	16	30
21	16	28
22	16	29
23	16	27
24	16	30
25	16	37
26	16	32
27	16	37
28	16	44
29	16	47
30	16	38
31	16	34
32	16	33
33	16	28
34	16	32
35	16	32

36	16	37
37	16	42
38	16	37
39	16	37
40	16	49
41	16	46
42	16	38
43	16	31
44	16	33
45	16	25
46	16	31
47	16	34
48	16	36
49	16	40
50	16	37
51	16	36
52	16	46
53	16	45
54	16	40
55	16	35
56	16	34
57	16	29
58	16	36
59	16	34
60	16	37
61	16	39
62	16	41
63	16	46
64	16	48
65	16	46
66	16	40
67	16	34
68	16	31
69	16	36
70	16	34

Tabel V.33  
KATAGORI PENILAIAN  
VARIABEL IKLIM ORGANISASI

No.	Keterangan	Skor
1	Tidak baik	25 - 30
2	Kurang	31 - 36
3	Baik	37 - 42
4	Sangat Baik/kondusif	43 - 49

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan motivasi*

Tabel V.34  
FREKUENSI PENILAIAN  
VARIABEL IKLIM ORGANISASI

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat kondusif	16	22,9
2	kondusif	29	41,4
3	Kurang kondusif	15	21,4
4	Tidak kondusif	10	14,3
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan motivasi*

Tabel V.34 hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar 33 responden ( 35,7%) menyatakan iklim organisasi pada Dinas Tata Kota dan Permukiman Kota Semarang kurang kondusif. Proporsi yang kedua dari 45 responden (64,3%) menyatakan kondusif. Sedangkan hasil *indepth interview* menyatakan bahwa kondisi kerja dirasakan sebagian besar pegawai kurang kondusif. Hasil penelitian yang menyatakan kondisi kerja kondusif, kemungkinan kurang valid.

#### A.4 Gaya Kepemimpinan

Pembahasan masalah kualitas pelayanan IMB pada Dinas Tata Kota dan Permukiman Kota Semarang sebenarnya menyangkut banyak dimensi dalam

kepemimpinan. Dimensi tersebut antara lain, menyangkut seberapa tingkat keharmonisan hubungan antara pimpinan dengan bawahan, kejelasan arahan pimpinan dalam tugas, keterlibatan bawahan dalam perumusan tujuan maupun dalam penyelesaian masalah, dan bentuk komunikasi yang digunakan.

Hubungan antara pimpinan dengan bawahan dalam data hasil penelitian menerangkan bahwa tingkat hubungan yang dilakukan menunjukkan sebagian besar cukup baik (31,4%) secara detail dapat dilihat dalam (tabel V.35) dibawah. Akan tetapi kesimpulan ini belum begitu valid mengingat hasil *indepth interview* dari beberapa pegawai bahwa hubungan pimpinan dengan bawahan cenderung bersifat personal bukan impersonal.

Tabel V.35  
HUBUNGAN PIMPINAN DENGAN BAWAHAN

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat baik	9	12,9
2	Baik	20	28,6
3	Cukup baik	22	31,4
4	Tdk baik	19	27,1
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan gk:1*

Adapun elemen yang lain adalah kejelasan arahan pimpinan dalam tugas pekerjaan hasil penelitian memperlihatkan bahwa sebagian besar pegawai (37,1%) menyatakan bahwa arahan pimpinan terhadap bawahan dalam tugas pekerjaan sangat jelas, sedangkan 18 responden (25,7%) menjawab bahwa arahan pimpinan terhadap tugas-tugas yang diberikan cukup jelas. Untuk lebih jelasnya lihat (tabel.V.36). Akan

tetapi hasil ini kurang begitu valid karena hasil *indepth interview* dari beberapa pejabat struktural menyatakan bahwa arahan pimpinan terhadap tugas dirasakan masih relatif kurang jelas khususnya yang menyangkut kewenangan.

Tabel V.36  
KEJELASAN ARAHAN PIMPINAN

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat jelas	14	20,0
2	Jelas	26	37,1
3	Cukup jelas	18	25,7
4	Tidak jelas	12	17,1
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan gk:2*

Disamping dimensi arahan yang tidak kalah pentingnya adalah dimensi keterlibatan bawahan dalam perumusan kebijakan maupun seberapa keterlibatan bawahan dalam keikutsertaan pemecahan masalah. Dari data penelitian menerangkan bahwa keterlibatan bawahan sebagian besar pegawai menyatakan cukup (32,9%) secara detail dapat dilihat (tabel.V.37) Sehingga telah dapat di simpulkan bahwa untuk meningkatkan kualitas pelayanan IMB masih perlu ditingkatkan keterlibatan bawahan dalam perumusan kebijakan hal ini dimaksudkan agar mereka mempunyai tanggung jawab berhasil atau tidaknya dalam mencapai tujuan organisasi.

Tabel V.37  
KATERLIBATAN BAWAHAN  
DALAM RUMUSAN KEBIJAKAN

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sering	21	30,0
2	Sering	15	21,4
3	Cukup sering	23	32,9
4	Jarang	11	15,7
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan gk:3*

Adapun elemen yang lain adalah kerjasama diantara rekan kerja, dimana hasil penelitian memperlihatkan bahwa sebagian besar pegawai (44,3%) menyatakan bahwa kerjasama dalam tugas yang dilakukan sesama rekan kerja maupun antar bagian menyatakan cukup jelas. Untuk lebih jelasnya lihat (tabel.V.38). Akan tetapi hasil ini kurang begitu valid karena hasil *indepth interview* dari beberapa pejabat struktural menyatakan bahwa kerjasama rekan kerja di rasakan masih relatif kurang, hal ini menurut asumsi penulis dikarenakan tidak adanya pola hubungan antar pegawai yang tidak jelas.

Tabel V.38  
HUBUNGAN KERJASAMA

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat baik	31	44,3
2	baik	20	28,6
3	Cukup baik	14	20,0
4	Tidak baik	5	7,1
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan gk:4*

Sedangkan faktor lain adalah hubungan pimpinan yang penuh keakrapan dan bersahabat, dimana hasil penelitian memperlihatkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden (30,0%) menyatakan hubungan pimpinan dengan bawahan menyatakan baik. Untuk lebih jelasnya lihat (tabel.V.39). Sehingga telah dapat di simpulkan bahwa hubungan pimpinan dengan bawahan dari mayoritas pegawai sudah baik. Akan tetapi hasil ini kurang begitu valid karena hasil *indepth interview* dari beberapa pegawai menyatakan bahwa hubungan pimpinan dengan bawahan dirasakan masih kurang baik, hal ini dimungkinkan karena

hubungan pimpinan dengan bawahan selama ini hanya dilakukan pada pegawai tertentu, tidak dilakukan secara keseluruhan.

Tabel V.39  
HUBUNGAN YANG BERSAHABAT

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat baik	20	28,6
2	Baik	21	30,0
3	Cukup baik	15	21,4
4	Tdk baik	14	20,0
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan gk:6*

Faktor komunikasi ternyata mempunyai peran penghubung yang cukup penting dalam rangka mencapai kerja kualitas pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden (56,1%) menyatakan komunikasi antara bawahan dengan atasan baik, sedangkan proporsi yang kedua (43,9%), menyatakan cukup baik. Dari asumsi penulis pegawai yang menyatakan baik adalah mereka yang padat dengan tugas sehingga perlu melakukan konsultasi dengan pimpinan, sedangkan mereka yang menjawab cukup baik mereka dalam tugas dirasakan masih kurang, hal ini karena tidak adanya pemerataan tugas diantara bagian yang ada. Hal ini memberikan persepsi yang berbeda diantara pegawai. Untuk lebih jelas lihat (tabel.V.40) dibawah.

Tabel V.40  
KOMUNIKASI BAWAHAN DENGAN ATASAN

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat baik	18	25,7
2	Baik	22	31,4
3	Cukup baik	20	28,6
4	Tidak baik	10	14,3
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan gk:8*

Dimensi selanjutnya adalah kesempatan bawahan dalam menyampaikan gagasan, data penelitian memperlihatkan bahwa sebagian besar pegawai (54,1%) menyatakan bahwa kesempatan yang diberikan bawahan untuk menyampaikan gagasan dirasakan cukup, proporsi kedua (46,9%) memberikan jawaban sering. Secara detail dapat dilihat dalam (tabel.V.41). Jawaban yang bervariasi ini dimungkinkan karena masing-masing bagian/unit mempunyai frekuensi tugas yang berbeda tingkat kesibukan, sehingga bagi bagian yang padat /sibuk akan mempunyai frekuensi yang seringa dalam menyampaikan gagasan dan sebaliknya. Hasil pnelitian ini kemungkinan belum valid mengingat dari hasil *indepth interview* dari beberapa pegawai bawahan menyatakan bahwa tingkat kesempatan dalam memberikan ide sebatas level pejabat struktural, sedangkan dari pegawai kalangan staf di rasakan masih relatif kurang.

Tabel V.41  
KESEMPATAN PENYAMPAIAN GAGASAN

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sering	14	18,6
2	Sering	18	25,7
3	Cukup sering	25	35,7
4	Jarang	13	18,6
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan gk:14*

Dimensi yang selanjutnya adalah persepsi pegawai dalam memberikan penilaian terhadap disiplin kerja pimpinan. Dalam data penelitian menerangkan bahwa sebagian besar pegawai (35,7%) menyatakan bahwa untuk tingkat disiplin kerja pimpinan dirasakan cukup baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat disiplin kerja pimpinan dalam tugas dapat sebagai cermin pegawai pada level dibawahnya. Secara lebih detail dapat dilihat dalam (tabel.V.42) tersebut di bawah ini.

Tabel V.42  
PERSEPSI DISIPLIN KERJA

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat baik	10	14,3
2	Baik	22	31,4
3	Cukup baik	25	35,7
4	Tdk baik	13	18,6
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan gk:16*

Selanjutnya setelah data penelitian di atas untuk mengetahui tingkat ketepatan gaya kepemimpinan, disusun angka katagori penilaian berdasarkan skor item dari indikator kepemimpinan sebagai berikut :

Tabel V.43  
SKOR DAN KATAGORI PENILAIAN  
VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN

No.	Jumlah item	Skor
1	22	65
2	22	46
3	22	67
4	22	64
5	22	61
6	22	64
7	22	53
8	22	40
9	22	52
10	22	42
11	22	51
12	22	49
13	22	56
14	22	51
15	22	37
16	22	61
17	22	56
18	22	50
19	22	57
20	22	51
21	22	52
22	22	55
23	22	51
24	22	48
25	22	61
26	22	37
27	22	64
28	22	62
29	22	49
30	22	52
31	22	52
32	22	48
33	22	53
34	22	56
35	22	48

36	22	43
37	22	61
38	22	36
39	22	44
40	22	43
41	22	59
42	22	59
43	22	48
44	22	52
45	22	52
46	22	41
47	22	42
48	22	45
49	22	60
50	22	41
51	22	64
52	22	62
53	22	42
54	22	43
55	22	53
56	22	52
57	22	39
58	22	39
59	22	55
60	22	50
61	22	44
62	22	60
63	22	64
64	22	58
65	22	65
66	22	54
67	22	42
68	22	41
69	22	60
70	22	43

Tabel V.44  
SKOR DAN KATAGORI PENILAIAN  
VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN

No.	Keterangan	Skor
1	Tidak tepat	36 - 43
2	Kurang tepat	44 - 51
3	tepat	52 - 58
4	Sangat tepat	59 - 67

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan g.kepemimpinan*

Tabel V.45  
FREKUENSI PENILAIAN  
VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat tepat	15	21,4
2	Tepat	14	20,0
3	Kurang tepat	27	38,6
4	Tidak tepat	14	20,0
	Total	70	100,0

*Sumber di olah dari jawaban pertanyaan g.kepemimpinan*

Tabel V.45 hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar 26 responden (58,6%) menyatakan gaya kepemimpinan kurang tepat. Proporsi kedua (41,4%) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan sudah tepat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dirasakan masih kurang tepat. Oleh karena perlu dilakukan perubahan yang lebih sesuai dengan kondisi dan situasi.

## B. HUBUNGAN ANTAR VARIABEL YANG DIUJI

Setelah disajikan data masing-masing variabel penelitian, untuk memperjelas hubungan antara variabel motivasi, iklim organisasi dan variabel gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan di bawah ini disajikan tabel silang, hal ini dimaksudkan

untuk mempejelas dalam analisis. Sebelum melakukan uji korelasi antar variabel, terlebih dahulu di lakukan uji normalitas, uji validitas dan reliabilitas hubungan antar variabel yang akan di uji. Dari uji normalitas menunjukkan bahwa berdasarkan variabel yang di uji mempunyai distribusi tidak normal, sehingga dalam penelitian ini di mungkinkan untuk melakukan uji statistik menggunakan Non Parametrik (Rank Kendall). Untuk uji validitas telah menunjukkan berdasarkan semua tingkatan dalam masing-masing variabel terlihat valid dan reliabel yang di tunjukkan adanya koefisien korelasi antara indikator-indikator dengan total skor indikator variabel. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat pada ( lampiran. 8 sampai dengan 11 ).

### **B.1 Hubungan Indikator Motivasi dengan Indikator Kualitas Pelayanan**

Korelasi variabel motivasi dengan kualitas pelayanan, dapat ditunjukkan hubungan indikator tingkat ketanggapan petugas pelayanan dengan indikator kesesuaian standar pelayanan. Dari data penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai (64,7%) menyatakan bahwa petugas pelayanan kurang tanggap terhadap tugas pelayanan akan tetapi dalam melaksanakan tugas pelayanan sangat baik hal ini dimungkinkan dilakukan oleh pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan rendah akan tetapi mempunyai tingkat keseriusan dalam menjalankan tugas. Sedangkan sebagian pegawai (68,5%) yang menyatakan kurang tanggap dalam tugas pelayanan mempunyai hubungan yang kuat terhadap rendahnya kinerja pelayanan. Sehingga hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa tingkat

ketanggapan yang tinggi belum tentu dapat menunjukkan kinerja kualitas pelayanan yang baik hal ini dimungkinkan karena setiap individu pegawai mempunyai motivasi kerja yang bervariasi, dan kemungkinan yang lain karena kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh kedua faktor tersebut akan tetapi banyak faktor. Secara lebih detail hasil penelitian dapat dilihat dalam (tabel.V.46) berikut ini.

Tabel V.46  
HUBUNGAN TINGKAT KETANGGAPAN PELAYANAN  
DENGAN STANDAR PELAYANAN

Keterangan	Kesesuaian standar pelayanan				Jumlah
	Sangat sesuai	Sesuai	Cukup sesuai	Tidak sesuai	
Tanggap thd tugas layanan					-
Sangat Tanggap	2 11,8%	-	3 16,7%	3 12,5%	8 11,4%
Tanggap	4 23,5%	3 27,3%	-	7 29,2%	14 20,0%
Cukup tanggap	7 41,2%	-	11 61,1%	4 16,7%	22 31,4%
Tidak tanggap	4 23,5%	8 72,7	4 22,2%	10 41,7%	26 37,1%
Jumlah	17 100,0%	11 100,0%	18 100,0%	24 100,0%	70 100,0%

Hubungan antara indikator tingkat kemampuan petugas pelayanan dengan tingkat kesesuaian standar pelayanan menunjukkan bahwa sebagian besar responden (58,8%) menyatakan kemampuan petugas pelayanan terhadap tugas pelayanan menyatakan memadai. Sedangkan sebagian responden (41,2%) menyatakan bahwa

tingkat kemampuan pegawai dalam tugas pelayanan kurang memadai akan tetapi mempunyai dalam tugas pelayanan sangat baik. Hal ini dimungkinkan mereka yang berpendidikan rendah akan tetapi mempunyai tingkat loyalitas terhadap tugas pelayanan yang baik. Untuk mengetahui secara detail dapat dilihat tabel.V.47 di bawah ini.

Tabel V.47  
HUBUNGAN TINGKAT KEMAMPUAN PETUGAS  
DENGAN STANDAR PELAYANAN

Tingkat kemampuan	Kesesuaian standar pelayanan				Jumlah
	Sangat sesuai	Sesuai	Cukup sesuai	Tdk sesuai	
Sangat memadai	-	1 9,1%	3 16,7%	5 20,8%	9 12,9%
Memadahi	10 58,8%	1 9,1%	-	7 29,2%	18 25,7%
Cukup memadai	-	7 63,6%	9 50,0%	5 20,8%	21 30,0%
Tidak Memadahi	7 41,2%	2 18,2%	6 33,3%	7 29,2%	22 31,4%
Total	17 100,0%	11 100,0%	18 100,0%	24 100,0%	70 100,0%

Hubungan antara indikator kemampuan pegawai dengan tanggung jawab tugas dalam data penelitian memperlihatkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan bahwa (70%) tidak memadai Sedangkan sebagian responden (12,5%) menyatakan bahwa tingkat kejelasan tanggung jawab pegawai tidak jelas. Sehingga

dapat disimpulkan bahwa dalam tugas pelayanan IMB cenderung sebagai pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang rendah dan tanggung jawab terhadap tugas tidak jelas. Penilaian rendahnya kemampuan dan ketidak jelasan tanggung jawab ini dimungkinkan karena secara empiris mayoritas pegawai yang bertugas dalam pelayanan perijinan berpendidikan Menengah atas bahkan Menengah pertama dan masih dimungkinkan hanya tamatan pendidikan dasar dan sebagian pegawai tidak mempunyai peranan (wewenang dan tanggung jawab) yang jelas terhadap tugas pelayanan. Secara detail dapat dilihat dalam (tabel.V.48) dibawah ini .

Tabel V.48  
HUBUNGAN KEMAMPUAN  
DENGAN TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Tingkat kemampuan petugas	Kejelasan tanggung jawab				Total
	Sangat jelas	Jelas	Cukup jelas	Tidak jelas	
Sangat memadai		5 27,8%	3 16,7%	1 4,2%	9 12,9%
Memadai	3 30,0%	1 5,6%	4 22,2%	10 41,7%	18 25,7%
Cukup memadai	-	2 11,1%	9 50,0%	10 41,7%	21 30,0%
Tidak memadai	7 70,0%	10 55,6%	2 11,1%	3 12,5%	22 31,4%
Jumlah	10 100,0%	18 100,0%	18 100,0%	24 100,0%	70 100,0%

Hubungan antara indikator tingkat kesesuaian tugas dengan indikator standar pelayanan, dalam data penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden 64,7% menyatakan bahwa mayoritas pegawai dalam melakukan tugas pekerjaan tidak sesuai dengan tingkat pendidikan, ketrampilan atau bakat yang dimiliki, Sedangkan sebagian pegawai (45,8%) menyatakan tidak sesuai dengan standar pelayanan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai pada Dinas Tata Kota dan Permukiman sebagian besar dalam menjalankan tugas pekerjaan tidak ada kesesuaian dengan pengetahuan yang dimiliki pegawai dan tidak mempunyai standar kerja yang baku. Hal ini dimungkinkan karena penataan pegawai di Kota Semarang masih dalam proses serta job discription masih dalam proses. Secara detail hasil penelitian dapat dilihat dalam (tabel.49) dibawah ini.

Tabel V.49  
HUBUNGAN TINGKAT KESESUAIAN TUGAS  
DENGAN STANDAR PELAYANAN

Tingkat kesesuaian bidang tugas	Kesesuaian standar pelayanan				Total
	Sangat sesuai	Sesuai	Cukup sesuai	Tdk sesuai	
Sangat sesuai	-	6 54,5%	6 33,3%	-	12 17,1%
Sesuai	-	2 18,2%	6 33,3%	4 16,7%	12 17,1%
Cukup sesuai	6 35,3%	1 9,1%	3 16,7%	9 37,5%	19 27,1%
Tidak sesuai	11 64,7%	2 18,2%	3 16,7%	11 45,8%	27 38,6%
Jumlah	17 100,0%	11 100,0%	18 100,0%	24 100,0%	70 100,0%

Hubungan antara indikator tingkat kejelasan informasi dengan kualitas pelayanan pelayanan dengan tingkat kesesuaian standar pelayanan menunjukkan bahwa sebagian besar responden 41,2% menyatakan informasi yang berkaitan dengan pelayanan perijinan IMB menyatakan tidak jelas. Ketidak jelasan informasi dimungkinkan karena media yang digunakan selama ini menggunakan brosur yang jumlahnya sangat terbatas, disamping itu frekuensi penyuluhan mengenai IMB terhadap masyarakat dirasakan relatif kurang. Hal ini sesuai dengan pandangan masyarakat berdasarkan kuesioner yang di distribusikan para pengguna jasa pelayanan (client) sebagian besar menyatkan bahwa informasi tentang IMB di

rasakan masih relatif kurang jelas. Untuk mengetahui secara detail lihat (tabel. V.50) dibawah ini.

Tabel V.50  
HUBUNGAN KEJELASAN INFORMASI  
DENGAN KUALITAS PELAYANAN

Tingkat kejelasan informasi	Kesesuaian kualitas pelayanan				Jumlah
	Sangat sesuai	Sesuai	Cukup sesuai	Tdk sesuai	
Sangat Jelas	-	1 9,1%	6 33,3%	16 66,7%	23 32,9%
jelas	4 23,5%	5 45,5%	4 22,2%	3 12,5%	16 22,9%
Cukup jelas	6 35,3%	-	6 33,3%	-	12 17,1%
Tidak jelas	7 41,2%	5 45,5%	2 11,1%	5 20,8%	19 27,1%
Total	17 100,0%	11 100,0%	18 100,0%	24 100,0%	70 100,0%

## B.2 Hubungan Indikator Iklim Organisasi dengan Indikator Kualitas Pelayanan

Hubungan antara tingkat ketanggapan pegawai terhadap tugas pelayanan dengan iklim saling percaya diantara rekan kerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden 50,0 % menyatakan cukup tanggap. Sehingga hal dapat tercipta kondisi atau iklim saling percaya diantara rekan kerja berdasarkan hasil penelitian cukup baik. Akan tetapi kesimpulan ini kemungkinan tidak valid karena berdasarkan *indepth interview* para pegawai telah menyatakan bahwa kondisi iklim saling percaya

diantara rekan kerja mempunyai tingkat yang rendah. Secara detail lihat (tabel .51) dibawah ini.

Tabel V.51  
HUBUNGAN IKLIM SALING PERCAYA TERHADAP  
TINGKAT KETANGGAPAN DALAM TUGAS

Tanggap thd tugas layanan	Iklim saling percaya				Total
	Sangat baik	Baik	Cukup baik	Tdk Baik	
Sangat tanggap	1 6,3%	4 14,3%	1 5,6%	2 25,0%	8 11,4%
Tanggap	7 43,8%	3 10,7%	2 11,1%	2 25,0%	14 20,0%
Cukup tanggap	3 18,8%	8 28,6%	9 50,0%	2 25,0%	22 31,4%
Tidak tanggap	5 31,3%	13 46,4%	6 33,3%	2 25,0%	26 37,1%
Total	16 100,0%	28 100,0%	18 100,0%	8 100,0%	70 100,0%

Hubungan antara komitmen pegawai terhadap peraturan organisasi dengan tingkat kemampuan pegawai menunjukkan bahwa sebagian besar responden 54,5% menyatakan bahwa komitmen pegawai terhadap peraturan sangat rendah, hal ini di pertajam dengan dengan pendapat sebageian responden yang menyatakan kemampuan petugas pelayanan 50 % tidak memadai hal ini memang secara empiris mayoritas pegawai berpendidikan Menengah atas dan Menengah pertama bahkan

terdapat beberapa pegawai berpendidikan dasar. Untuk mengetahui secara jelas lihat (tabel V.52).

Tabel V.52  
HUBUNGAN KOMITMEN PEGAWAI  
DENGAN TINGKAT KEMAMPUAN PETUGAS

Tingkat kemampuan petugas	Komitmen kerja				Total
	Sangat tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	
Sangat memadai	4 18,2%	3 16,7%	2 10,5%	-	9 12,9%
Memadahi	7 31,8%	3 16,7%	3 15,8%	5 45,5%	18 25,7%
Cukup memadai	9 40,9%	3 16,7%	9 47,4%	-	21 30,0%
Tidak memadai	2 9,1%	9 50,0%	5 26,3%	6 54,5%	22 31,4%
Jumlah	22 100,0%	18 100,0%	19 100,0%	11 100,0%	70 100,0%

Hubungan antara kesesuaian tugas dengan mekanisme kerja pegawai menunjukkan bahwa sebagian besar responden 56,5% menyatakan bahwa mekanisme kerja pelayanan lancar. Sedangkan sebagian (35,3%) kesesuaian tugas menyatakan sesuai. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tingkat kesesuaian bidang tugas akan meningkatkan tingkat kelancaran dalam pelaksanaan tugas pelayanan dan sebaliknya, ketidak sesuaian dalam bidang pekerjaan akan memperlambat tugas pelayanan. Secara detail dapat dilihat data penelitian dalam (tabel.V.53) berikut ini.

Tabel V.53  
HUBUNGAN TINGKAT KESESUAIAN TUGAS  
DENGAN PROSEDUR KERJA

Tingkat kesesuaian bidang tugas	Mekanisme kerja				Total
	Sangat lancar	lancar	Kurang lancar	Tidak lancar	
Sangat sesuai	2 11,8%	-	4 33,3%	6 33,3%	12 17,1%
Sesuai	6 35,3%	-	-	6 33,3%	12 17,1%
Cukup sesuai	4 23,5%	10 43,5%	2 16,7%	3 16,7%	19 27,1%
Tidak sesuai	5 29,4%	13 56,5%	6 50,0%	3 16,7%	27 38,6%
Total	17 100,0%	23 100,0%	12 100,0%	18 100,0%	70 100,0%

Untuk hubungan antara tingkat keramahan tamahan petugas pelayanan dengan kualitas pelayanan memperlihatkan bahwa sebagian besar responden 52,9% tingkat keramahan petugas dalam memberikan pelayanan relatif rendah atau tidak ramah. Hasil ini juga di diperkuat dari sebagian besar responden masyarakat yang menyatakan bahwa tingkat keramahan petugas terhadap pemohon perijinan dirasakan masih relatif kurang. Hal ini dimungkinkan karena pegawai yang bertugas dalam pelayanan publik selama ini belum diberikan diklat khusus tentang manajemen pelayanan yang baik. Secara detail hasil penelitian dapat dilihat dalam ( tabel.V.54 ) berikut ini.

Tabel V.54  
HUBUNGAN TINGKAT KERAMAHTAMAHAN PETUGAS  
DENGAN KUALITAS PELAYANAN

Keramahan pelayanan	Kualitas pelayanan				Total
	Sangat lancar	Lancar	Cukup lancar	Tdk jelas	
Sangat ramah	2 11,8%	-	4 33,3%	-	6 8,6%
Ramah	4 23,5%	9 39,1%	2 16,7%	-	15 21,4%
Cukup ramah	2 11,8%	5 21,7%	4 33,3%	18 100,0%	29 41,4%
Tidak ramah	9 52,9%	9 39,1%	2 16,7%	-	20 28,6%
Total	17 100,0%	23 100,0%	12 100,0%	18 100,0%	70 100,0%

Hubungan antara indikator tingkat kepercayaan petugas dengan kualitas pelayanan menunjukkan bahwa sebagian besar responden 50 % cukup baik. Akan tetapi kesimpulan ini kemungkinan tidak begitu valid, karena berdasarkan hasil indepth interview dari beberapa pegawai menyatakan bahwa tingkat kepercayaan diantara rekan kerja dirasakah masih relatif kurang. Untuk mengetahui secara jelas lihat (tabel.V.55) berikut ini .

Tabel V.55  
HUBUNGAN TINGKAT SALING KEPERCAYAAN  
DENGAN KUALITAS PELAYANAN

Tanggap thd tugas layanan	Iklim saling percaya				Total
	Sangat baik	Baik	Cukup baik	Tdk Baik	
Sangat tanggap	1 6,3%	4 14,3%	1 5,6%	2 25,0%	8 11,4%
Tanggap	7 43,8%	3 10,7%	2 11,1%	2 25,0%	14 20,0%
Cukup tanggap	3 18,8%	8 28,6%	9 50,0%	2 25,0%	22 31,4%
Tidak tanggap	5 31,3%	13 46,4%	6 33,3%	2 25,0%	26 37,1%
Total	16 100,0%	28 100,0%	18 100,0%	8 100,0%	70 100,0%

### B.3 Hubungan Indikator Gaya Kepemimpinan dengan Indikator Kualitas Pelayanan

Hubungan antara indikator tingkat ketanggapan tugas pelayanan dengan hubungan pimpinan dengan bawahan, dalam data penelitian telah menunjukkan bahwa sebagian besar responden (66,7 %) tanggap. Akan tetapi kesimpulan ini kemungkinan tidak begitu valid, karena berdasarkan hasil indepth interview dari beberapa pegawai menyatakan bahwa tingkat ketanggapan pegawai terhadap kesulitan pemohon dirasakan masih kurang. Untuk mengetahui secara jelas lihat (tabel.V.56) berikut ini.

Tabel V.56  
 HUBUNGAN TINGKAT KETANGGAPAN  
 DENGAN HUBUNGAN PIMPINAN BAWAHAN

Tingkat ketanggapan petugas pelayanan	Hubungan pimpinan/bawahan				Total
	Sangat baik	Baik	Cukup baik	Tdk baik	
Sangat tanggap	-	3 16,7%	3 13,0%	2 8,7%	8 11,4%
Tanggap	4 66,7%	7 38,9%	1 4,3%	2 8,7%	14 20,0%
Cukup tanggap	-	4 22,2%	13 56,5%	5 21,7%	22 31,4%
Tidak tanggap	2 33,3%	4 22,2%	6 26,1%	14 60,9%	26 37,1%
Total	6 100,0%	18 100,0%	23 100,0%	23 100,0%	70 100,0%

Adapun hubungan antara indikator tingkat ketanggapan petugas pelayanan terhadap kesulitan pemohon dengan persepsi disiplin kerja pimpinan, dari sebagian besar dari responden menunjukkan (60%) menyatakan sangat baik, sehingga dapat diasumsikan bahwa disiplin kerja pimpinan yang baik akan dapat meningkatkan tingkat ketanggapan pegawai terhadap kesulitan yang di alami oleh pelanggan. Secara detail dapat dilihat dalam ( tabel.V.57 ) berikut ini.

Tabel V.57  
 HUBUNGAN TINGKAT KETANGGAPAN KESULITAN  
 DENGAN DISIPLIN KERJA

Tanggap thd kesulitan pemohon	Persepsi terhadap disiplin kerja				Total
	Sangat baik	Baik	Cukup baik	Tdk baik	
Sangat tanggap	3 30,0%	1 5,9%	1 4,0%	7 38,9%	12 17,1%
Tanggap	1 10,0%	4 23,5%	4 16,0%	3 16,7%	12 17,1%
Cukup tangga	-	10 58,8%	6 24,0%	3 16,7%	19 27,1%
Tidak tanggap	6 60,0%	2 11,8%	14 56,0%	5 27,8%	27 38,6%
Jumlah	10 100,0%	17 100,0%	25 100,0%	18 100,0%	70 100,0%

Hubungan antara indikator tingkat keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan maupun dalam pemecahan masalah dengan tingkat kesesuaian bidang tugas menunjukkan bahwa sebagian besar responden (26,9%) menyatakan cukup sesuai. Sedangkan keterlibatan bawahan dalam perumusan maupun dalam pemecahan masalah sebagian pegawai (50%) menyatakan sangat sering.

Tabel V.58  
HUBUNGAN KETERLIBATAN BAWAHAN  
DENGAN TINGKAT KESESUAIAN TUGAS

Tingkat kesesuaian bidang tugas	Keterlibatan bawahan				Total
	Sangat sering	Sering	Cukup sering	Jarang	
Sangat sesuai	4 15,4%	3 21,4%	5 27,8%	-	12 17,1%
Sesuai	7 26,9%	-	5 27,8%	-	12 17,1%
Cukup sesuai	2 7,7%	5 35,7%	4 22,2%	8 66,7%	19 27,1%
Tidak sesuai	13 50,0%	6 42,9%	4 22,2%	4 33,3%	27 38,6%
Jumlah	26 100,0%	14 100,0%	18 100,0%	12 100,0%	70 100,0%

Pada Tabel V.59 Hubungan antara tingkat kepercayaan petugas dengan tingkat kejelasan informasi 42,9% menyatakan sangat jelas. Namun kesimpulan ini tidak terlalu valid karena sebagian responden telah menyatakan bahwa kejelasan informasi menjawab kurang jelas, hal ini juga diperkuat dengan pendapat sebagian responden masyarakat bahwa tingkat kejelasan informasi menyatakan tidak jelas.

Tabel V.59  
TINGKAT KEPERCAYAAN DENGAN  
TINGKAT KEJELASAN INFORMASI

Kejelasan informasi	Tingkat kepercayaan pelaksanaan tugas				Total
	Sangat tinggi	Tinggi	Cukup tinggi	Rendah	
Sangat jelas	3 42,9%	-	4 13,3%	16 72,7%	23 32,9%
Jelas	1 14,3%	-	12 40,0%	3 13,6%	16 22,9%
Cukup jelas	1 14,3%	11 100,0%	-	-	12 17,1%
Tidak jelas	2 28,6%		14 46,7%	3 13,6%	19 27,1%
Jumlah	7 100,0%	11 100,0%	30 100,0%	22 100,0%	70 100,0%

Pada Tabel V.60 Hubungan pimpinan bawahan dengan dengan tingkat keramah tamahan petugas pelayanan sebagian besar responden memberikan jawaban 66% menyatakan tidak ramah. Pendapat ini telah di perkuat dengan hasil indepth interview dan hasil responden masyarakat yang menaytakan bahwa hubungan pimpijnan dengan bawahan dengan tigtat keramahan masih relatif rendah.

Tabel V.60  
 HUBUNGAN PIMPINAN BAWAHAN  
 DENGAN TINGKAT KERAMAHAN PETUGAS PELAYANAN

Keramahan pelayanan	Hubungan pimpinan/bawahan				Total
	Sangat baik	Baik	Cukup baik	Tdk baik	
Sangat ramah	-	6 33,3%	-	-	6 8,6%
Ramah	2 33,3%	6 33,3%	5 21,7%	2 8,7%	15 21,4%
Cukup ramah	-	-	12 52,2%	17 73,9%	29 41,4%
Tidak ramah	4 66,7%	6 33,3%	6 26,1%	4 17,4%	20 28,6%
Jumlah	6 100,0%	18 100,0%	23 100,0%	23 100,0%	70 100,0%

### C. UJI HIPOTESIS

Setelah disajikan data penelitian masing-masing variabel dan hubungan antar variabel penelitian, selanjutnya guna menganalisis hubungan antara variabel motivasi, iklim kerja dan gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan akan dilakukan analisis uji hipotesis. Sebelum dilakukan uji hipotesis, agar diperoleh hasil penelitian yang akurat terlebih dahulu dilakukan uji normalitas untuk menentukan pilihan beberapa alat statistik yang digunakan. penelitian ini akan dilakukan uji Statistik Nonparametrik Rank Kendall. Salah satu syarat bagi penggunaan Rank

Kendall adalah data harus mempunyai distribusi tidak normal. Untuk menguji telah dilakukan uji normalitas. Untuk mengetahui secara detail lihat (lampiran.7). Dalam tabel penghitungan uji normalitas menunjukkan bahwa *Skewness* dan *Kurtosis* variabel Kualitas pelayanan (0,563) (0,427) Motivasi kerja (0,131) (0,384) Iklim organisasai (0,310) (0,529) dan Gaya kepemimpinan (0,826) (0,752). Perbedaan data tersebut dapat diinterpretasikan distribusi dalam penelitian ini berarti tidak normal, sehingga sebagai persyaratan perhitungan pada uji Rank Kendall telah terpenuhi. Selanjutnya setelah dilakukan uji normalitas, juga dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah item-item (instrumen) yang dilakukan sudah tepat dan akurat guna mengukur variabel penelitian. Hasil uji validitas dan reliabilitas telah menunjukkan bahwa semua item dinyatakan valid dan reliabel. Dengan kaidah apabila koefisien korelasi mempunyai hubungan lebih dari 0,186 dinyatakan valid dan sebaliknya. Secara lebih detail dapat dilihat lampiran ( 8 sampai dengan 11)

### **C.1. Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kualitas Pelayanan**

Hubungan motivasi kerja dengan kualitas pelayanan membuktikan bahwa terdapat koefisien korelasi yang positif dan signifikan. Secara rinci dapat terlihat bahwa sebanyak 24 responden yang mempunyai karakteristik motivasi tinggi terdapat 46,7% yang mempunyai kualitas pelayanan yang sangat baik, kemudian mereka yang mempunyai kualitas pelayanan baik 44,4%, cukup baik ( 20,0%) dan yang tidak baik sebesar 6,7%. Dari data ini dapat terlihat bahwa responden yang mempunyai motivasi

tinggi cenderung mempunyai kualitas pelayanan yang sangat baik. Sedangkan motivasi kerja rendah 9 responden, proporsi terbesar adalah mempunyai kualitas pelayanan yang tidak baik ( 44,4%). Dapat disimpulkan hubungan kedua variabel mempunyai hubungan positif, yakni semakin tinggi tingkat motivasi kerja akan diikuti dengan tingginya tingkat kualitas pelayanan. Untuk lebih detail dapat lihat tabel V.61 berikut.

Tabel V.61  
HUBUNGAN MOTIVASI KERJA  
DENGAN KUALITAS PELAYANAN

Tingkat motivasi kerja	Tingkat kualitas pelayanan				Jumlah
	Sangat baik	Baik	Cukup baik	Tidak baik	
Sangat tinggi	7 46,7%	4 26,7%	3 20,0%	1 6,7%	15 100,0%
Tinggi	3 12,5%	12 50,0%	8 33,3%	1 4,2%	24 100,0%
Sedang	4 18,2%	10 45,5%	6 27,3%	2 9,1%	22 100,0%
Rendah	1 11,1%	1 11,1%	3 33,3%	4 44,4%	9 100,0%
Jumlah	15 21,4%	27 38,6%	20 28,6%	8 11,4%	70 100,0%

Berdasarkan perhitungan komputer (SPSS Versi.1.10) menunjukkan bahwa hubungan antara kualitas pelayanan dengan motivasi mempunyai koefisien korelasi

sebesar 0.262, kemudian hasil perhitungan tersebut dikonfirmasi dengan penggunaan tabel "Z" score guna menentukan tingkat signifikansi, adapun perhitungan ditunjukkan sebagai berikut :

$$Z = \frac{\Gamma}{\sqrt{(4n + 10) / (9n^2 - 9n)}}$$

$$Z = \frac{0,262}{\sqrt{(4.70 + 10) / (9.70^2 - 9.70)}}$$

$$Z = \frac{0,262}{\sqrt{(290) / (4404)}}$$

$$Z = \frac{0,262}{\sqrt{0,0065}}$$

$$Z = 3,23$$

Dari perhitungan tersebut terlihat bahwa nilai Z hitung lebih besar dari nilai tabel Z pada taraf kesalahan 5% atau  $3,23 > 1,96$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel kualitas pelayanan dengan variabel motivasi kerja pada tingkat signifikan 95%.

### C. 2. Hubungan Iklim Organisasi dengan Kualitas Pelayanan

Hubungan antara iklim organisasi dengan kualitas pelayanan IMB membuktikan bahwa terdapat korelasi yang positif dan signifikan atau dapat dikatakan bahwa iklim kerja semakin kondusif, akan diikuti oleh semakin tingginya

kualitas pelayanan. Hal ini secara rinci telah dapat terlihat pada tabel diatas bahwa sebagian besar responden sebanyak 29 orang yang mempunyai karakteristik iklim kerja yang kondusif terdapat 40,0% yang mempunyai kulaitas pelayanan yang sangat baik, selanjutnya pegawai yang mempunyai kualitas pelayanan baik ( 29,6%), cukup baik ( 5,0%) dan yang tidak baik sebesar (12,5%) Dari data ini dapat terlihat bahwa iklim kerja yang semakin kondusif mempunyai mempunyai kecenderungan kualitas pelayanan yang sangat baik. Sedangkan iklim kerja pegawai yang tidak kondusif yaitu 10 orang (14,3%) proporsi terbesar adalah mempunyai kualitas pelayanan yang tidak baik ( 50 %). Dari hasil analisis hubungan antara kedua variabel tersebut dapat disimpulkan bahwa Iklim kerja yang semakin kondusif akan diikuti oleh semakin tingginya tingkat kualitas pelayanan IMB. Hal ini juga terbukti dari analisis Rank Kendall dimana koefisien hubungan antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,258 dengan tingkat signifikasi sebesar 0,38 atau 96%. Untuk lebih jelas lihat ( lampiran 13 )

Tabel V.62  
 HUBUGAN ANTARA IKLIM ORGANISASI  
 DENGAN KUALITAS PELAYANAN

Tingkat Kondisi iklim kerja	Tingkat kualitas pelayanan				Jumlah
	Sangat baik	Baik	Cukup baik	Tidak baik	
Sangat kondusif	6 40,0%	8 29,6%	1 5,0%	1 12,5%	16 22,9%
kondusif	5 33,3%	11 40,7%	12 60,0%	1 12,5%	29 41,4%
Cukup kondusif	2 13,3%	4 14,8%	7 35,0%	2 25,0%	15 21,4%
Tidak kondusif	2 13,3%	4 14,8%	-	4 50,0%	10 14,3%
Jumlah	15 100,0%	27 100,0%	20 100,0%	8 100,0%	70 100,0%

Berdasarkan hasil perhitungan komputer Program SPSS Versi 10.0 lihat (lampiran 13) menunjukkan bahwa hubungan antara iklim organisasi dengan kulaitas pelayanan mempunyai koefisien korelasi sebesar 0.258, kemudian hasil perhitungan tersebut dikonfirmasi dengan penggunaan tabel "Z" score guna menentukan signifikansi, adapun perhitungan ditunjukkan sebagai berikut :

$$Z = \frac{\Gamma}{\sqrt{(4n+10)/(9n^2-9n)}}$$

$$Z = \frac{0,258}{\sqrt{(4.70+10)/(9.70^2-9.70)}}$$

$$Z = \frac{0,258}{\sqrt{(290)/(4404)}}$$

$$Z = \frac{0,258}{\sqrt{0,0065}}$$

$$Z = 3,18$$

Dari perhitungan tersebut terlihat bahwa nilai Z hitung lebih besar dari nilai tabel Z pada taraf kesalahan 5% atau  $3,18 > 1,96$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel kualitas pelayanan dengan variabel iklim organisasi pada tingkat signifikan 95%.

### **C.3. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kualitas Pelayanan**

Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan IMB telah membuktikan bahwa terdapat korelasi yang positif dan signifikan atau dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang sangat tepat, akan diikuti dengan semakin tingginya tingkat kualitas pelayanan. Hubungan tersebut secara rinci telah dapat dilihat pada tabel diatas, yang menyatakan sebagian besar responden sebanyak 6 orang (40%) yang mempunyai karakteristik gaya kepemimpinan yang tepat mempunyai

kualitas pelayanan yang sangat baik, selanjutnya pegawai yang mempunyai kualitas pelayanan baik ( 18,5%), cukup baik ( 15,0%) dan yang tidak baik sebesar (12,5%). Sehingga dari data ini dapat terlihat bahwa gaya kepemimpinan yang sangat tepat mempunyai kecenderungan tingkat kualitas pelayanan yang sangat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan yang tidak tepat yaitu 3 orang (37,5%), proporsi terbesar adalah mempunyai kualitas pelayanan yang cukup tepat 27 ( 38,6 %). Dari hasil analisis hubungan antara kedua variabel tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang sangat tepat akan diikuti oleh semakin tinggi tingkat kualitas pelayanan IMB. Hal ini juga terbukti dari analisis Rank Kendall dimana koefisien hubungan antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,238 dengan tingkat signifikansi 0,049 sebesar 95%. Untuk lebih jelasnya lihat (tabel V.65 dan 66 ) berikut ini.

Tabel. V.63  
 HUBUNGAN ANATARA GAYA KEPEMIMPINAN  
 DENGAN KUALITAS PELAYANAN

DENGAN KUALITAS PELAYANAN	Tingkat kualitas pelayanan				Jumlah
	Sangat baik	Baik	Cukup baik	Tidak baik	
Gaya Kepemimpinan					
Sangat tepat	6 40,0%	5 18,5%	3 15,0%	1 12,5%	15 21,4%
Tepat	3 20,0%	8 29,6%	3 15,0%	-	14 20,0%
Cukup tepat	5 33,3%	7 25,9%	11 55,0%	4 50,0%	27 38,6%
Tidak tepat	1 6,7%	7 25,9%	3 15,0%	3 37,5%	14 20,0%
Jumlah	15 100,0%	27 100,0%	20 100,0%	8 100,0%	70 100,0%

Berdasarkan hasil perhitungan komputer Program SPSS Versi. 10.0 lihat (lampiran 13) menunjukkan bahwa hubungan antara kualitas pelayanan dengan gaya kepemimpinan mempunyai koefisien korelasi sebesar 0.238, kemudian hasil perhitungan tersebut dikonfirmasi dengan penggunaan tabel Z Skore guna menentukan signifikansi, adapun perhitungan ditunjukkan sebagai berikut :

$$Z = \frac{\Gamma}{\sqrt{(4n+10)/(9n^2-9n)}}$$

$$Z = \frac{0,238}{\sqrt{(4.70+10)/(9.70^2-9.70)}}$$

$$Z = \frac{0,238}{\sqrt{(290)/(4404)}}$$

$$Z = \frac{0,238}{\sqrt{0,0065}}$$

$$Z = 2,94$$

Dari perhitungan tersebut terlihat bahwa nilai Z hitung lebih besar dari nilai tabel Z pada taraf kesalahan 5% atau  $3,23 > 1,96$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel kualitas pelayanan dengan variabel gaya kepemimpinan pada tingkat signifikan 95%.

#### **C.4. Hubungan Motivasi kerja, Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dengan Kualitas Pelayanan (Ganda)**

Hubungan variabel independen yaitu motivasi kerja, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,459 hal ini telah dapat diinterpretasikan bahwa ketiga variabel penelitian mempunyai hubungan yang positif yaitu diasumsikan motivasi kerja pegawai yang tinggi, iklim organisasi yang kondusif serta gaya

kepemimpinan yang tepat akan dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Sedangkan dari korelasi koefisien di kuadartakan (*koefisien diterminasi*) sebesar 20,10 %. Hal ini terjadi karena variabel kualitas pelayanan tidak hanya di tentukan oleh ketiga variabel tersebut. Akan tetapi juga di pengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti faktor setruktur organisasi, faktor politis, faktor budaya, komitmen pimpinan dan mungkin masih banyak faktor yang juga dapat mempengaruhi kualitas pelayanan. Sehingga telah dapat di simpulkan bahwa ketiga variabel tersebut hanya menentukan kualitas pelayanan 20,10 %, sedangkan yang 79,90 % di tentukan oleh faktor lain diluar ketiga variabel penelitian. Untuk mengetahui lebih jelas lihat (lampiran 13 )

Berdasarkan perhitungan komputer dengan Program (SPSS Versi.10.0) menunjukkan bahwa hubungan antara kualitas pelayanan dengan motivasi kerja, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai koefisien korelasi ganda sebesar 0.459, kemudian hasil perhitungan tersebut dikonfirmasi dengan penggunaan tabel  $X^2$  guna menentukan signifikansi, yaitu sebagai berikut :

$$X^2 = k (n-1)W$$

$$X^2 = 3 (70-1)0,459$$

$$X^2 = 95.01$$

Dari perhitungan tersebut terlihat bahwa nilai  $X^2$  hitung lebih besar dari nilai tabel  $X^2$  pada taraf kesalahan 5% atau  $95.01 > 90,53$  sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel kualitas pelayanan dengan variabel motivasi kerja, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien korelasi parsial korelasi menunjukkan bahwa secara rinci terlihat bahwa variabel motivasi mempunyai hubungan yang paling kuat dengan koefisien sebesar (0,246) dengan derajat signifikansi sebesar 0,97%. Sementara untuk variabel iklim organisasi (0,239) dan dengan derajat signifikansi sebesar 0,96% sedangkan gaya kepemimpinan terdapat koefisien korelasi sebesar (0,241) dengan derajat signifikan 96%. Hasil ini telah membuktikan bahwa ketiga variabel tersebut apabila diinteraksikan secara bersama-sama mempunyai korelasi koefisien yang signifikan terhadap kualitas pelayanan. Secara lebih mendalam lihat (tabel. V.64) berikut di bawah ini.

Tabel.V.64

## METRIK KORELASI GANDA (PARSIAL ANALISIS)

Keterangan		Unstandar dized Coefficients		Standardize d Coefficients	“ t “	Signifikan
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,018	,362		2,813	,006
97%	tingkat motivasi kerja	,246	,116	,253	2,128	,037
96%	tingkat iklim kerja	,239	,114	,121	1,953	,039
96%	tingkat gaya kepemimpinan	,241	,118	,193	1,581	,041

#### D. DISKUSI

Secara teortis yang dibangun oleh para pakar, berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu, mengemukakan bahwa motivasi kerja, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan adalah merupakan faktor yang menentukan kualitas pelayanan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh The Liang Gie dan Buddy Ibrahim (dikutip dari Soewarsono,1999:17) Kualitas pelayanan publik akan sangat ditentukan oleh faktor-faktor :

- a. *Motivasi kerja*
- b. Kemampuan kerja pegawai
- c. Perlengkapan dan fasilitas
- d. Lingkungan eksternal
- e. *Leadership*
- f. Misi strategi
- g. Budaya perusahaan
- h. Kinerja Individu dan organisasi
- i. Praktek manajemen
- j. Struktur
- k. *Iklim organisasi*

Teori di atas setelah dilakukan uji penelitian di lapangan, didapatkan bahwa motivasi kerja dengan kualitas pelayanan mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,262 dengan tingkat signifikan 95 % (lihat lampiran 13) sehingga dapat diinterpretasikan bahwa motivasi kerja dengan kualitas pelayanan mempunyai hubungan yang signifikan. Rendahnya motivasi kerja dalam unit analisis dapat di tunjukkan kemungkinan tingkat pendapatan pegawai yang kurang memadai

mempunyai implikasi terhadap pegawai dalam tugas pelayanan kurang konsisten dengan aturan yang berlaku dimana dalam menjalankan tugas banyak di dorong oleh motif mencari tambahan pendapatan yang cenderung menyimpang seperti petugas pelayanan sering menjual jasa pelayanan dengan motif uang. Selain itu rendahnya motivasi kerja karena tidak terpenuhinya harapan bahwa setiap pegawai untuk berkompetisi dalam meniti jenjang karier pada tingkat yang lebih tinggi. Hal ini dapat di tunjukkan bahwa secara empiris dalam pengisian jabatan para pimpinan lebih cenderung menggunakan pendekatan individual tidak mendasarkan pada prestasi kerja pegawai.

Iklm organisasi mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,258 dengan derajat signifikan 95% (lihat lampiran 13) sehingga dapat di interprestasikan bahwa iklim organisasi dengan kualitas pelayanan mempunyai hubungan yang signifikan. Iklim organisasi yang kurang kondusif dari asumsi penulis disebabkan bahwa dalam penempatan pegawai tidak berdasar pada latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai akan tetapi lebih cenderung pada unsur hubungan yang bersifat individual. Selain faktor tersebut juga dimungkinkan tidak adanya pemerataan tugas dimasing-masing bagian atau unit yaitu terdapat bagian yang sibuk dan bagian dalam melakukan pekerjaan dengan santai sehingga hal ini menimbulkan persepsi pegawai adanya tempat yang basah dan tempat yang kering.

Sementara gaya kepemimpinan mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,238 dengan dengan tingkat signifikan sebesar 96 % (lihat lampiran 13) sehingga dapat di interprestasikan bahwa iklim organisasi dengan kualitas pelayanan mempunyai

hubungan yang signifikan. Ketidak tepatan gaya kepemimpinan yang di bangun oleh pimpinan organisasi di mungkinkan lebih cenderung pada gaya bebas dengan asumsi bawahan bisa semaunya asalkan pekerjaan selesai, sementara gaya otoriter segala sesuatu dimungkinkan diputuskan secara sentralistik dan kurang melibatkan bawahan.

Adapun hubungan motivasi kerja, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama dengan kualitas pelayanan mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,459 sehingga dapat di interpretasikan bahwa ketiga variabel tersebut mempunyai hubungan yang positif dan signifikan. Sehingga dapat di tarik kesimpulan bahwa hasil penelitian setelah di interkasikan dengan teoritis memang benar ketiga variabel motivasi, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan terdapat korelasi dengan kualitas pelayanan.

Walaupun demikian hasil penelitian dari ketiga variabel tersebut merupakan bagian terkecil (0,459) atau (20,10%) faktor-faktor yang menentukan kualitas pelayanan IMB, sedangkan faktor-faktor lain yang menentukan kualitas pelayanan di luar variabel penelitian adalah sebesar (79,90%) hal ini di mungkinkan faktor politik, budaya birokrasi, organisasi, manajemen dan sebagainya. Sehingga untuk menciptakan pelayanan prima di bidang IMB nampaknya masih perlu di kaji secara mendalam terhadap faktor-faktor lain yang berada diluar variabel penelitian.

Mengingat pentingnya kualitas pelayanan publik khususnya dalam bidang pelayanan IMB, ketiga faktor motivasi kerja, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan merupakan bagian terkecil dari sekian banyak faktor yang

menentukan kualitas pelayanan. Ketiga faktor tersebut saling ketergantungan yang membentuk suatu sistem dimana salah satu faktor akan terkait tidak dapat dipisahkan dengan faktor lain.

Sehingga untuk mewujudkan pelayanan prima yang di dambakan masyarakat, Pemerintah Kota Semarang perlu mengambil langkah-langkah strategis Good governance dan Paradigma kebijakan publik. Good governance adalah semua tuntutan masyarakat akan terwujudnya kualitas pelayanan publik merupakan hal yang wajar sehingga sudah seharusnya di respon oleh pemerintah dengan melakukan perubahan yang lebih baik. Oleh karena untuk mewujudkan pelayanan prima perlu melibatkan tiga komponen terpenting yaitu peran pemerintah, sektor swasta/dunia usaha dan masyarakat itu sendiri (*society*)

Sedangkan untuk strategi yang kedua adalah Paradigma kebijakan publik dimana semua kebijakan/keputusan yang diambil oleh pemerintah harus mencerminkan kepentingan masyarakat luas. Hal ini karena kepentingan masyarakat/publik merupakan aspek yang terpenting dalam Administrasi Negara. Dengan demikian kedua strategis tersebut sesuai arah reformasi yaitu *effisiensi*, *efectivness* dalam penyelenggaraan pemerintahan.

## BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### A. KESIMPULAN

Setelah dilakukan pembahasan secara bertahap pada bab-bab sebelumnya, khususnya dalam pembuktian terdapat ada atau tidaknya hubungan diantara variabel penelitian yaitu variabel independen motivasi kerja, iklim organisasi, gaya kepemimpinan dan kualitas pelayanan sebagai variabel dependen. Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan kuesioner yang didistribusikan kepada masyarakat, khususnya pengguna jasa pelayanan Ijin Mendirikan Bangunan (IMB) di Kota Semarang menyatakan bahwa tingkat kualitas pelayanan IMB masih rendah.
2. Pandangan masyarakat tersebut, telah dipertajam pandangan sebagian besar pegawai Dinas Tata Kota dan Permukiman yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan Ijin Mendirikan Bangunan masih relatif rendah.
3. Secara teoritis yang dibangun dalam kerangka teori menyatakan bahwa rendahnya tingkat kualitas pelayanan Ijin Mendirikan Bangunan sangat di tentukan oleh 3 (tiga) faktor antara lain faktor motivasi, iklim organisasi, dan gaya kepemimpinan.

4. Rendahnya kualitas pelayanan IMB dapat ditunjukkan :
  - a. Tingkat kederhanaan prosedur pelayanan sebagian besar responden 37,1% menyatakan rumit, pendapat ini dipertajam pandangan masyarakat yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan IMB masih rendah.
  - b. Ketersediaan petugas pelayanan dalam merespon kesulitan yang dihadapi pengguna jasa pelayanan 48,6 % responden menyatakan tidak/kurang tanggap.
  - c. Tingkat keramahan petugas pelayanan terhadap pemakai jasa pelayanan, sebagian besar responden 57,2% menyatakan kurang/tidak ramah.
  - d. Kesesuaian biaya perijinan 57,2% responden telah menyatakan tidak/kurang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  - e. Sistem antrian dalam pelayanan 57,2% responden telah memberikan jawaban tidak tertib.
  - f. Ketepatan waktu penyelesaian 54,7 % responden menyatakan tidak tepat waktu, dalam arti lebih lama dari target waktu yang telah ditentukan.
5. Rendahnya motivasi kerja dapat dilihat dari indikator :
  - a. Penyelesaian tugas pekerjaan sebagian besar responden 60% menyatakan bahwa pekerjaan tidak terdapat target waktu penyelesaian.
  - b. Kebutuhan penyegaran tempat kerja pegawai 83% menyatakan sangat memerlukan alih tugas guna menghindari kejenuhan, serta dalam rangka memperkaya pengalaman.

- c. Kejelasan tanggung jawab pegawai dalam tugas pekerjaan 60% menyatakan kurang/tidak jelas, sehingga hal ini sangat mengganggu efektivitas penyelesaian tugas.
  - d. Kesesuaian beban tugas pegawai sebagian besar 55,7% menyatakan tidak sesuai tugas pekerjaan dengan latar belakang pendidikan/ketrampilan yang dimiliki pegawai
  - e. Kewenangan pegawai dalam tugas 75,7% responden menyatakan bahwa dalam tugas pekerjaan tidak ada kewenangan secara jelas terhadap tugas yang dibebankan.
6. Iklim organisasi kurang kondusif terlihat beberapa indikator :
- a. Pembagian tugas pekerjaan antar bagian maupun individual, 58,5% responden menyatakan tidak ada pemerataan tugas.
  - b. Sikap saling percaya di antara sesama rekan kerja 65,7% responden menyatakan tidak ada atau dirasakan masih kurang.
  - c. Kebutuhan pegawai dalam promosi jabatan diperlukan melalui iklim kompetisi sebagian besar responden 65,8% menyatakan tidak pernah dilakukan.
  - d. Keberhasilan dalam tugas pekerjaan/prestasi kerja untuk mendapatkan penghargaan, 67,2% responden menyatakan tidak pernah dilakukan oleh pucuk pimpinan.
7. Gaya kepemimpinan dapat dilihat dari beberapa indikator :
- a. Hubungan antara pimpinan dengan bawahan 58,5 % menyatakan masih di rasakan sangat kurang baik

- b. Pimpinan dalam memberikan arahan terhadap bawahan dalam kaitanya dengan tugas 48,6% menyatakan masih kurang baik.
- c. Keterlibatan bawahan dalam perumusan tujuan dari 54,3 % menyatakan masih dirasakan kurang.
8. Hubungan motivasi kerja dengan kualitas pelayanan (Rank Kendall) mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,262 dengan tingkat signifikan 0,041 atau 96% dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa motivasi dengan kualitas pelayanan terdapat hubungan yang signifikan. .
9. Hubungan Iklim organisasi dengan kualitas pelayanan (Rank Kendall) terbukti mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,258 dengan derajat signifikan 0,038 atau 96%. dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa iklim organisasi dengan kualitas pelayanan terdapat hubungan yang signifikan. .
10. Hubungan Gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan (Rank Kendall) terbukti mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,238 dengan derajat signifikan 0,049 atau 95%. dengan demikian diinterpretasikan bahwa gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan terdapat hubungan yang signifikan. .
11. Uji hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif antara motivasi kerja, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan, digunakan teknik konkordansi Kendall, pada tingkat kepercayaan 5% diperoleh angka tabel " r " yaitu 0,459 Korelasi sebesar 0,210 diinterpretasikan bahwa tingkat hubungan antara variabel motivasi, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan dengan variabel kualitas pelayanan signifikan. Koefisien Determinasi (ganda) variabel

motivasi, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan hanya sebesar 20,10%. Hal ini terjadi karena kualitas pelayanan tidak hanya dipengaruhi oleh ketiga variabel, akan tetapi 79,90 % ditentukan oleh faktor lain di luar variabel penelitian.

12. Analisis parsial, motivasi terdapat korelasi koefisien 0,246 dengan tingkat signifikan 97 %, variabel iklim organisasi mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,241 tingkat signifikan 96% dan gaya kepemimpinan mempunyai korelasi koefisien dan 239 dengan tingkat signifikan 96%. Sehingga dari ketiga variabel penelitian yang paling dominan terhadap kualitas pelayanan adalah motivasi.

## B. REKOMENDASI

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka berikut ini disampaikan beberapa rekomendasi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan, guna mewujudkan kualitas pelayanan perijinan khususnya IMB.

Secara empiris di Kota Semarang terdapat 2 (dua) lembaga yang mempunyai kesamaan fungsi pelayanan IMB, yakni pertama Unit Pelayanan Terpadu ( UPT) yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Walikota Nomor : 061.1/526 tanggal, 20 Nopember 2000. Secara singkat tugas lembaga Unit Pelayanan Terpadu (UPT) adalah menjalankan fungsi koordinasi di bidang pelayanan, berkedudukan di bawah langsung Walikota. Kedua Dinas Tata Kota dan Permukiman sebagai perangkat daerah mempunyai fungsi sama yaitu pelayanan perijinan khususnya IMB. Lembaga tersebut dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor. 2 Tahun 2001 tanggal 30 Januari 2001.

Dua lembaga tersebut banyak mempunyai kesamaan, seperti kesamaan fungsi pelayanan dan berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota, sehingga sangat dimungkinkan kedua lembaga pelayanan (UPT dan DTK&P) cenderung pada konflik kepentingan, implikasinya kedua organisasi tidak dapat berjalan efisien dan efektif.

Berdasarkan diskripsi di atas, agar dapat tercapai pelayanan masyarakat yang berkualitas keberadaan kedua lembaga tersebut perlu dikaji lebih mendalam, atau kemungkinan dapat dilakukan restrukturisasi kelembagaan.

Restrukturisasi adalah penataan ulang organisasi. Penataan pertama adalah perampingan struktur atau fungsi-fungsi yang tidak seharusnya dan melakukan penyesuaian terhadap tugas organisasi yang akan di jalankan, dengan mendasarkan prinsip-prinsip pengembangan organisasi. Disamping itu sekiranya perlu dikaji kembali keberadaan dua instansi yang mempunyai tanggung jawab dalam bidang pelayanan IMB, hal lain yang menjadi masalah mendasar adalah kejelasan peranan pegawai akan wewenang dan tanggung jawab yang kurang jelas, serta desentralisasi tentang kewenangan penandatanganan perijinan. Meskipun demikian hasil penelitian ini telah merekomendasikan hal-hal sebagai berikut :

#### B.1 Kualitas Pelayanan.

Oleh karena upaya untuk meningkatkan/merealisasi kualitas pelayanan IMB perlu dilakukan :

- a. Adanya rumusan standar kualitas pelayanan publik yang jelas dan di sosialisasikan kepada masyarakat

- b. Adanya sistem penanganan keluhan yang responsif
- c. Adanya ganti rugi yang diberikan kepada klien atau pengguna jasa apabila mereka tidak puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah daerah.
- d. Adanya lembaga banding apabila terjadi konflik antar klien dengan aparatur pelaksana pelayanan publik.
- e. Sehingga perlu dilakukan peninjauan ulang terhadap prosedur pelayanan dan evaluasi terhadap implementasi kebijakan.
- f. Dilakukan re-format formulir isian bagi pendaftaran IMB.
- g. Untuk meningkatkan kemampuan petugas pelayanan publik, diberikan Diklat yang mengutamakan frekuensi pelatihan.
- h. Agar efektif dalam pencapaian hasil kerja, penempatan pegawai di sesuaikan dengan latar belakang pendidikan/pengetahuan yang dimiliki pegawai.
- i. Untuk mempermudah evaluasi kinerja pegawai perlu dibuatkan standar yang baku dan mudah dioperasionalkan.

## B.2 Motivasi Kerja

- a. Peningkatan kesadaran pegawai akan pentingnya pelayanan prima
- b. Disusun jadwal penyelesaian tugas
- c. Disusun standar kinerja mencantumkan tugas, wewenang dan tanggung jawab pegawai secara jelas.
- d. Untuk menambah pengetahuan serta menghindari kejenuhan dari tempat kerja perlu dilakukan rolling pegawai secara berjakala.
- e. Diberikan isentif yang besarnya di tentukan berdasarkan kinerja pegawai

### B.3 Iklim organisasi

- a. Menciptakan pola hubungan di antara sesama rekan kerja yang harmonis dan sinergis
- b. Menciptakan hubungan kerja secara terbuka diantara rekan kerja, serta mengembangkan sikap saling percaya.
- c. Promosi jabatan dilakukan terbuka dengan mempertimbangkan aspek prestasi kerja pegawai.

### B.4 Gaya Kepemimpinan,

- a. untuk meningkatkan kualitas pelayanan sekiranya diperlukan seorang pimpinan yang inovatif, kreatif dan partisipatif. Agar diperoleh kepemimpinan yang tepat di dalam rekrutmen dilakukan secara kompetitif melalui fit & proper test
- b. Dalam manajemen pelayanan publik perlu dipertimbangkan dengan pendekatan gaya kepemimpinan partisipatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ancok Djamaludin, 1995, **Teknik Penyusunan Skala Pengukur**, Edisi ke delapan, Penerbit Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 1998, **Prosedur Penelitian**, Edisi kedua, penerbit Rineka Cipta Jakarta
- Caiden, Gerald E. 2001, **Strategi-Strategi Reformasi Administrasi**, Terjemahan Hartuti Purnaweni, UNDIP Semarang.
- Denhart, Robert B, 1999, **Public Administrations An Action Orientation** Harcourt Brace College Publication. Thord Edition, San Dieego.
- Dayan, Anton., 1996, **Metode Penelitian**, Edisi kedua, penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Ernhaya.S,1997, **Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan**, penerbit PT.Gramedia Pustaka Utama Jakarta
- Flynh Ngrman, 1993 **Public Sector Management**, Harvester Marylans USA
- Gibson,1988,**Organisasi dan Manajemen**, Edisi kedua, penerbit Erlangga, Jakarta.
- Henry Nocholas, 1995, **Administrasi Negara dan Masalah-masalah Publik**, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Hamid, S., Kesiapan memasuki AFTA dan Otonomi Daerah, Jurnal Otonomi (<http://www.pikiran-rakyat.com> diakses 31 Agustus 2001)
- Hardjosoedarmono, S., 1999, **Total Quality Management**, Edisi kedua, penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Kantoro, Sudirman, **Visi Misi dan Manajemen Pelayanan Prima 1999** : 15-20 Lokakarya Bimbingan Teknis Strategi Depdagri.

- Koswara, 2000 **Paradigma baru Otonomi Daerah** "Widya Praja" No. 34  
BAPPENAS Jakarta.
- Lane, Jan Erik, 1995, **The Publik Sector Complepts**, Model AND Approach, Sae  
Publication London
- Moenir AS, 1998, **Manajemen Pelayanan Umum di Indoensia**, Edisi ketiga,  
penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Mustopadidjaya, 2000, **Akuntabilitas dan Good Governance**, Penerbit Lembaga  
Administrasi Negara dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan  
Jakarta.
- Nugroho Riant, 2000, **Otonomi Daerah Desentralisasi Tanpa Revolusi**, Edisi pertama,  
Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta
- Nasir, Moh, 1999, **Metode Penelitian**, Edisi keempat, penerbit Ghalia Indonesia,  
Jakarta.
- Osborne, David, Ted Geabler, 1992 **Reiventing Government**, Penerbit PT. Pustaka  
Binaman Pressindo, Jakarta
- Prabowo, 1992, **Pranata**, Edisi April-Juli, Majalah Ilmiah Universitas Katolik  
Soegiyopranata Semarang.
- Singarimbun, Masri, 1981, **Metode Penelitian Sosial**, Edisi pertama penerbit  
Mustika Jaya Jakarta
- Siagian, Sondang P., **Administrasi Pembangunan**, Edisi 2000, penerbit PT. Bumi  
Akasara, Jakarta.
- Steers, R., 1985, **Efektivitas organisasi**, Edisi pertama, penerbit Erlangga, Jakarta
- Stephen, P Robin, **Perilaku Organisasi**, Edisi 1997, penerbit PT. Bhuana Ilmu  
Populer, Jakarta.
- Suyudi, Ahmad, **Seminar Kinerja Organisasi Publik**, 20 Mei 1995 di Yogyakarta

- Sugiyono, 2001, **Statistik Nonparametris Untuk Penelitian**, Cetakan kedua, penerbit Alfabeta, Bandung
- Suryasubrata, Sumadi, 1985, **Metodologi Penelitian**, Edisi pertama, penerbit CV. Rajawali, Jakarta.
- Siegel Sydney, 1994, **Statistik Nonparametrik**, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta
- Sutrisnohadi, 1987, **Metode Penelitian Sosial**, Edisi pertama, penerbit Bumi Aksara Jakarta.
- Salusu, 2000, **Pengambilan Keputusan Strategik**, untuk organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit, Penerbit Grasindo PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Santoso, Singgih, 2000, **Mengolah Data Statistik (SPSS)**, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Gramedia, Jakarta
- Tjiptono Fandy dan Anastasia Diana, 2000, **Total Quality Management**, Penerbit ANDI Yogyakarta.
- Taliziduhu Ndraha, 1997 **Budaya Organisasi**, edisi kedua penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Thoha, Miffah, 1999, **Kepemimpinan dalam Manajemen**, Edisi ketiga penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Timpe Dale.A, 2000, **Motivation of Personnel**, Edisi empat, Penerbit PT. Elex Media Komputindo Jakarta.
- Warella, Y, 1992, **Karya Ilmiah Pengukuhan Gelar Doktor** di Universitas Diponegoro Semarang
- Wahjosumidjo, 1994, **Kepemimpinan dan Motivasi**, Edisi keempat, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Weningsih, S. **Sistem Kelembagaan dan Efektivitas pelaksanaannya**, Jurnal Otonomi, ([http://202.159.18.43/jurnal/101\\_weningsih.htm](http://202.159.18.43/jurnal/101_weningsih.htm) diakses 30 Agustus 2001)

Yuwono, Teguh, 2001, **Manajemen Otonomi Daerah**, Edisi pertama, Penerbit GAPPS Diponegoro University, Semarang.

Zauhar, S., 1996, **Reformasi Administrasi**, Edisi pertama, penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

Undang-Undang No. 22 tahun 1999 **tentang Pemerintahan Daerah**

Undang-Undang No. 25 tahun tahun 1999 **tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah.**

Peraturan Daerah Kota Semarang, Nomor. 2 Tahun 2001, **tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja.**